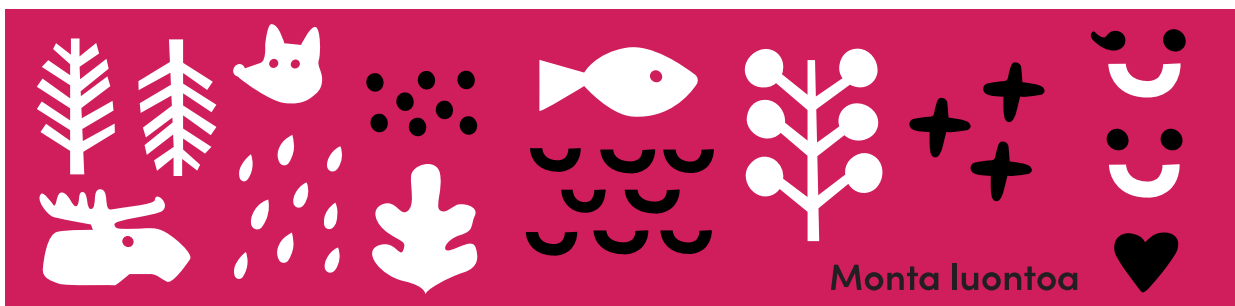


HOLLOLAN KUNTA

SISÄISEN VALVONNAN JA RISKIENHALLINNAN PERUSTEISTA ANNETTAVA OHJE

Kunnanhallitus 3.3.2025



Hollola

Lainsäädäntöperusta ja soveltamisala

Kuntalain 13 §:n mukaan valtuusto päättää kunnan ja kuntakonsernin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteista.

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteiden tavoitteena on vahvistaa ja yhdenmukaistaa kuntakonsernin hyvää hallintoa ja johtamista, ja ne koskevat kaikkia kuntakonsernin toimielimiä ja johtoa sekä kaikkea kuntakonsernin toimintaa, josta kunta vastaa omistuksen, ohjaus- ja valvontavastuun sekä muiden velvoitteiden myötä.

Sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta on lisäksi voimassa, mitä kunnan hallinto- ja johtosäännöissä sekä muissa ohjeissa ja määräyksissä on sanottu.

1. Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tavoite ja tarkoitus; käsitteet

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tavoitteena on varmistaa, että kunnalle ja kuntakonsernille asetetut tavoitteet saavutetaan ja että toiminta on tuloksellista.

Kunnanhallitus täsmentää:

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tavoitteena on saada kohtuullinen varmuus:

- toiminnan turvaamisesta häiriötilanteissa,
- kunnan toiminnan tuloksellisuudesta ja tehokkuudesta,
- toiminnan ja talouden raportoinnin oikeellisuudesta ja tietojen luotettavuudesta,
- lakien, päätösten, sääntöjen ja annettujen ohjeiden noudattamisesta sekä
- resurssien ja omaisuuden turvaamisesta.

Sisäinen valvonta on osa kunnan johtamisjärjestelmää sekä kunnan johdon ja hallinnon työväline, jonka avulla arvioidaan asetettujen tavoitteiden toteutumista, toimintaprosesseja ja riskejä. Valvonnan tarkoituksena on edistää organisaation tehokasta johtamista, riskien hallintaa, toiminnan kehittämistä ja tuloksellisuuden arviointia. Sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan yleisesti kaikkia niitä kunnan ja kuntakonsernin toiminta- ja menettelytapoja, joilla tilivelvolliset ja muut esimiehet pyrkivät varmistamaan, että

- kunnan toiminta on taloudellista ja tuloksellista,
- päätösten perusteena oleva tieto on riittävää ja luotettavaa,
- lain säännöksiä, viranomaisohjeita ja toimielinten päätöksiä noudatetaan ja että
- omaisuus ja resurssit turvataan.

Riski on epävarmuuden vaikutus tavoitteisiin. Vaikutus on poikkeama odotetusta, niin myönteisessä kuin kielteisessä mielessä. Riskienhallinta on osa sisäistä valvontaa. Riskienhallinnalla tarkoitetaan järjestelmällisiä menettelytapoja, joiden avulla

- tunnistetaan ja kuvataan kunnan ja kuntakonsernin toimintaan liittyviä riskejä
- arvioidaan riskien merkittävyyttä ja toteutumisen todennäköisyyttä sekä
- määritellään toimintatavat riskien hallitsemiseksi, valvomiseksi ja raportoimiseksi.

Sisäinen tarkastus on osa sisäistä valvontaa. Sisäinen tarkastus tukee organisaatiota sen tavoitteiden saavuttamisessa ja arvioinnissa tarjoamalla objektiivisen, riippumattoman ja järjestelmällisen lähestymistavan organisaation riskienhallinta-, valvonta-, johtamis- ja hallintoprosessien tuloksellisuuden arviointiin ja kehittämiseen.

2. Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tehtävät ja vastuut

Valtuusto päättää kunnan ja kuntakonsernin sisäisen valvonnan sekä riskienhallinnan perusteista ja edellyttää, että kuntakonsernin kaikissa toiminnoissa ja kaikilla organisaation tasoilla on riittävä sisäinen valvonta ja riskienhallinta. *Hollolan kunnan valtuusto päätti sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteista §48 23.9.2024.*

Kunnanhallituksella on vastuu sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan ohjeistamisesta ja asianmukaisesta järjestämisestä, toimeenpanon valvonnasta ja tuloksellisuudesta. *Kunnanhallitus antaa tällä dokumentilla tarkemmat ohjeet toiminnan ohjaamiseksi, koko kuntaorganisaatiossa.*

Kunnanhallituksen alaiset toimielimet vastaavat omien tehtäväalueidensa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä, toimeenpanon valvonnasta, tuloksellisuudesta sekä niistä raportoinnista hyväksytyjen ohjeiden mukaisesti.

Kunnanhallitus täsmentää: Toimielimen tulee käsitellä sisäisen valvonnan suunnitelma osana toimielimen käyttösuunnitelmakäsittelyä.

Johtavien viranhaltijoiden, erityisesti tilivelvollisten, tehtävänä on toimeenpanna sisäisen valvonta ja riskienhallinta vastuualueellaan ja raportoida niistä hyväksytyjen ohjeiden mukaisesti.

Konserniyhteisöjen hallitukset ja toimitusjohtajat vastaavat niiden sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä ja tuloksellisuudesta. Konserniyhteisöt raportoivat konsernijohtolle sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä ja tuloksellisuudesta sekä merkittävien riskien hallinnasta konserniohjeen mukaisesti.

Kunnanhallitus täsmentää: Konserniyhtiöiden hallituksen puheenjohtajien ja toimitusjohtajien tulee huolehtia, että valtuuston hyväksymät sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteet sekä kunnanhallituksen asiasta antamat ohjeet käsitellään yhtiön hallituksessa, kahden kuukauden sisällä tämän ohjeen tultua voimaan ja aina yhtiön hallituksen kokoonpanon vaihtuessa.

Hollolan kunnan organisaatiossa ei ole erillistä sisäisen valvonnan / tarkastuksen yksikköä. Valvonta ja tarkastus suoritetaan olemassa olevien rakenteiden sisällä, mutta työssä voidaan hyödyntää ulkopuolista palveluntarjoajaa. Ulkopuolinen palveluntarjoaja ei voi olla kunnan oma tilintarkastaja tai tilintarkastusyhteisö. Laadun varmistamiseksi ja päällekkäisten valvontojen estämiseksi, ulkopuolisen palveluntarjoajan käytöstä tulee aina sopia konsernipalveluiden palvelualuejohtajan kanssa, ennen työn tilausta.

3. Kokonaisvaltainen riskienhallinta ja sisäinen valvonta osana kunnan ja kuntakonsernin johtamis- ja hallintojärjestelmää

Sisäisen valvonta ja riskienhallinta on osa kunnan ja kuntakonsernin

- johtamis- ja hallintojärjestelmää,
- päätöksentekoa,
- strategista ja operatiivista toiminnan ja talouden suunnittelua ja seurantaa, sekä
- poikkeamiin reagointia ja suoriutumisen arviointia.

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tulee olla kokonaisvaltaista ja sen tulee toteutua kaikissa toiminnoissa ja kaikilla organisaation tasoilla. Riskienhallinnan tulee ulottua kaikkiin riskiluokkiin, sekä sisäisiin että ulkoisiin. Käytännössä sisäinen valvonta ja riskienhallinta kytkeytyy vuosittaiseen talousarvio- ja tilinpäätösprosessiin.

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tavoitteena on varmistaa, että asetetut tavoitteet saavutetaan ja että toiminta on tuloksellista. Sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa ei eriytetä muusta tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävästä toiminnasta, vaan se on jatkuva osa päivittäistä johtamista, ohjaamista ja työn toteuttamista. Sisäinen valvonta toteutuu mm. selkeinä tehtävien, toimivallan ja vastuiden jakoina, valvonta- ja raportointivelvoitteina, tietojen ja tietojärjestelmien suojaamisena, omaisuuden turvaamisena, sopimusten hallintana.

Toimiva sisäinen valvonta myös ehkäisee ja paljastaa väärinkäytöksiä. Johdon velvollisuutena on toteuttaa sisäistä valvontaa väärinkäytösten ehkäisemiseksi ja havaitsemiseksi sekä puuttua havaittuihin väärinkäytöksiin. Väärinkäytöksenä pidetään erilaisia epärehellisiä, epäeettisiä tai kuntakonsernin ohjeita rikkovia taikka lainvastaisia tekoja.

3.1 Riskit ja riskienhallinta osana taloussuunnittelu- ja seurantaprosessia

Kuntakonsernin riskit jaotellaan neljään pääryhmään, jotka ovat strategiset, taloudelliset ja toiminnalliset riskit sekä vahinkoriskit. Kaikkiin näihin ryhmiin voi kuulua sisäisiä tai ulkoisia riskejä. Riskienhallintaa toteutetaan talousarvion sekä päätösten valmistelun yhteydessä.

Kunnanhallituksen alaisten toimielinten, taseyksiköiden ja konserniyhteisöjen tulee talousarvion laadinnan yhteydessä analysoida toimintaympäristön muutoksia, tunnistaa tavoitteita uhkaavia riskejä, arvioida niiden vaikutuksia ja toteutumisen todennäköisyyttä sekä laatia tarvittavat suunnitelmat ja toimenpiteet riskien hallitsemiseksi.

Kunnanhallitus kokoaa näiden perusteella koko kuntakonsernia koskevan riskianalyysin ja menettelytavat merkittävimpien riskien hallitsemiseksi.

Toimielimet ja konserniyhteisöt raportoivat merkittävistä riskeistään ja riskien hallinnan kehittämisestä osana toiminnan ja talouden seurantaa ja raportointia.

4. Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan arviointi ja raportointi

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tuloksellisuutta seurataan talousarviovuoden aikana osavuosikatsauksissa.

Hallitus antaa toimintakertomuksessa arvion merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä ja toimenpiteistä havaittujen puutteiden korjaamiseksi sekä konsernivalvonnasta. Hallituksen selonteko perustuu sen alaisten toimielinten ja konserniyhteisöjen laatimiin selontekoihin. Hallituksen alaisten toimielinten tulee käsitellä oman tehtäväalueen selonteko merkittävimmistä riskeistä sekä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä ja toimenpiteistä havaittujen puutteiden korjaamiseksi. Selontekojen tulee perustua dokumentoituun aineistoon.

Mikäli tilikaudella havaitaan merkittäviä riskejä, tulee kunnanhallituksen alaisten toimielinten ja viranhaltijoiden sekä konserniyhteisöjen raportoida niistä ja niiden hallintakeinoista välittömästi valvontavastuussa olevalle toimielimelle. Valvontavastuussa olevien tulee raportoinnin perusteella ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin.

Kunnanhallitus edellyttää toimielinten suunnittelevan ja raportoivan valvontakokonaisuutta, osana kunnan kokonaissuunnittelua ja -raportointia. Toimielin voi lisäksi edellyttää alaisestaan toiminnasta erillistä valvontaa. Päätös erillisen valvonnan suorittamisesta tulee saattaa kunnanjohtajan ja kunnanhallituksen puheenjohtajan tietoon, ennen erillisen valvonnan aloittamista. Erillisen valvonnan valmistuttua, toimielimen tulee raportoida valvonnasta ja sen tuloksista kunnanhallitukselle.

5. Tilivelvollisuus

Kuntalain 75 §:n mukaan tilintarkastuskertomuksessa annetaan mm. lausunto sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan sekä konsernivalvonnan asianmukaisesta järjestämisestä sekä esitys vastuuvapauden myöntämisestä sekä mahdollisesta tilivelvolliseen kohdistuvasta muistutuksesta.

Tilivelvollisella on vastuu johtamansa toiminnan riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan järjestämisestä sekä niiden jatkuvasta ylläpidosta. Tilivelvollisuus merkitsee sitä, että tilivelvollisen toiminta tulee valtuuston arvioitavaksi, häneen voidaan kohdistaa tilintarkastuskertomuksessa muistutus ja häneltä voidaan evätä vastuuvapaus sekä omasta että alaisensa tekemisestä tai tekemättä jättämisestä. Vaikka henkilö ei olisikaan lain tarkoittama tilivelvollinen, hänen on luonnollisesti hoidettava tehtävänsä asianmukaisella huolellisuudella eikä tilivelvollisaseman puuttuminen vapauta esimiehiä toiminnan valvontavastuusta.

Kunnanhallitus täsmentää: Tilivelvolliset viranhaltijat täsmennetään talousarvion täytäntöön panoon liittyvässä toimielinten hyväksymässä käyttösuunnitelmassa, kohdassa tositteiden hyväksyjät. Hallintosäännössä tai sen liitteissä mainitut viranhaltijat ovat asemansa kautta tili- ja vastuuvollisia alaisestaan toiminnasta.

6. Sisäinen valvonta, yleisohje

Sisäisessä valvonnassa tarkastuskohteita arvioidaan alla esitetyn osiotarkastelun kautta. Kaikkia osioita ei tarkasteta vuosittain, mutta tavoitetilana on, että ainakin yksi osio tai useampien alaosioiden yhdistelmät arvioidaan tilikauden aikana.

6.1 Päätöksenteko

Päätöksentekoa ohjaavat lainsäädäntö ja hallintosäätö. Päätöksentekoprosessin muodostavat asian vireille tulo, päätöksen valmistelu, päätöksenteko, toimeenpano, tiedottaminen ja toimeenpanon valvonta.

Sisäisessä valvonnassa on päätöksenteon osalta kiinnitettävä huomiota ainakin seuraaviin asioihin:

- *Mitä asioita on delegoitu*
- *Onko asia huolellisesti valmisteltu*
- *Tehdäänkö päätökset parhaaseen käytettävissä olevaan tietoon ja tutkimukseen perustuen.*
- *Onko päätökset tehty toimivallan puitteissa*
- *Ovatko päätökset olleet asianmukaisesti nähtävillä*
- *Onko päätökset annettu asianosaisille tiedoksi*
- *Onko päätökset annettu määräjän kuluessa tiedoksi toimielimille, joilla on asiassa otto-oikeus*
- *Noudattavatko päätökset kunnan strategiaa ja tavoitteita.*

6.2. Johtamis- ja hallintojärjestelmä

Sisäisessä valvonnassa on Johtamis- ja hallintojärjestelmän osalta kiinnitettävä huomiota ainakin seuraaviin asioihin:

- *Kuntastrategian toimeenpano*
- *Eettisen ohjeen toteutuminen*
- *Omistajaohjauksen ja konsernivalvonnan toteutuminen*
- *Henkilöstöhallinnon prosessit (esim täyttöprosessi ja sivutoimiluvat)*
- *Esteellisyys päätöksenteossa*
- *Vaikutusten ennakoarviointi*

6.3. Toimintaprosessit

Sisäisessä valvonnassa on Toimintaprosessien osalta kiinnitettävä huomiota ainakin seuraaviin asioihin:

- *Hankinnat*
- *Sopimusohjaus*
- *Kaavoitus ja maankäyttö*
- *Avustusten jakaminen*
- *Palvelualue- ja Yksikötason toimintatavoitteet*
- *Osallisuus ja kuntalaispalaute*
- *Tietosuoja ja tietoturva*
- *Ilmoittajansuojelun mukainen ilmoituskanava*
- *Ohjeiden riittävyys, asianmukaisuus ja ajantasaisuus*
- *Konserniohjeistuksen noudattaminen*

6.4 Talous

Sisäisessä valvonnassa on Talouden osalta kiinnitettävä huomiota ainakin seuraaviin asioihin:

- *myynti- ja ostolaskuprosessit*
- *palkanlaskenta*
- *palvelusetelien laskutus ja valvonta*
- *kassajärjestelmien prosessit*
- *Rahoitusriskit*
- *Tulojen perusteena olevien tietojen oikeellisuus*

6.5. Riskienhallinta

Sisäisessä valvonnassa on Riskienhallinnan osalta kiinnitettävä huomiota ainakin seuraaviin asioihin:

- *Riskienhallintaprosessit*
- *Väärinkäytökset*
- *Varautuminen*

6.6 Omaisuuden ja toiminnan turvaaminen

Sisäisessä valvonnassa on omaisuuden ja toiminnan turvaamisen osalta kiinnitettävä huomiota ainakin seuraaviin asioihin:

- Vakuutushallinta
- Käyttöomaisuushallinta
- Irtaimiston hallinta

7. Riskienhallinta, yleisohje

Riskienhallinta on osa sisäistä valvontaa. Riskienhallinnalla tarkoitetaan menettelytapoja, joiden avulla tunnistetaan ja kuvataan kunnan toimintaan liittyviä riskejä, arvioidaan riskien merkittävyyttä ja toteutumisen todennäköisyyttä sekä määritellään toimintatavat riskien hallitsemiseksi ja raportoimiseksi.

7.1 Riskienhallinnan järjestäminen ja toteuttaminen

Kunnan palvelualue-/palvelujohtavat ja seuraavat oman alueensa riskienhallinnan asianmukaisuutta ja vastaavat omalta osaltaan prosessiensa puitteissa riskienhallinnan toteuttamisesta.

Konsernijohto vastaa konsernivalvonnan järjestämisestä ja seuraa riskienhallinnan toimivuutta konserniyhteisöissä. Konserniohjeen mukaan kunnan riskienhallinnan vastuuhenkilöt antavat konserniyhtiöille ohjeita yhtenäiseen riskienhallintaan. Konserniyhtiöiden tulee noudattaa tätä ohjetta soveltuvin osin. Riskienhallinta on olennainen osa yhtiön johdon valvontatehtävää.

Konserniyhtiöt toimittavat emon pyynnön mukaisesti tiedot sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta.

7.1.1 Riskien arviointi ja hallinta

Riskien arvioinnissa ja hallintakeinoissa käytetään seuraavaa yleisesti käytettyä riskiluokittelua:

- Strategiset riskit, voivat lyhyellä tai pitkällä aikavälillä vaikuttaa strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Strategisia riskejä ovat muun muassa lainsäädäntömuutokset ja asiakkaiden palvelutarpeenmuutokset. Strategisia riskejä hallitaan toimintaympäristön analysoinnilla ja oikea-aikaisilla seuranta- ja raportointijärjestelmillä.
- Taloudellisilla riskeillä tarkoitetaan muun muassa pääoma- tai talousprosessien epäonnistumiseenjohtavia riskejä. Taloudellisia riskejä arvioidaan taloudellisella raportoinnilla. Kunta on muun muassa määritellyt ja kuvannut taloudelliseen raportointiin liittyvät prosessit ja niihin liittyvät valvonta- ja kontrollimenetelmät.
- Operatiivisilla riskeillä tarkoitetaan muun muassa prosessien toimimattomuudesta tai ihmisten toiminnan epäonnistumisesta johtuvia riskejä. Nämä riskit liittyvät mm. asiakasprosesseihin, tietojärjestelmiin, sopimukseen, henkilöstön osaamiseen ja lainvastaiseen toimintaan sekä työturvallisuuteen ja -hyvinvointiin. Toiminnallisia riskejä arvioidaan ja hallinnoidaan muun muassa kehittämällä päätöksentekojärjestelmiä ja toimintamalleja.
- Vahinkoriskit ovat esimerkiksi henkilöturvallisuuteen, omaisuuteen tai ympäristöön kohdistuvia riskejä. Riskin aiheuttaja voi olla ihminen, luonto tai rakennus. Vahinkoriskejä arvioidaan ja

hallinnoidaan muun muassa valmius- ja pelastussuunnitelmien ja työturvallisuustoimenpiteiden kautta sekä vakuutuksin

Riskinhallinnassa tunnistetut riskit ja niitä koskevat tiedot kirjataan riskienarviointilomakkeeseen. Kunta ja tytäryhtiöt tekevät arviointilomaketta apuna käyttäen riskienhallintaa koskevan arvioinnin toiminnastaan. Arviointilomake on apuväline riskienhallinnassa ja se on tarkoitettu käytettäväksi soveltuvilta osin. Riskien arviointi raportoidaan osana talousarviota ja riskien toteutumista seurataan osavuosikatsauksissa ja tilinpäätöksessä.

8. Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan raportointi

Kunnanhallitus antaa tilinpäätöksen yhteydessä valmistellussa toimintakertomuksessa selonteon sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä ja keskeisistä johtopäätöksistä. Selonteko perustuu sen alaisten toimielinten ja konserniyhteisöjen laatimiin selontekoihin. Toimielinten ja konserniyhteisöjen hallitusten tulee käsitellä oman tehtäväalueensa selonteko sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä sekä toimenpiteistä havaittujen puutteiden korjaamiseksi.

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tuloksellisuutta seurataan talousarvion osavuosikatsausten yhteydessä strategisten riskien osalta ja niiltä osin, kuin kunnan perustehtävään tai tavoitteiden saavuttamiseen liittyvissä riskeissä havaitaan merkittäviä muutoksia. Nämä merkittävät muutokset tulee kuitenkin raportoida valvontavastuussa oleville välittömästi sen jälkeen, kun riski on havaittu. Valvontavastuussa olevien on ryhdyttävä raportoinnin perusteella tarvittaviin toimenpiteisiin.

Esimerkki strategisten riskien esittämisestä talousarviossa

8.

Strategiset riskit

	Strateginen riski (miten näkyy käytännössä, eri yksiyksiköissä)	Todennäköisyys (1, 2 tai 3) ¹⁾	Riskin merkittävyys (1, 2 tai 3) ²⁾	Hallintatoimenpiteet	Vaikutus
1. Sosiaalisten ongelmien kasvu kuten syrjäytyminen ja työttömyys.	Yksinäisyyden kokemusten kasvu, syrjäytymisen ja pitkäaikaistyöttömyyden kasvu	2	2	Yksinäisyyttä, syrjäytymistä ja työttömyyttä vähentävien toimenpiteiden lisääminen ja osallisuuden edistäminen.	Palveluiden tarve kasvaa, kustannukset kasvavat.
Vastuutaho: Lasse Puodinketo, vapaa-aikapäällikkö, Turikka Rantanen, hallinto- ja talousjohtaja					
2. Henkilöstön saatavuus	Avainhenkilöiden ja tiettyjen henkilöstöryhmien vaihtuvuus ja saatavuus, joita ei pystytä korvaamaan ostopalveluin.	2	2	Johtamisjärjestelmän ja työn johtamisen työkalujen uudistaminen. Aktiivinen rekrytointi, optimaaliset kelpoisuusehdot, työyhteisötilojen kehittäminen, rekrytointiprosessin kehittäminen.	Palvelutuotanto vaarantuu, kustannukset nousevat.
Vastuutaho: Johtoryhmä, kaikki palvelualueet, Armi Marttila, henkilöstöpäällikkö					
3. Kunnan vetovoima ja pitovoima heikkenee.	Yritysten määrän lasku, muuttotappion kasvu.	2	3	Markkinointi ja viestintä – positiivisen kuntakuvan edistämiseksi, tarpeiden mukaiset palvelut, keskustan elävöittämiseksi tehtävät toimet, yritysmarkkinoitiin panostaminen. Kysynnän ja tarjonnan synkronointi perustelu: jos näin ei tehdä ennakoivasti, käytettävää rahoitusta vetovoiman edistämiseen vähemmän ja vähemmän.	Vaikuttavat palvelurakenteeseen kustannuksia nostavasti ja heikentävät palvelutasoa. Kunta näivettyy. Verorahoitus heikkenee.
Vastuutaho: Johtoryhmä, kaikki palvelualueet					
4. Tulorahoituksen heikkeneminen	Kustannustason merkittävät nousut. Investointitaso. Lainamäärä kasvu, jonka johdosta rahoitusriskit kasvavat. Kertynyt ylijäämä pienenee.	2	3	Perustehtävien sekä investointien priorisointi ja mahdollinen karsinta, palveluverkon tarkastelu, rahoitusriskiä suojautumisen välineiden käyttäminen.	Palveluiden taso heikkenee. Investoinnit lykkääntyvät ja korjausvelka kasvaa.
Vastuutaho: Johtoryhmä, kaikki palvelualueet					

1) 1=epätodennäköinen, 2=todennäköinen, 3=erittäin todennäköinen 2) 1=riski on pieni, 2=riski on suuri, 3=riski on erittäin suuri

Esimerkki strategisten riskien raportoinnista osavuositarkastuksessa

Hollola

Riskien hallinta, Hollolan kunnan strategiset riskit

Riski	Ilmeneminen (miten näkyy käytännössä)	Todennäköisyys ¹⁾	Merkittävyys ²⁾	Hallintatoimenpiteet	Vastuutaho	Vaikutus	Tilanne 30.4.2024
Sosiaalisten ongelmien kasvu kuten syrjäytyminen ja työttömyys	Yksinäisyyden kokemusten kasvu, syrjäytymisen ja pitkäaikaistyöttömyyden kasvu	2	2	Yksinäisyyttä, syrjäytymistä ja työttömyyttä vähentävien toimenpiteiden lisääminen ja osallisuuden edistäminen.	työllisyysvastaava, vapaa-aikapäällikkö, hallinto- ja talousjohtaja	Palveluiden tarve kasvaa, kustannukset kasvavat	Pandemian jälkeinen yksinäisyyden tuntemukset laajasti väestössä eivät ole vähentyneet odotetusti. Uudet aktivointimuodot otettu hyvin vastaan, mutta passiivisten kuntalaisten osuus edelleen korkea.
Henkilöstön saatavuus	Avainhenkilöiden ja tiettyjen henkilöstöryhmien vaihtuvuus ja saatavuus, joita ei pystytä korvaamaan ostopalveluin.	2	2	Johtamisjärjestelmän ja työn johtamisen työkalujen uudistaminen. Aktiivinen rekrytointi, optimaaliset kelpoisuusehdot, työyhteisötilojen kehittäminen, rekrytointiprosessin kehittäminen	Koko johtoryhmä /kaikki palvelualueet, henkilöstöpäällikkö	Palvelutuotanto vaarantuu, kustannukset nousevat	Työntekijöiden saatavuudessa edelleen vajetta, niin suoritusportaan kuin asiantuntijatehtävien osalta. Osittain havaittavissa Hollolan kiinnostavuuden kasvu.
Kunnan vetovoima heikkenee	Yritysten määrän lasku, muuttotappion kasvu.	2	3	Markkinointi ja viestintä – positiivisen kuntakuvan edistämiseksi, tarpeiden mukaiset palvelut, keskustan elävöittämiseksi tehtävät toimet, yritysmarkkinoitiin panostaminen. Kysynnän ja tarjonnan synkronointi perustelu: jos näin ei tehdä ennakoivasti, käytettävää rahoitusta vetovoiman edistämiseen vähemmän ja vähemmän.	Koko johtoryhmä/kaikki palvelualueet	Vaikuttavat palvelurakenteeseen kustannuksia nostavasti ja heikentävät palvelutasoa. Kunta näivettyy. Verorahoitus heikkenee.	Markkinoinnin kokonaisuohjelma valmistui keväällä ja sen pohjalta laaditaan markkinointisuunnitelma vuosille 2023–2025. Kilpailutusongelmien vuoksi isohko kampanja viivästynyt, mutta siirtynyt tuotantovaiheeseen alkuvuona.
Tulorahoituksen heikkeneminen	Kustannustason merkittävät nousut. Investointitaso. Lainamäärä kasvu, jonka johdosta rahoitusriskit kasvavat. Kertynyt ylijäämä pienenee.	2	3	Perustehtävien sekä investointien priorisointi ja mahdollinen karsinta, palveluverkon tarkastelu, rahoitusriskiä suojautumisen välineiden käyttäminen	Koko johtoryhmä/kaikki palvelualueet	Palveluiden taso heikkenee. Investoinnit lykkääntyvät ja korjausvelka kasvaa.	Tulorahoitus edelleen riittävällä tasolla. Vertailtavuus vuoteen 2023 heikko, liittyen vuoden 2022 veroliikkeen vuonna 2023.
Toimintaympäristön ennakoimattomuus	Ennakoitavuus muuttuu nopeasti, äkillisten tilanteiden vaatimien resurssien rajallisuus, kunnille uusia velvoitteita yllättäen ilman lisärahoitusta, lainsäädännön muutokset, kuntien roolin muuttuminen, poikkeusjärjestelyt	2	3	Sopeutuminen, toimintamallien muuttaminen toimintaympäristön muutokseen vastaamiseksi	Koko johtoryhmä/kaikki palvelualueet	Palvelutuotantorakenne ei vastaa riittävästi muutokseen tai odotuksiin, eriarvoistuminen lisääntynyt, talouden tasapaino heikkenee	Valtakunnallinen TE24-uudistus on lisännyt valmisteluvoimaa merkitävällä tavalla. Sote-uudistuksen taustalla olevat vaikutukset edelleen vaikeasti ennakoitavia ja johtavat säästötoimenpiteisiin kunnassa.