

Riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan selonteko ELPAssa

ELPA jory 1/2026
(Elosa ja Akila 2/2026)

ELPA riskienhallinnan ohje ja prosessi

- Uusi ELPA-tasoinen riskienhallinnan ohje otettiin käyttöön 26.8.2024. Ohjeen tarkoituksena on ensisijaisesti jäsentää ja selkeyttää palvelualueitasoista riskienhallintaa ja johtoryhmän työskentelyä. Ohjeeseen on tunnistettu päivitystarpeita vuodelle 2026.
- Palvelualueen johtoryhmä tarkastelee riskienhallinnan tilannetta kahdesti vuodessa. Riskienhallinnan tilannekatsauksen johtoryhmälle valmistelee kehittämisspällikkö.
- Kaupunkitasoisiksi tunnistetut riskit on mahdollista viedä tarvittaessa eteenpäin konsernijohtajan johtoryhmän käsittelyyn.
- Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan selonteko tuodaan vuosittain Akilaan ja Elosaan hyväksyttäväksi. Selonteko valmistellaan palveluryhmien ja esikunnan Granite-riskienhallintajärjestelmään tuottaman aineiston pohjalta.
- Palvelualueitasoinen valmiussuunnitelma ja ohjeistus häiriötilanteisiin varautumiseksi on valmistunut syksyllä 2025.

Tampereen kaupunki – Riskien arviointikriteerit

Todennäköisyys	Riskin odotetaan toteutuvan mitä suurimmalla todennäköisyydellä	Yli 90 % todennäköisyys	Lähes varma	5					
	Riski toteutuu todennäköisesti	60-90 % todennäköisyys	Todennäköinen	4					
	Riski saattaa toteutua joissain tapauksissa	30-60 % todennäköisyys	Kohtalainen	3					
	Riski saattaa toteutua	10-30 % todennäköisyys	Harvinainen	2					
	Riski toteutunee vain poikkeuksellisissa olosuhteissa	Alle 10 % todennäköisyys	Epätodennäköinen	1					

Riskin merkittävyys	
	Kriittinen riski
	Korkea riski
	Kohtalainen riski
	Matala riski

Strategia
Operatiivinen toiminta ja palvelutuotanto
Talous
Maine
Henkilöstö
Johdon toimenpiteet

1	2	3	4	5
Merkityksetön	Vähäinen	Kohtalainen	Merkittävä	Kriittinen
- Vaikuttaa vain vähän strategisten tavoitteiden toteutumiseen. - Kaupunkitasoiset taloudelliset vaikutukset alle 0,1 milj. euroa - Ei vaadi normaalia poikkeavia johdon toimenpiteitä.	- Vaikuttaa joiltain osin yhden tai useamman strategisen tavoitteen toteutumiseen. - Kaupunkitasoiset taloudelliset vaikutukset 0,1-0,5 milj. euroa - Voi vaatia jossain määrin johdon työaikaa.	- Vaikutukset olennaisia, mutta kokonaisuutena arvioiden tavoitteita voidaan pitää pääosin saavutettuina. - Kaupunkitasoiset taloudelliset vaikutukset yli 0,5 milj. euroa - Vaatii kohtuullisesti johdon työaikaa ja erillistä selvitystä.	- Estää joidenkin merkittävien strategisten tavoitteiden saavuttamista. - Kaupunkitasoiset taloudelliset vaikutukset yli 2,0 milj. euroa - Vaatii huomattavaa johdon työaikaa ja ylimmän johdon päätöksentekoa.	- Vaikutukset erittäin suuria, tavoitteiden saavuttamisessa epäonnistuttu. - Kaupunkitasoiset taloudelliset vaikutukset yli 5 milj. euroa - Vaatii pidempi-ajaisia johdon työaikaa ja haittaa johdon päivittäisten toimien suorittamista.

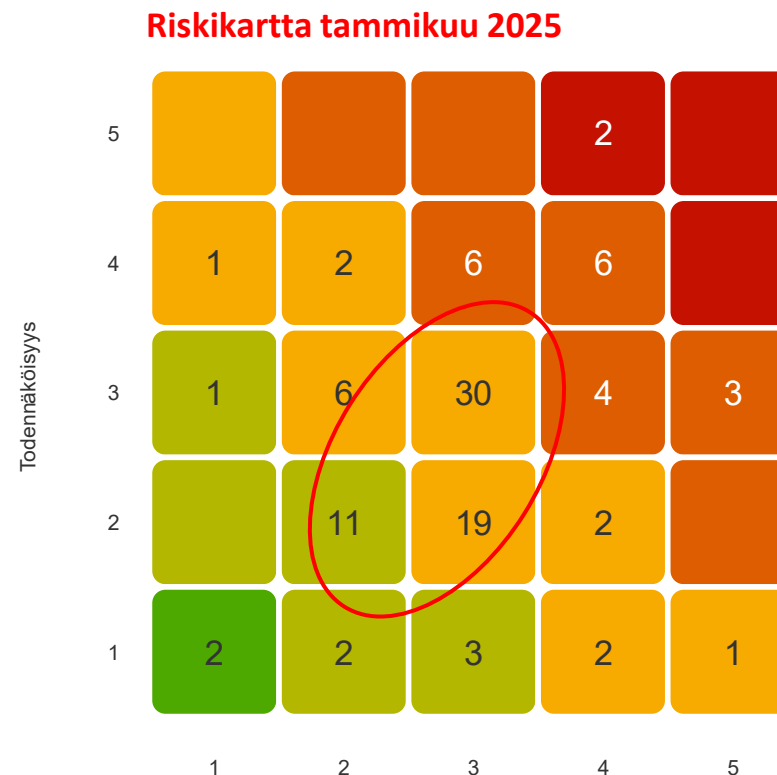
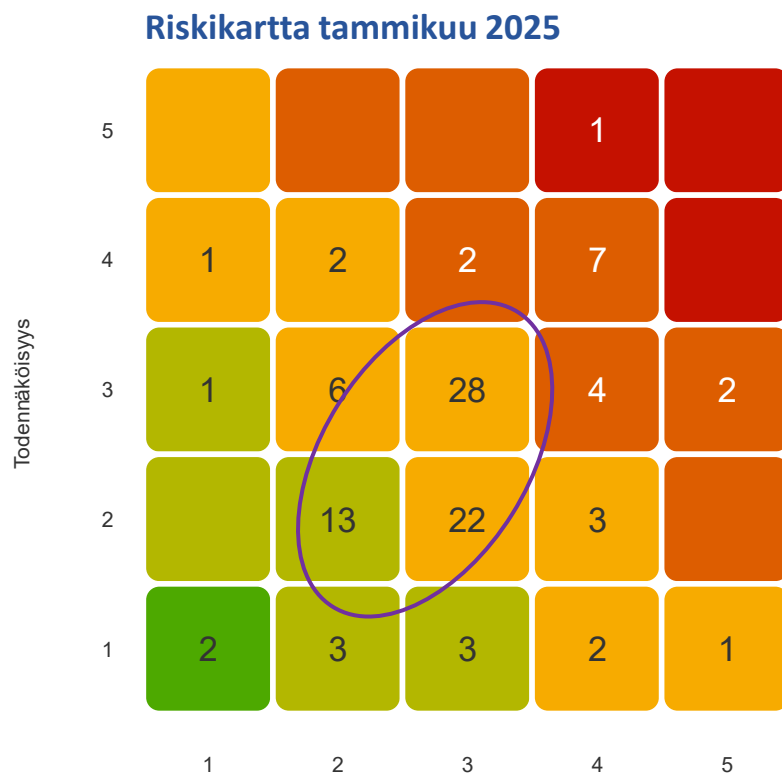
Vaikutuksen arviointi

Riskin vaikutuksen arvioinnin kriteeristö

Vaikutus	Strategian toteutuminen	Operatiivinen toiminta	Taloudellinen seuraus	Maine	Johdon toimenpiteet
1.	Vaikuttaa vain vähän strategisten tavoitteiden toteutumiseen.	Erittäin pieniä häiriöitä toimintaan ja palveluiden tuottamiseen.	Erittäin pieniä taloudellisia menetyksiä.	Hyvin pientä negatiivista julkisuutta. Tavoittaa vain pienen yleisön.	Ei vaadi normaalista poikkeavia toimenpiteitä.
2.	Vaikuttaa joltain osin yhden tai useamman strategisen tavoitteen toteutumiseen.	Pieniä häiriöitä toimintaan ja palveluiden tuottamiseen.	Pieniä taloudellisia menetyksiä.	Jonkin verran negatiivista julkisuutta. Tavoittaa vain pienen yleisön.	Voi vaatia jossain määrin johdon työaikaa.
3.	Rajoittaa yhden tai useamman strategian tavoitteen toteuttamista.	Toiminnan ja palvelutuotannon hidastuminen.	Kohtuullisia taloudellisia menetyksiä.	Kohtuullista negatiivista julkisuutta, joka vaikuttaa suhteisiin organisaation sidosryhmien kanssa ja vahingoittaa mainetta.	Vaatii kohtuullisesti johdon työaikaa ja erillistä selvitystä.
4.	Estää yhden strategisen tavoitteen toteutumista.	Huomattava toiminnan ja palvelutuotannon hidastuminen ja tehokkuuden menetys.	Merkittäviä taloudellisia menetyksiä.	Laajempaa negatiivista julkisuutta huomattavalle yleisölle (esim. kansallisessa tai sosiaalisessa mediassa).	Vaatii huomattavaa johdon työaikaa ja ylimmän johdon päätöksentekoa.
5.	Estää useamman strategisen tavoitteen toteutumista.	Toiminnan ja palvelutuotannon keskeytyminen.	Erittäin huomattavia taloudellisia menetyksiä.	Laajempaa negatiivista julkisuutta laajalle yleisölle (esim. kansainvälisessä mediassa tai laajasti somessa.) Vaikuttaa suoraan negatiivisesti kaupungin toimintaan ja palveluihin. Luottamus viranomaistoimintaan vaarantuu.	Vaatii pidempiaikaista johdon työaikaa ja haittaa johdon päivittäisten toimien suorittamista.

Riskienhallinnan kokonaiskuva

Uusi riskienhallinnan toimintamalli on muuttanut Graniten käyttötapaa, joten vertailu aikaisempiin vuosiin suoraan ei ole tarkoituksenmukaista. Muutos tammikuusta 2025 on pieni:



Elpan riskiprofiilin kehitys vuonna 2025

+3 (+3 %)



Riskiprofiilit päivitetään kaksi kertaa vuodessa, ennen kesää ja marraskuussa. Päivitysajankohdat huomaa selkeänä vaihteluna.

Elpan riskiprofiilin kehitys vuonna 2025

Riskialue							Yhteensä
2.1. Strategiset riskit	0	1	4	18	5	0	28
2.2. Operatiiviset riskit	0	1	6	16	3	1	27
2.3. Taloudelliset riskit	0	0	2	9	2	0	13
2.4. Vaatimustenmukaisuus- ja vahinkoriskit	0	0	3	11	2	0	16
2.5. Ulkoiset riskit	0	0	2	9	7	1	19
Yhteensä joulukuu 2025	0	2	17	63	19	2	103
Yhteensä tammikuu 2025	0	2	20	65	15	1	103

Riskien määrät ovat pysyneet jotakuinkin samoina (2025 tammikuu: 103 riskiä). Riskien painotuksissa on pieniä muutoksia.

Arvio sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä

- Sisäinen valvonta ja riskienhallinta ovat itsearviointien perusteella edelleen hyvällä tasolla. Arviointiasteikon monipuolisempi käyttö voisi auttaa tunnistamaan kehittämiskohteita paremmin.
- Itsearviointien ja Graniten käytössä on edelleen jonkin verran ryhmien välisiä eroja, mutta arvion mukaan kokonaisuus on yhtenäisempi kuin vuotta aikaisemmin.
- Itsearviointeissa nousevat esiin vaihtelevasti eri teemat, esimerkiksi:
 - Kitia: sopimustenhallinta ja työprosessien sujuvoittaminen
 - Tredu: esihenkilöiden kouluttaminen ja riskienhallinnan systemaattisuus
 - Tykas: TE-uudistuksen jälkivaikutusten hallinta
 - Lukiot: henkilöstön työhyvinvointi ja työskentelyolosuhteet

Itsearviointit ovat salassa pidettäviä Julkl 24.1. 15-kohdan perusteella.

Palveluryhmien ja esikunnan esille nostamat keskeisimmät riskit

Esikunta

Riski	Riskitaso	↓	Nykyinen hallinta	Omistaja	Riskin tila	Valmiit hallintakeinot	Päivitetty
Henkilöstön osaamisen puutteet	9		Kehitettävää	Ohrankämmen Marjut	Seurannassa	0 %	16.10.2025
Ohjeistuksen noudattamatta jättäminen ja väärinkäytökset	6		Kehitettävää	Salmi Pekka Ekholm Virpi Aalto Mari Saari Regina Viskari Kirsi	Seurannassa	0 %	16.10.2025
Palvelualueen avainhenkilöiden ennakoimattomat poissaolot vaarantavat toiminnan toteuttamisen	6		Kehitettävää	Salmi Pekka	Seurannassa	100 %	16.10.2025

Lukiokoulutus

Riski	Riskitaso ↓	Nykyinen hallinta	Omistaja	Riskin tila	Valmiit hallintakeinot	Päivitetty
Psykososiaalisen kuormituksen huomattava kasvaminen	12	Riittävä	Aalto Mari	Seurannassa	67 %	03.12.2025
Kaupungin järjestämän lukiokoulutuksen luotettavuuden heikentuminen	12	Riittämätön		Arvioimatta	-	03.12.2025
YT-menettelyistä jotuvat toimenpiteet	12	Riittämätön		Seurannassa	-	03.12.2025

Lisäksi kuusi tason 9 riskiä.

Riski	Riskitaso ↓	Nykyinen hallinta	Omistaja	Riskin tila	Valmiit hallintakeinot	Päivitetty
Sarjavalitukset estävät pientalotonttien luovutuksen lisäksi myös yritystonttien luovutuksia sekä tonttien ja rakennusten myyntejä	16	Kehitettävää	Ekholm Virpi	Seurannassa	50 %	13.01.2026

Lisäksi viisi tason 9 riskiä.

Riski	Riskitaso ↓	Nykyinen hallinta	Omistaja	Riskin tila	Valmiit hallintakei...	Päivitetty
Ammatillisen koulutuksen talouden ja toiminnan kehittämisen lyhytjänteisyys ja ennakoimattomuus	16	Riittävä	Viskari Kirsi	Seurannassa	0 %	28.11.2025
Opiskelijoiden hyvinvoinnin haasteet	16	Riittävä	Viskari Kirsi	Seurannassa	0 %	28.11.2025
Ammatillisen koulutuksen rahoitusmallin ja rahoituksen muutokset	16	Kehitettävää	Viskari Kirsi	Seurannassa	0 %	28.11.2025

Lisäksi yksi tason 12 riski ja yhdeksän tason 9 riskiä.

Riski	Riskitaso	↓	Nykyinen hallinta	Omistaja	Riskin tila	Valmiit hallintakeinot	Päivitetty
Heikko taloustilanne ja työttömyyden kasvu sekä edellä mainitun tilanteen vaikutus kaupungin työttömyysturvamenojen kasvuun	20		Kehitettävää	Saari Regina	Seurannassa	0 %	27.11.2025
Palvelujen yhteensovittamista Pirhan kanssa tarvitsevat asiakkaat jäävät vaille monialaista palvelua ja riski syrjäytyä työelämästä pysyvästi lisääntyy. Työllisyyspalvelut ja kotoutumispalvelut eivät pysty tekemään omaa osuuttaan asiakasprosessista ilman hyvinvointialuetta. Yhdyspinnan haasteilla on vaikutus myös kaupungin työttömyysturvamenoihin.	20		Kehitettävää	Saari Regina	Seurannassa	0 %	27.11.2025

Lisäksi neljä tasoja 15–16 riskiä.

Korkeimman riskitason riskit

Granitessa riskin taso muodostuu riskin vaikutuksen (1–5) ja todennäköisyyden (1–5) tulona (asteikko 1–25). Kaksi riskiä on tasolla 20.

Lisäksi palvelualueella tunnistettiin yhdeksän (9) tasojen 16–15 riskiä.

Riski	Tarkennus	Riskitaso
Heikko taloustilanne ja työttömyyden kasvu sekä edellä mainitun tilanteen vaikutus kaupungin työttömyysturvamenojen kasvuun	Työllisyys- ja kasvupalvelujen toiminnalla ei pystytä vaikuttamaan suhdanteisiin, mutta suhdannetilanteesta riippumatta vaikuttava ja kustannustehokas työnvälitys on keino vaikuttaa työllisyyden edistämiseen.	20
Palvelujen yhteensovittamista Pirhan kanssa tarvitsevat asiakkaat jäävät vaille monialaista palvelua ja riski syrjäytyä työelämästä pysyvästi lisääntyy. Työllisyyspalvelut ja kotoutumispalvelut eivät pysty tekemään omaa osuuttaan asiakasprosessista ilman hyvinvointialuetta. Yhdyspinnan haasteilla on vaikutus myös kaupungin työttömyysturvamenoihin.	Kotoutumispalvelujen osalta riski koskettaa myös lapsia ja ikäihmisiä. Työikäisten osalta riski on koko työllisyysalueen laajuinen. Hallituksen esitys toimeentulotukilain muuttamisesta on siirtämässä toimeentulotukiasiakkaat työllisyysalueen vastuulle. Tässä kohderyhmässä on paljon sosiaali- ja terveyspalveluja tarvitsevia. Riski kasvaa, että asiakkaat eivät saa tarvitsemiaan palveluja. Ainoita hallintakeinoja alkavat olla poliittiset keinot, virkamiestasolla on tehty kaikki voitava.	20

ELPAssa kaupunkitasoisiksi tunnistetut riskit

Talouden sopeuttamistarpeet heikossa taloustilanteessa	Henkilöstön kuormitus voi näkyä lisääntyneinä sairaslomina. Muutostilanteista voi syntyä pitkittyvä tarve kriisiviestinnälle. Toiminnan tehostamisen haasteet, kun henkilöstömäärän pienenee. Kaupungin henkilöstön turhautuminen ja siihen liittyvät reaktiot.
Mainehaittariski	Luottamus kaupungin kykyyn suoriutua tehtävistään. Valitusprosessien hyväksikäyttö voi heikentää luottamusta päätöksentekoon ja prosessien läpivientiin.
Työllisyys- ja kasvupalveluiden korkeimman tason riskit	Kaupungin taloudesta on TE-uudistuksen myötä tullut suhdanteille herkempi, koska kaupunki vastaa aiempaa suuremmasta osasta työttömyyden kustannuksista. Riski, että kaupungin taloustilanne ja myös verotulokehitys vaarantuvat heikon työttömyystilanteen ja taloussuhdanteen pitkittyessä.

Kaupunkitasoisiksi tunnistetut riskit viedään konsernijohtajan johtoryhmän käsittelyyn.

Kehittämistarpeet ja niiden toteutuminen

Vuoden 2025 kehittämistarpeet

- Itsearviointeissa esille nousseita teemoja palveluryhmissä:
 - Talouden seuranta
 - Vuokrasopimusten tarkastelu
 - Prosessien sujuvoittaminen
 - Työntekijäkokemuksen kehittäminen
 - TE-palveluiden henkilöstön osaaminen
 - Edunvalvonta
 - Johtamisen toimintamallin kehittäminen

Palvelualueitasoisia kehittämiskohteita vuodelle 2025:

- Riskienhallinnan prosessin laadun kasvattaminen elinvoiman palvelualueen uuden riskienhallinnan toimintamallin mukaisesti.
- Palvelualueellinen varautumissuunnitelman päivittäminen.
- Henkilöstön osaamisen kehittäminen erityisesti digitalisaatioon liittyviin riskeihin ja mahdollisuuksiin liittyen.
- Resurssien kohdistaminen riskienhallinnan integroimiseksi perustyöhön ja suunnitteluun.

Arvio vuoden 2025 palvelualueason kehittämistavoitteiden toteutumisesta

- Riskienhallinnan prosessin toiminta on vakiintunut. Yhteistyötä kaupunkitasolla on tehty enemmän kuin aikaisempina vuosina.
- Palvelualueen valmiussuunnitelma on päivitetty ja toimintaa häiriötilanteissa on harjoiteltu.
- Tietoturvaan ja tietosuojaan on kiinnitetty huomiota, mm. Taisto-harjoituksen ja tietojenkalasteluharjoituksen avulla. Digitalisaation mahdollisuuksia on tunnistettu, mutta ei vielä täysimääräisesti realisoitu.
- Kaupungin yhteistoimintaneuvotteluprosessi on kuormittanut johtoa ja henkilöstöä. Resurssien kohdistaminen riskienhallinnan integroimiseksi perustyöhön ja suunnitteluun ei ole toteutunut halutulla tavalla.

Vuoden 2026 kehittämistarpeet

- Itsearviointeissa esille nousseita teemoja palveluryhmissä:
 - Ymmärryksen lisääminen sisäisestä valvonnasta
 - Digitaaliset järjestelmät
 - Työturvallisuuden kehittäminen
 - Henkilöstön riittävyys ja jaksaminen
 - Sopimustenhallinta
 - Esihenkilöiden osaamisen kehittäminen

Palvelualueitasoisia kehittämiskohteita vuodelle 2026:

- Resurssien kohdistaminen riskienhallinnan integroimiseksi perustyöhön ja suunnitteluun.
- Palvelualueetasoisen riskienhallinnan ohjeen päivittäminen.
- Erilaisiin häiriötilanteisiin varautumisen harjoittelu valmiussuunnitelman ja kaupunkitasoisen ohjeistuksen mukaisesti.
- Henkilöstön osaamisen kehittäminen erityisesti digitalisaatioon liittyviin riskeihin ja mahdollisuuksiin liittyen.

Kiitos!

Max Liikka
Kehittämispäällikkö
+358 41 7308868
max.liikka@tampere.fi

