
SIA JĒKABPILS AUTOBUSU PARKS PĀRVALDĪBAS UN IEKŠĒJĀS KONTROLES POLITIKA

I Vispārīgie noteikumi un termiņu skaidrojums

1. Risku pārvaldības un iekšējās kontroles politikas (turpmāk-Politika) mērķis ir noteikt vispārējas un vienotas prasības un principus risku vadībai un atbildības sadalījumu par risku vadību **Sabiedrībā ar ierobežotu atbildību "Jēkabpils autobusu parks"** (turpmāk – Sabiedrība) atbilstoši tiesību aktiem un labas korporatīvās pārvaldības praksei.
2. Politikas uzdevums ir noteikt iekšējās kontroles sistēmas pamatprasības un tās izveidošanas, uzraudzības un uzlabošanas kārtību Sabiedrībā.
3. Iekšējās kontroles sistēmas pamatprasības:
 - 3.1. efektīva, lietderīga un ekonomiska Sabiedrības darbība atbilstoši tās kompetencei, izvirzītajiem mērķiem, uzdevumiem un pieejamajiem resursiem;
 - 3.2. Sabiedrības darbība sabiedrības interesēs, nodrošinot labu pārvaldību;
 - 3.3. iespējamo korupcijas un interešu konflikta izveidošanās risku novēršana;
 - 3.4. aizsargā Sabiedrības nodarbinātos;
 - 3.5. mantas un finanšu līdzekļu izšķērdēšanas, neefektīvas un nelietderīgas izmantošanas novēršana;
 - 3.6. pieļauto kļūdu savlaicīga identificēšana un novēršana un nepieciešamo uzlabojumu veikšana;
 - 3.7. savlaicīgas ticamas finanšu vai vadības informācijas iegūšana un aizsardzība pret informācijas neatļautu izpaušanu.
4. Lai nodrošinātu Iekšējās kontroles pamatprasību izpildi, iekšējās kontroles sistēmas izveidošana, uzraudzība un uzlabošana tiek īstenota, paredzot nepieciešamo risku vadības, uzraudzības, kontroles un pārvaldības pasākumu kopumu.
5. Politika ir saistoša visiem Sabiedrībā nodarbinātajiem (amatpersonām, darbiniekiem un citiem nodarbinātajiem), saskaņā ar to darbojas ikviens Sabiedrības risku vadības procesā iesaistītais nodarbinātais.
6. Detalizētu risku vadības procesa norisi, pienākumus un atbildības sadalījumu nosaka Sabiedrības iekšējie tiesību akti.

7. Termiņu skaidrojumi

Risks - jebkādu situāciju un apstākļu iestāšanās, kuri var negatīvi ietekmēt Sabiedrības darbību kopumā, Sabiedrības mērķu sasniegšanu vai pakalpojumu sniegšanu un efektīvi īstenot stratēģiju.

Risku vadība – nepārtraukts process, Sabiedrības pasākumu kopums, kas ietver sevī tādu darbību veikšanu kā risku identificēšana, risku vērtēšana, risku vadības paņēmieni izvēle, ieviešana un uzraudzība, kurus atbilstoši izpildot, tiek nodrošināta ne tikai riskantāko procesu un darbību savlaicīga noteikšana, bet arī iespēja Sabiedrībai nelabvēlīgo faktoru un arī risku samazināšana līdz pieļaujamajam līmenim, tādējādi veicinot Sabiedrības izvirzīto mērķu sasniegšanu.

Risku vadības sistēma - pasākumu kopums ar kuriem nosaka, analizē un kontrolē riskus.

Riska cēloņi – notikumi, apstākļi vai darbības, kuras palielina riska varbūtību un ietekmi. Risku identificēšana - darbības, kuru rezultātā tiek noteikti riski, kas var kavēt vai apdraudēt Sabiedrības mērķu sasniegšanu.

Risku novērtēšana - identificēto risku iestāšanās varbūtības un ietekmes uz Sabiedrības mērķu sasniegšanu noteikšana.

Riska varbūtība – riska ar negatīvām sekām iestāšanās iespējamība, kas tiek izteikta noteiktās skaitliskās vienībās un ko novērtē noteiktā laika periodā.

Riska ietekme - riska novērtējums pēc noteiktas risku ietekmes skalas, kas atspoguļo materializējušos riska ietekmi uz Sabiedrības mērķu sasniegšanu un uzdevumu efektīvu izpildi.

Riska mazināšana – atbilstoša darbības veikšana, lai novērstu risku vai mazinātu tā ietekmi.

Riska vērtība - riska iestāšanās varbūtības un riska ietekmes reizinājums.

Risku reģistrs - dokuments, kurā tiek uzkrāta informācija par identificētajiem riskiem, to novērtējumiem, esošajām un plānotajām kontrolēm un šo kontroļu ieviešanas procesu.

Identificēts risks – risks, kura ietekme, vērtība un varbūtība fiksēta Risku reģistrā.

Īstenojies risks – viens vai vairāki notikumi ar negatīvām sekām vai būtisku negatīvu seku varbūtību attiecībā uz Sabiedrības funkciju izpildi.

Korupcijas risks – varbūtība, ka kāds no Sabiedrībā nodarbinātajiem rīkosies savu vai citas personas personisko vai mantisko interešu labā, gūstot sev vai nodrošinot citām personām nepiederošus labumus un nodarot kaitējumu Sabiedrībai.

Procesa īpašnieks – Sabiedrības nodarbinātais, kura kompetencē un atbildībā ir kāda kompleksa procesa īstenošana, kas nodrošina Sabiedrības funkciju izpildi (valde un struktūrvienību vadītāji). Procesa īpašnieks ir atbildīgs par tā kompetencē esošo risku vadīšanu, risku identificēšanas un novērtēšanas vai pārvērtēšanas iniciēšanu.

Riska īpašnieks – Sabiedrības nodarbinātais, kura pienākumu izpildi ietekmē risks vai kura rīcība var radīt vai veicināt risku un kura kompetencē ir riska kontroles pasākuma īstenošana.

Risku klasificēšana - risku iedalīšanas grupās pēc riska prioritātes līmeņa.

Riska kontroles pasākums – riska vadīšanas paņēmieni, darbības, kas ir vērstas uz riska iestāšanās varbūtības un/ vai ietekmes mazināšanu.

II Iekšējā kontroles sistēma

8. Iekšējās kontroles sistēma sastāv no šādiem savstarpēji saistītiem elementiem:
 - 8.1. Sabiedrības darbības plānošana;
 - 8.2. kontroles vides izveidošana;
 - 8.3. risku noteikšana, analīze un novērtēšana;
 - 8.4. kontroles pasākumu īstenošana;
 - 8.5. informācijas un saziņas nodrošināšana;
 - 8.6. uzraudzība.

9. Sabiedrības darbības plānošanai Sabiedrības valde:
 - 9.1. nosaka mērķi un vērtības;
 - 9.2. apstiprina vadības dokumentus;
 - 9.3. nosaka sasniedzamos darbības rezultātus;
 - 9.4. nosaka nodarbinātajiem uzdevumus atbilstoši Sabiedrības vadības dokumentiem.

10. Kontroles vides izveidošanai Sabiedrības valde:
 - 10.1. nosaka Sabiedrības mērķiem un darbībai atbilstošu Sabiedrības struktūru;
 - 10.2. apstiprina struktūrvienību reglamentus un nodarbināto amatu aprakstus (minētie dokumenti regulāri tiek pārskatīti un, ja nepieciešams, aktualizēti);
 - 10.3. Sabiedrības iekšējos normatīvajos aktos nosaka loģisku, viegli pārskatāmu un kontrolējamu rīcības un atbildības deleģēšanu, nodrošinot lēmumu pieņemšanas efektivitāti;
 - 10.4. apstiprina un ievieš Sabiedrības personāla vadības politiku, kas nodrošina atbilstošu personālu Sabiedrības mērķu sasniegšanu;
 - 10.5. apstiprina Sabiedrības Darba kārtības noteikumus;
 - 10.6. apstiprina Sabiedrības ētikas prasības, kas ir saistošas Sabiedrības vadībai un darbiniekiem un nosaka to uzvedību un rīcību lēmumu pieņemšanā.

11. Risku noteikšanai, analīzei un novērtēšanai Sabiedrības valde:
 - 11.1. apzina iekšējos un ārējos riskus (avotus), kas var traucēt Sabiedrības mērķu sasniegšanu;
 - 11.2. novērtē riska rašanās varbūtību (risku lielums) un ietekmi uz mērķa sasniegšanu;
 - 11.3. apzina Sabiedrības pieņemamo risku līmeni, tos klasificējot no būtiskiem līdz maznozīmīgiem.

12. Kontroles pasākumu īstenošanai Sabiedrības valde:
 - 12.1. nosaka un ievieš tiesību deleģēšanas, lēmumu pārbaudes, saskaņošanas un apstiprināšanas procedūras;
 - 12.2. nodrošina materiālo un finanšu resursu aizsardzību;
 - 12.3. nosaka un ievieš pienākumu (atbildības) nošķiršanas, korupcijas un interešu konflikta novēršanas procedūras;
 - 12.4. izveido sistēmu (kārtību) pārskatu sniegšanai par sasniegtajiem rezultātiem atbilstoši Sabiedrības vadības dokumentiem;
 - 12.5. veic darbinieku darba izpildes novērtēšana;
 - 12.6. nosaka un regulāri pārskata Sabiedrības galvenos procesus un jomas, kurās nepieciešama vienvērtīga rīcība vienādos gadījumos, un noteikta iekšējā kārtība to īstenošanā;
 - 12.7. īsteno risku vadības pasākumus, lai samazinātu Sabiedrības būtiskākos riskus un nodrošinātu Sabiedrības mērķa sasniegšanu;
 - 12.8. izstrādā un ievieš procedūras, kas nodrošina, ka grāmatvedības uzskaitē un cita informācija ir patiesa, salīdzināma, savlaicīga, nozīmīga, saprotama un pilnīga;
 - 12.9. veic citus kontroles pasākumus, lai nodrošinātu finanšu un citu resursu efektīvu un lietderīgu izmantošanu, ievērojot labas pārvaldības principus.

13. Informācijas un saziņas nodrošināšanai Sabiedrības valde:
 - 13.1. nodrošina ka Sabiedrības nodarbinātie ir informēti par Sabiedrības mērķi, vadības dokumentiem, iekšējiem normatīvajiem aktiem un ētikas principiem;
 - 13.2. izveido iekšējās informācijas aprites un saziņas sistēmu, kas nodrošina visu līmeņu vadītājiem un darbiniekiem nepieciešamo informāciju, lai būtu iespējams efektīvi veikt uzdevumus un tiktu sasniegti iestādes mērķi;
 - 13.3. ja nepieciešams, izstrādā procedūras, lai sniegtu informāciju sabiedrībai un nodrošinātu sabiedrības pārstāvju līdzdalību;
 - 13.4. izveido dokumentu aprites un uzglabāšanas sistēmu, lai Sabiedrība nodrošinātu atbilstošu, aktuālu, precīzu un pieejamu informāciju;
 - 13.5. izstrādā informācijas sistēmu drošības politiku, un nodrošina, ka nodarbinātie ar to ir iepazīstināti.

14. Iekšējās kontroles sistēmas uzraudzības īstenošana:
 - 14.1. iekšējā audita veikta periodiska iekšējo kontroļu novērtēšana;
 - 14.2. kontroļu darbības regulāras pārbaudes;
 - 14.3. informācijas sistēmās tiek iestrādāti nepārtrauktās uzraudzības elementi;
 - 14.4. to Sabiedrības darbības pārskatu vai rādītāju analīze, kas identificē iekšējās kontroles trūkumus, un trūkumu novēršana;
 - 14.5. Sabiedrības vides un pārraudzības funkciju efektivitātes pašnovērtējumi;
 - 14.6. iekšējo un ārējo auditu rezultātu izvērtējumi.

III Risku vadība

15. Risku vadības procesa elementi:
 - 15.1. Risku identificēšana;
 - 15.2. Risku vērtēšana;
 - 15.3. Lēmuma pieņemšana par tālāko rīcību;
 - 15.4. Risku reģistrēšana;
 - 15.5. Risku mazinājošu pasākumu noteikšana;
 - 15.6. Risku mazinājošu pasākumu ieviešana;
 - 15.7. Risku uzraudzība;
 - 15.8. Risku atkārtota vērtēšana;
 - 15.9. Saziņa un konsultācijas.

16. Risku identificēšana

Risku notikumu identificēšanu Sabiedrība nodrošina, izmantojot aptaujas, vēsturisko notikumu analīzes un citas risku notikumu identificēšanas metodes (vadības viedoklis, pārskatot procesa norisi, analizējot pārbažu un iekšējo auditu datus, iepazīstoties ar ārējo auditu un citas kontroles ziņojumiem, caurskatot darbinieku problēmu ziņojumus un ierosinājumus, izvērtējot masu informācijas līdzekļos un interneta resursos pieejamo informāciju, izskatot fizisko un juridisko personu sūdzības), kā arī apzinot iespējamus iekšējos un ārējos riska avotus (*1.pielikums*).

Risku identificēšanas procesā tiek iegūts viedoklis no dažāda līmeņa darbiniekiem.

Sabiedrība ņem vērā citu iestāžu sniegto informāciju par iespējamiem vai identificētajiem riskiem un nepieciešamības gadījumā iekļauj tos Risku reģistros.

Identificējot riskus, tiek noteikts Riska īpašnieks un apzināti identificēto risku notikumu esošās kontroles un to efektivitāti.

Jebkurš Sabiedrības nodarbinātais ziņo tiešajam vadītājam vai valdei par konstatētajiem notikumiem, kas nelabvēlīgi ietekmē vai var ietekmēt Sabiedrības mērķu sasniegšanu. Saņemto informāciju atkarībā no tās satura izvērtē individuāli, sadarībā ar procesu īpašniekiem, pieņemot lēmumu par tālāko rīcību, tai skaitā par nepieciešamību iekļaut risku notikumu risku reģistros.

17. Risku vērtēšana

Identificētā riska vērtējums tiek noteikts, novērtējot riska iestāšanās varbūtību un ietekmi risku vērtēšanas brīdī, ņemot vērā ārējās un iekšējās vides faktorus, pieredzi, notikumus, kā arī esošās kontroles.

Riska iestāšanās varbūtības līmeni nosaka, izmantojot Riska iestāšanās varbūtības līmeņa skalu (*2.pielikums*). Riska ietekmes līmeni nosaka, izmantojot Riska ietekmes līmeņa skalu (*3.pielikums*). Pēc Riska iestāšanās varbūtības un Riska ietekmes novērtējuma, tiek noteikta Riska vērtība katram identificētajam riskam atbilstoši noteiktajai formulai (*4.pielikums*).

Ņemot vērā Riska vērtību tiek noteikta Risku prioritāte, klasificējot riskus atbilstoši to negatīvai ietekmei uz Sabiedrības darbību kopumā un Sabiedrības mērķu sasniegšanu (*5.pielikums*). Riska prioritātes noteikšana ir vērsta uz Sabiedrības vadības tālākiem pasākumiem risku īstenošanas varbūtību un iespējamo negatīvo seku ietekmes mazināšanu vai novēršanu.

Risku novērtējumu izmanto, nosakot Sabiedrības darbības efektivitāti, īstermiņā un ilgtermiņā veicamos pasākumus, procesā iesaistīto valdes un darbinieku kompetences līmeni un kontroles procedūras.

Visu iepriekš minēto Risku vadības procesu realizēšanas rezultātā iegūto informāciju Sabiedrība iekļauj Risku reģistros.

18. Risku reģistra veidošana

Risku reģistra mērķis ir vienkāršot un padarīt efektīvāku risku identificēšanas un novērtēšanas procesu, kā arī koncentrēt uzmanību tikai uz tiem procesiem, pakalpojumiem un risku avotiem, kuri visvairāk ietekmē Sabiedrības darbību kopumā un Sabiedrības mērķu sasniegšanu.

19. Procesu definēšana, uzraudzība un klasifikācija

Sabiedrībā ir nodefinēti galvenie procesi un pakalpojumi, kuri ir nozīme un ietekme uz Sabiedrības funkciju izpildi un izvirzīto mērķu sasniegšanu, tiem ir liela nozīme risku vadības procesā.

Katram procesam, pakalpojumam ir noteikts procesa īpašnieks. Procesu īpašnieki tiek noteikti valde, struktūrvienību vadītāji, atbildīgie speciālisti līmenī atbilstoši Sabiedrības iekšējo normatīvo aktu (amata parakstu, rīkojumu u.c.) prasībās noteiktajam atbildību sadalījumam.

Risku vadības procesa uzraudzības mērķis ir nodrošināt risku vadības procesa nepārtrauktību.

Risku vadības procesa īstenošanas un uzraudzības pasākumi ir Sabiedrības iespējamo risku, kā arī problēmsituāciju izvērtēšana regulārajās Sabiedrības valdes, struktūrvienību vadītāju un atbildīgo speciālistu sanāsmēs, kurās tiek izvērtētas esošās problēmsituācijas un riski, kā arī tiek noteikta plānotā rīcība šo situāciju risinājumiem un sniegta atgriezeniskā saite par paveikto. Šī informācija tiek iekļauta Risku reģistrā.

Sabiedrība ne retāk kā reizi gadā pārskata procesu sarakstu, Risku reģistrus.

Lai nodrošinātu vienotu Politikas prasību izpildi, nodarbināto labāku izpratnes līmeni, Sabiedrības valde kopā ar Risku īpašniekiem izstrādā ar risku pārvaldības politiku saistītus Sabiedrības iekšējos tiesību aktus.

20. Kapitāla daļu turētājs
- 20.1. apstiprina Sabiedrības Risku vadības politiku;
 - 20.2. izvērtē Sabiedrības valdes ziņojumus par riskiem un Risku vadības sistēmas darbības efektivitāti.
21. Valde
- 21.1. nodrošina risku vadību Sabiedrībā un izveido Risku vadības sistēmu, un nodrošina tās uzturēšanu;
 - 21.2. apstiprina iekšējos tiesību aktus, kas regulē Risku vadību Sabiedrībā;
 - 21.3. nodrošina Risku vadības politikas projekta un grozījumu izstrādi un virza to apstiprināšanai kapitāla daļu turētājam;
 - 21.4. sniedz kapitāla daļu turētājam priekšlikumus Risku vadības sistēmas trūkumu novēršanai;
 - 21.5. apstiprina Risku vadības ziņojumu un sniedz ziņojumu kapitāla daļu turētājam par Risku vadību un Risku vadības sistēmas darbības efektivitāti;
 - 21.6. apstiprina Risku vadības plānu un nosaka īstenojamus Risku mazinošos pasākumus un to termiņus, kā arī par to īstenošanu atbildīgo nodarbināto;
 - 21.7. identificē un apstiprina riskus, veic risku analīzi un novērtēšanu, risku uzraudzību, reģistrē riskus Risku reģistrā elektroniskā formā;
 - 21.8. nodrošina, ka ne retāk kā reizi gadā tiek identificēti aktuālie riski;
 - 21.9. uzrauga Risku vadības pasākumu īstenošanu;
 - 21.10. apstiprina Riska īpašnieku sarakstu;
 - 21.11. lemj par reaģēšanas veidu uz risku iestāšanos.
22. Riska īpašnieks
- 22.1. Savas kompetences un izveidoto procesu ietvaros identificē, formulē, apraksta un grupē Riskus pēc noteiktām pazīmēm, un sniedz informāciju Sabiedrības valdei un/vai tiešajam vadītājam par riskiem un notikušajiem incidentiem;
 - 22.2. īsteno Sabiedrības valdes noteiktos risku mazinošos pasākumus;
 - 22.3. veic risku vērtēšanu kopā ar Sabiedrības valdi;
 - 22.4. sagatavo priekšlikumus risku mazināšanai.
23. Katrs darbinieks
- 23.1. Savas kompetences un izveidoto procesu ietvaros identificē, formulē, apraksta un grupē riskus pēc noteiktām pazīmēm, un sniedz informāciju Sabiedrības valdei par riskiem un notikušajiem incidentiem;
 - 23.2. nekavējoties ziņo tiešajam vadītājam, riska īpašniekam par jauna riska identificēšanu vai riska īstenošanos, par konstatētajiem trūkumiem risku kontrolēs vai risku vadības procesā.
24. Pārējie noteikumi
- 24.1. Politika stājas spēkā pēc tās apstiprināšanas Sabiedrības valdes sēdē un Sabiedrības dalībnieku sapulcē vai citā tiesību aktos noteiktajā kārtībā.
 - 24.2. Nodarbinātie tiek iepazīstināti ar Politiku, ko apliecina ar savu parakstu.
 - 24.3. Politikai pievienoti 6 pielikumi:
 1. pielikums "Risku avoti";
 2. pielikums "Risku iestāšanās varbūtības līmeņa skala";
 3. pielikums "Risku ietekmes līmeņa novērtēšanas skala";
 4. pielikums "Risku vērtība";
 5. pielikums "Risku prioritāte".
 6. pielikums "Risku karte"

Risku avoti

Piemēri – iekšējie riski:

1. **Operacionālie riski** - riski, kas saistīti ar neatbilstošu vai nepilnīgu iekšējo procesu norisi, cilvēku vai sistēmu darbību vai ārējo apstākļu ietekmi uz pakalpojuma nodrošināšanu:
 - 1.1. Pārvaldības riski (nepareiza vai neefektīva Kapitālsabiedrības organizatoriskā struktūra un procesu sadalījums, atbildības deleģēšana, pilnvaru un pienākumu noteikšana un darba plānošana);
 - 1.2. Tehnoloģisko procesu riski (iespējamie apdraudējumi tehnoloģiskajos un tīklu ekspluatācijas procesos);
 - 1.3. Informācijas sistēmu un resursu drošības riski (informācijas sistēmu, tehnisko un informācijas resursu aizsardzība, informācijas pieejamības, integritātes un konfidencialitātes nodrošināšana, informācijas tehnoloģiju attīstība);
 - 1.4. Personāla riski (darbinieku pietiekamības, motīvacijas, kvalifikācijas un snieguma atbilstības nodrošināšana);
 - 1.5. Biznesa procesu vadības riski (procesu efektīva pārvaldība, kontroles pasākumi un to lietderība, procesu atbilstība regulējumam un iekšējām procedūrām);
 - 1.6. Projektu vadības riski (riski, kas var kavēt vai liegt sasniegt noteiktos konkrētā projekta mērķus un/vai radīt neplānotus zaudējumus un/vai citādi negatīvi ietekmēt projekta norisi);
 - 1.7. Darbības nepārtrauktības riski (darbības turpināšanas nodrošināšana dabas apstākļu, terorisma, katastrofu, pandēmiju un citu ārējo apstākļu ietekmes rezultātā, civiltās aizsardzības spēju risks);
 - 1.8. Korupcijas un interešu konflikta riski (atbilstība regulējumam, Darbinieku vai Valdes locekļu neētiska rīcība, atrašanās interešu konflikta situācijā, klientu, piegādātāju un sadarbības partneru krāpšanās un cita veida korumpēta rīcība);
 - 1.9. Fizisko personu datu aizsardzības riski (atbilstība regulējumam);
 - 1.10. Darba vides riski (darba drošības prasību ievērošanas risks);
 - 1.11. Reputācijas riski (saistīti ar negatīva sabiedrības viedokļa izveidošanos par Kapitālsabiedrības darbību, attīstību un attīstības ietvaros paredzētajām aktivitātēm).
2. **Finanšu Riski** - riski, kas saistīti ar finanšu plānošanu un pārvaldību, kā arī iespējamām izmaiņām finanšu jomā, kuru dēļ plānotās izmaksas var būtiski atšķirties no reālajām:
 - 2.1. Finanšu apgrozījuma (ieņēmumu) riski (ar pakalpojumu tarifiem saistītie riski, pakalpojumu realizācijas apjomu izmaiņas);
 - 2.2. Izmaksu riski (finanšu korekciju piemērošanas izmaksas par ES fondu ieviešanā konstatētajām neatbilstībām, soda naudu maksājumi, neplānots izmaksu pieaugums);
 - 2.3. Naudas plūsmas riski (debitoru parādi);
 - 2.4. Kreditriski (likviditātes risks, finansējuma avotu pieejamības risks, procentu likmju risks).
3. **Likumdošanas riski** - riski, kas saistīti ar Kapitālsabiedrības darbību regulējošo normatīvo aktu iespējamām izmaiņām.
4. **Vides riski** - riski, kas saistīti ar Sabiedrības ar vides aizsardzību saistīto nefinanšu mērķu sasniegšanu un darbības ietekmi uz vidi:
 - 4.1. Tehnoloģisko procesu riski ar ietekmi uz vidi
 - 4.2. Vides regulējuma atbilstības riski (vidi un drošību regulējošo normatīvo aktu prasību ievērošana Kapitālsabiedrības darbībā un tās attīstībā);
 - 4.3. Energoefektivitātes riski (enerģijas un resursu patēriņa samazināšana uzņēmuma darbības procesos);
 - 4.4. Vides jautājumu komunikācijas riski (iesaistīto pušu - darbinieku, jaunākās paaudzes, klientu, Kapitālsabiedrības izpratne par vidi un zināšanas par Kapitālsabiedrības darbību).

Risku avotu grupa	Risku avots	Riska apraksts
Iekšējie avoti	Uzvedības standartu un ētikas rīcības kritēriju ievērošanas nodrošināšana un ievērošanas prasību noteikšana darbiniekiem.	Augstāka līmeņa darbinieku ietekme uz zemāka līmeņa darbiniekiem par sev vēlamā rezultāta/lēmuma pieņemšanu. Nevēršanās pret sliktu darba rezultātu, gadījumos, kad atsevišķs darbinieks nepilda savas saistības vai par labu kāda interesēm.
	Ētikas prasību neievērošana attiecībā pret sabiedrības apmeklētājiem, klientiem un kolēģiem.	Darbinieka uzvedība pretēji labas pārvaldības principiem, t.i. ignorējot atklātību, atbildību sabiedrības priekšā par sasniegto, pieļaujot neētisku rīcību, pieņemot netaisnīgus un nepārdomātus lēmumus.
	Personāla atlase un cilvēku vadības standartu izstrāde.	Interese konfliktu personāla atlasē, darba tiesisko attiecību pastāvēšanas laikā un izbeidzot darba tiesiskās attiecības. Nepietiekamas kvalifikācijas darbinieku pieņemšana darbā. Darba samaksas jautājumu izlemšana, neievērojot normatīvo aktu un sabiedrības darba samaksas noteikšanas noteikumus. Nevienlīdzīga attieksme lēmumu pieņemšanā attiecībā uz darbiniekiem vai pretendentiem uz amata vietu sabiedrībā. Padoto izmantošana personiskām vajadzībām. "Savējo" paaugstināšana amatā bez iekšējā konkursa.
	Finanšu līdzekļu izlietošana atbilstoši līdzekļu piešķiršanas mērķim.	Neatļauta rīcība ar Sabiedrības finanšu līdzekļiem. Iespējama Sabiedrības līdzekļu izšķērdēšana, neracionāla izlietošana, piesavināšanās.
	Rīcība ar nekustamo īpašumu.	Neatļauta rīcība ar Sabiedrības mantu. Iespējama nekustamā īpašuma izšķērdēšana, atsavināšana vai nodošana lietošanā bezatlīdzības vai par pazeminātu cenu, neracionāla izlietošana.
	Rīcība ar sabiedrības mantu.	Neatļauta rīcība ar sabiedrības vai tai lietošanā nodotu mantu. Iespējama mantas izšķērdēšana, atsavināšana vai nodošana lietošanā bezatlīdzības vai par pazeminātu cenu, izmantošana personīgām vajadzībām, neracionāla izlietošana. Mantas zagšana, piesavināšanās.
	Projektu pasūtīšana, izstrāde, saskaņošana, realizēšana	Pakalpojuma pasūtīšana pie viena un tā paša sev vēlamā pretendenta. Projektu saskaņo un kontrolē viena un tā pati persona.
	Iepirkuma procedūras	Iepirkuma līguma izpildi kontrolē tā pati persona, kas piedalījies pretendentu atlasē. Pretendenta kvalifikācijas prasību un tehnisko specifikāciju pielāgošana viena pretendenta vajadzībām (iespējām); Darbinieka ietekmēšana nolūkā panākt personai labvēlīga lēmuma pieņemšanu. Ierobežotas pieejamības informācijas izpaušana. Iepirkuma līgumā zemas vai vispār nav paredzētas sekas pretendentam par līguma neizpildi vai nepienācīgu izpildi, bet pasūtītājam par līguma izpildi noteiktas stingras sekas.
	"Zemsliekšņa" iepirkuma procedūras.	Prasību neizvirzīšana pretendentam. Darbinieka ietekmēšana nolūkā panākt personai

	labvēlīga lēmuma pieņemšanu. Vienlīdzīgas attieksmes principa neievērošana pret pretendentiem. Sabiedrības finanšu līdzekļu izšķērdēšana. Pārskatāmības trūkums.	
Sabiedrībai piederošo sistēmu/iekārtu pārbaudes	Ikgadējo pārbaužu neveikšana. Neziņošana par konstatētajiem pārkāpumiem.	
Uzskaites iekārtu uzstādīšana, pārbaude un verifikācija.	Tehniskajām prasībām neatbilstoša uzskaites iekārtu uzstādīšana. Iekārtu verifikācijas termiņa neievērošana.	
Pamatlīdzekļu un vērtīgu aktīvu uzturēšana, atjaunošana, remonts un norakstīšana.	Sabiedrības finanšu līdzekļu un mantas izšķērdēšana, nepamatota norakstīšana. Kontroles trūkums par rīcību ar pamatlīdzekļiem vai vērtīgajiem aktīviem.	
Tieša saskarsme ar sadarbības partneriem vai potenciālajiem līguma partneriem.	Dāvanu pieņemšana no personām, kuru interesēs tiek pieņemti lēmumi. Kukuļa pieprasīšana, pieņemšana, starpniecība kukuļošānā vai citu labumu pieņemšana. Nepamatota labvēlīga lēmuma pieņemšana vēlamajai personai. Ierobežotas pieejamības informācijas izpaušana - par citu personu iesniegtajiem piedāvājumiem.	
Atklātuma par Sabiedrības darbību nodrošināšana.	Kapitāla daļu turētāja pārstāvja, pakalpojuma saņēmēju un Sabiedrības nepienācīga informēšana par sabiedrības sniegtajiem pakalpojumiem, iesniedzamajiem dokumentiem un dokumentu aprītes kārtību. Personiskā ieinteresētība informācijas slēpšanā, savā vai citu personu labā. Darbinieku neinformēšana par Sabiedrībā notiekošajiem procesiem.	
Līgumu (vienošanas) slēgšana ar personām un līguma (vienošanas) saistību izpildes kontrole.	Līguma noteikumu sagatavošana un noslēgšana par labu otrai līguma pusei. Kontroles trūkums par līguma saistību izpildi, kā rezultātā tiek saņemts līgumam neatbilstošas kvalitātes vai apjoma pakalpojums (prece). Otrai līguma pusei prasību neizvirzīšana garantijas laikā konstatēto trūkumu/defektu novēršanai.	
Informācijas apstrāde	Ierobežotas pieejamības informācijas (fiziskas personas datu, komercnoslēpuma, konfidenciālas informācijas, informācija, kas paredzēta sabiedrības iekšējai lietošanai) prettiesiska izpaušana, nodošana, pārsūtīšana, ievadīšana, reģistrēšana, nozaudēšana, kopēšana, dzēšana u.c.	
Pretkorupcijas pasākumu plāna izpildes kontrole un aktualizēšana	Pretkorupcijas pasākuma plāna neievērošana. Kontroles neveikšana.	
Ārējie avoti	Tiesiskais regulējums	Neskaidrs vai neatbilstošs tiesiskais regulējums, grozījumi tiesiskajā regulējumā, kas nosaka Sabiedrības darbību.
	Politika	Valsts un pašvaldības politiski lēmumi, kas ietekmē vai var ietekmēt Sabiedrības darbību.
	Ekonomika un finanses	Nepietiekami budžeta līdzekļi valstī, pašvaldībā, ekonomiskās situācijas lejupslīde, pakalpojuma saņēmēju zemā maksātspēja.

Riska iestāšanās varbūtības līmeņa skala

Vērtība	Apraksts	Iespējamība
1	Ļoti zema	Riska iestāšanās ir maz ticama un/ vai nav gadījumu, kad šis risks ir realizējams pēdējos 3 gados. Attiecīgā riska realizācija faktiski būtu īpašs gadījums vai pastāvēt ārkārtas apstākļiem.
2	Zema	Risks var iestāties reti, ir stabila situācija procesu darbībā, riska risināšanai nav nepieciešams izstrādāt īpašas procedūras un/ vai risks var realizēties reizi gadā.
3	Vidēja	Ir iespējama riska iestāšanās, risks var realizēties reizi pusgadā un/ vai bijušas vai pašlaik notiek mazāk būtiskas izmaiņas procesā, vadībā vai resursos.
4	Augsta	Risks var iestāties bieži, risks var realizēties reizi ceturksnī vai biežāk un/ vai bijušas izmaiņas procesā, vadībā vai resursos.
5	Ļoti augsta	Risks var iestāties ļoti bieži, lielākajā daļā gadījumu, risks var realizēties reizi mēnesī vai biežāk un/ vai pēdējā pusgada laikā risks ir realizējies vairākkārt un regulāri un/ vai bijušas būtiskas izmaiņas procesos, vadībā vai resursos.

Risku ietekmes līmeņa noteikšanas skala

Vērtība	Ietekmes līmenis	Apraksts
1	Ļoti zema	Riska ietekme ir nebūtiska, riska iestāšanās gadījumā faktiski netiek ietekmēta Sabiedrības darbība, turpmākie lēmumi un procesa gaita (gan laika, gan izmaksu ziņā). Piemēram, netiek ietekmēta Sabiedrības reputācija, budžets.
2	Zema ietekme	Risks var ietekmēt turpmāko lēmumu pieņemšanu, minimāli ietekmēt procesa gaitu Sabiedrībā (gan laika, gan izmaksu ziņā), neliela ietekme uz Sabiedrības reputāciju, tomēr kopumā tas neietekmē Sabiedrības darbību. Piemēram, īslaicīgi kavēta rēķinu izrakstīšana Sabiedrības klientiem.
3.	Vidēja ietekme	Risks kavē atsevišķa pakalpojuma sniegšanu, cieš Sabiedrības reputācija, budžets, taču tas netraucē pamatpakalpojuma sniegšanu vajadzīgajā apjomā. Piemēram, nepamatota izvairīšanās no papildpakalpojumu sniegšanas, darbinieku konflikts ar Sabiedrības klientiem.
4.	Augsta ietekme	Risks ietekmē pamatpakalpojuma sniegšanu, lēmumu pieņemšanu, procesa gaitu, aizkavējot tā izpildi vai palielinot izmaksas, kā arī var ietekmēt Sabiedrības darbību. Risks būtiski ietekmē Sabiedrības darbību kopumā, atsevišķu vai visu pamatpakalpojumu pārtraukšanu uz vienu vai vairākām dienām. Piemēram, avārija Sabiedrības teritorijā, korupcija.
5.	Ļoti augsta ietekme	Risks apdraud Sabiedrības darbību, būtiski ietekmē ilglaicīgi spēju sasniegt Sabiedrības mērķus. Piemēram, Sabiedrības maksātnespēja.

Risku vērtību nosaka, izmantojot šādu formulu $RV = V \times I$,

kur:

RV – riska vērtība;

V – varbūtība;

I - ietekme.

Riska vērtība

Riska ietekme		Riska varbūtība				
		Ļoti zema	Zema	Vidēja	Augsta	Ļoti augsta
		1	2	3	4	5
Ļoti augsta	5	5	10	15	20	25
Augsta	4	4	8	12	16	20
Vidēja	3	3	6	9	12	15
Zema	2	2	4	6	8	10
Ļoti zema	1	1	2	3	4	5

Ņemot vērā Riska vērtību tiek noteikta Risku prioritāte, klasificējot Riskus atbilstoši to negatīvai ietekmei uz Sabiedrības darbību kopumā un Sabiedrības mērķu sasniegšanu.

Nosakot risku mazināšanas pasākumus, tiek noteikti kontroles pasākumu ieviešanas termiņi un atbildīgie par kontroles pasākuma izpildi.

Risku prioritāte

Riska vērtība	Riska prioritāte	Riska vadības pasākumi
1 - 5	Zema	Riskus iekļauj Risku reģistros vēsturiskās informācijas uzkrāšanas nodrošināšanai un uzraudzībai, tiek nodrošināta šo risku pārvērtēšana pēc noteikta laika perioda. Pārsvarā gadījumā, pasākumi Risku mazināšanai vai novēršanai nav nepieciešami, atsevišķos gadījumos risks jākontrolē ar ikdienas procedūru palīdzību.
6 - 10	Vidēja	Nepieciešams noteikt to iestāšanās varbūtības un/vai ietekmes mazinošos kontroles pasākumus tuvākajā laikā.
15 - 25	Augsta	Nepieciešama tūlītēja rīcība risku mazināšanas pasākumu noteikšanai un ieviešanai. Sabiedrības valdei nekavējoties jāizvērtē iespēja pārtraukt Risku izraisīto avotu un jāveic viss iespējams, lai samazinātu Riska vērtību.

Risku karte (piemērs)

N.p. k.	Pamatprocess/ Pakalpojums (Riska avots)	Procesa īpašnieks	Riska notikums/ Risks	Esošā kontrole	Kopējais novērtējums			Riska samazināšanas plāns/aktivitāte	Atbildīgais par riska novēršanu	Riska samazināšan as Izpildes laiks	Rezultatīvais rādītājs	Piezī mes
					Riska ietekme	Riska iespējamība	Prioritāte					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.	Vadības procesi riski	Valde	Pārvaldības riski	Sabiedrībā izveidota organizatoriskā struktūra, kur vadības procesi sadalīta atbilstoši darbības specifikai. Katrai struktūrvienībai ir atbildīgā persona	2	2	4	Zema riska vērtība, riska risināšanai nav nepieciešams izstrādāt īpašas procedūras	Valdes loceklis	Tiklīdz risks rodas		
			Biznesa procesa un projektu vadības riski	Regulāri tiek sagatavotas vadībai un kontrolējošajām iestādēm uzņēmuma darbības rezultātu atspoguļojušās atskaites	3	2	6	Veikt problemātisko vietu identificēšanu, konsultēties ar kontrolējošām iestādēm par risku mazināšanas jautājumiem	Valdes loceklis	Tiklīdz risks rodas		
			Darbības nepārtrauktības riski	Izstrādāti iekšējās kārtības noteikumi, kas nosaka darbības ārkārtas apstākļu ietekmē	3	2	6	Sekot līdzi iekšējo kārtības noteikumu izpildei, iesaistīties darbības riska	Valdes loceklis	Tiklīdz risks rodas		

							noteikta kārtība, iesaistītās personas. Ir izstrādāts pretkorupcijas pasākumu plāns, kura izpildei tiek regulāri sekots līdzī.					ka jāsniedz ziņojums par interešu konflikta esamību				
			Darba vides riski	Regulāri darbinieki tiek apmācīti darba aizsardzības jautājumos. Ir izstrādāti iekšējie kārtības noteikumi darba aizsardzības jomā, kuru izpilde ir obligāta visiem darbiniekiem.	3	3	9	Veikt informatīvas kampaņas par darba aizsardzības risku neievērošanas sekām. Atbilstoši nepieciešamībai aktualizēt iekšējos darba kārtības noteikumus.	Darba aizsardzības inženieris	Tiklīdz risks rodas						
3.	Finanšu riski	Valde; Grāmatvedība	Finanšu apgrozījuma riski	Uzņēmums regulāri piedalās cenu aptaujās, lai nodrošinātu ieņēmumus. Veidojoties lieliem zaudējumiem, tiek lūgts pārskatīt pasūtītājam tarifus.	4	2	8	Sekot līdzī sagatavotājām atskaitēm, identificēt nepilnības, pilnveidot procesus.	Valdes loceklis; Galvenais grāmatvedis	Tiklīdz risks rodas						
			Izmaksu riski	Regulāri tiek sniegtas atskaites uzraugošajām institūcijām.	4	2	8	Sekot līdzī sagatavotājām atskaitēm, identificēt	Valdes loceklis; Galvenais grāmatvedis	Tiklīdz risks rodas						

			Pakalpojumi un preces tiek iegādātas iepirkuma procedūras/ cenu aptaujas rezultātā.				nepilnības, pilnveidot procesus.				
			Regulāri tiek sniegtas atskaites uzraugošajām institūcijām. Tiek sekots debitoru parādu izmaiņām un termiņiem.	4	2	8	Sekot līdzī sagatavotājām atskaitēm, identificēt nepilnības, pilnveidot procesus.	Valdes loceklis; Galvenais grāmatvedis	Tiklīdz risks rodas		
			Regulāri tiek sniegtas atskaites uzraugošajām institūcijām. Tiek sekots līdzī likviditātes, naudas plūsmas seguma rādītājiem, lai nodrošinātu bankas finansējuma pieejamību	2	2	4	Zema riska vērtība, riska risināšanai nav nepieciešams izstrādāt īpašas procedūras	Valdes loceklis; Galvenais grāmatvedis	Tiklīdz risks rodas		
4.	Vides riski	Valde; Tehniskā daļa	Tehnoloģisko procesu riski ar ietekmi uz vidi Regulāri tiek sniegtas atskaites uzraugošajām institūcijām. Tiek sekots līdzī vides piesārņošanas potenciālajiem objektiem, veikti ieguldījumi riska mazināšanai.	3	2	6	Sekot līdzī sagatavotājām atskaitēm. Izvēlēties tehnoloģiskos procesus, kas mazāk ietekmē vidi.	Valdes loceklis; Galvenais inženieris	Tiklīdz risks rodas		

			<p>Energo-efektivitātes riski</p>	<p>Mainot vai veicot remontus pamatlīdzekļos, tiek sekots līdzī energoresursu patēriņa samazināšanai, iegādājoties ekonomiskākus risinājumus.</p>	2	2	4	<p>Zema riska vērtība, riska risināšanai nav nepieciešams izstrādāt īpašas procedūras</p>	<p>Valdes loceklis; Galvenais inženieris</p>	<p>Tiklīdz risks rodas</p>		
--	--	--	-----------------------------------	---	---	---	---	---	--	----------------------------	--	--