

## RISKU VADĪBAS POLITIKA

### 1. MĒRĶIS

Risku vadības politikas mērķis ir nodrošināt vienotu un saskaņotu pieeju VNĪ risku vadībai, nosakot vienotu pieeju risku vadības procesam – risku identificēšanai, risku novērtēšanai, risku mazināšanas un kontroles pasākumu ieviešanai, risku un incidentu ziņošanai, risku procesa uzraudzībai un kontrolei, kā arī noteikt risku vadības procesā iesaistīto struktūrvienību un darbinieku pienākumus un atbildību.

### 2. DOKUMENTĀ LIETOTO TERMINU UN SAĪSINĀJUMU SKAIDROJUMS

- 2.1. **atlikušais risks** – riska novērtējums pēc risku mazināšanas un kontroles pasākumu īstenošanas;
- 2.2. **būtisks risks** – risks, kas novērtēts ar augstu vai kritisku vērtību;
- 2.3. **incidents** – jebkurš netipisks, ārpuskārtas notikums vai notikumu virkne, kas radījis vai varēja radīt negatīvu ietekmi uz VNĪ darbību (ikdienas procesu norise, apkārtējā vide, darbinieku veselība un drošība, mantiskie un nemantiskie aktīvi) un tās izvirzīto mērķu sasniegšanu;
- 2.4. **riska apetīte** – riska vērtība, kas sākotnēji vai pēc risku mazinošo pasākumu izpildes un uzraudzības kontroļu ieviešanas paliek un kuru VNĪ var atļauties paturēt sev jeb akceptēt, jo tā būtiski neietekmē mērķu sasniegšanu;
- 2.5. **riska ietekme** – riska ietekme uz VNĪ darbību un tās mērķu sasniegšanu;
- 2.6. **riska mazināšanas un kontroles pasākumi** – pasākumi, kurus īsteno, lai pārvaldītu identificētos riskus – samazinātu riska ietekmi, riska varbūtību vai abus;
- 2.7. **riska varbūtība** – varbūtība, ka risks īstenosies tuvāko 12–18 mēnešu laikā;
- 2.8. **riska vērtējums** – gan sākotnējā, gan atlikušā riska vērtējumu iedala šādās kategorijās: 1–4 – zems, 5–8 – mērens, 9–12 – vidējs, 13–19 – augsts, 20–25 – kritisks;
- 2.9. **risks** – skaidri definēts potenciāls nākotnes notikums, kas VNĪ traucētu sasniegt tās izvēlēto stratēģiju un mērķus un/vai ietekmētu vai apdraudētu VNĪ darbību;
- 2.10. **risku īpašnieks** – VNĪ darbinieks vai struktūrvienība, kas atbild par risku mazināšanas un kontroles pasākumu īstenošanu savā darbības jomā;
- 2.11. **risku karte** – ilustratīvs riska ietekmes un riska varbūtības atspoguļojums;
- 2.12. **risku vadība** – risku vadības organizēšanas, risku identificēšanas, risku novērtēšanas, risku mazināšanas un kontroles pasākumu īstenošanas, risku ziņošanas, kā arī risku vadības procesa uzraudzības un kontroles funkcijas nepārtraukts process VNĪ;
- 2.13. **risku vadības speciālists** – VNĪ darbinieks, kurš koordinē kopējo VNĪ risku pārvaldības procesa plānošanu, izstrādāšanu, īstenošanu un risku novērtēšanu sadarbībā ar citām struktūrvienībām;
- 2.14. **risku ziņošana** – kārtība, kādā notiek komunikācija par riskiem struktūrvienībās un ārpus struktūrvienībām;
- 2.15. **sākotnējais risks** – sākotnējais risks (SR) = riska ietekme x riska varbūtība (risku ietekmes un riska varbūtības reizinājums);
- 2.16. **trīs aizsardzības līnijas** – starptautiski atzīta labā prakse risku vadībā, kur organizācijas risku vadības funkciju nosacīti sadala trīs aizsardzības līnijās: primārā risku vadība (pirmā

aizsardzības līnija), risku vadības procesa uzraudzība un kontrole (otrā aizsardzības līnija) un neatkarīgas pārlicības sniegšana/iekšējais audits (trešā aizsardzības līnija);  
2.17. VNĪ – valsts akciju sabiedrība “Valsts nekustamie īpašumi”.

### 3. Risku vadības principi

- 3.1. VNĪ darbība un mērķu sasniegšana ir saistīta ar riskiem.
- 3.2. Efektīva risku vadība veicina VNĪ mērķu sasniegšanu un mazina risku varbūtību un/vai ietekmi, kā arī ļauj uzlabot VNĪ darbības efektivitāti.
- 3.3. Efektīva risku vadība veido pozitīvu VNĪ iekšējo kultūru, kurā tās darbinieki saprot savu lomu un atbildību VNĪ mērķu sasniegšanā.
- 3.4. Risku vadība VNĪ balstās uz trīs aizsardzības līniju principu. Risku vadību plāno, ievieš un pilnveido atbilstoši VNĪ vidēja termiņa darbības stratēģijai.
- 3.5. Risku vadības process ir nepārtraukts un regulārs stratēģiskas nozīmes process VNĪ.
- 3.6. Katrs VNĪ darbinieks atbild par risku vadību savā jomā, ziņojot tiešajam vadītājam par visiem riskiem, kurus nevar vadīt savas kompetences ietvaros, un incidentiem, uz kuriem ir nepieciešams reaģēt.
- 3.7. VNĪ atbalsta un veicina ziņošanu par riskiem un incidentiem.

### 4. Risku vadības procesa galvenie soļi

Risku vadības process sastāv no šādiem galvenajiem soļiem: (1) risku identificēšana, (2) risku novērtēšana, (3) risku mazināšanas un kontroles pasākumu piešķiršana; (4) risku un incidentu ziņošana, (5) risku vadības procesa kontrole un uzraudzība.

#### 4.1. Risku identificēšana:

- 4.1.1. risku identificēšana ir process, kurā noskaidro, kāds risks vai drauds pastāv vai var iestāties nākotnē un ietekmēt VNĪ;
- 4.1.2. risku identificēšanu primāri veic VNĪ struktūrvienības (gan vadības, gan struktūrvienību līmenī) atbilstoši savai atbildības jomai. Šī ir pirmās aizsardzības līnijas atbildība;
- 4.1.3. risku identificēšana ir nepārtraukts process VNĪ, ko VNĪ struktūrvienības veic ikdienā, jo īpaši svarīgu lēmumu pieņemšanā;
- 4.1.4. risku identificēšana ir aprakstīta VNĪ vadības procesā Nr. KVS VP 2 “Risku vadība”.

#### 4.2. Risku novērtēšana:

- 4.2.1. risku novērtēšana ir process, kurā izvērtē riska ietekmi un riska iestāšanās varbūtību, tādējādi sniedzot informāciju par VNĪ būtiskākajiem riskiem;
- 4.2.2. katram identificētajam riskam novērtē:
  - 4.2.2.1. sākotnējo risku: riska novērtējumu, apsverot hipotētisku situāciju organizācijā, kad netiek veikti riska mazināšanas vai kontroles pasākumi;
  - 4.2.2.2. atlikušo risku: riska novērtējumu pēc esošo riska mazināšanas un kontroles pasākumu ieviešanas;
- 4.2.3. risku novērtēšanu primāri veic VNĪ struktūrvienības (gan vadības, gan struktūrvienību līmenī) atbilstoši savai atbildības jomai, nepieciešamības gadījumā piesaistot citas struktūrvienības papildu informācijas gūšanai;
- 4.2.4. risku novērtēšanas metodoloģija, t. sk. risku ietekmes un risku varbūtības vērtēšanas skalas, ir aprakstītas VNĪ vadības procesā Nr. KVS VP 2 “Risku vadība”.

#### 4.3. Risku mazināšanas un kontroles pasākumi (atbildes pasākumi):

- 4.3.1. risku mazināšanas un kontroles pasākumi (atbildes pasākumi) ir aktivitāšu kopums, kas tiek īstenots, lai pārvaldītu identificētos riskus – samazinātu riska varbūtību, riska ietekmi vai abus;

4.3.2. risku mazināšanas un kontroles pasākumus (skat 1. attēlu) plāno un ievieš atkarībā no risku novērtējuma rezultātiem un VNĪ riska apetītes (saskaņā ar šīs politikas 9. punktu), un tos iedala šādās kategorijās:



1. att. Risku mazināšanas un kontroles pasākumu kategorijas

- 4.3.2.1. risku pieņemšana: risku pieņem bez papildu risku mazināšanas un kontroles pasākumu ieviešanas. Nepārtraukti uzrauga risku ietekmi un iestāšanās varbūtību;
- 4.3.2.2. risku mazināšana: papildu risku mazināšanas un kontroles pasākumu ieviešana, lai primāri samazinātu riska iestāšanās varbūtību;
- 4.3.2.3. risku pārņemšana un/vai dalīšana: risku ietekmes nosacīta samazināšana, pārnesot un/vai pārdalot riska ietekmi trešajām pusēm, piemēram, apdrošinot riskus vai slēdzot ārpalpojuma līgumu;
- 4.3.2.4. izvairīšanās no riska: neiesaistīšanās darbībās vai darbību, kas izraisa vai palielina riska apmēru, pārtraukšana;

- 4.3.3. risku mazināšanas un kontroles pasākumus plāno un ievieš atbildīgās struktūrvienības vai darbinieki (risku īpašnieki);
- 4.3.4. risku mazināšanas un kontroles pasākumu piešķiršanas kārtība detalizētāk aprakstīta VNĪ vadības procesā Nr. KVS VP 2 “Risku vadība”;

#### 4.4. Risku un incidentu ziņošana:

- 4.4.1. risku un incidentu ziņošana ir process VNĪ, kas nosaka komunikāciju par risku jautājumiem struktūrvienībās un ārpus tām;
- 4.4.2. risku un incidentu ziņošana VNĪ noris vairākos kanālos:
- 4.4.2.1. risku un incidentu ziņošana starp struktūrvienību darbiniekiem un struktūrvienību vadību (pirmā aizsardzības līnija);
- 4.4.2.2. risku un incidentu ziņošana starp struktūrvienību darbiniekiem, kuri nodrošina primāro risku vadību, un darbiniekiem, kuri uzrauga un kontrolē risku vadības procesu (starp pirmo un otro aizsardzības līniju);
- 4.4.2.3. risku un incidentu ziņošana VNĪ valdei;
- 4.4.3. risku un incidentu ziņošana notiek par šādiem jautājumiem:
- 4.4.3.1. risku un incidentu identificēšana un novērtēšana;
- 4.4.3.2. risku mazināšanas un kontroles pasākumi un to efektivitāte;
- 4.4.3.3. risku vadības procesa norise un rezultāti;

- 4.4.4. risku un incidentu ziņošanā ir iesaistīts katrs VNĪ darbinieks atbilstoši savai atbildības jomai;
- 4.4.5. VNĪ struktūrvienību vadītāji un valde atbalsta ziņošanu par riskiem un incidentiem, veidojot atbilstošu risku kultūru VNĪ;
- 4.4.6. risku un incidentu ziņošana VNĪ notiek pēc strukturētas un vienotas pieejas, kas ir aprakstīta VNĪ vadības procesā Nr. KVS VP 2 “Risku vadība”;
- 4.4.7. VNĪ valde ne retāk kā divas reizes gadā ziņo padomei par risku vadības procesu un rezultātiem, izmantojot VNĪ vadības procesa Nr. KVS VP 2 “Risku vadība” pielikumā esošo formu).

#### **4.5. Risku vadības procesa uzraudzība un kontrole:**

- 4.5.1. risku vadības procesa uzraudzība un kontrole ir aktivitāšu kopums, lai koordinētu un pārraudzītu risku vadības procesu un tā ieviešanu VNĪ;
- 4.5.2. šī soļa mērķis ir, balstoties uz VNĪ vadības procesu Nr. KVS VP 2 “Risku vadība”, sniegt neatkarīgu un objektīvu pārlicību, ka:
  - 4.5.2.1. VNĪ riski tiek regulāri identificēti, pārskatīti un apkopoti risku reģistrā;
  - 4.5.2.2. identificētie riski tiek atbilstoši novērtēti pēc vienotas risku novērtēšanas metodoloģijas;
  - 4.5.2.3. identificētajiem riskiem tiek piešķirti risku mazināšanas un kontroles pasākumi atbilstoši VNĪ riska apetītei;
  - 4.5.2.4. risku ziņošana struktūrvienībās un ārpus tām par risku vadības jautājumiem ir efektīva un noris pēc vienotas strukturētas pieejas;
- 4.5.3. risku vadības procesa uzraudzība un kontrole ir otrā aizsardzības līnija VNĪ, un to nodrošina risku vadītājs saskaņā ar šīs politikas 6.1.2. punktā noteikto;
- 4.5.4. risku vadības procesa uzraudzības un kontroles funkcija ir aprakstīta VNĪ vadības procesā Nr. KVS VP 2 “Risku vadība”.

#### **5. Risku klasifikācija**

- 5.1. Lai nodrošinātu efektīvu risku vadību, VNĪ riskus iedala četrās risku grupās:
  - 5.1.1. stratēģiskie riski – riski, kas saistīti ar stratēģijā noteikto mērķu īstenošanu;
  - 5.1.2. operacionālie riski – riski, kas saistīti ar VNĪ darbības un pakalpojumu nodrošināšanu;
  - 5.1.3. finanšu riski – riski, kas ietekmē VNĪ finanšu stāvokli;
  - 5.1.4. atbilstības un juridiskie riski – riski, kas saistīti ar VNĪ darbības atbilstību normatīvajiem aktiem un standartiem.
- 5.2. VNĪ risku reģistrs ir veidots, balstoties uz šo risku grupu iedalījumu; risku saraksts katrai risku grupai ir apkopots VNĪ risku reģistrā.

#### **6. Trīs aizsardzības līnijas**

- 6.1. risku vadība VNĪ balstās uz trīs aizsardzības līniju principu:
  - 6.1.1. pirmā aizsardzības līnija – VNĪ primārā risku vadība. Risku īpašnieki veic primāro risku vadību un risku novērtējumu atbilstoši savai atbildības jomai, kā arī veic efektīvu vadību pār visiem riskiem, kas ietilpst risku īpašnieka darbības jomā, atbildot par risku mazināšanas un kontroles pasākumu plānošanu un ieviešanu;
  - 6.1.2. otrā aizsardzības līnija – risku vadības procesa uzraudzība un kontrole (risku vadības pārraudzība). VNĪ par risku vadības procesa uzraudzību un kontroli atbild risku vadības speciālists, kurš koordinē un pārrauga identificētos riskus, taču neklūst par risku īpašnieku. Risku vadības speciālista pienākums ir ziņot VNĪ valdei par augsta un kritiska riska notikumiem vai darījumiem;

6.1.3. trešā aizsardzības līnija – neatkarīgas pārlicības sniegšana. Šo funkciju pilda Iekšējā audita daļa. Iekšējais audits ir neatkarīgs gan no VNĪ struktūrvienībām (pirmā aizsardzības līnija), gan no risku vadības speciālista (otrā aizsardzības līnija), un tas spēj sniegt neatkarīgu un objektīvu pārlicību VNĪ valdei un padomei par iekšējās kontroles sistēmas uzbūvi un efektivitāti, tajā skaitā arī par riska vadības aktivitātēm pirmajā un otrajā aizsardzības līnijā.

**7. Risku vadības jomā iesaistītās puses un to atbildība** – VNĪ risku vadības procesā savas kompetences ietvaros ir iesaistīta padome, valde, Iekšējā audita daļa, Risku vadības komisija, risku vadības speciālists, risku īpašnieki un ikviens VNĪ darbinieks.

7.1. VNĪ padome:

7.1.1. uzrauga iekšējās kontroles un risku pārvaldības sistēmu darbību, pārskata to atbilstību un efektivitāti;

7.1.2. apstiprina Risku vadības politiku, risku apētīti un būtiskākās politikas, kurās definēti VNĪ darbības principi attiecībā uz risku pārvaldību, interešu konflikta novēršanu, korupcijas apkarošanu, korporatīvo pārvaldību un citiem jautājumiem;

7.1.3. uzrauga šajā politikā VNĪ valdei un VNĪ Risku vadības komisijai noteikto funkciju izpildi:

7.1.3.1. ne retāk kā divas reizes gadā izskata VNĪ valdes iesniegto ziņojumu par nepieciešamajiem pilnveidojumiem Risku vadības politikā, kā arī par risku vadības procesu un rezultātiem VNĪ;

7.1.3.2. ne retāk kā reizi gadā izskata VNĪ Iekšējās audita daļas ziņojumu par VNĪ risku vadības funkcijas un procesu pārbaudi un novērtējumu, kā arī par iekšējās kontroles sistēmu, tās efektivitāti un lietderību;

7.2. VNĪ valde:

7.2.1. ir tieši atbildīga par VNĪ risku vadību, tās nepārtrauktību, riska kultūras veidošanu un ievērošanu visos VNĪ līmeņos;

7.2.2. veicina izpratni par riskiem un atbildību visos VNĪ struktūrvienību līmeņos;

7.2.3. izstrādā un iesniedz apstiprināšanai padomei Risku vadības politiku;

7.2.4. izstrādā un apstiprina ikgadējo risku mazināšanas pasākumu plānu un ne retāk kā divas reizes gadā informē padomi par tā ieviešanas gaitu;

7.3. Risku vadības komisija:

7.3.1. ievērojot starpdisciplināru pieeju, izvērtē un izsaka priekšlikumus valdei risku pārvaldības ietvara pilnveidošanai un risku vadības procesa uzlabošanai;

7.3.2. darbojas saskaņā ar uzdevumiem, tiesībām, atbildību un darbības aprakstu, kas noteikts Risku vadības komisijas nolikumā, kuru apstiprina valde;

7.4. VNĪ struktūrvienības un darbinieki – risku īpašnieki:

7.4.1. pilda pirmās aizsardzības līnijas pienākumus risku vadībā atbilstoši savai atbildības jomai;

7.4.2. ievēro Risku vadības politikā un pārējos VNĪ risku vadības jomas dokumentos noteiktos pienākumus;

7.5. risku vadības speciālists:

7.5.1. pilda otrās aizsardzības līnijas pienākumus risku vadībā;

7.5.2. nodrošina risku identificēšanu un novērtēšanu sadarbībā ar citām struktūrvienībām;

7.5.3. pārbauda VNĪ identificēto risku sarakstu, risku novērtējumu, atbild par atkārtotu risku identificēšanu un novērtēšanu, kā arī objektīvi izvērtē identificētos riskus un to vērtējumus;

7.5.4. sagatavo pārskatus par esošo risku sarakstu un novērtējumu, risku mazināšanas un kontroles pasākumiem;

7.6. Iekšējā audita daļa pilda trešās aizsardzības līnijas pienākumus risku vadības jomā un netiek iesaistīta risku vadības procesos, tādējādi nodrošinot iekšējā audita neatkarību un objektivitāti.

7.7. Ikvienam VNĪ darbiniekam ir tiesības ziņot risku vadības speciālistam par notikušu incidentu, kā arī saņemt konsultāciju VNĪ risku vadības jautājumos.

## 8. Sabiedrības organizatoriskā struktūra trīs aizsardzības līniju ietvarā

Sabiedrības organizatorisko struktūru trīs aizsardzības līniju ietvarā saskaņā ar šī dokumenta 8. sadaļā aprakstīto struktūrvienību atbildību skatīt 2. attēlā:



2. att. Vienkāršota organizācijas struktūra risku vadības kontekstā (trīs aizsardzības līniju ietvarā)

## 9. Riska apetīte

9.1. Riska apetīte ir risku apjoms, ko VNĪ ir gatava pieņemt, lai sasniegtu tās stratēģiskos mērķus. VNĪ apzinās, ka ne visus riskus ir iespējams mazināt un ka noteiktu risku tālāka mazināšana var nebūt lietderīga.

9.2. VNĪ riska apetīte noteic, ka:

9.2.1. tiem riskiem, kam atlikušā riska vērtējums ir kritisks (20–25 punktu) vai augsts (13–19 punktu), papildu risku mazināšanas un kontroles pasākumi ir obligāti, un, ja iespējams, jāpārtrauc risku izraisošā aktivitāte;

9.2.2. tiem riskiem, kam riska vērtējums ir vidējs (9–12 punktu) vai mērens (5–8 punkti), risku īpašnieki īsteno esošos risku mazināšanas un kontroles pasākumus, uzrauga ikdienas riskus;

9.2.3. tos riskus, kam riska vērtējums ir zems (1–4 punkti), kontrolē ar ikdienas procedūru palīdzību;

9.2.4. riska apetīti VNĪ valde pārskata ne retāk kā reizi gadā un iesniedz izskatīšanai padomei.

## 10. Risku novērtēšanas metodoloģija

Novērtējot risku, nosaka divas vērtības: risku ietekmi un risku iestāšanās varbūtību. Vispirms novērtē sākotnējo risku – riska vērtējumu, ņemot vērā hipotētisku situāciju VNĪ, kad netiek veikti riska mazināšanas vai kontroles pasākumi. Pēc sākotnējā riska novērtēšanas nosaka atlikušo risku – riska vērtējumu pēc risku mazināšanas un kontroles pasākumu īstenošanas. Risku ietekme un risku varbūtība ir aprakstīta šīs Risku vadības politikas sadaļās. Detalizēts apraksts, tai skaitā risku vērtējumu skala, kā arī risku novērtēšanas regularitātes apraksts pieejams VNĪ vadības procesā Nr. KVS VP 2 “Risku vadība”.

## 10.1. Risku ietekme:

10.1.1. risku ietekme ir ietekmes un/vai seku uz VNĪ darbību un tās stratēģisko mērķu sasniegšanu novērtējums;

10.1.2. riska ietekmi novērtē piecu punktu skalā: 5 – kritiska, 4 – augsta, 3 – vidēja, 2 – mērena, 1 – zema;

10.1.3. riska ietekmi klasificē šādās kategorijās: S – ietekme uz VNĪ stratēģiju un/vai mērķiem, R – ietekme uz VNĪ reputāciju, F – ietekme uz VNĪ finanšu rādītājiem, piemēram, apgrozījumu, peļņu, zaudējumiem, P – ietekme uz personas veselību un/vai dzīvību.

## 10.2. Risku varbūtība:

10.2.1. risku varbūtība ir iespējamības, ka risks iestāsies vai materializēsies tuvāko 12 līdz 18 mēnešu laikā, novērtējums;

10.2.2. risku varbūtību novērtē piecu punktu skalā: 5 – gandrīz droša, 4 – ticama, 3 – iespējama, 2 – maz ticama, 1 – gandrīz neiespējama.

**11. Vispārīgi**

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

Padomes priekšsēdētājs	(paraksts*)	Jānis Garisons
Padomes priekšsēdētāja vietniece	(paraksts*)	Ieva Braunfelde
Padomes loceklis	(paraksts*)	Raitis Nešpors
Padomes locekle	(paraksts*)	Jolanta Plūme

\*Dokuments ir parakstīts ar drošu elektronisko parakstu un satur laika zīmogu.