

	AB „Lietuvos Geležinkeliai“ Rizikos ir atitiktis
Rizikų valdymo politika	Nr. P/FN14/LTG Versija 04

PATVIRTINTA
AB „Lietuvos geležinkeliai“
valdybos
2025-10-15 d. sprendimu Nr. SPR-VL(LTG)-
33/2025

RIZIKŲ VALDYMO POLITIKA

	AB „Lietuvos Geležinkeliai“ Rizikos ir atitiktis
Rizikų valdymo politika	Nr. P/FN14/LTG Versija 04

Turinys

1. Įvadas	Error! Bookmark not defined.
2. Sąvokos.....	3
3. Bendrosios nuostatos	4
4. Rizikų valdymo veiklos principai	4
5. Rizikų valdymo veiklos modelis	5
6. Baigiamosios nuostatos.....	8

	AB „Lietuvos Geležinkeliai“ Rizikos ir atitiktis
Rizikų valdymo politika	Nr. P/FN14/LTG Versija 04

1. Įvadas

- 1.1. Rizikų valdymo politika (toliau – Politika) nustato vieningą LTG įmonių grupės rizikų valdymo modelį, principus ir atsakomybes.
- 1.2. Politika parengta vadovaujantis gerosiomis rizikų valdymo praktikomis, tarptautiniais rizikų valdymo standartais (ISO 31000, COSO ERM) bei vadovaujantis ES ir nacionaliniais teisės aktais.
- 1.3. Politikos įgyvendinimas ir taikymas apibrėžiamas detalizuojančiuose vidaus teisės aktuose (metodikoje ir procesuose), kuriuos tvirtina LTG Verslo atsparumo direktorius.
- 1.4. LTG grupės įmonių vidaus dokumentai, susiję su rizikų valdymu, neturi prieštarauti Politikos nuostatomis ir, esant poreikiui, turi būti atnaujinti vadovaujantis šia Politika.
- 1.5. Politika privaloma visoms LTG įmonių grupės įmonėms.
- 1.6. Viešosios geležinkelių infrastruktūros valdytojo funkcijas vykdančios LTG įmonių grupės įmonės atžvilgiu šios politikos nuostatos galioja ir taikomos tiek, kiek tai neprieštarauja teisės aktais reglamentuojamiems viešosios geležinkelių infrastruktūros valdytojo valdymo nešališkumo, finansinio skaidrumo, viešosios geležinkelių infrastruktūros pajėgumų skyrimo bei užmokesčio už minimalųjį prieigos paketą apskaičiavimo ir mokėjimo reikalavimams.

2. Sąvokos

2.1. Šioje Politikoje vartojamos toliau pateiktos sąvokos ir santrumpos.

Sąvoka / Santrumpa	Apibrėžimas / Paaiškinimas
AB „Lietuvos geležinkeliai“ įmonių grupė (LTG įmonių grupė)	Įmonių grupė, kurią sudaro LTG ir jos tiesiogiai bei netiesiogiai kontroliuojami juridiniai asmenys.
ASV (angl. ESG)	Tvarumo sąvoką apjungiančios aplinkos apsaugos, socialinė ir valdysenos sritys.
Funkcija	Aukščiausio lygio LTG įmonių grupės veikla (pagrindinės funkcijos, korporatyvinės funkcijos ir vidaus auditas).
LTG	AB „Lietuvos geležinkeliai“.
LTG strategija	Veiklos planavimo dokumentas, kuriuo apibrėžiama bendra LTG įmonių grupės plėtros kryptis, nustatomi ne trumpesnio nei 5 metų laikotarpio veiklos tikslai ir siektini rezultatai.
Metodika	Dokumentas, kuriame aprašomi organizuojant LTG įmonių grupės įmonių veiklas taikomi metodai, nurodoma, kaip jie taikomi, pateikiamos apibrėžtys.
Procesas	Susijusių veiksmų loginė seka, kurią atliekant naudojami ištekliai, sukuriamą pridėtinę vertę ir gaunamas rezultatas.
Veikla	Procesų, detalizuojančių funkcijos valdymo sritį, visuma.
Veiklos tęstinumas	Organizacijos gebėjimas veiklos sutrikdymo metu tęsti produktų ir paslaugų teikimą per priimtina laiką iš anksto nustatyto pajėgumu.
Veiklos tęstinumo planas (angl. Business continuity plan, BCP)	Dokumentuota informacija, kuri nurodo organizacijai kaip reaguoti į veiklos sutrikdymą, išsaugoti, atnaujinti, bei atkurti produktų ir paslaugų teikimą atsižvelgiant į veiklos tęstinumo tikslus.
Veiklos vienetas	AB „Lietuvos geležinkeliai“ įmonių grupei priklausanti įmonė, išskyrus LTG.
Rizika	Neapibrėžtumo poveikis tikslams.

	AB „Lietuvos Geležinkeliai“ Rizikos ir atitiktis
Rizikų valdymo politika	Nr. P/FN14/LTG Versija 04

Sąvoka / Santrumpa	Apibrėžimas / Paaiškinimas
	Poveikis gali būti teigiamas ir (arba) neigiamas, gali būti nukreiptas į galimybes ir grėsmes, jas sukurti arba nulemti.
Rizikų apetitas	Rizikos lygis, kurį LTG Grupė yra pasirengusi priimti, siekdama įgyvendinti Tikslus.
Rizikų portfelis	Visų LTG įmonių grupės identifikuotų ir įvertintų rizikų struktūruota visuma.
Rizikos savininkas	LTG įmonių grupės darbuotojas, atsakingas už konkrečios rizikos valdymą.
Pagrindinis rizikos rodiklis – KRI (angl. Key Risk Indicator)	Mato vienetas, kuris naudojamas indikuoti didėjančią rizikos lygį.
Rizikos valdymo planas	Rizikos valdymo priemonių visuma.

3. Bendrosios nuostatos

- 3.1. Funkcijos paskirtis:
 - 3.1.1. Funkcijos paskirtis – užtikrinti nuoseklią ir bendrais principais pagrįstą LTG įmonių grupės rizikų valdymo sistemą, kuri padėtų pasiekti LTG strategijoje numatytus tikslus, išlaikyti ir didinti LTG įmonių grupės vertę.
- 3.2. Funkcijos tikslai:
 - 3.2.1. užtikrinti efektyvią rizikų valdymo sistemą, kuri prisidėtų prie verslo atsparumo stiprinimo ir kitų LTG įmonių grupės strateginių tikslų įgyvendinimo. Efektyvus rizikų valdymas padeda saugoti organizacijos turtą bei išteklius, užtikrinti veiklos stabilumą ir tęstinumą, apsaugoti reputaciją ir suinteresuotų šalių pasitikėjimą, siekti ilgalaikio augimo;
 - 3.2.2. besikeičiančioje organizacinėje aplinkoje išlaikyti rizikų valdymo procesų integralumą ir įgyvendinimą visose LTG įmonių grupės veiklose;
 - 3.2.3. didinti rizikų valdymo brandos lygį organizacijoje – puoselėti rizikų valdymo kultūrą, skatinti didesnę darbuotojų ir vadovų įsitraukimą, savininkystės prisiėmimą, siekiant, kad rizikos būtų laiku identifikuojamos ir veiksmingai valdomos.
 - 3.2.4. užtikrinti aiškią ir savalaikę rizikų valdymo komunikaciją ir atskaitomybę, kad sprendimų priėmėjai galėtų daryti informuotus, rizikų supratimu pagrįstus sprendimus.

4. Rizikų valdymo veiklos principai

- 4.1. Siekiant rezultatyvaus ir efektyvaus rizikų valdymo LTG įmonių grupėje, įgyvendinant rizikų valdymo sistemą laikomasi šių principų:
 - 4.1.1. **Integralumas** – struktūriškai apibrėžta rizikų valdymo sistema ar atskiri jos elementai turi būti integruojami į visas LTG įmonių grupės veiklas ir sprendimų priėmimą, o suinteresuotos šalys į rizikų valdymo procesą turi būti įtraukiamos laiku, kad būtų galima atsižvelgti į jų turimas žinias, požiūrį ir supratimą.
 - 4.1.2. **Adaptyvumas** – rizikų valdymo struktūra ir procesai yra pritaikyti LTG įmonių grupei, atitinka išorinį bei vidinį kontekstą, susijusį su jos tikslais. Pasikeitus išoriniam ar vidiniam kontekstui, dinamiškai numatomi ir atskleidžiami galimi rizikų pokyčiai. Rizikų valdymo sistema nuolat tobulinama, atsižvelgiant į pokyčius, taikant įvairias priemones, mokantis ir įgyjant patirties.
 - 4.1.3. **Informacijos patikimumas ir nešališkumas** – rizikai valdyti naudojama visa galima informacija, įskaitant istorinę, dabartinę, taip pat ateities prognozes. Informacija turi būti aiški, pateikiama laiku ir prieinama tiesiogiai susijusioms suinteresuotoms šalims. Teikdama savo įžvalgas ir informaciją Rizikų ir atitikties valdymo funkcija privalo laikytis nešališkumo ir skaidrumo principų, todėl šiai funkcijai turi būti užtikrinama galimybė tiesiogiai teikti

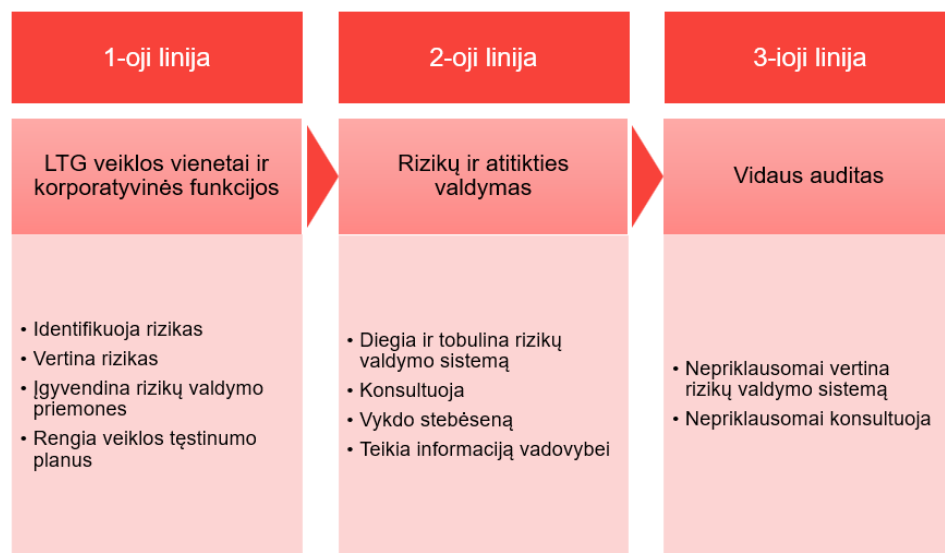
	AB „Lietuvos Geležinkeliai“ Rizikos ir atitiktis
Rizikų valdymo politika	Nr. P/FN14/LTG Versija 04

informaciją vadovybei (LTG įmonių grupės generaliniam direktoriui, LTG valdybai, Veiklos vienetų vadovams ir šių įmonių valdyboms).

- 4.1.4. **Bendradarbiavimas ir kultūros formavimas** – žmonių elgesys ir kultūra reikšmingai veikia visus rizikos valdymo aspektus kiekviename lygmenyje ir etape. Skatiname nuolatinį ryšį ir bendradarbiavimą tarp organizacijos narių, siekdami veiksmingai valdyti rizikas ir pasiekti bendrus tikslus.

5. Rizikų valdymo veiklos modelis

- 5.1. Rizikų valdymo sistema užtikrina veikloje kylančių rizikų identifikavimą ir valdymą, galinčių daryti tiesioginę neigiamą įtaką įgyvendinant LTG veiklos strategijoje numatytus tikslus. Rizikų valdymo sistema pavaizduota 3 paveiksle, detalizuota metodikoje ir procesuose.
- 5.2. LTG įmonių grupėje rizikų valdymo atsakomybės yra skirstomos vadovaujantis Trijų linijų modeliu (angl. Three Lines model).
- 5.2.1. 1-oje linijoje rizikų valdymo veiklą vykdo LTG įmonių grupės įmonių ir LTG korporatyvinių funkcijų vadovai bei darbuotojai, kurie identifikuoja, vertina ir valdo rizikas, užtikrina veiklos tęstinumo planų sudarymą. Už tinkamą 1-osios linijos veikimą atsako LTG Grupės įmonių ir LTG korporatyvinių funkcijų vadovai.
- 5.2.2. 2-oje linijoje rizikų valdymo veiklą vykdo LTG Rizikų ir atitikties valdymo funkcija, kuri kuria ir tobulina bendrą sistemą, atlieka koordinavimo ir kontrolės veiklą, užtikrina 1-ojo rizikos valdymo lygmens veiklą vykdančių įmonių ir padalinių konsultavimą ir švietimą metodiniais ir ekspertiniais rizikų valdymo klausimais, rengia rizikų valdymo ataskaitas aukščiausiai vadovybei.
- 5.2.3. 3-ioje linijoje veiklą vykdo LTG Vidaus auditas, kuris atlieka nepriklausomą 1-ojo ir 2-ojo rizikų valdymo lygių veiksmingumo vertinimą, nepriklausomai teikia pastabas ir rekomendacijas dėl rizikų valdymo sistemos tobulinimo.



pav. 1. Trijų linijų modelis

- 5.3. Rizikų valdymo veikla yra cikliška ir kontekstuali, taikoma skirtingais lygmenimis – strateginiu, veiklos, programos, projektų.
- 5.4. Rizikos valdymo veikla apima sistemišką politikos, metodikos ir procesų standartų taikymą nustatant taikymo sritį ir kontekstą, vertinant riziką, sudarant ir vykdant rizikos valdymo planą, stebint, peržiūrint ir teikiant ataskaitas. Šis procesas pavaizduotas 2 paveiksle.

	AB „Lietuvos Geležinkeliai“ Rizikos ir atitiktis
Rizikų valdymo politika	Nr. P/FN14/LTG Versija 04



pav. 2. Rizikų valdymo ciklas

5.4.1. **Taikymo srities, konteksto ir kriterijų nustatymas.** Šiame etape apibrėžiama rizikų valdymo veiklos:

- 5.4.1.1. **taikymo sritis** – kuriame lygmenyje ar veiklos apimtyje identifikuojamos rizikos (pvz. LTG ar Veiklos vieneto strateginis lygmuo, konkreti veikla ar procesas, programa, projektas);
- 5.4.1.2. **aplinka** – nustatomas vidinis ir išorinis rizikų kontekstas, kuriame veikiama, kokie numatyti organizaciniai tikslai;
- 5.4.1.3. **reikšmingumo kriterijai** – jais remiantis vertinami rizikos tikimybė bei poveikis, siekiant nustatyti rizikos lygį.

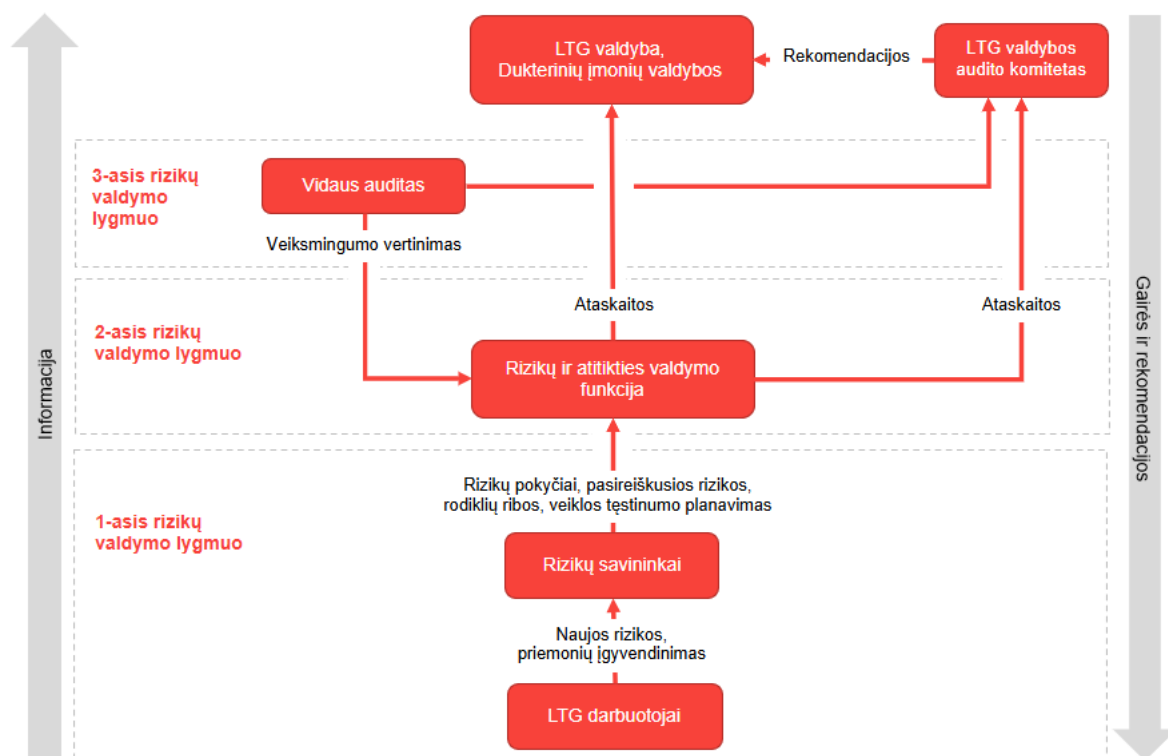
5.4.2. **Rizikų identifikavimas, analizė ir vertinimas.** Šiame etape numatyti veiksmai atliekami sistemingai, Rizikų valdymo metodikoje ir procesų standartuose nustatyto periodiškumu. Rizikų ir atitikties valdymo funkcijai koordinuojant, identifikuojamos Veiklos vienetų ir LTG korporatyvinių funkcijų rizikos, išanalizuojamos galimos jų priežastys ir pasekmės, nustatomas rizikų lygmuo (vertinama pagal tikimybės ir potencialaus poveikio įverčius). Rizikos registruojamos ir visa su jomis susijusi informacija kaupiama rizikų registre. Kiekviena iš identifikuotų rizikų pagal pobūdį priskiriama vienai iš rizikos kategorijų (strateginės, veiklos, finansinės, atitikties, ASV). LTG Įmonių Grupė tvariai siekdama užsibrėžtų tikslų dėmesį skiria ir valdo rizikas susijusias su ASV, pavyzdžiui: aplinkosaugos, saugos, korupcijos ir kitomis susijusiomis sritimis. Su ASV susijusios rizikos, nors ir yra identifikuojamos skirtingose srityse ir veiklos vienetuose, yra sekamos per bendrą rizikų valdymo monitoringą LTG rizikų valdymo politika ir metodika.

5.4.3. Kiekvienai iš identifikuotų rizikų, vadovaujantis Rizikų valdymo metodika, nustatomas rizikos lygis. Įvertinus rizikų pasireiškimo tikimybę ir poveikį (žmonių gyvybei ir sveikatai, finansams, atitikčiai ir reputacijai), lygis gali būti žemas, vidutinis, aukštas ir aukščiausias. LTG Įmonių Grupės rizikos apetitas apima žemo ir vidutinio lygmens rizikas, t.y. rizikos lygis, kurį Grupė gali priimti, siekdama įgyvendinti Tikslus. Toleruojamos rizikos yra žemo ir vidutinio lygio, o aukšto ir aukščiausio lygio rizikos gali būti toleruojamos tik turint rizikos

	AB „Lietuvos Geležinkeliai“ Rizikos ir atitiktis
Rizikų valdymo politika	Nr. P/FN14/LTG Versija 04

- mažinimo priemonės (numatant rizikos valdymo planus). Visos rizikos turėtų būti mažinamos vadovaujantis KGL/ AFAP (kiek galima labiau, angl. *as far as possible*) principu, įvertinus kaštų ir galimo rizikos pasireiškimo poveikio santykį. Rizikos apetito nuostatos taikomos visoms įmonių grupės įmonėms.
- 5.4.4. Kilus rizikoms, darančioms įtaką pagrindinių veiklų operacijoms, siekiama užtikrinti veiklos nenutrūkstamumą ir pasirengti iš anksto. Šiuo tikslu taikomi LTG įmonių grupėje patvirtinti veiklos tęstinumo užtikrinimo procesai.
- 5.4.5. Reikšmingai pakitus LTG įmonių grupės rizikų aplinkai, klasifikavimo ir vertinimo struktūra gali būti peržiūrima.
- 5.4.6. **Rizikų valdymo planų sudarymas.** Rizikų valdymo metodikoje ir procesų standartuose nustatyta tvarka sudaromi Veiklos vienetų ir korporatyvinių funkcijų rizikų valdymo planai, kuriuose nurodomos konkrečios identifikuotų rizikų valdymo priemonės, jas įgyvendinantys darbuotojai ir įgyvendinimo terminai.
- 5.4.7. Veiklos tęstinumo planas – viena iš pagrindinių rizikos valdymo priemonių, kai riziką lemia išoriniai veiksniai ir vidinėmis pastangomis neįmanoma sumažinti jos tikimybės. Identifikavus tokią riziką, atliekama galimos jos įtakos verslui analizė, nustatant, kiek ši rizika gali sutrikdyti sklandų verslo procesą. Atsižvelgiant į tai, turi būti sudaromi veiklos tęstinumo planai. Siekiant užtikrinti veiklos tęstinumo planų aktualumą, šie planai periodiškai testuojami (renčiamos pratybos) ir pagal poreikį atnaujinami. Veiklos tęstinumo planavimas vykdomas vadovaujantis LTG Veiklos tęstinumo ir krizių valdymo metodika.
- 5.4.8. **Rizikų valdymo planų įgyvendinimas.** Už rizikų valdymo planų vykdymą atsako rizikų savininkai, kurie turi užtikrinti, kad planuose nurodytos priemonės būtų įgyvendinamos laiku ir kokybiškai.
- 5.4.9. **Rizikų valdymo stebėseną.** Rizikų ir atitikties valdymo funkcija kontroliuoja, kaip LTG įmonių grupės įmonėse ir korporatyvinėse funkcijose sudaromi ir vykdomi rizikų valdymo planai, renka detalią informaciją apie rizikų valdymo priemonių įgyvendinimo būklę.
- 5.4.10. Visi dalyvaujantys rizikų valdyme turi pareigą laiku teikti patikimą ir išsamią informaciją Rizikų ir atitikties valdymo funkcijai apie numatytų rizikų valdymo priemonių įgyvendinimą ar progresą, o esant reikalui pateikti ir faktinius įrodymus apie atliktus veiksmus. Jei priemonės vėluojama įgyvendinti, turi būti nurodoma vėlavimo priežastis ir suderinamas naujas terminas.
- 5.4.11. Atliekant rizikų valdymo stebėseną ir vertinant informaciją, gali būti identifikuojamos naujos rizikos.
- 5.4.12. **Atskaitomybė ir komunikacija.** Rizikų ir atitikties valdymo funkcija reguliariai Rizikų valdymo metodikoje ir procesų standartuose nustatyta tvarka teikia ataskaitas LTG ir Veiklos vienetų valdyboms. Ataskaitose teikiama apibendrinta iš Veiklos vienetų ir korporatyvinių funkcijų surinkta informacija apie rizikų valdymo planų vykdymą, aktualios rizikų valdymo tendencijos, išorinio konteksto analizė, rekomendacijos, signalai dėl galimo rizikų pasireiškimo ir kita su rizikų valdymu susijusi informacija.
- 5.4.13. Rizikų ir atitikties valdymo funkcija teikti informaciją LTG ir Veiklos vienetų valdyboms gali ir turi, ne tik reguliariose ataskaitose, bet ir kilus poreikiui eskaluoti besireiškiančias rizikas, identifikavus nevaldomas rizikas ar kitais atvejais.
- 5.5. Skirtinguose lygmenyse identifikuotos rizikos susistemintos ir sudaromas prioritetinių LTG įmonių grupės lygmens rizikų sąrašas Rizikų valdymo metodikoje ir procesų standartuose nustatyta tvarka.

	AB „Lietuvos Geležinkeliai“ Rizikos ir atitiktis
Rizikų valdymo politika	Nr. P/FN14/LTG Versija 04



pav. 3. Rizikų valdymo sistema. Informacijos judėjimas ir atsakomybės.

6. Baigiamosios nuostatos

- 6.1. Politiką ir jos pakeitimus tvirtina LTG valdyba.
- 6.2. Politikos peržiūrėjimą, atnaujinimą inicijuoja ir koordinuoja Rizikų ir atitikties valdymo funkcija.
- 6.3. Politika peržiūrima ne rečiau kaip kartą per trejus metus, padarius esminių ilgalaikės LTG strategijos pakeitimų, pasikeitus LTG įmonių grupės organizacinei valdymo struktūrai, veiklos funkcijoms.
- 6.4. Politika taikoma tiek, kiek neprieštarauja Lietuvos Respublikos įstatymams ir (ar) kitiems galiojantiems teisės aktams.