

Iespējamie iekšējie un ārējie riska avoti

Iespējamo risku avotu grupa	Iespējamā riska avots, Nr.	Iespējamā riska apraksts, Nr.
Iekšējie risku avoti	1. Ētikas prasību neievērošana attiecībā pret sabiedrības apmeklētājiem, klientiem un kolēģiem.	1.1. Atbildības ignorēšana sabiedrības priekšā par sasniegtajiem darba rezultātiem. 1.2. Netaisnīgu un nepārdomātu lēmumu pieņemšana, neievērojot labas pārvaldības praksi. 1.3. Neētiska rīcība un uzvedība tiešā saskarsmē ar apmeklētājiem, klientiem un kolēģiem.
	2. Uzvedības standartu un ētikas rīcības kritēriju ievērošanas nodrošināšana un ievērošanas prasību noteikšana amatpersonām (darbiniekiem).	2.1. Augstāka līmeņa darbinieku/valsts amatpersonu ietekme uz zemāka līmeņa darbiniekiem par sev vai vēlamā rezultāta/ lēmuma pieņemšanu. 2.2. Nevēršanās pret sliktu darba rezultātu, gadījumos, kad atsevišķs darbinieks nepilda savas saistības vai tās pilda par labu kāda interesēm.
	3. Korupcijas un interešu konflikta riski.	3.1. Darbinieka (amatpersonas) neētiska rīcība, atrašanās interešu konflikta situācijā, klientu, piegādātāju un sadarbības partneru korumpēta rīcība. 3.2. Kukuļošanas risks: - pastāv risks, ka amatpersonas vai darbinieki var pieprasīt, pieņemt vai piedāvāt kukuļus, lai ietekmētu lēmumu pieņemšanu vai nodrošinātu nepamatotas priekšrocības. 3.3. Publisko iepirkumu manipulācijas risks: pastāv risks, ka iepirkumu procedūras tiek ietekmētas, lai favorizētu konkrētus piegādātājus (piem., tehnisko specifikāciju pielāgošana, informācijas noplūde). 3.4. Nepamatotu labumu pieņemšanas risks: pastāv risks, ka darbinieki pieņem dāvanas, viesmīlību vai citus labumus, kas var ietekmēt viņu objektivitāti un neatkarību. 3.5. Krāpniecisku maksājumu risks: pastāv risks, ka tiek veikti nepamatoti maksājumi, fiktīvi līgumi vai pakalpojumi ar mērķi iegūt personīgu vai trešo personu labumu. 3.6. Amata stāvokļa ļaunprātīgas izmantošanas risks: pastāv risks, ka amata pilnvaras tiek

		izmantotas privātu vai saistītu personu interesēs. 3.7. Personīgo interešu ietekmes risks: pastāv risks, ka darbinieka personīgās, finanšu vai ģimenes intereses ietekmē vai var ietekmēt dienesta pienākumu izpildi. 3.8. Saistīto personu iesaistes risks: pastāv risks, ka lēmumu pieņemšanā vai līgumu slēgšanā tiek iesaistītas darbiniekam tuvas vai saistītas personas. 3.9. Ārējo amatu (blakus darbs) vai uzņēmējdarbības risks: pastāv risks, ka darbinieks veic paralēlu darbu vai uzņēmējdarbību, kas rada vai var radīt interešu konfliktu ar pamatdarbu. 3.10. Nepietiekamas interešu deklarēšanas risks: pastāv risks, ka interešu konflikti netiek savlaicīgi vai pilnībā deklarēti, tādējādi apdraudot lēmumu caurspīdīgumu. 3.11. Lēmumu pieņemšanas neobjektivitātes risks: pastāv risks, ka darbinieks piedalās lēmumu pieņemšanā situācijās, kurās viņam būtu jāatturas interešu konflikta dēļ. 3.12. Kombinētie (savstarpēji saistītie) riski: 3.12.1. interešu konflikts netiek atklāts un pāraug korupcijas rīcībā; 3.12.2. vāja iekšējā kontrole ļauj gan slēptus interešu konfliktus, gan koruptīvas darbības; 3.12.3. kultūra nepieļauj atklātu ziņošanu par riskiem.
	4. Personāla atlase un cilvēku vadības standartu izstrāde.	4.1. Interešu konflikts personāla atlasē, darba tiesisko attiecību pastāvēšanas laikā un izbeidzot darba tiesiskās attiecības. 4.2. Nepietiekamas kvalifikācijas darbinieku pieņemšana darbā. 4.3. Darba samaksas jautājumu izlemšana, neievērojot normatīvo aktu un darba samaksas noteikšanas noteikumus. 4.4. Nevienlīdzīga attieksme lēmumu pieņemšanā attiecībā uz darbiniekiem vai pretendentiem uz amata vietu. 4.5. Lēmumi tiek ietekmēti ar personīgiem aizspriedumiem (dzimums, vecums, izcelsme, izglītības iestāde u.c.). 4.6. Padoto izmantošana personiskām vajadzībām. 4.7. "Savējo" paaugstināšana amatā bez iekšējā konkursa. 4.8. Amata apraksts ir neskaidrs vai neatbilstoši reālās darbības un prasības amata pienākumu izpildei. 4.9. Netiek pārbaudītas atsauces, pieredze vai sniegtās informācijas patiesums par pretendentu uz vakanto amatu. 4.10. Kandidātu personas dati tiek apstrādāti neatbilstoši normatīvajiem aktiem. 4.11. Kandidāti nesaprot atlases gaitu vai nesaņem atgriezenisko saiti.

		4.12. Atlase ieilgst vai tiek iesaistīti nesamērīgi resursi.
	5. Rīcība ar kustamo mantu.	5.1. Mantiskie un finansiālie riski: Zādzība vai piesavināšanās – kustamās mantas apzināta prettiesiska izņemšana vai izmantošana personīgām vajadzībām; Nozaudēšana – mantas pazušana nepietiekamas uzskaites vai kontroles trūkuma dēļ; Iznīcināšana – mantas bojāšana nepareizas lietošanas, glabāšanas vai transportēšanas rezultātā; Nolietojuma riska nenovērtēšana – savlaicīgi netiek veikta apkope vai nomaiņa, radot papildu izmaksas. 5.2. Operacionālie riski: Nepietiekama uzskaitē – mantas reģistri netiek uzturēti, aktualizēti, tie nav precīzi vai pilnīgi; Neskaidra atbildība – nav noteiktas atbildīgās personas par mantas lietošanu, glabāšanu vai nodošanu; Neatbilstoša lietošana – manta tiek izmantota neatbilstoši tās paredzētajam mērķim vai ražotāja norādījumiem; Nesaskaņota mantas pārvietošana – manta tiek pārvietota bez atļaujas vai dokumentēšanas. 5.3. Informācijas drošības riski (īpaši IT mantai): Datu noplūde – kustamā manta (piem., portatīvie datori, datu nesēji) tiek pazaudēta vai nozagta kopā ar sensitīvu informāciju; Nepietiekama piekļuves kontrole – neatļautas personas iegūst piekļuvi īpašumam vai tajā esošajiem datiem; Nedroša utilizācija – manta tiek norakstīta vai nodota bez drošas datu dzēšanas. 5.4. Reputācijas riski: Negodprātīga rīcība ar mantu – darbinieku vai amatpersonu rīcība rada negatīvu iespaidu uz reputāciju; Publiski incidenti – zādzības, avārijas vai mantas bojājumi kļūst zināmi klientiem vai partneriem.
	6. Rīcība ar nekustamo īpašumu.	6.1. Juridiskie riski: Īpašumtiesību nenoteiktība – nepilnīgi vai neatjaunoti zemesgrāmatas ieraksti, apgrūtinājumi (servitūti, ķīlas); Normatīvo aktu neievērošana – neatbilstība būvniecības, teritorijas plānojuma, vides vai publisko iepirkumu prasībām; Līgumu riski – nelabvēlīgi vai nepilnīgi nomas, vai atsavināšanas līgumi;

		Tiesvedību risks – strīds ar nomniekiem, būvniekiem vai valsts institūcijām. 6.2. Finanšu riski: 6.3. Nepareiza vērtēšana – īpašuma tirgus vērtības neatbilstība (pārvērtēšana vai nenovērtēšana); Ieņēmumu zudums – neiznomāti objekti, maksājumu kavējumi; Nepamatoti izdevumi – pārmērīgas uzturēšanas, remonta vai apsaimniekošanas izmaksas; Finansējuma risks – kredītsaistību vai ES fondu projektu nosacījumu neizpilde. 6.4. Operacionālie riski: Nepietiekama nekustamā īpašuma apsaimniekošana – tehniskā stāvokļa pasliktināšanās, drošības prasību neievērošana; Procesu necaurspīdīgums – neskaidra atbildību sadale, nepilnīga dokumentācija; Personāla kompetences risks – trūkst zināšanu par nekustamā īpašuma apsaimniekošanu, pārvaldību vai normatīvajiem aktiem; Informācijas sistēmu trūkumi – nepilnīgi dati par, nekustamo īpašumu līgumiem vai to uzturēšanas darbiem. 6.5. Stratēģiskie riski: Neatbilstoša nekustamā īpašuma izmantošana – nekustamie īpašumi netiek izmantoti atbilstoši mērķiem vai attīstības stratēģijai; Ilgtermiņa plānošanas trūkums – nav nekustamo īpašumu attīstības vai atsavināšanas stratēģijas; Tirgus izmaiņas – nekustamā īpašuma tirgus lejupslīde, pieprasījuma samazināšanās. 6.6. Reputācijas riski: uzticības zudums – necaurspīdīgi darījumi ar nekustamo īpašumu, aizdomas par interešu konfliktu; Publiska kritika – slikts nekustamo īpašumu stāvoklis, vides vai drošības prasību pārkāpumi; Negatīva publicitāte – tiesvedības, avārijas, neatbilstoša rīcība ar nekustamo īpašumu, publisku mantu. 6.7. Vides un drošības riski: Vides piesārņojums – vēsturiska vai esoša piesārņojuma atklāšana; Darba un publiskā drošība – nelaimes gadījumi darba vietā, nekustamos īpašumos, neatbilstošs nekustamo īpašumu tehniskais stāvoklis; Energoefektivitātes risks – augstas enerģijas izmaksas, neatbilstība klimata mērķiem.
	7. Finanšu līdzekļu	7.1. Neatbilstoša naudas plūsma kavē finanšu mērķu izpildi.

	izlietošana.	7.2. Budžeta pārsniegšanas risks: Pastāv risks, ka faktiskās izmaksas pārsniegs plānotās, neprecīzu sākotnējo aprēķinu, cenu svārstību vai neparedzētu izdevumu dēļ. 7.3. Finanšu līdzekļu neatbilstošs izlietošanas risks: Finanšu līdzekļi var tikt izmantoti neatbilstoši apstiprinātajam budžetam, līgumiskajiem nosacījumiem vai normatīvo aktu prasībām. 7.4. Iepirkumu procesa risks: Pastāv risks, ka iepirkumu procedūras netiek veiktas atbilstoši noteiktajām prasībām, kas var radīt tiesiskus, finanšu vai reputācijas zaudējumus. 7.5. Naudas plūsmas risks: Līdzekļu nesaņemšanas vai maksājumu kavējumi var radīt problēmas un ietekmēt plānoto aktivitāšu savlaicīgu īstenošanu. 7.6. Krāpšanas un ļaunprātīgas izmantošanas risks: Pastāv risks, ka finanšu līdzekļi tiek apzināti piesavināti, nepareizi uzskaitīti vai izmantoti personīgā labuma gūšanai. 7.7. Kontroles risks: Iekšējās kontroles mehānismu trūkums vai vājums var novest pie kļūdām finanšu uzskaitē un līdzekļu izlietošanā. 7.8. Partneru vai piegādātāju risks: Sadarbības partneru maksātnespēja, nepietiekama kapacitāte vai saistību nepildīšana var radīt zaudējumus vai nepieciešamību pēc papildu finansējuma. 7.9. Dokumentācijas nepilnību risks: Nepilnīga vai neprecīza finanšu dokumentācija var radīt problēmas auditu laikā un apdraudēt izdevumu atzīšanu par attiecināmiem. 7.10. Reputācijas risks: Nepamatota vai necaurspīdīga finanšu līdzekļu izlietošana var negatīvi ietekmēt organizācijas reputāciju un uzticību no finansētāju puses.
	8. Iepirkuma procedūras.	8.1. Plānošanas un sagatavošanas posma riski: Neprecīzi definēts iepirkuma priekšmets – tehniskā specifikācija ir neskaidra, pretrunīga vai nepilnīga; Nepamatotas vai diskriminējošas prasības – kvalifikācijas vai tehniskās prasības ierobežo konkurenci;

		Nepietiekama tirgus izpēte – neatbilstošs budžets vai nereālas prasības; Nepareiza iepirkuma procedūras izvēle – neatbilst normatīvajiem aktiem vai iepirkuma vērtībai; Interesu konflikta risks – iepirkuma dokumentu sagatavošanā iesaistītām personām ir personiska ieinteresētība. 8.2. Iepirkuma izsludināšanas un dokumentācijas riski: Kļūdas iepirkuma dokumentācijā – pretrunas starp nolikuma sadaļām, neprecīzi vērtēšanas kritēriji; Nepietiekama informācijas publiskošana – potenciālie pretendenti nesaņem pilnīgu informāciju; Pārāk īsi piedāvājumu iesniegšanas termiņi – samazina konkurenci; Nepamatoti grozījumi iepirkuma nolikumā – rada nevienlīdzīgu attieksmi pret pretendentiem. 8.3. Piedāvājumu iesniegšanas un atvēršanas riski: Konfidencialitātes pārkāpumi – informācija par piedāvājumiem kļūst zināma trešajām personām; Tehniskas problēmas – elektroniskās sistēmas darbības traucējumi; Piedāvājumu noraidīšana formālu kļūdu dēļ – risks nepamatoti izslēgt konkurētspējīgus pretendentes. 8.4. Piedāvājumu vērtēšanas riski: Subjektīva vai nekonsekventa vērtēšana – kritēriji tiek interpretēti atšķirīgi; Kļūdas aprēķinos vai punktu piešķiršanā; Nepietiekama vērtēšanas dokumentēšana – grūti pamatot lēmumus strīdu gadījumā; Interesu konflikts vērtēšanas komisijā. 8.5. Lēmuma pieņemšanas un līguma slēgšanas riski: Nepamatots uzvarētāja izvēles lēmums – neatbilst nolikumam vai normatīvajiem aktiem; Iepirkuma rezultātu apstrīdēšana – procedūras apturēšana vai kavēšanās; Līguma nosacījumu neatbilstība iepirkuma dokumentācijai; Līguma noslēgšanas termiņu neievērošana. 8.6. Līguma izpildes riski: Piegādātāja nespēja izpildīt līgumu – termiņu kavējumi, kvalitātes neatbilstība; Iepirkuma līguma izpildi kontrolē tā pati persona, kas piedalījies pretendentu atlasē; Nepietiekama līguma uzraudzība – neatklātas novirzes no līguma nosacījumiem;
--	--	---

		Nepamatoti līguma grozījumi – neatbilst iepirkuma regulējumam; Finanšu zaudējumu risks – soda sankcijas, papildu izmaksas.
9. Cenu aptaujas, “Zemsliekšņa” iepirkuma procedūras.	9.1. Konkurences ierobežošanas risks: Pastāv risks, ka uzaicināto pretendentu loks ir nepietiekami plašs vai selektīvi izvēlēts, kā rezultātā netiek nodrošināta efektīva konkurence un pasūtītājs nesaņem ekonomiski izdevīgāko piedāvājumu. 9.2. Interesu konflikta risks: Pastāv risks, ka iepirkuma procesā iesaistītajām personām ir tiešas vai netiešas saistības ar piegādātājiem, kas var ietekmēt lēmumu pieņemšanas objektivitāti. 9.3. Nepietiekamas tirgus izpētes risks: Pastāv risks, ka pirms cenu aptaujas nav veikta pietiekama tirgus izpēte, kā rezultātā iepirkuma priekšmeta apraksts vai cenu līmenis neatbilst tirgus situācijai. 9.4. Tehniskās specifikācijas pielāgošanas risks: Pastāv risks, ka tehniskās prasības ir formulētas pārmērīgi detalizēti vai pielāgotas konkrētam piegādātājam, tādējādi ierobežojot konkurenci. 9.5. Dokumentēšanas un caurskatāmības risks: Pastāv risks, ka cenu aptaujas process nav pietiekami dokumentēts (piemēram, nav saglabāti uzaicinājumi, piedāvājumi vai izvēles pamatojums). 9.6. Cenu saskaņošanas risks: Pastāv risks, ka piegādātāji savstarpēji saskaņo cenas vai iesniedz formālus piedāvājumus, lai nodrošinātu konkrēta pretendenta uzvaru. 9.7. Steidzamības un termiņu riski: Pastāv risks, ka īsu termiņu dēļ cenu aptauja tiek veikta formāli, nepiesaistot pietiekamu piegādātāju skaitu vai nepārbaudot piedāvājumu atbilstību. 9.8. Līguma izpildes kontroles risks: Pastāv risks, ka “zemsliekšņa” iepirkumos netiek nodrošināta pietiekama līguma izpildes uzraudzība, jo procedūra tiek uzskatīta par “vienkāršotu”.	
10. Uzskaites iekārtu uzstādīšana.	10.1. Riski uzskaites iekārtu uzstādīšanā, tehniskie riski:	Uzskaites iekārta uzstādīta neatbilstoši ražotāja vai normatīvo aktu prasībām; Nepareiza iekārtas konfigurācija vai kalibrācija; Fiziski bojājumi uzstādīšanas laikā; Nesaderība ar esošajām sistēmām vai infrastruktūru, Nepietiekama aizsardzība pret ārējiem faktoriem (mitrums, temperatūra, vibrācija).

		10.2. Darba drošības riski: traumu risks montāžas darbu laikā; Darbs sprieguma zonā bez atbilstošiem drošības pasākumiem; Nepietiekama personāla kvalifikācija vai apmācība. 10.3. Finanšu riski: Papildu izmaksas kļūdu labošanai vai atkārtotai uzstādīšanai; Garantijas zaudēšana nepareizas uzstādīšanas dēļ; Soda sankcijas par neatbilstošu uzskaiti. 10.4. Juridiskie un atbilstības riski: Neatbilstība normatīvo aktu prasībām; Nepareizi sagatavota dokumentācija par uzstādīšanu; Strīdi ar pakalpojuma sniedzējiem vai klientiem. 10.5. Operacionālie riski: Sistēmas darbības pārtraukumi uzstādīšanas laikā; Datu zudums vai neprecīza datu uzskaitē pārejas periodā; Nepietiekama testēšana pirms nodošanas ekspluatācijā. Kontroles uzskaites tehnisko līdzekļu neizmantošana. Autotransporta līdzekļu tehnisko kontroles līdzekļu pārbaūžu (stāvoklis, rādījumi u.c.) neveikšana.
	11. Uzskaites iekārtu neuzstādīšana.	11.1. Finanšu riski: Ieņēmumu zaudējumi neprecīzas vai neesošas uzskaites dēļ; Patēriņa nepareiza aprēķināšana; Krāpšanas vai neatļautas resursu izmantošanas risks. 11.2. Juridiskie un regulatīvie riski: Normatīvo aktu prasību neizpilde; Administratīvās sankcijas vai soda naudas; Līguma saistību pārkāpšana. 11.3. Reputācijas riski: Uzticības zudums no klientu vai uzraugošo institūciju puses; Sūdzības par necaurspīdīgu norēķinu kārtību. 11.4. Operacionālie riski: Neiespējama patēriņa analīze un kontrole; Ierobežotas iespējas optimizēt resursu izmantošanu; Manuālas uzskaites kļūdas. 11.5. Stratēģiskie riski: Nespēja ieviest automatizētas vai digitālas uzskaites sistēmas; Atpalikšana no nozares labās prakses; Ilgtermiņa izmaksu pieaugums.

	12. Pamatlīdzekļu (transportlīdzekļu) uzturēšana, atjaunošana, remonts, materiālo vērtību norakstīšana.	12.1. Netiek ievēroti ražotāja noteiktie tehniskās apkopes intervāli, kā rezultātā palielinās bojājumu un avāriju risks; 12.2. Nav pilnīgas vai aktuālas uzskaites par veiktajām apkopes darbībām; 12.3. Transportlīdzekļi tiek ekspluatēti neatbilstoši paredzētajam nolūkam, radot paaugstinātu nolietojumu; 12.4. Atbildība par transportlīdzekļu stāvokli nav skaidri noteikta; 12.5. Degvielas, smērvielu vai citu ekspluatācijas materiālu patēriņš netiek kontrolēts, radot zādzību vai neefektīvas izmantošanas risku; 12.6. Transportlīdzekļu atjaunošana (modernizācija, uzlabojumi); 12.7. Atjaunošanas darbi tiek veikti bez ekonomiskā pamatojuma vai izmaksu–ieguvumu analīzes; 12.8. Nav skaidri nošķirti atjaunošanas izdevumi no remonta izdevumiem, radot neprecīzu grāmatvedības uzskaiti; 12.9. Veiktie uzlabojumi netiek korekti atspoguļoti pamatlīdzekļa vērtībā vai nolietojuma aprēķinos; 12.10. Atjaunošanas darbi neatbilst normatīvo aktu vai drošības prasībām; 12.11. Remontdarbi tiek veikti bez iepriekšēja apstiprinājuma vai budžeta kontroles; 12.12. Izvēlētie remonta pakalpojumu sniedzēji nav pārbaudīti (kvalitāte, cenas, interešu konflikts); 12.13. Remonta izmaksas ir nesamērīgas ar transportlīdzekļa atlikušās vērtības vai lietderīgās lietošanas laiku; 12.14. Fiktīvi vai nepamatoti remontdarbi (piem., rēķini par faktiski neveiktiem darbiem); 12.15. Rezerves daļas tiek izmantotas neatbilstošas kvalitātes vai bez izcelsmes dokumentiem. 12.16. Materiālās vērtības tiek norakstītas bez faktiska fiziska nolietojuma vai bojājuma: Norakstīšana tiek veikta bez komisijas, akta vai atbilstoša pamatojuma; Norakstītās vērtības faktiski tiek turpinātas izmantot vai piesavinātas; Uzskaitē netiek savlaicīgi atspoguļota norakstīšana, radot neatbilstības inventarizācijā; Nav nodrošināta pienācīga norakstīto materiālo vērtību utilizācija vai realizācija. 12.17. Vispārīgie un pārvaldības riski: Nepietiekama iekšējā kontrole un pienākumu nodalīšana (viena persona plāno, apstiprina un uzskaita); Normatīvo aktu, grāmatvedības politikas vai iekšējo procedūru neievērošana; Nepietiekama dokumentu aprīte un arhivēšana; IT sistēmu vai uzskaites datu nepilnības vai kļūdas;
--	--	---

		Kontroles trūkums par rīcību ar pamatlīdzekļiem, autotransporta remontam izmantojamiem līdzekļiem, degvielu.
	13. Tieša saskarsme ar sadarbības partneriem vai potenciālajiem līguma partneriem.	13.1. Juridiskie un atbilstības riski: Neprecīza vai nepilnīga informācijas apmaiņa var radīt pārpratumus par pušu tiesībām un pienākumiem; Pastāv risks netīši uzņemties saistības, kas nav saskaņotas vai juridiski izvērtētas; Iespējama neatbilstība normatīvajiem aktiem vai iekšējām procedūrām (piem., interešu konflikts, publisko iepirkumu regulējums). 13.2. Reputācijas riski: Saskarsme ar partneriem, kuru reputācija ir apšaubāma, var negatīvi ietekmēt organizācijas tēlu; Nepiemērota komunikācija vai rīcība tikšanās laikā var radīt reputācijas zaudējumus; Partneru publiski izteikumi vai darbības var tikt netieši saistītas ar organizāciju. 13.3. Finanšu riski: Nepietiekama partnera finansiālās stabilitātes izvērtēšana var radīt maksātnespējas vai saistību nepildīšanas risku; Pastāv risks vienoties par ekonomiski neizdevīgiem nosacījumiem nepilnīgas informācijas dēļ; Iespējami krāpšanas vai negodprātīgas rīcības gadījumi. 13.4. Informācijas drošības un konfidencialitātes riski: Konfidenciālas vai komerciāli sensitīvas informācijas izpaušana bez atbilstošas aizsardzības; Informācijas noplūde neformālu sarunu vai tikšanos laikā; Partneru nepietiekami droši informācijas apstrādes procesi. 13.5. Operacionālie riski: Atšķirīga izpratne par sadarbības mērķiem, apjomiem vai termiņiem; Nepietiekama partnera kapacitāte vai kompetence uzņemties paredzētos uzdevumus; Atkarības veidošanās no viena partnera. 13.6. Ētikas un interešu konflikta riski: Personisku vai profesionālu interešu konflikts tiešās saskarsmes laikā; Spiediens pieņemt lēmumus, kas neatbilst organizācijas interesēm vai ētikas standartiem; Dāvanu pieņemšana no personām, kuru interesēs tiek pieņemti lēmumi; Nepamatota labvēlīga lēmuma pieņemšana vēlamajai personai.

	14. Atklātības par darbību nodrošināšana.	14.1. Informācijas nepieejamības risks: netiek savlaicīgi vai pilnībā nodrošināta piekļuve normatīvajos aktos noteiktajai informācijai (piemēram, tīmekļvietnē, publikācijās vai pēc pieprasījuma); 14.2. Neprecīzas vai maldinošas informācijas sniegšanas risks: Publiskotā informācija ir nepilnīga, novecojusi vai faktiski neprecīza. 14.3. Informācijas atjaunošanas riska nepietiekamība: Netiek nodrošināta regulāra un savlaicīga publiskās informācijas aktualizēšana. 14.4. Personas datu aizsardzības pārkāpuma risks: Publiskojot informāciju, tiek atklāti personas dati vai sensitīva informācija bez tiesiska pamata. 14.5. Iekšējo procedūru trūkuma vai neievērošanas risks: Nav skaidri noteiktas vai tiek ignorētas iekšējās procedūras par informācijas publiskošanu un atbildību sadalījumu. 14.6. Cilvēkresursu kapacitātes un personiskais ieinteresētības risks: Nepietiekami personāla resursi vai kompetence sabiedrības informēšanas pienākumu izpildei; Personiskā ieinteresētība informācijas slēpšanā, savā vai citu personu labā; Darbinieku neinformēšana par notiekošajiem procesiem. 14.7. IT sistēmu un tehnisko risinājumu risks: Tehnisku traucējumu dēļ (tīmekļvietnes nepieejamība, datu zudums u.c.) sabiedrībai nav pieejama informācija.
	15. Līgumu (vienošanas) slēgšana ar personām un līguma (vienošanas) saistību izpildes kontrole.	15.1. Juridiskie un normatīvie riski: Līguma nosacījumu neatbilstība spēkā esošajiem normatīvajiem aktiem; Neskaidri, nepilnīgi vai pretrunīgi formulēti līguma punkti; Līguma neatbilstība organizācijas iekšējām procedūrām vai pilnvarojumam; Nepareiza līguma veida izvēle (piemēram, civiltiesisks līgums darba attiecību vietā). 15.2. Finanšu riski: Nepietiekami izvērtēta līgumslēdzēja maksātspēja; Neadekvāta atlīdzības vai cenu noteikšana (pārmērīgas izmaksas); Papildu izmaksu risks, kas nav atrunāts līgumā; Avansa maksājumu risks bez atbilstošām garantijām. 15.3. Reputācijas riski: Līgumu slēgšana ar apšaubāmu reputācijas personu (fizisku, juridisku); Interesu konflikta

		vai korupcijas riski; Sadarbības partneru negatīva reakcija uz sadarbību. 15.4. Operacionālie riski: Nepietiekama pretendenta kompetences vai pieredzes izvērtēšana; Resursu (cilvēkresursu, laika) nepietiekamība līguma izpildei; Nereāli izpildes termiņi vai prasības. 15.5. Riski līgumsaistību izpildes kontrolē: 15.5.1. Izpildes kvalitātes riski: Līgumā noteikto pakalpojumu vai darbu neatbilstoša kvalitāte; Neskaidri kvalitātes kritēriji vai to neesamība; Grūtības pierādīt neatbilstošu izpildi. 15.5.2. Termiņu neievērošanas riski: Darbu vai pakalpojumu kavēšanās; Nepietiekama uzraudzība un starpposmu kontrole; Sankciju vai līgumsodu neesamība vai nepiemērošana. 15.5.3. Kontroles un uzraudzības riski: Nav noteikta atbildīgā persona par līguma uzraudzību; Neregulāra vai formāla līguma izpildes kontrole; Nepilnīga dokumentācija par izpildes gaitu. 15.5.4. Finanšu kontroles riski: Maksājumu veikšana bez faktiska izpildes apstiprinājuma; Nepietiekama saistību izpildes sasaiste ar samaksu; Pārmaksas vai dubultas apmaksas risks. 15.5.5. Līguma izbeigšanas un strīdu riski: Neskaidri līguma izbeigšanas nosacījumi; Nepietiekami regulēta atbildība par saistību neizpildi; Augsts strīdu vai tiesvedības risks. 15.5.6. Vispārīgi riski: Cilvēciskais faktors (kļūdas, neuzmanība, pieredzes trūkums);Iekšējās kontroles sistēmas nepilnības. Kontroles trūkums par līguma saistību izpildi, kā rezultātā tiek saņemts līgumam neatbilstošas kvalitātes vai apjoma pakalpojums (prece). Informācijas aprites trūkumi starp iesaistītajām struktūrvienībām; Otrai līguma pusei prasību neizvirzīšana garantijas laikā konstatēto trūkumu/defektu novēršanai; Netiek veikta sankcionēto personu identifikācija un pārbaude.
--	--	--

	16. Informācijas apstrāde elektroniskā vidē.	16.1. Konfidencialitātes riski: Neautorizēta piekļuve personas datiem vai citai sensitīvai informācijai; Informācijas noplūde cilvēkfaktora dēļ (piem., kļūdaini nosūtīts e-pasts, nepietiekama darbinieku apmācība); Nepietiekama piekļuves tiesību pārvaldība (pārmērīgas vai neatjaunotas piekļuves); Datu kopēšana vai glabāšana neapstiprinātās ierīcēs vai mākonņpakalpojumos. 16.2. Datu integritātes riski: Datu nejauša vai ļaunprātīga modificēšana bez izsekojamības; Kļūdas manuālas datu ievades vai apstrādes procesos; Nepietiekama versiju kontrole dokumentiem un datu kopām; Sistēmu kļūdas vai programmatūras defekti, kas izraisa datu sagrozīšanu. 16.3. Datu pieejamības riski: Informācijas nepieejamība sistēmu atteices vai kibertīklu uzbrukumu rezultātā; Datu zudums nepietiekamu rezerves kopēšanas (backup) procedūru dēļ; Atkarība no viena pakalpojumu sniedzēja vai tehniskā risinājuma; Elektroapgādes, tīkla vai infrastruktūras traucējumi. 16.4. Atbilstības un juridiskie riski: Normatīvo aktu (piem., personas datu aizsardzības prasību) neievērošana; Ierobežotas pieejamības informācijas (fiziskas personas datu, komercnoslēpuma, konfidenciālas informācijas, informācija, kas paredzēta iekšējai lietošanai) prettiesiska izpaušana; Datu apstrāde bez atbilstoša tiesiskā pamata vai dokumentācijas; Nepietiekama datu glabāšanas termiņu kontrole; Līgumu ar datu apstrādātājiem neatbilstība vai trūkums. 16.5. Organizatoriskie un procesu riski: Neskaidri definēti informācijas apstrādes procesi un atbildības; Nepietiekama darbinieku informētība par drošības prasībām; Iekšējo procedūru neievērošana ikdienas darbībā; Personāla mainība, kas rada zināšanu un piekļuves kontroles riskus. 16.6. Tehnoloģiskie un kiberdrošības riski: Novecojusi vai neatjaunināta programmatūra un sistēmas; Nepietiekami drošības pasākumi pret ļaunprogrammatūru un uzbrukumiem; Vāju paroli vai daudzfaktoru autentifikācijas neizmantošana; Nepietiekama sistēmu uzraudzība un incidentu atklāšana. 16.7. Reputācijas riski: klientu uzticības zudums informācijas drošības incidenta dēļ; Negatīva publicitāte datu aizsardzības pārkāpumu gadījumā; Partneru vai klientu sadarbības pārtraukšana drošības apsvērumu dēļ.
--	---	--

	17. Stratēģiskie riski.	17.1. Regulatīvās un politikas izmaiņas: Pašvaldības politikas, normatīvo aktu, tarifu regulējuma vai vides prasību izmaiņas var palielināt izmaksas, ierobežot pakalpojumu sniegšanas modeli vai radīt nepieciešamību pēc neplānotām investīcijām, ietekmējot stratēģisko mērķu sasniegšanu. 17.2. Finansējuma pieejamība un kapitālieguldījumu īstenošana: Nepietiekama pašu līdzekļu, aizņēmumu vai ES fondu pieejamība, kā arī prasību neizpilde finansējuma piesaistei var aizkavēt stratēģiskos projektus (atjaunošanas/modernizācijas), pasliktinot infrastruktūras stāvokli un palielinot ilgtermiņa izmaksas. 17.3. Infrastruktūras novecošanās un aktīvu pārvaldība: Ilgstošī nepietiekami ieguldījumi infrastruktūrā vai nepilnīga aktīvu pārvaldības plānošana var palielināt avāriju, dīkstāvju un pakalpojumu kvalitātes pasliktināšanās risku, radot reputācijas un finansiālus zaudējumus. 17.4. Pieprasījuma un ieņēmumu bāzes izmaiņas (demogrāfija/ekonomika): Iedzīvotāju skaita un maksātspējas izmaiņas, uzņēmējdarbības aktivitātes svārstības vai patēriņa paradumu maiņa var samazināt pakalpojumu apjomus un ieņēmumus, apdraudot plānoto investīciju un attīstības pasākumu īstenošanu. 17.5. Tehnoloģiju novecošanās un digitalizācijas atpalicība: Nepietiekama digitalizācija (procesi, klientu apkalpošana, datu analītika, aktīvu uzskaitē) vai IT sistēmu novecošanās var samazināt efektivitāti, palielināt kļūdu risku un kavēt modernizācijas mērķu sasniegšanu. 17.6. Kiberdrošība un kritisko sistēmu pieejamība: Kiberincidenti, sistēmu atteices vai datu integritātes/pieejamības problēmas var pārtraukt kritiskos procesus, izraisīt pakalpojumu traucējumus un reputācijas zaudējumus, kā arī radīt atbilstības riskus. 17.7. Klimata un ekstremālo laikapstākļu ietekme: Vētras, plūdi, sasalumi/karstuma viļņi un citi klimatiskie riski var bojāt infrastruktūru un palielināt avāriju skaitu, izraisot neplānotas izmaksas un stratēģisko projektu pārorientēšanu. 17.8. Piegāžu ķēžu un resursu cenu svārstības: Energoresursu, degvielas, materiālu un pakalpojumu cenu kāpums vai piegāžu kavējumi var būtiski palielināt projekta izmaksas un ietekmēt budžetus, radot risku stratēģisko iniciatīvu termiņiem un apjomiem.
--	-------------------------	--

		17.9. Personāla pieejamība un kompetenču risks: Darbaspēka trūkums, novecojošs personāls, atalgojuma konkurētspējas problēmas vai nepietiekamas kompetences var apdraudēt gan ikdienas darbību, gan stratēģisko pārmaiņu (modernizācijas) ieviešanu. 17.10. Reputācijas un sabiedrības uzticības risks: Pakalpojumu kvalitātes kritums, avārijas, sūdzību pieaugums, nepietiekama komunikācija ar sabiedrību, kas samazināt uzticību, ietekmējot stratēģisko lēmumu īstenošanu. 17.11. Iepirkumu un līgumu vadības stratēģiskais risks: Nepilnības iepirkumu plānošanā, prasību definēšanā vai līgumu uzraudzībā var radīt izmaksu pārsniegumus, termiņu kavējumus un neatbilstošu kvalitāti, tieši ietekmējot stratēģisko projektu rezultātus. 17.12. Pārvaldības un interešu konflikta risks: Nepietiekama korporatīvā pārvaldība, neskaidras atbildības, interešu konflikta situācijas vai nepietiekama iekšējā kontrole var novest pie neoptimāliem stratēģiskajiem lēmumiem un zemākas darbības efektivitātes. 17.13. Atbilstības risks (Vide, darba aizsardzība, datu aizsardzība u.c.): atbilstības prasību neizpilde var radīt sodus, darbības ierobežojumus, projekta apturēšanu vai reputācijas kaitējumu, ietekmējot spēju īstenot stratēģiju. 17.14. Partnerību un sadarbības risks (pašvaldība/komersanti): Sadarbības traucējumi ar pašvaldību, regulatoru, piegādātājiem vai sadarbības partneriem (datu, piekļuves, saskaņojumu, kopprojektu jautājumos) var aizkavēt stratēģisko iniciatīvu īstenošanu.
	17. Risku ieteikumu izpildes kontrole un aktualizēšana.	18.1. Riska ieteikumu neizpildes risks: Pastāv risks, ka apstiprinātie risku mazināšanas ieteikumi netiek pilnībā vai savlaicīgi ieviesti atbilstīgo struktūrvienību nepietiekamas iesaistes, resursu trūkuma vai kontroles mehānismu nepilnību dēļ. 18.2. Nepietiekamas uzraudzības risks: Pastāv risks, ka risku ieteikumu izpildes uzraudzība netiek veikta regulāri vai sistemātiski, kā rezultātā vadībai nav savlaicīgas un pilnīgas informācijas par faktisko ieviešanas statusu. 18.3. Informācijas aprites risks: Pastāv risks, ka informācija par risku ieteikumu statusu, izmaiņām vai jauniem riskiem netiek savlaicīgi nodota iesaistītajām pusēm, tostarp valdei.

		18.4. Formālas pieejas risks: Pastāv risks, ka risku ieteikumu izpildes kontrole tiek veikta formāli, koncentrējoties uz dokumentu esamību, nevis uz faktiskā risku mazināšanas efektivitāti praksē. 18.5. Iekšējās kontroles sistēmas integrācijas risks: Pastāv risks, ka risku ieteikumi nav pietiekami integrēti iekšējās kontroles un stratēģiskās plānošanas procesos, mazinot to praktisko nozīmi.
Ārējie risku avoti	1. Stratēģiskie riski, kas atkarīgi no politiskiem lēmumiem.	1.1. Izmaiņas valsts politikas prioritātēs: Politisko prioritāšu maiņa var samazināt vai pilnībā liegt atbalstu stratēģiskajiem mērķiem, projektiem vai nozares attīstībai. 1.2. Valsts finansējuma vai subsīdiju samazināšana: Politisku lēmumu rezultātā var tikt samazināts vai pārtraukts pieejamais publiskais finansējums, apdraudot stratēģisko iniciatīvu īstenošanu. 1.3. Valdības vai politiskās vadības maiņa: Politiskās varas maiņa var radīt nenoteiktību par iepriekš apstiprināto stratēģiju nepārtrauktību vai jau uzsākto projektu turpināšanu. 1.4. Politiskā nestabilitāte vai ilgstoši lēmumu pieņemšanas procesi: Politiskā nenoteiktība, koalīciju maiņa vai lēmumu pieņemšanas kavēšanās var aizkavēt stratēģiski nozīmīgu lēmumu apstiprināšanu. 1.5. Starptautisko politisko attiecību pasliktināšanās: Ārpolitiskie lēmumi, sankcijas vai ģeopolitiskā spriedze var ietekmēt darbību vai sadarbību ar partneriem. 1.6. Politiskie lēmumi, kas ietekmē nozares regulējumu: Politiskā līmenī pieņemti lēmumi var mainīt nozares attīstības nosacījumus, radot nelabvēlīgu vidi ilgtermiņa stratēģijas īstenošanai.
	2. Tiesiskais regulējums.	2.1. Normatīvā regulējuma izmaiņas: 2.1.1. Jaunu likumu, Ministru kabineta noteikumu vai ES regulējuma pieņemšana vai esošo grozījumi var negatīvi ietekmēt darbības modeli, izmaksas vai konkurētspēju; 2.1.2. Grozījumi normatīvajā regulējumā var ietekmēt nodokļus.
	3. Ekonomika un finanses.	3.1. Makroekonomiskie riski: 3.1.1. Ekonomikas lejupslīde vai recesija – samazinās iekšējais patēriņš, investīcijas un uzņēmējdarbības aktivitāte; 3.1.2. Augsta inflācija – palielina izmaksas, samazina iedzīvotāju pirktspēju un finanšu

		stabilitāti; 3.1.3. Ekonomikas pārkaršana – straujš algu un cenu kāpums, kam seko korekcija vai krīze; 3.1.4. Zema produktivitātes izaugsme – ierobežo ilgtermiņa ekonomisko attīstību un konkurētspēju. 3.2. Fiskālās politikas riski: 3.2.1. Valsts budžeta deficīta pieaugums – var novest pie taupības pasākumiem vai nodokļu paaugstināšanas; 3.2.2. Valsts parāda pieaugums – palielina aizņemšanās izmaksas un samazina fiskālo elastību; 3.2.3. Neparedzamas nodokļu politikas izmaiņas – rada nenoteiktību. 3.2.4. Publisko izdevumu samazināšana – ietekmē publiskos pakalpojumus un investīciju projektus; 3.3. Finanšu tirgu riski: 3.3.1. Procentu likmju straujš kāpums – sadārdzina aizņēmumus gan valstij; 3.3.2. Kredītu pieejamības samazināšanās – ierobežo attīstību un patēriņu; 3.3.3. Banku sektora nestabilitāte – var izraisīt finanšu krīzi vai kapitāla aizplūšanu; 3.3.4. Investoru uzticības samazināšanās – negatīvi ietekmē kapitāla ieplūdi valstī; Izejvielu un pakalpojumu cenu pieauguma dēļ palielinātas ražošanas izmaksas. 3.4. Strukturālie un sociālekonomiskie riski: 3.4.1. Demogrāfiskās izmaiņas – darbaspēka trūkums un pieaugošs slogs sociālajam budžetam; 3.4.2. Ēnu ekonomikas pieaugums – samazina nodokļu ieņēmumus un kropļo konkurenci; 3.4.3. Reģionālā nevienlīdzība – bremzē līdzsvarotu ekonomikas attīstību; 3.4.4. Zema finanšu pratība sabiedrībā – palielina privāto parādu un maksātnespējas riskus.
--	--	--