



VALTIOVARAINMINISTERIÖ
FINANSMINISTERIET

Riskienhallintakyselyn 2024 tuloksia

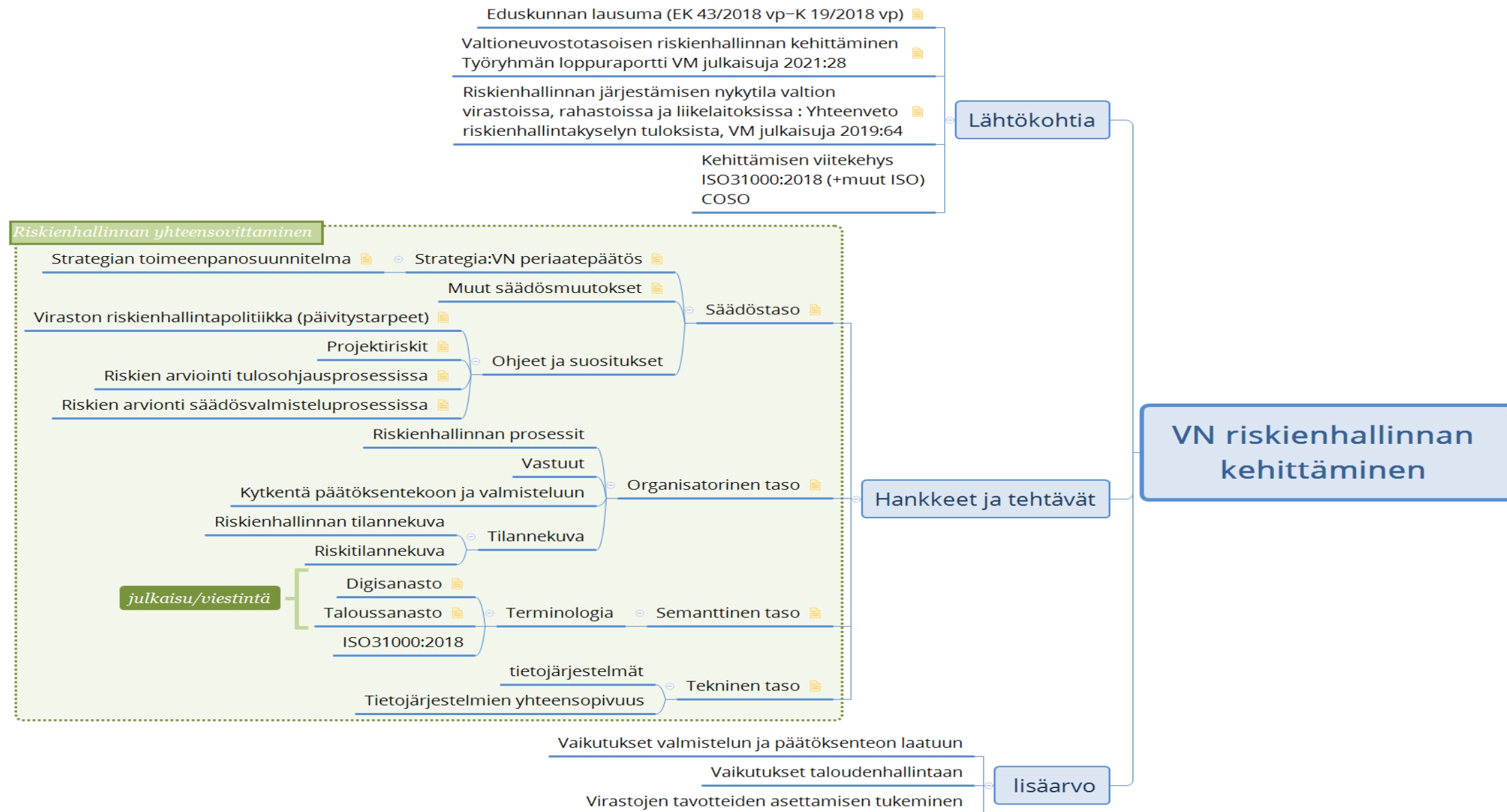
Valtionhallinnon riskienhallinnan kehittäminen

Riskienhallinnan kehittämisen tausta

Eduskunnan kirjelmä (EK 43/2018 vp – K 19/2018 vp)

”Eduskunta edellyttää, että hallitus ryhtyy välittömästi toimiin valtion riskienhallinnan parantamiseksi ja määrittelee vuoden 2020 loppuun mennessä valtioneuvostotasoiseen, hallinnonalatasoiseen ja virastotasoiseen riskienhallintaan yhteensopivat ja toimivat menettelytavat sekä määrittää asiassa vastuuministeriöt ja muut vastuusuhteet.”

Valtioneuvoston riskienhallinnan kehittäminen



**Kysely valtion virastojen, rahastojen ja
liikelaitosten riskienhallinnan
järjestämisen tilasta
2024**

Kyselyn toteutus

- Kysely toteutettiin helmikuussa 2024 (edellinen vuonna 2019)
- Vastaajina valtion kirjanpitoyksiköt, rahastot ja liikelaitokset
- Kyselyn rakenne noudattaa riskienhallinnan ISO 31000 -standardin jäsennystä ja jakautuu riskienhallinnan periaatteisiin, puitteisiin ja prosesseihin
- Muutamia lisäyksiä/täsmennyksiä edelliseen kyselyyn:
 - Riskienhallinnan tietopohja (ulkoisen ja avoimen tiedon hyödyntäminen)
 - Riskienhallinnan integrointi yhteisiin toimintoihin
 - Riskienhallinnan tietojärjestelmien hyödyntäminen
 - Toiveet yhteisen kehittämisen kohteiksi
- Tuloksia hyödynnetään riskienhallinnan kehittymisen ja nykytilan arvioinnissa, tulevien kehittämiskohteiden valinnassa sekä kansallisen viitekehyksen laadinnassa

Tulosten vertailtavuus aiempaan kyselyyn

- Vuonna 2019 kyselyyn vastasi 106 virastoa ja vuoden 2024 kyselyyn vastasi 56 kirjanpitoyksikköä. Merkittävimpiä muutoksia ovat tuomioistuinviraston perustaminen vuonna 2020 ja aluehallinnon uudelleenjärjestelyt.
- Vuoden 2019 kyselystä tehdyissä analyyseissä voitiin havaita virastokoon vaikuttavan jonkin verran riskienhallinnan järjestämiseen ja erityisesti riskienhallinnan dokumentointiin ja riskeistä raportointiin.
- Muutokset voivat siis olla seurausta siitä, että pienten virastojen kokoaminen laajemman kokonaisuuden alle on parantanut riskienhallinnan systemaattisuutta, mutta osin eroja selittää myös pienten virastojen painoarvon pienentyminen kyselyssä.

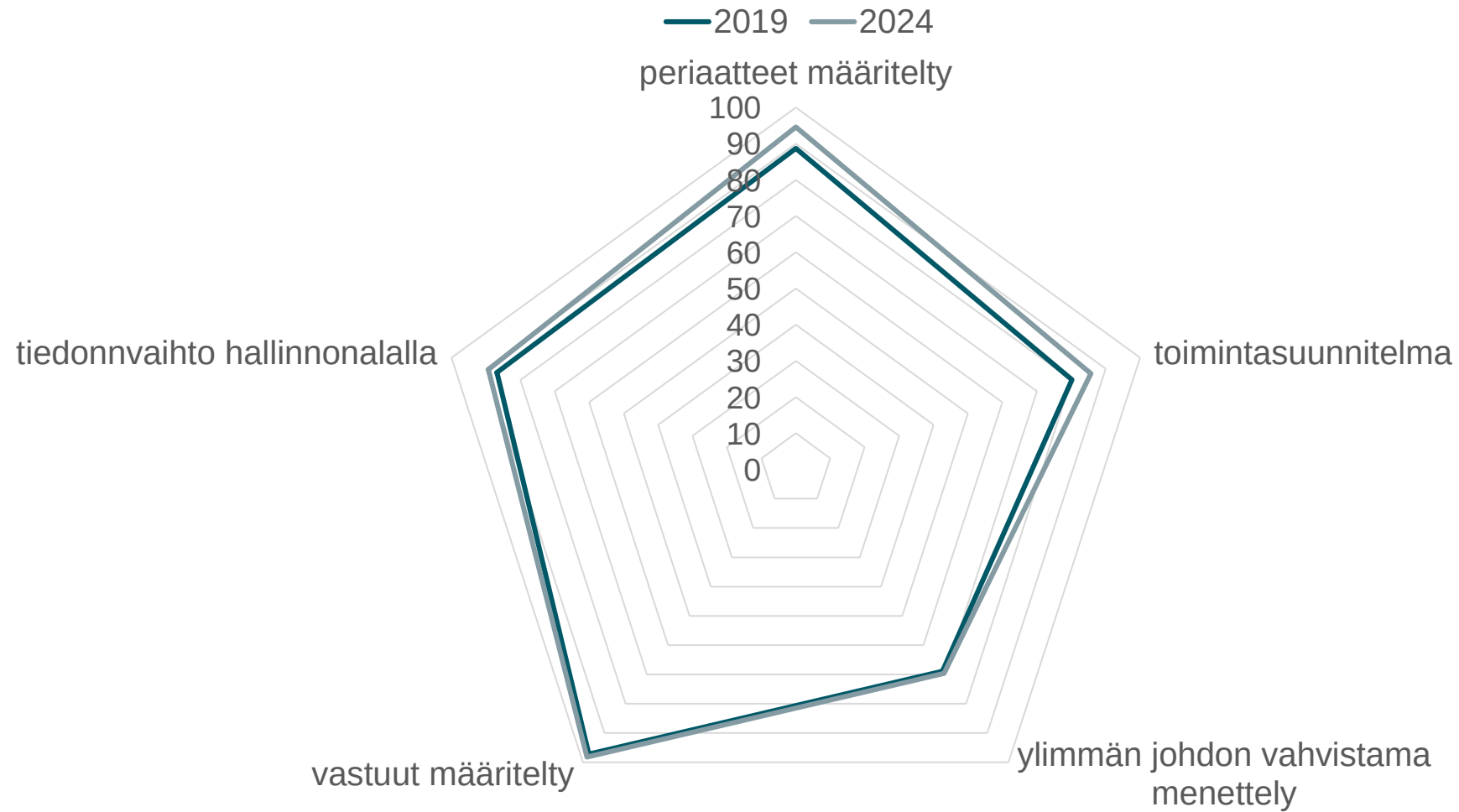
2024 kyselyn vastaajat

	n	Prosentti
Riskienhallinnan asiantuntija / kehittäjä	43	76,8%
Riskienhallinnasta vastaava johtaja	13	23,2%
	n	Prosentti
Pääasiallisena toimena	22	39,3%
Muun toimen ohella	34	60,7%



Riskienhallinnan periaatteet

Riskienhallinnan periaatteet



Riskienhallinnan periaatteet

Valtaosassa virastoja riskienhallinnan periaatteet on määritelty riskienhallintapolitiikassa tai muussa asiakirjassa. Yli puolet vastaajista (52%) on soveltanut riskienhallintapolitiikan laadinnassa valtiovarain controller -toiminnon suositusta (Vuonna 2019 41%). Joissain tapauksissa on laadittu myös hallinnonalatasoisia politiikkadokumentteja. Yleisiä dokumentteja on täydennetty sektorikohtaisilla kuvauksilla. Vain noin 5% virastoista ei ole määritellyt riskienhallinnan periaatteita.

Erillinen riskienhallinnan toimintasuunnitelma on laadittu 45% vastanneista virastoista (v. 2019 40%). Lähes yhtä usein suunnitelma sisältyy muihin asiakirjoihin, kuten osaksi toiminnan suunnittelun ja/tai tulosohjauksen dokumentaatiota, teemakohtaisiin suunnitelmiin (turvallisuussuunnittelu, varautuminen, kokonaisturvallisuus, kehittämiskohteet, pääkokonaisuuudet jne.). 14% vastaajista ilmoittaa, ettei riskienhallinnan suunnitelmaa ole laadittu (v. 2019 20%).

Valtaosassa virastoja (68%) on ylimmän johdon hyväksymä menettely, jonka puitteissa riskit käsitellään joko määräajoin tai heti niiden ilmettyä. Edelliseen kyselyyn verrattuna virastojen halukkuus reagoida nopeasti on lisääntynyt ja noin 19% virastoista käsittelee riskejä heti niiden ilmaannuttua, kun osuus vuonna 2019 oli alle 10 %.

Riskienhallinnan periaatteet 2

Virastot hyödyntävät selvityksiä tai tutkimuksia riskien tunnistamiseksi. Suurin osa vastaajista (68 %) hyödyntää selvityksiä tai tutkimuksia jonkin verran. Vuonna 2019 vastaava osuus oli 66%

Virastot hyödyntävät riskien arvioinnissa muun muassa sisäisen tarkastuksen raportteja, valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomuksia sekä muita tarkastuksiin tai auditointeihin liittyviä raportteja. Lisäksi virastoissa hyödynnetään esimerkiksi oman hallinnonalan selvityksiä ja julkaisuja, henkilöstötutkimuksia (VMBaro), sidosryhmätutkimuksia sekä Kyberturvallisuuskeskuksen raportteja. Edellä mainittuja raportteja hyödynnetään esimerkiksi johtoryhmätyöskentelyssä sekä riskienhallinnan kehittämisessä.

Virastoissa on tunnistettu tarve virastotasoa laajemmille hallinnonalatasoisille ja poikkihallinnollisille tai koko valtionhallintoa koskeville riskienhallinnan menettelyille. Vastauksissa korostuivat tiedon suojaamiseen (tietosuoja ja tietoturva), valtionhallinnon yhteisiin palveluihin sekä tietojärjestelmiin, henkilöstöön (resurssit, osaaminen) ja kyberuhkiin liittyvät riskit.

Riskienhallinnan periaatteet 3

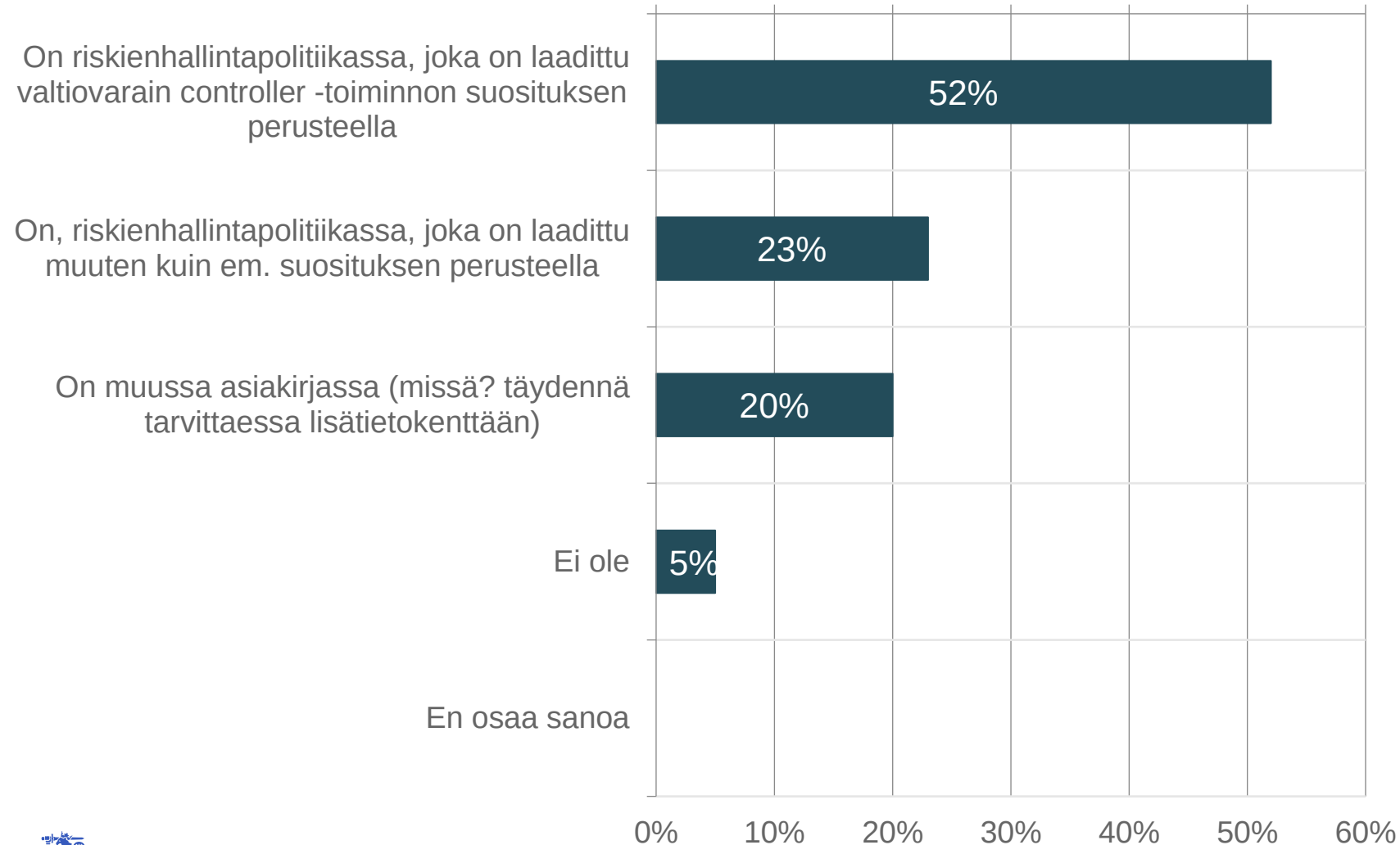
Lähes kaksi kolmasosaa vastaajista on sitä mieltä, että riskienhallinnan vastuiden konkreettinen määrittely siten, että vastuuhenkilö tai -henkilöt käyvät selvästi ilmi, on hyvällä tasolla. Vastuut on määriteltä työjärjestyksessä, taloussäännössä tai vastaavassa dokumentissa. Käytännössä kaikissa kyselyyn vastanneissa virastoissa vastuut on jollain tavoin määriteltä.

Virastoista 80 prosenttia on tunnistanut joko hallinnonalatasoisia tai valtioneuvostotasoisia riskejä, joissa yhteiset riskienhallinnan menettelyt tukisivat toimintaa. Esimerkkeinä näistä riskeistä nousivat varautumiseen, digiriskeihin, valtion yhteisiin palveluihin liittyvät riskit, kansainväliseen tilanteeseen liittyvät riskit ja strategiset hallitusohjelman toimeenpanoon liittyvät riskit.

Vaikka tarve valtioneuvostotasoiselle ja hallinnonalatasoiselle riskienhallinnalle on tunnistettu, vakiintuneet muodot tiedonvaihdolle puuttuvat. Monissa tapauksissa virastot raportoivat riskeistä tulosohjausprosessin yhteydessä. Lisäksi käytössä on myös erilaisia tilanneriippuvaisia menettelyjä

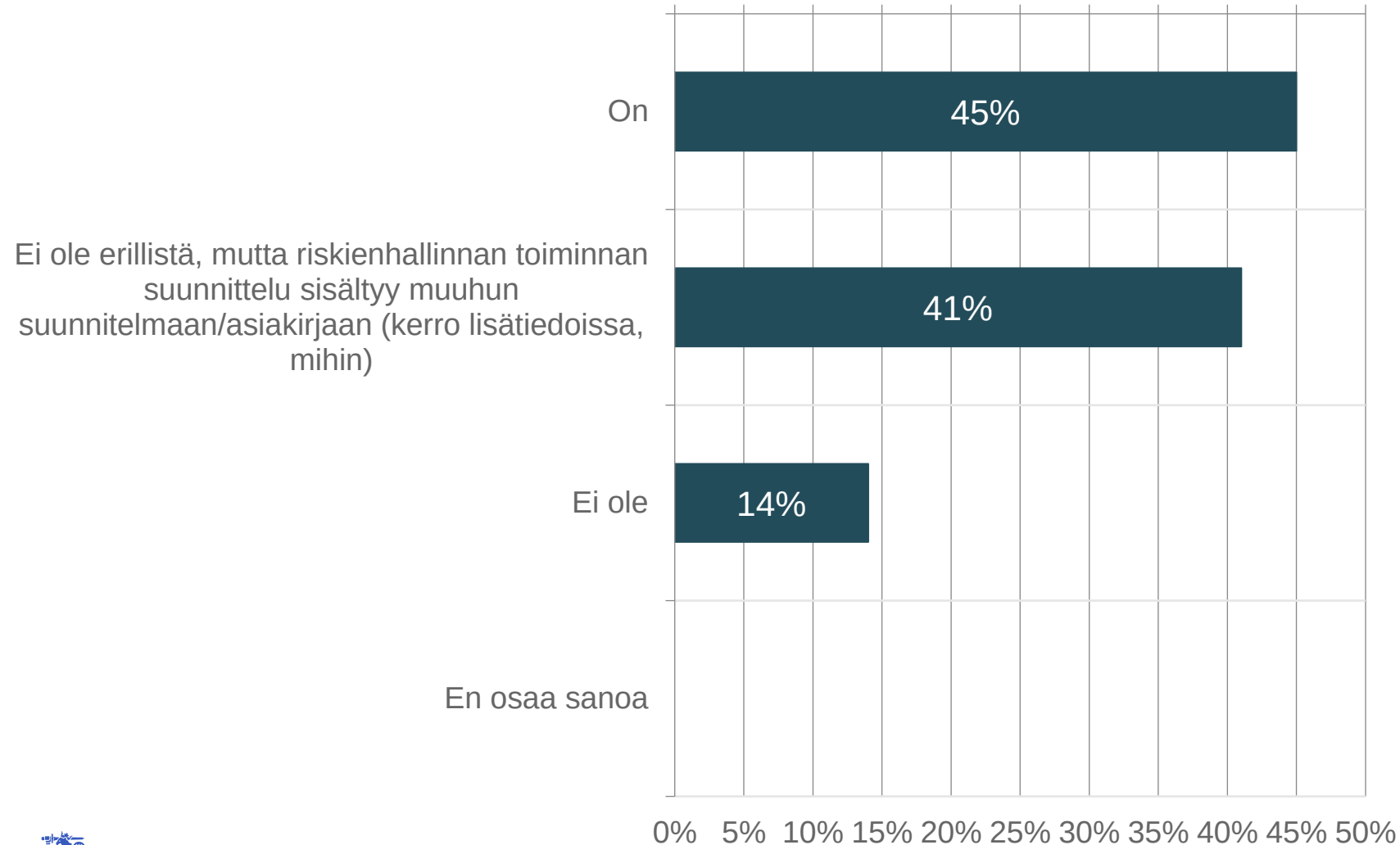
Onko organisaatiossanne (virasto, rahasto tai liikelaitos) määritelty riskienhallinnan periaatteet riskienhallintapolitiikassa tai vastaavassa muussa asiakirjassa?

Vastaajien määrä: 56



Onko organisaatiollanne erillinen riskienhallinnan toimintasuunnitelma (esim. vuosisuunnitelma, vuosikello tai vastaava)?

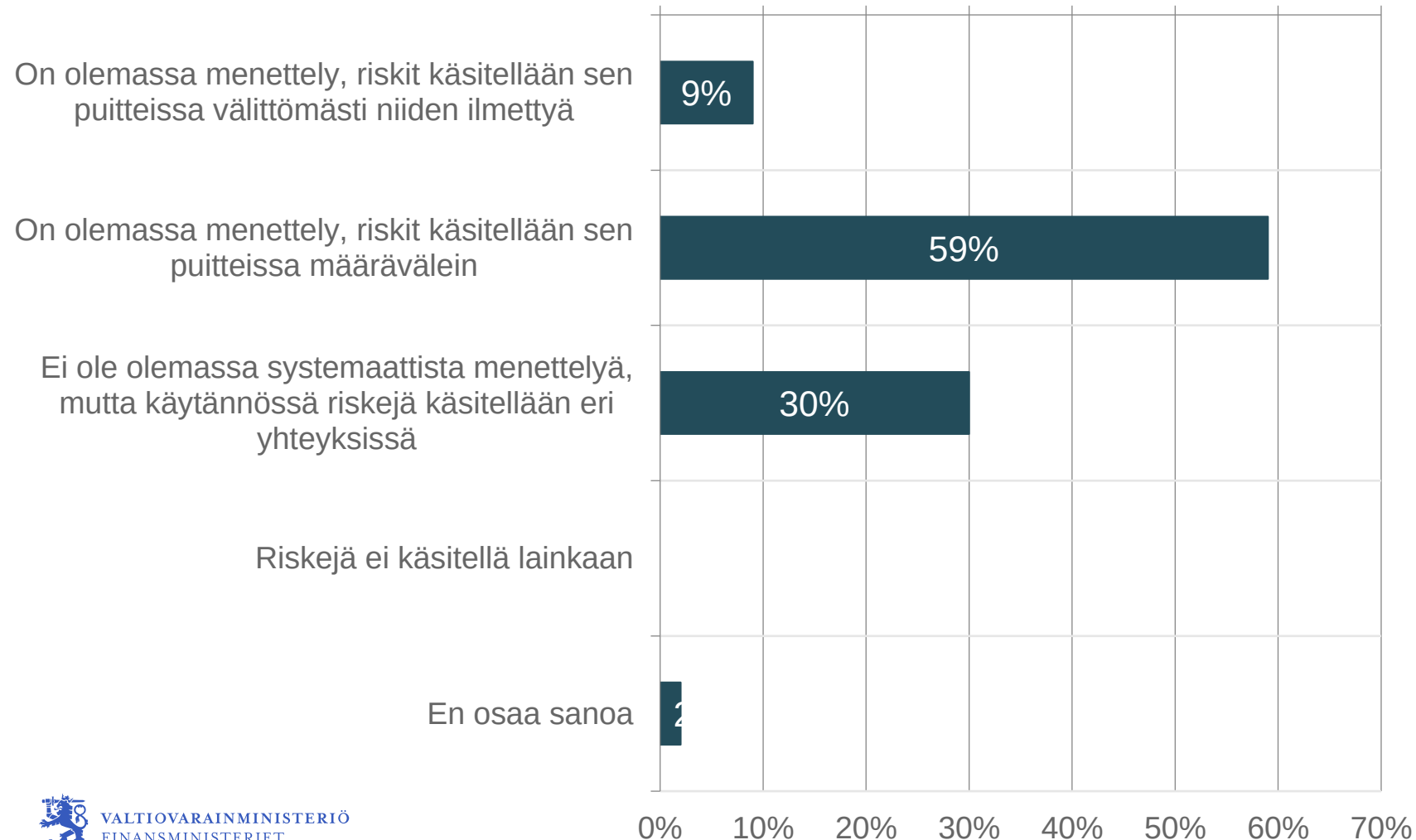
Vastaajien määrä: 56



Onko organisaatiossanne käytössä jokin systemaattinen, ylimmän johdon vahvistama menettely riskien käsittelyyn?

Jos on jokin menettely, mainitkaa siitä lisätietokentässä.

Vastaajien määrä: 56

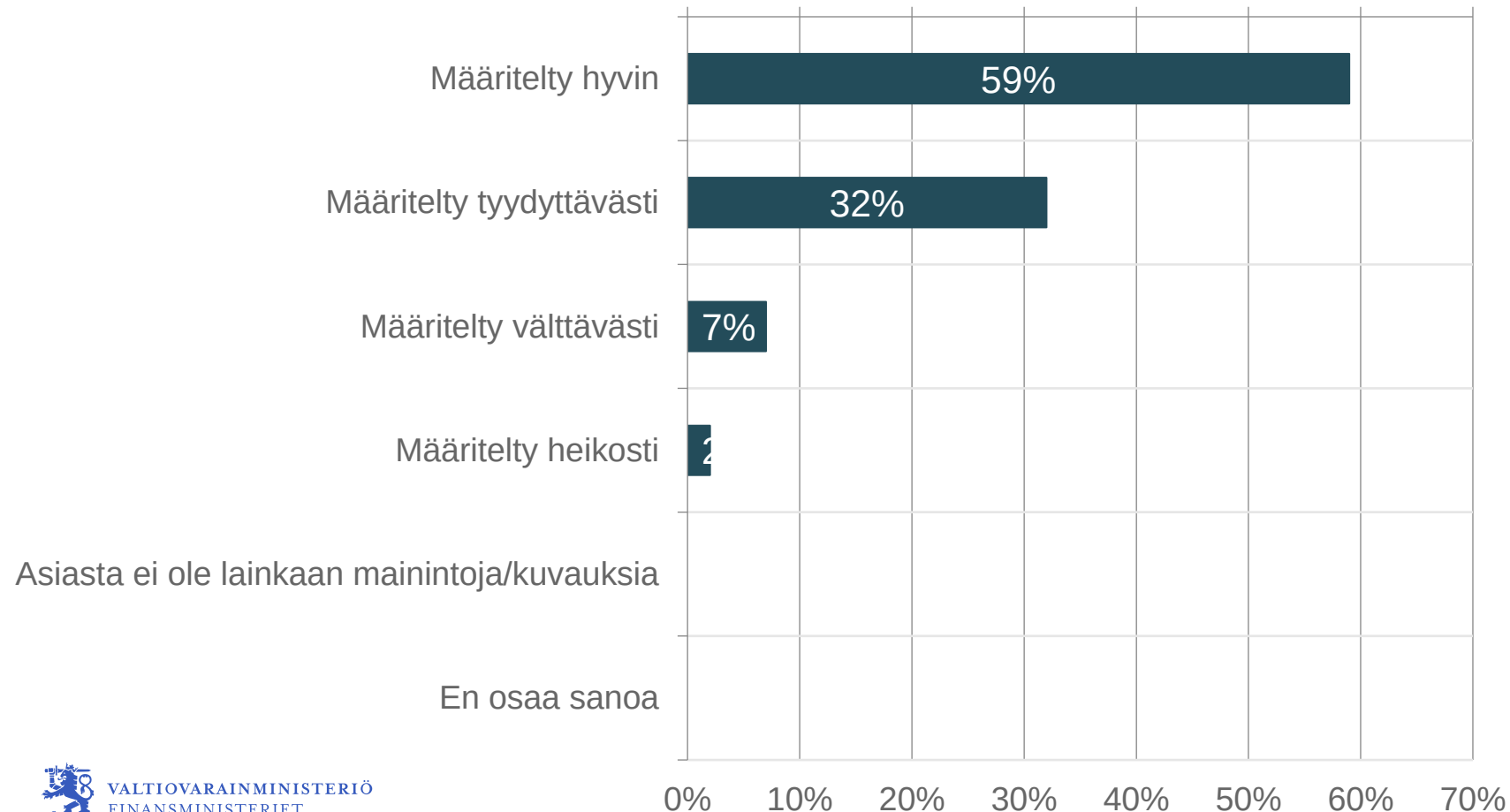


Onko riskienhallinnan vastuut määritelty organisaatiossanne konkreettisesti siten, että vastuuhenkilö/-t käyvät selvästi ilmi?

Tämä voi olla kuvattu esimerkiksi työjärjestyksessä, taloussäännössä, riskienhallintapolitiikassa tai toimenkuvissa.

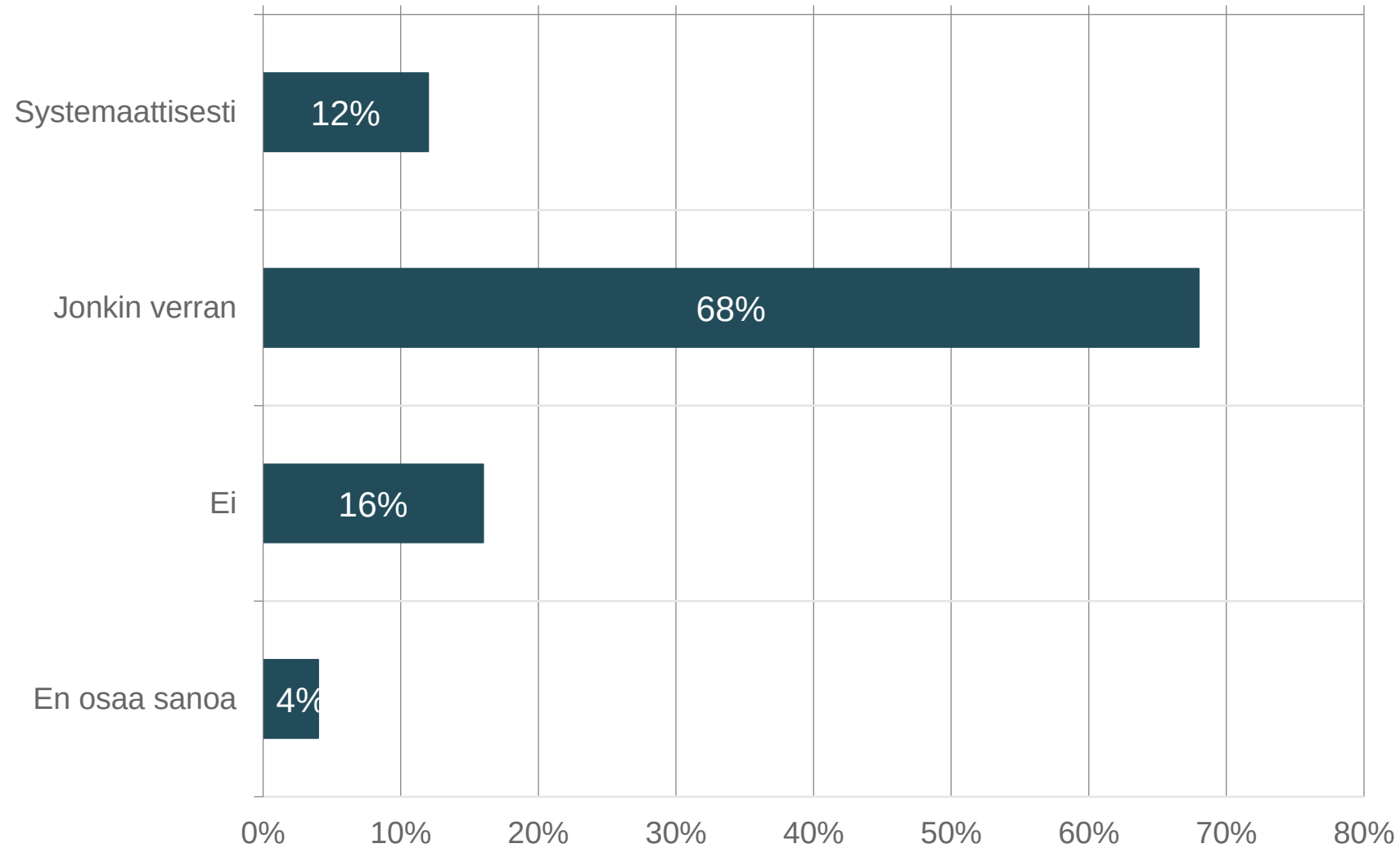
Mainitkaa lisätietokentässä dokumentti tms. jossa asia on kuvattu sekä se, miten ja kenelle(tehtävänimike tms.) vastuut on käytännössä määritelty. Mainitkaa myös mihin, tai minkä tyyppisiin riskeihin vastuuta on määritelty.

Vastaajien määrä: 56



Hyödynnetäänkö organisaatiossanne ulkoisia tietoaineistoja riskien tunnistamiseksi?

Vastaajien määrä: 56



Kysymys vain ministeriöille: tuottavatko virastot, rahastot ja liikelaitokset riskitietoa (raportteja) ministeriön tarpeisiin?

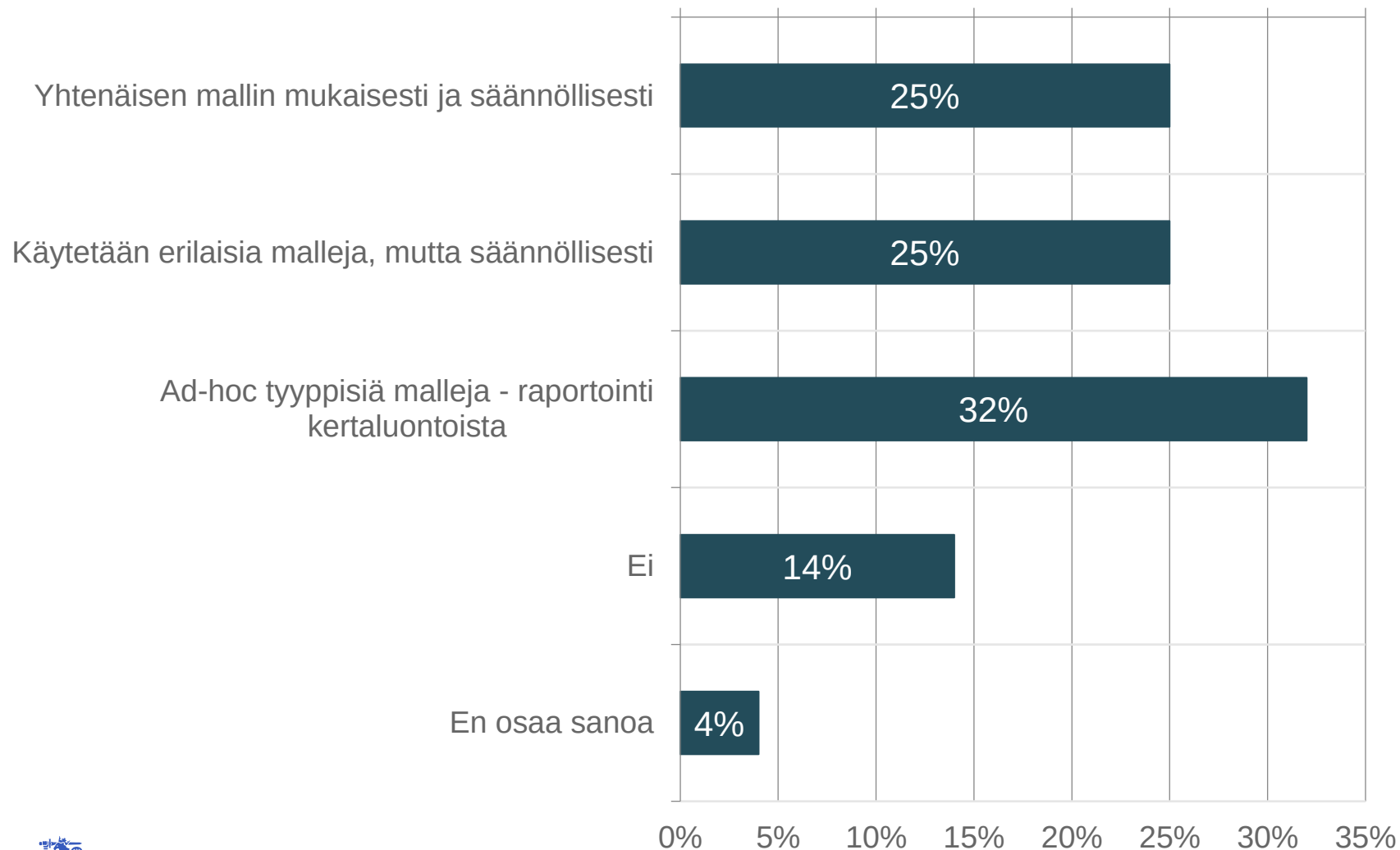
Jos tuotetaan, kerro lisätietokentässä myös, tuotetaanko näistä tiedoista yhteenvetoa ministeriön johdon käyttöön.

Vastaajien määrä: 12



Kysymys vain ministeriöiden alaisen hallinnon virastoille, rahastoille ja liikelaitoksille: tuotetaanko organisaatiossanne riskitietoa (raportteja) ohjaavalle ministeriölle?

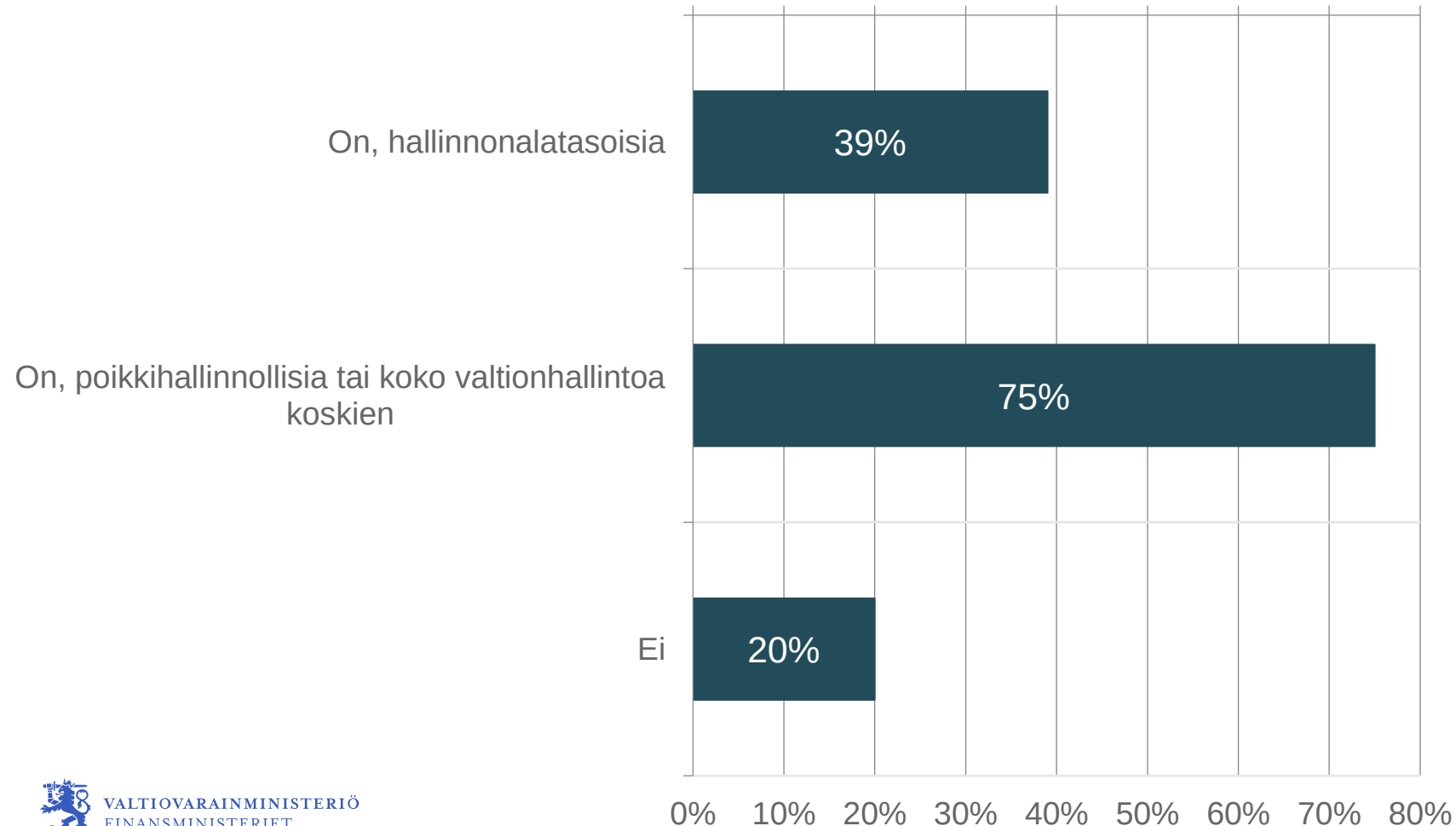
Vastaajien määrä: 44



Oletteko tunnistaneeet sellaisia riskejä, joissa tarvittaisiin yhteisiä riskienhallinnan menettelyjä a) hallinnonalatasoisesti ja/tai b) poikkihallinnollisesti tai koko valtionhallintoa koskien?

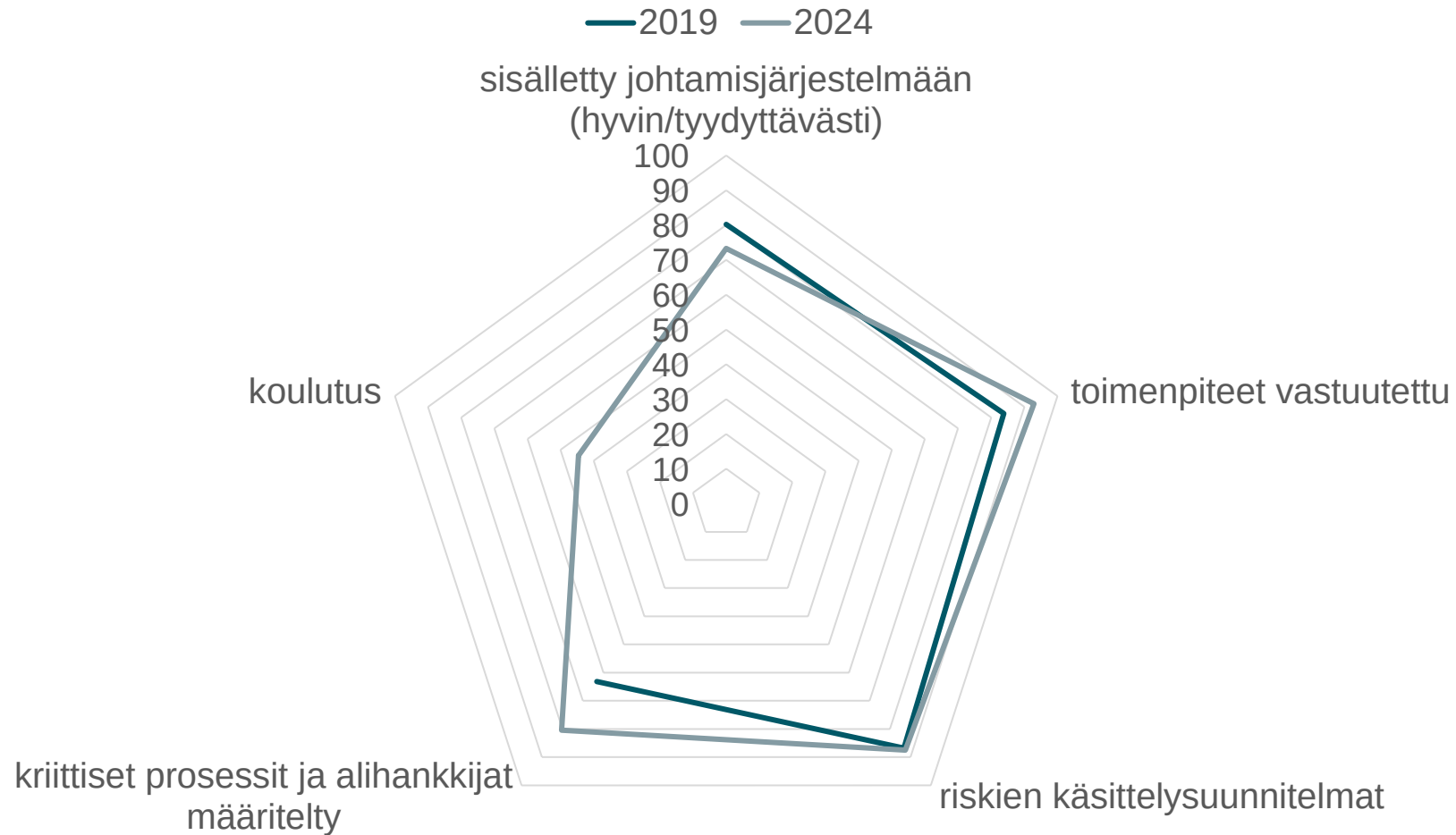
Tähän kysymykseen voi valita useita vastausvaihtoehtoja. Mainitkaa lisätietokentässä, mitä nämä riskit ovat tai minkälaiseen toimintaan taitavoitteisiin ne liittyvät?

Vastaajien määrä: 56, valittujen vastausten lukumäärä: 75



Riskienhallinnan puitteet

Riskienhallinnan puitteet



Riskienhallinnan puitteet

Riskienhallinta näkyy johtamisjärjestelmässä ja johdon toiminnassa tyypillisesti tyydyttävästi.

Avoimissa vastauksissa on tunnistettu sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan yhteys toimintaprosesseihin ja viitattu ohjeisiin, kontrolleihin, vastuunjakoihin, prosessikuvauksiin ja toimintakäsikirjoihin. Samalla vastauksissa nousee esiin se, että tieto riskeistä ja riskienhallinnasta ei välity prosesseissa parhaalla mahdollisella tavalla.

Noin kolmanneksessa virastoista tunnistettuihin riskeihin liittyvien toimenpiteiden käsittely on vastuutettu henkilötasolla. Tyypillisesti toimenpiteiden käsittely on vastuutettu osittain (63%).

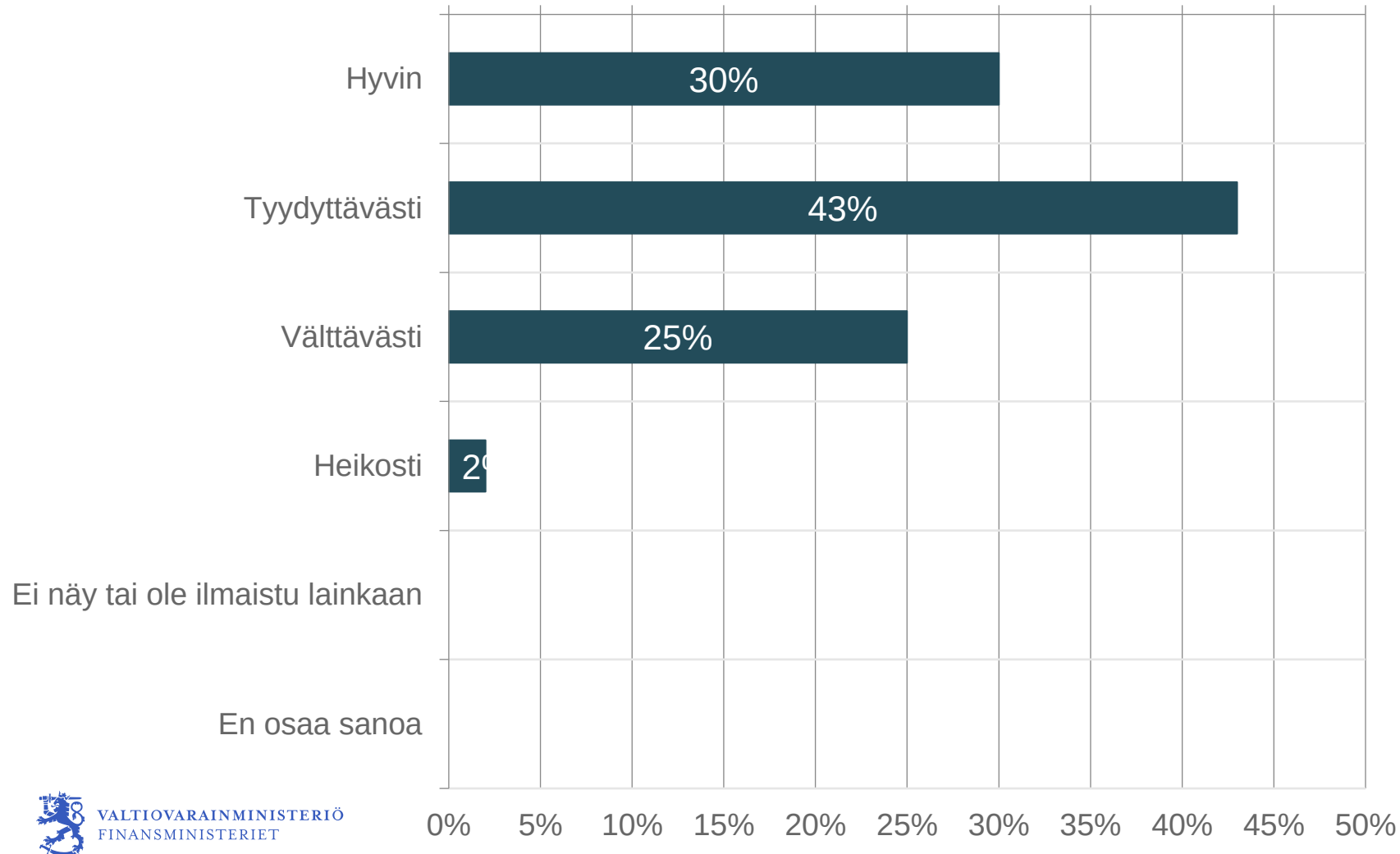
Merkittävimmille riskeille on dokumentoitu käsittelysuunnitelma 50%:lla virastoista (v. 2019 24%)

Riskienhallinnan koulutus on järjestetty pääosin osallistumalla esim. HAUS:n tarjoamaan yhteiseen koulutukseen ja virastotasoisena henkilöstökoulutuksena. Myös hallinnonaloilla järjestetään koulutusta tarpeen mukaan. Yhteistyö virastojen tai hallinnonalojen välillä ei välity avoimista vastauksista.

Näkykö riskienhallinta organisaationne johtamisjärjestelmässä ja johdon toiminnassa?

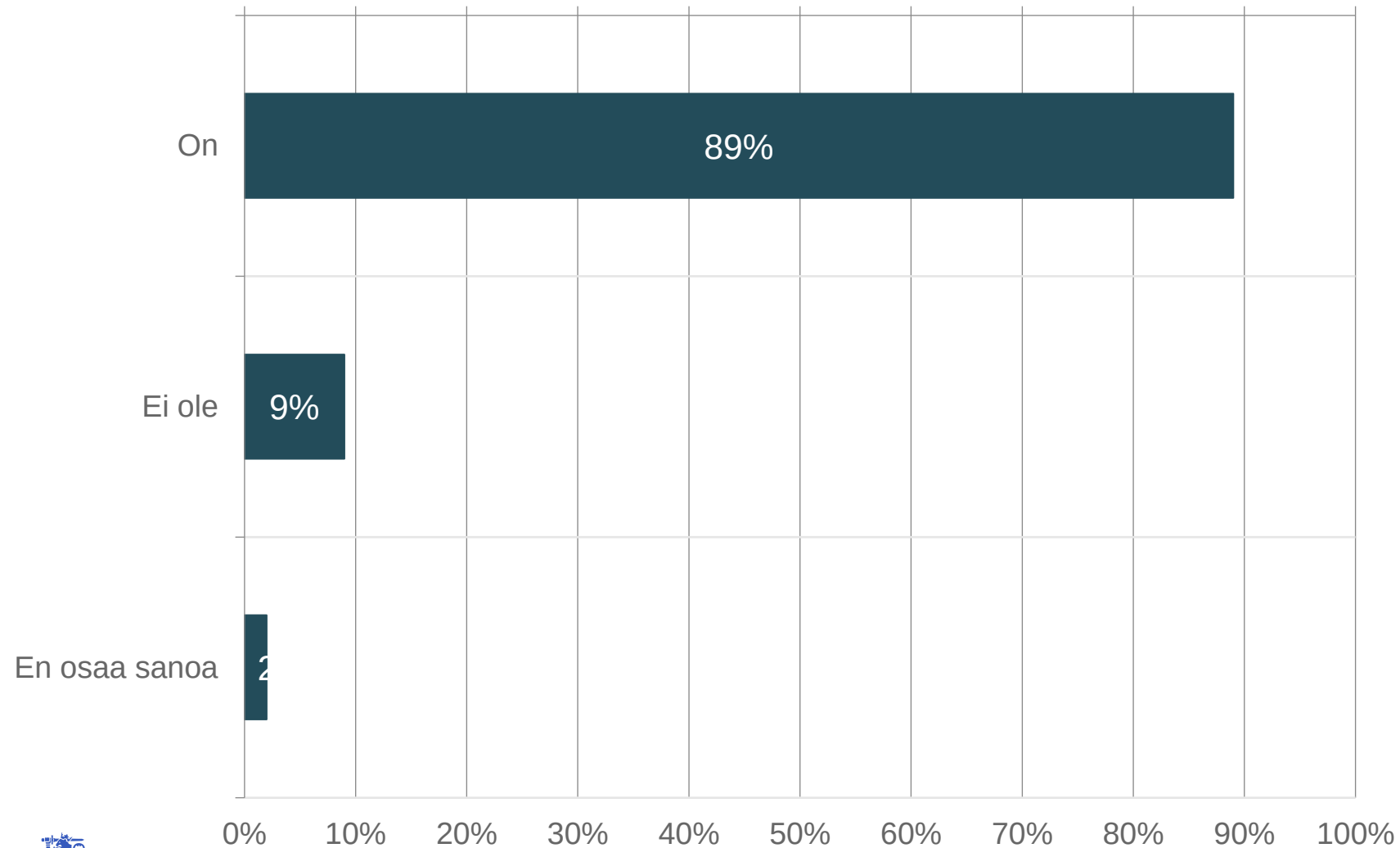
Kuvatkaa lyhyesti lisätietokentässä, miten organisaationne johto käsittelee keskeiset riskit ja päättää niiden käsittelystä sekä kenen toimesta laaditaan tilannekuva johdon käsittelyä varten.

Vastaajien määrä: 56



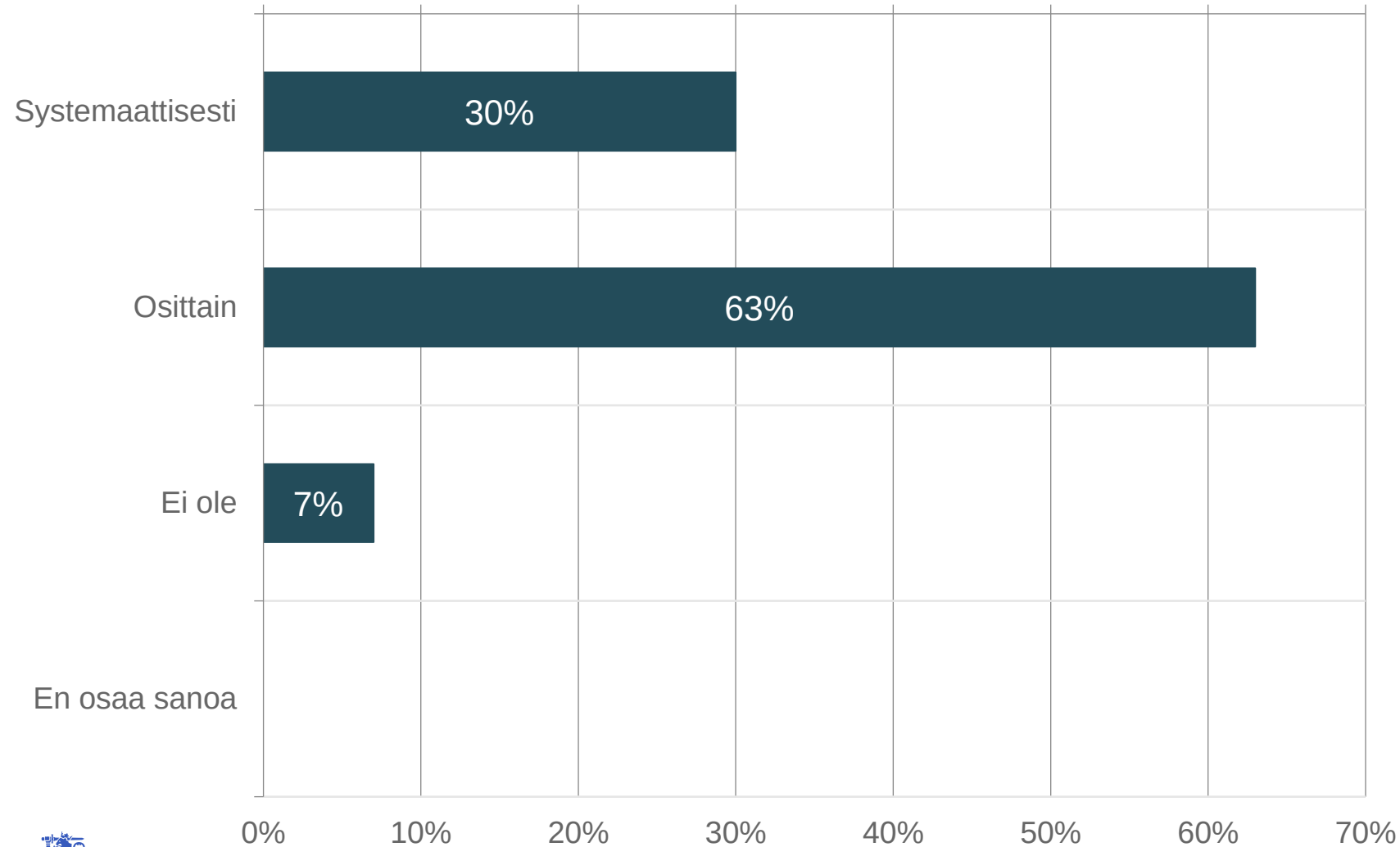
Onko organisaatiossanne tunnistettu ja dokumentoitu viimeisen vuoden aikana riskejä, jotka liittyvät keskeisten tavoitteiden saavuttamiseen?

Vastaajien määrä: 56



Onko tunnistettuihin riskeihin liittyvien toimenpiteiden käsittely (toimenpiteiden valmistelu, päätöksenteko ja seuranta) vastuutettu henkilötasolla?

Vastaajien määrä: 56



Onko riskienhallinta integroitu organisaationne yhteisiin toimintoihin?

(Tähän kysymykseen voi valita useita vastausvaihtoehtoja)

Vastaajien määrä: 56

Yhteiskuntapolitiikan valmistelu (sisältäen hallituksen strategisen päätöksenteon tuen, julkisen talouden suunnitelmapirosessin,...)

Toiminnan ja talouden suunnittelu ja seuranta

Säädösvalmistelu

EU- ja KV-suhteiden hoitaminen

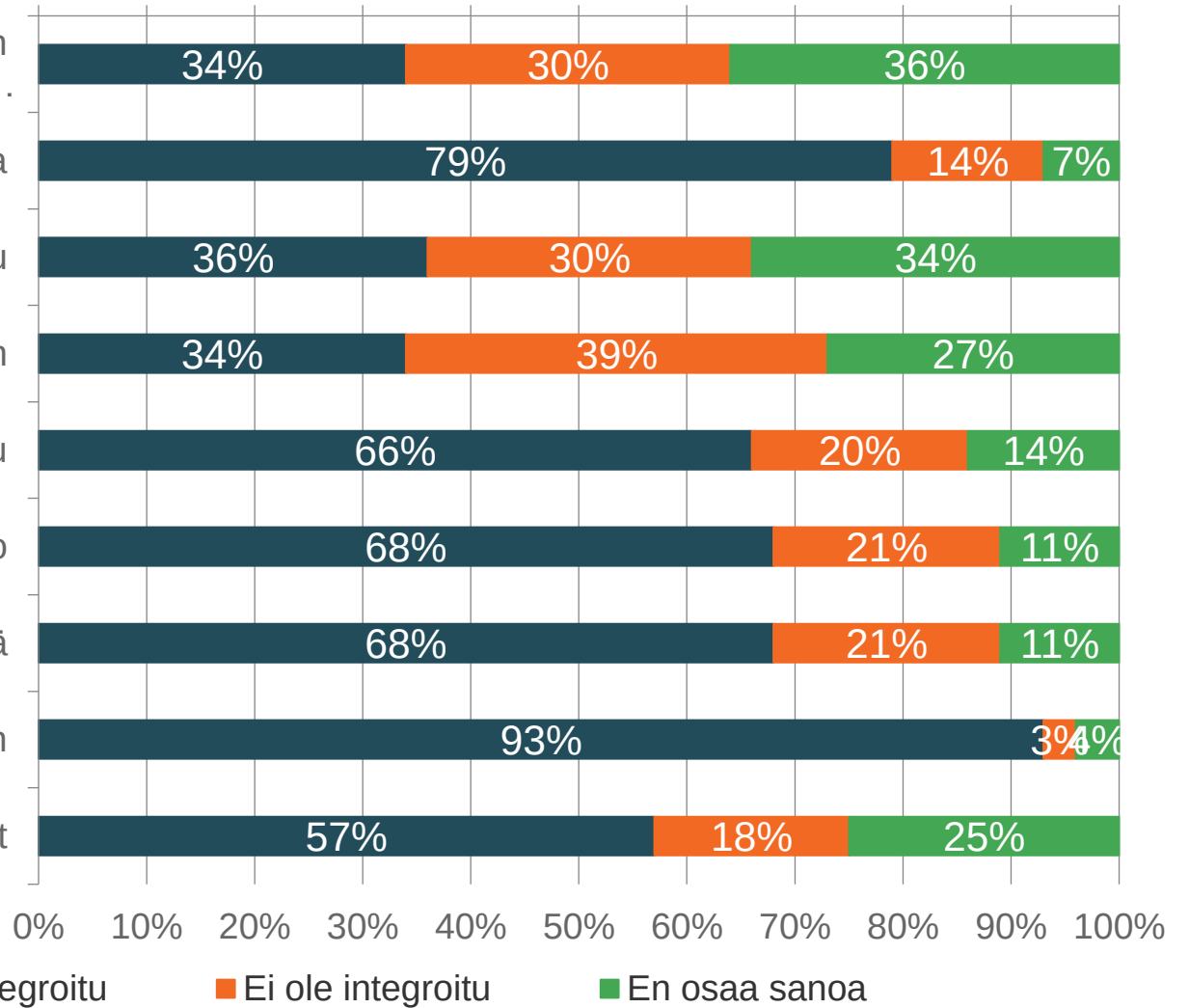
Päätöksenteon tuki ja muu valmistelu

Päätöksenteko

Viestintä

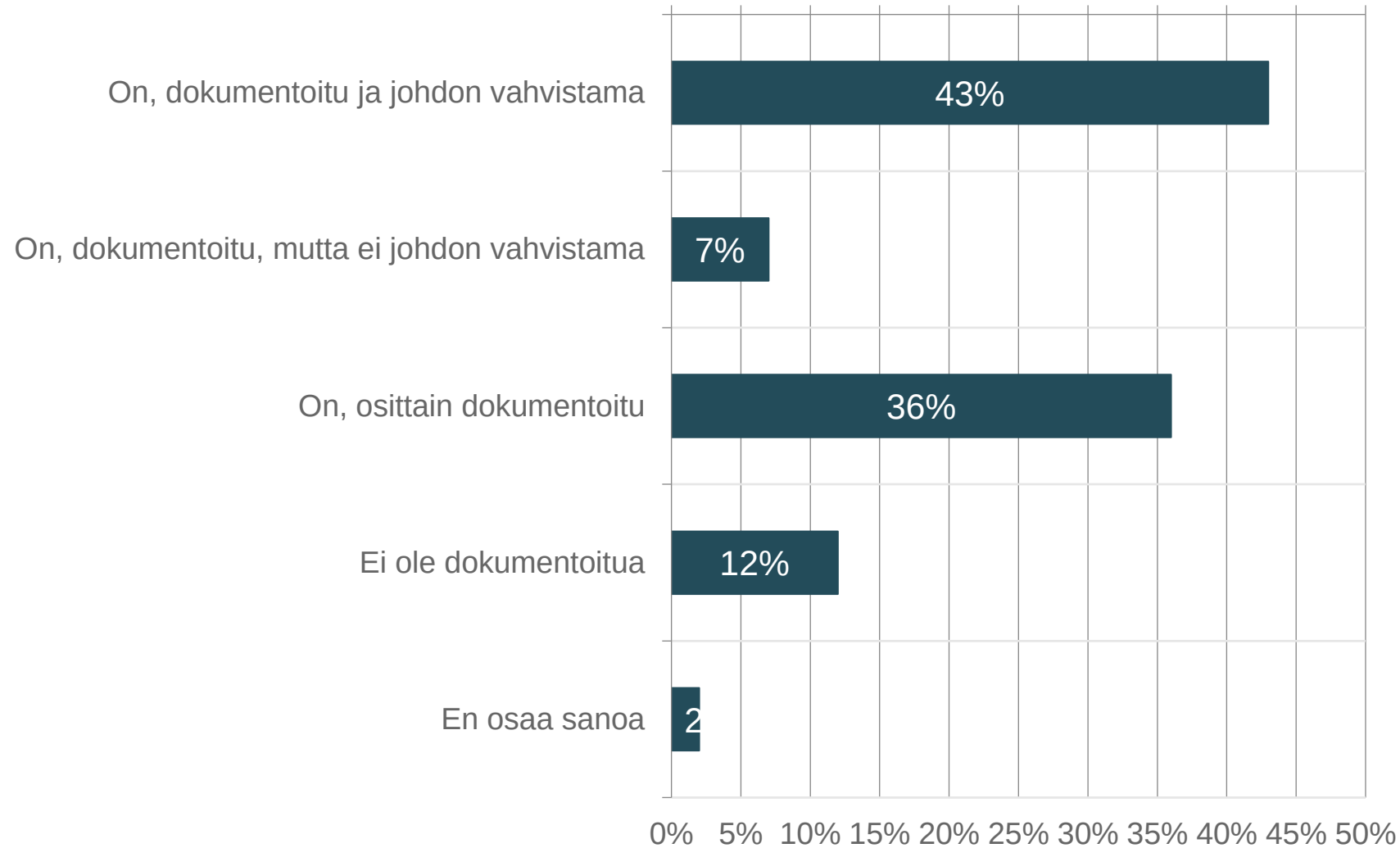
Häiriötilanteisiin varautuminen

Valtion yhteiset sisäiset tukipalvelut



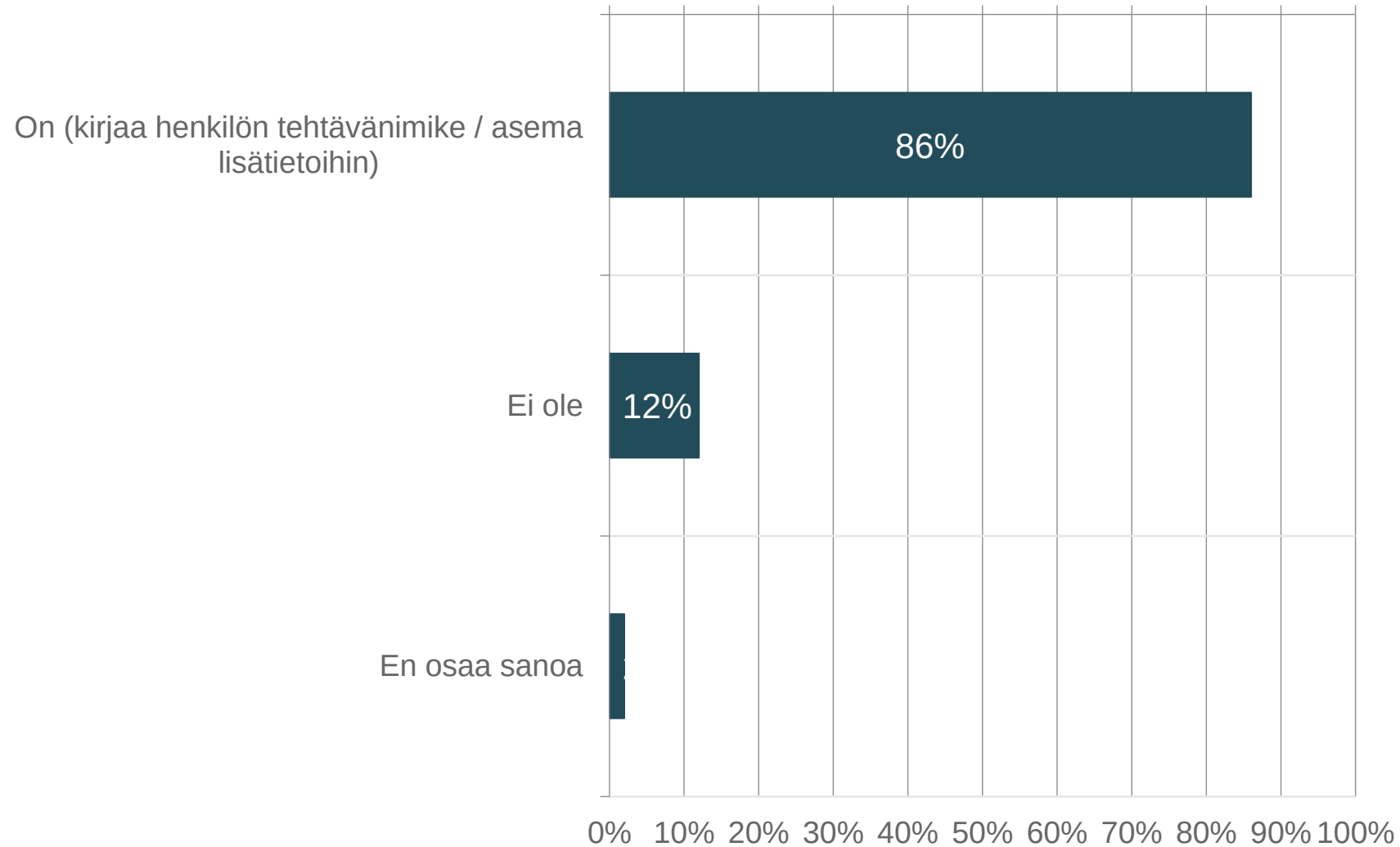
Onko organisaatiossanne merkittävimmille riskeille olemassa käsittelysuunnitelmat vastuineen ja aikatauluineen?

Vastaajien määrä: 56



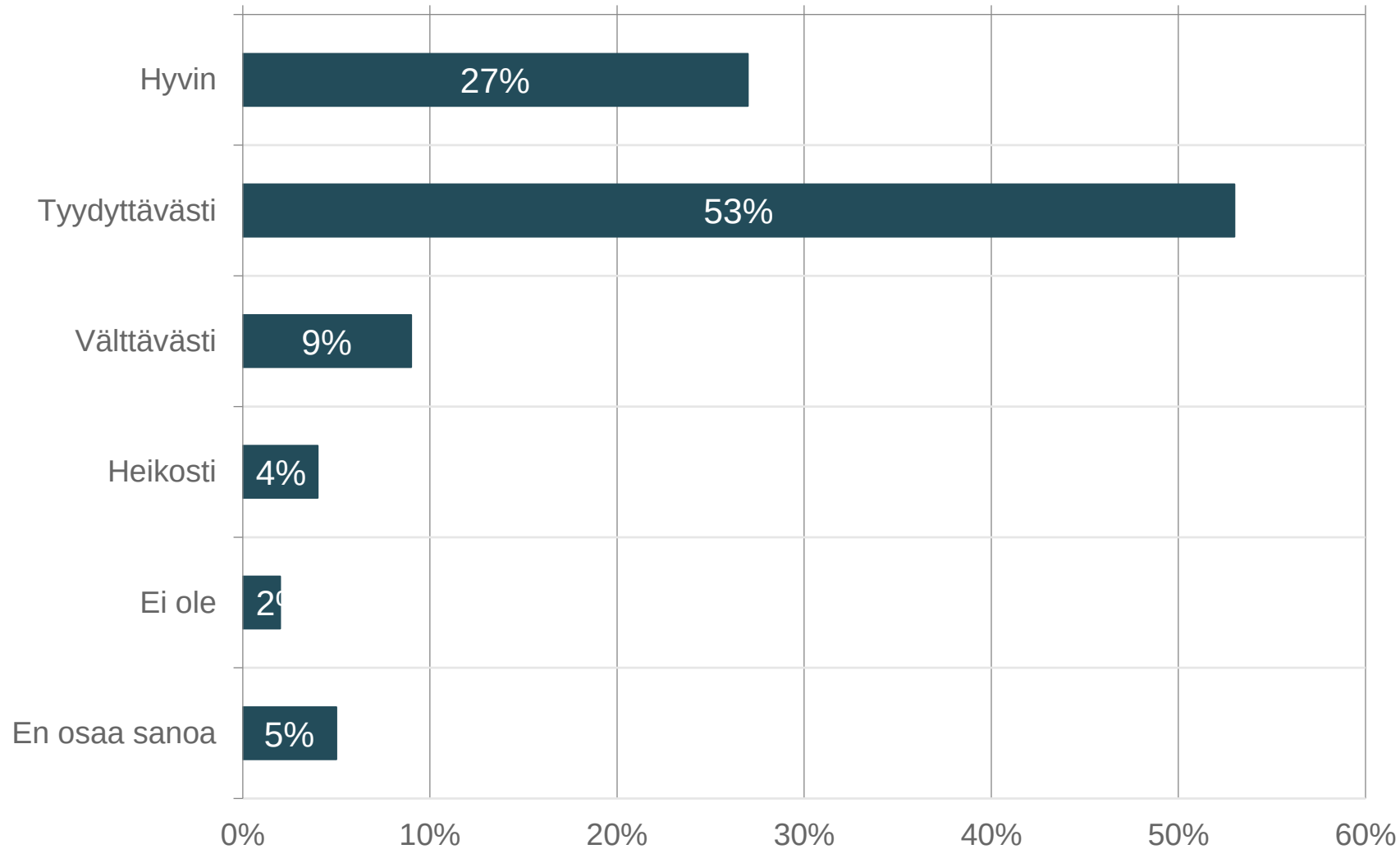
Onko organisaatiossanne määritelty, kuka koordinoi riskien käsittelyprosessia ja raportointia johdolle?

Vastaajien määrä: 56



Onko organisaatiossanne arvioitu, mitkä toiminnot, prosessit ja alihankkijat ovat kriittisiä ja vaikeasti korvattavia?

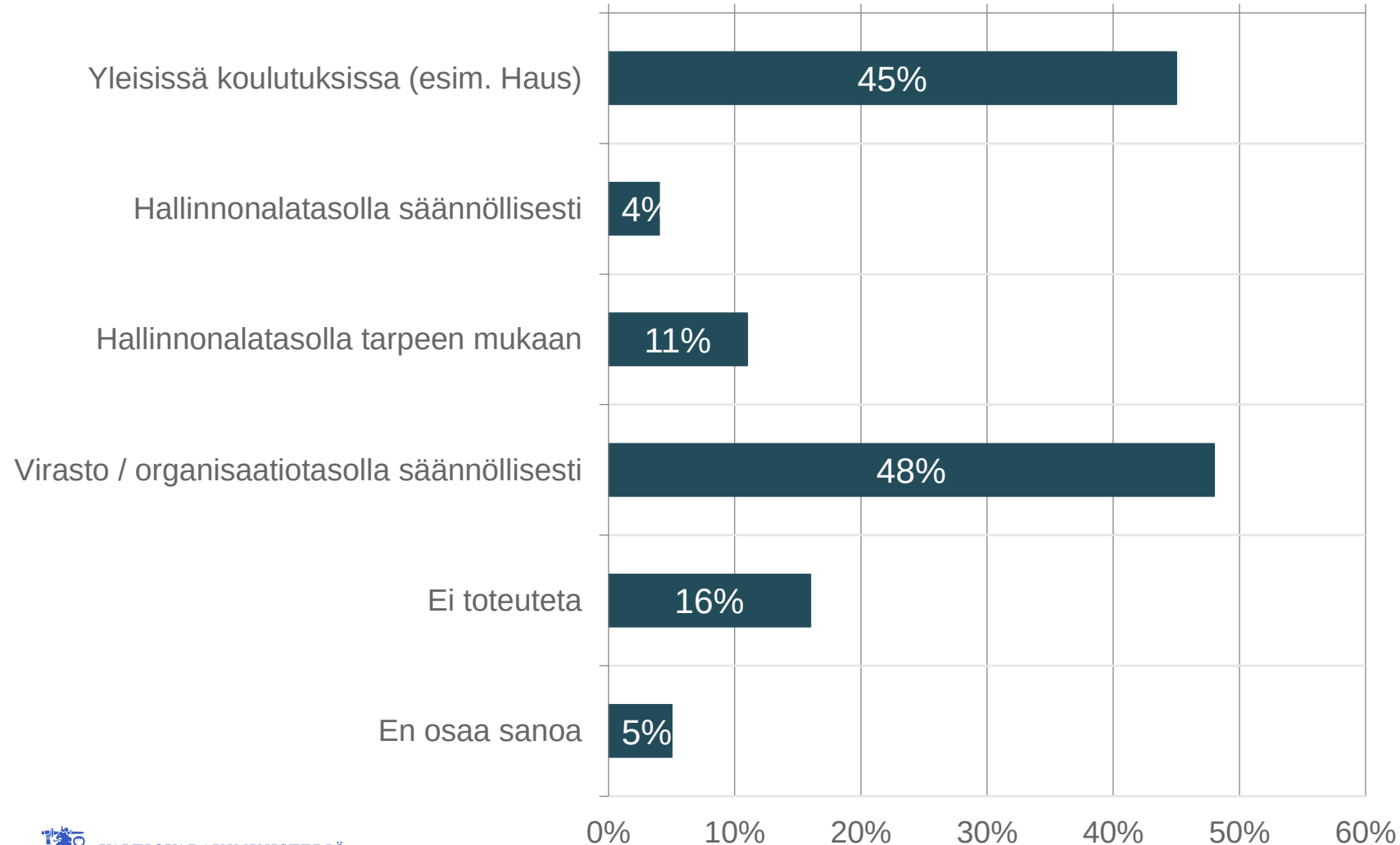
Vastaajien määrä: 56



Miten riskienhallinnan koulutusta toteutetaan organisaationne henkilöstölle?

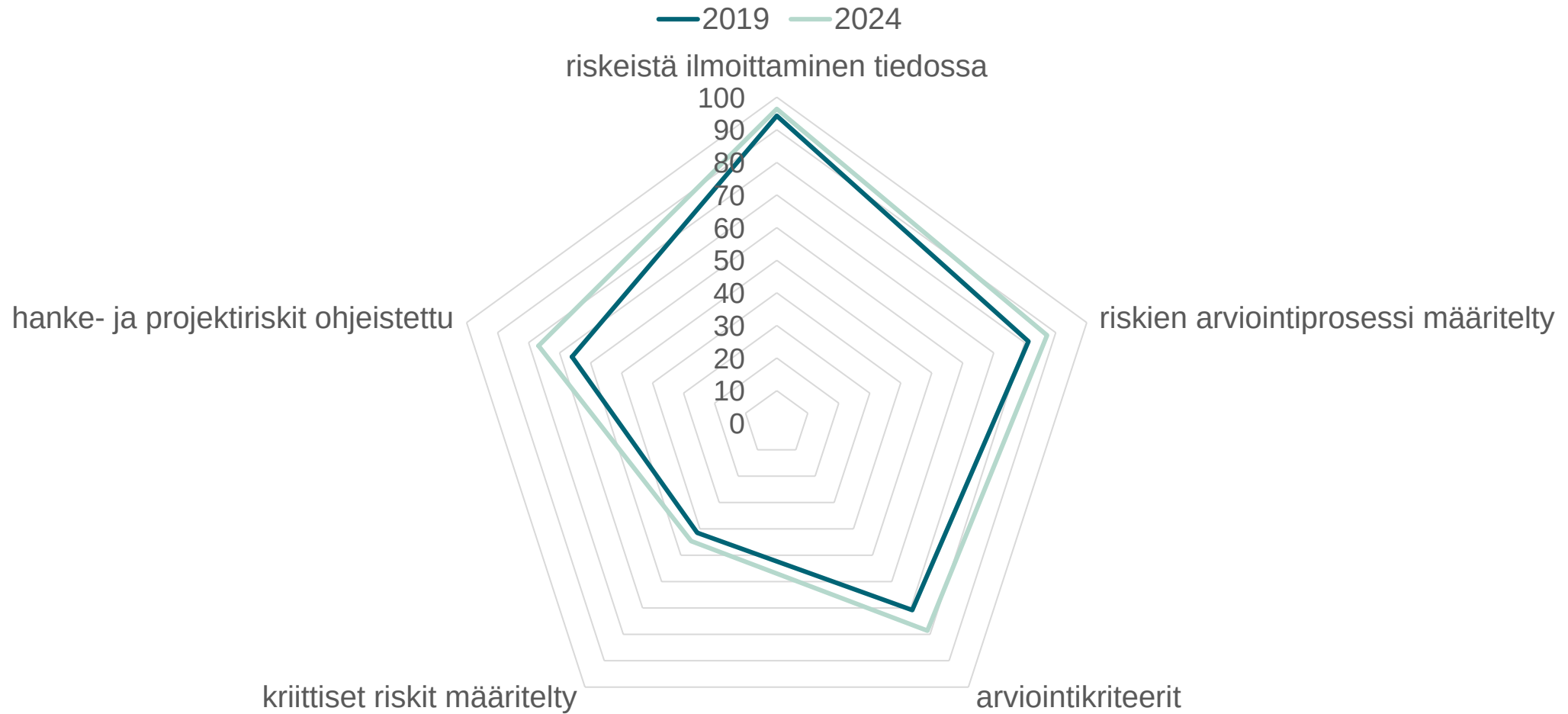
(Tähän kysymykseen voi valita useita vastausvaihtoehtoja)

Vastaajien määrä: 56, valittujen vastausten lukumäärä: 72



Riskienhallinnan prosessit

Riskienhallinnan prosessit



Riskienhallinnan prosessit

Suurin osa virastoista arvioi, että niiden henkilöstö on tyydyttävästi tietoinen menettelyistä, joiden mukaan henkilöstö voi ilmoittaa havaitsemistaan riskeistä.

Suurin osa virastoista on määritellyt riskien arvioinnin prosessin. Prosessi on sisällytetty riskienhallintapolitiikkaan tai riskienhallinnan ohjeisiin suurissa ja kaikkien suurimmissa virastoissa. Pienissä virastoissa riskien arvioinnin prosessi on kuvattu pääosin muissa ohjeissa tai asiakirjoissa.

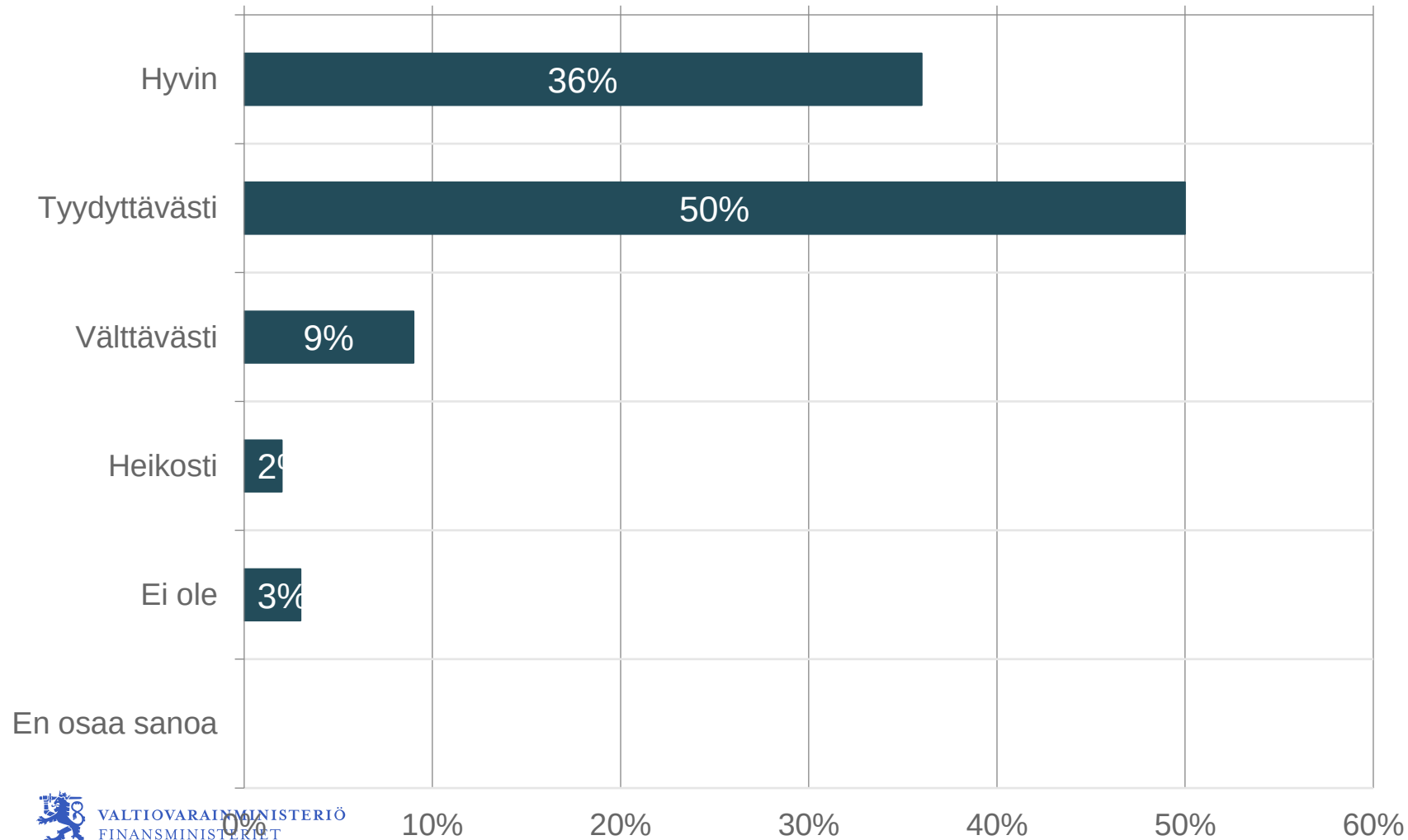
Virastot ovat myös määritelleet riskiluokitukset pääosin organisaation omista lähtökohdista tai yleisen riskiluokituksen perusteella. Riskien arvioinnissa sovelletaan tyypillisesti neljä- tai viisiportaista asteikkoa riskien merkittävyyden ja todennäköisyyden arviointiin. 45% virastoista on tunnistanut kriittiset riskit (riskit, jotka eivät ole hyväksyttäviä).

Vastaajista suurimmalla osalla on hanke- ja projektityön ohjeistus, joka sisältää joko riskienhallinnan osion tai elementtejä riskienhallinnasta. Avointen vastausten perusteella ulkoista rahoitusta, hankintoja ja/tai säädösvalmistelua sisältävät toimet ovat usein erikseen ohjeistettuja.

Onko organisaationne henkilöstön tiedossa menettelyt, joiden mukaan henkilöstö voi ilmoittaa havaitsemistaan riskeistä?

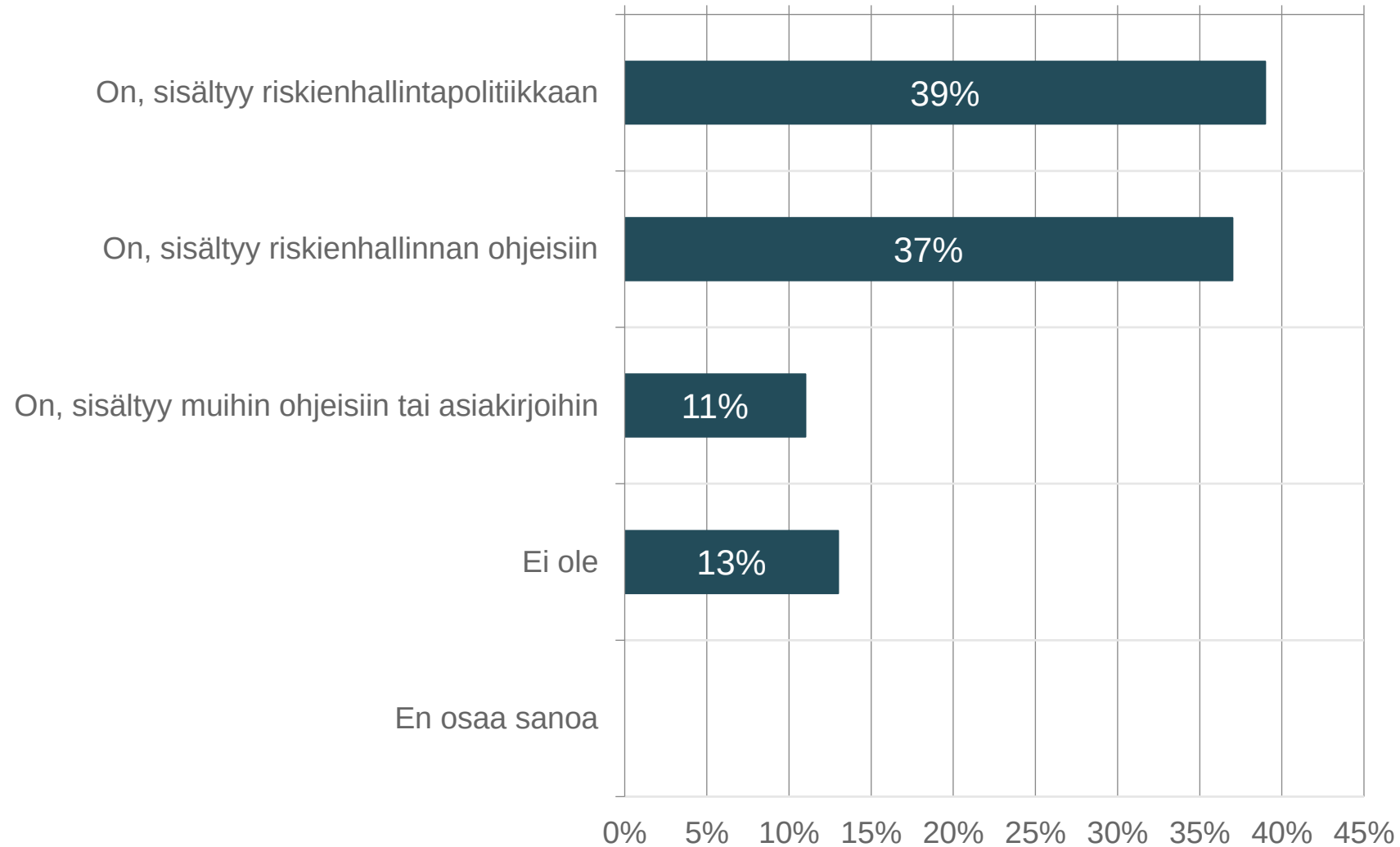
Anna esimerkkejä organisaationne käytännöistä lisätietokentässä, esim. miten ja kenelle ilmoitetaan sekä miten ilmoitukset käsitellään.

Vastaajien määrä: 56



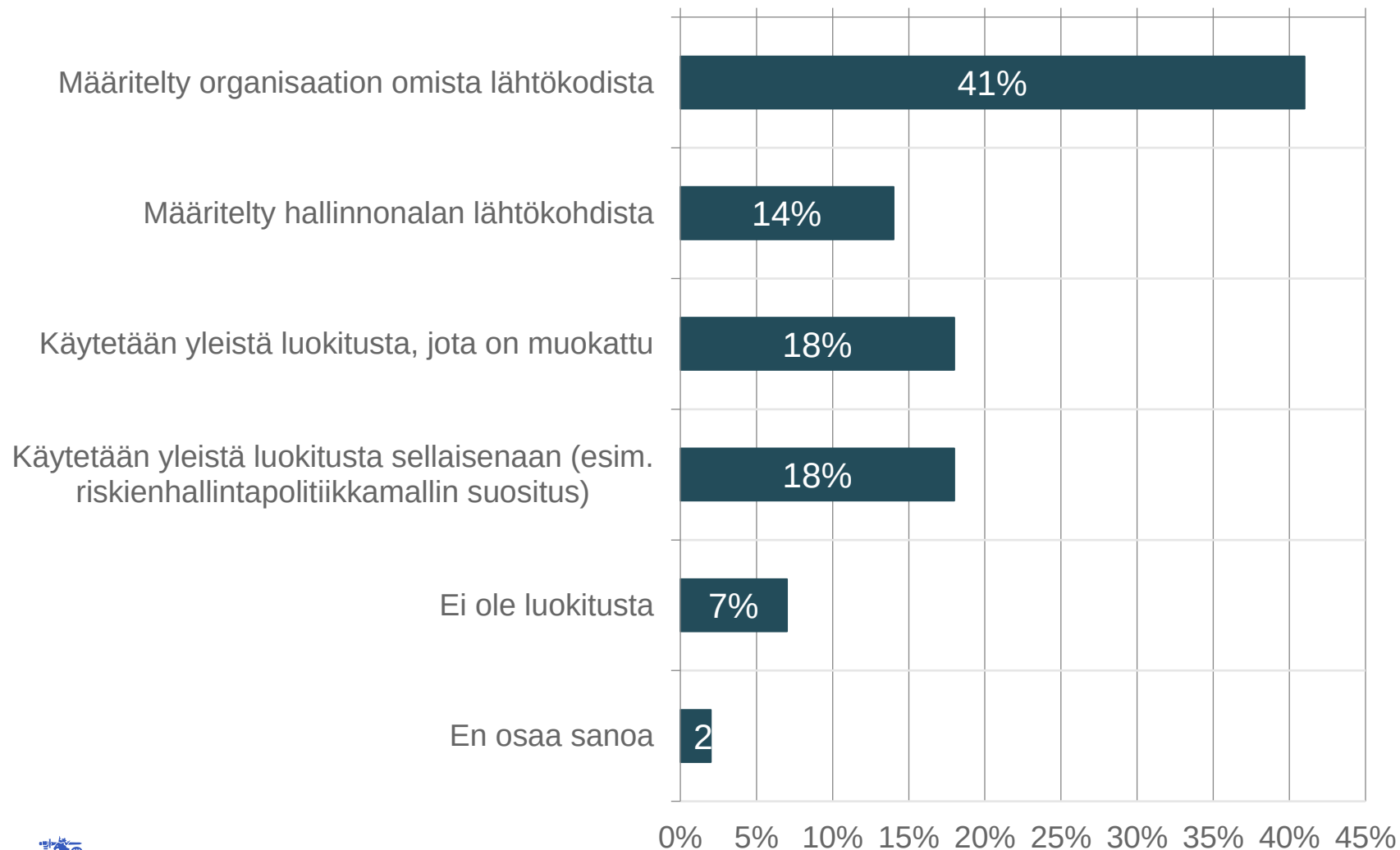
Onko organisaatiollanne määritelty riskien arvioinnin prosessi?

Vastaajien määrä: 56



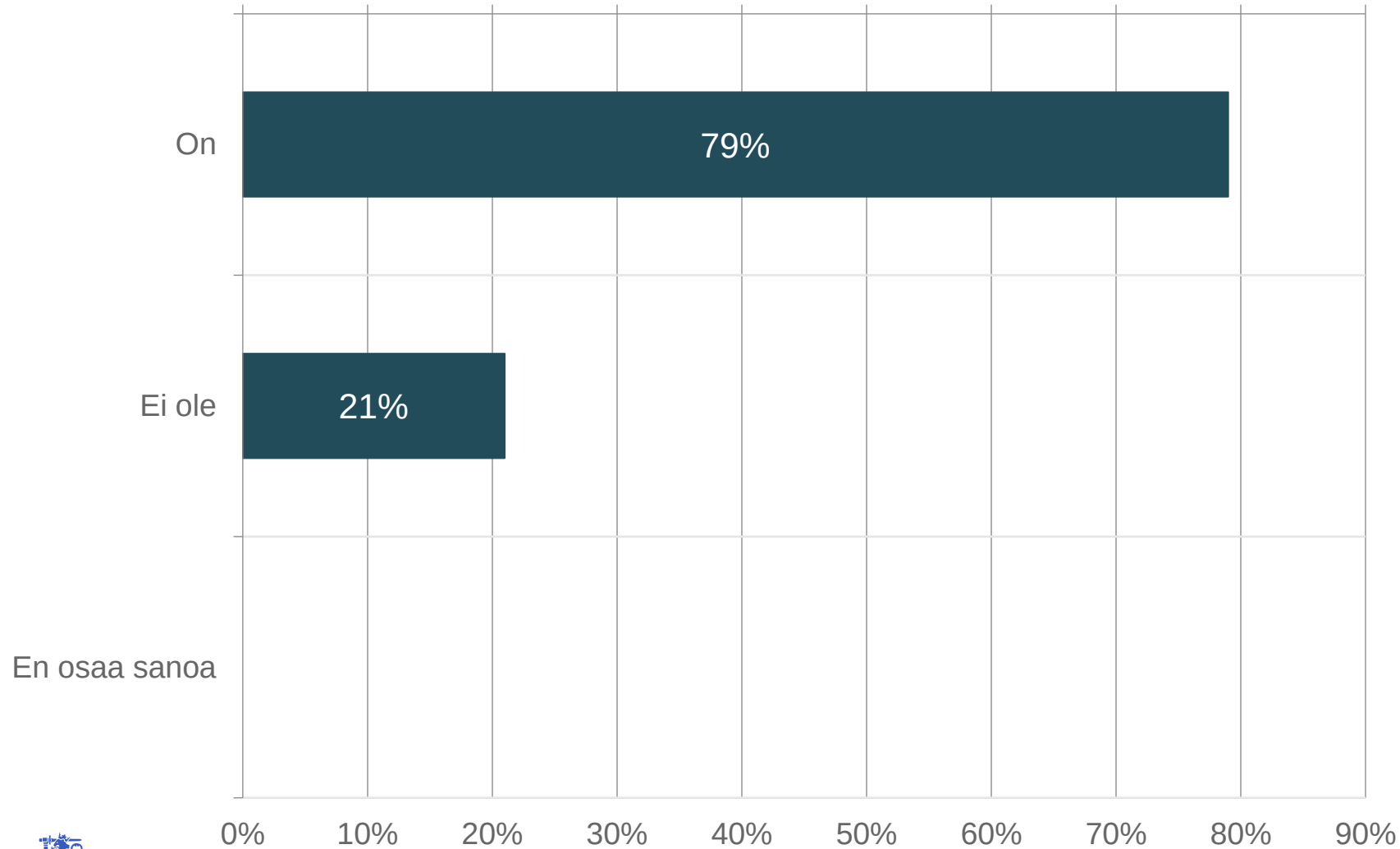
Onko organisaationne riskien luokittelu määritelty omista lähtökohdista sekä strategisten ja toiminnallisten tavoitteiden mukaisesti?

Vastaajien määrä: 56



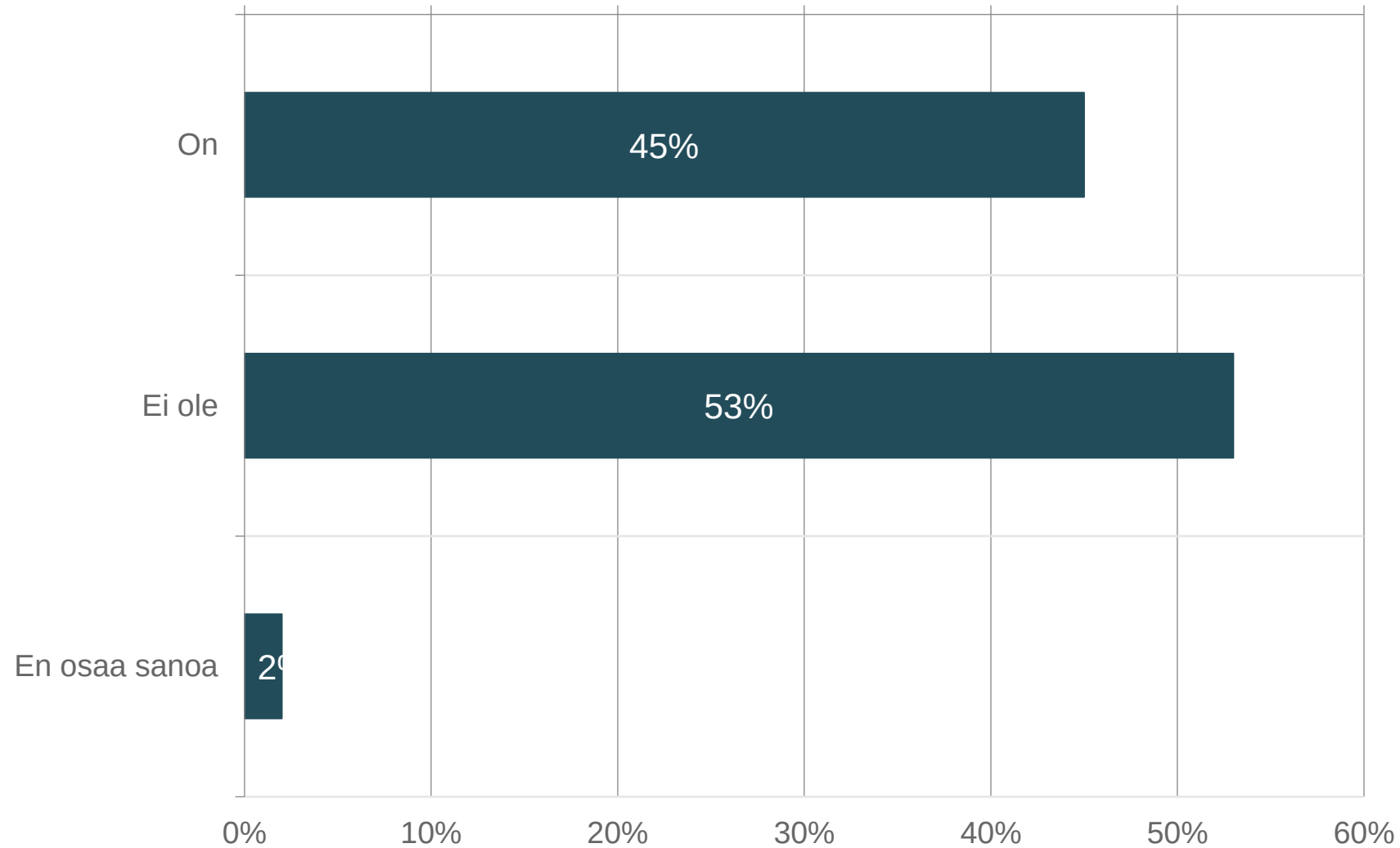
Onko organisaatiossanne määritelty kriteerit, joilla arvioidaan yhtenäisellä tavalla riskien merkittävyyttä (vaikutus ja todennäköisyys)?

Vastaajien määrä: 56



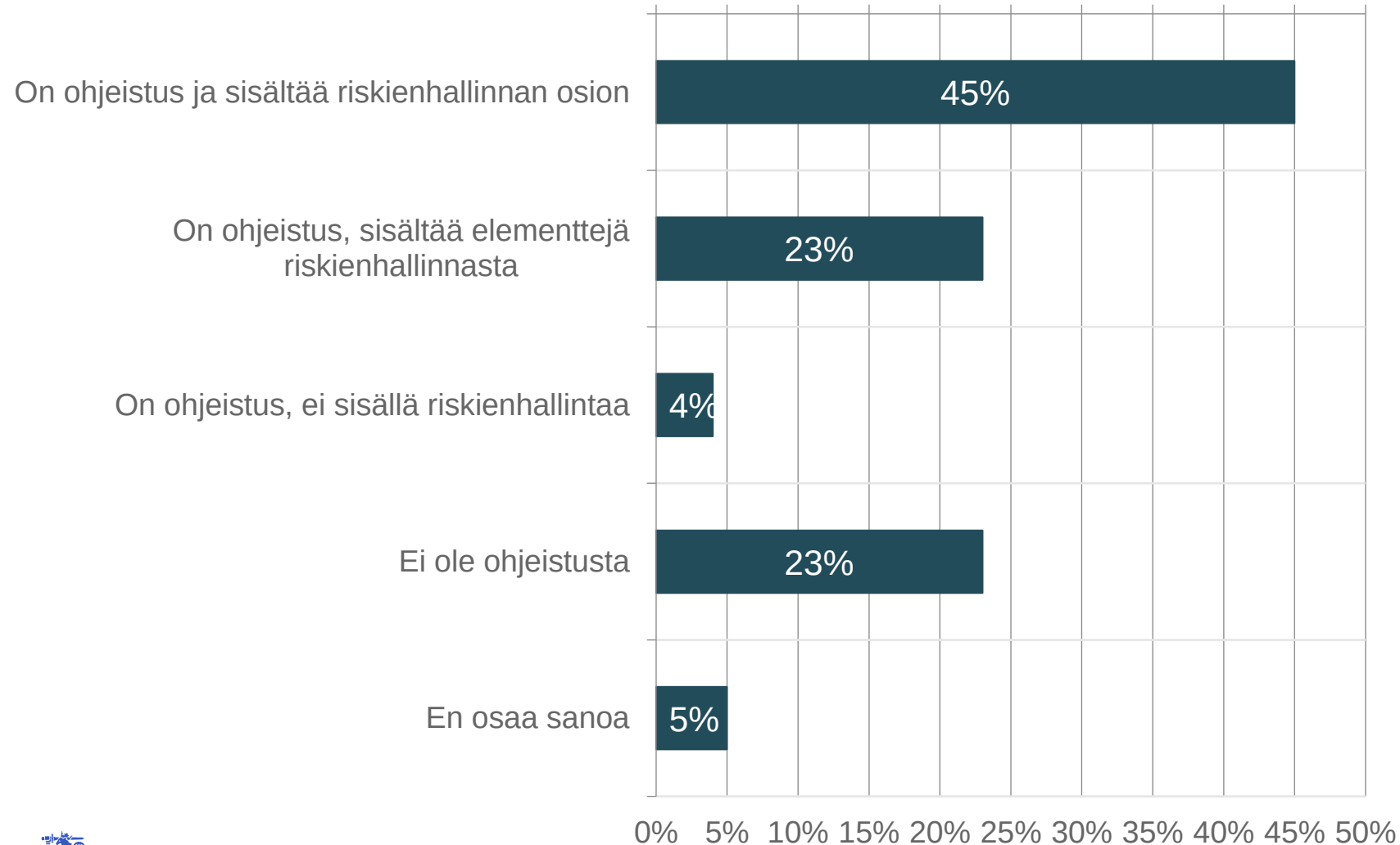
Onko organisaatiossanne määritelty, mitkä riskityypit ja -tasot eivät ole hyväksyttäviä?

Vastaajien määrä: 56



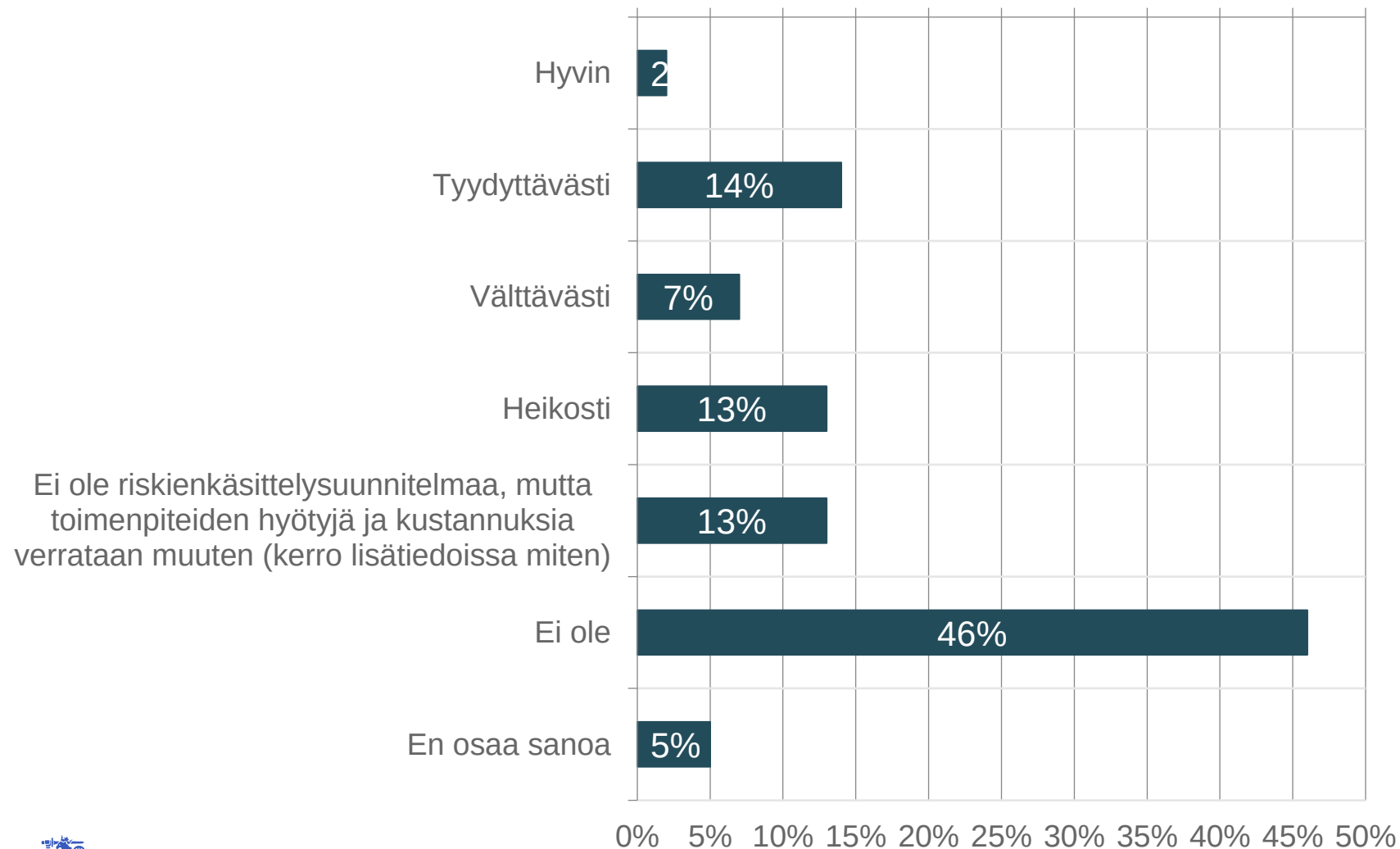
Onko organisaatiollanne ohjeistus hanke- ja projektityöhön (hanke/projektityömalli tms.) ja sisältääkö se myös riskienhallinnan (riskien tunnistamisen, arvioinnin, dokumentoinnin ja seurannan)?

Vastaajien määrä: 56



Onko riskienkäsittelysuunnitelmissa määritellyistä toimenpiteistä saatavia hyötyjä verrattu kyseisistä toimenpiteistä aiheutuviin kustannuksiin?

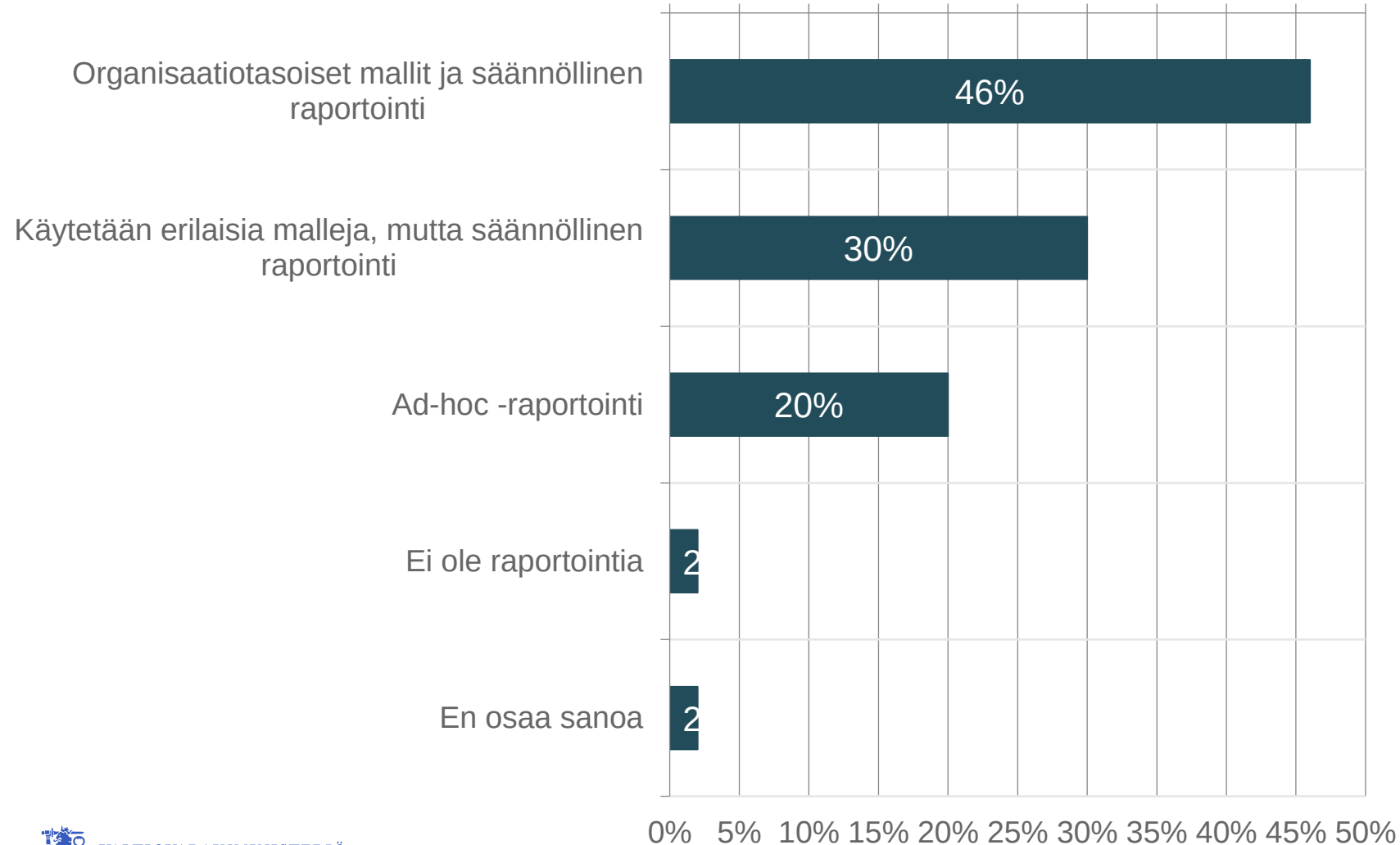
Vastaajien määrä: 56



Miten riskeistä raportoidaan organisaatiossanne (raporttien määrävälit, raporttien saajat, raportin sisältö)?

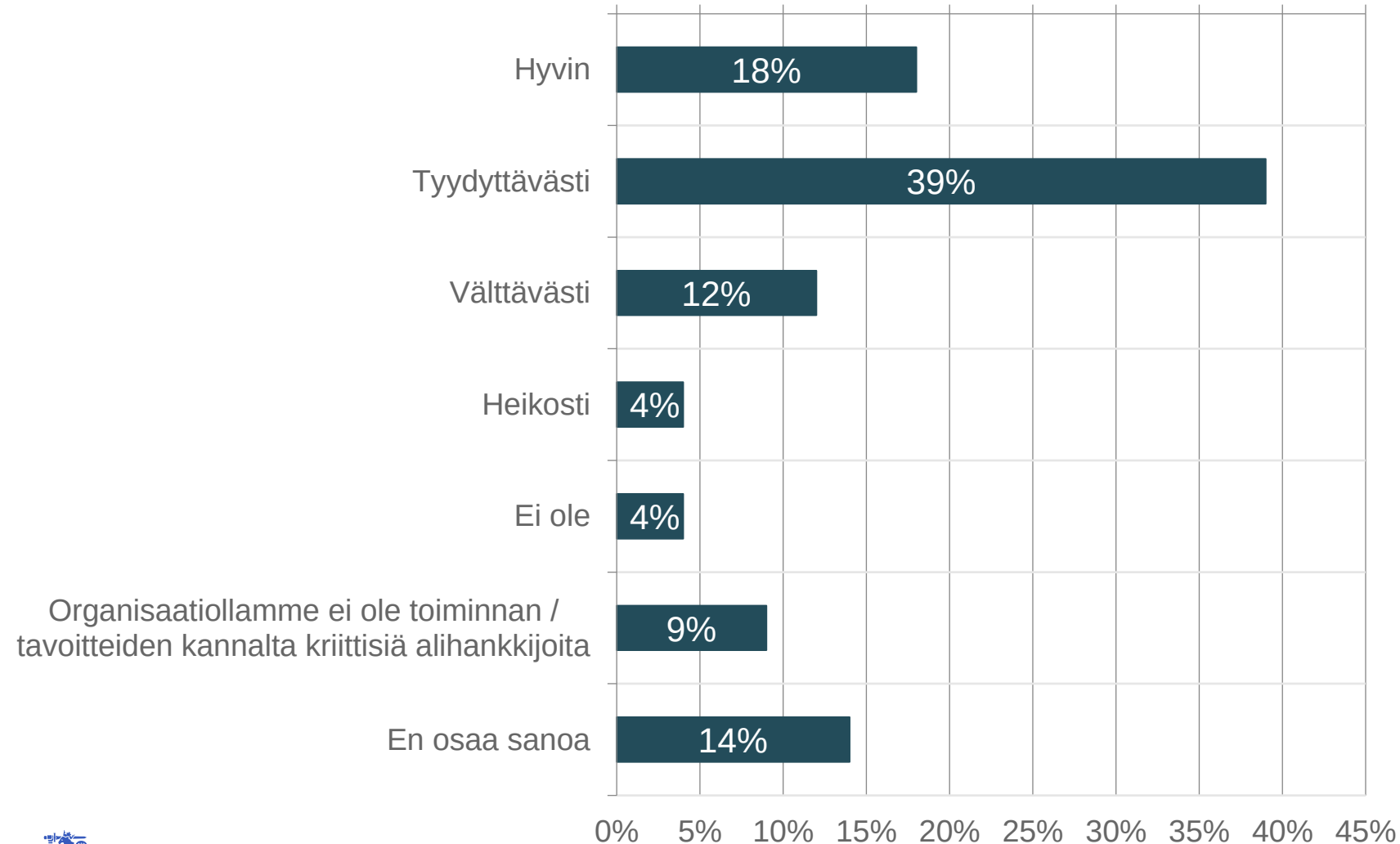
Anna lisätietokentässä lyhyt kuvaus ohjeistuksesta.

Vastaajien määrä: 56



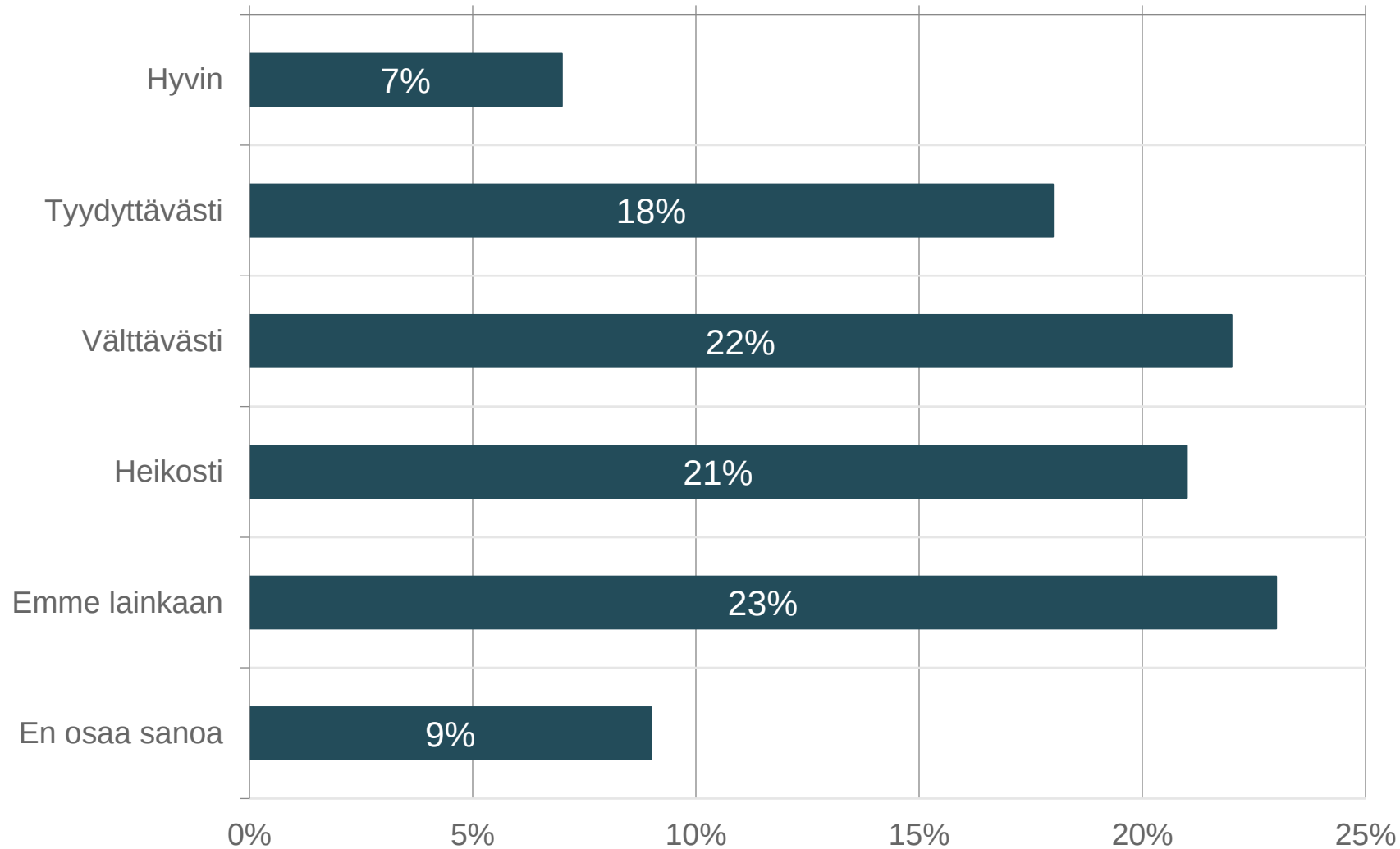
Onko organisaationne toiminnan/tavoitteiden saavuttamisen kannalta kriittisten alihankkijoiden toiminnan seuranta järjestetty systemaattisesti?

Vastaajien määrä: 56



Arvioitko riskejä poikkihallinnollisesti suhteessa muihin organisaatioihin?

Vastaajien määrä: 56



Tietojärjestelmät

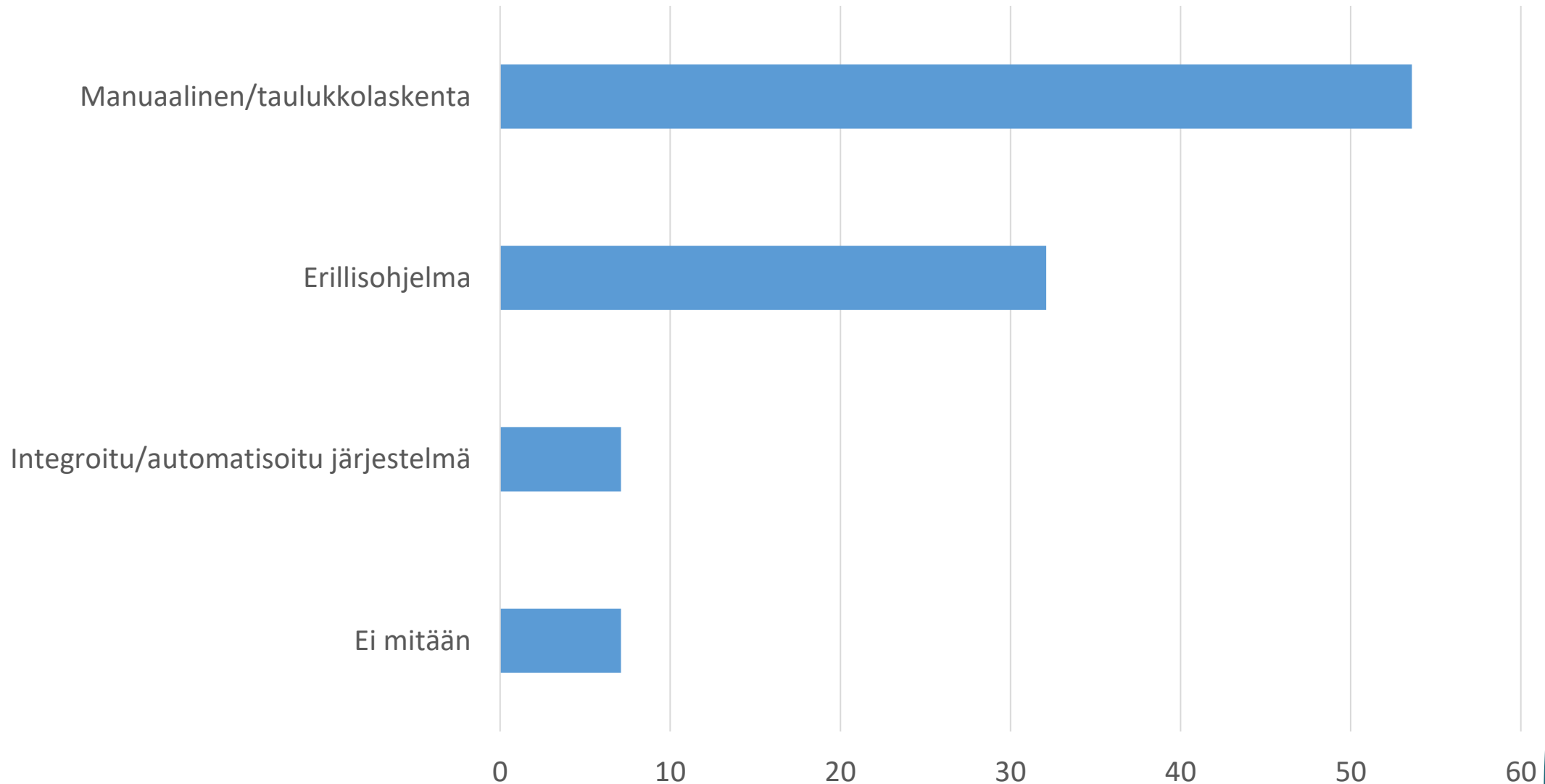
Tietojärjestelmät

Riskienhallinnassa käytettävien tietojärjestelmien kirjo on suuri. Excel tai muu vastaava manuaalinen toimistosovellus on laajasti käytössä.

Useimmin erillisohjelmaa käytetään riskitilannekuvan luomiseen, raportointiin ja tiedon visualisointiin.

Joissain tapauksissa virastot ovat ottaneet riskienhallintaohjelmistoja käyttöön ja useita järjestelmähankintoja on suunnitteilla tai vireillä.

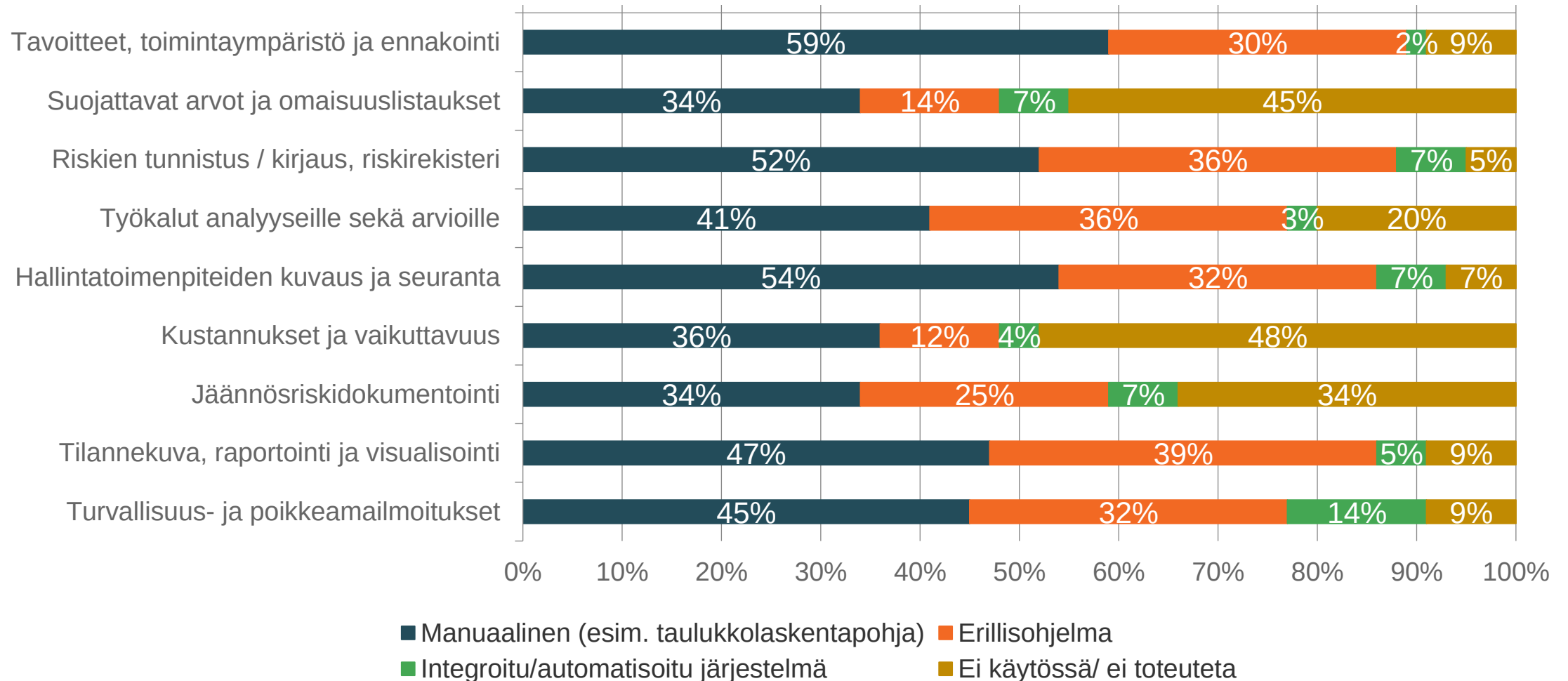
Käytössä olevat tietojärjestelmät



Millaisia työkaluja tai -järjestelmiä virastonne käyttää riskienhallinnan prosesseissa?

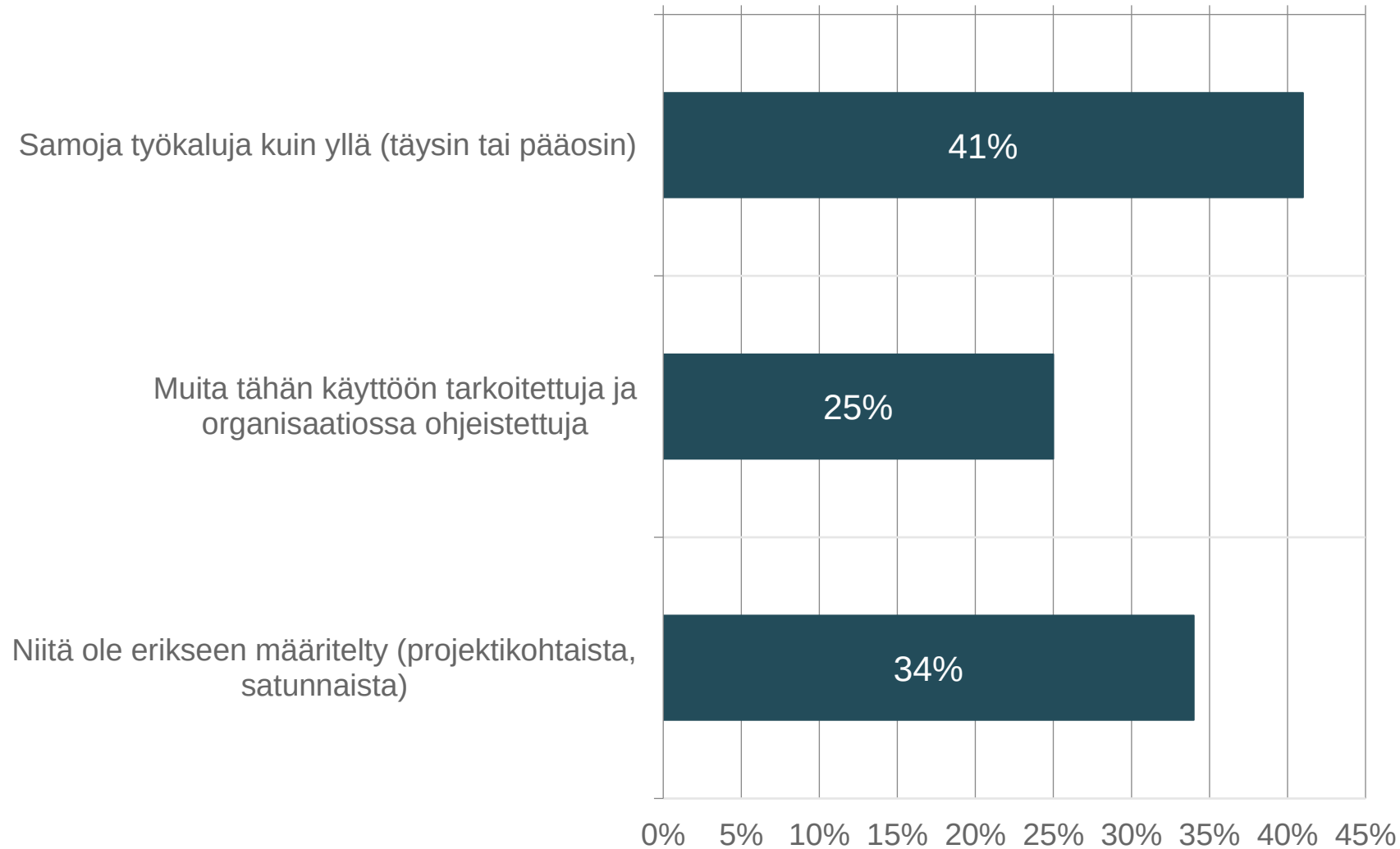
Valitse lähin vaihtoehdosta koskien eri osa-alueita (joitain osa-alueita voidaan toteuttaa samalla työkalulla tai -järjestelmällä – vastaa silti kunkin osalta erikseen).

Vastaajien määrä: 56



Käytetäänkö projekteille ja hankkeille

Vastaajien määrä: 56



Yhteenveto

Poimintoja kehittämisehdotuksista

Velvoittavampi ohjaus voisi olla tarpeen, kunhan se ei sido organisaatioita vain esimerkiksi yhteen riskienarviointi- ja raportointimalliin. Riskitiedon välittäminen tulisi olla myös kahdensuuntaista.

Miten pitkälle riskienhallintaprosessi, ohjeistus ja työkalut voisivat olla valtionhallinnossa yhdenmukaiset? Tämä toisi kustannustehokkuutta toimintaan, varmistaisi osaltaan laatua ja olisi osaamisen kehittämisen kannalta helpompaa. Valtionhallinnon toimijoille avoin foorumi, jossa voitaisiin jakaa ja perehtyä käytännönläheisesti erilaisiin hyviin riskienhallinnan toimintatapoihin, olisi hyödyllinen. Toive matalan kynnyksen valtionhallinnon riskienhallinnan sidosryhmäyhteistyölle onkin esitetty useassa yhteydessä.

Valtionhallinnosta puuttuu yhteinen kokonaisvaltainen riskienhallintamalli. Riskejä arvioidaan sektorinäkökulmasta, jolloin riskien välisiä sidonnaisuuksia jää havaitsematta tai niiden painoarvo on pistemäinen. Kokonaisvaltaista riskienhallintaa ei käytännön tasolla omista yksiselitteisesti mikään taho. Toimivaltasuhteet ovat epäselvät.

Valtiohallinnon toimijat käsittelevät riskejä siiloissa pääsääntöisesti ilman poikkihallinnollista yhteistä mekanismia. Yksittäisen viraston sisäisen ja ylätason kansallisen riskiarvion välissä ei ole käytännössä minkäänlaista säännönmukaista riskienhallintaa.

Lopuksi

Vuoden 2019 kyselyyn verrattuna riskienhallinnan kypsyys valtion virastoissa näyttää kehittyneen jonkin verran myönteiseen suuntaan. Virastokohtainen vaihtelu riskienhallinnan järjestämisessä ja toimeenpanossa on suurta, mutta kyselyn perusteella valtionhallinnon riskienhallinnan tueksi tuotettu materiaali ja muut kehittämishankkeet ovat tukeneet riskienhallinnan järjestämistä.

Vuonna 2019 kyselyyn vastasi 106 virastoa ja vuoden 2024 kyselyyn vastasi 56 kirjanpitoyksikköä. Merkittävimpiä muutoksia ovat tuomioistuinviraston perustaminen vuonna 2020 ja aluehallinnon uudelleenjärjestelyt. Vuonna 2019 tehdyn analyysin perusteella viraston koko näyttäisi jonkin verran korreloivan riskienhallinnan standardien mukaisen toimeenpanon kanssa. 2024 tehty kysely vahvistaa tätä kuvaa.

Riskienhallinnan kehittämistä on tarpeen jatkaa. Virastot tunnistivat useita osa-alueita, joilla yhteisten toimintatapojen kehittäminen tukee virastojen riskienhallintaa.



VALTIOVARAINMINISTERIÖ
FINANSMINISTERIET

Kiitos

ESKO MUSTONEN

ESKO.MUSTONEN@GOV.FI

TERHI SÄÄSKILAHTI

TERHI.SAASKILAHTI@GOV.FI

VM.FI | @VMUUTISET