

Espoon kaupunkikonsernin riskienhallintapolitiikka

Sisällysluettelo

1. Johdanto	1
1.1 Soveltamisala	1
2. Riskienhallinnan periaatteet	2
3. Riskienhallinnan vastuut.....	3
4. Riskienhallinnan toteuttaminen.....	4
4.1 Riskienhallinnan puitteet.....	4
4.2 Riskienhallinnan prosessi	5
4.3 Riskienhallinnan sisällyttäminen	7
5. Käsitelmäärittelyä.....	7

Riskienhallintapolitiikan käsittely:

Tarkastettu	Riskienhallinnan ohjausryhmä Kaupungin johtoryhmä Strategia- ja talousryhmä Kaupungin johtoryhmä	17.9.2014 23.9.2014 20.11.2024 10.12.2024
Päätetty	Kaupunginhallitus Kaupunginhallitus	29.9.2014 16.12.2024

Riskienhallintapolitiikan muutokset:

Päiväys / Tekijä	Kohta	Muutoksen kuvaus
12.9.2014 / Johanna Kattelus	Koko asiakirja	Koko asiakirja
20.11.2024 / Johanna Kattelus	Koko asiakirja	Teknisiä päivityksiä mm. prosesseihin, organisaatioon ja nimikkeisiin liittyen
	1. Johdanto	Lisätty viittaus kaupungin eettisiin periaatteisiin. Lyhennetty viittausta ISO-31000 -standardiin.
	3. Riskienhallinnan vastuut, sivut 3 - 4	Poistettu riskienhallinnan ohjausryhmä, lisätty sen sijaan strategia- ja talousryhmä, sekä strategia ja kehittäminen -yksikön ja konserniohjaus -vastualueen roolit.
	Lisätty kappale 4.3, s. 7	Korostettu riskienhallinnan sisältymistä muuhun toimintaan ja painotettu suurten muutos- ja kumppanuushankkeiden riskikäsittelyä.

1. Johdanto

Kaupunkikonsernin riskienhallinta on osa sisäistä valvontaa. Sen tavoitteena on edesauttaa järjestelmällisellä ja ennakoivalla toiminnalla sitä, että organisaation tavoitteet saavutetaan. Riskienhallinnan avulla suojataan varoja ja mainetta sekä pidetään huolta siitä, että kaupunkikonsernin toiminta jatkuu laadukkaasti ja kustannustehokkaasti mahdolliset riskitoteumat minimoiden.

Riskienhallintaa toteutetaan jatkuvilla toimenpiteillä osana kaupunkikonsernin toiminnan suunnittelua ja operatiivista toimintaa. Tavoitteita uhkaavia riskejä tunnistetaan, riskien vakavuutta arvioidaan ja riskeille suunnitellaan hallintatoimenpiteitä, joiden toimivuutta seurataan.

Tämä Espoon kaupunkikonsernin riskienhallintapolitiikka kuvaa kaupungin tahtotilaa riskienhallinnan tavoitteista, periaatteista ja käytännön toteuttamisesta. Samalla kaupunkikonsernin toimialoille, yksiköille ja muille vastuutahoille annetaan ohjeet riskienhallintaprosessin toteuttamista varten.

Espoon kaupunkikonsernin riskienhallintapolitiikka muodostaa yhdessä muiden kaupunkikonsernin toimintaohjeiden kanssa kokonaisuuden kaupungin monenlaisten riskien hallitsemiseksi. Keskeinen ohjeisto on kaupungin eettiset periaatteet, nk. Code of Conduct, joka on koottu Espoo-tarinasta, kaupunkikonsernin ohjeista sekä laeista ja asetuksista. Muita kaupungin tavoitteita tukevia erilaisten riskien hallitsemiseen liittyviä ohjeita ovat mm. Espoon turvallisuusohjelma, tietoturva- ja tietosuojapolitiikka, omistajapolitiikka ja konserniohje, työsuojelun toimintaohjelmat, valmiussuunnitelmat ja kriisiviestintäohje sekä Espoon ohjelma- ja projektijohtamisen mallit ja ohjeet.

Valtuusto on päättänyt Espoon kaupunkikonsernin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteista, jotka astuivat voimaan 1.1.2014. Näiden perusteiden toimeenpanoa ohjaamaan on kaupungin riskienhallintapolitiikkaa uudistettu samana vuonna (kh 29.9.2014). Riskienhallintapolitiikkaa päivitetään nyt vastaamaan mm. sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palvelujen ja rakenteiden uudistuksen (sote-uudistuksen) ja julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden uudistuksen (TE-uudistuksen) myötä muuttuneen kaupungin organisoitumisen ja toiminnan haasteisiin.

1.1 Soveltamisala

”Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tulee olla järjestetty näiden perusteiden mukaan sekä kaupunkikonsernin omassa toiminnassa että toiminnassa, josta kaupunki vastaa omistuksen, ohjaus- ja valvontavastuun sekä muiden velvoitteiden myötä. Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet koskevat siten kaikkia valvonnasta vastuussa olevia kaupungin toimielimiä ja johtoa. Kaupunkikonserniin kuuluvissa tytäryhteisöissä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestäminen kuuluu tytäryhteisöjen hallitusten ja toimitusjohtajien vastuulle.” (Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet / Valtuusto 18.11.2013)

Riskienhallintapolitiikka toteuttaa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteiden tahtotilaa, jolloin myös riskienhallintapolitiikkaa sovelletaan kaupungissa, liikelaitoksessa ja kaupungin tytäryhteisöissä, eli koko kaupunkikonsernissa.

Kaupunkikonsernin riskienhallintapolitiikassa on hyödynnetty alalla yleisen SFS-ISO 31000 -standardin periaatteita ja ohjeita soveltuvin osin. ISO 31000 -standardin mukaisessa toimintamallissa riskienhallinta on kiinteä osa organisaation kaikkia toimintoja, prosesseja, rakennetta, strategiaa ja tavoitteita. Standardi painottaa ylimmän johdon osallistumista ja sitouttaa kaikki muutkin organisaation toimijat riskienhallintaan. Se suosittaa kehittämään

toimintamallin, joka määrittää vastuut ja valtuudet ja varmistaa, että riskienhallintaan ja siihen liittyvään päätöksentekoon varataan tarvittavat resurssit. Sitä ei ole tarkoitettu käytettäväksi sertifiointin perustana, vaan sovellettavaksi riskienhallinnan kehittämiseen.

2. Riskienhallinnan periaatteet

"Kaupunkikonsernin riskienhallinta on osa sisäistä valvontaa ja sen tavoitteena on saada järjestelmällisellä ja ennakoivalla toiminnalla kohtuullinen varmuus organisaation tavoitteiden saavuttamisesta. Se on järjestelmällistä toimintaa jonka myötä tavoitteiden saavuttamista uhkaavat riskit tunnistetaan ja arvioidaan sekä niiden hallintakeinoja suunnitellaan, toteutetaan ja seurataan tehokkaasti." (Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet / Valtuusto 18.11.2013)

Riskienhallinnan tarkoituksena ja tavoitteena on turvata kaupunkikonsernin taloudellisesti, ekologisesti, sosiaalisesti ja kulttuurisesti kestävä kehitys sekä tukea kaupunkikonsernia sen perustehtävän toteuttamisessa, asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa sekä kuntalaisten, henkilöstön ja omaisuuden turvaamisessa. Samalla riskienhallinta tukee kaupunkikonsernin mainetta vakaana, turvallisenä toimijana ja luotettavana kumppanina.

Espoon kaupunkikonsernissa on noudatettava seuraavia yhtenäisiä riskienhallinnan periaatteita:

Riskienhallinta on osa päätöksentekoa. Riskienhallinta auttaa päätöksentekijöitä tekemään tietoisia valintoja, asettamaan toimintoja tärkeysjärjestykseen ja erottamaan vaihtoehtoiset toimintatavat.

Riskienhallinta perustuu parhaaseen saatavilla olevaan tietoon.

Riskienhallintaprosessin lähtötiedot perustuvat mm. tutkimus- ja tilastotietoon, historiatietoon, kokemukseen, sidosryhmäpalautteeseen, havaintoihin, ennusteisiin ja asiantuntijoiden näkemykseen.

Riskienhallinta on avointa ja kattavaa. Sidosryhmien ja kaupunkikonsernin organisaation eri tasoilla olevien päätöksentekijöiden ja asiantuntijoiden ottaminen sopivalla tavalla mukaan riskienhallintaan mahdollistaa sen, että riskienhallinta pysyy tarkoituksenmukaisena.

Riskienhallinta on olennainen osa organisaation prosesseja. Riskienhallinta ei ole muusta ja toiminnasta ja muista prosesseista erillinen toiminto. Se on osa johdon vastuualuetta ja olennainen osa mm. strategiatyötä, vuosisuunnittelua ja –seurantaa sekä ohjelma- ja projektitoimintaa.

Riskienhallinta on toistuvaa ja ajantasaista. Ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö ja tietämys muuttuvat, jolloin ilmaantuu uusia riskejä, osa riskeistä muuttuu ja osa katoaa. Aktiivisen ja säännöllisen riskienhallintatyön avulla muutokset havaitaan ja niihin reagoidaan.

Riskienhallinta luo lisäarvoa auttamalla onnistumaan. Riskienhallinta edesauttaa tavoitteiden saavuttamista ja toiminnan kehittymistä kaupunkikonsernin asiakkaiden ja palveluiden, elinvoiman, vastuullisuuden sekä resurssien ja johtamisen osalta. Siten riskienhallinta tukee mm. kuntalaisten ja henkilöstön tyytyväisyyttä, terveyttä ja turvallisuutta, lakien ja viranomaisvaatimusten noudattamista, ohjelmien ja projektien onnistumista, toiminnan tehostamista, hyvää hallintotapaa sekä vastuullista toimintaa kokonaisuudessaan. Riskienhallinnassa otetaan huomioon epävarmuus ja sen käsittelymahdollisuudet.

Riskienhallinta on tärkeä osa sisäistä valvontaa. Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan avulla pidetään huolta siitä, että asetetut tavoitteet saavutetaan, toiminta on lakien, sääntöjen, ohjeiden ja päätösten mukaista, voimavarat ovat tuloksellisessa käytössä, omaisuus on turvattu sekä johdon saama informaatio on oikeaa, tarkoituksenmukaista ja oikea-aikaista.

Riskienhallinnalla varmistetaan, että kaupunkikonsernin toiminta jatkuu keskeytyksittä ja häiriöttä laadukkaasti ja kustannustehokkaasti. Riskienhallinta on keskeinen osa kaupunkikonsernin vastuullista toimintaa. Riskienhallinnassa otetaan huomioon myös merkittävät ulkoiset palveluntuottajat edellyttämällä heiltä riskienhallinnan menettelyjä sekä toimimalla heidän kanssaan yhteistyössä riskien hallitsemiseksi.

Kaupunkikonsernin riskinsiedon ylärajat ylittäviä ovat asiat ja tilanteet, joista voi aiheutua esimerkiksi

- ihmishengen menettäminen tai pysyvä työkyvyttömyys
- jatkuvaa ylläpitoa vaativan palvelun vakava häiriintyminen ja keskeytyminen
- keskeisen osaamisen menettäminen pysyvästi
- taloudellinen menetys, joka aiheuttaa talouden avainlukujen ja -tavoitteiden merkittävän poikkeaman
- luottamuksen menetys niin, että sidosryhmien luottamus johtoon tai toimintakykyyn järkkyy.

3. Riskienhallinnan vastuut

Valtuusto päättää kaupunkikonsernin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteista ja linjauksista sekä edellyttää, että kaupunkikonsernin toiminnot on järjestettävä siten, että kaikilla organisaation tasoilla ja kaikissa toiminnoissa on riittävä sisäinen valvonta ja riskienhallinta. Valtuusto ottaa riskinäkökulman huomioon hyväksyessään kaupunkikonsernin vision, arvot, strategian ja toimintaperiaatteet ja kausittaiset tavoitteet, sekä osoittaessaan resursseja ja tehdessään päätöksiä.

Kaupunginhallituksella on vastuu sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan menettelytavoista ja ohjeistamisesta sekä riskienhallinnan asianmukaisesta järjestämisestä, toimeenpanon valvonnasta ja tuloksellisuudesta. Kaupunginhallitus päättää sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa koskevista ohjeista kuten riskienhallintapolitiikasta, jonka toimeenpanoa sekä sen systemaattisuutta ja riittävyttä kaupunginhallitus ohjaa ja valvoo. Riskienhallintapolitiikka päivitetään valtuustokausittain tai tarpeen mukaan.

Kaupunginjohtajalla on asemansa perusteella kokonaisvastuu riskienhallintaprosessin toimeenpanosta ja kaupunginhallituksen päättämän riskienhallintapolitiikan toteuttamisesta sekä raportoinnista kaupunginhallitukselle. **Kaupungin johtoryhmä** toimii riskienhallinnan johtoryhmänä, ja sen jäsenet ovat vastuussa riskienhallinnan toteuttamisesta kukin omalla vastuualueellaan. Kaupunginjohtaja ja kaupungin johtoryhmä käyttävät riskienhallinnassa apunaan strategia- ja talousryhmää.

Strategia- ja talousryhmä (st-ryhmä) on ohjausryhmä, joka vastaa kaupunkitasoisesti tuki- ja ohjausprosessien toimivuudesta ja tuloksellisuudesta. Se johtaa mm. kaupungin strategian, Espoo-tarinan toteutumista ja tulostavoitteiden seuranta ja poikkeamiin reagoitua Espoo-konsernissa. St-ryhmän tehtäviin kuuluu Espoo-tarinan tavoitteiden toteutumista uhkaavien riskien kartoitus, riskienhallintatoimenpiteiden laadinta ja riskitilanteen seuranta Espoo-konsernissa.

Konsernihallinnon **strategia ja kehittäminen -yksikkö** vastaa mm. Espoo-tarinan valmistelusta sekä toimeenpanosta, strategiaprosessin kehittämisestä ja ohjauksesta sekä strategisen kehittämisen edistämisestä. Se valmistelelee st-ryhmälle kaupungin tavoitteisiin liittyviä riskienhallinta-asioita yhteistyössä rahoitus ja talous -yksikössä toimivan

konserniohjaus-vastuualueen kanssa, joka vastaa yleisesti kaupunkikonsernin riskienhallinnan kehittämisestä ja ohjauksesta.

Lautakunnat, johtokunnat sekä muut vastaavat toimeilimet vastaavat riskienhallinnan asianmukaisesta järjestämisestä omalla tehtäväalueellaan ottaen huomioon kaupungin riskienhallintapolitiikan ja sitä mahdollisesti täydentävät käytännön ohjeet. Lauta- ja johtokunnat ja muut toimeilimet valvovat riskienhallintapolitiikan toteutumista omalla tehtäväalueellaan ja tarpeen mukaan antavat toiminnan luonteen edellyttämiä riskienhallinnan ohjeita.

Toimialajohtajat sekä muut johtavat viranhaltijat ja esihenkilöt vastaavat oman vastuualueensa riskien tunnistamisesta, arvioinnista ja hallinnasta riskienhallintapolitiikan ja ohjeiden mukaisesti. Käytännön vastuu sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toteuttamisesta on siis toimialoilla ja yksiköissä, liikelaitoksessa ja tytäryhteisöissä, eli siellä missä riskit myös ensisijaisesti ilmenevät. Toimialajohtajat päättävät toimialansa riskienhallintajärjestelystä.

Tytäryhteisöjen hallitukset ja toimitusjohtajat: Tytäryhteisöjen hallitukset vastaavat yhdessä toimitusjohtajan kanssa riskien hallinnasta sekä riskienhallintaprosessin systemaattisuudesta. Tytäryhteisöt ovat velvoitettuja ottamaan omassa riskienhallinnassaan huomioon kaupunginhallituksen päättämän riskienhallintapolitiikan. Tytäryhteisöjen tulee kaupungin raportointiohjeiden mukaisesti raportoida kaupungille merkittävistä riskeistä sekä riskienhallintansa toimivuudesta ja riittävyyydestä.

Henkilöstö: Kaupunkikonsernin henkilöstöllä on keskeinen asema riskienhallinnassa. Henkilöstön tehtävänä on suorittaa toimen- ja tehtävänkuvausten mukaiset tehtävät ja noudattaa toimintaa koskevaa ohjeistusta. Henkilöstön tulee sitoutua oman ammatillisen osaamisen jatkuvaan ylläpitoon ja kehittämiseen. Henkilöstön tulee saattaa esimiehensä tietoisuuteen toimintaan liittyviä riskejä ja kehittämismahdollisuuksia.

Sisäinen tarkastus tukee organisaatiota sen tavoitteiden saavuttamisessa tarjoamalla järjestelmällisen lähestymistavan organisaation valvonta-, johtamis- ja hallintoprosessien tuloksellisuuden arviointiin ja toiminnan kehittämiseen. Sisäisen tarkastuksen yksikön tehtävänä on tarkastaa ja arvioida kaupungin sisäisen valvonnan ja toiminnan tuloksellisuutta, arvioida ja varmentaa kaupungin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan asianmukaisuutta ja riittävyttä sekä arvioida ja tarkastaa, ovatko sisäisen valvonnan menettelyt toiminnan riskeihin nähden asianmukaiset.

4. Riskienhallinnan toteuttaminen

Kaupunkikonsernin riskienhallintapolitiikkaa toteutetaan:

1. luomalla riskienhallinnalle toimivat puitteet ja ylläpitämällä niitä
2. riskienhallintaprosessin avulla, sekä
3. sisällyttämällä riskienhallinta toimintaan, etenkin suunnittelu- ja seurantaprosesseihin.

4.1 Riskienhallinnan puitteet

Riskienhallinnan onnistumisen edellytys on sen perustana olevat johtamisrakenteet sekä järjestelyt, joilla riskienhallinta sisällytetään organisaation toimintaan. Nämä taustatekijät yhdessä, eli riskienhallinnan puitteet mahdollistavat kaupunkikonsernin riskienhallinnan toteuttamisen, kokonaisuuden organisoimisen, toteutustavat ja jatkuvan kehittämisen.

Espoon kaupunkikonsernin riskienhallinnan puitteet määrittävät riskienhallinnan johtamis- ja toimintakokonaisuutta. Kaupunkikonsernin riskienhallinnan puitteiden lähtökohtia ovat

kuntalain ja hyvän hallintotavan edellyttämät toimintatavat sekä, ennen kaikkea, kaupunkikonsernin toiminnan onnistumisen tukeminen. Riskienhallinta on mukana pitkän tähtäimen strategiatyössä ja ylimmän johdon toiminnassa. Tällöin ennakoidaan muuttuvaan toimintaympäristöön ja tulevaisuuteen liittyviä riskejä. Operatiivisella tasolla riskienhallinta toteutuu osana useita eri toimintaprosesseja toimialoilla, tulosyksiköissä ja yksiköissä, liikelaitoksessa, tytäryhteisöissä sekä ohjelmissa ja projekteissa.

Kaupunkikonsernin riskienhallintaa kehitetään aktiivisesti. Kaupunkikonsernin johto edistää riskienhallintaa mm. sitoutumalla riskienhallinnan puitteiden ja riskienhallintaprosessin katselmointiin. Johto tukee vastuullisen riskienhallintakulttuurin muodostumista ja edelleen kehittymistä kautta organisaation.

4.2 Riskienhallinnan prosessi

”Riskienhallinta koostuu jatkuvista toimenpiteistä, joiden tulee olla luonteva osa kaupunkikonsernin toiminnan suunnittelua ja operatiivista toimintaa. Toiminnan tavoitteita uhkaavien riskien hallintaprosessiin kuuluu riskien tunnistaminen ja arviointi (ts. riskikartoitus), toimenpiteiden suunnittelu, toteutus sekä raportointi ja seuranta. Lisäksi tavoitteita uhkaavien riskien hallintaprosessin ja sen ohjeiden päivitys on osa kokonaisuutta.

Kaupunkikonsernissa on määritelty vuosittainen riskienhallinnan prosessi, joka noudattaa kaupunkikonsernin muuta suunnittelu- ja raportointisykliä:

- Vastuutahot tekevät riskikartoituksensa tulokorttiensa ja toimintasuunnitelmiansa laatimisen yhteydessä keväällä.

- Riskejä tunnistetaan ja arvioidaan koko toiminnan onnistumisen kannalta: Mitkä asiat voivat uhata toiminnan jatkuvuutta, tavoitteiden saavuttamista tai mahdollisuuksien hyödyntämistä?

- Syksyllä/loppuvuodesta kevään riskikartoituksesta päivitetään uusi versio, johon tarkennetaan keväällä (tai sen jälkeen) tunnistettuja riskejä, niiden tilannetta ja riskienhallintatoimenpiteitä.” (Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet / Valtuusto 18.11.2013)

Riskienhallinta on tiivis osa kaupunkikonsernin perusprosesseja. **Tulosyksiköiden tulee tehdä koko vastuualueeseensa kohdistuva riskikartoitus ainakin kerran strategiakaudessa tai tilanteen muuten niin vaatiessa, sekä seurata ja päivittää riskikartoitustaan eteenpäin katsoen.** Tulosyksiköt päivittävät riskitilannettaan ja raportoivat talouden seuranta- sekä tilinpäätösraportoinnin yhteydessä erillisten ohjeiden mukaisesti. Vastuualueen toiminnan muutostilanteisiin kuuluu riskien ja niiden hallinnan läpikäyminen. Ohjelmissa ja projekteissa tehdään riskienhallintasuunnitelmat EsPro-ohjeiden avulla.

1) Riskikartoitus ja riskianalyysi

Oman toiminnan säännöllinen riskikartoitus ja -analyysi

Vastuutahot tunnistavat riskejään oman toimintansa näkökulmasta, kokonaisuutena sekä tavoitteitaan vastaan. Suositus on, että riskejä tunnistetaan ja arvioidaan ryhmätyönä, yhdessä miettimällä. Tunnistetut riskit havainnollistetaan yhtenäisen arvioinnin avulla riskikarttaan, jonka värit kuvaavat riskien tärkeysjärjestystä toisiinsa nähden:

Espoon kaupunkikonsernissa on

punaisia = erittäin suuria riskejä

oransseja = suuria riskejä

keltaisia = kohtalaisia riskejä

harmaita = vähäisiä riskejä.

Tämä tuottaa riskitietoa päätöksenteon perustaksi ja näin edesauttaa toimenpiteiden kohdistamista oikeisiin asioihin, sekä havainnollistaa riskitilannetta ja raportointia.

Tavoitteita uhkaavat riskit tavoitejärjestelmään

Riskejä käydään kaupunkikonsernin talousarvion valmistelun, vuosisuunnittelun sekä seurannan yhteydessä läpi kaupunkitasoisesti Espoo-tarinaa ja valtuustokauden tavoitteisiin peilaten, sekä yksikkötasolla yksikön omaan tarinaan ja tavoitteistoon nähden. Tässä yhteydessä yksikkö seuloa koko toimintansa riskeistä ne, jotka uhkaavat vuositavoitteiden saavuttamista. Riskit kirjataan ja niitä seurataan kaupungin tavoitejärjestelmässä (Taavi) vuositavoitteiden rinnalla.

Riskikartoitukseen ei ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa. Vastuutahot voivat käyttää parhaaksi katsomaansa menetelmää riskiensä selvittämiseksi ja hallitsemiseksi, tai hyödyntää kaupunkitasoista ohjeistettua excel-työkalua. Riskikartoituksen keskeisiä osa-alueita ovat kuitenkin aina

- sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön tilanteen arviointi ja riskinsietokyvyn määrittäminen
- riskien tunnistaminen ja riskien toteutumisen todennäköisyyden, merkittävyyden sekä mahdollisesti myös nykyhallinnan toimivuuden arviointi.

2) Hallintatoimenpiteiden suunnittelu ja toteutus

Kaikki toimet, jotka tähtäävät riskin tilanteen parantamiseksi ovat oleellisia. Tärkeää on:

- riskeihin varautuminen: ennaltaehkäiseminen ja mahdollisten toteutuvien riskien vaikutusten pienentäminen ja/tai riskien poistaminen
- riski- ja riskienhallintatiedon jakaminen
- henkilöstön kouluttaminen ja riskien hallintaan kannustaminen.

Riskien hallintatapoja suunniteltaessa ja toteutettaessa huomioidaan kustannukset ja työmäärä ja saavutettava hyöty. Päätöksenteossa otetaan huomioon, että jotkut riskit voivat vaatia käsittelyä, vaikka se ole taloudellisesti perusteltua. Tällaisia ovat esimerkiksi sellaiset, joilla on erittäin vakavia vaikutuksia, vaikka niiden todennäköisyys olisi pieni.

Riskienhallintatoimenpiteiden toteuttaminen on jatkuvaa. Riskejä pyritään poistamaan ja pienentämään osana toimintaa kaikilla organisaation tasoilla. Epätodennäköiset ja/tai vähäisiä seurauksia aiheuttavat riskit voidaan päättää hyväksyä pidettäväksi ilman toimenpiteitä.

3) Seuranta ja raportointi

"Raportointi tavoitteiden toteutumisesta ja toiminnasta on tärkeä johdon työväline. Tiedon tulee olla luotettavaa, olennaista ja ajantasaista. Vastuutahot raportoivat harkintansa mukaan merkittävimmistä riskeistään ja niiden hallinnan tilasta organisaatiossa ylemmälle tasolle. Toimialat, liikelaitokset ja tytäryhteisöt raportoivat merkittävistä riskeistään ja riskien hallinnan kehittämisestä osana toiminnan ja talouden seuranta ja raportointia kaksi kertaa vuodessa keväällä ja loppuvuonna." (Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet / Valtuusto 18.11.2013)

Kaupunkikonsernin vastuutahot raportoivat riskienhallintapolitiikan toimeenpanosta ja toteutuneista riskeistä sekä päätetyistä riskienhallinnan toimenpiteistä osana normaalia raportointia ja aina harkintansa mukaan.

Lisäksi vastuutahot raportoivat riskeistä ja riskienhallintansa toteuttamisesta myös tilinpäätöksessä vuosikertomuksen laadinnan yhteydessä erillisen tilinpäätösohjeen mukaan. Tilinpäätöksessä annetaan arvio merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä, sekä selonteko riskienhallinnan järjestämisestä. Kaupunkitason yhteenvedot laaditaan osana tilinpäätöksen vuosikertomusta edellä mainittuja raportteja hyödyntäen.

Riskin käsittely voi itsessään aiheuttaa uusia riskejä. Hallinta- ja käsittelytoimenpiteiden tuloksettomuus voi olla merkittävä riski. Seurannan täytyy olla olennainen osa riskienhallintaprosessia, jotta riskitilanne on tiedostettu ja hallintatoimenpiteet toimivat. Riskienhallintapolitiikan toteuttamista seurataan osana johtamista sekä kaupunkikonsernin konsernihallinnossa että toimialoilla, yksiköissä, liikelaitoksessa ja tytäryhteisöissä. Riskienhallintaprosessia käsitellään johtoryhmissä säännöllisesti.

Kaupunkikonsernin johto vastaa konsernivalvonnan järjestämisestä. Valvonnan piiriin kuuluu myös riskienhallinnan seuranta. Sisäinen tarkastus vastaa kaupungin sisäisen valvonnan (mukaan lukien riskienhallinnan) ja toiminnan tuloksellisuuden tarkastuksesta ja arvioinnista.

4.3 Riskienhallinnan sisällyttäminen

Riskienhallinta ei saa olla muusta toiminnasta ja muista prosesseista erillinen toiminto. Kaikessa päätöksenteossa on riskit huomioitava. Kuten edellä on kuvattu, riskienhallinta on esimerkiksi osa kaupungin taloussuunnittelua ja -seurantaa sekä ohjelma- ja projektityötä. Lisäksi riskejä selvitetään ja käsitellään keskeisenä osana erilaisia, sekä sisäisiä että ulkoisia muutostilanteita sekä useiden osapuolien välisiä kumppanuuksia ja hankkeita.

Edellä mainittuja laajoja muutostilanteita ja hankkeita on kaupungilla yhä enemmän. Näillä on usein merkittäviä vaikutuksia kaupungin palveluihin, tietojärjestelmiin, henkilöstöön sekä kuntalaisiin. Siksi on tärkeää, että **suuriin kehityshankkeisiin ja kumppanuuksiin sisällytetään alusta alkaen riskiselvitykset, jotka tuodaan säännöllisesti strategia- ja talousryhmän käsittelyyn ja tarvittavilta osin kaupungin johtoryhmän käsittelyyn.** Tämän myötä riskinäkökulmat valmistellaan aiempaa selkeämmäksi osaksi päätöksentekoa hankkeen etenemiseen tai kumppanuuden jatkamiseen liittyen.

5. Käsitelmäärittelyä

"Espoon kaupunkikonsernissa riskeillä tarkoitetaan epävarmuustekijöitä, tapahtumia tai tapahtumaketjuja joiden toteutuessa Espoo-konserni tai sen yksikkö ei saavuta sille asetettuja tavoitteita ja/tai kokee huomattavia menetyksiä." (Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet / Valtuusto 18.11.2013)

Riski: Epävarmuuden vaikutus tavoitteisiin. Vaikutus on poikkeama odotetusta ja voi olla sekä myönteinen että kielteinen, mutta Espoon kaupunkikonsernin riskienhallinnassa riskit nähdään ensisijaisesti kielteisinä, uhkina. Myönteisistä vaikutuksista, mahdollisuuksista, keskustellaan kaupunkikonsernin riskienhallintaprosessissa; myös menetetyt mahdollisuudet ovat riskejä.

Riskienhallinta: Koordinoitu toiminta, jolla Espoon kaupunkikonsernia johdetaan ja ohjataan riskien osalta, sisältäen järjestelmällisiä menettelyjä, joiden avulla tunnistetaan ja arvioidaan kaupunkikonsernin toimintaan liittyviä riskejä sekä määritellään toimintatavat riskien hallitsemiseksi, valvomiseksi ja säännönmukaiseksi raportoimiseksi.

Riskienhallinnan puitteet: Osatekijät, jotka yhdessä mahdollistavat kaupunkikonsernin riskienhallinnan toteuttamisen: taustatekijät, kokonaisuuden organisoinnin, toteutustavat ja jatkuvan kehittämisen.

Riskienhallintaprosessi: Riskien tunnistaminen ja riskien merkittävyyden arviointi, ts. riskikartoitus ja/tai riskianalyysi, toimenpiteiden suunnittelu ja toteutus eli hallintaperiaatteiden, -menettelyjen ja –käytäntöjen järjestelmällinen soveltaminen, sekä raportointi ja seuranta. Lisäksi tavoitteita uhkaavien riskien hallintaprosessin ja sen ohjeiden päivitys on osa kokonaisuutta.

Riskinsietokyky kuvaa, kuinka suuria poikkeamia tehdyistä suunnitelmista kaupunkikonserni ja/tai sen yksiköt voivat kestää ja kuinka paljon riskiä voidaan ja halutaan pitää omalla vastuulla kuitenkin organisaation tavoitteita vaarantamatta. Riskinotosta ei saa aiheutua olennaista vaaraa toiminnan onnistumisen ja jatkuvuuden kannalta lyhyellä tai pitkällä aikavälillä.

Sisäinen valvonta on osa hyvää hallintoa: se on kaupungin ja toimialojen, yksiköiden ja vastuualueiden toiminnan omaa valvontaa, josta vastaavat kaikki tilivelvolliset toimielimet ja viranhaltijat sekä linjajohto. Sisäiseen valvontaan kuuluu keskeisesti riskienhallinta, jota toteutetaan sekä johtamis-, suunnittelu- ja ohjauskäytännöissä että säännöllisten riskikartoitusten kautta.