

Järvenpään kaupunkikonsernin Riskienhallinnan yleisohje

Kaupunginvaltuusto 10.11.2014

Kaupunginhallitus 27.10.2014

Talousjaosto 9.10.2014

Johtoryhmän kehittämispäivä 24.9.2014

Luonnos

23.9.2014

Sisältö

1	Lähtökohdat	3
1.1	Mikä on riski?.....	3
1.2	Mitä on riskienhallinta?.....	3
1.3	Riskienhallinta on johdettua toimintaa.....	5
1.4	Riskienhallinnan organisointi Järvenpään kaupunkikonsernissa	6
1.5	Riskienhallintaan liittyvä päätöksenteko.....	7
2	Järvenpään kaupungin riskienhallinnan yleisohje / toimintamalli.....	7
2.1	Riskienhallinnan yleisohjeen sitovuus	9
2.2	Riskienhallinnan prosessi.....	9
2.3	Riskienhallinnassa noudatettavat tavoitteet	10
2.4	Riskien ryhmittely	10
2.5	Riskien arvioinnin periaatteet ja toteutus	11
2.6	Riskin suuruuden ja merkittävyyden arvioinnin periaatteet ja menettelyt.....	12
2.7	Hyväksyttävä riskitaso riskien hallinnan menettelyiden perustana.....	13
2.8	Yleiset periaatteet tarvittavia toimenpiteitä koskevassa päätöksenteossa.....	14
2.9	Riskienhallinnan vuotuinen aikataulu ja raportointi	15

LIITTEET:

* Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan vastuunjakomatriisi

Työkalut:

* Konsernijohdon arviointiohjelma

* Palvelu ja avainalueiden ym. arviointilomake

* Liikelaitoksen ja konserniyhteisön arviointiohjelma

* Riskien seurauksen ja merkittävyyden arviointi- ja hallinta-lomake

1 Lähtökohdat

1.1 Mikä on riski?

Riski on toimintatavan heikkous tai sellaisen tapahtuman uhka, joka estää tai haittaa kaupunkikonsernin tavoitteiden saavuttamista, vaarantaa toiminnan häiriöttömyyttä, lainmukaisuutta tai hyvän hallintotavan toteutumista, aiheuttaa taloudellisia menetyksiä tai tappioita. Riski voi olla myös hyödyntämättä jäävä mahdollisuus strategisten tai toiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseen, toiminnan parantamiseen tai tehostamiseen taikka säästöjen tai tuottojen aikaansaamiseen. Riski voi realisoituessaan vaikuttaa välittömästi tai välillisesti kaupungin toimintaan, talouteen, henkilöstöön tai omaisuuteen, kuntalaiseen, asiakkaaseen, eri sidosryhmiin tai ympäristöön.

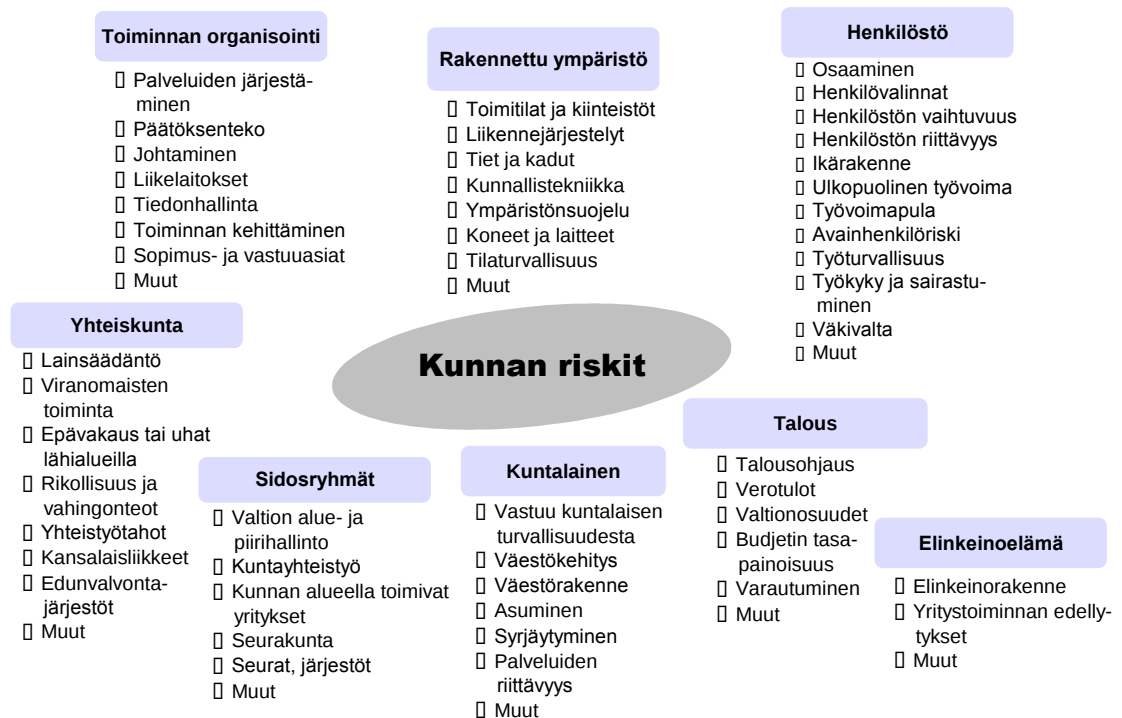
Riskin aiheuttavia / mahdollistavia tekijöitä:

- Riski voi aiheutua puutteellisesta johtamisesta (ml. suunnittelu, toteutus, seuranta ja raportointi), väärästä henkilöresursoinnista, vastuunjaon ja työnjaon epäselvyydestä tai opastuksen ja perehdytyksen puuttumisesta.
- Riski voi aiheutua työn tekemisestä eli menetelmistä, työvälineistä ja laitteista (esim. tietojärjestelmät), työssä käytettävistä aineista, työntekijöiden ja asiakkaiden käyttäytymisestä jne.
- Riski voi kohdistua organisaatioon ja työntekijöihin myös työn ulkopuolelta esim. liikennetapaturmariskinä, väkivaltana, lainsäädäntömuutoksena jne.

1.2 Mitä on riskienhallinta?

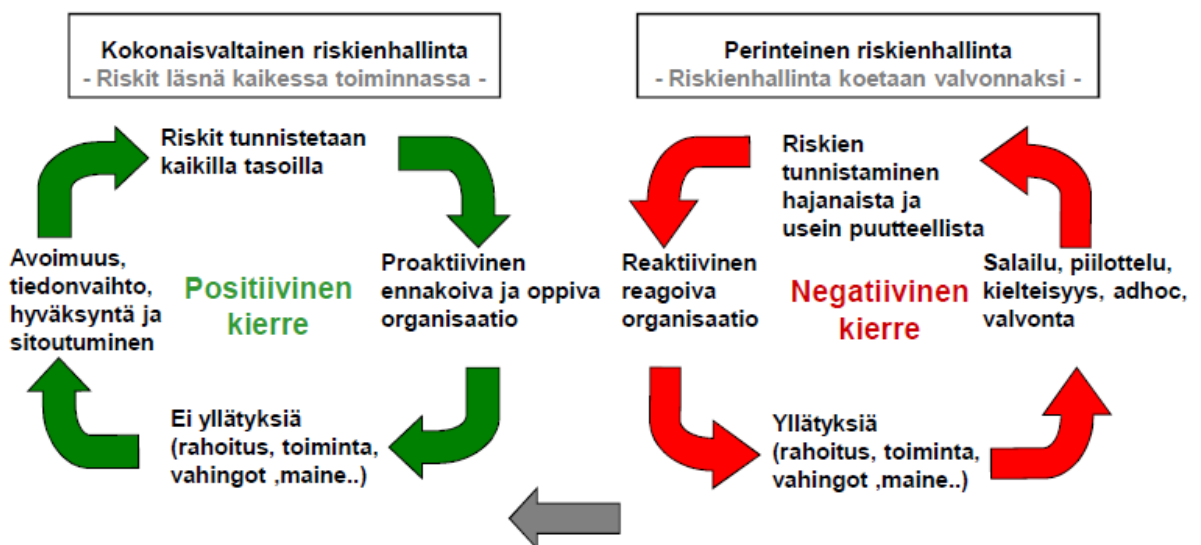
Riskienhallinta on olennainen osa Järvenpään kaupunkikonsernin johtamista ja toimintakulttuuria. Riskienhallinta on kokonaisvaltaista, tietoista, johdettua, suunnitelmallista ja jatkuvaa työtä kuntakonsernin toimintoja uhkaavien riskien tunnistamiseksi, arvioimiseksi ja hallitsemiseksi. Keskeiset osat riskienhallintaa (tavoitteiden saavuttamiseksi) ovat toimintaympäristön ja riskien analysointi, hallinnan menettelyiden määrittely ja niiden systemaattinen toimeenpano ja valvonta. Riskienhallintaan kuuluu olennaisena osana parannustoimien tekeminen, niiden vaikutusten seuraaminen ja säännöllisesti toistuvat riskien analysoinnit.

Riskienhallinnan tulee kattaa kaikki kaupunkikonsernin toimintaan liittyvät riskit ja osa-alueet (kuvio 1). Tällöin se kattaa kuntakonsernin oman toiminnan sekä toiminnan, josta kaupunkikonserni vastaa lainsäädännön, omistuksen, ohjaus- ja valvontavastuun sekä muiden velvoitteiden tai sopimusten nojalla.



Kuvio 1. Ilmiöalueet joilta kartoitetaan riskejä (lähde Kuntaliitto)

Riskienhallinnan systematisoinnin tavoitteena on siirtyä perinteisestä tapauskohtaisesta riskitapahtumiin reagoimisesta kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan, jossa uhkat ja niiden mahdolliset seuraukset tehdään toiminnan suunnittelussa ja päätöksenteossa näkyviksi ja niihin varaudutaan ennakolta. Näin vältetään hallitsemattomuudesta ja ennakkoinnin puutteesta johtuva kielteisten syy-seuraussuhteiden kasautuminen (kuvio 2).



Kuvio 2. Siirtyminen perinteisestä riskienhallinnasta kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan. (lähde: Keski-Uudenmaan Pelastuslaitos)

1.3 Riskienhallinta on johdettua toimintaa

Riskienhallinta on organisaation riskeihin keskittyvä johtamisen osa-alue, jonka avulla pyritään järjestelmällisesti vähentämään riskien aiheuttamia kustannuksia ja muita haittavaikutuksia. Riskienhallinnan tärkeimpänä tavoitteena on toiminnan jatkuvuuden varmistaminen myös siinä tapauksessa, että jokin uhkana olevista riskeistä toteutuu.

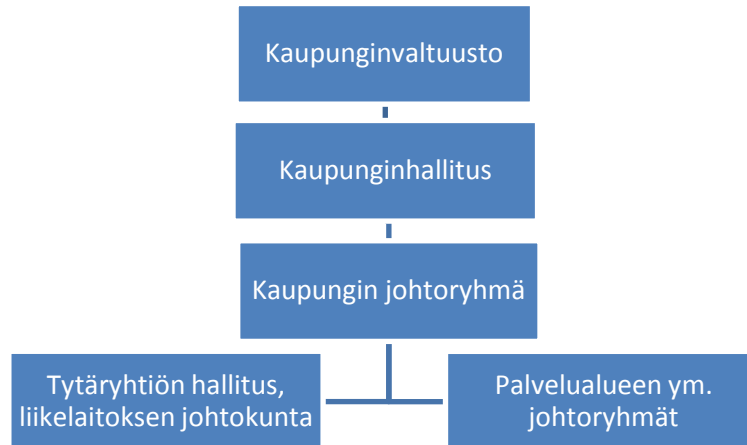
Riskienhallinta on osa hyvää johtamista ja johdon tehtäviä. Riskienhallinnan ja valvonnan perusteet on kuvattu nyt käsillä olevassa asiakirjassa ja vastuut sekä tehtävät perustuvat mm. hallintosäännössä hyväksytyihin tehtävä- ja vastuumäärittelyihin. Toiminnasta vastaava esimies vastaa myös riskienhallinnasta. Toimiva riskienhallinta edellyttää riskien seurauksen ja todennäköisyyden arvioinnin lisäksi suunnittelua ja tavoitteita, organisointia ja vastuunjakoa, tiedonkulkua ja yhteistyötä, riskienhallinnan ohjeistusta, dokumentointia ja raportointia, johdon katselmuksia sekä tuloksellisuuden arviointia (Kuvio 3).



Kuvio 3. Riskienhallinnan tehtäväkenttä (muokattu Kuntaliiton kuvasta)

Riskienhallinta liittyy päätöksenteon, toiminnan suunnittelun ja palvelutoiminnan ohella myös moneen muuhun kunnassa tapahtuvaan toimintaan, kuten sijoitustoimintaan, omaisuudenhoitoon ja taloushallintoon. Näin ollen riskienhallinnan ja muiden toimintojen väliin voi olla vaikea vetää rajapintoja. Riskienhallinta liittyy myös turvallisuutta ja kestävästä kehitystä lähellä oleviin toimintoihin, joista osa on kunnan toimivallan ulkopuolella. Riskienhallinta liittyy mm. pelastus- ja poliisitoimeen, turvallisuus- ja työsuojelutoimintaan, varautumiseen, vakuuttamiseen ja ympäristönsuojeluun.

1.4 Riskienhallinnan organisointi Järvenpään kaupunkikonsernissa



Kuvio 4. Riskienhallinnan organisointi Järvenpään kaupungissa

Kaupungin riskien hallinnasta ja sen yleisistä linjauksista vastaavat **kaupunginvaltuusto** sekä **kaupunginhallitus** kaupunginjohtajan esittelystä. Kaupunginvaltuusto vastaa yleisistä linjauksilla hyväksymällä tämän riskienhallinnan yleisohjeen. Riskienhallinnasta kaupunkiorganisaatiossa vastaa **kaupungin johtoryhmä**. Asioiden valmistelun koordinoinnista kaupungin johtoryhmälle vastaa talousjohtaja apunaan konsernipalveluiden talouspäällikkö taikka muu talousjohtajan nimeämä henkilö. Kaupungin johtoryhmä koordinoi kaupungin riskien hallintaa. Riskienhallintaa käsiteltäessä kaupungin johtoryhmään paikalle kutsutaan myös mm.

- palvelualueiden ym. asiantuntijat (max 1 henk./sektori)
- liikelaitoksen toimitusjohtaja
- tytäryhtiöiden toimitusjohtajat
- tietohallintopäällikkö

Asioiden käsittelyyn voidaan tarvittaessa kutsua lisäksi sisäisiä tai ulkopuolisia asiantuntijoita esim. työsuojelupäällikön, valmiussuunnittelun yhteyshenkilön, pelastuslaitoksen tai vakuutusyhtiön edustajia. Riskienhallintaan liittyviä asioita käsitellään myös palvelualueiden ym. johtoryhmissä. Riskienhallinnan vastuut kohdistuvat hallintosäännön tehtävä- ja vastuujakojen sekä yleisten toimivaltuuksien mukaisesti. Riskienhallinnasta vastaa viime kädessä se yksikkö, jonka hoitoon tehtävä ja/tai omaisuus on uskottu. Yksikötason riskienhallinnan järjestämisestä ohjeiden ja palvelualueen/muun toimintakokonaisuuden linjausten mukaisesti vastaa tulosvastuullinen esimies. Lopullinen vastuu riskienhallinnan toimeenpanosta on palvelujohtajilla / muiden toimintakokonaisuuksien johtajilla.

Kaupungin johtoryhmä laatii palvelualueiden esittämät painotukset huomoiden riskienhallinnan kaupunkitasoisen ohjelman tuleville vuosille. Siinä määritetään riskienhallinnan painopistealueet perustuen asiakokonaisuuksien merkitykseen, riskeihin ja tavoiteltavaan hyötyyn.

1.5 Riskienhallintaan liittyvä päätöksenteko

Konsernin riskienhallinnan päälinjauksia koskeva päätöksenteko tapahtuu normaalin päätöskäytännön mukaisesti kaupunginhallituksen ja -valtuuston päätöksillä. Riskienhallinta-asoiden esittelijänä kaupunginhallitukselle toimii kaupungin johtosäännön mukaisesti kaupunginjohtaja. Tämän päätöksenteon valmisteluun osallistuu kaupungin johtoryhmä, jonka tehtävänä on myös riskien arvioinnin ja hallinnan kehittäminen ja ohjaaminen, jotta palvelualueilla / muissa toimintakokonaisuuksissa, liikelaitoksissa ja tytäryhtiöissä riskejä tarkastellaan yhdenmukaisesti ja riittävällä tarkkuudella. Kaupungin johtoryhmän tehtävänä on myös vastata riskienhallinnan toteutumisen seurannasta mm. kaupunginhallitukselle. Lisäksi kaupungin johtoryhmän tehtävänä on kaupunkikonsernitasolla ylläpitää ajantasaista riskienhallinnan ohjeistusta sekä koordinoita ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä, varautumista vahinkojen varalle ja toipumista vahinkojen jälkeen.

Kaupunginjohtaja nimittää johtoryhmässä riskienhallinnan asioiden käsittelyyn osallistuvat henkilöt palvelualueiden / muiden toimintakokonaisuuksien / liikelaitosten esittämistä edustajista, jotka toimivat osaltaan oman hallinnonalansa riskienhallinnan asiantuntijoina, yhteyshenkilöinä ja riskienhallintaprojektien yhteyshenkilönä. Johtoryhmä voi kutsua kokouksiinsa kunnan omia tai ulkopuolisia asiantuntijoita. Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan vastuumatriisissa on tarkemmin esitetty eri toimijoiden roolit.

2 Järvenpään kaupungin riskienhallinnan yleisohje / toimintamalli

Riskienhallinnan yleisohjeen "kivijalan" Järvenpään kaupungissa muodostaa kaupunkistrategia, hallintosääntö, kaupunginhallituksen ja palvelualueiden ym. toimintasääntöt, omistajaohjeistus sekä sisäisen valvonnan ohje. Kyseisillä asiakirjoilla määritetään kaupungin strateginen tahtotila, toimivaltuudet, johtamisen ja riskienhallinnan toimintakulttuuri. Riskienhallinnan yleisohjeen ja sen toteuttamisen avulla pyritään varmistamaan kaupungin strategian mukainen toiminta ja tavoitteiden hallittu saavuttaminen muuttuvassa toimintaympäristössä erilaiset riskit huomioiden.

Asetelma on havainnollistettu seuraavassa kuvassa:



Kuvio 4. Riskienhallinnan yleisohje osana kaupungin sääntökokonaisuutta

Kuntakonsernin tasolle on laadittu riskien arviointiohjelma, joka toimii kaupungin johtoryhmän työkaluna kokonaisvaltaisen riskienhallinnan suunnittelussa ja toimeenpanossa. Sen avulla aikataulutetaan ja suunnataan riskien arviointeja eri asiakokonaisuuksien merkityksen ja tavoiteltavan lisäarvon perusteella. Arviointiohjelma kattaa seuraavat asiakokonaisuudet:

- Johtamisjärjestelmä ja toimintaympäristö
- Omistaja- ja konserniohjaus sekä – valvonta
- Kaupunkistrategia, toiminta- ja taloussuunnitelma sekä talousarvio, osavuositiedot
- Henkilöstöjohtaminen
- Talouden hoidon ja hallinnon menettelyt
- Tiedonhallinta ja –välitys, tietojärjestelmät
- Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tuloksellisuuden arvioinnit

Palvelualueille ja avainalueille on laadittu sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan arviointi- ja dokumentointilomake, joka ohjaa arviointia ja dokumentointia. Riskien arvioinnit tulee suorittaa priorisoidusti tarkasteltavien asiakokonaisuuksien olennaisuuden, niihin liittyvien riskien ja tavoiteltavan hyödyn (lisäarvon) perusteella. Asiakirjaan myös kirjataan olennaisiksi arvioidut riskit, niiden hallinnan ja valvonnan menettelyt.

Arviointilomake kattaa seuraavat asiakokonaisuudet:

- Toiminta-ajatus ja perustehtävä
- Strategiset, toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet
- Henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi
- Tietojärjestelmät ja tiedonhallinta
- Toiminnan, taloudenhoidon ja hallinnon menettelyt
- Kiinteistöt, tila- ja työturvallisuus, omaisuuden ja kulun valvonta, kestävä kehitys

Liikelaitoksille ja konserniyhteisöille on laadittu vastaavanlainen riskien arviointiohjelma. Tunnistettujen riskien analysoimiseksi, priorisoimiseksi ja hallinnan menettelyiden määrittelemiseksi on laadittu erilliset työkalut, joiden avulla varmennetaan riskienhallinnan tasalaatuisuutta palvelu- ja avainalueilla sekä liikelaitoksissa ja konserniyhteisöissä. Edellä mainitut arviointiohjelmat sekä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan arviointi- ja dokumentointilomake priorisoidaan kaupungin johtoryhmässä.

2.1 Riskienhallinnan yleisohjeen sitovuus

Riskienhallinnan yleisohje sitoo sekä kaupunki- että kaupunkikonsernitason (ml. liikelaitokset ja tytäryhtiöt) kaupungin luottamushenkilöitä, viranhaltijoita ja työntekijöitä.

Riskienhallintaa käsitellään tämän ohjeen lisäksi myös mm. turvallisuus- ja valmiussuunnitelmissa sekä työsuojeluohjeissa. Niillä toiminnan alueilla, joiden riskienhallintaa on säädelty erillisellä lainsäädännöllä tai muilla erillisohjeilla, toimintaan ko. säästöjen ja ohjeiden mukaisesti. Erillissäännöksiä ei ole sisällytetty tähän ohjeeseen. Muilla toimintakokonaisuuksilla tässä ohjeessa tarkoitetaan konsernipalveluita, kaupunkikehitystä ja teknistä palvelukeskusta.

2.2 Riskienhallinnan prosessi

Suunnitelmallisessa riskienhallinnassa edetään kaupungin johtoryhmän laatiman arviointiohjelman painotusten mukaisesti. Riskienhallinnan prosessiin kuuluvat seuraavat vaiheet:

- riskien tunnistaminen
- riskien arviointi, analysointi ja luokittelu (riskien toteutumisen syyt, todennäköisyys ja seuraukset, riskien luokittelu)
- riskien priorisointi (riskit suhteutetaan kaupungin tavoitteisiin ja riskinottohaluun)
- riskeille määritellään hallintamenettelyt (priorisoiduille riskeille valitaan hallintamenettely: riskin välttäminen, riskin pienentäminen, riskin jakaminen muille, riskin kantaminen), hallinnan "kustannuksia" verrataan riskin vähentämisen hyötyyn.
- riskienhallintasuunnitelman hyväksyminen
- toteutettujen riskienhallintaratkaisujen seuranta ja arviointi
- riskienhallinnan jatkuva kehittäminen

Riskienhallinnan tehtävät jakaantuvat konsernipalveluiden ja palvelualueiden / muiden toimintakokonaisuuksien sekä kaupungin liikelaitosten ja tytäryhtiöiden välille.

Konsernipalveluiden riskienhallinnan tehtävänä on lisäksi ohjata ja valvoa em. toimijoiden riskienhallinnan prosessin toteutumista.

2.3 Riskienhallinnassa noudatettavat tavoitteet

- Riskien analysointia vaativat kohteet, prosessit, toiminnot tai päätöksenteko on määritelty arviointiohjelman painotusten ja aikataulun mukaisesti
- Riskien arviointi ja hallinta on läpinäkyvä osa kaupunkikonsernissa tapahtuvaa päätöksentekoa, johtamista, suunnittelua sekä valvontaa.
- Taloudellisia, toiminnallisia ja vahinkoriskejä pienennetään
- Asiakkaan asioinnin turvallisuudesta huolehditaan
- Työntekijöille luodaan turvallinen työympäristö
- Riskeistä ja riskien hallinnasta tiedotetaan sidosryhmille
- Epäterveiden ilmiöiden, rikosten tai väärinkäytösten mahdollisuudet minimoidaan toimintaperiaatteilla
- Kriittisimmät toiminnot (ml. tietojärjestelmät) varmistetaan turvaamalla niiden tarvitsemat resurssit
- Riskien realisoitumiseen varaudutaan mm. vakuutuksin
- Riskien hallintaan käytettävät kustannukset ovat oikeassa suhteessa siitä saatavaan hyötyyn ja riskienhallinnan tuloksellisuutta arvioidaan säännöllisesti

2.4 Riskien ryhmittely

Riskit luokitellaan strategisiin, toiminnallisiin / operatiivisiin (ml. tietojärjestelmät), taloudellisiin ja vahinkoriskeihin. Lisäksi toiminnallisen ja taloudellisen tiedon oikeellisuuteen, luotettavuuteen ja riittävyyteen voi liittyä riskejä.

Strategiset ja päätöksentekoriskit vaikuttavat kaupungin kilpailukykyyn ja asemaan markkinoilla. Imagoriskit vaikuttavat organisaation julkisuuskuvaan.

Toiminnalliset ja palvelun häiriöttömyyteen, laatuun tai saatavuuteen liittyvät riskit vaikuttavat loppuasiakkaisiin.

Johtamisriskit vaarantavat palvelutuotannon kehittämisen ja aidon vastuunalaisuuden toteutumisen.

Tieto- ja tietojärjestelmäriskit uhkaavat päätöksenteon perustumista oikeaan ja riittävään informaatioon, tietojärjestelmien toiminnan häiriöttömyyttä sekä tiedon eheyttä ja salassa pidettävyyttä. Tietoriskejä ovat myös sisäisen ja ulkoisen tiedonvälityksen heikkoudet.

Hallinnolliset riskit uhkaavat toiminnan lain- ja ohjeistuksen- sekä hyvän hallintotavan mukaisuutta.

Toimintaympäristöriskeihin kuuluvat lainsäädännölliset tai muut muutokset, jotka vaikuttavat toiminnan järjestämiseen, palveluiden tuottamiseen tai esim. vastuisiin.

Henkilöstöriskit johtavat asiantuntemuksen merkittävään menettämiseen, johtuen esim. asiantuntevan henkilöstön rekrytointiongelmista tai ammatillisen osaamisen kehittämisen puutteista.

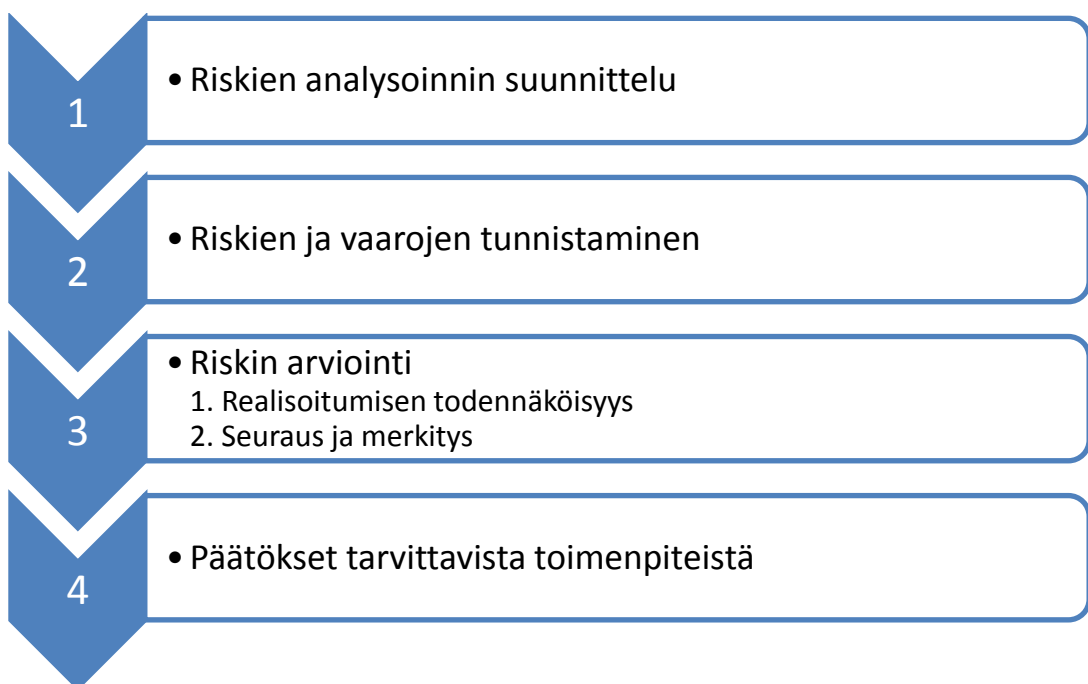
Taloudelliset ja toiminnan kustannustehokkuuteen liittyvät riskit vaikuttavat kaupunkikonsernin taloudelliseen asemaan tai sen kehittymiseen.

Vahinkoriskeistä voi seurata henkilövahinkoja, omaisuusvahinkoja, toiminnallisia vahinkoja tai ympäristövahinkoja. Vahinkoriskin toteutuminen merkitsee aina toimintayksikölle tappiota, eikä siihen missään olosuhteissa liity hyödyn mahdollisuutta. Vahinkoriskit ovat luonteeltaan vakuuttamiskelpoisia riskejä.

2.5 Riskien arvioinnin periaatteet ja toteutus

Riskinarvioinnilla Järvenpään kaupungissa tarkoitetaan saatavissa olevan tiedon järjestelmällistä käyttämistä uhkien ja vaarojen tunnistamiseksi strategisiin, toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin, ihmisiin, omaisuuteen, ympäristöön tai toimintaan kohdistuvan riskin suuruuden arvioimiseksi.

Riskinarvioinnilla tuodaan esille merkittävimmät uhkatekijät, joille etsitään ja määritellään tarkoituksenmukaisia riskienhallintatoimenpiteitä. Arvioinnin aikana selvitetään mm. riskiä aiheuttavan tai mahdollistavan tekijän syitä ja seurauksia sekä päätetään riskin hyväksyttävyydestä. Päätöksen riskin merkityksestä ja siedettävyydestä tekee kunnan taloudesta ja toiminnasta vastaava tilivelvollinen (toimielin tai viranhaltija).



Kuvio 7. Riskien arviointi (lähde: Kuntaliitto)

Riskien arviointi suoritetaan laadittuja arviointiasiakirjoja hyödyntäen. Kunkin palvelualueen, avainalueen ja muun toimintakokonaisuuden riskien hallinnan arvioimiseksi ja hallinnan menettelyiden määrittelemiseksi ja kirjaamiseksi on laadittu ohjeistus sekä arviointi- ja dokumentointilomake. Lisäksi on laadittu työkalut riskien seurauksen ja todennäköisyyden analysoimiseksi sekä hallinnan ja valvonnan menettelyiden dokumentoimiseksi. Lomakkeet ovat tämän asiakirjan liitteenä ja ne hyväksytään ohjeellisenä.

Tavoitteena on, että ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan toiminnan ja talouden näkökulmasta keskeisimmät asiakokonaisuudet (max. 2 – 3 kpl). Myöhemmin arvioinnissa edetään suoritettun priorisoinnin ja aikataulun mukaisesti. Asiakirjoihin määritellään ensimmäisessä vaiheessa eri asiakokonaisuuksien prioriteetit (1 – III) ja niiden perusteella aikataulutetaan arviointien suorittamista.

Arviointiasiakirjat täydentyvät arviointien perusteella vuosittain. Niissä voidaan myös viitata muihin asiakirjoihin, jotka olennaisesti liittyvät sisäisen valvonnan ja riskien hallintaan. Asiakirjaan täydennetään riskien arvioinnin ja valvonnan vastuhenkilö, arviointien suorittajat, ajankohdat, tulokset sekä muut tarpeellisiksi katsottavat tiedot.

2.6 Riskin suuruuden ja merkittävyyden arvioinnin periaatteet ja menettelyt

Joskus kohteeseen liittyy vain muutamia vaaratekijöitä, jotka kaikki voidaan välittömästi poistaa ilman merkittäviä kustannuksia. Tällöin ei riskien suuruuden arviointia välttämättä lainkaan tarvita. Yleensä ei kuitenkaan ole näin. Kaikkien riskien pienentäminen tai poistaminen toisi kaupungille kohtuuttomia kustannuksia tai se ei ole ehkä lainkaan mahdollista. Tämän vuoksi riskit joudutaan priorisoimaan. Kustannuksena ei tule arvioida pelkästään riskin poistamisen mahdollista välitöntä ulkoista rahallista hintaa, vaan myös sen korjaamisen vaatimaa työpanosta/vaihtoehtoiskustannusta.

Priorisoinnin tavoitteena on:

- kohdistaa toimenpiteet merkittävimpiin osa-alueisiin / toimintoihin ja niistä kii-reellisimmän ja suurimman riskin poistamiseen tai pienentämiseen
- kohdistaa organisaation niukat resurssit oikein edellisen kohdan mukaisesti
- antaa kokonaiskuva merkittävien riskien seurauksista ja niiden hallinnasta.

Riskin suuruuden arviointi perustuu riskin todennäköisyyden ja seurausten arviointiin. Arviointia varten on laadittu asteikko, jonka perusteella riskin suuruus määräytyy. Joskus arviointi suoritetaan lain määräämin erityisperusteluihin, jolloin käytettävä menetelmä ja arviointikriteerit saattavat olla jo yleisesti määritellyt.

Arvioinnin kohteena voi olla esimerkiksi suunnitelmat, toiminnot, prosessit, kuten vi-ranhaltijan palkkaus, toimeentulotukihakemuksen käsittely, maankäytön ja tilantuot-tamisen päättäminen, palveluiden ulkoistaminen, hankinnan tekeminen, avustusten myöntäminen ja valvonta jne.

Sellaisissa toimintaympäristöissä, joissa keskitetyillä palveluilla sekä ulkopuolisilla palvelutuottajilla on merkittävä osuus myös riskienhallinnan näkökulmasta, on huolehdittava siitä, että riskejä tarkastellaan jo ennalta kokonaisvaltaisesti sisällyttämällä toimintayksikön riskeihin keskitettyjen palvelujen ja ulkopuolisten palvelutuottajien mukanaan tuomat riskit. Seurauksia arvioitaessa on hyvä pohtia sekä välittömiä että välillisiä seurauksia eri aikajäniteillä. Lisäksi tulee tarvittaessa pohtia seurauksista erikseen tapahtuman aiheuttamat vaikutukset palvelutuotannon laatuun, häiriöttömyyteen, taloudellisuuteen, omaisuusvahingot, henkilövahingot, toiminnalliset haitat ja ympäristövahingot. Asiat kirjataan palvelu- ja avainalueiden riskien arviointi- ja hallintalomakkeelle. Merkittävimmät riskit nostetaan lisäksi palvelualueiden tasolla merkittävien riskien dokumentointilomakkeelle.

Riskien ja mahdollisuuksien tunnistaminen ja kuvaaminen suoritetaan systemaattisesti hyödyntäen kuvausta varten laadittuja taulukoita sekä niissä esitettyjä asteikkoja ja kriteerejä. Tällä tavoin riskit ohjautuvat arvioinnissa rinnastuskelpoisiin luokkiin, mikä helpottaa resurssien kohdentamista merkityksellisimpiin riskeihin. Kuvauksessa esitetään erityisesti seikat (juurisyyt), jotka mahdollistavat tai aiheuttavat riskin. Riskien todennäköisyyden ja seurauksen arviointi suoritetaan laadittuja aputaulukoita hyödyntäen laadullisesti ja tarvittaessa euromääräisesti, jolloin saadaan riskin kokonaisarvio (riskipiste). Arvioinnin perusteella ratkaistaan hyväksyttävä riskitaso ja sen ylittävät riskit priorisoidaan riskien hallinnan menettelyiden määrittelemiseksi. Arvioinnissa ja riskien hallinnan menettelyiden määrittelyssä riskin seuraukselle annetaan suurempi painoarvo.

Merkittävälle ja erittäin merkittävälle riskeille määritellään hallinnan menettelyt, joilla pyritään 1) ennaltaehkäisemään, 2) havaitsemaan varhaisessa vaiheessa ja 3) hallitsemaan eli pienentämään riskin todennäköisyyttä ja seurausta. Hallinnan menettelyillä edistetään johtamisjärjestelmälle sekä suunnitelma-asiakirjoissa asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Menettelyiden toimivuuden arviointi ja varmentaminen ovat johtavien viranhaltijoiden ja muiden esimiesten vastuulla.

2.7 Hyväksyttävä riskitaso riskien hallinnan menettelyiden perustana

Riskien hallinnan toimenpiteet suunnitellaan ja toteutetaan siten, että ne rajoittavat tai hallitsevat riskit hyväksyttävälle riskitasolle. Tasojen määrittely perustuu todennäköisyyden (1 – 4) ja seurauksen (1 – 4) perusteella laskettaviin riskipisteisiin (1 – 16). Hyväksyttävän riskitason määrittelyssä on riskitasoa arvioitaessa erityisesti kiinnitettävä huomiota riskin seuraukseen. Erityisesti riskipisteisiin 6 – 16 tulee reagoida ja niille määritellä toimenpiteitä, mikäli riskin seurauksena on arvioitu merkittäväksi.

- Mitätön riski: taso 1
- Vähäinen riski: taso 2
- Tavanomainen riski: taso 3
- Kohtalainen riski: taso 4
- Tuntuva riski: tasot 6 ja 8
- Merkittävä riski: tasot 9 ja 12
- Sietämätön riski: taso 16

2.8 Yleiset periaatteet tarvittavia toimenpiteitä koskevassa päätöksenteossa

Päätökset riskinhallintatoimenpiteistä tehdään riskinarviointien ja hyväksyttävän riskitason perusteella. Päätöksiä valittaessa tulee ensisijaisesti lisätä sellaisia käytäntöjä tai toimintatapoja, jotka parantavat toiminnan tuloksellisuutta kuten laatua, sujuvuutta ja taloudellisuutta, lisäävät koko yhteisön työhyvinvointia ja turvallisuutta sekä edistävät omaisuuden hallintaa. Tällaisia ovat esimerkiksi toimintaohjeiden ja prosessikuvausten laatimiset, tiedonkulun ja työsuunnittelun parantaminen, osallistaminen toiminnan kehittämiseen, yhteisten pelisääntöjen luominen sekä vastuista sopiminen. Joissakin tapauksissa joudutaan selkeästi vähentämään henkilöihin yksilöinä kohdistuvaa riskiä, ja silloin toimina voivat olla esimerkiksi työvälineiden, työvaatteiden tai henkilösuojainten hankinta, kulunvalvonta, perehdyttäminen, työaika- tai työparijärjestelyt tai koulutuksen antaminen. Riskinhallintatoimenpiteet voivat myös olla teknisiä ratkaisuja, kuten esimerkiksi tietojärjestelmien hyödyntämistä tai turvajärjestelmien käyttöönotto.

Riskienhallintatoimenpiteet jaotellaan kolmeen luokkaan niiden vaikutusten perusteella.

1) Riskin välttäminen

Riskin välttäminen on riskienhallinnan peruskeino. Riskejä, joissa vahingon mahdollisuus voidaan kokonaan eliminoida, on kuitenkin melko vähän. Yhden riskin poistaminen saattaa johtaa siihen, että jokin toinen riski kasvaa.

2) Riskin pienentäminen

Riskien pienentämisellä tarkoitetaan riskin toteutumisen todennäköisyyden tai toteutumisesta seuraavien haitallisten toiminnallisten ja taloudellisten seurausten ja vahinkojen pienentämistä. Sisältää mm. toimintatapojen ja -prosessien kehittämistä, erilaisia varotoimia, kuten hälytínjärjestelmien asentamisia, vartiointia, kunnossapidon säännöllisyyttä, työtapojen kehittämistä tai varamiesjärjestelmän luomista.

3) Riskin siirtäminen ja jakaminen

Riski siirretään toisen kannettavaksi maksua vastaan tai riskiä aiheuttava tehtävä annetaan esimerkiksi sopimuksin toiselle osapuolelle suoritettavaksi. Tällaisia töitä ovat esimerkiksi tulityöt, asbestipurkutytöt ja räjähdys- ja louhintatyöt. Riskin jakamiseen kuuluvat vakuutuksilla toisen osapuolen kannettavaksi siirrettävät vastuut.

Jos riskiä ei voida hallita em. toimenpitein, päädytään riskin ottamiseen eli riski pidetään omalla vastuulla. Samalla se tarkoittaa riskin hyväksymistä. Riski voidaan ottaa, jos sen esiintymistiheys on todella pieni tai jos sen seuraukset pystytään kantamaan esimerkiksi oman vahinkorahaston avulla. Ennen toimenpiteen käyttöönottopäätöstä tulee selvittää muutosten toteutettavuus, parannustoimenpiteestä aiheutuvat riskit ja toimenpiteiden vaikutusten seuranta. Myös toimenpiteen toteutettavuus on arvioita, koska joskus voi käydä niin, että riskinhallintatoimenpide aiheuttaa uuden vaarateki-

jän, josta voi syntyä jopa alkuperäistä suurempi riski. Tämän vuoksi tulee ennen päätöksentekoa selvittää toimenpiteen toteuttamisesta aiheutuvat riski.

2.9 Riskienhallinnan vuotuinen aikataulu ja raportointi

Riskienhallintaa toteutetaan kaupungin johtoryhmän laatiman riskienhallinnan arviointiohjelmien mukaisilla aikatauluilla. Järvenpään kaupunkitasoisen riskienhallinnan arviointiohjelman ja aikataulun valmistelee kaupungin johtoryhmä. Palvelualueet, avainalueet ja muut toimintakokonaisuudet toimeenpanevat riskienhallintaa niille laaditun lomakkeen mukaisesti arviointiohjelman ja kaupungin johtoryhmän painotuksia noudattaen. Liikelaitokset ja tytäryhtiöt toteuttavat riskienhallintaa ohjeistuksen ja konserniyhtiöille laaditun riskienhallinnan arviointiohjelman mukaisesti. Edellä mainitut toimijat ovat velvollisia räätälöimään ja toimeenpanemaan toimintansa ja taloutensa sekä niihin liittyvien riskien perusteella arviointiohjelman. Arviointien tulosten (riskitasot) perusteella tulee laatia suunnitelmat ja määritellä toimenpiteet riskien hallitsemiseksi.

Riskienhallinta osana kaupunkikonsernin vuosikelloa

Riskien arviointien tarve ja priorisointi ratkaistaan ja tarkistetaan aikataulullisesti vuosittain keväällä, jolloin kaupunkistrategian taustalla olevat muutosvoimat tarkistetaan. Palvelukokonaisuudet / muut toimintakokonaisuudet / liikelaitokset / tytäryhtiöt raportoivat riskienhallintatoimenpiteiden toteutumisesta kaupungin johtoryhmälle ja omalle poliittiselle päätöksentekoelimelle sekä tytäryhtiön hallitukselle osavuosikatsausten ja toimintakertomuksen yhteydessä. Raportoinnin tulee sisältää

- arviointilomakkeilla suunniteltujen riskien arviointien toteutuminen
- kokonaisarvio merkittäviksi arvioiduista riskeistä ja niiden hallinnan toimenpiteistä sekä tuloksellisuudesta.

Kaupunginhallitukselle raportoidaan riskienhallintatoimenpiteiden toteumasta ja tuloksellisuudesta vuosittain tilinpäätöksen yhteydessä osana toimintakertomuksen valmistelua ja laadintaa. Valtuustolle hallitus raportoi sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä hallituksen selonteolla.