



Riskienhallinnan yleisohje

Hyväksytty kaupunginhallituksessa xx.xx.xxxx

Riskienhallinnan määrittely, tausta ja tavoitteet



Mikä on riski?

Riskillä tarkoitetaan uhkia ja mahdollisuuksia, jotka vaikuttavat tavoitteiden saavuttamiseen.

Riski voi kohdistua esim. kuntalaisten hyvinvointiin, kaupungin elinvoimaisuuteen, toiminnan palvelukykyyn ja tuloksellisuuteen, taloudelliseen asemaan, henkilöstöön, omaisuuteen, imagoon, sidosryhmiin tai ympäristöön

Mitä riskienhallinta on?

- Riskienhallinnalla tunnistetaan, arvioidaan ja hallitaan riskejä
- Riskienhallinta on osa sisäistä valvontaa ja sen tavoitteena on varmistaa asetettujen tavoitteiden saavuttaminen sekä saattaa riskit kaupungin hyväksymälle tasolle.



→ Käytännössä sisäinen valvonta ja riskienhallinta on johdon ja esihenkilöiden toteuttamaa arjen johtamistyötä - ei erillinen osa tai toimintatapa!

Riskienhallinnan tarkoitus ja tavoitteet



Kaupunginvaltuuston hyväksymässä Järvenpään kaupungin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteissa (KV 24.2.2020) määritellään kaupunkikonsernin riskienhallinnan tarkoitus ja tavoitteet



Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tavoitteena on tukea strategisten tavoitteiden toteutumista ja varmistua toiminnan jatkuvuudesta ja tuloksellisuudesta



Riskienhallinnan perustana on kaupunkistrategia ja siitä johdetut valtuustokauden sekä vuositason toiminnan ja talouden tavoitteet



Riskienhallinnan yleisohjeessa kuvataan kaupunkiorganisaation riskienhallinnan toimintamalli ja ohjeet riskienhallinnan toteuttamiseksi.



Mitä hyötyä riskienhallinnasta on organisaatiolle?

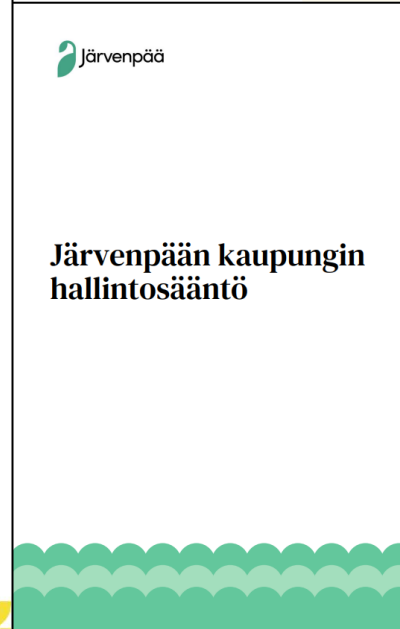
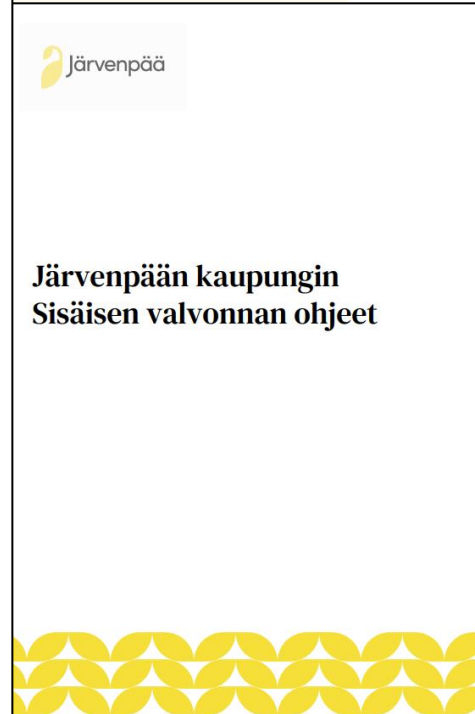
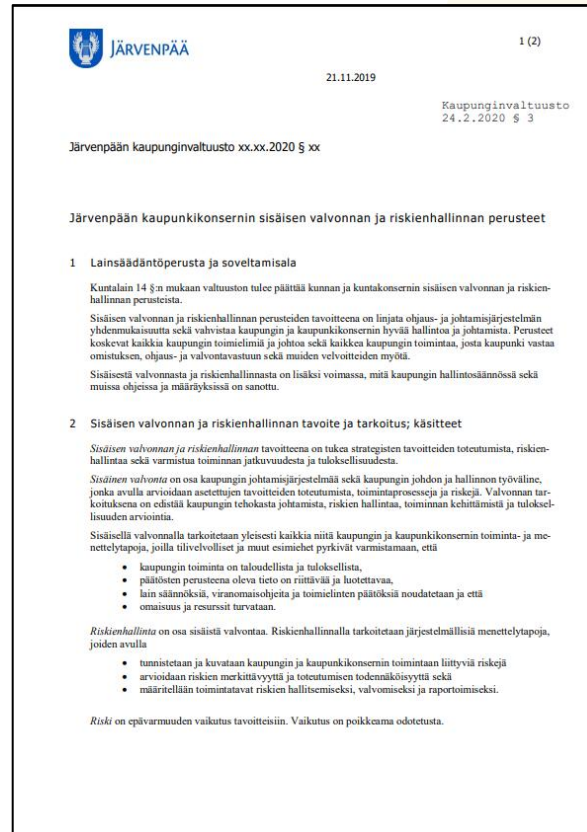
Systemaattisesti toteutetun riskienhallinnan avulla voidaan siirtyä tapauskohtaisesta riskitapahtumiin reagoimisesta kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan, jossa uhat ja niiden mahdolliset seuraukset tehdään näkyviksi toiminnan suunnittelussa ja päätöksenteossa ja niihin varaudutaan ennakolta.

- ➔ Vältetään hallitsemattomuudesta ja ennakkoinnin puutteesta johtuva kielteisten syy-seuraussuhteiden kasautuminen
- ➔ Kaupunki pystyy riskin realisoituessa jatkamaan toimintaansa mahdollisimman pienin häiriöin
- ➔ Vältetään vahinkoja ja yllättäviä kuluja



Riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan ohjeistus

- Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet toimii pohjana ohjeistuksille
- Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan ohjeita on koottu useisiin eri dokumentteihin
- Muita dokumentteja, mitä tulee ottaa huomioon on esim. hallintosääntö ja toimintasäännöt



Järvenpään kaupungin riskienhallinnan toimintamalli

Riskienhallinnan ohjausmalli



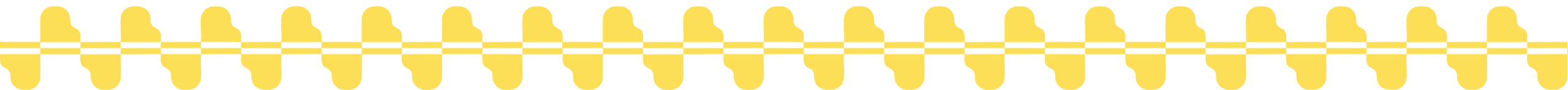
Talouspalvelut koordinoivat talousarvion yhteydessä tehtävää riskienhallintaprosessia



Työsuojelu koordinoi työhön liittyvien riskienhallintaa



Sisäinen tarkastaja tukee palvelualueita sisäisessä valvonnassa ja riskienhallinnassa ja arvioi sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan riittävyyttä ja asianmukaisuutta



Riskienhallinnan roolit ja vastuut

Vastuutaho	Roolit ja vastuut
Kaupunginhallitus	Vastaa hyvän hallinto- ja johtamistavan, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä.
Lauta- ja johtokunnat	Vastaavat omilla tehtäväalueillaan sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan asianmukaisesta järjestämisestä.
Palvelu- ja liikelaitosten johtajat	Vastaavat omalla tehtäväalueellaan riskienhallinnan järjestämisestä, toimivuudesta ja toimeenpanon valvonnasta sekä raportoinnista. Ohjeistavat alaisiaan toimintayksiköitä.
Yksiköiden päälliköt/esihenkilöt	Toteuttavat omalla vastuualueellaan riskienhallintaa sekä seuraavat valvonta- ja riskienhallintatoimenpiteiden tehokkuutta ja riittävyttä.
Henkilöstö	Toteuttaa riskienhallintaa oman työtehtäviensä puutteissa. Toimii annettujen ohjeiden ja tavoitteiden mukaisesti. On velvollinen raportoimaan havaitsemistaan epäkohdista esihenkilölleen.
Sisäinen tarkastus	Arvioi ja tarkastaa riskienhallinnan toimivuutta, tarkoituksenmukaisuutta ja tuloksellisuutta. Antaa ohjeita ja tukee palvelualueita riskienhallintaan liittyvissä kysymyksissä.

Riskienhallintaprosessi

Riskienhallintaprosessi koostuu seuraavista vaiheista:

-  Riskien tunnistaminen
-  Riskien luokittelu sekä riskien merkittävyyden arviointi
-  Riskienhallintakeinojen määrittely ja vastuuttaminen
-  Riskien ja riskienhallintakeinojen seuranta
-  Raportointi

Riskienhallinnan prosessikuva on kuvattu liitteessä 2



Riskien tunnistaminen

- Riskejä tulee tunnistaa eri osa-alueilta, jotta kaupunki pystyy varautumaan riittävällä tavalla sitä uhkaaviin riskeihin.
- Riskien tunnistamisen tukena käytetään Järvenpään kaupungin riskimallia, mihin on kuvattu eri ilmiöalueet, joilta riskejä voi ilmentyä
- Riskejä tunnistetaan kaupungilla talousarvion laadinnan yhteydessä
 - palvelualueen/liikelaitosten johtoryhmät tunnistavat palvelualueen/liikelaitosten toimintaan vaikuttavat riskit
 - kaupungin johtoryhmässä tunnistetaan kaupunkitasoiset riskit
- Talousarvion yhteydessä tunnistetut riskit kootaan erillisiin exceleihin, joihin on koottu tarkemmat ohjeet riskien kirjaamiseksi

- Talousarvion yhteydessä tehtävän riskien tunnistamisen lisäksi riskejä tulee tunnistaa erilaisten prosesseihin, hankkeisiin ja projekteihin liittyen.
- Työtä koskevien riskien riskienhallintaan on laadittu omat ohjeet.



Riskienhallinta on osa päivittäistä tekemistä ja johtamista- mikäli henkilöstö tunnistaa toimintaa uhkaavia riskejä tulee heidän tiedottaa asiasta esihenkilöä, joka vie asiaa eteenpäin tarvittaessa!





Järvenpään kaupungin riskimalli

13

STRATEGIA- & MAINERISKIT

Sidosryhmät & Brändi edunvalvonta
Henkilöstön saatavuus & työnantajakuva
Dis- ja misinformaatio
Konsernina toimiminen & konserniprosessit
Yritysyhteistyö
Organisaation rakenne & toimintamalli
Omistajaohjaus
Kärkihankkeet
Veto- & pitovoima
Kasvavat hyvinvointierot & palvelutarpeet
Organisaation resilienssi / uudistumiskyky

ULKOISET RISKIT

Muuttuva turvallisuusympäristö
Yhteiskunnan polarisoituminen
Työttömyystilanne
Globaalit ilmiöt
Markkinoiden keskittyminen
Suuronnettomuudet
Yleinen taloustilanne
Lainsäädäntö
Poliittinen toimintakulttuuri ja päätöksenteko
Lakiuudistukset
Työn murros
Pandemia

OPERATIIVISET RISKIT

Asiakas- & asukaskokemus
Työllisyydenhoito
Tekoäly
Henkilöstön työhyvinvointi
Strategian toimeenpano
Ulkoistetut palvelut
Tietoarkkitehtuuri & data
Henkilöstön ikärakenne
Resurssien kohdentaminen
Osaaminen
Hankinnat
Kasvavat peruskorjaustarpeet
Palvelukehitys & prosessien tehokkuus

Lainamäärän kasvu

Vero- ja maksutulot

Tuottavuuden kehitys

Omistaja-arvo & osinkotulos

Maanjalostuksen tulot

TALOUS- & RAHOITUSRISKIT

Talouden rakenteellinen tasapaino

Lainarahoituksen saatavuus / likviditeetti

Investointien priorisointi- & hallinta

Kiinteistöomaisuuden optimointi

Korko- & sijoitusriski

VAATIMUSTENMUKAISUUS- & VAHINKORISKIT

Tietosuoja
Sisäinen & ulkoinen valvonta
Vastuullisuus
Ilmastomuutos
Turvallisuus
Tietoturva- & kyberriskit
Sopimusvelvoitteet
Varautuminen & jatkuvuudenhallinta
Työturvallisuus-, väkivalta- & uhkatilanteet



Riskien luokittelu

- Järvenpään kaupungilla riskit luokitellaan seuraavasti kaupungin riskimallin mukaisesti:
 - **Strategia- ja maineriskit:** liittyvät kaupungin pitkän aikavälin tavoitteisiin ja valintoihin sekä sen kykyyn vastata toimintaympäristön muutoksiin ja säilyttää uskottavuus, luottamus ja myönteinen julkikuva sidosryhmien silmissä.
 - **Operatiiviset riskit:** Liittyvät päivittäiseen toimintaan, prosesseihin, järjestelmiin ja henkilöstöön.
 - **Ulkoiset riskit:** Kaupungin vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella olevia tapahtumia tai muutoksia, jotka voivat vaikuttaa kaupungin toimintaan, talouteen tai palveluihin.
 - **Talous- ja rahoitusriskit:** liittyvät kaupungin talouden tasapainon, budjetoinnin ja kustannuskehityksen hallintaan sekä velanhoitoon, lainaehtoihin, korkotason muutoksiin ja maksuvalmiuden turvaamiseen.
 - **Vaatimustenmukaisuus- ja vahinkoriskit:** liittyvät lainsäädännön, määräysten ja sopimusten noudattamiseen sekä henkilö-, omaisuus- ja ympäristövahinkoihin ja niistä aiheutuviin vastuukysymyksiin.



Riskien merkittävyyden arviointi

- Tunnistetut riskit arvioidaan kaupungin riskiasteikon avulla (seuraavalla sivulla):
 - Riskin todennäköisyyden arviossa arvioidaan, kuinka todennäköisesti riski toteutuu (asteikko 1-5)
 - Riskin vaikutuksen arvioinnissa arvioidaan sitä, kuinka suuria vaikutuksia riski aiheuttaa toteutuessaan kaupungin toimintaan (asteikko 1-5)
 - Riskien arviointi tehdään erillisessä riskien arviointityöpajassa palvelualueiden/liikelaitosten johtoryhmässä sekä kaupungin johtoryhmässä
 - Riskin merkittävyys = riskin todennäköisyys x riskin vaikutus
- Myös muissa kuin talousarvion yhteydessä tunnistettujen riskien riskiarviossa käytetään kaupungin riskiasteikkoa.
 - Riskien arviointiin on tärkeää osallistaa useampia henkilöitä, jotka osallistuvat toimintoon/prosessiin, josta riskejä tunnistetaan.

Järvenpää

Riskien arviointikriteerit

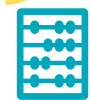
Yksityiskohtaisempi riskien arviointiasteikko on esitelty seuraavalla sivulla

Todennäköisyys	- Todennäköistä, että riski toteutuu joka vuosi - Todennäköisyys yli 40 %	Lähes varma	5					
	- On todennäköistä, että toteutuu TTS-kauden aikana 21-40 % todennäköisyys	Todennäköinen	4					
	- Riski saattaa toteutua tietyissä tapauksissa TTS-kauden aikana 11-20 % todennäköisyys	Kohtalainen	3					
	- On mahdollista, että toteutuu TTS-kauden aikana 5-10 % todennäköisyys	Harvinainen	2					
	- Ei todennäköisesti toteudu TTS-kaudella - Alle 5 % todennäköisyys	Epätodennäköinen	1					

Riskin merkittävyys		
	Kriittinen	Arvot 20-25
	Korkea	Arvot 10-18
	Kohtalainen	Arvot 4-8
	Matala	Arvot 1-3

1	2	3	4	5
Merkityksetön	Vähäinen	Kohtalainen	Merkittävä	Kriittinen
- Saattaa vaikuttaa vähäisesti sitovien tavoitteiden toteutumiseen - Kaupunkitasoiset taloudelliset vaikutukset alle 50 t. euroa/vuosi - Ei vaadi normaalista poikkeavia johdon toimenpiteitä	- Vaikeuttaa joltain osin yhden tai useamman sitovan tavoitteen toteutumista - Kaupunkitasoiset taloudelliset vaikutukset 50 t.- 250 t. euroa/vuosi - Voi vaatia jossain määrin johdon työaikaa	- Vaikeuttaa merkittävästi yhden tai useamman sitovan tavoitteen toteutumista - Kaupunkitasoiset taloudelliset vaikutukset 250 t.-1 milj. euroa/vuosi - Vaatii kohtuullisesti johdon työaikaa ja erillistä selvitystä	- Estää yhden tai useamman sitovan tavoitteen toteutumisen - Kaupunkitasoiset taloudelliset vaikutukset 1,0-2,5 milj. euroa/vuosi - Vaatii huomattavasti johdon työaikaa ja ylimmän johdon päätöksentekoa	- Estää suurinta osaa sitovista tavoitteista toteutumasta - Kaupunkitasoiset taloudelliset vaikutukset yli 2,5 milj. euroa/vuosi - Vaatii pitkäaikaista johdon työaikaa ja häiritsee johdon päivittäisten toimintojen suorittamista

Vaikutus



Riskin vaikutuksen arviointiasteikko

Vaikutus	Strategian toteutuminen	Operatiivinen toiminta	Taloudellinen seuraus	Maine	Turvallisuus ja terveys	Johdon toimenpiteet
5	Estää suurinta osaa sitovista tavoitteista toteutumasta	Toiminnan ja palvelutuotannon keskeytyminen, siten että sillä on kriittisiä vaikutuksia toimintaan / lisää henkilöstön työmäärää sietämättömälle tasolle	Kaupunkitasoiset taloudelliset vaikutukset yli 2,5 milj. euroa/vuosi	Laajempaa negatiivista julkisuutta laajalle yleisölle. Luottamus viranomaistoimintaan vaarantuu	Ihmishengen menetys tai useita vakavia henkilövahinkoja	Vaatii pidempiaikaista johdon työaikaa ja haittaa johdon päivittäisten toimien suorittamista
4	Estää yhden tai useamman sitovan tavoitteen toteutumisen	Huomattava toiminnan ja palvelutuotannon hidastuminen ja tehokkuuden menetys / merkittävä lisäys henkilöstön työmäärään	Kaupunkitasoiset taloudelliset vaikutukset 1,0-2,5 milj. euroa/vuosi	Laajempaa negatiivista julkisuutta huomattavalle yleisölle	Vakava henkilövahinko tai pitkäaikainen työkyvyttömyys	Vaatii huomattavaa johdon työaikaa ja ylimmän johdon päätöksentekoa
3	Vaikeuttaa merkittävästi yhden tai useamman sitovan tavoitteen toteutumista	Toiminnan ja palvelutuotannon hidastuminen, josta aiheutuu kohtuullista haittaa / lisää henkilöstön työmäärää jonkin verran	Kaupunkitasoiset taloudelliset vaikutukset 250 t.-1,0 milj. euroa/vuosi	Kohtuullista negatiivista julkisuutta, joka vaikuttaa suhteisiin sidosryhmien kanssa ja vahingoittaa mainetta	Lievä henkilövahinko tai mahdollinen lyhyt työkyvyttömyys	Vaatii kohtuullisesti johdon työaikaa ja erillistä selvitystä
2	Vaikeuttaa joltain osin yhden tai useamman sitovan tavoitteen toteutumista	Pieniä häiriöitä toimintaan ja palveluiden tuottamiseen / lisää vähäisesti henkilöstön työmäärää	Kaupunkitasoiset taloudelliset vaikutukset 50 t.- 250 t. euroa/vuosi	Jonkin verran negatiivista julkisuutta, joka tavoittaa vain pienen yleisön	On tunnistettu, että joissain olosuhteissa riskillä on seurauksia turvallisuudelle ja terveydelle	Vaatii jossain määrin johdon työaikaa
1	Saattaa vaikuttaa vähäisesti sitovien tavoitteiden toteutumiseen	Erittäin pieniä häiriöitä toimintaan ja palveluiden tuottamiseen / saattaa lisätä vähäisesti henkilöstön työmäärää	Kaupunkitasoiset taloudelliset vaikutukset alle 50 t. euroa/vuosi	Korkeintaan pientä negatiivista julkisuutta, joka tavoittaa vain pienen yleisön	Riskillä voi olla vähäisiä seurauksia turvallisuudelle ja terveydelle	Voi vaatia vähäisesti johdon työaikaa

Riskienhallintakeinojen määrittäminen

- Tunnistetuille riskeille määritellään riskiä pienentäviä toimenpiteitä eli hallintakeinoja
- **Kriittisille ja korkeille riskeille** (arvot 10-25) tulee aina määrittää riskejä pienentäviä hallintakeinoja!
- Kaupungilla on määritetty hyväksyttävä riskitaso, jonka riskit kaupunki hyväksyy osaksi normaalia toimintaa. Järvenpään kaupungilla hyväksyttäväksi riskitasoksi on määritetty riskit, joiden merkittävyys on pienempi kuin 10. Hyväksyttävää riskitasoa pienemmille riskeille ei tarvitse määrittää hallintakeinoja
- Kuitenkin myös alemman tason riskeille on suositeltavaa määritellä riittävät ja asianmukaiset riskienhallintatoimenpiteet
- Mitä merkittävämpi riski, sitä kiireellisempi ja vaikuttavampi hallintatoimenpide valitaan, jotta kaupungin toiminta turvataan mahdollisimman tehokkaasti
- Riskienhallintakeinot vastuutetaan aina tietylle viran-/tehtävänhaltijalle- ei yksikölle, avainalueelle tai palvelualueelle. Vastuutaho vastaa riskienhallintakeinon toimeenpanosta.

Hallintakeinot voivat

- ennaltaehkäistä riskejä (esim. käyttöoikeuksien rajausta)
- auttaa havaitsemaan riskin varhaisessa vaiheessa (esim. automaattiset poikkeamaraportit/erilaiset valvontamenettelyt)
- auttaa hallitsemaan eli pienentämään riskin todennäköisyyttä tai seurausta (esim. vakuutukset)



Riskien seuranta ja raportointi

- Riskejä seurataan osavuosisraportoinnin ja toimintakertomuksen yhteydessä
 - Palvelualueiden/liikelaitosten johtoryhmät seuraavat tunnistamiensa riskien riskienhallintakeinojen toteutumista
 - Kaupungin johtoryhmä seuraa kaupunkitasoisten riskien riskienhallintatoimenpiteiden toteumaa
- Riskien seurannan yhteydessä päivitetään exceliin riskien hallintatoimenpiteiden toteuman tila ja lisätään arvio siitä, millainen vaikutus toteutetulla riskienhallintatoimenpiteellä on ollut riskiin (ts. onko riskin merkittävyys alentunut)
- Tarvittaessa määritellään uusia riskienhallinnan toimenpiteitä, mikäli jo tehdyt riskienhallinnan toimenpiteet eivät ole laskeneet riskin merkittävyyttä hyväksyttävälle tasolle

- Myös muissa kuin talousarviossa tunnistetuissa riskeissä on tärkeää seurata riskejä ja toteutettuja riskienhallintatoimenpiteitä säännöllisesti
- Eri prosessit määrittävät seurantasyklin



Riskien raportointi

- Riskeistä ja tehdyistä hallintatoimenpiteistä raportoidaan lauta- ja johtokunnille säännöllisesti talousarviovuoden aikana
- Raportoinnissa raportoidaan tehty riskienhallintatoimet sekä arvio sitä, onko tehdyillä toimilla ollut vaikutusta riskien suuruuteen
- Riskit raportoidaan osavuositarkastuksen ja tilinpäätöksen yhteydessä
 - Palvelualueet raportoivat riskienhallintatoimenpiteiden toteutumisesta kaupungin johtoryhmälle sekä omalle poliittiselle päätöksentekaelimelle osavuositarkastuksen ja toimintakertomuksen yhteydessä
 - Kaupunginhallitukselle ja -valtuustolle raportoidaan sekä palvelualueiden tehty riskienhallintatoimet sekä kaupunkitasoisille riskeille tehty riskienhallintatoimet

- Muissa kuin talousarviossa tunnistetuissa riskeissä riskien raportointitaho voi vaihdella.
- Prosessit määrittävät raportointikäytännöt

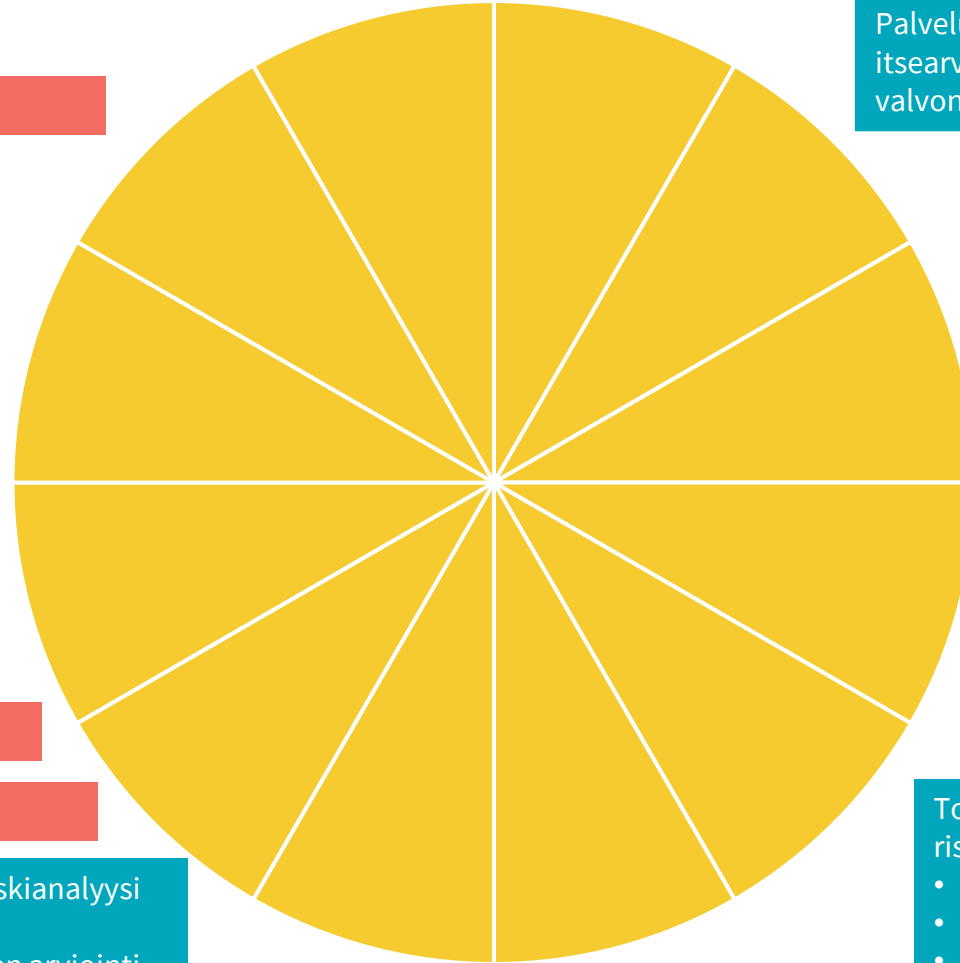
Liitteet

1. Riskienhallinnan vuosikello
2. Riskienhallintaprosessi

Riskienhallinnan vuosikello

Talousarvion hyväksyminen marraskuussa

Palvelualueet laativat sisäisen valvonnan itsearviointit, joiden perusteella laaditaan sisäisen valvonnan selonteko tammi-helmikuussa



Riskiraportointi luottamustoimielimille toimintakertomuksen yhteydessä

Syyskuussa talousarvion käsittely lautakunnissa

Elokuussa osavuositarkastus

Elokuussa kaupunkitasoisten riskien riskianalyysi

- Riskien tunnistaminen
- Riskien luokittelu ja merkittävyyden arviointi
- Riskienhallintakeinojen määrittely ja vastuuttaminen

Touko-kesäkuussa palvelualueiden ja liikelaitosten riskianalyysi

- Riskien tunnistaminen
- Riskien luokittelu ja merkittävyyden arviointi
- Riskienhallintakeinojen määrittely ja vastuuttaminen

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessi

Riskien tunnistaminen talousarvion yhteydessä

- Palvelualueen/liikelaitosten johtoryhmät tunnistavat palvelualueen/liikelaitoksen riskit
- Kaupungin johtoryhmä tunnistaa kaupunkitasoiset riskit



Riskien luokittelu ja merkittävyyden arviointi

- Palvelualueen/liikelaitosten johtoryhmät luokittelevat tunnistamansa riskit ja arvioivat niiden merkittävyyden
- Kaupungin johtoryhmä luokittelee tunnistamansa kaupunkitasoiset riskit ja arvioi niiden merkittävyyden



Riskiraportointi

- Palvelualueet raportoivat riskienhallintatoimenpiteiden toteutumisesta kaupungin johtoryhmälle sekä omalle poliittiselle päätöksentekaelimelle
- Kaupunginhallitukselle ja -valtuustolle raportoidaan sekä palvelualueiden tehdyt riskienhallintatoimet sekä kaupunkitasoisille riskeille tehdyt riskienhallintatoimet



Talouspalvelut koordinoi prosessia

Sisäinen tarkastus tukee palvelualueita

Riskienhallintakeinojen määrittely ja vastuuttaminen

- Palvelualueen/liikelaitosten johtoryhmät määrittävät riskeille hallintakeinoja ja näille vastuuhenkilöt
- Kaupungin johtoryhmä määrittää kaupunkitasoisille riskeille hallintakeinoja ja näille vastuuhenkilöt



Riskien ja riskienhallintakeinojen seuranta

- Riskejä ja toteutettuja riskienhallintakeinoja seurataan palvelualueiden/liikelaitosten johtoryhmissä sekä kaupungin johtoryhmässä 2 kertaa vuodessa



