

**KORPELAN VOIMA
KUNTAYHTYMÄ**

**SISÄINEN VALVONTA JA
RISKIENHALLINTA**

Käsitelty

Yhtymähallituksessa 23.11.2022, xx §

Hyväksytty

Yhtymävaltuustossa xx.xx.2022, x §

Sisällys

1 YLEISTÄ.....	2
2 SISÄISEN VALVONNAN OSA-ALUEET	3
2.1 Sisäinen ja ulkoinen valvonta.....	3
2.2 Valvontavastuu	4
2.3 Tilivelvollisuuden käsite ja tilivelvollisen vastuu sekä raportointi	4
3 TALOUDEN SUUNNITTELU JA SEURANTA.....	5
3.1 Talousarvion valmistelu ja seuranta.....	5
3.2 Kirjanpito	6
3.3 Ostolaskut ja maksuliikenne	6
3.4 Omaisuuden hallinta ja vakuudet	6
4 MUUT SISÄISEEN VALVONTAA LIITTYVÄT TEHTÄVÄT	7
4.1 Tietoturva	7
4.2 Sopimukset	8
4.3 Varautuminen.....	8
5 RISKIENHALLINTA	8
5.1 Riskien ja mahdollisuuksien määrittely	8
5.2 Mitä on riskienhallinta	10
5.3 Riskien kartoitus, arviointi ja raportointi	11

Tämä ohje tulee voimaan 1.1.2023.

1 YLEISTÄ

Sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan johdon ja henkilöstön toimenpiteitä, joilla hallitaan riskejä ja lisätään päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyttä. Sisäinen valvonta ja riskienhallinta ovat osa kuntayhtymän konsernin johtamis- ja hallintojärjestelmää sekä operatiivista johtamista. Yhtymävaltuuston tehtävänä on kuntalain 14 §:n mukaan hyväksyä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet. Yhtymähallitus hyväksyy yksityiskohtaisemmat sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan ohjeet, joiden tarkoituksena on kuvata ja ohjeistaa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämistä koko organisaatiossa.

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tavoitteena on:

- varmistaa kuntayhtymän ja konsernin tehtävien häiriötön toteutuminen ja lainmukaisuus (lakien, määräysten ja sopimusten noudattaminen)
- varmistaa asetettujen tavoitteiden saavuttaminen, toiminnan tuloksellisuus ja tehokkuus sekä hyvän hallintotavan mukaiset menettelyt
- varmistaa omaisuuden ja voimavarojen turvaaminen
- varmistaa taloudellisen ja toiminnallisen tiedon oikeellisuus, riittävyys, ajantasaisuus ja luotettavuus (tietojärjestelmät, raportointijärjestelmät)

Valvonta on riittävää, kun johto on suunnitellut ja järjestänyt toiminnot tavalla, joka antaa kohtuullisen varmuuden siitä, että riskit on hallittu tarkoituksenmukaisesti ja että organisaation taloudelliset ja toiminnalliset päämäärät ja tavoitteet saavutetaan tehokkaasti ja taloudellisesti. Sisäiseen valvontaan kuuluu myös, että organisaatio on tietoinen kuntayhtymän toiminnan tarkoituksesta ja tavoitteista ja että asetettujen tavoitteiden toteutumista seurataan. Valvonnassa keskitytään toiminnan tuloksellisuuden kannalta oleellisiin seikkoihin. Sisäisen valvonnan menetelmiä käytetään soveltuvin osin myös kuntayhtymän konsernin tytäryhtiöiden valvonnassa.

Kuntayhtymän toimintaympäristöstä aiheutuvia haasteita sisäiselle valvonnalle ja riskienhallinnalle ovat:

- tekninen kehitys ja tietojärjestelmät; riittääkö osaaminen ja resurssit uuden teknologian käyttöönottoon ja tehokkaaseen hyödyntämiseen (häiriöttömyys)
- erilaiset palvelujen tuotantotavat (esimerkiksi ostopalvelut, yhteistoiminta) ja niiden tuomat haasteet ohjaukselle, valvonnalle ja riskienhallinnalle
- organisoituminen konserni ja sen ohjaus ja valvonta
- omaisuusmassa, kiinteistöjen kunto ja peruskorjausten riittävyys, konserniyhtiöiden taseissa olevan omaisuuden hoidon valvonta
- henkilöstön osaaminen ja ikääntyminen, tiedon siirtäminen
- toimintakentän laajuus ja hajanaisuus, toimintaa useissa kunnissa
- organisaation koko, henkilökuntaa yhteensä noin 50 (pieni organisaatio ja vähän tekijöitä)

2 SISÄISEN VALVONNAN OSA-ALUEET

2.1 Sisäinen ja ulkoinen valvonta

Valvonta jakautuu käsitteinä sisäiseen ja ulkoiseen valvontaan. Ulkoinen valvonta on toimivasta johdosta riippumatonta ja sitä toteuttaa ennen kaikkea yhtymävaltuuston valitsema tarkastuslautakunta (hallintosääntö 17-18 §). Ulkoista valvontaa toteuttavat myös tilintarkastaja ja alueen asukkaat sekä eri viranomaiset. Operatiiviseen johtamiseen kuuluva sisäinen valvonta ja sen järjestäminen on kuntayhtymän toimivan johdon ja tilivelvollisten tehtävänä ja vastuulla.

Sisäinen valvonta jakaantuu sisäiseen tarkkailuun, seurantaan ja sisäiseen tarkastukseen. Kuntayhtymän hallintosäännössä on eritelty tehtävät ja vastuu (44-45 §). Sisäinen tarkkailu on jatkuvaa toimintaan liittyvää työn ja toiminnan sekä varojen käytön valvontaa. Valvonta edellyttää selkeitä valtuuksien ja vastuiden määrittämiä sekä kattavia laskenta- ja seurantajärjestelmiä. Sisäisen tarkkailun avulla varmistetaan, että tehtävät hoidetaan oikea-aikaisesti suunnitellulla ja hyväksyttävällä tavalla sekä tehtävään osoitettujen voimavarojen puitteissa. Kukin esihenkilö on ensisijaisesti vastuussa johtamansa toiminnan sisäisestä tarkkailusta. Lisäksi kaikilla kuntayhtymän työntekijöillä on lisäksi velvollisuus havainnoida ja raportoida havaitsemistaan toimenpiteitä vaativista asioista.

Seurannan keskeisiä tehtäviä ovat raportointivelvoitteiden asettaminen, raportoinnin valvonta sekä tehtyjen päätösten ja raporttien tulosten vertailu. Seurannan käytännön toteutuksesta vastaavat kuntayhtymän hallitus sekä esihenkilöt.

Sisäinen tarkastus suoritetaan toimivan johdon alaisuudessa ja erikseen annettavien ohjeiden mukaisesti. Se on aktiivista, systemaattista ja julkista toimintaa, jossa tarkastuksen kohde tietää suorituksensa olevan arvioinnin kohteena. Sisäisellä valvonnalla varmistetaan, että seuraavat kaksi osa-alueella on hoidettu asianmukaisesti:

1. Johtamis- ja hallintojärjestelmän tulisi varmistaa

- organisaation tehokas johtaminen ja vastuuvollisuuden toteutuminen
- toiminnan asianmukainen suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen (arviointiperusteet tavoitteiden saavuttamisen arviointia varten)
- tehokas riskienhallinnan ja valvonnan raportointi
- tehokas toiminnan koordinointi ja tiedonvälitys hallituksen, johdon sekä sisäisen ja ulkoisen tarkastuksen välillä

2. Tehtävät, vastuut ja velvollisuudet

- organisaatiolle on määritelty hyvän hallintotavan mukaiset menettelyt ja ohjeet, joiden mukaan toimitaan
- hallitus- ja toimielintyöskentely on tehokasta ja siinä noudatetaan hyvää hallintotapaa,
- organisaatorakenne on tarkoituksenmukainen ja osaltaan edistää tehokasta toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista
- tehtävät, vastuut ja velvollisuudet on selkeästi määritelty ja tilivelvollisuus toteutuu,
- henkilöstön riittävydestä, osaamisesta ja ammattitaidosta varmistutaan

2.2 Valvontavastuu

Kuntayhtymän hallitus johtaa ja valvoo kuntayhtymän taloudenhoitoa sekä vastaa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä ja toimivuudesta koko kuntayhtymän tasolla. Kuntayhtymän toimitusjohtaja vastaa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä ja organisoimisesta kuntayhtymässä.

Johtoryhmän ja esihenkilöiden tehtävänä on sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestäminen omien vastualueidensa osalta ja he valvovat sisäisen valvonnan ja

riskienhallinnan toimivuutta ja tehokkuutta.

Konserni- ja osakkuusyhteisöjen omistajaohjauksesta ja seurannasta vastaa kuntayhtymän hallitus. Käytännön toiminnan seurannasta vastaa kuntayhtymän toimitusjohtaja.

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan välineenä suunnittelun ja seurannan kautta toimivat talousarvio ja -suunnitelma, käyttösuunnitelmat, ajantasaiset ohjaustoimet sekä määräaikainen raportointi. Johtamisjärjestelmiin liittyviä valvonnan keinoja ja välineitä ovat hallintosääntö ja muut ohjeet, hyvän hallinnon mukainen esittely- ja päätöksentekojärjestelmä, toimivat järjestelmät sekä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan ohje.

2.3 Tilivelvollisuuden käsite ja tilivelvollisen vastuu sekä raportointi

Kuntalain 125 §:n mukaan tilivelvollisia ovat toimielimen jäsenet sekä johtavat viranhaltijat; toimitusjohtajat ja toimielinten esittelijät. Yhtymävaltuutetut eivät ole tilivelvollisia.

Tilivelvolliseen voidaan kohdistaa muistutus ja häneltä voidaan evätä vastuuvapaus sekä omasta että alaisensa tekemisestä tai tekemättä jättämisestä. Tilivelvollisuusaseman puuttuminen ei vapauta esihenkilöä alaistensa toiminnan valvontavastuusta. Myös muiden kuin tilivelvollisten on hoidettava tehtävänsä asianmukaisella huolellisuudella. Tilivelvollisuusaseman puuttuminen ei estä kuntayhtymää kohdistamasta vahingonkorvausvaatimusta myös muuhun henkilöön kuin tilivelvolliseen tai saattaa tällaista henkilöä koskeva asia myös rikosprosessuaalisessa menettelyssä arvioitavaksi.

Talousarviossa ja -suunnitelmassa yhtymävaltuusto päättää sitovat tavoitteet ja näistä annetaan vuosittain selvitys tavoitteiden saavuttamisesta toimintakertomuksessa. Asetettujen tavoitteiden toteutuminen on erityisesti tarkastuslautakunnan suorittaman arvioinnin kohteena kuntayhtymän tilinpäätöstä käsiteltäessä. Tarkastuslautakunta antaa yhtymävaltuustolle oman arvionsa asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Tavoitteita asetettaessa tulee erityinen huomio kiinnittää tavoitteiden määrittelyyn siten, että ne sisältävät laadullisesti tai määrällisesti mitattavia asioita.

Kuntayhtymän hallituksen on tilinpäätökseen kuuluvassa toimintakertomuksessa annettava tiedot sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä sekä keskeisistä johtopäätöksistä. Raportit laaditaan alueittain ja ne toimitetaan hallinto- ja talousjohtajalle tammikuun puoliväliin mennessä ja siitä edelleen yhtymähallitukselle. Raportointiin on laadittu erillinen lomake. Hallituksen on annettava lisäksi selonteko konsernivalvonnan järjestämisestä, jonka laatimista varten tytäryhteisöt toimittavat raporttinsa omasta sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä tammikuun loppuun mennessä.

3 TALOUDEN SUUNNITTELU JA SEURANTA

3.1 Talousarvion valmistelu ja seuranta

Talousarvion ja -suunnitelman laatiminen käynnistyy talousarviokehysten valmistelulla. Talousarviokehykset perustuvat edellisen vuoden tilinpäätöstietoihin, kuluvan vuoden talousarvion toteumatietoihin sekä tulevan toiminnan ja talouden arviointiin. Strategia toimii pohjana tavoitteiden asettelussa sekä toiminnan painopisteitä ja kehittämistä suunniteltaessa.

Kuntayhtymän toimitusjohtaja valmistele niiden pohjalta esityksensä talousarvioksi ja

taloussuunnitelmaksi yhtymähallitukselle, joka puolestaan esittää yhtymävaltuuston hyväksyttäväksi talousarvio ja -suunnitelmaehdotuksensa. Tavoitetietoisuuden ja tuloksellisuuden lisäämiseksi tulee esihenkilöiden riittävällä tavalla käydä henkilöstönsä kanssa läpi hyväksytyt talousarvio ja hallituksen antamat ohjeet. Henkilöstön vuosittaisissa kehityskeskusteluissa asetettujen tavoitteiden tulee tukea talousarvion tavoitteiden toteutumista.

Yhtymähallitukselle, yhtymävaltuustolle ja tarkastuslautakunnalle toimitetaan säännöllisesti tiedoksi talousraportit. Tähän raportointiin kuuluvat keskeiset tiedot kuntayhtymän taloudesta ja toiminnasta kuten kuntayhtymän ja tytäryhtiöiden tuloslaskelmat talousarviovertailuineen, investointiosan vertailu sekä raportointi tavoitteiden toteutumisen tilanteesta. Vuoden loputtua laaditaan toimintakertomus, joista ilmenee vuoden lopun tilanteen mukainen talousarvion toteutuma ja tavoitteiden toteutuma osana kuntayhtymän tilipäätöstä.

Seurannan tulee olla jatkuvaa ja poikkeamiin toiminnan tavoitteissa ja määrärahojen käytössä tulee puuttua välittömästi, jos aihetta ilmenee. Talousarvioon sisältyvää sitovaa määrärahaa ei saa ylittää ilman yhtymävaltuuston lupaa. Mikäli toimintaa ei voida järjestää talousarviovuoden aikana myönnetyn määrärahan puitteissa, tulee tehdä talousarvion muutosesitys yhtymähallitukselle ja edelleen yhtymävaltuustolle. Esitykseen tulee liittää perustelut määrärahan muutostarpeelle.

3.2 Kirjanpito

Kirjanpidossa ja tilinpäätöksen laadinnassa noudatetaan kuntalakia, kirjanpitolakia, hyvää kirjanpitolapaa ja kirjanpitolautakunnan antamia yleisohjeita sekä mm. arvonlisäverolakia ja kuntayhtymän hallintosääntöä. Kaiken kuntayhtymän nimissä tapahtuvan maksuliikenteen tulee sisältyä kuntayhtymän kirjanpitoon.

Kirjanpidon tuottamaa informaatiota käytetään sisäisen valvonnan apuna. Kirjanpito hoidetaan niin, että raportit ovat riittävän nopeasti ja ajantasaisesti saatavissa. Kirjanpitoon ja maksuliikenteeseen liittyvät tarkistukset ja täsmätykset on tehtävä säännöllisesti. Talouspalvelut antavat ohjeita tileistä ja tiliöinneistä. Lisäksi kirjanpito on täsmäytettävä kuukausittain. Tositeaineiston tulee olla kirjanpitolain edellyttämässä kunnossa.

Kuntayhtymän maksuvalmiuden seurantavastuu kuuluu laskentapäällikölle, hallinto- ja talousjohtajalle ja erityisesti kuntayhtymän toimitusjohtajalle.

Kuntayhtymän lainakannan on oltava korko- ja muiden riskien minimoimiseksi riittävän monipuolinen. Lainojen nostot tulee ajoittaa niin, että rahoituskustannukset ajoittuvat mahdollisimman tasaisesti vuoden varrelle ja rahoituskustannukset jäävät mahdollisimman alhaiseksi.

Pankkitilien käyttöoikeuksien myöntämisvaltuuksista päättää yhtymähallitus.

Rahavarat, arvopaperit ja vakuudet sekä muut tärkeät asiakirjat on säilytettävä turvaavin tavoin arkistossa tai kassakaapissa. Käteiskassan rahavarat on säilytettävä lukollisessa varmassa säilytyspaikassa.

3.3 Ostolaskut ja maksuliikenne

Ostolaskujen käsittelyssä hyödynnetään sähköistä ostolaskujen kierrätysjärjestelmää. Laskujen tiliöijistä/asiatarkastajista ja hyväksyjistä on toimitettava tieto tiedoksi

talouspalveluihin. Yksiköiden on huolehdittava laskujen asiatarastuksesta ja hyväksymisestä oikeamääräisinä ajallaan. Asiatarkastaja vastaa, että lasku sisältää kaikki tositteelta ja laskulta vaadittavat tiedot ja tarkastaa, että tosittien tarkoittama tavara, työsuoritus tai muu palvelu on saatu. Hyväksyjä vastaa siitä, että lasku on hyväksyttävissä ja että menon maksamiseen on käytettävissä määräraha. Asiatarkastajan ja hyväksyjän tulee olla eri henkilö.

Ostopalvelusopimuksissa on tarkistettava jo ennen sopimuksen allekirjoittamista toimittajan eläkevakuutuksen voimassaolo. Tarkistusta ei tarvitse tehdä, mikäli kyseessä on julkisoikeudellinen yhteisö.

Laskun hyväksyjän tulee myös tarkastaa, että maksunsaajayhteisö tai – henkilö on merkitty ennakkoperintärekisteriin, mikäli kuntayhtymä on teettänyt tai ostanut yhtiöltä tai yrittäjältä työsuorituksen. Tarkistusta ei tarvitse tehdä, mikäli kyseessä on julkisoikeudellinen yhteisö. Mikäli työn suorittajaa ei ole merkitty ennakkoperintärekisteriin on lasku toimitettava hyväksyttynä palkanlaskentaan ennakonpidätyksen toimittamista varten.

Tositteiden käsittelyyn liittyvien merkintöjen dokumentoiminen on osa organisaation sisäistä valvontaa. Dokumentointi varmistaa, että liiketapahtumat on suoritettu ja sisällytetty kirjanpitoon oikean suuruusina.

3.4 Omaisuuden hallinta ja vakuudet

Yhtymähallitus vastaa riskienhallinnan toteuttamisesta ja yhteensovittamisesta sekä päättää kuntayhtymän omaisuuden ja vastuiden vakuuttamisesta. Työntekijöiden velvollisuus on huolehtia siitä, että omaisuutta säilytetään turvallisesti ja se pidetään kunnossa. Kuntayhtymän omaisuuden tuottavuudesta vastaa yhtymähallitus.

Varastovalvonnassa on kiinnitettävä erityistä huomiota varastoinnin enimmäismäärän minimointiin ja varaston kiertonopeuden maksimointiin kuitenkin varmistaen, että toimintakyky on koko ajan riittävä.

Kuntayhtymä hyväksyy sopimusten vakuuksiksi seuraavaa omaisuutta:

1. Pankkitakaus, raha- ja vakuutuslaitoksen antama omavelkainen takaus,
2. Talletus, joka on panttaussitoumuksella pantattu kuntayhtymän nimiin tietyn sopimuksen vakuudeksi. Panttina oleva asiakirja on oltava kuntayhtymän hallussa.
3. Kiinnitys tai muu reaalivakuus, kuntayhtymä ei hyväksy vakuudeksi jälkipanttausta ellei ensisijaisen vakuuden hyväksyjältä saada sitoumusta, jonka mukaan ensisijaisen vakuuden haltija ei käytä vakuutta muun kuin alkuperäisen sopimuksen täyttämisen turvaamiseksi. Sopimukseen liittyvät vakuudet säilytetään huolellisella tavalla arkistossa tai muussa varmassa paikassa.

Rakennusaikaisissa urakoitsijavakuuksissa noudatetaan rakennusalan yleistä käytäntöä. Rakennus- ja takuuajaiset vakuudet säilytetään myös kuntayhtymän arkistossa.

Kuntayhtymän hallussa olevista vakuuksista pidetään luetteloa, josta käy ilmi vähintään seuraavat tiedot:

- sopimus, jonka vakuudeksi vakuus on saatu
- vakuuden luovuttajan nimi
- vakuuden yksilöinti (esim. pankkitakaus ja takauksen antaneen pankin nimi)
- vakuussumma
- vakuuden voimassaoloaika

- urakoissa ja muissa vastaavissa urakkasumma
- vakuuden laatu esim. vastuuaikainen, työaikainen jne.

4 MUUT SISÄISEEN VALVONTAA LIITTÄVÄT TEHTÄVÄT

4.1 Tietoturva

Tietoturvalla tarkoitetaan tietojen, tietojärjestelmien ja tietoliikenteen luottamuksellisuuteen, eheyteen ja käytettävyyteen kohdistuvien riskien minimoinnista.

Tietojärjestelmien menetelmäkuvauksilla varmistetaan sisäisen tarkkailun toimivuus. Tietojärjestelmät suojataan salasanoilla, palomureilla, käyttäjäkohtaisilla käyttäjätunnuksilla ja käyttöoikeuksilla. Esihenkilöt määrittelevät alaisensa henkilöstön valtuudet tietojärjestelmien ja tiedostojen käyttämiseen. Ohjelmien pääkäyttäjät määrittelevät ohjelmistojen käyttöoikeudet päätösten mukaisesti.

Esihenkilöt vastaavat myös myönnettyjen käyttöoikeuksien purkamisesta henkilöiden poistuttua kuntayhtymän palveluksesta tai vaihtaessa tehtäviä ilmoittamalla siitä it-palveluille ja ohjelmien pääkäyttäjille kirjallisesti. It-palvelut ja ohjelmien pääkäyttäjät huolehtivat vähintään vuosittain käyttäjäinventaarion teosta vastuullaan olevien ohjelmistojen käyttäjien osalta.

Asiakastietojen tietoturva korostuu palvelutuotannon ulkoistamisen yhteydessä. Palvelujen hankintasopimuksissa on mainittava salassapitovelvollisuudesta sekä määriteltävä osapuolten oikeudet ja velvollisuudet palvelutuotannon ja tietoturvan toteuttamisessa.

Kuntayhtymän pitämistä tietojärjestelmistä laaditaan julkisuuslain mukaiset luettelot, tietojärjestelmäselosteet ja/tai henkilörekisteriselosteet. Henkilötietojen rekisteröinnistä säädetään henkilötietolailla. Rekisteriselosteiden tulee olla yleisön saatavilla.

4.2 Sopimukset

Hyväksytyjen sopimusten valvonta kuuluu sopimuksen hyväksyneelle toimielimelle sopimuksen hyväksyneelle esihenkilölle.

Valvontaan kuuluu sopimuksesta johtuvien toimenpiteiden hoitaminen määräaikana. Tällaisia ovat esimerkiksi maksatuksen tai laskutuksen hoitaminen, mahdollisista korotuksista huolehtiminen sopimuksen voimassaoloaikana sekä sopimuksen irtisanominen. Sopimusten asianmukainen kirjaaminen ja arkistointi ovat myös osa valvontaa.

Ulkopuolisten palveluntuottajien kanssa tehtyjen sopimusten välitön valvontavastuu on sopimuksen tehneellä osapuolella.

4.3 Varautuminen

Kuntayhtymän tulee toiminnassaan huolehtia siitä, että se on riittävällä tavalla ennakolta varautunut normaaliolojen häiriötilanteisiin sekä poikkeusoloihin. Kuntayhtymän valmiussuunnitelmat pidetään mahdollisimman ajantasaisina huomioiden mahdolliset uhkatilanteet. Varautuminen ja valmiusasiat huomioidaan kuntayhtymän kaikilla vastuualueilla Kuntayhtymän johtoryhmä toimii myös normaaliolojen häiriötilanteiden ja poikkeusolojen johtoryhmänä sekä vastaa kuntayhtymän varautumisesta ja valmiussuunnittelusta. Varautumissuunnitelma on päivityksen tarpeessa.

5 RISKIENHALLINTA

5.1 Riskien ja mahdollisuuksien määrittely

Riski on haitallisen tapahtuman tai positiivisen mahdollisuuden todennäköisyyden ja seurauksen yhdistelmä. Riskillä tarkoitetaan toimintatapoihin liittyviä puutteita ja / tai tapahtumia, mitkä voisivat toteutuessaan vaarantaa kuntayhtymän perustehtävän laadukasta toteutumista, tavoitteiden saavuttamista, taloudellisen aseman, omaisuuden asianmukaista hallintaa sekä hyvän hallintotavan toteutumista. Riski voi aiheuttaa vahinkoa, menetyksiä tai resurssien tuhlausta sekä vaikuttaa negatiivisesti kuntayhtymän imagoon, asiakkaisiin, henkilöstöön tai muihin sidosryhmiin. Mahdollisuudella tarkoitetaan vahvuuksien, strategisten, toiminnallisten ja taloudellisten mahdollisuuksien aktiivista hyödyntämistä johtamisessa, päätöksenteossa ja toiminnan kehittämisessä.

Riskit luokitellaan strategisiin, toiminnallisiin (operatiivisiin), taloudellisiin ja vahinkoriskeihin.

Strategiset riskit

Strategisia riskejä ovat esimerkiksi

- strategisten päämäärien toteutumista uhkaavat riskit,
- toimintaympäristön merkittävät muutokset ja niistä aiheutuvat riskit
- lainsäädäntömuutokset

Strategisia riskejä arvioidaan ja hallitaan mm. toimintaympäristön analysoinnin, strategian sekä toiminta- ja taloussuunnitelman, henkilöstöstrategian sekä omistajapoliittisten linjausten laadinnan ja toimeenpanon sekä seurannan yhteydessä. Suurin vastuu strategisten riskien ja mahdollisuuksien tunnistamisesta, hallinnasta ja hyödyntämisestä on kuntayhtymän ylimmällä johdolla.

Toiminnalliset (operatiiviset) riskit

Toiminnalliset riskit liittyvät esimerkiksi

- toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen
- tiedonvälitykseen
- tietojärjestelmien toimimattomuuteen
- tulojen ja menojen käsittelyyn
- hankintaprosessiin sekä sopimukseen ja vastuisiin
- toimintaprosesseihin ja -tapoihin sekä
- toiminnan lainmukaisuuteen.

Henkilöriskit ja mahdollisuudet liittyvät esimerkiksi avainhenkilöiden samanaikaiseen eläköitymiseen, rekrytointeihin, ammatillisen osaamisen kehittymiseen, terveyteen, työturvallisuuteen ja – hyvinvointiin, varahenkilöjärjestelmiin jne. Tietoriskeihin ja mahdollisuuksiin sisältyvät mm. tietoturvallisuus, tiedonhallinta sekä tietojärjestelmien kehittämisellä aikaansaattava lisäarvo.

Asiakkaiden näkökulmasta toiminnalliset riskit ja mahdollisuudet liittyvät palvelun saatavuuteen ja laatuun, toiminnan häiriöttömyyteen ja sujuvuuteen.

Toiminnallisia riskejä arvioidaan ja hallitaan mm. seuraavilla menettelyillä:

- asiantuntevan henkilöstön rekrytointi, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, määräykset ja ohjeistaminen,

- tarkoituksenmukaiset toimivaltuudet, tehtävät ja vastuut,
- päätösten huolellinen valmistelu ja perustelu
- toiminnan suunnittelu ja resursointi, palvelutarpeiden ennakointi ja erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen vaikutusten analysointi
- henkilöstöjohtaminen, toiminnan suunnittelu ja ohjaus sekä tavoitteiden asettaminen,
- kehittyneet kilpailutus- ja sopimusmenettelyt sekä niiden valvonta
- toimivat tiedonvälityksen ja hallinnan menettelyt.

Toiminnallisten riskien arviointi ja hallinta ovat ensisijaisesti esihenkilöiden vastuulla.

Taloudelliset riskit

Taloudellisia riskejä ovat esimerkiksi

- kuntayhtymän ja konsernin talouteen liittyvät korkoriskit, investointiriskit sekä tulorahoituksen muutoksista aiheutuvat riskit
- takauksiin ja vakuuksiin liittyvät riskit
- taloudellisten suunnitelmien laadintaan liittyvät riskit
- puutteellisesta informaatiosta johtuva epävarmuus.

Taloudellisia riskejä arvioidaan toiminnan ja talouden vuosisuunnittelun, tavoitteiden asettamisen ja määrärahojen budjetoinnin sekä toiminnan toteutuksen ja seurannan yhteydessä. Ne kattavat menoihin ja tuloihin liittyvien riskien lisäksi taloudellisuuden ja tuottavuuden kehittymisen näkökulmat. Taloudellisten mahdollisuuksien tunnistaminen on osa toiminnan ja talouden suunnittelua sekä omien toimintatapojen jatkuvaa analysointia.

Toimintatapoja taloudellisten riskien hallitsemiseksi ovat mm.

- tarkoituksenmukaiset toimivaltuudet, tehtävät ja vastuut
- toiminnalliset ja taloudelliset (ml. rahoitukselliset) ratkaisuvaihtoehdot
- investointien huolellinen ja realistinen suunnittelu sekä priorisointi
- vaarallisten tehtäväyhdistelmien välttäminen sekä työnjaot
- toimintojen ja prosessien kuvaukset (ml. toimintaohjeet ja hyväksytyt toimintatavat)
- toimivat tiedonvälityksen ja hallinnan menettelyt
- henkilöstön ammatillisen osaamisen jatkuva kehittäminen.

Taloudellisten riskien ja mahdollisuuksien arviointi ja hallinta ovat erityisesti yhtymähallituksen, toimitusjohtajien ja esihenkilöiden vastuulla.

Vahinkoriskit

Vahinkoriskejä ovat esimerkiksi

- omaisuuteen,
- ympäristöön,
- asiakas- ja henkilöstöturvallisuuteen kohdistuvat riskit.

Kuntayhtymän omistuksessa on paljon erilaisia rakennuksia, joiden vahinkoriskin toteutumisen todennäköisyys vaihtelee rakennusten käyttötarkoituksen, rakenteen suojaustason yms. mukaan. Kuntayhtymä voi joutua virheiden ja huolimattomuuden takia myös vahingonkorvausvastuuseen.

Vahinkoriskien ennaltaehkäisemiseksi analysoidaan suunnitelmallisesti menettelyitä ja teknisiä järjestelmiä, joilla voidaan ennaltaehkäistä ja pienentää erilaisia vahinkoriskejä sekä niistä aiheutuvia seurauksia. Vahinkoriskejä kuten henkilöstön ja asiakkaiden ja turvallisuutta

uhkaavia tekijöitä arvioidaan mm. osana kuntayhtymän toimintaprosesseja, pelastussuunnitelmia, työturvallisuuden vaarojen arviointia ja toimintaohjelmien laadintaa sekä tarvittaessa erillisarvioinnein.

Vahinkoriskejä voidaan hallita mm. seuraavilla suunnitelmissa ja järjestelmissä:

- valmius- ja pelastussuunnitelmat, turvallisuussuunnitelmat, uhkatilanteiden toimintasuunnitelmat
- järjestelmien, koneiden ja laitteiden toimintakuntoisuuden varmistukset
- omaisuuden ja henkilöstön fyysinen turvaaminen
- erilaiset tekniset hälytys- ja riskienhallintajärjestelmät
- käyttö- ja kulkuoikeuksien rajaaminen.

5.2 Mitä on riskienhallinta

Riskienhallinta on organisaation riskeihin keskittyvä johtaminen 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. Riskienhallinnan avulla johto ja yhtymähallitus voivat saavuttaa kohtuullisen varmuuden organisaatioiden tavoitteiden toteutumisesta.

Riskienhallinnan prosessilla tarkoitetaan systemaattista toimintatapaa, jonka mukaisesti tunnistetaan, arvioidaan, hallitaan ja valvotaan olennaisia riskejä. Riskienhallintaan kuuluu myös toimintaympäristön muutosten systemaattinen ja säännöllinen tarkastelu sekä vahvuuksien ja mahdollisuuksien aktiivinen hyödyntäminen.

Kuntayhtymässä hyödynnetään Pro Turva-riskienhallintaohjelmistoa, jonka päivitysvastuu on työturvallisuuspäälliköllä ja työsuojeluvaltuutetuilla.

Riskikartoituksen tuloksena kuntayhtymää uhkaavat riskit ja niiden toteutumisen vaikutukset ovat tiedossa. Seuraava vaihe on luoda strategia niiden hallitsemiseksi. Tavoitteena tulee olla ratkaisu, jonka avulla saavutetaan tasapaino mahdollisten menetysten ja suojauskustannusten välillä. Liikkeelle voidaan lähteä esimerkiksi ennaltaehkäisystä ja edetä sitä kautta riskien kartoitukseen. Ennaltaehkäisy voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen, riskien poistamiseen ja riskien pienentämiseen. 1

Poistamisella tarkoitetaan toimenpidettä, jolla vahingon mahdollisuus eliminoidaan. Riskejä, jotka voidaan kokonaan poistaa, on olemassa melko vähän. Yhden riskin poistaminen saattaa myös johtaa siihen, että jokin toinen riski kasvaa. Vaihtoehtoja ovat esimerkiksi henkilöstön kouluttaminen, palovaarallisen prosessin korvaaminen turvallisella, riskialttiista tuotteesta tai toiminnasta luopuminen, korvausvastuun rajoittaminen sopimuksissa jne.

Riskien pienentämisellä tarkoitetaan riskien toteutumisen todennäköisyyksien tai toteutumisen aiheuttamien vahinkojen pienentämistä. Käytettävät keinot ovat mm. erilaiset turvallisuustarkastukset, rakenteellinen ja käyttötekniinen torjuntatyö, järjestyksen ylläpitäminen, toimenpiteiden tarkka ennakkosuunnittelu ja sammutus- ja pelastussuunnitelmat.

Kuntayhtymän on varauduttava siihen, ettei tehokkainkaan riskien poistaminen ja pienentäminen pysty takaamaan täysin riskitöntä oloa, vaan jäljelle jää aina riskejä, jotka saattavat toteutuessaan aiheuttaa kuntayhtymälle mittavia taloudellisia menetyksiä. Näihin riskeihin

varautuessaan kuntayhtymällä on käytettävissään vaihtoehtoina riskien pitäminen omalla vastuulla tai riskien siirtäminen.

Riskienhallinnan yhtenä keskeisenä tavoitteena on pyrkiä selvittämään, mikä osuus organisaation riskeistä voidaan jättää omalle vastuulle. Riskien omalla vastuulla pitämisen etuihin kuuluu se, että näin välttytään maksamasta vakuutusmaksuja. Myönteinen puoli on myös, että suuret omalle vastuulle jäävät riskit tai omavastuut innostavat parempaan riskien ennaltaehkäisyyn. Suurten riskien ottamiseen omalle vastuulle kuitenkin edellyttää tehokasta riskienhallintatyötä. Haittapuolia ovat vahinkojen selvittäminen sekä vahinkomenojen ennakoitavuuden heikkeneminen, koska vahinkomenoja ei voida arvioida samalla tarkkuudella kuin vuotuisia vakuutusmaksuja.

Riskejä voidaan siirtää jonkun toisen kannettavaksi maksua vastaan. Riskejä voidaan jossain määrin siirtää myös sopimuksin toisen sopijapuolen kannettavaksi. Yleisimmin riskejä siirretään vakuutusyhtiölle. Osa vakuutuksista on pakollisia, mutta toisaalta kuntayhtymällä saattaa olla sellaisia vakuutuksia, joiden kattaman vähäisen riskin se pystyisi itsekin kattamaan. Kuntayhtymän tuleekin riskienhallintapolitiikassaan päättää, kuinka suuren vahingon se pystyy pitämään omalla vastuullaan ja missä tapauksessa on syytä turvautua vakuuttamiseen. Korpelan Voimassa esimerkiksi kaikki työntekijät on vakuutettu myös vapaa-ajantapaturmien osalta.

5.3 Riskien kartoitus, arviointi ja raportointi

Riskienhallintaprosessin ensimmäinen ja tärkein vaihe on riskien kartoitus. Tunnistamisvaiheessa pyritään etsimään vaaratekijöitä eri menetelmin. Riskien tunnistamiseksi on kehitetty monia menetelmiä, kuten kyselylomakkeet, tilastoselvitykset ja ulkopuolisten asiantuntijoiden tekemät tarkastukset. Käytännössä tunnistaminen voi lähteä liikkeelle syy-seuraus-analyysin avulla.

Riskienkartoituksen tavoitteena on tunnistaa kaikki merkittävät organisaatiota uhkaavat riskit. Kartoituksen perusteella päätetään, mitä riskienhallintatoimenpiteitä näiltä riskeiltä suojautuminen edellyttää. On tärkeitä, että kartoitus sisältää kaikki erityyppiset riskit ja että keskitytään merkittäviin riskeihin.

Oleellinen osa riskienhallintaa on kartoituksen ja tulosten raportointi. Siihen kuuluu myös vuosittain tehtävät kartoituksen tarkastukset. Hallinto- ja talousjohtajalle toimitetaan tammikuun loppuun mennessä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisen arvioinnista yhtymähallituskäsittelyä varten. Raportointiin kuuluvat myös toimenpideehdotukset.

Kuntalain 115 §:n mukaan tilinpäätökseen kuuluvassa toimintakertomuksessa on annettava tiedot sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä ja keskeisistä johtopäätöksistä. Selvitys kootaan hyödyntäen vastuualueiden ja tytäryhteisöjen raportointia.

Sisäistä valvontaa ja riskienhallintatyötä koordinoi hallinto – ja talousjohtaja, jonka tehtävänä on riskien arvioinnin ohjaaminen, jotta eri vastualueilla riskejä tarkastellaan yhdenmukaisesti ja riittävällä tarkkuudella. Kuntayhtymän johdon ja johtoryhmän yhteisenä tehtävänä on seurata riskienhallinnasta saatavaa taloudellista ja toiminnallista hyötyä / informaatiota sekä verrata sitä kustannuksiin, suunnitella riskien rahoitusta ja vakuuttamista ja kehittää kuntayhtymän toimintaa saadun tiedon perusteella.