

# Rovaniemen kaupungin riskienhallinnan perusteet

Tämä asiakirja korvaa aiemmat:

Riskienhallintapolitiikka KV 15.6.2015 §

Riskienhallinnan yleisohje (2015)

## 1. JOHDANTO

Kaupunginvaltuuston tulee kuntalain mukaan päättää riskienhallinnan perusteista. Kaupunginhallitus vastaa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan järjestämisestä siten, että kaupungin toiminnan laillisuus ja tuloksellisuus varmistetaan.

Hyvän hallintotavan mukaista päätöksentekoa ohjaavat lainsäädäntö<sup>1</sup> ja kaupungin hallintosääntö. Riskienhallinnan yleiset järjestämisvastuut ja periaatteet on määritelty hallintosäännössä ja muissa ohjaavissa asiakirjoissa<sup>2</sup>. Hyvin toteutuva riskienhallinta huomioidaan päätöksenteon kaikilla tasoilla.

Rovaniemen riskienhallinnan järjestäminen perustuu kaupungin perustehtävään, toimintaympäristön analysointiin, kaupunkistrategiaan sekä toiminnan ja talouden tavoitteisiin. Riskienhallinnan asianmukainen järjestäminen koskee kaikkia Rovaniemen kaupungin ja kaupunkikonserniin kuuluvia toimielimiä, tilivelvollista johtoa, esihenkilöitä ja henkilöstöä. Kaupungin sisäinen riskienhallinta perustuvat järjestelmälliseen ja dokumentoituun toimintatapaan.

Tytäryhteisöjen tulee raportoida konsernijohdolle merkittävistä riskeistä sekä riskienhallinnan toimivuudesta ja riittävydestä. Raportointi toteutetaan

---

<sup>1</sup> Hallintolaki 434/2003 ja Kuntalaki 410/2015.

<sup>2</sup> Hallintosääntö, Konserniohje ja Hyvä hallinto- ja johtamistapa kaupungin tytäryhtiöissä

tytäryhteisön hallituksen laatimassa toimintakertomuksessa, jossa tulee selostaa hallituksen tietoon tulleet merkittävimmät riskit ja epävarmuustekijät sekä periaatteet, joiden mukaan sisäinen valvonta ja riskienhallinta on järjestetty. Tytäryhteisön hallituksen on raportoitava välittömästi konsernijohdolle, mikäli yhtiön toimintaan liittyvän merkittävän riskin realisoituminen vaikuttaa todennäköiseltä.

Riskienhallinnan tulee kattaa kaupungin ja kaupunkikonsernin oman toiminnan lisäksi myös toiminta, josta kunta vastaa lainsäädännön, omistuksen, ohjaus- ja valvontavastuun sekä muiden velvoitteiden tai sopimusten nojalla. Kaupungin palvelutuotannon ulkopuolisilta toimijoilta vaaditaan samaa riskienhallintatasoa kuin oman konserninkin osalta.

Tässä riskienhallinnan perusteet -ohjeessa määritellään kaupungin tahtotila riskienhallinnan tavoitteista, periaatteista ja prosessista sekä yleisohjeet riskienhallinnan raportointiin ja riskienhallintasuunnitelmien tuottamiseen. Riskienhallinnan toteuttamisen tueksi on koottu yhdenmukainen käytäntö kaupungin palvelualueille.

## 2. Rovaniemen kaupungin riskienhallinnan perusteet

Rovaniemen kaupungin riskienhallinnan on turvata kaupunkikonsernin palvelutuotantoa ja toimia perustana hyvälle hallinnolle ja yleiselle turvallisuudelle. Riskienhallintaa ohjaavat kaupungin arvot, strategia ja tavoitteet sekä kuntalaisten hyvinvointi. Riskienhallintaprosessi kytkeytyy vuosittaiseen toiminnan ja talouden suunnittelu- ja raportointiprosessiin.

Riskienhallinnan avulla tunnistetaan organisaation toimintaan mahdollisesti vaikuttavat tapahtumat ja saatetaan ne organisaation hyväksymälle tasolle. Riskienhallinnan onnistuminen on yksi taloudellisuuteen, tehokkuuteen ja kaupungin imagoon vaikuttava menestystekijä.

Riskienhallintaan liittyy läheisesti myös valmiussuunnittelu, jonka tavoitteena on varmistaa kaupungin varautuminen erilaisiin uhkiin sekä toiminnan jatkuvuus mahdollisten häiriötilanteiden tai toteutuneiden riskien jälkeen.

Riskienhallintaa tukevia ohjelmia ja suunnitelmia ovat mm. sisäisen valvonnan tarkastussuunnitelmat, valmiussuunnitelman yleisohje sekä toimialojen valmiussuunnitelmat, konserniyhtiöiden valmiussuunnitelmat, työsuojelun toimintaohjelma, työpaikkojen vaarojen ja haittojen arvioinnit,

pelastussuunnitelmat, kaupungin turvallisuussuunnitelma, riskiauditoinnit sekä vakuutusmaksu- ja korvaustilastot.

### **Määritelmiä:**

**Riski:** on mahdollinen tapahtuma tai tapahtumaketju, joka voi vaarantaa tavoitteiden saavuttamisen lyhyellä tai pitkällä aikavälillä tai uhata organisaation mainetta. Riski ei ole ainoastaan negatiivisen asian mahdollinen tapahtuminen, vaan myös se, että jokin voimavarojen mahdollistama hyvä jää toteutumatta.

**Riskienhallinta:** on osa normaalia Rovaniemen kaupunkikonsernin toiminnan suunnittelua, päätöksentekoa sekä toiminnan arviointia. Se toteutuu osana päivittäistehtäviä sekä toimintaprosesseja ja on osa toiminnan jatkuvaa ja jokapäiväistä ohjausta ja johtamista. Hyvällä riskienhallinnalla voidaan ennakoida ja tunnistaa, analysoida ja hallita toimintaan ja omaisuuteen liittyviä uhkia ja mahdollisuuksia. Riskienhallintaa toteuttaessaan johto ja päätöksentekijät ottavat kantaa siihen, miten suuria riskejä ollaan valmiita ottamaan. Hyvä riskien arviointi auttaa päätöksentekijöitä tekemään tietoisia valintoja, asettamaan toimintoja tärkeysjärjestykseen ja erottamaan vaihtoehtoiset toimintatavat.

**Riskien arviointi** on osa riskienhallintaa: Riskienarviointi on prosessi, jonka avulla tunnistetaan ja arvioidaan tavoitteiden saavuttamista uhkaavia riskejä ja menettelytapoja riskien hallintaa:

- Organisaatio määrittelee tavoitteensa riittävällä selkeydellä, jotta tavoitteita uhkaavat riskit voidaan tunnistaa ja arvioida.
- Organisaatio tunnistaa tavoitteiden saavuttamista uhkaavat riskit koko organisaation tasolla ja analysoi riskit, jotta niiden hallintakeinoista voidaan päättää.
- Organisaatio huomioi väärinkäytösten mahdollisuuden arvioidessaan riskejä.
- Organisaatio tunnistaa ja arvioi muutoksia, jolla voi olla merkittävä vaikutus sisäiseen valvontajärjestelmään.

### 3. Riskienhallinnan yleiset periaatteet<sup>3</sup>

Riskienhallinnan periaatteet kuvaavat vaikuttavan riskienhallinnan ominaisuuksia ISO 31000 -standardin mukaisesti. Seuraavien periaatteiden pohjalta organisaatio pystyy hallitsemaan epävarmuuden vaikutusta organisaation tavoitteisiin.

#### a) Riskienhallinnan tulee sisältyä organisaation johtamisjärjestelmään

Riskienhallinta on olennainen osa kaikkia organisaation prosesseja. Riskienhallinta ei ole organisaation muista toiminnoista ja prosesseista erillinen toiminto, vaan osa johdon vastuualuetta ja olennainen osa kaikkia kaupungin prosesseja. Rovaniemen kaupungissa riskienhallinnan vastuut sisältyvät hallintosääntöön, konserniohjeeseen ja ovat luonnollinen osa päivittäisiä toimintoja.

#### b) Riskienhallinta on jäseneltyä ja kattavaa

Riskienhallinta on järjestelmällistä, jäseneltyä ja ajantasaista ja kattavaa. Riskienhallinnan toimintamalli tekee tuloksista vertailukelpoisia.

#### c) Riskienhallinta on räätälöityä

Riskienhallinnan puitteet ja prosessi on sovitettu organisaation ulkoiseen ja sisäiseen toimintaympäristöön.

#### Riskienhallinnassa huomioidaan sidosryhmät

Sidosryhmien mukaan ottaminen oikea-aikaisesti ja sopivalla tavalla mahdollistaa sidosryhmien tietämyksen ja havaintojen huomioon ottamisen. Riskienhallinnan tietoisuus lisääntyy ja vahvistetaan tiedon ajantasaisuutta. Esimerkkejä: Asukastapaamiset, vuoropuhelu toimittajien kanssa (hankinnat) ja asiakaskyselyt.

#### d) Riskienhallinta on jatkuvaa toimintaa

Riskejä voi ilmaantua myös äkillisesti (ei ole sisällytetty riskienhallintasuunnitelmaan) ja ne voivat muuttua tai hävitä toimintaympäristön muuttuessa. Riskienhallinnan tulee olla ennakoivaa, havainnoivaa ja reagoivaa.

---

<sup>3</sup> Ohje on kirjoitettu mukaillen ISO 31000 standardia

**e) Riskienhallinta perustuu parhaaseen saatavilla olevaan tietoon**

Tiedon, johon riskienhallinta perustuu, tulisi olla oikea-aikaista, selkeää ja saatavilla olevaa.

**f) Inhimilliset ja kulttuuriset tekijät**

Riskienhallinnan kannalta tulee tiedostaa, että ihmisten käyttäytyminen, oletukset ja kulttuuri vaikuttavat riskien arvioinnin ja hallinnan näkökohtiin.

**g) Jatkuva kehittäminen**

Riskienhallintatyöryhmä on kaupunginjohtajan nimeämä työryhmä, jossa on edustus kaupungin toimialoilta. Riskienhallintatyöryhmän tehtävänä on ylläpitää ja kehittää konsernin riskienhallintaa ja siihen liittyvää ohjeistusta. Riskienhallintaryhmä kehittää riskienhallinnan apuvälineitä, menetelmiä, mittareita ja muita seurantamenetelmiä (auditoinnit). Työryhmä järjestää riskienhallintaan liittyviä asiantuntijapalveluita ja koulutusta sekä huolehtii riskienhallintaan liittyvästä tiedottamisesta. Työryhmä ohjaa ja seuraa toimialojen, yhtiöiden ja liikelaitosten riskienhallintaa käsittelemällä riskipoiikkeamia ja -raportteja sekä tarvittaessa kutsuu kuultavaksi organisaation edustajia riskienhallintaan liittyen.

## 5. Riskien luokittelu

**Riskien luokittelussa** kaupunkikonsernin riskit jaetaan:

- strategisiin riskeihin
- operatiivisiin/toiminnallisiin riskeihin
- taloudellisiin riskeihin ja
- vahinkoriskeihin

Riskit liittyvät sekä kaupunkikonsernin sisäiseen toimintaan että toimintaympäristöstä tuleviin ulkoisiin riskeihin. Riskit voivat toteutuessaan vaikuttaa kaupungin asemaan, talouteen, palvelukykyyn, työvoiman saatavuuteen ja yleiseen kilpailukykyyn asukkaista ja yrityksistä. Monet kaupunkikonsernin riskeistä ovat sellaisia, joita ei pystytä hallitsemaan vain yksittäisen toimialan tai tytäryhtiön keinoilla.

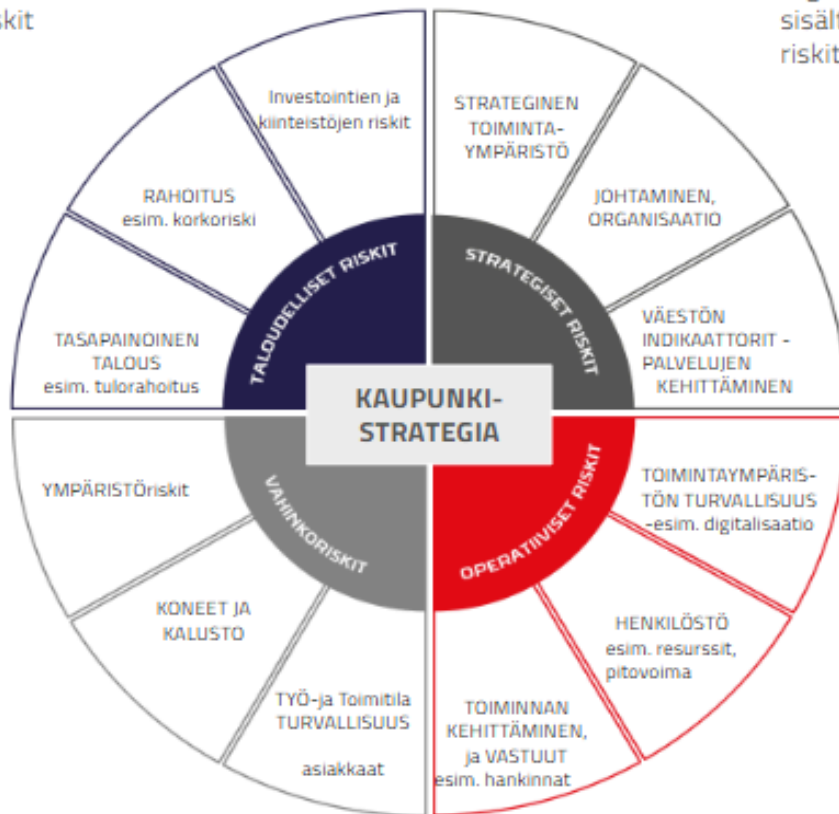
- a) **Strategiset riskit** liittyvät pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen, menestystekijöihin sekä niihin liittyviin sisäisiin tai ulkoisiin epävarmuustekijöihin. Myös maineriskit kuuluvat strategisten riskien luokkaan.
- b) **Operatiiviset/toiminnalliset riskit** liittyvät päivittäiseen toimintaan, prosesseihin ja järjestelmiin. Myös henkilöstöriskit kuuluvat toiminnallisten riskien luokkaan.
- c) **Taloudelliset riskit** liittyvät taloudelliseen suoriutumiseen (menojen hallintaan ja tulo-rahoituksen riittävyyteen) sekä investointeihin ja rahoitukseen, myös tulevaisuuden talouden ennakkointiin liittyviin riskeihin.
- d) **Vahinkoriskit** liittyvät omaisuuteen kohdistuviin riskeihin sekä henkilövahinkoriskeihin (ml. työturvallisuus ja asiakkaat).

Kuvassa 1 on esitetty Rovaniemen kaupungin riskikartta. Karttaan on koottu esimerkkejä kaupungin toimintaan liittyvistä vaikutuksista. Riskikartta toimii tukena riskien ja mahdollisuuksien tunnistamisessa.

## Riskien tunnistaminen -riskikartta

**Toimintaympäristön muutokset:**  
organisaation ulkopuolelta tulevat vaikutteet ja riskit

**Sisäisen toiminnan muutokset:**  
organisaation sisältä tulevat riskit



Kuva 1: Rovaniemen kaupungin riskikartta.

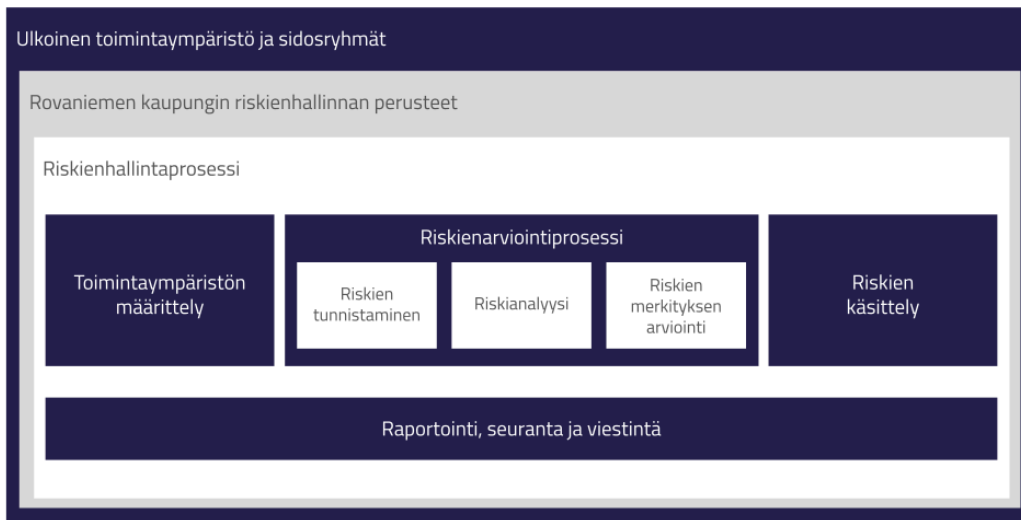
## 6) Riskienhallintaprosessi

Riskienhallintaprosessiin kuuluvat toimintaympäristön analysointi, riskien riittävän kokonaisvaltainen tunnistaminen ja kuvaaminen, riskien toteutumisen arviointi (merkittävyys ja todennäköisyys) sekä erityisesti merkittävien riskien osalta niiden hallintakeinojen raportointi ja seuranta.

### Riskienhallintaprosessi perustuu:

- 1) **Riskienhallintasuunnitelmaan**, joka sisältää organisaation *tunnistamat riskit ja riskianalyysin sekä riskien merkityksen arvioinnin*. Riskienhallintasuunnitelma sisältää myös hallintakeinojen kuvaamisen ja arvioinnin aina kuhunkin riskiin liittyen. Riskien tunnistamisessa voidaan hyödyntää esim. ylempänä mainittua riskikarttaa. Liite 1) Kaupungin ohje riskienhallintasuunnitelmasta
- 2) **Riskien raportointiin**  
Riskienhallintasuunnitelmaan kirjattujen riskien valvonta ja havainnot kirjataan ja niitä seurataan säännöllisesti.  
Mahdollisista äkillisistä ja ennakoimattomista riskeistä raportoidaan aikataulusuunnitelman mukaisesti sekä merkittävistä havainnoista välittömästi. Lisäksi raportoidaan mahdollisuudet hallita riskiä eri menetelmillä. Liite 2) Rovaniemen kaupungin ohje riskien raportoinnista





Kuva 2: Riskienhallintaprosessi

## 7. Riskienhallinnan vuosikello

### a) Ensimmäinen vuosikolmannes: tammi-huhtikuu:

**Tammi-helmikuu:** Rovaniemen kaupungin palvelu- ja vastualueet raportoivat riskeistä riskienhallintaryhmälle ja kaupungin johtoryhmälle edellisen vuoden viimeisen vuosikolmanneksen (syys-joulukuu) osalta.

**Helmi-maaliskuu:** Riskienhallintapäällikkö kokoaa edellisen vuoden riskienhallintaraportin kaupunginhallitukselle tilinpäätöskokoukseen mennessä. Raportti kattaa selvityksen tytäryhtiöiden riskienhallinnasta.

**Tammi-maaliskuu:** Riskienhallintasuunnitelmien (kuluva vuosi) päivittäminen

- Konsenihallinnon osalta kuluvan vuoden riskienhallintasuunnitelma käsitellään kaupunginhallituksessa, palvelualueiden osalta lautakunnissa ja yhtiöiden osalta yhtiön hallituksissa.

- Viedään tiedoksi kaupunginhallitukselle tilinpäätöskokoukseen mennessä.

**Tammi-huhtikuu:** Rovaniemen kaupungin palvelu- ja vastuualueet raportoivat kuluvan vuosikolmanneksen riskeistä riskienhallintaryhmälle ja kaupungin johtoryhmälle. Riskejä raportoidaan suhteessa kuluvan vuoden riskienhallintasuunnitemaan, mutta huomioidaan myös yllättävät riskit.

**b) Toinen vuosikolmannes: touko-elokuu:**

Rovaniemen kaupungin palvelu- ja vastuualueet raportoivat kuluvan vuosikolmanneksen riskeistä riskienhallintaryhmälle ja kaupungin johtoryhmälle. Riskejä raportoidaan suhteessa kuluvan vuoden riskienhallintasuunnitemaan, mutta huomioidaan myös yllättävät riskit.

**c) Kolmas vuosikolmannes: syys-joulukuu:**

Rovaniemen kaupungin palvelu- ja vastuualueet raportoivat kuluvan vuosikolmanneksen riskeistä riskienhallintaryhmälle ja kaupungin johtoryhmälle. Riskejä raportoidaan suhteessa kuluvan vuoden riskienhallintasuunnitemaan, mutta huomioidaan myös yllättävät riskit.

LIITE 1. Riskienhallintasuunnitelma ohje ja pohja

LIITE 2. Riskienhallintaraporttipohja toimialat\_yhtiöt