



25.3.2019

Helsingin yliopiston ja sen konsernin riskienhallinnan toimintamalli

Sisältö

1	Ohjeen tarkoitus	2
2	Soveltamisalue	2
3	Riskienhallinta osana yliopiston hallinto- ja ohjausjärjestelmää	2
3.1	Riskienhallinta osana toiminnanohjausta	2
3.2	Riskienhallinta osana sisäistä valvontaa	2
3.3	Kolme puolustuslinjaa	3
4	Yliopiston riskienhallinnan tasot, yliopistokonsernin riskit ja vuosikello	4
4.1	Yliopiston riskienhallinnan tasot	4
4.1.1	Yliopistotason riskit	4
4.1.2	Yksikkötason riskit	5
4.2	Yliopistokonserni ja konserniyhtiöt	5
4.3	Riskienhallinnan vuosikello	5
5	Riskienhallintaprosessi	6
5.1	Riskienhallinnan kattavuus, toimintaympäristö ja kriteerit	7
5.2	Riskien arviointi	7
5.2.1	Riskien tunnistaminen	7
5.2.2	Riskianalyysi	8
5.2.3	Riskien merkityksen arviointi	8
5.3	Riskien käsittely	8
5.4	Riskirekisteri ja raportointi	9
5.5	Seuranta ja katselmointi	9
5.6	Viestintä ja tiedonvaihto	9
6	Projekti- ja turvallisuusriskien hallinta	9
7	Vastuut ja tehtävät	10
	LIITTEET	11



25.3.2019

Helsingin yliopiston ja sen konsernin riskienhallinnan toimintamalli

1 Ohjeen tarkoitus

Tässä ohjeessa kuvataan koordinoitua menettelyä, toimenpiteitä, roolit ja vastuut, joiden avulla riskienhallintaa toteutetaan Helsingin yliopistossa ja sen konsernissa. Ohje kuvaa [Helsingin yliopiston ja sen konsernin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteiden](#) soveltamisen käytännössä.

Ohje perustuu pääosin ISO 31000:2018-standardin käsitteistöön ja viitekehykseen.

2 Soveltamisalue

Ohjetta sovelletaan Helsingin yliopiston yksiköissä, sisältäen opetuksen ja tutkimuksen, hallinnon, sisäiset kehitysprojektit ja kaupalliset toiminnot, sekä yliopistokonsernin tytäryhtiöissä.

Yksiköiden, konsernin ja tytäryhtiöiden johto voi antaa tarvittaessa tätä ohjetta täydentävää muuta ohjeistusta.

3 Riskienhallinta osana yliopiston hallinto- ja ohjausjärjestelmää

Riskienhallinnan pyrkimyksenä on tuottaa lisäarvoa yliopiston toimintaan seuraavasti:

- tavoitteiden saavuttamista estävien uhkien tunnistaminen ja niihin varautuminen (arvon suojaaminen), sekä tavoitteiden saavuttamista edistävien mahdollisuuksien tunnistaminen sekä niiden edistäminen ja hyödyntäminen (arvon luominen)
- päätöksenteon linjaaminen sen suhteen, kuinka paljon riskiä voidaan ottaa tavoitteen saavuttamiseksi ja minkälaisia riskejä yliopisto ei ole valmis ottamaan.

Riskienhallintaa toteutetaan siten, että kaikilla organisaatiotasolla:

- riskienhallinta on integroitu osaksi toimintaa ja prosesseja
- päätöksenteossa ja toiminnan kehittämisessä riskit otetaan kattavasti huomioon
- riskeistä viestitään avoimesti keskeisille sisäisille sidosryhmille.

3.1 Riskienhallinta osana toiminnanohjausta

Riskienhallinta on kiinteä osa Helsingin yliopiston toiminnanohjausta, kaikkea muuta toiminnan suunnittelua sekä johtamista.

Tiedekuntien, erillislaitosten ja Yliopistopalveluiden riskit sekä niihin liittyvät kontrollit ja käsittelytoimenpiteet päivitetään ja arvioidaan toimeenpanosuunnitelmien valmistelun yhteydessä. Toiminnanohjauksen SUUNTA-järjestelmän riskienhallintaosioon tallennetut riskitiedot muodostavat yliopiston riskirekisterin.

3.2 Riskienhallinta osana sisäistä valvontaa



25.3.2019

Riskienhallinta ja sisäinen valvonta koostuvat seuraavista osa-alueista, jotka yhdessä mahdollistavat vaikuttavan ja tehokkaan toiminnan suhteessa erityyppisiin riskeihin.

- *Johtosäännöt, säädökset, periaatteet ja politiikat*

Yliopiston hallitus tai toimiva johto määrittää ja hyväksyy keskeiset yliopiston ja sen konsernin laajuiset toimintaa ohjaavat politiikat, periaatteet ja ohjeet. Lisäksi toimialat antavat näitä täydentävää ohjeistusta, kuten toimintaohjeet, menettelyohjeet tai prosessikuvaukset.. Ohjeistus on jokaista yliopistoyhteisön jäsentä ja konserniyhtiötä velvoittavaa ja muodostaa yliopiston sisäisen valvonnan perustan.

Konsernin tytäryhtiöiden johdon vastuut ja tehtävät on määritelty [Helsingin yliopistokonsernin konserniohjeessa](#).

- *Toiminnanohjaus ja budjetointi*

Toiminnanohjaus- ja budjetointiprosessissa määritellään tavoitteet ja laaditaan toimeenpano- tai toimintasuunnitelmat. Toimeenpanosuunnitelmien tavoitteiden toteutumista seurataan säännöllisesti.

- *Riskien arviointi*

Riskit tunnistetaan, arvioidaan, käsitellään ja niiden tilannetta seurataan säännöllisesti yliopisto-, konserni-, yksikkö- ja yhtiötasolla. Yliopiston riskienhallinnan tasot ja niiden vuorovaikutus on kuvattu kohdassa 4.1.

- *Kontrollit (kontrollitoimenpiteet)*

Kontrollien (kontrollitoimenpiteiden) tavoitteena on vastata toimintoihin ja prosesseihin kohdistuviin riskeihin. Kontrollit ovat toiminnassa noudatettavia menettelyjä, joilla riskejä pidetään halutulla tasolla tai pienennetään halutulle tasolle. Keskeisimmät kontrollit dokumentoidaan, jotta niiden asianmukaista toteuttamista voidaan seurata, arvioida ja kehittää.

- *Sisäinen tarkastus*

Sisäinen tarkastus vastaa vuosittaisesta toiminnan ja sisäisen valvonnan arvioinnista yliopistossa ja konsernissa. Hallituksen hyväksymä sisäisen tarkastuksen vuosisuunnitelma laaditaan perustuen yliopiston tavoitteisiin ja riskiarviointeihin ja se kattaa myös riskienhallintaprosessin vaikuttavuuden arvioinnin.

- *Tilintarkastus*

Tilintarkastus informoi tarkastusvaliokuntaa talouteen ja sen hallintoon liittyvien kontrollien toiminnasta, joita arvoidaan osana tilintarkastusta.

- *Tarkastusvaliokunta*

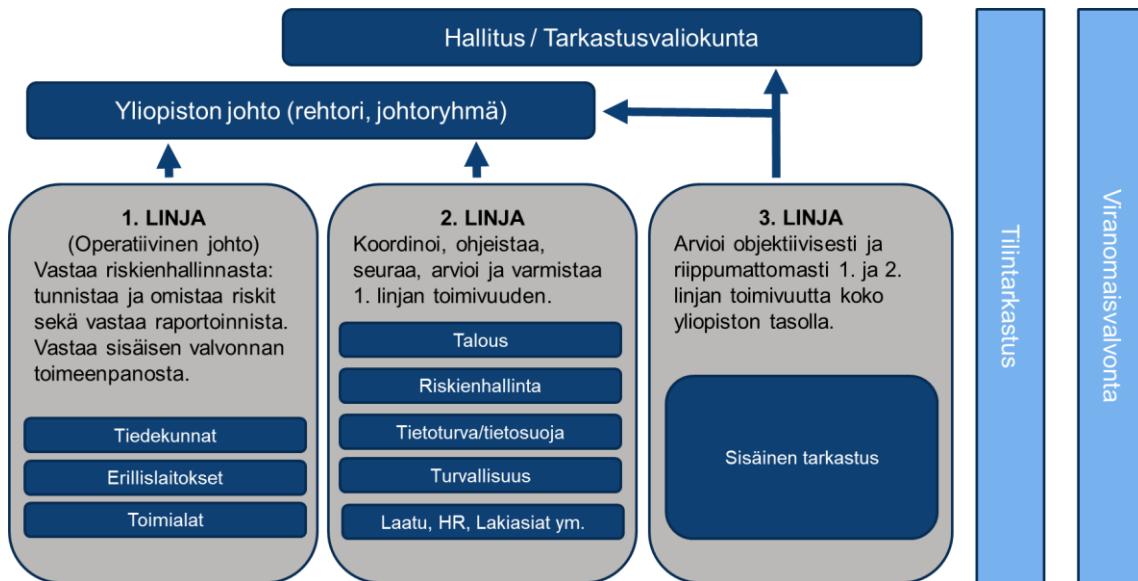
Tarkastusvaliokunta arvioi sisäistä valvontaa ja valvoo sisäistä ja ulkoista tarkastusta, sekä raportoi niistä hallitukselle. Lisäksi se avustaa hallitusta sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toiminnan vaikuttavuuden arvioinnissa.

3.3 Kolme puolustuslinjaa

Eri toimijoiden roolit sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toteuttamisessa on esitetty kuvassa 1.



25.3.2019



Kuva 1. Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tehtävät ja vastuut (kolme puolustuslinjaa)

Yliopistossa 1. linjan muodostavat tiedekunnat, erillislaitokset ja toimialat. Toinen linja koostuu niistä yliopistopalvelujen toiminnoista, joiden operatiiviseen vastualueeseen sisältyy sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan liittyviä tehtäviä. Kolmannen linjan muodostaa Helsingin yliopiston sisäinen tarkastus, joka toimii hallituksen alaisuudessa.

Kolmen puolustuslinjan mallia sovelletaan myös yliopistokonsernin riskienhallinnassa. Yliopistokonsernissa ensimmäisen linjan muodostaa tytäryhtiöiden operatiivinen johto. Toisen linjan muodostavat yleishallinnon palvelut, siltä osin kuin niillä on konserniyhtiöihin liittyviä vastaavia toimintoja. Puolustuslinjat raportoivat riskienhallinnasta ja sisäisestä valvonnasta konsernin johdolle.

4 Yliopiston riskienhallinnan tasot, yliopistokonsernin riskit ja vuosikello

4.1 Yliopiston riskienhallinnan tasot

Yliopiston riskienhallinta koostuu kahdesta tasosta: yliopistotason riskit ja yksikötason riskit. Niiden suhteita on havainnollistettu kuvassa 2.

4.1.1 Yliopistotason riskit

Yliopiston johto arvioi merkittävimmät yliopistotason riskit vuosittain. Riskeille ja käsittelytoimenpiteille nimetään vastuuhenkilöt.

Mikäli vuoden mittaan toimintaympäristössä havaitaan merkittäviä muutoksia, joilla on vaikutusta yliopiston merkittäviin riskeihin, tai yliopistossa tunnistetaan uusia merkittäviä riskejä, riskienhallinnan asiantuntija varmistaa yliopistotason riskiprofiilin päivityksen yliopiston johdon kanssa.

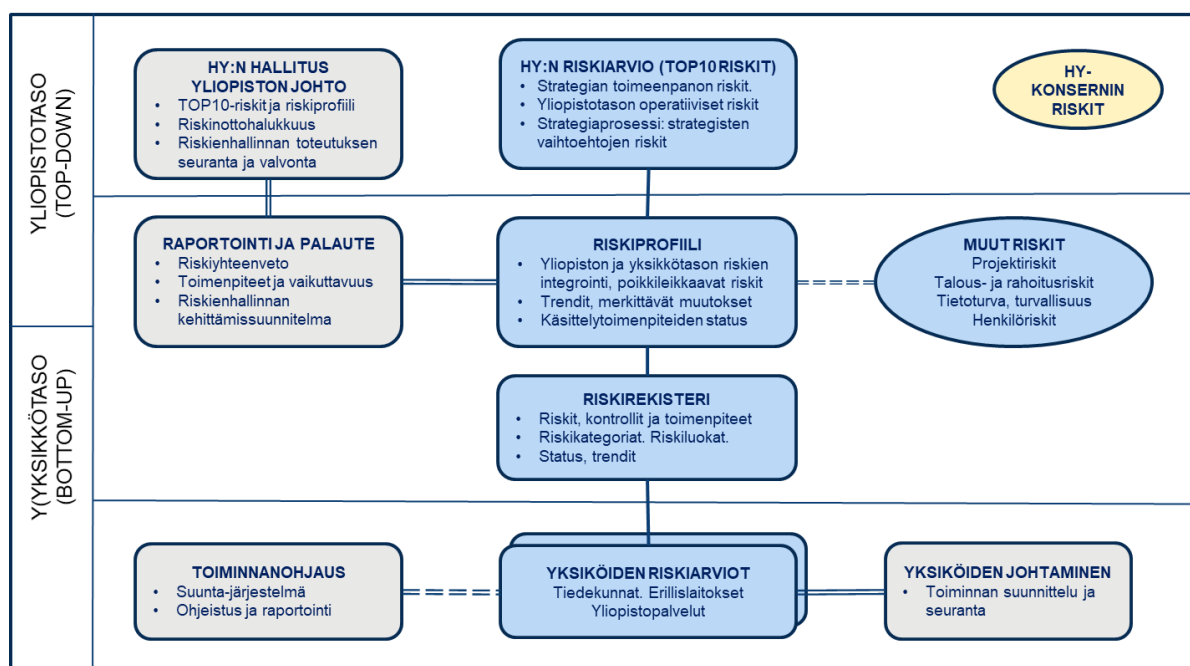


25.3.2019

4.1.2 Yksikötason riskit

Tiedekunnat, erillislaitokset sekä Yliopistopalvelut ja toimialat tunnistavat riskit toimeenpanosuunnitelman tavoitteita vasten, priorisoivat riskit ja määrittävät tarvittavat toimenpiteet vuosittain luvussa 5 kuvatun riskienhallintaprosessin mukaisesti.

Jokainen yksikkö on vastuussa omien riskitietojensa ylläpidosta ja mahdollisista päivityksistä. Riskienhallinnan asiantuntija laatii yhteenvedon yksikötason riskeistä (yliopiston riskiprofiili) ja raportoi riskit yliopiston johdolle.



Kuva 2. Yliopiston riskienhallinnan tasot ja raportointi

4.2 Yliopistokonserni ja konserniyhtiöt

Yliopistokonsernin toimiva johto arvioi konserniriskit vuosittain toimintasuunnitelman tavoitteita vasten, priorisoi riskit ja määrittää tarvittavat toimenpiteet riskienhallintaprosessin (luku 5) mukaisesti. Riskeille ja käsittelytoimenpiteille nimetään vastuuhenkilöt. Riskit dokumentoidaan excel-taulukkoon tai vastaavaan. Riskit raportoidaan osana muuta johdon raportointia.

Mikäli vuoden mittaan toimintaympäristössä havaitaan merkittäviä muutoksia, joilla on vaikutusta yliopistokonsernin riskeihin, tai tunnistetaan uusia merkittäviä riskejä, riskienhallinnan asiantuntija varmistaa yliopistokonsernin riskiprofiilin päivityksen yliopistokonsernin ylimmän toimivan johdon kanssa.

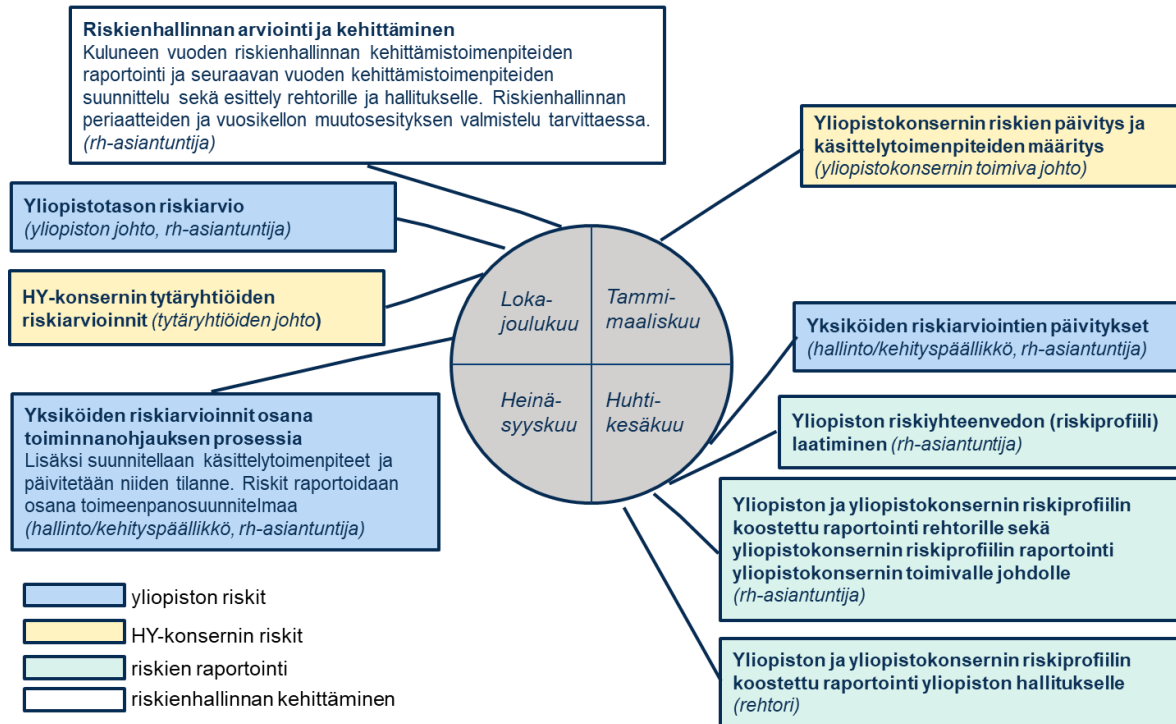
4.3 Riskienhallinnan vuosikello

Riskienhallinnan vuosikello on esitetty kuvassa 3.



25.3.2019

RISKIENHALLINNAN VUOSIKELLO



Kuva 3. Riskienhallinnan vuosikello

5 Riskienhallintaprosessi

Riski on epävarma asia tai tapahtuma, joka voi vaikuttaa asetettujen tavoitteiden toteutumiseen. Riskin vaikutus voi olla negatiivinen tai positiivinen.¹ Riski koostuu kahdesta tekijästä: havaitun uhkan tai mahdollisuuden todennäköisyys ja kyseisen uhkan tai mahdollisuuden toteutumisen vaikutus tavoitteiden toteutumiseen.

Riskienhallinta tarkoittaa koordinoitua toimintaa, jolla organisaatiota johdetaan ja ohjataan riskien osalta. Riskienhallintaprosessin vaiheet on esitetty kuvassa 4 Riskienhallinta on iteratiivinen prosessi, vaikka koostuukin peräkkäisistä vaiheista.



Kuva 4. Riskienhallintaprosessi

¹ Tässä ohjeessa riski-käsitettä käytetään negatiivisen vaikutuksen näkökulmasta.



25.3.2019

5.1 Riskienhallinnan kattavuus, toimintaympäristö ja kriteerit

Ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö ovat ne puitteet, joissa yksikkö määrittelee ja pyrkii saavuttamaan tavoitteensa, ja jossa riskienhallintaprosessia sovelletaan. Riskienhallinnan suunnittelussa ja toteutuksessa sekä riskiarvioinneissa tulee ottaa huomioon seuraavat keskeiset ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön tekijät:

Ulkoinen toimintaympäristö:

- Yhteiskuntaan, kulttuuriin, politiikkaan, lainsäädäntöön, viranomaismääräyksiin, rahoitukseen, teknologiaan, talouteen tai ympäristöön liittyvät riskitekijät
- Keskeisimmät tavoitteisiin vaikuttavat muutosvoimat ja kehityssuunnat
- Ulkoisten sidosryhmien näkemykset, arvot, tarpeet ja odotukset
- Sopimussuhteet ja sitoumukset
- Toiminnan verkostojen ja riippuvuuksien monimutkaisuus

Sisäinen toimintaympäristö:

- Strategiset, operatiiviset ja muut yliopiston toiminnan tavoitteet
- Yliopiston ja yliopistokonsernin toimintarakente, toimintakulttuuri, roolit ja vastualueet
- Periaatteet, politiikat ja muu ohjeistus
- Osaamiset ja resurssit
- Viralliset ja epäviralliset tiedonvälityskanavat ja päätöksentekomekanismit

Riskinottohalukkuus on yliopiston hallituksen ja ylimmän toimivan johdon yhteinen näkemys siitä, minkä laatuista riskejä ja kuinka paljon yliopisto on valmis ottamaan, tai minkä laatuista ja kokoista riskejä ei olla valmiita ottamaan pyrittäessä asetettuihin tavoitteisiin.

Riskinottohalukkuus on määritetty sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteissa ja tarvittaessa sitä arvioidaan strategian määrittelyn yhteydessä.

Riskin todennäköisyyden, seurausten ja riskitason kriteerit on esitetty liitteessä 1. Riskien yhdistelmiä arvioidaan vuosittain riskiraportoinnin osana.

5.2 Riskien arviointi

Riskien arviointi on kokonaisvaltainen ja iteratiivinen prosessi, joka kattaa riskien tunnistamisen, riskianalyysin ja riskin merkityksen arvioinnin.

5.2.1 Riskien tunnistaminen

Riskien tunnistamisen tarkoitus on löytää, havaita ja kuvata kattavasti niitä epävarmoja tapahtumia tai olosuhteita, jotka voivat estää (tai edistää, mikäli tarkastellaan myös mahdollisuuksia) tavoitteiden toteuttamista. Tarkasteluun sisällytetään sekä sisäiset että ulkoiset epävarmuudet, riippumatta siitä, ovatko riskien lähteet yliopiston tai yksikön hallinnassa.

Riskien tunnistamisessa hyödynnetään saatavilla olevaa tietoa, esim. historiatietoa, vertailuja, tunnuslukuja jne. Riskien tunnistaminen voidaan toteuttaa työpajoissa, aivoriihiyöskentelynä, vertaisanalyysinä, kysymyslistojen avulla tai yksilö-/ryhmähaastattelujen avulla.

Riskien tunnistamisen tukena voidaan käyttää liitteen 1 riskikategorioita.



25.3.2019

5.2.2 Riskianalyysi

Riskianalyysin tarkoituksena on määrittää riskin toteutumisen todennäköisyys ja seuraukset, sekä niiden vaikutus tavoitteiden toteutumiseen.

Riskit priorisoidaan ja päätökset niiden suhteen tehdään riskitason perusteella. Riskitaso on riskin todennäköisyys x vaikutus. Riskianalyysin yksityiskohtaisuus ja monimutkaisuus riippuu analyysin tarkoituksesta, tarkasteltavan kohteen monimutkaisuudesta ja saatavilla olevista resursseista.

Todennäköisyyden ja seurausten luokittelu on esitetty liitteen 2 taulukossa.

5.2.3 Riskien merkityksen arviointi

Riskien merkityksen arvioinnin tarkoituksena on tukea riskeihin liittyvää päätöksentekoa. Riskit luokitellaan korkean, keskitason ja matalan riskitason riskeihin, liitteen 2 taulukon mukaisesti.

Vähintään korkean riskitason riskeille on suunniteltava riskien käsittelytoimenpiteet.

Kun tarkastellaan riskien käsittelyn vaihtoehtoja ja tehdään siihen liittyviä päätöksiä, on lisäksi otettava huomioon lainsäädännön vaatimukset, käytettävissä olevat resurssit, yliopiston määrittelemä riskinottohalukkuus sekä mahdolliset vaikutukset ulkoisille ja sisäisille sidosryhmille. Arvioinnin perusteella voidaan myös päättää harkita tavoitteita uudelleen tai pyrkiä ymmärtämään riskiä paremmin tekemällä tarkempia analyyskejä.

5.3 Riskien käsittely

Riskien käsittelyn tarkoitus on valita ja toteuttaa toimenpiteet, joilla riskeihin vaikutetaan. Riskien käsittelyn vaihtoehdot eivät välttämättä ole toisensa poissulkevia tai kaikkiin olosuhteisiin soveltuvia. Riskinkäsittelytapoja voivat olla yksi tai useampi seuraavista ²:

- riskin torjuminen luopumalla asetetusta tavoitteesta tai päättämällä olla aloittamatta tai jatkamatta riskin aiheuttavaa toimintaa
- riskin pienentäminen tekemällä toimenpiteitä tai ottamalla käyttöön kontrolleja, joilla riskin todennäköisyyttä ja/tai seurausta pienennetään ³
- riskin jakaminen tai siirtäminen (esim. sopimuksilla tai vakuutuksella)
- riskin säilyttäminen riittävään tietoon perustuvalla päätöksellä (lisäksi mahdollisesti laaditaan varautumissuunnitelma riskin toteutumisen varalle).

Valitun riskinkäsittelytavan perusteella määritellään ja kuvataan konkreettiset riskinkäsittelytoimenpiteet sekä niiden aikataulu ja vastuuhenkilö. Riskinkäsittelytoimenpiteet tai –suunnitelma on hyvä yhdistää muihin yksikön toimintasuunnitelmiin.

Riskien käsittely ei välttämättä tuota toivottuja tuloksia tai sillä voi olla ei-toivottuja seurauksia. Tästä syystä riskien seuranta ja katselmointi on liitettävä kiinteäksi osaksi riskien käsittelyn toteutusta. Toimenpiteitä seurataan vähintään riskianalyysipäivityksen yhteydessä riskienhallinnan vuosikellon mukaisesti

² Myös: riskin ottaminen tai lisääminen, mikäli on kysymyksessä mahdollisuuden hyödyntäminen

³ Voi sisältää myös toimenpiteet, joilla pienennetään seurauksia tai vahinkoja, joita syntyy, jos riski toteutuu. Esim. jatkuvuussuunnitelma tai varautumissuunnitelma



25.3.2019

5.4 Riskirekisteri ja raportointi

Yliopiston riskitiedot dokumentoidaan yliopiston riskirekisteriin, joka on osa Toiminnanohjauksen SUUNTA-järjestelmää. Riskit ryhmitellään kategorioittain, sekä strategisiin, operatiivisiin, taloudellisiin ja turvallisuusriskeihin. Riskeistä laaditaan yhteenvetoja ja riskienhallinnan asiantuntija raportoi yliopiston poikki leikkaavat riskit vastuutahojen tietoon. Toimenpiteiden toteutumista seurataan ja arvioidaan yksikkötasolla.

Riskeistä raportoidaan yliopiston johdolle sekä yksikkötasolla sen johdon määrittelemällä tavalla.

Ulkoisille tahoille merkittävimmistä yliopiston riskeistä raportoidaan osana yliopiston toimeenpanosuunnitelmaa ja muuten tarvittaessa.

Konsernin yhtiöt raportoivat riskit osana muuta johdon raportointia.

5.5 Seuranta ja katselmointi

Yksikön johto seuraa ja arvioi riskienhallintaprosessin toteutusta yksikössä jatkuvasti osana normaalia toimintaa. Yliopiston riskienhallintakoordinaattori seuraa ja arvioi riskienhallintaprosessin toimintaa arvioimalla riskitietoa, keräämällä palautetta ja toteuttamalla itsearviointeja yksiköissä. Sisäinen tarkastus arvioi riskienhallintaa ja sisäistä valvontaa yliopiston eri toiminnoissa ja raportoi siitä hallitukselle.

5.6 Viestintä ja tiedonvaihto

Yliopiston riskeistä viestitään, jotta olennaiset sisäiset sidosryhmät voivat ymmärtää riskejä, päätöksenteon perusteita ja syitä siihen, miksi tiettyjä toimenpiteitä toteutetaan. Viestinnällä pyritään parantamaan riskitietoisuutta ja tiedonvaihdon tavoitteena on hankkia mahdollisimman kattavasti päätöksentekoa tukevaa palautetta ja tietoa.

Yliopisto viestii riskeistään:

- toimeenpanosuunnitelmien laatimisen, käsittelyn ja hyväksymisen yhteydessä
- osana muuta raportointia
- eri johtoelinten kokouksissa
- yliopiston toimeenpanosuunnitelmassa ja toimintakertomuksessa

Tiedon luottamuksellisuus ja henkilöiden yksityisyydensuoja on otettava huomioon riskeihin liittyvässä viestinnässä ja tiedonvaihdoissa.

6 Projekti- ja turvallisuusriskien hallinta

Kohdassa 5 kuvattua riskienhallinnan prosessia sovelletaan kaikessa riskienhallinnassa. Joillakin toiminnan alueilla on oma riskienhallinnan viitekehys tai erityisiä sidosryhmien tai raportointiin liittyviä vaatimuksia. Tällöin toiminnoista vastaavat huolehtivat, että riskienhallintaan on määritelty selkeät menettelyt ja ohjeistus.

Projektien riskit

Projektien riskienhallinta sisällytetään osaksi projektin johtamista ja –hallintaa. Projektipäällikkö vastaa projektin riskienhallinnan järjestämisestä. Projektit voivat olla luonteeltaan yliopiston



25.3.2019

sisäisiä kehitysprojekteja, tietojärjestelmäprojekteja tai tutkimusprojekteja. Tutkimushankkeissa riskienhallinta toteutetaan huomioon ottaen rahoittajan vaatimukset ja tehdyt sopimukset.

Yliopiston sisäisissä projekteissa riskienhallintaa toteutetaan yliopiston projektijohtamisen mallin [Projektijohtamismallin](#) ja Projektisalkun (Thinking portfolio) ohjeistuksen mukaisesti.

Turvallisuusriskit

Yliopistotasoiset turvallisuus- ja toiminnan jatkuvuusriskit arvioidaan vuosittain osana yliopiston kokonaisturvallisuutta. Yksiköt tunnistavat ja raportoivat tarvittaessa merkittävimmät turvallisuusriskit osana vuosittaista riskiarviointia ja riskienhallinnan koordinaattori raportoi riskit edelleen turvallisuuspäällikölle.

- Tietoturvariskit

Tietoturvallisuus on osa yliopiston kokonaisturvallisuutta. Tietoturvallisuuden toimeenpano ja siihen liittyvä riskienhallinta toteutetaan Helsingin yliopiston tietoturvapoliittikan [Helsingin yliopiston tietoturvapoliittikan](#) ja muun siihen liittyvän ohjeistuksen mukaisesti.

- Työympäristö- ja työhyvinvointiriskit

Työympäristön vaaroja arvioidaan säännöllisesti Työturvallisuuslain 10§:n ohjeistuksen mukaisesti ja arvioinnista vastaa työsuojelupäällikkö. Arviointiin liittyvät menettelyt kuvataan Flamman Työsuojelu-sivustolla.

7 Vastuut ja tehtävät

Sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan liittyvät keskeiset vastuut ja tehtävät on kuvattu taulukossa 1.

Yliopiston hallitus	• vastaa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan seurannasta ja valvonnasta yliopistossa ja yliopistokonsernissa • vastaa siitä, että riskit otetaan huomioon asianmukaisessa laajuudessa kun strategisia tavoitteita asetetaan
Rehtori	• huolehtii sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä yliopistossa • huolehtii, että vastuutahoilla on riittävä kyvykkyys toimia rooleissaan järjestämällä asianmukaiset valtuudet ja resurssit • raportoi riskeistä keskeisille sidosryhmille • edistää riskitietoisuutta sekä hyvää sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan kulttuuria yliopistossa
Hallintojohtaja / kampuksen kehittämis- tai hallintopäällikkö	• avustaa rehtoria / yksiköiden johtajia riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan toteuttamisessa.
Tiedekunnan ja erillislaitoksen johtaja	• panee täytäntöön sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteet ja ohjeistuksen yksikössä • tunnistaa, arvioi ja raportoi yliopiston johdolle yksikön toimintaan kohdistuvat olennaiset riskit vuosikellon mukaisesti ja aina tarvittaessa



25.3.2019

	• huolehtii kontrollien ja riskienkäsittelytoimenpiteiden toteuttamisesta ja seurannasta yksikössä
Konserniyhtiön toimitusjohtaja	• vastaa yhtiön sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä ja toteuttamisesta omassa yksikössään yliopiston ohjeistuksen mukaisesti • vastaa tarvittavien kontrollien ja riskienkäsittelytoimenpiteiden toteuttamisesta ja seurannasta yhtiössä • vastaa riskien asianmukaisesta raportoinnista
Toimialajohtaja	• vastaa oman vastuualueensa riskien tunnistamisesta ja arvioinnista sekä tarvittavien kontrollien ja riskienkäsittelytoimenpiteiden toteuttamisesta ja seurannasta
Riskienhallinnan asiantuntija	• ylläpitää ja kehittää yliopiston ja sen konsernin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimintamallia • vastaa yliopiston riskiarviointien ohjeistuksesta ja toteutuksesta vuosikellon mukaisessa laajuudessa ja aikataulussa • vastaa riskiprofiilin ylläpitämisestä ja riskien raportoinnista vuosikellon mukaisessa laajuudessa ja aikataulussa • neuvoo ja tukee yksiköitä sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan liittyvissä asioissa
Jokainen yliopistoyhteisön jäsen	• on vastuussa omaan omaan toimintaansa ja työtehtäviinsä liittyvien riskien hallinnasta ja sisäisen valvonnan toteuttamisesta • on velvollinen tuomaan havaitsemansa yliopiston toimintaa uhkaavat riskit esimiehen tai muun johdon tietoon • on velvollinen noudattamaan yliopiston johdon antamia ohjeita

Taulukko 1. Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan keskeiset tehtävät ja vastuut

LIITTEET

1. Riskikategoriat
2. Riskikriteerit

Päivitykset:

Versio 1.1.	25.3.2019	Päivitetty kuvat 2, 3 ja 4 sekä linkit yhteensopiviksi uuden Flamman kanssa
-------------	-----------	---



25.3.2019

Liite 1. Riskikategoriat

KATEGORIA	Uhkia, mahdollisuuksia
Tutkimus	Tutkimuksen laatu Tutkimuksen rahoitus Tutkimusinfra Lahjakkaiden jatko-opiskelijoiden rekrytointi Tutkimuseettiset asiat Tutkimustulosten kaupallistaminen Innovaatiot Digitalisaatio. Tekoäly
Opetus ja opiskelijat	Opetuksen laatu Opiskelijoiden rekrytointi Koulutusohjelmat (relevanssi, laatu) Opetuksen resurssit (tilat, IT, verkko, jne.) Opiskelijapalveluiden laatu ja määrä (kampukset, on-line, yhteisö) Työelämäyhteys (työelämävalmiudet, harjoittelu) Opiskelijoiden oikeudet, valitusten käsittely Kansainväliset ja vaihto-opiskelijat Digitalisaatio. Tekoäly
Henkilöstö	Johtaminen, suorituksen mittaaminen Rekrytointi. Henkilöstön vaihtuvuus Henkilöstön koulutus ja kehittäminen Eturistiriidat Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus Yhteisöllisyys. Työilmapiiri Väärinkäytökset Työmatkat Työturvallisuus
Kiinteistöt ja toimitilat	Kiinteistöomaisuuden hallinta Kunnossapito Toimittajien tai alihankkijoiden laatu Tilojen soveltuvuus Tilojen käyttöaste Kiinteistöturvallisuus Toiminnan jatkuvuus
Tieto ja IT	Tietojärjestelmät, sovellukset, tietovarastot Palvelun keskeytyminen. Jatkuvuuden hallinta Teknologia Tietosuojat Tietoturva Toimittajat, alihankkijat, kolmannet osapuolet

KATEGORIA	Uhkia, mahdollisuuksia
Talous ja rahoitus	Politiittinen päätöksenteko Perus- ja kilpailtu rahoitus Veroriskit Likviditeettiriski Pääomien tehokas käyttö Pitkän tähtäimen budjetointi ja ennustaminen Taloushallinto ja budjetointi, talouden prosessit Investoinnit Hankinnat Yleinen kustannustason nousu Väärinkäytökset, kavallus, varkaus
Organisaatio ja toiminta	Toiminnan suunnittelu ja ohjaus Hallinto ja toiminnan valvonta Palveluprosessien laatu ja toimivuus Vastuullisuus ja eettisyys Sopimukset. Sopimusten hallinta Vastuuriskit. Vastuu kolmannelle osapuolelle Lakien, säännösten ja määräysten noudattaminen Projektit (hallinta, laatu, kustannukset, aikataulu) Muutosten hallinta Toiminnan jatkuvuus. Kriisinhallinta
Kaupallistaminen	Kaupallistamismahdollisuuksien tunnistaminen Keksinnön suojaaminen IPR-oikeuksien hallinta Liiketoiminnan suunnittelu ja kehittäminen Rahoitus Kaupallistamismalli (lisensointi, spin-out) Lait ja säädökset (korkeakoulueksintölaki, tekijänoikeuslaki, patenttilaki) Sopimukset Vahingonkorvausvastuu
Maine	Yhteiskunnallinen merkitys ja arvostus Strategian viestintä Medianäkyvyys Julkisuuden hallinta Tieteellisen toiminnan eettisyys Opiskelija-/hakijakokemus False news Laatumieliokuva (maailmanlaajuinen) Kriisinhallinta, kriisiviestintä



25.3.2019

Liite 2. Riskikriteerit

TODENNÄKÖISYYS			
ARVO	MÄÄRITELMÄ	KUVAUS	%-tod.näk.*
5	Erittäin todennäköinen	Voi toteutua 12 kk sisällä	yli 90 %
4	Todennäköinen	Voi toteutua 1-2 vuoden sisällä	70-80 %
3	Mahdollinen	Voi toteutua 2-5 vuoden sisällä	40-60 %
2	Epätodennäköinen	Voi toteutua 5-10 vuoden sisällä	20-30%
1	Erittäin epätodennäköinen	Ei todennäköinen ennakoitavassa tulevaisuudessa	alle 10%

*tarkastelujaksolla

SEURAUUS		
ARVO	MÄÄRITELMÄ	KUVAUS
5	Erittäin suuri	Estää strategisen tai toiminnan tavoitteen saavuttamisen
4	Suuri	Vaarantaa merkittävästi strategisten tai toiminnan tavoitteiden saavuttamista
3	Keskisuuri	Vaarantaa strategisten tai toiminnan tavoitteiden saavuttamisen
2	Vähäinen	Vaikuttaa vähäisessä määrin strategisten tai toiminnan tavoitteiden saavuttamiseen
1	Erittäin vähäinen	Ei merkittävää vaikutusta strategisten tai toiminnan tavoitteiden saavuttamiseen

RISKITASO					
RISKIN TOTEUTUMISEN TODENNÄKÖISYYS	SEURAUUS				
	1 Erittäin vähäinen	2 Vähäinen	3 Keskisuuri	4 Suuri	5 Erittäin suuri
5 Erittäin todennäköinen	5	10	15	20	25
4 Todennäköinen	4	8	12	16	20
3 Mahdollinen	3	6	9	12	15
2 Epätodennäköinen	2	4	6	8	10
1 Erittäin epätodennäköinen	1	2	3	4	5

RISKITASO	VAATIMUS KÄSITTELYTOIMENPITEILLE
KORKEA (10-25)	Riskille määritellään käsittelytoimenpiteet ja niiden vastuhenkilö
KESKITASO (5-10)	Suositellaan, että riskille määritellään käsittelytoimenpiteet ja niille vastuhenkilö
MATALA (1-5)	Riskiä seurataan vähintään riskiarviopäivitysten yhteydessä