

Johanna Lehto

## ULVILAN KUNNAN RISKIENHALLINTAPROSESSI

Liiketalouden koulutusohjelma  
2018

# ULVILAN KUNNAN RISKIENHALLINTAPROSESSI

Lehto, Johanna  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Toukokuu 2018  
Sivumäärä: 35  
Liitteitä: 5

Asiasanat: Riski, riskienhallinta, riskinarviointi, kunta

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Ulvilan kunnan riskienhallinnan nykytilaa, sekä selvittää onko nykyinen riskienhallintaprosessi riittävä. Tavoitteena oli myös kehittää kunnalle työkaluja riskienhallintaan.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä oli teemahaastattelut, joiden teemat valikoituivat haastateltavien työtehtävien perusteella. Haastateltavat olivat toimeksiantajan valitsemia ja he työskentelivät esimiestehtävissä kunnan eri osastoilla. Haastateltavien työnkuvaan kuului riskienhallinta viran puolesta. Aluksi tutkittiin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, sekä lainsäädäntöä ja muita viranomaisohjeita.

Tutkimuksen tuloksena selvisi, että Ulvilan kunnan riskienhallintaprosessi oli suurimmaksi osaksi kunnossa, vaikka pieniä puutteitakin löytyi. Haastatteluissa havaittiin, että suurimmat puutteet liittyivät yhtenäisten riskienhallinnan menetelmien ja työkalujen puuttumiseen. Tämän vuoksi ongelmakohtia esiintyi myös riskien arvioinnissa.

Opinnäytetyötä on mahdollista hyödyntää apuvälineenä Ulvilan kunnan riskienhallinnan kehittämisessä.

## RISK MANAGEMENT PROCESS IN MUNICIPALITY OF ULVILA

Lehto, Johanna

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in business administration

May 2018

Number of pages: 35

Appendices: 5

Keywords: risk, risk management, municipal

---

The purpose of the bachelor's Thesis was to study the current state of risk management in the municipality of Ulvila and to find out if the present management process of risks is sufficient. The objective was also to develop risk management tools for the municipality.

The research material was gathered by conducting thematic interviews, in which the themes were selected based on the subject's work assignments. The interviewees were preassigned by the client and they worked in managerial positions in different departments of the municipality. Risk management was part of the interviewees' work responsibilities in their official capacities. In the beginning literature, legislation and other official instructions associated with risk management were studied.

The findings of the study were that the risk management process of the municipality of Ulvila is on good level, even though small shortcomings were found. The interviews revealed that the biggest shortcomings were the lack of uniform risk management methods and tools. There were also problems with risk evaluation, due to the aforementioned shortcomings.

This study can be used as a guideline in improving the risk management process in the municipality of Ulvila.

# SISÄLLYS

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | JOHDANTO.....   | 5  |
| 2     | OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA RAJAUS.....                      | 6  |
| 2.1   | Tutkimusongelma .....   | 6  |
| 2.2   | Tutkimusmenetelmä ja aineiston hankinta.....                            | 7  |
| 2.3   | Arviointiryhmän valinta ja temahaastattelun toteutus.....               | 9  |
| 3     | RISKI JA RISKIENHALLINTA .....  | 11 |
| 3.1   | Riskin ja riskienhallinnan määritelmiä .....                            | 11 |
| 3.2   | Riskien tunnistaminen ja arviointi .....                                | 12 |
| 3.3   | Riskiluokittelu.....  | 14 |
| 3.3.1 | Strategiset riskit.....   | 14 |
| 3.3.2 | Operatiiviset riskit .....  | 15 |
| 3.3.3 | Taloudelliset riskit.....   | 15 |
| 3.3.4 | Vahinkoriskit   | 16 |
| 3.4   | Riskien hallintatoimenpiteet .....                                      | 17 |
| 3.5   | Riskien raportointi ja seuranta .....                                   | 18 |
| 4     | KUNNAN RISKIENHALLINTA.....   | 19 |
| 4.1   | Päätöksentekoprosessi kunnassa.....                                     | 19 |
| 4.2   | Kunnan riskien erityispiirteitä.....                                    | 21 |
| 4.3   | Kunnan riskienhallinnassa mukana olevat tahot.....                      | 22 |
| 4.4   | Kuntastrategia ja strategiaprosessi.....                                | 23 |
| 4.5   | Taloussuunnitteluprosessi ja sen yhteys strategiseen suunnitteluun..... | 24 |
| 5     | TUTKIMUS .....  | 25 |
| 5.1   | Kohdeorganisaation esittely.....  | 25 |
| 5.2   | Tavoitteiden määrittely ja kohdentaminen.....                           | 26 |
| 5.3   | Riskienhallinnan nykytila Ulvilassa ja riskienhallintaprosessi.....     | 27 |
| 5.4   | Riskien tunnistaminen haastattelujen avulla.....                        | 29 |
| 5.5   | Kunnan suurimpien riskien arvioiminen johtoryhmän kokouksissa.....      | 31 |
| 6     | TYÖKALUJEN KEHITTÄMINEN KUNNALLE.....                                   | 32 |
| 7     | JOHTOPÄÄTÖKSET .....  | 34 |
| 8     | POHDINTA.....   | 35 |
|       | LÄHTEET.....  | 36 |
|       | LIITTEET  |    |

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön idea sai alkunsa oikeastaan jo heti tradenomiopintojeni alussa, kun osallistuin organisaation riskienhallinta opintojaksolle. Aihe kiinnosti minua heti ja mieleeni tuli jo silloin, että siitä voisi saada hyvän opinnäytetyöaiheen. Aihe palasi mieleeni, kun mietin itseäni kiinnostavaa ja sopivaa opinnäytetyöaihetta. Ajattelen yleensä asioita monelta kantilta ja vähän liiankin usein erilaisia skenaarioita. ”Mitä jos...” on yksi lempi ajatusjuoksuni aloitus. Mitä jos tapahtuukin näin? Tai näin? Uskon, että tällainen ajatuksenjuoksu on suureksi avuksi tässä työssä.

Kunnan riskikartoitus valikoitui työkseni niin, että halusin tehdä lopputyöni mielellään juuri asuinkunnalleni ja kyselin talous- / vs. hallintojohtajalta olisiko heillä aiheita. Annoin tämän ja muutaman muun aiheen esimerkiksi, millaisia lopputyöaiheita kunnille on tehty. Riskienhallintaprosessien kehittäminen ja ohjeistaminen valikoitui opinnäytetyön tavoitteeksi.

Kuntien riskikartoitusta ohjaavat eri lait ja riskienhallinta kunnissa on pakollista. Ulvilassa ei käsittääkseni riskikartoitusta ole tehnyt yksi henkilö tässä mittakaavassa aikaisemmin. Eri toimialueiden riskit on kirjannut aina jokaiselta toimialueelta yksi tai kaksi henkilöä, ja tytäryhtiöissäkkin omat henkilönsä. Tästä johtuu, että koko kuntaa kohdistuvat riskit eivät ole oikeastaan kunnolla keskitetysti tiedossa, saatikka hallinnassa. Tarkoituksena olisi saada aikaiseksi apuväline tai apuvälineitä kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA RAJAUS

### 2.1 Tutkimusongelma

Kuntien riskienhallinta saattaa olla välillä aika pirstaleista. Ulvilassakin riskien kartoitus ja hallinta jakaantuvat monille henkilöille, osittain lainsäädännöllisistä syistä ja osittain myös siksi, että kunta on organisaatorakenteeltaan konserni, eli sillä on sisäisen organisaation lisäksi ulkoinen organisaatio, johon kuuluu tytä- ja osakkuusyhteisöjä ja jäsenyyksiä eri kuntayhtymissä. Vastuun jakautuminen ei ole välttämättä kovin tehokasta, mutta käytännön kannalta välttämätöntä, sillä kunnassa ei ole riskienhallinnan ammattilaista, jonka tehtävänä olisi tuntea kaikkien hallintokuntien toimintatavat, työnkuvat ja toimipisteet. Määritelmä tehokkaalle riskienhallinnalle on, että organisaation riskienhallinta on tehokasta, kun organisaatiolla on ajantasainen, oikea ja kattava käsitys riskeistään ja sen riskit ovat omien riskikriteerien mukaisia (Kuntaliiton www-sivut 24.1.2017). Lisäksi riskienhallinta pitäisi pitää mielessä kaikessa päätöksenteossa ja tämä on hankalaa, ellei ole kokonaisvaltaista käsitystä siitä, millaisia riskejä mihinkin asiaan liittyy.

Opinnäytetyöni tavoite on kartoittaa, miten ja minkälaisia riskejä käsitellään Ulvilan kunnan päätöksenteossa ja pohtia onko riskienhallinnassa käytetty prosessi tarkoituksen mukainen. Kunnassa on tehty yleisluonteisesti suurimpien riskien kartoitusta vuosittain, mutta yksityiskohtainen ja yhdenmukainen ohjeistus riskienkartoitukseen on puuttunut. Tarkoituksena on selvittää miten riskienhallinta käytännössä ja teoriassa on hoidettu tähän asti kunnassa, miten se olisi tarkoituksenmukaisinta tehdä tulevaisuudessa, sekä laatia apuvälineitä riskien kartoitukseen, taulukkopohja ja riskimatriisi sekä riskienhallinnan vuosikello.

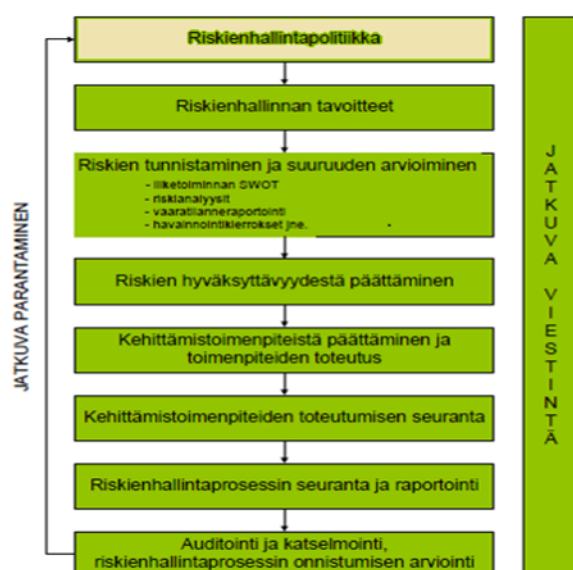
Opinnäytetyölläni pyrin vastaamaan ainakin seuraaviin kysymyksiin:

Miten riskienkartoitus tällä hetkellä tehdään ja miten sen toteutumista seurataan ja onko toimintatapa tarkoituksenmukainen?

Millainen olisi juuri tälle kunnalle paras riskienhallintaprosessi?

## 2.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston hankinta

Kokonaisvaltainen riskienhallinta pitää sisällään riskien tunnistamisen, sen vaikuttavuuden, toteutumisen todennäköisyyden, riskeistä raportoinnin ja valvonnan. Riskien hallinnassa nämä kaikki vaikuttavat toisiinsa, joten ei pelkästään yhden osan hallitseminen ei tarkoita sitä, että hallitsisi riskit kokonaan. Kuvassa yksi on kuvattuna esimerkki riskienhallintaprosessin eri vaiheista.



Kuva 1 (Kupi, Keränen & Lanne, 2009, 18) Riskienhallintaprosessin vaiheet [mukaillen julkaisuista A Risk Management Standard 2002 ja COSO 2004a].

Kyseessä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aihetta lähestytään monesta suunnasta eli pyritään löytämään tai paljastamaan tosiasioita, ei niinkään todentamaan sitä, mikä jo ehkä entuudestaan tiedetään. Asiaa siis tutkitaan kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 161.)

Tutkimusmenetelmänä käytetään toimintatutkimusta, koska tarkoituksena on tarkastella kunnan riskienhallintaprosesseja ja kehittää niitä entistä paremmiksi. Toimintatutkimus on tutkimus, jossa pyritään vaikuttamaan jotenkin tutkimuskohteeseen. Tässä toimintatutkimuksessa on tarkoitus käyttää avointa tutkimusta, joten tutkimukseen osallistuville haastateltaville kerrotaan tutkimuksen tarkoitus, heitä pyydetään

osallistumaan ja tutkimuksella pyritään vaikuttamaan positiivisesti organisaation tapaan toimia. Yksi määritelmä toimintatutkimukselle koskee sen lähestymistapaa, jossa tutkija (minä) osallistuu tutkittavan yhteisön tai organisaation (Ulvilan kunta) toimintaan ja pyrkii ratkaisemaan jonkin yhteisön tai organisaation ongelman (riskienhallinta) organisaation jäsenten kanssa. (Eskola & Suoranta 2003, 126-127.) Toimintatutkimuksessa yksi tehokkaimmista aineistonkeruutavoista on havainnointi, sekä keskustelut. Työssäni käytän haastattelun lisäksi myös keskusteluja, joita käytän aina seuraavan keskustelun pohjan. Tarkoituksena on dokumentoida kaikki ne tavoitteet ja näkemykset, jotka ovat tulleet esille eri keskusteluissa. (Oja-salo ym. 2014, 61-62.) Tässä tutkimusmenetelmässä on tärkeää hyvä kommunikaatio ja vuorovaikutus. Tämän takia olisi tärkeää saada kaikki osallistujat, jos ei nyt innostumaan, niin ainakin osallistumaan kehittämistehtävään.

Tutkimuksessa suositetaan ihmistä tiedonkeruun instrumenttina, eli käytännössä tämä tarkoittaa haastatteluja. Apuna olisi tarkoitus käyttää myös erilaisia lomakkeita. Tutkimusjoukko on ennalta määritelty, eli ei ole satunnainen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 164.) Tarkoituksena on käyttää menetelmänä teemahaastattelua. Se on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa tutkija ei ole laatinut etukäteen tarkkaa kysymyslistaa, vaan tiedossa on haastattelun aihepiirit eli teemat, joiden avulla hän ohjaa keskustelua. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 208). Teemahaastattelussa on määritelty etukäteen vain aihepiiri eli teema-alueet. Tässä työssä teemat mukailevat haastateltavien työtehtäviä, eli esimerkiksi tietoturvapääallikön kanssa keskitytään tietoturva-asioihin, sivistysjohtajan kanssa koulu- ja kulttuuripuolen riskeihin ja henkilöstöpääallikön kanssa henkilöriskeihin. Lisäksi käyn haastateltavien kanssa läpi myös heidän tapaansa hoitaa riskienhallintaa, eli yhtenä teemana on riskienhallintaprosessi. Haastattelijan tehtävä on varmistaa, että kaikki aihealueet käydään läpi jokaisen haastateltavan kanssa, mutta teemahaastattelussa asioita ei välttämättä käydä jokaisen kanssa samassa järjestyksessä tai samassa laajuudessa. (Eskola & Suoranta 2003, 86.) Tässä opinnäytetyössä päätetään on kunnan riskit, riskienhallinta ja riskienhallintaprosessi.

Tutkimusaineisto kerätään haastatteluissa alkuvuodesta 2017. Tutkimuksen tilaaja tarvitsee alustavia tuloksia jo heti helmikuun lopussa 2017. Haastattelut tehdään vii-



koilla 5 ja 6 ja haastateltavia on kuusi, sillä kaupungille tehtävän lopputuotoksen teko vaatii, että haastattelen kaupungin jokaista osastopäällikköä noin tunnin ajan.

Ensimmäiseksi selvitän yleisellä tasolla mitkä ovat suurimpia riskejä, mitä kunnilla yleensä on. Tämän tiedon avulla pystyn valmistelemaan seuraavaa vaihetta. Tässä vaiheessa selvitetään myös, miten riskienhallinta on hoidettu tällä hetkellä Ulvilassa, millaisia työvaiheita riskienhallinnassa on käytetty, miten riskit on analysoitu, sekä miten ja kuinka usein raportointi on suoritettu.

Seuraavaksi tarkoituksena on kartoittaa Ulvilan kunnan merkittävimmät riskit. Kartoituvaiheessa kartoitan, nimeän ja luettelin siis kaikki kunnan merkittävimmät riskit kunnan omaa käyttöä varten. Työssä käytän hyväkseni esimerkiksi kuntaliiton riskienarviointilomaketta, koska se on vapaasti muokattavissa ja siinä on otettu huomioon kunnan riskienhallinnan erityispiirteitä. Kartoituvaihe sisältää kunnan vastuhenkilöiden haastatteluja. Heidän kanssaan myös arvioidaan tunnistettujen riskien merkityksiä alustavasti. (Kunnan johtoryhmä päättää yhdessä kaupunginjohtajan kanssa kunnan kannalta juuri tällä hetkellä merkityksellisimmistä riskeistä.) Tämä vaihe on ehkä tutkimuksen tärkein vaihe.

Viimeisessä vaiheessa luodaan työkalut, joiden avulla riskienhallinta saataisiin ihan ruohonjuuritasolle kunnan toiminnassa. Käytännössä tämä tarkoittaa riskipolitiikkaa, mikä sisältää riskienhallintasuunnitelman, käyttöönottoprosessin ja riskienhallinnan vuosikellon jne.

### 2.3 Arviointiryhmän valinta ja teemahaastattelun toteutus

Haastateltavia ei valita satunnaisesti, vaan kunnan johtoryhmässä päätettiin 13.1.2017, että haastattelen kaupungin johtoryhmän jäseniä. Johtoryhmän jäsenillä on vastattavanaan jokaisella oma toimialansa, jonka riskienhallinnasta he ovat vastanneet tähän asti. Haastateltavat ovat tekninen johtaja / tekninen toimiala, sivistysjohtaja / sivistyksen toimiala, maanmittausteknikko (maankäyttöosaston osastopäällikön sijainen) / kaupunkisuunnittelun toimiala sekä vastaava hallintojohtaja / talous ja hallinto-osasto.

Myöskin henkilöstö- ja tietoturvapääällikkö on mahdollista haastatella. Tarpeen mukaan haastattelen myös muita talous- ja hallinto-osaston työntekijöitä.

Haastattelut tehdään näillä näkymin käyttämällä apuna kuntaliiton kuntien riskienhallintaan tarkoitettua riskienarviointilomaketta (liite yksi) ja riskien kartoittamiseen tarkoitettuja asiasanalistoja. Suunnitelmana on äänittää haastattelut, joko ns. sanelukonetaktiikalla, videokuvalla tai äänittämällä Samkin omalla EduHILL-ohjelmalla. Tämän jälkeen haastattelut kirjoitetaan puhtaaksi. Haastattelut, lomakkeet ja muut muistiinpanot käydään läpi sekä aihealueittain, että toimialoittain ja koostetaan kullekin toimialueelle omat riskianalyysit.

Haastattelujen ja niiden perusteella saatujen riskien kartoituksen, sekä kunnan kannalta tärkeimpien riskien analysointien pitäisi olla valmiina helmikuun 2017 lopussa. Analysoinnissa kunnan asiantuntemusta antaa kunnan hallintojohtaja. Tulokset kirjataan taulukkoon, jota käytetään riskienhallintapolitiikan tekemisessä.

Lopuksi olisi tarkoituksena tehdä riskianalyyseja hyväksi käyttäen suunnitelma siitä, miten riskienhallinta organisoidaan jatkossa. Toivottavaa olisi, jos työstä syntyisi kokonaisvaltainen riskienhallintasuunnitelma, riskienhallintapolitiikka, joka sisältää selkeästi prosessit, joita voidaan käyttää sellaisenaan tai pienin muutoksin kaikissa kuntakonsernin organisaatioissa. Asiakirjat sisältäisivät tiedot siitä, mitä tehdään, milloin tehdään, miksi tehdään, kuka raportoi ja kenelle ja niin edelleen.

Kehittämistehtävän merkitys tässä mittakaavassa on kunnalle suuri. Tämä auttaa vastaamaan niihin vaatimuksiin, joita esimerkiksi kuntalain (410/2015) viidennen osan 13:n luvun 115 pykälä asettaa kunnille toimintakertomuksen laatimista koskien. Kokonaisvaltainen riskienhallinta suunnitelma/politiikka on tärkeä, jotta riskienhallinnasta muodostuisi jokapäiväinen ja luonteva osa kunnan toimintaa.

### 3 RISKI JA RISKIENHALLINTA

#### 3.1 Riskin ja riskienhallinnan määritelmiä

Riski on epävarmuuden vaikutus tavoitteisiin, poikkeama odotetusta, niin positiivisessa kuin negatiivisessakin mielessä. Epävarmuus syntyy tilanteessa, jossa tapahtuman seurauksia ja niiden todennäköisyyksiä ei tiedetä, tai tiedoissa on puutteita. Riski kuvataan viittaamalla joko mahdollisiin tapahtumiin, seurauksiin tai molempiin. Kun puhutaan tapahtuman seurauksista ja riskin toteutumisen todennäköisyydestä yhdessä, kyseessä on riskin ilmaiseminen. (Riskikompassi, 2017.)

Myös arvonmenetyksen todennäköisyys on yksi riskin määritelmistä. Yleisellä tasolla riskiksi ymmärretään tapahtuma, joka on epäsuotava ja kohdistuu ihmisen henkeen, terveyteen tai omaisuuteen. Laajemmin katsottaessa riskiksi katsotaan myös ympäristöä ja luontoa uhkaavat asiat (esimerkiksi sääilmiöt, ympäristövahingot), yhteiskunnallisia toimintoja uhkaavat häiriöt, (kuten sota, ympäristökatastrofit tai nykypäivänä terroriteot) sekä vielä tuotantomenetelmiä kohtaavat häiriöt. (Rissa, K. 1999, 68.) Itse lisäisin tähän omakseen vielä nykymaailmassa ehkä yhden suurimmista riskiympäristöistä, eli digitaalista maailmaa koskevat uhat. Digitalisaatiolla on nykypäivänä todella suuri merkitys kaikelle, ihmiset, yhteiskunta ja tuotantomenetelmät alkavat kaikki olemaan riippuvaisia siitä, joten sitä ei voi luokitella enää pelkästään yhteiskunnan ”tieto”-osioon.

Kaikelle on tarkoituksensa, myös riskienhallintaprosessille. Prosessissa asiat etenevät tietyssä järjestyksessä ja tietyllä tavalla, joten riskienhallintaprosessin tarkoitus on selvittää mitä toimenpiteitä pitää tehdä riskien tunnistamiseksi, miten riskit analysoidaan ja mitä riskeille tehdään niiden tunnistamisen ja analysoinnin jälkeen. (Ilmonen ym. 2016, 130.) Toisin sanoen tarkoitus on tunnistaa organisaatiota uhkaavat riskit ja auttaa organisaation johtoa analysoimaan tunnistetut riskit ja niiden vaikutukset ja päättämään sopivista riskienhallintakeinoista.

Tutkittuani useita eri riskienhallinnan käyttöönottoprosessi kaavioita ja eri riskienhallinnan standardeja huomasin, että ne ovat suunnilleen samanlaisia. Yleensä

riskienhallintaprosessissa katsotaan olevan viisi vaihetta. Määritellään toimintaympäristö, tunnistetaan, analysoidaan ja arvioidaan riskit, sekä käsitellään riskit. Lisäksi joka vaihetta valvotaan ja seurataan ja maksimaalisen hyödyn saamiseksi prosessin eri vaiheista kommunikoidaan, eli viestitään prosessien eri vaiheista kaikkien asianosaisten kesken.

Vähemmälläkin, kuin viidellä vaiheella riskienhallinnassa pärjätään, mutta silloin ei puhuta kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta. Kuvassa kaksi on esitetty yksi esimerkki riskienhallintaprosessista. (Ilmonen ym. 2016, 95.)



Kuva 2 Riskienhallintaprosessi (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2013, 95)

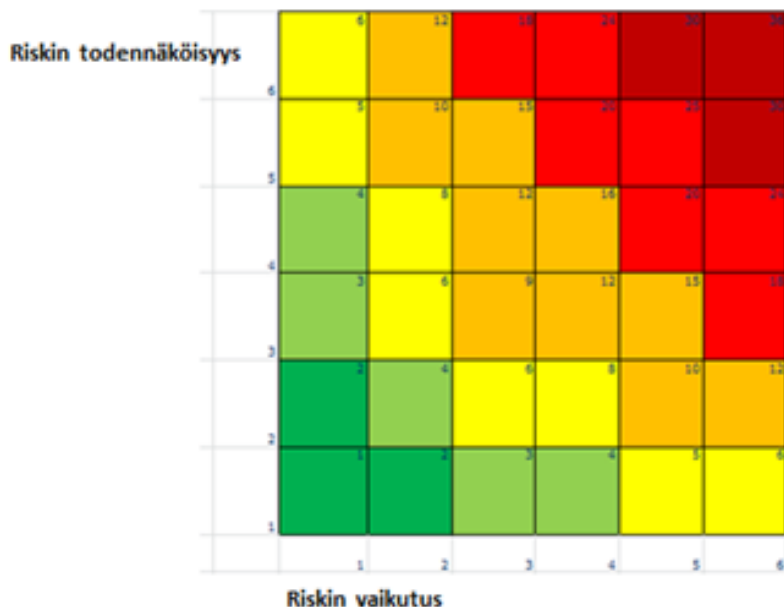
Tavoitteiden määrittely voidaan aloittaa riskienhallinnan nykytilan kartoittamisella. Tämän jälkeen päätetään, kohdennetaanko riskienhallintaprosessi vain organisaation tiettyyn alueeseen vai koko organisaatioon. Tässä vaiheessa päätetään myös aikatauluista ja siitä, tekeekö joku organisaation sisällä kartoituksen, vai palkataanko esimerkiksi ulkopuolinen konsultti tekemään kartoitus. (Ilmonen ym. 2016, 96.)

### 3.2 Riskien tunnistaminen ja arviointi

Tunnistamatonta riskiä ei voi hallita, joten riskien tunnistaminen on tärkeää. Riskien tunnistamisen pyrkimyksenä on löytää riskit, eli yleensä vaaratekijät erilaisin menetelmin. Verkosta löytyy erilaisia maksullisia palveluita, kuten esimerkiksi Graniten ERM-kokonaisvaltainen riskienhallintapalvelu, tai sitten voi käyttää hyväkseen esimerkiksi kuntaliiton sivuilta löytyvää riskienarviointilomaketta tai Suomen riskienhallintayhdistyksen ylläpitämää PK-RH-riskienhallintasivustoa ja sieltä löytyviä erilaisia työvälineitä. Edullisin ja varmaan myös nopein tapa lähteä liikkeelle on syy-seuraus-analyysi. Siinä kysellään mitä kaikkea voi sattua, miksi niin tapahtuisi, miten asiaa voisi seurata, miten suuri olisi aiheutuva riski, mitkä ovat merkittävimmät riskit ja niin edelleen. (Enberg, 2000, 11; PK-RH-riskienhallinta www-sivut 2018.)

Riskien tunnistamisen jälkeen riskit pitää analysoida, eli arvioidaan mitkä ovat mahdollisen riskin toteutumisen seuraukset. Riskin toteutumista arvioidaan sekä sen vaikutuksen, että todennäköisyyden perusteella. Kertomalla vaikuttavuus ja todennäköisyys keskenään, saadaan tulos joka määrittää riskin suuruuden. Näin riskit voidaan asettaa edes jonkinlaiseen suuruus tai tärkeys järjestykseen. (Enberg, 2000, 13.)

Kuntaliiton www-sivuilta löytyy muokattava riskienarviointilomake, sekä riskien arviointiin tarkoitettut matriisit. Kuvassa kolme näkee, miten vaikutuksen ja todennäköisyyden tulo asettuu matriisiin. Matriisi on jaettu kuuteen eri väriin riskin luokituksen perusteella. Tässä matriisissa tummemman vihreä väri (1-2) kuvaa mitätöntä riskiä, vaaleampi vihreä (3-4) pientä riskiä, keltainen (5-8) kohtalaista riskiä, oranssi (9-16) tuntuvaa riskiä, kirkkaanpunainen (18-25) merkittävää riskiä ja tummanpunainen (26-36) sietämätöntä riskiä. Suluissa olevat luvut ovat siis vaikutuksen ja todennäköisyyden tulo. (Kuntaliiton www-sivut, 2018.)



Kuva 3 Kuntaliiton riskienarviointi matriisi (Kuntaliiton www-sivut 2018.)

### 3.3 Riskiluokittelu

Riskejä on aina yritetty luokitella erilaisten tekijöiden mukaan. Pääasiassa riskit voisi jakaa kahteen pääkategoriaan, vahinko ja liikeriskeihin. Vahinkoriskit aiheuttavat toteutuessaan pelkkää vahinkoa, mutta liikeriskit voivat aiheuttaa myös positiivisia asioita. Vahinkoriskin erottaa liikeriskistä myös se, että vahinkoriskiä varten pystyy ottamaan vakuutuksen. Vahinkoriskejä ovat erilaiset henkilö-, omaisuus-, ja vastuuriskit. (Suominen, 2003, 12.)

#### 3.3.1 Strategiset riskit

Strategisia riskejä otetaan, jotta päästään strategisiin tavoitteisiin. Strategiset tavoitteet, niiden hallinta ja niihin kohdistuvien uhkien ja mahdollisuuksien arviointi ja hallinta kuuluvat organisaatiossa yleensä ylimmän johdon vastuulle. Näihin riskeihin liittyy positiivisia ja negatiivisia mahdollisuuksia. Strategiset riskit vaikuttavat muun muassa organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Nämä riskit johtuvat esimerkiksi vääristä toimintamalleista, virheellisestä johtamisesta, epäonnistuneista

päätöksistä, huonosta valvonnasta tai vaikkapa liian hitaasta reagoinnista sisäisiin tai ulkoisiin muutoksiin. (Riskikompassi, 2017.)

Strategiset riskit voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin. Ulkoisia strategisia riskejä ovat poliittisen, taloudellisen ja kulttuurisen kehityksen riskit, globaaleista ilmiöistä johtuvat riskit, kuten esimerkiksi ilmastoon liittyvät riskit. Ulkoiset riskit ovat siis pääsääntöisesti riskejä, joihin organisaatio itse ei pysty vaikuttamaan. Sisäisiin strategisiin riskeihin taas organisaation sisällä pystytään vaikuttamaan. Tällaiset strategiset riskit liittyvät esimerkiksi liiketoiminnan kehitykseen, muutosjohtamiseen ja organisaation viestintään. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2016, 77.)

Kuntaliiton kyselytutkimuksessa 2012 tultiin siihen tulokseen, että kunnissa strategiset riskit, eli tärkeimmät riskit katetaan vain kohtuullisesti, vaikka strategiset asiakokonaisuudet ovat merkittäviä kunnan näkökulmasta (Kiviahho, Oulasvirta & Paananen 2014, 17).

### 3.3.2 Operatiiviset riskit

Operatiiviset riskit ovat seurausta yleensä virheistä ja puutteista toimimattomassa ja riittämättömässä organisaation sisäisessä prosessissa, järjestelmässä tai ihmisissä. Tällaiset riskit aiheuttavat suoraan tai välillisesti vahinkoa organisaation toiminnalle tai maineelle. (Riskikompassi, 2017.)

Operatiiviset riskit liittyvät organisaation päivittäisiin toimintoihin, kuten johtamiseen, tietoturvallisuuteen, tuottavuuteen, projektitoimintaan, sopimuksiin, kriisitilanteisiin ja rikoksiin. (Ilmonen ym. 2016, 77.) Kuntaliiton tutkimuksen mukaan kunnat ottavat nämä päivittäiseen toimintaan liittyvät riskit pääasiassa hyvin huomioon (Kiviahho, Oulasvirta & Paananen 2014, 19).

### 3.3.3 Taloudelliset riskit

Taloudelliset riskit liittyvät epävarmuuksiin, jotka kohdistuvat organisaation rahaprosessien toimivuuteen, vakavaraisuuteen tai pääomien riittävyyteen. Näillä

epävarmuuksilla voi olla joko negatiivinen tai positiivinen vaikutus organisaation maksuvalmiuteen, kannattavuuteen tai pääomien riittävyyteen. Muutokset esimerkiksi lainojen koroissa, valuuttakursseissa, pääomien saatavuudessa ja rakenteessa aiheuttavat taloudellisia riskejä. Kyse on siis raha-, pääoma-, ja markkinaprosessien hallinnasta. (Riskikompassi, 2017.)

Taloudellisia riskejä ovat likviditeettiriskit, korkoriskit, valuuttariskit, vastapuoliriskit, maariskit, sopimusriskit, veroriskit, kirjanpidon ja talousraportoinnin riskit sekä pääomarakenteen riskit. Kuten edellä huomataan, eri riskikategorioiden erot ovat hiuksen hienoja. Esimerkiksi sopimusriskit sopivat sekä taloudellisiin, että operatiivisiin riskeihin. (Ilmonen ym. 2016, 77.)

#### 3.3.4 Vahinkoriskit

Vahinkoriskit ovat ehkäpä tutuimpia kaikille, sillä liki jokaisella on jonkinlainen vakuutus vahinkoriskin varalta, esimerkiksi koti-, palo-, liikenne- tai sairaskuluvakuutus. Vahinkoriski tarkoittaa siis odottamattoman ulkoisen tekijän aiheuttamaa uhkaa, joka toteutuessaan aiheuttaa yleensä vahinkoa omaisuudelle tai henkilölle. Vahinkoriskejä voidaan ennakoida, niihin voidaan varautua ja joitakin riskejä pystytään jopa välttämään. Tärkeää on tunnistaa riskitekijät ja seurata niiden kehittymistä, jotta organisaatio pystyy toimimaan mahdollisimman häiriöttömästi joka taas tarkoittaa sitä, että omaisuus-, henkilö- ja muita vahinkoriskejä pitää pystyä hallitsemaan. Jos organisaation riskienhallintatyö on järjestelmällistä, organisaatio säästää jopa kustannuksissa, kun vahingot vähenevät ja toiminta sujuvoituu. Vahinkoriskeistä saattaa aiheutua suuriakin taloudellisia menetyksiä, esimerkiksi tulipalossa, joten taloudellisia seuraamuksia siirretään usein ainakin osittain vakuutusyhtiöille, jotka määrittelevät vakuutussovimuksissaan ja suojeleohjeissaan vahingontorjunnan perustason. Vahinkoriskejä voidaan myös yrittää välttää erilaisilla turvallisuusohjeilla, työhönopastuksilla, sekä työterveys- ja turvallisuusjärjestelmillä. Vahinkoriskejä analysoitaessa pitää huomioida myös riskin seurannaisvahingot, sillä vahingosta aiheutuneet välilliset vaikutukset voivat kasvaa lopulta suuremmiksi kuin itse vahinko. (Riskikompassi, 2017.)

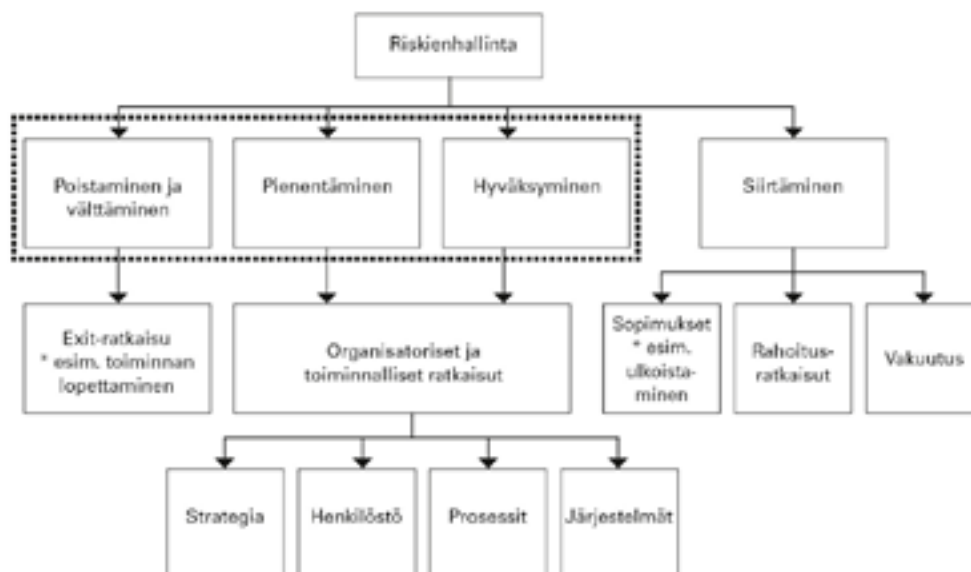


Vahinkoriskit voidaan luokitella useampaan kategoriaan, joista seuraavaksi. Omaisuusriskit, jotka kattavat esimerkiksi tulipalot, varkaudet, tuotannon ja toiminnan keskeytykset, kolarit. Henkilöstöriskit joihin sisältyy muun muassa organisaation henkilöstön poissaolot, työvoiman puute, epälojalisuus työnantajaa kohtaan ja avainhenkilöriskit, (joka tarkoittaa sitä, että jonkin asian tietotaito on yhden henkilön varassa, jolloin hänen ollessaan estynyt työnteosta, organisaatiolle aiheutuu ongelmia). Työturvallisuusriskit, kuten tapatumat, ammattitaudit, työkyvyttömyysriskit. Tuotevastuuriskit, kuten viallisiin tai ympäristöä pilaaviin tuotteisiin. Ympäristöriskit, kuten erilaiset päästöt maaperään, vesistöihin tai ilmaan. Sekä luonnonkatastrofeihin liittyvät riskit. (Ilmonen ym. 2016, 77, 81.)

### 3.4 Riskien hallintatoimenpiteet

Riskien hallintatoimenpiteisiin on kaksi tapaa. Riskejä voidaan joko kontrolloida tai siirtää. Riskien kontrollointiin on kolme eri tapaa. Kontrolloinnissa ensimmäiseksi selvitetään, voiko riskin välttää tai poistaa kokonaan. Jos tämä ei onnistu, pyritään riskiä pienentämään esimerkiksi lisäämällä henkilökunnan koulutusta tai palkkaamalla lisää väkeä. Kolmas riskin kontrollointi keino on riskin hyväksyminen. Hyväksyminen käy esimerkiksi silloin, kun riskistä aiheutuva vahinko on niin pieni, ettei sillä ole oikeastaan taloudellista merkitystä tai jos riskin todennäköisyys on promillen luokkaa esimerkiksi ison meteoriitin tippuminen keskelle kaupunkia. (Ilmonen ym. 2016, 132-133.)

Toinen riskinhallinta toimenpide on riskin siirtäminen. Käytännössä tämä tarkoittaa riski toisen osapuolen maksettavaksi vakuutuksella, sopimuksella tai rahoitusratkaisulla. (Ilmonen ym. 2016, 133.) Kuvassa neljä näkee selkeästi, miten riskienhallinta jakautuu toimenpiteisiin ja hallintakeinoihin.



Kuva 4 Riskien hallinnan keinot. Ilmonen ym. 2016, 130

Jokaisen riskin kohdalla pitää valita tapa jolla riski käsitellään. Tavan valintaa voi helpottaa luokittelemalla riskit esimerkiksi kappaleessa kolme mainitulla tavalla strategiisiin, operatiivisiin, taloudellisiin ja vahinkoriskeihin. Toinen tapa luokitella riskit, on luokitella ne toimialoittain, esimerkiksi työssäni käyttämällä tavalla talouden ja hallinnon alaan, henkilöriskeihin, tietoturvariskeihin, sivistys-, teknisen- ja maankäytön riskeihin. (Ilmonen ym. 2016, 132.)

### 3.5 Riskien raportointi ja seuranta

Seuranta ja raportointi on tärkeää riskienhallinnassa. Sen on katettava koko riskienhallintaprosessi, jotta jokainen tietää omat vastuunsa ja velvollisuutensa prosessissa. Raportoinnin tarkoituksena on tuoda esiin myös ne toimenpiteet tai toimenpide-ehdotukset, mitä pitäisi tehdä, jotta riskit saadaan poistettua, pienennettyä tai siirrettyä. (Enberg, 2000, 12.)

Riskienarviointilomake on kätevä apu tähän, sillä siitä näkee yhdellä silmäyksellä samalla rivillä kaikki tarpeellinen. Samaan lomakkeeseen voidaan kirjata riski, syy, seuraus, vaikutus, todennäköisyys ja käsittelytapa. Lisäksi käsittelytavan jälkeen voidaan

kirjata toteutusaikataulu ja riskin omistaja, eli vastuuhenkilö jonka vastuulle kuuluu seurata riskiä. (Kuntaliiton www-sivut 2018.)

Kun kaikki toimenpiteet on kirjattu tarkasti, on helppo seurata riskien kehittymistä ja pystytään parantamaan ja kehittämään myös riskientunnistusta ja arviointia. Seuran avulla pysytään perillä läheltä piti-tilanteista, riskien toteutumisista ja nähdään ajoissa muutokset toimintaympäristössä. (Riskikompassi www-sivut, 2018.)

## 4 KUNNAN RISKIENHALLINTA

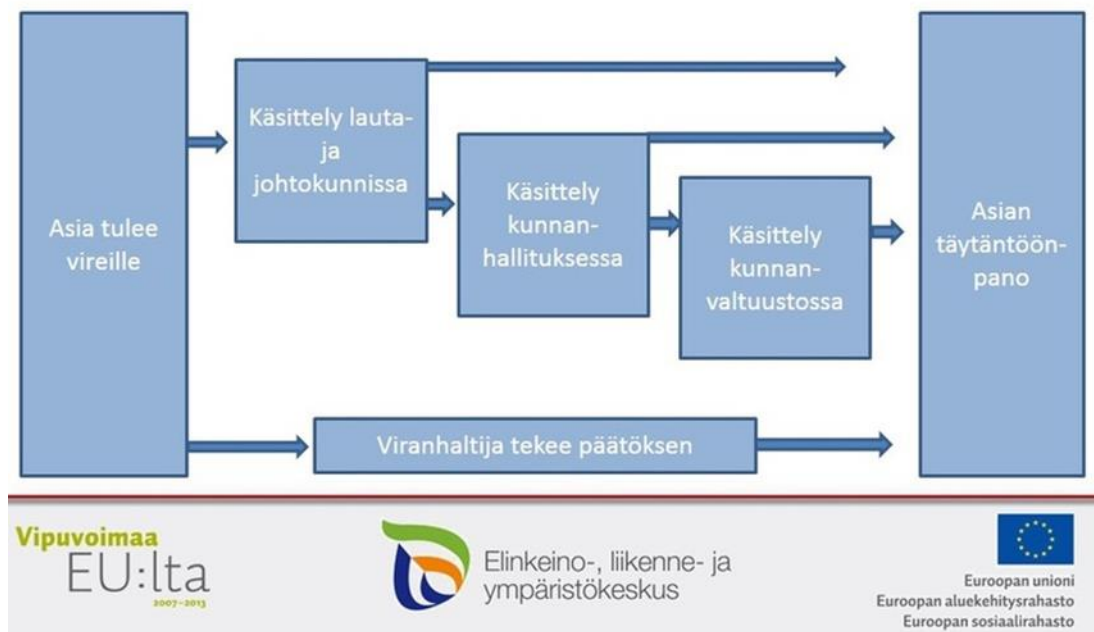
### 4.1 Päätöksentekoprosessi kunnassa

Kunnan päätöksentekoprosessi perustuu Suomen perustuslakiin. Kunnan päätöksentekomenettelyyn vaikuttavia, perustuslakiin pohjautuvia säännöksiä ovat esimerkiksi perustuslain 2 §:n oikeusvaltioperiaate, 12 §:n julkisuusperiaate, 14 §:n vaali- ja osallistumisoikeudet, 17 §:n oikeus omaan kieleen, 21 §:n mukaiset hyvän hallinnon taheet, sekä 118 §:n vastuu virkatoimista.

Kunnan päätöksentekomenettely voidaan jakaa viiteen vaiheeseen, kuten kuvassa viisi on havainnollistettu. Näitä vaiheita ovat vireille tulo, valmistelun, päätöksenteko, tiedoksianto ja täytäntöön-pano. Hallintoasian vireille tulo tapahtuu, kun asiakirja saapuu toimivaltaiseen viranomaiseen, esimerkiksi lakimuutos, joka aiheuttaa muutoksia toimintaan. Viime aikoina esimerkiksi kirjanpidon lain (1336/1997) muutos on aiheuttanut muutoksia muun muassa kirjanpidon menetelmiin, aineistoihin, säilytykseen ja olennaisuusperiaatteeseen. Asian valmisteluvaiheessa virkamiehet valmistelevat päätösesityksen vireille tulleesta asiasta. Valtuustoasiat valmistelee joko kunnanhallitus, tarkastuslautakunta tai tilapäinen lautakunta. Muissa toimielimissä ratkaistavaksi tarkoitetut asiat valmistellaan esittelijän johdolla. Asian päätöksen teko tapahtuu kunnanvaltuuston tai hallituksen toimesta, riippuen asiasta. Asiasta annetaan tiedoksianto asianosaisille, eli heille johon päätös on kohdistettu tai joihin päätös vaikuttaa välittömästi. Yleisesti katsotaan, että asianosainen on saanut tiedon päätöksestä seitsemän päivän kuluttua tiedonannon lähettämisestä. Tiedonantoon liitetään mukaan valitusosoitus.

Kunnanhallitus tekee päätöksen valtuuston päätösten täytäntöönpanosta. Täytäntöönpano voidaan tehdä kunnallisvalituksen piiriin kuuluvissa asioissa ennen lainvoimaisuutta, mutta ei silloin, jos valituksen käsittelevä viranomainen on sen kieltänyt. Täytäntöönpanosta ei tarvitse erikseen päättää, jos päätöksen on tehnyt alempi valtuustoa alempi toimielin. (Kuntaliiton www-sivut.)

## Kunnan päätöksentekojärjestelmä



Kuva 5 Kunnan päätöksentekomenettely (Opintokeskusten yhteisen ESR-hankkeen www-sivut, 2018.)

Riskienhallinta on yksi strategisen johtamisen osa-alueista. Sen avulla pyritään järjestelmällisesti vähentämään riskeistä johtuvia haittavaikutuksia, sekä kustannuksia. Yksi tärkeimmistä riskienhallinnan tavoitteista, on varmistaa toiminnan jatkuminen myöskin sellaisessa tapauksessa, kun jokin riskeistä toteutuu. Parhaimmillaan riskienhallintatyö on suunnitelmallista, järjestelmällistä ja jatkuvaa kehittämistä. (Enberg, 2000, 11.)

Kuntaliiton kyselytutkimuksessa, Havaintoja kuntien riskienhallinnan nykytilasta 2012, huomattiin, että kuntasektorin riskienhallinnassa on kehitettävää. Riskienhallinnan kypsyytaso on keskimääräisesti heikko, joten kehittäminen on suorastaan välttämätöntä. Kehitettävää löytyi varsinkin riskienhallinnan toimintamallin

järjestelmällisyyksistä, prosessien toteutumisten kattavuuksista, riskienhallinnan tuloksellisuuden raportoinnista ylimmälle johdolle, sekä ylimmän johdon seurantamenettelyistä. Myöskään riskienhallinnan määrittelyt eivät ole riittävän kehittyneitä. (Kiviahho, Oulasvirta & Paananen 2014, 5-6.)

#### 4.2 Kunnan riskien erityispiirteitä

Kunnan riskit ja riskienhallinta poikkeaa yrityksen riskienhallinnasta jonkin verran. Kunnilla on lainsäädännöllinen velvoite riskienhallinnan järjestämiselle. Riskienhallinta mainitaan kuntalaissa (410/2015) seitsemän kertaa. Pykälissä 14, 39, 47, 67, 90, 115 ja 123. Näissä pykälissä määritellään ne tahot, joille riskienhallinta vähintäänkin kuuluu kunnassa. Vertailukohtana voisi käyttää osakeyhtiölakia, josta sana riskienhallinta löytyy vain kerran. Osakeyhtiölaissa yleisen edun kannalta merkittävän yhteisön hallituksen tehtävänä on yhtiön taloudellisen raportoinnin ja tarkastuksen osalta erityisesti seurata myös riskienhallintajärjestelmien tehokkuutta (Osakeyhtiölaki 624/2006 6 luku 16 a § 1 mom. 2 k.). Lait eivät siis määritä tämän enempää kenelle riskienhallinta yrityksissä kuuluu, vaan yritykset voivat hoitaa riskienhallinnan parhaaksi katsomallaan tavalla. Lisäksi kuntien toimintaa määrittävät useat eri lait ja asetukset, jotka rajoittavat sen toimintaa. Yritys taas voi toimia myös riskien suhteen niin, että toiminta on kannattavaa. Poikkeuksen tekee kirjanpitolaki 1336/1997, jossa määritellään 3 luvun 1 a §, että kirjanpitovelvollisen on toimintakertomuksessaan kuvattava merkittävimpiä riskejä ja epävarmuustekijöitä. Tämä säädös koskee sekä kuntia, että yrityksiä.

Kolmantena eroavaisuutena yrityksiin on organisaatorakenne. Yrityksillä organisaatorakenne saattaa poiketa paljonkin toisten yritysten rakenteesta. Lainmukaista organisaatiomallia ei yrityksille ole, lukuun ottamatta sitä, että osakeyhtiössä on oltava yhtiökokouksen valitsema hallitus, jonka koko on 1-5 varsinaista jäsentä (osakeyhtiölaki 6 luku 8 ja 9 §). Kunnissa taas ylintä päätäntävaltaa käyttää valtuusto, jonka jäsenet valitaan neljä vuoden välein järjestettävissä kuntavaaleissa (Kuntalaki 410/2015 2 osa 4 luku 14-15 §). Yrityksissä riskienhallinnasta saattaa vastata yksi henkilö, kun taas kunnilla riskienhallinnan vastuut jakautuvat useammille tahoille, kuten seuraavassa kappaleessa kerrotaan.

### 4.3 Kunnan riskienhallinnassa mukana olevat tahot

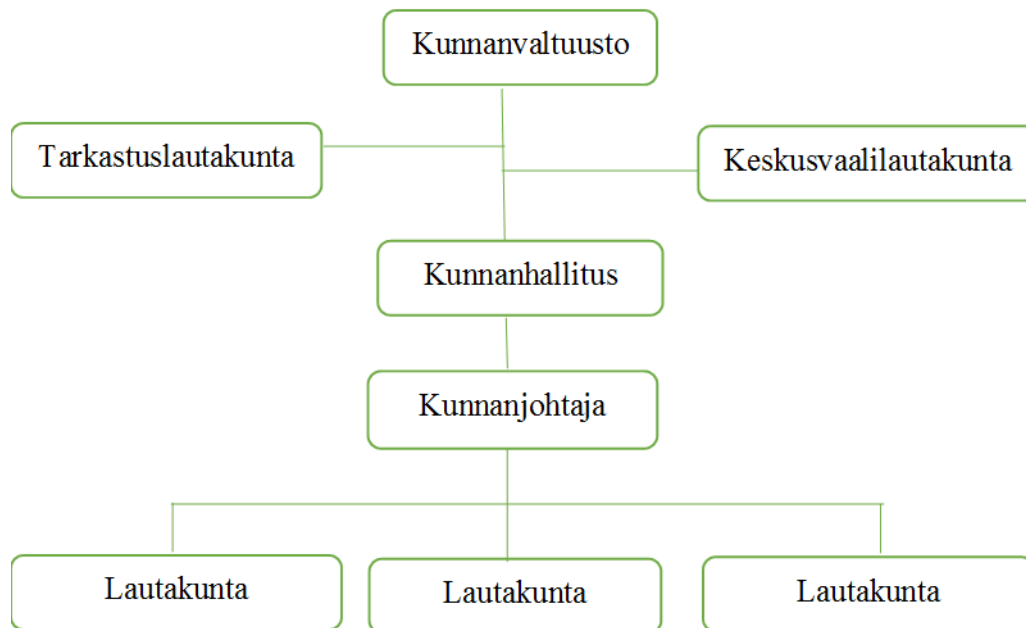
Uudistettu kuntalaki (410/2015) astui voimaan 1.5.2015. Osa lain säännöksistä tulee voimaan vasta uuden valtuustokauden alussa 1.6.2017. Kuntalain 410/2015 mukaan kunnassa on valtuusto, joka vastaa kunnan toiminnasta ja taloudesta, sekä käyttää kunnan päätösvaltaa. Pykälän toisen momentin seitsemännen kohdan mukaan valtuusto päättää sisäisen valvonnan ja riskien perusteista (Kuntalaki 410/2015, 14§ 2 mom. 7. k.)

Valtuuston lisäksi kunnassa on kunnanhallitus ja tarkastuslautakunta (Kuntalaki 30§ 1 mom.). Kunnanhallituksen tehtäviin kuuluu huolehtia kunnan sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnan järjestämisestä (Kuntalaki 39§ 1 mom. 7 k.).

Myös tilintarkastajalla on tehtäviä riskienhallinnassa. Hänen tehtäviinsä kuuluu tarkastaa julkishallinnon hyvän tilintarkastustavan mukaisesti toukokuun loppuun mennessä muun tilintarkastuksen yhteydessä, onko kunnan sisäinen valvonta ja riskienhallinta sekä konsernivalvonta järjestetty asianmukaisesti (Kuntalaki 123 § 1 mom. 4 k.).

Kuntalain mukaan valtuusto päättää kunnan hallintosäännöstä (Kuntalaki 14 § 2 mom. 2 k.). Hallintosäännössä taas annetaan tarpeelliset määräykset hallinnan ja toiminnan järjestämisestä sisäisessä valvonnassa ja riskienhallinnassa, (Kuntalaki 90 § 1 mom. 1f k.). Lisäksi kuntalain 410/2015 115 § mukaan vuotuisessa toimintakertomuksessa on annettava tietoja sellaisista kunnan ja kuntakonsernin talouteen liittyvistä olennaisista asioista, jotka eivät käy ilmi taseesta, tuloslaskelmasta tai rahoituslaskelmasta. Riskienhallinnan näkökulmasta tarkoittaa sitä, että toimintakertomuksessa on kerrottava vähintään kunnan riskienhallinnan järjestämisestä ja riskienhallinnan keskeisistä johtopäätöksistä.

Ulvilan hallintosäännön (12.12.2014) 39 § sanotaan, että riskienhallinnan toteuttamisesta ja yhteensovittamisesta ja kunnan omaisuuden ja vastuiden vakuuttamisesta vastaa kaupunginhallitus. Lautakuntien ja johtavien viranhaltijoiden vastuulla on omien vastuualueidensa riskienhallinnan järjestäminen ja toimivuuden varmistaminen, sekä raportointi kaupunginhallituksen ohjeiden mukaisesti. Kuvassa kuusi on kuvattu yleisesti kunnan organisaatorakenne.



Kuva 6 Kunnan organisaatiorakenne (oma kuvitus.)

#### 4.4 Kuntastrategia ja strategiaprosessi

Kuntalain mukaan kunnassa on oltava kuntastrategia, jonka tulee perustua arvioon kunnan nykytilanteesta ja tulevista toimintaympäristön muutoksista ja niiden vaikutuksista kunnan tehtävien toteutumiseen. (Kuntalaki 37 § 1 mom.) Kuntastrategian ottamisesta huomioon kunnan talousarvion ja -suunnitelman laatimisessa säädetään taas pykälässä 110. Kuntastrategia tarkistetaan vähintään kerran valtuuston toimikaudessa.

Kuntastrategian tarkoituksena on pyrkiä ennakoimaan tulevaisuutta ja lisätä kunnan mahdollisuuksia selviytyä toimintaympäristöstä, jossa on yhä enenevässä määrin epävarmuustekijöitä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että kunta tekee päätöksen siitä, mihin suuntaan toimintaa ohjataan. Tästä päätöksestä luodaan malli, eli niin sanotusti kunnan punainen lanka, jonka mukaan kunnan toimintaa ohjataan kohti haluttuja tavoitteita. (Pauni, M. 2008.)

Ulvilan kunnassa uudistettiin kuntastrategia vuoden 2016 aikana. Uusi strategia astui voimaan 1.1.2017. Tässä strategiassa ei ole suoraa mainintaa riskienhallinnasta. Strategiassa puhutaan toimintaympäristön muutoksista, jotka itse tulkitsen ainakin juuri riskeiksi. Näitä riskeiksi luokiteltavia toimintaympäristön muutoksia kunnassa

katsotaan olevan talouden globaalit muutokset, ilmastonmuutos, EU:n lainsäädännölliset muutokset, muutokset valtionrahoitukseen ja lainsäädäntöön, sote- ja maakuntauudistusten vaikutukset kuntatalouteen, nykytekniikan ja automaation mukanaan tuomat muutokset, väestönkehitys, elinkeino- ja työelämän muutokset, yllättävät muutokset sekä alueellisessa ja paikallisessa toimintaympäristössä.

#### 4.5 Taloussuunnitteluprosessi ja sen yhteys strategiseen suunnitteluun

Kunnan strategia nivoutuu kunnan taloussuunnitelmapirosessiin tiiviisti. Valtuusto hyväksyy vuosittain kunnan seuraavan vuoden talousarvion- ja suunnitelman kolmeksi tai useammaksi vuodeksi eteenpäin. Taloussuunnitelman perusta on kunnan strategia, joka toimii myös talousarvion laadinnassa punaisena lankana. Talousarvion avulla myös arvioidaan ja seurataan myös kunnan strategian toteutumista. Olisi tärkeä luoda seurantamittarit ja tavoitetasot strategisten päämäärien toteutumiselle, jotta niitä pystytään käytännössä myös seuraamaan ja arvioimaan. Usein seuranta ja arviointi jäävät talousarvioon, ja strategian toteutumista ei seurata tarkasti. Strategian seuranta ja arviointi vaativat järjestelmän, jonka avulla selviää, kenen vastuulla on minkäkin asian seuraaminen, kuinka usein raportoidaan, mitä raportoidaan, sekä miten ja kuinka nopeasti poikkeamiin pitäisi reagoida. (Pauni, M. 2008, 44; Kuntalaki 10.4.2015/410, 110§.)

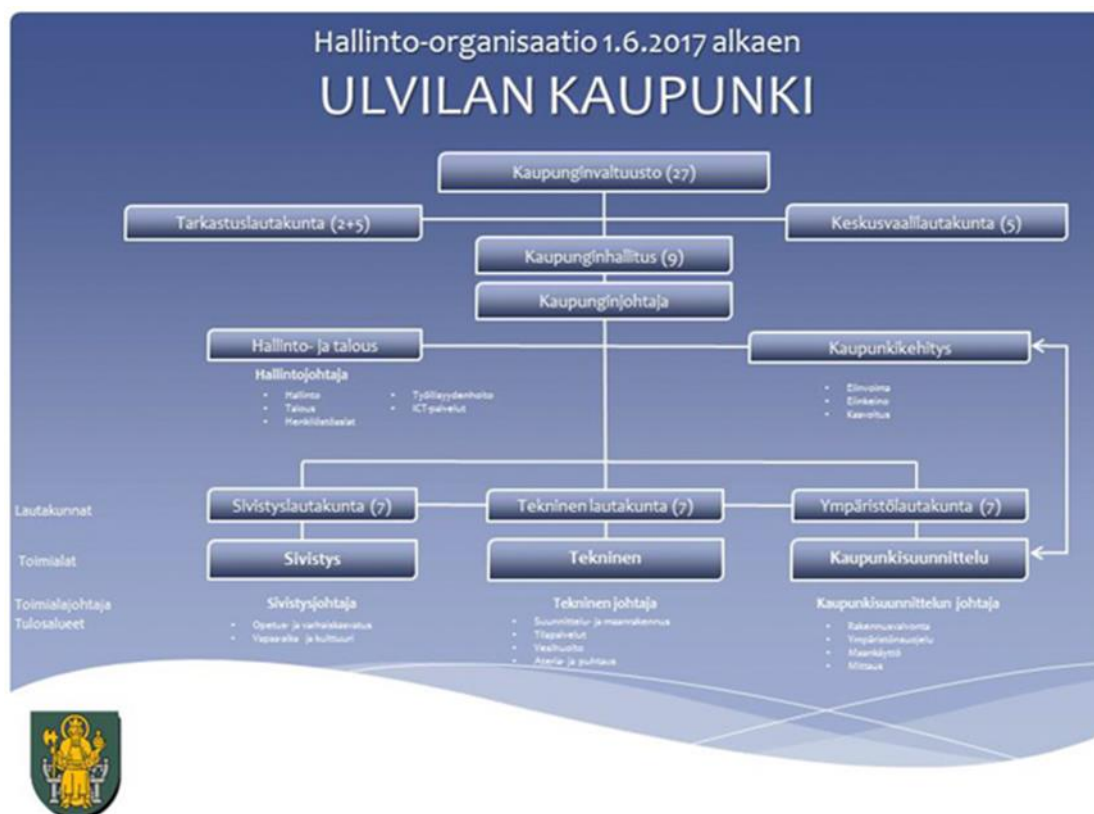
Yleensä kunnassa taloussuunnitteluprosessin avuksi luodaan vuosikello, jonka avulla taloussuunnitteluprosessin eri vaiheet aikataulutetaan kuukausitasolla koko vuodelle. Myös strategiaprosessi voidaan lisätä vuosikelloon, jotta strategian seuranta saadaan linkitettyä kunnolla budjetointiin. Alkuvuodessa arvioidaan tilinpäätösaikaan, miten edellisvuoden strategiat ovat toteutuneet, toisella neljänneksellä voidaan tarkistella strategioita, kun talousprosessissa aletaan valmistella seuraavan vuoden talousarviota. Strategioita ohjelmoidaan siinä vaiheessa, kun talousarviolle ja -suunnitelmalle asetetaan tavoitteita, ja kun talousarvio ja -suunnitelma hyväksytään, käynnistetään myös strategioiden toimeenpano. (Pauni, M. 2008, 45.)



## 5 TUTKIMUS

### 5.1 Kohdeorganisaation esittely

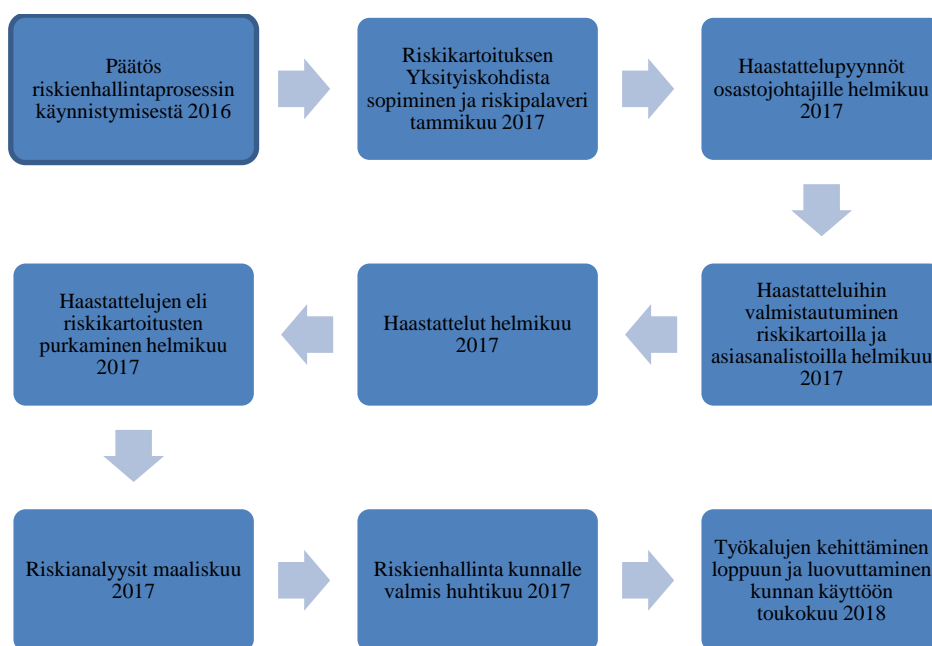
Ulvila on yksi vanhimmista Suomen kaupungeista. Kunnassa on noin 13350 asukasta ja se sijaitsee Satakunnassa. Kunnan ylintä päätösvaltaa käyttää 27-jäseninen valtuusto. Valtuuston alaisuudessa toimii yhdeksänjäseninen kunnanhallitus. Ulvilassa päätösvaltaa käyttävät myös sivistyslautakunta, tekninen lautakunta ja ympäristölautakunta. Kunnan hallinto-organisaatio jakautuu palvelukeskuksiin, jotka ovat hallinto-keskus, sivistyspalvelu-keskus, tekninen palvelukeskus sekä perusturvakeskus. Kunnan palveluksessa oli vuoden 2016 lopussa 497 henkilöä, joista vakituista henkilöstöä oli 401 henkilöä ja määräaikaissäessä työsuhteessa 96 henkilöä. Kuvassa seitsemän on 1.6.2017 voimaan tuleva Ulvilan kaupungin hallinto-organisaatio. (Ulvilan kunnan www-sivut, 2017.)



Kuva 7 Ulvilan kaupungin uusi organisaatiorakenne (Ulvilan kaupungin www-sivut, 2017.)

## 5.2 Tavoitteiden määrittely ja kohdentaminen

Opinnäytetyöni aihe oli minulle oikeastaan selvä jo opintojeni alkupuolella, kun osallistuin organisaation riskienhallintaopintojaksolle. Aihe vaikutti kiinnostavalta ja yritin keksiä siihen sopivan organisaation. Keväällä 2016 kysyin asiasta kunnan vs. hallintojohtajalta, joka otti asian harkintaan ja talvella 2016 löimme sopimuksen lukkoon. Kunnan riskikartoitus sovittiin suoritettavaksi heti vuoden 2017 alkupuolella, ennen 2016 tilinpäätöksen valmistumista, johon tarvittiin jo alustavia tuloksia. Kartoituksen tekemistä helpotti se, että olimme sopineet minulle myös työharjoittelun alkavaksi helmikuun alusta. Pystyin harjoitteluajalla osallistumaan kunnan johtoryhmän riskienhallintaan liittyviin kokouksiin, joissa käytiin läpi haastatteluissa keräämiäni tietoja kunnan riskeistä. Kuvassa kahdeksan olen kuvannut riskienhallintaprosessin aikataulun.



Kuva 8 Riskienhallintaprosessin aikataulu

Opinnäytetyösuunnitelmani valmistui ja hyväksyttiin joulukuussa 2016 ja aloitin riskikartoitukseen valmistavat työt samoihin aikoihin. Näihin valmistaviin töihin kuului tietenkin riskienhallintatietouden syventäminen, varsinkin kunnan erityispiirteisiin tutustuminen ja heti tammikuussa osallistuminen kunnan johtoryhmän kokoukseen, jossa julkisorganisaation riskienhallinnasta oli vierailevana puhujana Satakunnan

sairaanhoitopiirin riskienhallinnasta vastaava henkilö, joka esitteli sairaanhoitopiirin käyttöönotettavan riskienhallintamenetelmän.

Kunnan henkilöstöpäällikkö esitteli tämän jälkeen käytössään olevia riskien arviointi työpaikalla -työkirjan lomakkeita henkisestä kuormittumisesta, ergonomiasta, kemiallisista ja biologisista vaaratekijöistä, tapaturmista ja väkivallasta, joita hän käyttää karottaessaan henkilöriskejä organisaation eri työpisteissä. Myös teknisen puolen päällikkö esitteli omaa riskilomakettaan. Kokouksessa päätettiin, että jokainen johtoryhmän jäsen käy alaistensa kanssa läpi sellaiset riskit, joita juuri heillä esiintyy, ja jotka ovat sellaisia, joihin kunta itse voi vaikuttaa. Riskienkartoituksesta jätettiin siis tarkoituksella pois luonnonmullistukset, katastrofit, ja osittain myös lakien, sääntöjen ja muiden normien muutosten aiheuttamat riskit.

### 5.3 Riskienhallinnan nykytila Ulvilassa ja riskienhallintaprosessi

Lähetin ennen haastatteluita kaikille haastateltaville linkin e-lomakkeeseen, jonka avulla oli etukäteen tarkoitus perehtyä kunnan sen hetkiseen riskienhallintaprosessiin. E-lomakkeessa oli liitteen 1 mukaiset kysymykset. Valitettavasti vain 1/7 haastateltavista vastasi kyselyyn, joten jouduin käsittelemään haastatteluissa myös näitä aiheita. Haastattelut olivat vapaamuotoisia, joten ennalta mietittyjä kysymyksiä en esittänyt, vaan johdattelin haastateltavaa eri aiheisiin. Kyselyn ainoan vastauksen ja haastatteluista saamieni tietojen perusteella päädyin siihen, että vuoden 2017 keväällä riskienhallinta ei ollut ihan vielä jalkautunut jokapäiväiseen työhön. Seuraavassa yhteenveto nykytilasta.

Haastateltavat katsoivat, että ensisijainen vastuu riskienhallinnan toteuttamisesta ja valvonnasta on kaupungin hallituksella. Hallitus päättää kaupungin omaisuuden ja vastuiden vakuuttamisesta. Johtavat viranhaltijat taas vastaavat vastuualueellaan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan järjestämisestä ja toimivuudesta.

Ensisijaisen vastuun riskienhallinnan raportoinnista katsottiin olevan johtavien viranhaltijoiden vastuualuetta. He vastaavat merkittävimpien riskien raportoinnista kaupunginhallituksen antamien ohjeiden mukaisesti.

Kysymykseen miten tavoitteita uhkaavat riskit tunnistetaan, en saanut suoraa vastausta. Vastauksista ilmeni vain, että johtavat viranhaltijat ohjeistavat alaisiaan toimintayksiköitä tunnistamaan riskit. Haastatteluissa ei siis käynyt ilmi, miten tämä tapahtuu. Suunnilleen sama vastaus oli myös kysymykseen, miten riskit priorisoidaan.

Ulvilalla ei joidenkin haastateltavien mukaan ole riskienarviointiin liittyviä mittareita tai työkaluja, mutta joidenkin mukaan taas ainakin työkaluja löytyy. Esimerkiksi henkilöstöriskejä varten on riskilomakkeita ja erilaisia tarkistuslistoja, lisäksi kaikilla osastoilla oli käytössään ainakin riskienkartoituksen ja sisäisen valvonnan tarkastussuunnitelma, joka on tarkoitus käydä läpi säännöllisesti. Lisäksi ainakin teknisen- ja kaupunkisuunnittelun puolelta löytyi yksinkertainen riskienarviointilomake.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että riskienhallintatoimenpiteet kohdistetaan pääasiassa koko kunnan kannalta suurimpiin riskeihin ja pienemmät riskit kulkevat mukana ja ne hoidetaan siinä sivussa. Riskienhallintakeinot eivät kovin selkeästi tulleet esille, mutta selväksi tuli, että riski määrittelee keinon. Tarkoittaen siis sitä, että tarvittaessa riskit esimerkiksi vakuutetaan.

Riskien hallintatoimenpiteet vastuutetaan ja aikataulutetaan kaupunginhallituksen hyväksymän suunnitelman mukaisesti. Hallitus myös määrittelee vastuujohtajan raportointi tavan ja aikataulun, joka käytännössä tarkoittaa sitä, että kokonaisvaltainen raportointi tapahtuu kerran vuodessa. Hallitus myös vastaa riskienhallinnan ohjauksesta, mutta haastatteluista ei käynyt ilmi, miten tämä käytännössä tapahtuu.

Riskienhallintaa kehitetään hallituksen hyväksymän sisäisen valvonnan suunnitelman perusteella. Suunnitelman avulla arvioidaan riskienhallinta-, valvonta-, johtamis- ja hallintoprosessien tuloksellisuutta. Hallitus myös valvoo, että riskienhallinta toimeenpannaan ohjeistuksen mukaisesti ja tuloksellisesti.

#### 5.4 Riskien tunnistaminen haastattelujen avulla

Työharjoitteluni alettua 1.2.2017 lähetin johtoryhmän jäsenille sähköpostilla haastattelupyynnön, jossa kerroin haastattelun olevan kahdenkeskinen, vapaamuotoinen ja tekeväni muistiinpanoja ja ehkä myös äänittäväni tapaamisen. Valitettavasti osa äänityksistä epäonnistui joten, en pystynyt litteroimaan osaa lainkaan, koska puheesta ei saanut selvää. Siksi käytin työssäni loppujen lopuksi vain tekemiäni muistiinpanoja. Kuvassa yhdeksän näkyy haastateltavat, haastattelun päivämäärät ja minkä alueen riskejä haastatteluissa painotettiin.

|                   | Tekninen johtaja    | Sivistysjohtaja                          | Asiakirjahallinto  | Kaupunkisuunnittelu     | Henkilöstöjohtaja                | Vapaa-aika                           | Tietohallinto                   | Hallintojohtaja                                 |
|-------------------|---------------------|--|--|-------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|---|
| Pvm               | 3.2.2017            | 7.2.2017                                 | 8.2.2017   | 9.2.2017                | 9.2.2017                         | 15.2.2017                            | 17.2.2017                       | Ei haastattelua                                 |
| kesto             | 1h                  | 1h 6 min                                 | 1h 15 min  | 1h                      | 1h 10 min                        | 1h                                   | 50 min                          |   |
| Riskien kartoitus | Oman osaston riskit | Riskit kouluissa ja varhaiskasvatuksessa | Oman osaamisalan riskit, eli asiakirja- ja sopimushallinta | Maankäyttö ja kaavoitus | Koko henkilöstöä koskevat riskit | Urheilupaikat, puistot ja tapahtumat | Pääasiassa tietotekniset riskit | Kunnan talouteen ja hallintoon liittyvät riskit |

Kuva 9 Haastattelujen aikataulut ja aihepiirit

Haastattelussa teknisen toimialan johtajan kanssa keskityttiin pääasiassa teknisen puolen mahdollisiin riskeihin. Teknisen toimialan alle kuuluu suunnittelun ja maarakennuksen ja tilapalveluiden lisäksi vesihuolto ja ateria- ja puhtauspalvelut. Haastattelussa käsiteltiin paljon henkilöstöriskejä, talotekniikkaan, vedenjakeluun ja viemärointiin sekä ruoan laatuun liittyviä riskejä. Teknisellä puolella oli käytössään vanhempi malli kuntaliiton riskienarviointilomakkeesta. Tämä malli löytyy liitteenä esimerkiksi Kuntaliiton vuonna 2000 julkaisemasta Kuntien riskienhallinta kirjasta. Malli poikkeaa hieman Kuntaliiton nykyisestä riskienarviointilomakkeesta, joka löytyy Kuntaliiton verkkosivuilta ja on myös tämän työn liitteenä.

Sivistystoimialan alle kuuluvat opetus- ja varhaiskasvatuspalvelut, kirjastopalvelut, kulttuuripalvelut sekä nuoriso- ja vapaa-aikapalvelut, joista haastattelin lisäksi vapaa-aikapäällikköä. Sivistysjohtajan kanssa esiin tuli enimmäkseen henkilöstöön liittyviä riskejä, mutta kävimme läpi myös niitä riskejä, mitä määrärahojen väheneminen tietäisi kunnan palveluille.

Vapaa-aika kuuluu siis sivistyksen toimialaan, mutta koska se poikkeaa jonkin verran toimialan muista toiminnoista, niin sivistysjohtaja oli sitä mieltä, että vapaa-

aikapäällikkökin kannattaisi haastatella. Tässä haastattelussa esiin tuli henkilöstöriskien lisäksi vapaa-aika palveluiden turvallisuus, esimerkiksi uimahalli ja muut liikuntapaikat, sekä erilaiset riskitilanteet liikuntaryhmissä ja vapaa-ajan järjestämissä tapahtumissa ja matkoissa.

Kaupunkisuunnittelun toimialan alle kuuluu Kaavoitus, maankäytön suunnittelu- ja mittaus, rakennusvalvonta ja ympäristönsuojelu. Kaupunkisuunnittelusta haastattelin vastaavaa johtajaa, joka toimii normaalisti maanmittausteknikkona. Myös hänen kanssaan henkilöstöriskit tulivat esille, mutta kävimme läpi myös ympäristöriskejä ja esimerkiksi vallintavirheistä aiheutuvia riskejä.

Loput haastateltavista kuuluivat hallinnon ja talouden alle. Valitettavasti harjoitteluaikanani aikana, jolloin haastattelut piti tehdä, hallintojohtajan kanssa ei löytynyt sopivaa väliä haastattelulle, joten hallintojohtaja täytti vain riskienhallintalomakkeen. Lomakkeen perusteella kunnan talouteen ja hallintoon liittyvät riskit olivat hyvin tiedossa.

Arkisto- ja sopimushallinta kuuluvat hallintopalveluiden alle. Asiakirjoihin ja sopimuksiin liittyvistä riskeistä haastattelin hallinnon osastosihteeriä, jonka vastuulla asiakirjahallinta on. Pääasiassa haastelussa käytiin juuri näihin liittyviä riskejä läpi, ja hieman myös henkilöstöriskejä.

Myös henkilöstöpalvelut kuuluvat hallinnon ja talouden alle. Henkilöstöpäällikön kanssa kävimme läpi pääasiassa henkilöstöön liittyviä riskejä. Henkilöstöriskejä varten kunnassa on käytössä paljon erilaista materiaalia, kuten riskienhallintalomake ja erilaisia tarkastuslomakkeita esimerkiksi perehdytykseen.

Tietohallinto oli viimeisenä haastattelussa. Tietohallintopäällikön kanssa käytiin läpi pääasiassa tietotekniikkaan ja järjestelmiin liittyviä riskejä. Myös tässä haastattelussa tuli esiin erilaisia henkilöstöriskejä. Haastattelussa kävi ilmi myös, että vuonna 2018 toukokuussa tulee voimaan uusi EU:n yleinen tietosuojasetus, joka vaikuttaa paljon myös kuntien hallussa oleviin henkilötietoihin.

Haastatteluista kävi hyvin ilmi, miten melkein jokainen haastateltava oli ajatellut riskejä vain oman osastonsa kantilta. Poikkeuksen teki sivistysjohtaja, joka oli laatinut

käsin kaavion, johon oli eritelty strategisia ja operatiivisia riskejä ajateltuna koko kunnan kannalta yleisesti, ei vain sivistystoimen osalta. Muilla riskit liittyivät pääasiassa henkilöön ja omaisuuteen.

Haastattelujen jälkeen purin haastatteluissa saamani tiedot riskienarviointilomakkeille osastoittain. Lomake-pohjan muokkasin kuntaliiton internetsivuilta löytyvästä riskienarviointilomake 2014b:stä. Haastatteluissa tuli ilmi 103 riskiä. Tässä vaiheessa annoin riskien olla taulukossa siinä muodossa missä ne olivat tulleet esille haastatteluissa.

### 5.5 Kunnan suurimpien riskien arvioiminen johtoryhmän kokouksissa

Haastattelujen jälkeen, kun olin saanut alustavan yhteenvedon tehtyä, pidettiin ensimmäinen johtoryhmän riskipalaveri 27.2.2017. Tässä palaverissa määriteltiin kriteerit kunnan keskeisimmille riskeille ja käytiin läpi haastatteluissa esiin tulleet riskit. Tehtävänäni oli esitellä riskitaulukossa kaikki 103 haastatteluissa esiin tullutta riskiä. Palaverissa yhdistelin samaa tarkoittavat, eri osastojen riskit, jolloin jäljelle jäi vain 89 riskiä. Sain tehtäväkseni jaotella riskit seuraavaan palaveriin viiteen eri riski kategoriaan, eli talous ja omaisuus, henkilöstö, tekniikka ja ympäristö, maine ja imago, sekä ympäröivä yhteiskunta kategorioihin. Aluksi oli suunniteltu, että riskit jaetaan strategisiin, operatiivisiin, taloudellisiin ja vahinkoriskeihin. Palavereissa riskejä käytiin läpi näissä kategorioissa ja ne jaettiin kertaalleen näin, mutta jostain syystä ne halettiin tässä vaiheessa jakaa toisiin.

Seuraavassa palaverissa 9.3.2017 käytiin riskit jälleen läpi. Tällä kertaa esittelin riskit siis eri kategorioissa. Riskejä läpikäydessämme huomattiin, että edelleen joukossa on samaa tarkoittavia riskejä, sekä riskejä jotka eivät oikeastaan ole riskejä vaan muita epäkohtia. Nämä kaikki karsittiin pois ja lisäksi vielä sellaiset riskit, joille kunta itse ei voi mitään, eli esimerkiksi luonnonmullistukset, katastrofit, ja osittain myös lakien, sääntöjen ja muiden normien muutosten aiheuttamat riskit. Jäljelle jäi enää 30 riskiä.

Riskien suuruuden määrittämiselle ja merkittävyyden arvioimiselle ei riskiryhmällä näyttänyt olevan kunnollista työkalua. Aluksi riskiryhmän kokouksissa esiin tuli

monia riskejä, joiden todennäköisyys toteutua on olematon, mutta toteutuessaan vahingot voisivat olla jopa katastrofaaliset. Kunnassa on käytetty joskus aikaisemmin kuntaliiton julkaisemaan riskienarviointi-lomaketta, mutta sen käyttö ei ollut kuitenkaan tuttua kaikille. Kokouksissa osattiin kyllä arvioida sekä riskin vaikutusta että todennäköisyyttä, mutta tästä eteenpäin mentiin aika lailla mutuasenteella, joka ei välttämättä aina pitänyt paikkaansa.

Viimeisessä riskiryhmän kokouksessa esittelin riskit Ulvilalle kuntaliiton riskienarviointilomakkeesta muokkaamassani lomakkeessa. Olin myös kirjannut jokaisen riskin kohdalle mikä saattaa mahdollistaa riskin ja myös mitä riskin toteutuminen voisi aiheuttaa. Lisäksi olin laskenut jokaiselle riskille riskin todennäköisyyden ja vaikutuksen tulon, jolloin pystyin esittelemään johtoryhmälle selkeästi mitkä ovat oikeasti ne kunnan kriittisimmät riskit, joihin pitää keskittyä seuraavan vuoden aikana. Kaikki kunnan talouteen liittyvät riskit vaativat toimeen ryhtymistä välittömästi tai kohtuullisen ajan kuluessa.

Kun riskit oli arvioitu, sain tehtäväkseni laatia kirjallisen raportin Ulvilan kunnan merkittävimmistä riskeistä. Raportin liitteiksi liitettiin lopullinen riskienarviointitaulukko arviointi matriiseineen. Raportin tekstiosa, jota käytettiin myös pohjana Ulvilan kaupungin tilinpäätöksessä 2016 sivulla 14-15, löytyy liitteestä viisi.

## 6 TYÖKALUJEN KEHITTÄMINEN KUNNALLE

Koska kunnalla ei ollut selkeitä työkaluja riskienhallintaan, kehittelemme sellaiset kuntaliiton riskienarviointilomakkeen perusteella. Kuntaliiton lomakkeessa oli hyvä pohja, jota muutin hieman käyttäjäystävällisemmäksi. Tämän lomakkeen tein jo ensimmäisten haastatteluiden aikana, kun tuli ilmi, että yhtenäinen lomake tarvittaisiin ihan selkeyden takia.

Arviointimatriisin tekeminen oli hieman hankalampaa. Riskin vaikutusten ja todennäköisyyden arviointi on vielä suhteellisen helppoa jokaisen mieltä asteikolla 1-5, ja



kokonaisarvionkin laskeminen onnistuu jokaiselta, joka osaa kertolaskua, mutta se mitä tulos kertoo ja miten sitä pitäisi tulkita olikin vaikeampaa. Kaupunginjohtajalta sain toisen kokouksen jälkeen paperin, jossa oli malli siitä, minkälaista työkalua he kaipaavat. Kyse oli riskien arvioinnissa käytetyistä skaaloista ja tämän hän oli saanut vakuutusyhtiöltä. Skaalat olivat suuntaa-antavia ja tarkoitettu yrityksille, eli se ei käynyt suoraan kunnan tarpeisiin, vaan sitä piti hieman muokata.

Kehittelin viisiportaisen vaikutusmatriisin, josta näkee mitä ottaa huomioon, kun riskin vaikutusta arvioi. Matriisissa on neljä vaihtoehtoa vaikutusten mittaamiseen. Esimerkkejä löytyy rahalliseen vaikutukseen (euromääriin jätin vain xx, sillä rahallisten vaikutusten euromäärät jätettiin vielä ratkaisematta), vaikutuksista henkilöstöön, maineeseen ja ympäristöön. Myös todennäköisyysmatriisissa on viisi kategoriaa ja ne perustuvat siihen, kuinka usein ajallisesti tai prosentuaalisesti riski toteutuu.

Riskienluokitteluun ja riskien nykytilan selville saamiseen tarvitaan myös yhteenveto- taulukko kahdesta edellisestä, jotta tiedetään miten riskejä pitäisi käsitellä. Kuntaliiton riskienarviointilomakkeessa käytetään kuusiportaista arviointia (mitätön, pieni, kohtalainen, tuntuva, merkittävä ja sietämätön riski), mutta niiden käsittelyyn ei löydy ohjetta, vaan kunnan pitäisi itse määritellä niille käsittelytavat. Miten esimerkiksi pienen tai merkittävän riskin käsittely eroaa toisistaan? Tähän tarvittiin myös suuntaviivat, joten tein kunnalle oman taulukon myös tästä. Siinä viitearvot jaetaan neljään tasoon. Liitteestä kolme löytyy tekemäni riskienarviointilomake ja siihen liittyvät skaalat.

Minua pyydettiin myös tekemään riskienhallinnan vuosikello. Sain Ulvilan taloussihteeriltä talouden vuosikellon, johon yhdistin riskienhallinnan. Vuosikellon idea on näyttää ne ajankohdat, jolloin riskienhallinnan arvioinnit ja raportointi pitää suorittaa. Riskien hallinta toimenpiteet jatkuvat tietenkin ympäri vuoden, raportti riskeistä tarvitaan sekä tilinpäätöstä, että talousarviota varten, ja jälkimmäistä varten olisi hyvä myös tehdä pieni katsaus tulevan vuoden riskeistä, esimerkiksi jos tiedossa on suuria muutoksia, kuten maakuntauudistus. Riskikartoituksia voisi vielä lisätä pitkin vuotta, sillä ideana olisi myös se, että yhden kuukauden tai muun ajanjakson aikana arvioitaisiin eri tyyppisiä riskejä. Esimerkiksi tammikuussa henkilöstöön kohdistuvia riskejä ja helmikuussa, tilinpäätösaikaan, talouteen liittyviä riskejä. Alkuvuodesta on hyvä arvioida tilinpäätöstä varten tilinpäätösvouden riskienhallinta. Syksyn arvioissa taas

tarkastellaan kuluvan vuoden riskienhallintaa ja suunnitellaan tulevaa vuotta. Talouden- ja riskienhallinnan vuosikello löytyy liitteestä 4.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli etsiä vastausta siihen, onko Ulvilassa toimiva ja tarkoituksenmukainen riskienhallintaprosessi, vai voisiko sitä jotenkin parantaa. Työni teoriaosuudessa kävin läpi riskejä ja riskinhallintaa sekä yleisesti että kunnan erityispiirteet huomioon ottaen. Tavoitteenani oli myös laatia toimivat riskienhallintatyökälu, jos niille olisi tarvetta.

Kunnan riskienhallintaprosessi itsessään kulki kuten kaupunginhallitus oli linjannut. Eli jokainen viranhaltija kartoitti oman osastonsa riskit. Osastojen välillä oli eroavaisuuksia riskien arvioinneissa ja työkaluissa. Kaikilla ei ollut käytössään esimerkiksi riskienarviointilomaketta, vaan riskit kirjattiin paperille. Kahdella osastolla oli käytössään yksinkertainen riskienarviointilomake, mutta ei mitään matriisia tai skaalaa jolla tuloksia olisi voinut tulkita. Vain henkilöstöriskien arviointiin löytyi tarkoituksenmukaiset arviointilomakkeet ja nekin vain henkilöstöosaston käytössä.

Kunnassa on koko ajan tehty jonkinasteista riskienhallintaa, mutta kokonaisvaltaista riskienkartoitusta kunnassa ei ole tehty vuosiin. Ulvilan kaupungin arviointikertomus 2016 kertoo, että edellinen kartoitus olisi tehty vuonna 2006. Eli kartoitus tuli tarpeeseen.

Riskienhallintatyökaluista tarpeeseen tuli ainakin riskienarviointilomake ja vuosikello. Ulvilan kunnassa riskienhallintaprosessin kehittämistä jatketaan laatimalla kokonaisvaltainen suunnitelma riskienhallinnasta.

## 8 POHDINTA

Johtoryhmän positiivinen suhtautuminen opinnäytetyöni aiheeseen osoitti mielestäni sen, että riskienhallinnan työkaluille on ollut tarvetta. Haastattelujen lomassa huomasin myös, että ainakin kaupungintalolle kaivattaisiin lisäksi ihan henkilöturvallisuuslähtöistä riskien arviointia. Ehkäpä siinä olisi hyvä opinnäytetyön aihe jollekin toiselle.

Vaikka koko prosessin aikana käytiin läpi suurimmat kuntaa koskevat uhat, mielestäni kolme kuukautta koko kunnan (sisältäen myös tytäryhteisöt) perinpohjaiseen riskien arviointiin on aika vähän. Monet asiat käytiin minun mielestäni pintapuolisesti läpi ja asioihin ei syvennytty ehkä tarpeeksi. Tämä voi tietenkin johtua siitäkin, että koko johtoryhmä on näitä kartoituksia tehnyt aikaisemminkin ja he ehkä osaavat keskittyä olennaiseen, toisin kuin tällainen riskienhallinnan noviisi.

Olen oppinut opinnäytetyöprosessini aikana paljon uusia asioita riskeistä, riskienhallinnasta ja riskienhallintaprosesseista sekä kunnan riskien erityispiirteistä joita ei löydy muista organisaatioista. Kiitän Ulvilan kaupungin hallintojohtajaa, että hän antoi mahdollisuuden tämän työn tekemiseen ja kaikkia niitä kaupungintalon työntekijöitä, jotka auttoivat päämääräni saavuttamisessa. Toivon, että laatimani riskienarviointilomake skaaloineen, sekä riskienhallinnan vuosikello ovat heille jatkossa hyödyksi.

## LÄHTEET

Enberg, M. Kuntien riskienhallinta 2000. Helsinki: Suomen kuntaliitto. Kuntaliiton julkaisu. Viitattu 30.1.2017.

Eskola, J., Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J., Rajamäki, M. 2016. Johda riskejä – käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. 2. uudistettu painos. Helsinki: Finva Finanssi- ja vaakuutuskustannus.

Kiviaho, M., Oulasvirta, L. & Paananen, M. 2014. Riskienhallinta murroksessa. Havaintoja kuntien riskienhallinnan nykytilasta 2012. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Kuntalaki 10.4.2015/410 muutoksineen. Viitattu 5.2.2017

Kupi, E., Keränen, J., Lanne, M. 2009. Riskienhallinta osana pk-yritysten strategista johtamista. VTT:n julkaisu sarjassa VTT-WORK-137. Viitattu 5.2.2017.  
<http://www.vtt.fi/inf/pdf/workingpapers/2009/W137.pdf>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Opintokeskusten yhteisen ESR-hankkeen www-sivut. [Www.Osallistu.fi](http://www.Osallistu.fi) viitattu 18.5.2018

Osakeyhtiölaki 624/2006 muutoksineen. Viitattu 19.5.2018

Pauni, M. 2008. Strategiat elämään: kuntasektorin strategisen johtamisen opas. Helsinki: FCG Efeko

Perustuslaki 731/1999. Muutoksineen. Viitattu 30.1.2017.

Rissa, K. 1999. Riskit hallintaan: turvallisuus, terveys, ympäristö, laatu, tuottavuus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Suomen Riskienhallintayhdistyksen Riskikompassi [www.sivut](http://www.riskikompassi.fi). Viitattu 23.1.2017.  
[www.riskikompassi.fi](http://www.riskikompassi.fi)

Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. 3.painos. Helsinki. WSOY

Ulvilan kaupungin [www-sivut](http://www.ulvila.fi). Viitattu 5.4.2017. <https://ulvila.fi>

# Kuntaliiton riskienarviointilomake

## LIITE 1

| <b>Kunta:</b><br><b>Laatijat:</b><br><b>Pvm:</b>   | <b>Perustelut</b><br>- riskin kuvaus (tunnistaminen)<br>- mikä voi aiheuttaa/mahdollistaa seurauksen laadullinen kuvaus<br>- seurauksen vaikuttavuus<br>- toteutumisen todennäköisyys | <b>Vaikutus</b><br>1 - 6 | <b>Todennäköisyys</b><br>1 - 6 | <b>Yhteensä</b> | <b>Toimenpiteet/ kehittämissuositukset riskin ennakointiseksi ja hallitsemiseksi</b> | <b>Vastuuhenkilö/toimiala</b> | <b>Riskien hallinnan toimenpiteiden seuranta ja raportointi</b><br>- miten, milloin<br>- kuka<br>- kenelle |
|--|---|--------------------------|--------------------------------|-----------------|--|-------------------------------|--|
| <b>TOIMINTAYMPÄRISTÖ (sisäinen ja ulkoinen) JA TOIMINNAN ORGANISOINTI</b>  |   |                          |                                |                 |  |                               |  |
| Ulkopuoliset vaikutukset (ympäristö, elinkeinoelämä, rakenteelliset muutokset)   |   |                          |                                |                 |  |                               |  |
| Lainsäädännön muutokset (uudistusten seuranta ja huomiointi toiminnassa)   |   |                          |                                |                 |  |                               |  |
| Hallintosäännön ja muiden sääntöjen ja ohjeiden ajantasaisuus, kattavuus ja niiden tunteminen  |   |                          |                                |                 |  |                               |  |
| Toimielintyöskentelyn ”pelisääntöjen” määrittely   |   |                          |                                |                 |  |                               |  |
| Valtuuston päättämät sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteet  |   |                          |                                |                 |  |                               |  |
| Tehtävien, vastuiden ja toimivaltuuksien selkeys (ajantasaiset tehtäväkuvaukset, prosessikaaviot jne.) delegointi ja otto-oikeus päätöksenteossa |   |                          |                                |                 |  |                               |  |
| Erilliset toimenpideohjelmat (toimialoittain), esim. elinkeinopolitiikka, maapolitiikka, henkilöstöpolitiikka                                    |   |                          |                                |                 |  |                               |  |

## Kuntaliiton riskienarviointilomake

|  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Palvelujen järjestäminen (itse tuotettu, ostopalvelu, yhteistoiminta tms.)               |  |  |  |  |  |  |  |
| Tehtävien häiriötön toiminta toimialalla (esim. odottamattomien tapahtumien vaikutukset) |  |  |  |  |  |  |  |
| Organisaatorakenteen selkeys ja tarkoituksenmukaisuus                                    |  |  |  |  |  |  |  |
| Konserniohjeistus (ml. riskienhallinta)  |  |  |  |  |  |  |  |
| Konsernivalvonnan järjestäminen ja seuranta  |  |  |  |  |  |  |  |
| Omistajaohjaus   |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

## Kuntaliiton riskienarviointilomake

| <b>Kunta:</b><br><b>Laatijat:</b><br><b>Pvm:</b>  | <b>Perustelut</b><br>- riskin kuvaus (tunnistaminen)<br>- mikä voi aiheuttaa/mahdollistaa seurauksen laadullinen kuvaus<br>- seurauksen vaikuttavuus<br>- toteutumisen todennäköisyys | <b>Vaikutus</b><br>1 - 6 | <b>Todennäköisyys</b><br>1 - 6 | <b>Yhteensä</b> | <b>Toimenpiteet/ kehittämissuunnitelmat riskin ennakointiseksi ja hallitsemiseksi</b> | <b>Vastuuhenkilö/toimiala</b> | <b>Riskien hallinnan toimenpiteiden seuranta ja raportointi</b><br>- miten, milloin<br>- kuka<br>- kenelle |
|---|---|--------------------------|--------------------------------|-----------------|---|-------------------------------|--|
| <b>SUUNNITTELU- JA SEURANTAJÄRJESTELMÄ</b>  |   |                          |                                |                 |   |                               |  |
| Kuntastrategian laatiminen (toimintaympäristön analyysi, kokonaisnäkemys kunnan ja kunt konsernin toiminnasta, henkilöstön ja johtamisen, palvelurakenteiden ja -prosessien sekä taloudenpidon ja tuottavuuden kehittämisen linjaukset) |   |                          |                                |                 |   |                               |  |
| Strategian tavoitteiden ja päämäärien seuranta ja toteutuminen  |   |                          |                                |                 |   |                               |  |
| Talousarviotavoitteiden johtaminen kuntastrategiasta  |   |                          |                                |                 |   |                               |  |
| Tavoitteet kattavat olennaiset asiakokonaisuudet ja perustehtävät (ml. konserni)  |   |                          |                                |                 |   |                               |  |
| Tavoitteiden selkeys, mitattavuus, yhteys resursseihin jne.   |   |                          |                                |                 |   |                               |  |
| Talousarvion täydellisyys (kaikki tiedossa olevat menot ja tulot on budjetoitu)   |   |                          |                                |                 |   |                               |  |
| Talousarvion seuranta ja talousarviomuutokset   |   |                          |                                |                 |   |                               |  |
| Tavoitteiden toteutuminen (toteutusta uhkaavien riskien tunnistaminen)  |   |                          |                                |                 |   |                               |  |
|   |   |                          |                                |                 |   |                               |  |

## Kuntaliiton riskienarviointilomake

| <b>Kunta:</b><br><b>Laatijat:</b><br><b>Pvm:</b>                             | <b>Perustelut</b><br>- riskin kuvaus (tunnistaminen)<br>- mikä voi aiheuttaa/mahdollistaa seurauksen laadullinen kuvaus<br>- seurauksen vaikuttavuus<br>- toteutumisen todennäköisyys | <b>Vaikutus</b><br>1 - 6 | <b>Todennäköisyys</b><br>1 - 6 | <b>Yhteensä</b> | <b>Toimenpiteet/ kehittämissuositukset riskin ennakointiseksi ja hallitsemiseksi</b> | <b>Vastuuhenkilö/toimiala</b> | <b>Riskien hallinnan toimenpiteiden seuranta ja raportointi</b><br>- miten, milloin<br>- kuka<br>- kenelle |
|--|---|--------------------------|--------------------------------|-----------------|--|-------------------------------|--|
| <b>HENKILÖSTÖ</b>  |   |                          |                                |                 |  |                               |  |
| Henkilöstöä koskeva toimenpideohjelma  |   |                          |                                |                 |  |                               |  |
| Henkilöstön riittävyys/saatavuus   |   |                          |                                |                 |  |                               |  |
| Henkilöstön ammattitaidon ylläpitäminen (kehittämis- ja koulutussuunnitelma) |   |                          |                                |                 |  |                               |  |
| Varahenkilöjärjestelmä   |   |                          |                                |                 |  |                               |  |
| Perehdytys   |   |                          |                                |                 |  |                               |  |
| Työtehtävien eriyttäminen  |   |                          |                                |                 |  |                               |  |
| Työhyvinvointi   |   |                          |                                |                 |  |                               |  |
| Työturvallisuus  |   |                          |                                |                 |  |                               |  |
| Työterveyshuolto   |   |                          |                                |                 |  |                               |  |
|  |   |                          |                                |                 |  |                               |  |



## Kuntaliiton riskienarviointilomake

| <b>Kunta:</b><br><b>Laatijat:</b><br><b>Pvm:</b>   | <b>Perustelut</b><br>- riskin kuvaus (tunnistaminen)<br>- mikä voi aiheuttaa/mahdollistaa seurauksen laadullinen kuvaus<br>- seurauksen vaikuttavuus<br>- toteutumisen todennäköisyys | <b>Vaikutus</b><br>1 - 6 | <b>Todennäköisyys</b><br>1 - 6 | <b>Yhteensä</b> | <b>Toimenpiteet/ kehittämissuositukset riskin ennakointimiseksi ja hallitsemiseksi</b> | <b>Vastuukäsitteet/ toimiala</b> | <b>Riskien hallinnan toimenpiteiden seuranta ja raportointi</b><br>- miten, milloin<br>- kuka<br>- kenelle |
|--|---|--------------------------|--------------------------------|-----------------|--|----------------------------------|--|
| <b>TIETOJÄRJESTELMÄT</b>                           |   |                          |                                |                 |  |                                  |  |
| Tietosuunnitelma (perustuu kuntastrategiaan)       |   |                          |                                |                 |  |                                  |  |
| Tietojärjestelmien toimivuus                       |   |                          |                                |                 |  |                                  |  |
| Tietojärjestelmien ajantasaisuus                   |   |                          |                                |                 |  |                                  |  |
| Tietojärjestelmien turvallisuus                    |   |                          |                                |                 |  |                                  |  |
| Menetelmä- ja järjestelmäkuvaukset, yhteensopivuus |   |                          |                                |                 |  |                                  |  |
| Käyttöoikeudet ja salassapito                      |   |                          |                                |                 |  |                                  |  |
|  |   |                          |                                |                 |  |                                  |  |

## Kuntaliiton riskienarviointilomake

| Kunta:<br>Laatijat:<br>Pvm:  | Perustelut<br>- riskin kuvaus (tunnistaminen)<br>- mikä voi aiheuttaa/mahdollistaa seurauksen laadullinen kuvaus<br>- seurauksen vaikuttavuus<br>- toteutumisen todennäköisyys | Vaikutus<br>1 - 6 | Todennäköisyys<br>1 - 6 | Yhteensä | Toimenpiteet/ kehittämissuositukset riskin ennakointiin ja hallitsemiseksi | Vastuukäsitteet/<br>toimiala | Riskien hallinnan toimenpiteiden seuranta ja raportointi<br>- miten, milloin<br>- kuka<br>- kenelle |
|--|--|-------------------|-------------------------|----------|--|------------------------------|---|
| <b>TALOUS</b>  |  |                   |                         |          |  |                              |   |
| Talouden tasapaino   |  |                   |                         |          |  |                              |   |
| Rahoitus (oma rahoitus, lainarahoitus ehtoineen, elinkaarimallitms.) |  |                   |                         |          |  |                              |   |
| Valtionavustusten yms. hakeminen                                     |  |                   |                         |          |  |                              |   |
| Taloudelliset vastuut  |  |                   |                         |          |  |                              |   |
| Maksuvalmiusennusteet  |  |                   |                         |          |  |                              |   |
| Sijoitustoiminta ja varainhoito (hyväksytyt periaatteet)             |  |                   |                         |          |  |                              |   |
| Lainanotto (hyväksytyt periaatteet)                                  |  |                   |                         |          |  |                              |   |
|  |  |                   |                         |          |  |                              |   |

## Kuntaliiton riskienarviointilomake

| <b>Kunta:</b><br><b>Laatijat:</b><br><b>Pvm:</b>                  | <b>Perustelut</b><br>- riskin kuvaus (tunnistaminen)<br>- mikä voi aiheuttaa/mahdollistaa seurauksen laadullinen kuvaus<br>- seurauksen vaikuttavuus<br>- toteutumisen todennäköisyys | <b>Vaikutus</b><br>1 - 6 | <b>Todennäköisyys</b><br>1 - 6 | <b>Yhteensä</b> | <b>Toimenpiteet/ kehittämissuunnitelmat/ riskin ennakointi ja hallitsemiseksi</b> | <b>Vastuuhenkilö/toimiala</b> | <b>Riskien hallinnan toimenpiteiden seuranta ja raportointi</b><br>- miten, milloin<br>- kuka<br>- kenelle |
|---|---|--------------------------|--------------------------------|-----------------|---|-------------------------------|--|
| <b>HANKINNAT</b>  |   |                          |                                |                 |   |                               |  |
| Julkiset hankinnat (kilpailutus)                                  |   |                          |                                |                 |   |                               |  |
| Pienhankinnat (omat hankintaohjeet)                               |   |                          |                                |                 |   |                               |  |
| Hankintavaltuudet   |   |                          |                                |                 |   |                               |  |
| Hankintojen toteutumisen seuranta ja raportointi (ml. määrärahat) |   |                          |                                |                 |   |                               |  |
|   |   |                          |                                |                 |   |                               |  |

## Kuntaliiton riskienarviointilomake

| <b>Kunta:</b><br><b>Laatijat:</b><br><b>Pvm:</b>  | <b>Perustelut</b><br>- riskin kuvaus (tunnistaminen)<br>- mikä voi aiheuttaa/mahdollistaa seurauksen laadullinen kuvaus<br>- seurauksen vaikuttavuus<br>- toteutumisen todennäköisyys | <b>Vaikutus</b><br>1 - 6 | <b>Todennäköisyys</b><br>1 - 6 | <b>Yhteensä</b> | <b>Toimenpiteet/ kehittämisehdotukset riskin ennakointiseksi ja hallitsemiseksi</b> | <b>Vastuuhenkilö/toimiala</b> | <b>Riskien hallinnan toimenpiteiden seuranta ja raportointi</b><br>- miten, milloin<br>- kuka<br>- kenelle |
|---|---|--------------------------|--------------------------------|-----------------|---|-------------------------------|--|
| <b>SOPIMUKSET JA PROJEKTIT</b>  |   |                          |                                |                 |   |                               |  |
| <b>Sopimusten hallinta (sopimuksen noudattaminen, voimassaolo, irtisanominen, optiovuodet)</b>  |   |                          |                                |                 |   |                               |  |
| <b>Projektit (käynnissä olevat ja suunnitellut): asettaminen, ohjeistus, talousarvio, toteutuminen, seuranta ja rahoituksen hakeminen</b> |   |                          |                                |                 |   |                               |  |
|   |   |                          |                                |                 |   |                               |  |

## Kuntaliiton riskienarviointilomake

| <b>Kunta:</b><br><b>Laatijat:</b><br><b>Pvm:</b>   | <b>Perustelut</b><br>- riskin kuvaus (tunnistaminen)<br>- mikä voi aiheuttaa/mahdollistaa seurauksen laadullinen kuvaus<br>- seurauksen vaikuttavuus<br>- toteutumisen todennäköisyys | <b>Vaikutus</b><br>1 - 6 | <b>Todennäköisyys</b><br>1 - 6 | <b>Yhteensä</b> | <b>Toimenpiteet/ kehittämissuositukset riskin ennakointiseksi ja hallitsemiseksi</b> | <b>Vastuuhenkilö/toimiala</b> | <b>Riskien hallinnan toimenpiteiden seuranta ja raportointi</b><br>- miten, milloin<br>- kuka<br>- kenelle |
|--|---|--------------------------|--------------------------------|-----------------|--|-------------------------------|--|
| <b>OMAISUUS</b>  |   |                          |                                |                 |  |                               |  |
| <b>Kiinteistöjen kunnossapito, kuntoarviot, toimitilat, kulunvalvonta, vakuutukset, arvostus</b>           |   |                          |                                |                 |  |                               |  |
| <b>Koneet ja laitteet</b>  |   |                          |                                |                 |  |                               |  |
| <b>Investointisuunnitelma; tarvekaritoitukset, kustannusarviot, tulorahoituksen riittävyys, poistotaso</b> |   |                          |                                |                 |  |                               |  |
| <b>Omaisuuksien valvonta/inventoinnit</b>  |   |                          |                                |                 |  |                               |  |
|  |   |                          |                                |                 |  |                               |  |

## Kuntaliiton riskienarviointilomake

| <b>Kunta:</b><br><b>Laatijat:</b><br><b>Pvm:</b>    | <b>Perustelut</b><br>- riskin kuvaus (tunnistaminen)<br>- mikä voi aiheuttaa/mahdollistaa seurauksen laadullinen kuvaus<br>- seurauksen vaikuttavuus<br>- toteutumisen todennäköisyys | <b>Vaikutus</b><br>1 - 6 | <b>Todennäköisyys</b><br>1 - 6 | <b>Yhteensä</b> | <b>Toimenpiteet/ kehittämisehdotukset riskin ennakointiseksi ja hallitsemiseksi</b> | <b>Vastuuhenkilö/toimiala</b> | <b>Riskien hallinnan toimenpiteiden seuranta ja raportointi</b><br>- miten, milloin<br>- kuka<br>- kenelle |
|---|---|--------------------------|--------------------------------|-----------------|---|-------------------------------|--|
| <b>TALOUS- HENKILÖSTÖHALLINNON PROSESSIT</b>        | JA  |                          |                                |                 |   |                               |  |
| Ostot   |   |                          |                                |                 |   |                               |  |
| Myynnit (ja perintä)                                |   |                          |                                |                 |   |                               |  |
| Pysyvien vastaavien kirjanpito                      |   |                          |                                |                 |   |                               |  |
| Kirjanpito ja tilinpäätös (ml. konsernitilinpäätös) |   |                          |                                |                 |   |                               |  |
| Maksuliikenne                                       |   |                          |                                |                 |   |                               |  |
| Kassanhallinta                                      |   |                          |                                |                 |   |                               |  |
| Varasto   |   |                          |                                |                 |   |                               |  |
| Palkanlaskenta ja palvelussuhdeasiat                |   |                          |                                |                 |   |                               |  |
| Matkalaskut   |   |                          |                                |                 |   |                               |  |
|   |   |                          |                                |                 |   |                               |  |

## Kuntaliiton riskienarviointilomake

| <b>Kunta:</b><br><b>Laatijat:</b><br><b>Pvm:</b>                    | <b>Perustelut</b><br>- riskin kuvaus (tunnistaminen)<br>- mikä voi aiheuttaa/mahdollistaa seurauksen laadullinen kuvaus<br>- seurauksen vaikuttavuus<br>- toteutumisen todennäköisyys | <b>Vaikutus</b><br>1 - 6 | <b>Todennäköisyys</b><br>1 - 6 | <b>Yhteensä</b> | <b>Toimenpiteet/ kehittämissuunnitelmat riskin ennakointiseksi ja hallitsemiseksi</b> | <b>Vastuuhenkilö/toimiala</b> | <b>Riskien hallinnan toimenpiteiden seuranta ja raportointi</b><br>- miten, milloin<br>- kuka<br>- kenelle |
|---|---|--------------------------|--------------------------------|-----------------|---|-------------------------------|--|
| <b>TIEDONKULKU</b>  |   |                          |                                |                 |   |                               |  |
| Tiedonkulku (johdolle, kuntalaisille, henkilöstölle, sidosryhmille) |   |                          |                                |                 |   |                               |  |
| Tiedottaminen (kuntalaisille, sidosryhmille)                        |   |                          |                                |                 |   |                               |  |
|   |   |                          |                                |                 |   |                               |  |

## Kuntaliiton riskienarviointilomake

| <b>Kunta:</b><br><b>Laatijat:</b><br><b>Pvm:</b>  | <b>Perustelut</b><br>- riskin kuvaus (tunnistaminen)<br>- mikä voi aiheuttaa/mahdollistaa seurauksen laadullinen kuvaus<br>- seurauksen vaikuttavuus<br>- toteutumisen todennäköisyys | <b>Vaikutus</b><br>1 - 6 | <b>Todennäköisyys</b><br>1 - 6 | <b>Yhteensä</b> | <b>Toimenpiteet/ kehittämisehdotukset riskin ennakointimiseksi ja hallitsemiseksi</b> | <b>Vastuuhenkilö/toimiala</b> | <b>Riskien hallinnan toimenpiteiden seuranta ja raportointi</b><br>- miten, milloin<br>- kuka<br>- kenelle |
|---|---|--------------------------|--------------------------------|-----------------|---|-------------------------------|--|
| <b>SEURANTA</b>                                   |   |                          |                                |                 |   |                               |  |
| Toteumaraportointi, määrärahaseuranta, poikkeamat |   |                          |                                |                 |   |                               |  |
| Suorittumisen seuranta (ml. ostopalvelut)         |   |                          |                                |                 |   |                               |  |
| Tuloksellisuus                                    |   |                          |                                |                 |   |                               |  |
| Asiakaspalautteet/valitukset                      |   |                          |                                |                 |   |                               |  |
|   |   |                          |                                |                 |   |                               |  |



## Kuntaliiton riskienarviointilomake

| <b>Kunta:</b><br><b>Laatijat:</b><br><b>Pvm:</b> | <b>Perustelut</b><br>- riskin kuvaus (tunnistaminen)<br>- mikä voi aiheuttaa/mahdollistaa seurauksen laadullinen kuvaus<br>- seurauksen vaikuttavuus<br>- toteutumisen todennäköisyys | <b>Vaikutus</b><br>1 - 6 | <b>Todennäköisyys</b><br>1 - 6 | <b>Yhteensä</b> | <b>Toimenpiteet/ kehittämisehdotukset riskin ennakointimiseksi ja hallitsemiseksi</b> | <b>Vastuuhenkilö/toimiala</b> | <b>Riskien hallinnan toimenpiteiden seuranta ja raportointi</b><br>- miten, milloin<br>- kuka<br>- kenelle |
|--|---|--------------------------|--------------------------------|-----------------|---|-------------------------------|--|
| <b>MUUT NÄKÖKULMAT</b>                           |   |                          |                                |                 |   |                               |  |
| Muuta (toiminnan mukaan omat laajennukset)       |   |                          |                                |                 |   |                               |  |
|  |   |                          |                                |                 |   |                               |  |
|  |   |                          |                                |                 |   |                               |  |

## Riskienhallinnan vastuut

Kenellä on ensisijainen vastuu riskienhallinnan toteuttamisesta?

Kenellä on ensisijainen vastuu riskienhallinnan raportoinnista?

Kenellä on ensisijainen vastuu riskienhallinnan valvonnasta?

## Riskienhallintaprosessi

Miten tavoitteita uhkaavat riskit **tunnistetaan**

Miten tavoitteita uhkaavat riskit **arvioidaan**

Miten tavoitteita uhkaavat riskit **priorisoidaan**

Miten tavoitteita uhkaavat riskit **hallitaan**

**Mitä työkaluja ja mittareita riskiarvioinneissa käytetään?**

Mihin riskienhallintatoimenpiteet kohdistetaan?

Mitä keinoja milloinkin käytetään?

Miten hallintatoimenpiteet vastuutetaan ja aikataulutetaan?

## Hallintatoimenpiteiden seuranta

Miten vastuujohto seuraa riskienhallinnan onnistumista

Miten vastuujohto raportoi riskeistä

Miten vastuujohto raportoi hallintatoimenpiteiden edistymisestä.

## Riskienhallinnan ohjaus ja tuki

Miten riskienhallintaa ohjataan

Miten riskienhallintaa kehitetään

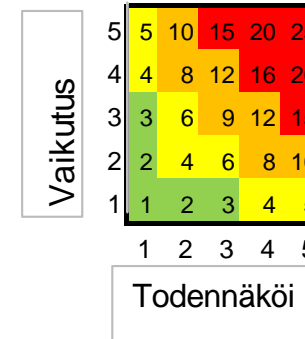
Miten riskienhallintaa valvotaan



RISKIN VAIKUTUKSET

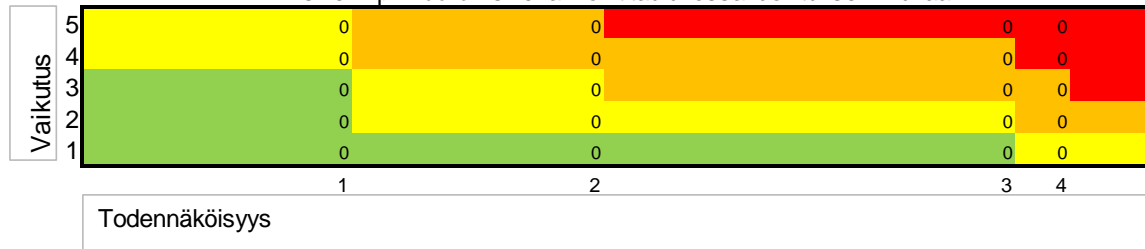
| Kategoria | Kuvaus                        | Rahallinen vaikutus   | Vaikutukset henkilöstöön  | Vaikutus maineeseen   | Vaikutus ympäristöön   |
|-----------|-------------------------------|---|---|---|--|
| 1         | Pieni/ei seurauksia           | Rahallinen vaikutus mitätön, ei keskeytystä.  | Vakava tapaturma lähes mahdoton, lievä mahdollinen. työskentelyolosuhteissa epämukavuutta - Ei sairauspoissaoloja - ei              | Alueellinen huomio lähes mahdoton, naapuruston kiinnostus mahdollinen. Maine voidaan korjata lyhyellä aikavälillä | Pidempiaikaiset vaikutukset lähes mahdollittomia, tilapäiset vaikutukset mahdollisia   |
| 2         | Kohtalainen/lieviä seurauksia | Yli XX euron vahinko tai yli päivän keskeytysriski lähes mahdoton, alle XX euron vahinko tai alle päivän keskeytysriski mahdollinen.      | Sairauspoissaoloja, lieviä vammoja yhdelle henkilölle, ei kuolonuhreja  | Alueellinen huomio mahdollinen, vaikuttaa maineeseen, mutta voidaan korjata lyhyellä aikavälillä                  | Vesistön pilaantuminen, mutta ympäristö palautuu ennalleen itsestään tai kohtuullisilla toimenpiteillä. Maaperän pilaantuminen, kunnostus taloudellisesti kohtuullista. Pohjavesiesiintymän lievä tilapäinen pilaantuminen, altistuvia <100, ei hengenvaaraa. Elintarviketuotanto keskeytyy enintään vuodeksi  |
| 3         | Suuri/merkittäviä seurauksia  | Yli XX euron vahinko tai yli viikon keskeytysriski lähes mahdoton, alle XX euron vahinko tai alle viikon keskeytysriski mahdollinen.      | Vakava tapaturma on mahdollinen, 1- 2 henkilölle vammoja, 1-2 henkilöä pitkälle sairauslomalle tai työkyvyttömäksi, Ei kuolonuhreja | Vaikuttaa maineeseen, eikä pystytä korjaamaan lyhyellä aikavälillä  | Ympäristön merkittävä pilaantuminen. Vesistön tilapäinen pilaantuminen, mutta palautuu ilman toimenpiteitä alle kolmessa vuodessa, kasvillisuus vaurioituu tai maaperä pilantuu, vaatii mittavaa kunnostusta, mutta kunnostus kuitenkin mahdollinen. Pohjavesiesiintymän pilaantuminen, 100-500 henkeä altistuu, vedenhankinta estyy mutta palautuu 5 vuodessa. Elintarviketuotanto keskeytyy 3 vuodeksi |
| 4         | Erittäin suuri                | Yli XX euron vahinko tai yli kuukauden keskeytysriski lähes mahdoton, alle XX euron vahinko tai alle kuukauden keskeytysriski mahdollinen | Useita henkilöitä pitkälle sairauslomalle, yhden henkilön vammautuminen, yksi tai kaksi kuolonuhria                                 | Vaikuttaa voimakkaasti maineeseen, huomattavat pitkän aikavälin vaikutukset                                       | Vesistön tilapäinen pilaantumien, palautuminen viidessä vuodessa. Kasvillisuus vaurioituu tai maaperä pilantuu, taloudellisesti ja käytännössä mittavat panostukset kunnostukseen. Pohjavesiesiintymän pilaantuminen, 500-1000 henkeä altistuu, vedenhankinta estyy mutta palautuu 10 vuodessa. Elintarviketuotanto keskeytyy alle viideksi, mutta yli kolmeksi vuodeksi                                 |
| 5         | Katastrofaalinen              | Yli XX euron vahinko tai yli kuukauden keskeytysriski mahdollinen   | Vakavia vahinkoja usealle henkilölle, Useita kuolonuhreja   | Maine täysin mennyt, huomattavan pitkän aikavälin vaikutukset   | Ympäristön erittäin vaikea pilaantuminen. Esimerkiksi vesistön ja/tai maaperän pysyvä pilaantuminen tai kasvillisuuden tuhoutuminen. Vesistön tai maaperän kunnostus teknisesti ja taloudellisesti mahdotonta. Pohjaveden pilaantuminen >1000 henkeä altistuu ja vedenhankinta estyy lopullisesti. Elintarviketuotanto estyy lopullisesti.   |

| RISKIN TODENNÄKÖISYYS |  |  |
|-----------------------|--|--|
| Kategoria             | Kuvaus   | Todennäköisyys >=< % seuraavan vuoden aikana                           |
| 1                     | Erittäin pieni/harvinainen/tilanne tunnettu                      | kerran 25v<br><4% todennäköisyydellä tapahtuu seuraavan vuoden aikana  |
| 2                     | Pieni/harvinainen/kerran kymmessä vuodessa                       | kerran 5v<br>20% todennäköisyydellä tapahtuu seuraavan vuoden aikana   |
| 3                     | Kohtalainen/satunnainen/Useammin kuin kerran 10 vuodessa         | kerran 1v<br>100% todennäköisyydellä tapahtuu seuraavan vuoden aikana  |
| 4                     | Suuri/yleinen/Useammin kuin kerran vuodessa                      | kerran kk<br>100% todennäköisyydellä tapahtuu seuraavan kk aikana      |
| 5                     | Erittäin suuri/erittäin yleinen/Useammin kuin kerran kuukaudessa | kerran vko<br>100% todennäköisyydellä tapahtuu seuraavan viikon aikana |



| Riskin luokitus |   |
|-----------------|---|
| Kategoria       | Kuvaus  |
| 1               | Riskienhallinnassa suuria kehittämistarpeita/Toimin riskin poistamiseksi tai pienentämiseksi tulee ryhtyä viipymättä            |
| 2               | Riskienhallinnassa kehittämistarpeita/Riskin poistamiseksi tulee ryhtyä kohtuulliseksi katsotun ajan kuluessa                   |
| 3               | Riskienhallinnassa pieniä kehittämistarpeita/Riskiä pienennetään tai poistetaan muiden toimenpiteiden yhteydessä                |
| 4               | Riskienhallinta riittävällä tasolla/Riskiä pienennetään tai poistetaan mahdollisuuksien mukaan muiden toimenpiteiden yhteydessä |

Riskien kpl määrä riskienarvointitaulukossa luokituksen mukaan



## Ulvilan talouden- ja riskienhallinnanvuosikello

|  | TAMMIKUU   | HELMIKUU                              | MAALISKUU             | HUHTIKUU                                       | TOUKOKUU                 | KESÄKUU   | HEINÄKUU | ELOKUU | SYYSKUU  | LOKAKUU                          | MARRASKUU                          | JOULUKUU  |
|--|--|---------------------------------------|-----------------------|--|--------------------------|---|----------|--------|--|----------------------------------|------------------------------------|-----------|
| Talousarvio suunnitelma  |  |                                       |                       |  |                          | Laatimisohteet<br>lautakunnille                                       |          |        | Lautakuntien<br>esitykset  | Kaupungin-<br>johtajan<br>esitys | päätökset<br>(kha ja<br>valtuusto) | Valtuusto |
| Käyttösuunnitelma  | KH, TA:n<br>täytäntöönpan-<br>on ohje                                  | Toimielimet<br>käsittelevät<br>omansa |                       |  |                          |   |          |        |  |                                  |                                    |           |
| Väli tilinpäätös 30.6.:<br>Tulosaluekohtainen tal. tai<br>toim. tavoitteiden<br>seurantareportti |  |                                       |                       |  |                          | Laatimisohteet<br>lautakunnille                                       |          |        | Kh ja valtuusto  |                                  |                                    |           |
| TA muutokset   |  |                                       |                       |  |                          | Ohjeet<br>lautakunnille   |          |        | Lautakunnat,<br>kh ja valtuusto  |                                  | Lautakunnat<br>ja kh               | Valtuusto |
| Tilinpäätös  |  | Valmis                                | Tilintarkastus,<br>KH |  | Valtuusto-<br>käsitteley | Valtuusto-<br>käsitteley  |          |        |  |                                  |                                    |           |
| TA toteumaraportti   | kh   | kh                                    | kh                    | kh   | kh                       | kh  | kh       | kh     | kh   | kh                               | kh                                 | kh        |
| Riskienhallinnan<br>toimenpiteet   | Riskien ja<br>vaikutusten<br>jälkiarvioinnit,<br>vastuualueet,<br>jory | Riskienhallin-<br>nan<br>raportointi  |                       | Toimielinten<br>itsearvioinnit,<br>kh ja ltk:t |                          | Riskienhallinnan<br>osavuosisikatsaus:<br>suunnittelu ja<br>arviointi |          |        | Riskienhallinn-<br>an suunnittelu<br>ja arviointi,<br>jory,<br>osastopalaverit |                                  |                                    |           |

**Arvio Ulvilan merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä sekä tulevasta kehityksestä**

Ulvilan kaupungin johtoryhmän ohjauksella aloitettiin helmikuussa Ulvilan kaupunkia koskevien riskien kartoitus. Kartoituksella pyrittiin määrittelemään erilaiset riskitekijät eri toimialojen osalta. Kartoitus tehtiin painottaen sellaisia riskejä, jotka vaikuttavat kaupungin ydintoimintoihin ja joihin kaupunki itse pystyy myös vaikuttamaan, joko pienentämällä riskiä tai mahdollisesti jopa eliminoimalla riski kokonaan. Riskejä kartoitettiin talouden ja hallinnon, henkilöstöhallinnon, tekniikan ja ympäristön, maineen, vahinkojen ja ympäröivän yhteiskunnan kategorioissa.

Riskien kartoitus aloitettiin haastattelemalla toimialajohtajat, henkilöstöpäällikkö ja hallintopäällikkö. Haastateltavat kirjasivat ennen haastattelua ylös omaan kategoriaansa liittyviä riskejä, joita käytiin haastatteluissa syvemmin läpi. Haastatteluiden perusteella saatiin esille yhteensä 103 riskiä tai ongelmaa. Kun nämä käytiin läpi ja samaa tarkoittavat eri alojen riskit yhdistettiin, jäljelle jäi ensin 86 riskiä tai ongelmaa ja tarkemmin analysoimalla näistä jäi 29 varteenotettavaa riskiä, joihin voidaan itse vaikuttaa.

Kartoittamisen jälkeen riskejä analysoitiin ja ne asetettiin suuruus järjestykseen käyttämällä apuna riskimatriisia, joka perustuu riskin todennäköisyyden ja vaikuttavuuden kertoimeen. Näin saatiin esille kuusi riskiä, joissa on suurimmat kehittämistarpeet ja joiden poistamiseksi tai pienentämiseksi tulee ryhtyä viipymättä toimenpiteisiin. Näitä riskejä ovat talouden kannalta

- Määrärahojen väheneminen (16), joka johtuu pääasiassa verotulojen ja valtionosuuksien heikosta kehityksestä.
- Konserniyhtiöiden heikko talous (16)
- Pitkäaikaistyöttömyyden työmarkkinatuen rahoitusvastuu (15)

Tekniikan ja ympäristön sektorilla suurimmaksi riskiksi nousi sisäilmaongelmat, epäpuhtaudet ja rakenteiden kosteusvauriot (16). Toteutuessaan tällaiset riskit voivat aiheuttaa sekä terveyshaittoja, että taloudellisia menetyksiä.

Ympäröivän yhteiskunnan kategoriassa nousi yksi riski, johon kunnan katsottiin voivan edes jotenkin vaikuttaa. Tämä riski on kunnan ikärakenteen vääristyminen (16).

Henkilöstö kategoriassa niukat henkilöresurssit ja henkilöstön vähenemisen (12) katsottiin aiheuttavat suurimman riskin.

Riskejä, joiden riskienhallinnassa on kehittämistarpeita ja joiden poistamiseksi tulee ryhtyä kohtuulliseksi katsotun ajan kuluessa, löytyi 13 kappaletta.



- Korkoriski
- Riittämätön Konserniohjaus
- Ammatillinen ja erikoisosaaminen
- Maineriski kaupungin talouden vuoksi
- Merkittävät omaisuusvahingot kaupungin kiinteistöissä
- Tiedonhallintajärjestelmien vajaakäyttö
- Tapaturmariski
- Fyysinen väkivalta, sanallinen uhkailu asiakkaan puolesta
- Sairaus- tai muu poissaolo
- Paikallinen veden jakelua koskeva laatuvirhe
- Koko vedenjakelua koskeva laatuvirhe
- Ruuan vakava laatuvirhe koko valmistusmäärässä
- Kaupungin julkisuuskuva ja innovatiivisuus

Riskejä joiden hallinnassa on pieniä kehittämistarpeita ja joita voi pienentää tai poistaa muiden toimenpiteiden yhteydessä, löytyi kuusi.

- Virheelliset päätökset
- Tehoton ja puutteellinen sopimushallinta, sopimusten ja sopimusehtojen valvonta
- Ruuan valmistusprosessi epäonnistuu osittain
- Jätevesi- ja hulevesiviemärin toimimattomuus pitkän sähkökatkon aikana
- Kemikaali altistus tai onnettomuus uimahallilla
- Maineriski palvelujen vuoksi

Riskejä, joiden hallinta on tarvittavalla tasolla, löytyi neljä. Tällaisia riskejä ovat

- Puutteellinen asiakirjahallinta
- Avainhenkilöriski
- Rakennusten kylmettyminen sähkökatkon seurauksena
- Maineriski ympäristön/miljööön vuoksi

Jatkossa käydään läpi esiin tulleiden riskien kohdalla toimenpiteitä ja kehittämissuunnitelmia, joilla riskejä pystytään ennakkoimaan ja hallitsemaan, sekä se miten hallinnan toimenpiteitä seurataan ja miten niistä raportoidaan.