

RISKIENHALLINNAN JÄRJESTÄMINEN

Riskienhallintaa tarvitaan varmistamaan strategian ja tavoitteiden toteutumista, toimintaedellytyksiä ja toiminnan jatkuvuutta. Lisäksi se voi auttaa tunnistamaan uusia toimintamahdollisuuksia. Riskienhallinnalla varmistetaan myös talouden ja toiminnan laillisuutta ja tuloksellisuutta sekä hyvää hallintotapaa.

1 Lähtökohdat

Riskienhallinta on osa sisäistä valvontaa ja siten jokaisen valtion viraston lakisääteinen tehtävä. Sisäisen valvonnan järjestämisestä säädetään valtion talousarviosta annetussa laissa (423/1988). Sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta on tarkempia säännöksiä talousarvioasetuksessa (1243/1992). Talousarvioasetuksen 69 §:n mukaan viraston ja laitoksen johdon on huolehdittava siitä, että virastossa ja laitoksessa toteutetaan sen talouden ja toiminnan laajuuteen ja sisältöön sekä niihin liittyviin riskeihin nähden asianmukaiset menettelyt.

Riskienhallinta on osa viraston¹ johtamisen ja toiminnan prosesseja sekä suunnittelua ja seuranta. Päätöksentekoa varten tarvitaan ajantasainen, oikea ja riittävän kattava käsitys riskeistä. Riskienhallinta korostuu muutostilanteissa, kun luodaan uusia toimintamalleja ja luovutaan vanhoista. Johdon näkemys sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan merkityksestä ja toimiminen esimerkkinä luo perustan hyvän hallinnon toimivuudelle koko organisaatiossa.

Ministeriöiden riskienhallinnan tulee kattaa myös ohjauksessa olevista virastoista, talousarvion ulkopuolella olevista valtion rahastoista, valtion liikelaitoksista ja valtionyhtiöistä ministeriölle mahdollisesti aiheutuvat riskit.

Riskienhallinnan onnistuminen riippuu järjestelyistä, joilla se sisällytetään organisaation toimintaan. Seuraavassa esitettävien suositusten tavoitteena on auttaa organisaatiota sisällyttämään riskienhallinta ja sen kehittäminen organisaation johtamisjärjestelmään. Olennaista on saada aikaan toimivia käytäntöjä, ei pelkkiä muodollisia dokumentteja. Lisäksi tulee huolehtia, että koko henkilöstö tuntee riskienhallinnan periaatteet ja menettelyt. Järjestämistä koskevien suositusten viitekehystenä on käytetty SFS ISO 31000 -standardissa esitetyjä riskienhallinnan puitteita (kuva liitteenä 3).

2 Riskienhallintapolitiikka ja sen tarkoitus

Riskienhallintapolitiikassa määritellään viraston riskienhallinnan tavoitteet, periaatteet, vastuut ja keskeiset menettelyt. Sen avulla varmistetaan ja tuetaan sitä, että riskienhallinta otetaan osaksi ohjaus- ja johtamisjärjestelmää, se kattaa koko toiminnan ja toimintamalli on yhtenäinen läpi koko organisaation.

Virastoissa ja eri tehtäväalueilla voi olla riskienhallintaa ohjaavaa ja tarkentavaa lainsäädäntöä, määräyksiä, ohjeita ja toimintamalleja, jotka tulee ottaa huomioon viraston riskienhallinnan kokonaisuudessa ja riskienhallintapolitiikassa. On viraston harkinnassa, laaditaanko erillinen riskienhallintapolitiikka-asiakirja vai sisällytetäänkö sen elementit muihin asiakirjoihin, esim. taloussääntöön tai työjärjestykseen.

Riskienhallintapolitiikan vahvistaa viraston johto.

¹ Tässä asiakirjassa käytetään yksinkertaisuuden vuoksi termiä virasto tarkoittamaan ministeriöitä, kirjanpitoyksikköinä toimivia virastoja ja laitoksia sekä tulosohtajuuja virastoja ja laitoksia. Myös talousarvion ulkopuolella olevat valtion rahastot sekä erilaiset ohjelmat ja hankkeet voivat tarpeidensa mukaan hyödyntää mallia.

Riskienhallintapolitiikan käytäntöön vienti vaatii pitkäjänteistä työtä, mm. riskienhallinnan tavoitteiden ja periaatteiden viestintää, jotta henkilöstö on niistä tietoinen, sekä riskienhallinnan osaamisen kehittämistä osana henkilöstökoulutusta.

3 Riskienhallinnan suunnittelu ja vastuutus

Riskienhallinnan osa-alueita on sovittava organisaation toimintaympäristön ja omien käytäntöjen mukaisiksi. Eri virastoissa voidaan tarvita toisistaan poikkeavia käytännön menetelmiä. Riskienhallinta tulee liittää osaksi viraston toimintaa, päätöksentekoa, johtamista ja esimiestyötä. Myös viraston riskienhallinnan viestintää ja raportointia tulee suunnitella.

Riskienhallinnan tulee olla osa organisaation prosesseja. Se on tärkeä ottaa erityisesti strategisen suunnittelun, toiminnan ja talouden suunnittelun, tulosohjauksen sekä kehittämishankkeiden ja muutosprosessien osaksi. Esimerkiksi suunnittelun ja seurannan vuosikelloon on hyvä sisällyttää riskien arviointi ja käsittely.

Ylin johto vastaa riskienhallinnan organisoinnista sekä tehtäväjaoista. Riskienhallinnan järjestämiseksi on sovittava rooleista ja huolehdittava koko organisaation sitoutumisesta. Erityisesti johdolta edellytetään uskottavaa ja riittävän näkyvää sitoutumista. Johto ei voi delegoida kokonaisvastuuta, sen sijaan riskienhallintaan liittyviä käytännön tehtäviä voidaan delegoida.

Riskienhallinnan järjestämisessä on otettava huomioon organisaation sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö sekä organisaation erityispiirteet (esim. tehtäväalue, resurssit), joilla on vaikutusta riskienhallintaan. Vastuiden tulee perustua toiminnan vastuisiin mm. säädösten, työjärjestyksen ja taloussäännön mukaisesti, jotta riskienhallinta ei ole toiminnasta irrallista.

Riskienhallintapolitiikkamallin luvussa 6 on kuvattu riskienhallinnan vastuita. Vastuut tulee muokata viraston toimintaan ja organisointiin sopiviksi. Tässä yhteydessä voidaan kirjata tarvittaessa myös vastuutahojen tavoitteet ja konkreettiset toimenpiteet, mitä vastuu sisältää. Ministeriön riskienhallintapolitiikassa on hyvä kuvata mahdolliset vastuut hallinnonalan riskienhallinnan ohjauksessa ja koordinoinnissa.

4 Riskienhallinnan toteuttaminen

Riskienhallinnan käytännön toteutusta auttaa, jos johdon tukena on nimetty henkilö koordinoimassa ja kehittämässä työtä. Tätä voidaan edistää myös koordinointi- tai tukiryhmällä, jossa on kattavasti viraston eri osa-alueita tuntevia henkilöitä. Tehtävät voivat vaihdella virastoittain riskienhallinnan toteutustavan mukaan. Jäsenten ei tarvitse olla riskienhallinta-asiantuntijoita. Ryhmä voi olla myös jo olemassa oleva ryhmä, jonka tehtäviin riskienhallinnan tuki luontevasti liittyy. Näin saadaan huolehdittua riskienhallinnasta viraston kaikissa toiminoissa.

Riskienhallinnan tulee kattaa koko toiminta. Systemaattinen riskienhallinta on tärkeää olosuhteiden muuttuessa sekä erityisesti hankkeissa ja projekteissa. Riskienhallintaa ei pidä rajata vain hanke- tai projektihallintoon, vaan mukaan on otettava myös tavoiteltavan lopputuloksen sisältämät mahdolliset uudet riskit. Toimintatapojen, välineiden ja raportoinnin tulisi myös hankkeissa ja projekteissa olla yhdenmukaisia viraston toimintaan liittyvän riskienhallinnan kanssa.

Riskienhallintaa toteutetaan käytännössä viraston riskienhallintaprosessin mukaisesti. Prosessista on maininta riskienhallintapolitiikkamallin luvussa 7 sekä kuvaus liitteessä 4.

5 Riskienhallinnan seuranta ja kehittäminen

Viraston toimintaympäristön ja riskien muuttuessa myös riskienhallintapolitiikkaa tulee arvioida ja mukauttaa toimintaympäristöön sopivaksi. Riskienhallinnan tilaa ja toimivuutta on arvioitava säännöllisesti ja määriteltävä arvioinnin tulosten perusteella kehittämiskohteet.

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan arviointi tulee tehdä vähintään vuosittain ja esittää arvioinnin tulokset sekä keskeiset kehittämiskohteet toimintakertomuksessa (sisäisen valvonnan arviointi- ja vahvistuslausuma).

6 Riskienhallinnan viestintä ja raportointi

Viraston hyvään johtamiseen kuuluvat riittävät tiedot organisaation riskeistä ja niiden hallintatoimista jatkuvasti. Toimintakertomuksessa sisäisen valvonnan arviointi- ja vahvistuslausumassa esitetään arviointi sisäisen valvonnan ja siihen sisältyvän riskienhallinnan asianmukaisuudesta ja riittävydestä sekä olennaisimmista kehittämistarpeista.

Valtionhallinnon virastojen toiminta kytkeytyy toisten virastojen sekä muiden yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien toimintaan. Virastojen tehokas riskienhallinta edellyttää riittävää tiedonvaihtoa näiden kanssa. Merkittävistä riskeistä ja riskienhallintatoimista tulee viestiä tulosohjaavalle ministeriölle.

7 Sisäinen valvonta, riskienhallinta ja sisäinen tarkastus

Sisäinen valvonta tarkoittaa talousarvioasetuksen mukaan menettelyjä, joilla varmistetaan

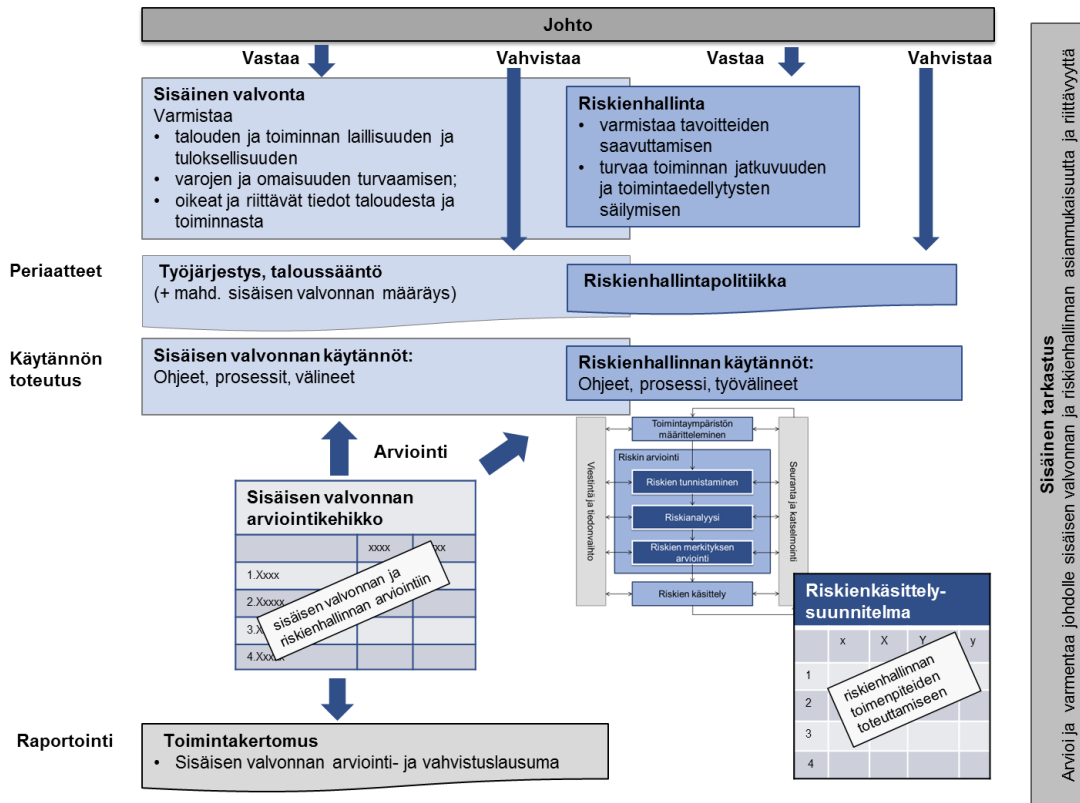
- talouden ja toiminnan laillisuus ja tuloksellisuus;
- varojen ja omaisuuden turvaaminen;
- oikeat ja riittävät tiedot viraston ja laitoksen taloudesta ja toiminnasta.

Menettelyt ovat osa ohjaus- ja toimintaprosesseja ja organisointiratkaisuja. Sisäinen valvonta on koko organisaation asia, se varmistaa tavoitteiden ja hyvän hallinnon toteutumisen. Sisäisen valvonnan asianmukaisuudesta vastaa johto.

Riskienhallinta tarkoittaa koordinoitua toimintaa, jolla organisaatiota johdetaan ja ohjataan riskien osalta. Se on systemaattista ja jatkuvaa toimintaa, jonka avulla tunnistetaan, analysoidaan, arvioidaan, käsitellään ja seurataan riskejä. Riskienhallinnan avulla varmistetaan tavoitteiden saavuttaminen ja turvataan toiminnan jatkuvuus ja toimintaedellytysten säilyminen.

Sisäisen tarkastuksen tehtävä talousarvioasetuksen mukaan on selvittää johdolle sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan asianmukaisuus ja riittävyys. Sisäinen tarkastus arvioi näiden toimivuutta ja tehokkuutta sekä voi tukea asiantuntijana organisaation kaikkia tasoja riskienhallinnan toteuttamisessa. Viraston sisäisen tarkastuksen ohjesäännössä määritellään sisäisen tarkastuksen menettelyistä ja asemasta organisaatiossa.

Seuraavassa kuvassa on esitetty sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan elementtejä ja työvälineitä.



Kuva 1. Riskienhallinta, sisäinen valvonta ja sisäinen tarkastus