

LIITE: Konsernihallinnon sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan suunnitelma 2026

Konsernihallinnon johtoryhmän tekemän riskiarvion perusteella konsernihallinnon merkittävimmät toimintaan ja tavoitteisiin vaikuttavat riskit, niiden hallintakeinot ja sisäisen valvonnan toimenpiteet on esitetty alla olevassa taulukossa satunaisessa järjestyksessä.

Riski	Riskin kuvaus	Hallintakeinot ja toimenpiteet koko kaupungin laajuisesti	Hallintakeinot ja toimenpiteet konsernihallinnon toimialalla
Kaupungin yhteiset merkittävät riskit talousarviossa			
Talouden suhdannevaihtelut ja tulorahoitukseen liittyvät epävarmuustekijät voivat vaarantaa kaupungin palvelutasoa, kehittämistä ja tuloksellisuuden parantamista.	Jyväskylän kaupungin kaupunkitasolla merkittävimmät talouden riskit liittyvät verorahoituksen (eli verotulot ja valtionosuudet) kehitykseen tulevina vuosina. Verotulojen määrään merkittävästi vaikuttava tekijä on kansantalouden tila ts. suhdannevaihtelut, myös globaalista epävarmuudesta johtuen. Talouden matalasuhdanteessa kunnallis- ja yhteisöverotulojen määrä voi jäädä suunniteltua pienemmäksi haastavasta työllisyystilanteesta ja yrityssektorin tulostilanteesta johtuen. Valtionosuusrahoitukseen liittyvän riskin taustalla on toisaalta julkisen talouden haastava tilanne ja valtiontalouden sopeuttamisen toimenpiteet ja toisaalta monille kunnille – myös Jyväskylälle – taloudellisesti merkityksellisten	Riskin hallintakeinona on toisaalta kaupungin käyttötalouden pitkäjänteinen suunnitelmallisuus ja menokuri, investointien jaksottaminen suhdannevaihteluita tasaavasti sekä kaupungin verotuloihin vaikuttavan elinkeino- ja työllisyysrakenteen rohkea kehittäminen. Suhdanneherkkien myynti- ja maksutulojen (esim. tontinmyyntitulot, rakennuslupatuotot) sekä osinkotuottojen vähenemisen riskien keskeinen hallintakeino on se, että toimialojen menorakennetta ei rakenneta näiden suhdanneherkkien tulojen varaan, jotta toimialan perusprosessien resursseja ei jouduta leikkaamaan suhdanneherkkien tulojen vaihdellessa Valtionosuusrahoituksen riskeihin hallintakeinona on vahva ja monikanavainen vaikuttaminen ja edunvalvonta sekä aktiivinen ja rohkea rahoituksen hakeminen	Aktiivinen ja rohkea rahoituksen hakeminen kaupungin hankkeisiin ja projekteihin Valtionosuusudistukseen sekä muuhun kuntien talouteen liittyvään päätöksentekoon vaikuttaminen edunvalvonnan keinoin. Painopiste erityisesti vuoden 2027 eduskuntavaaleissa ja hallitusohjelmavaikuttamisessa.

	valtionosuusuudistuksien myöhästyminen tai peruuntuminen kokonaan. Toisaalta yleinen talouskehitys voi kasvattaa korkoriskiä sekä vähentää kaupungin osinkotuottoja, mikä edelleen kaventaa taloudellista liikkumavaraa ja mahdollisuutta kohdentaa rahoitusta toiminnan kehittämiseen ja investointeihin.	kaupungin hankkeisiin, projekteihin ja investointeihin	
Puutteet sopimusosaamisessa ja sopimusten hallinnassa voivat suurentaa kaupungin talouden ja toiminnan riskejä.	Sopimuksilla on suuri taloudellinen merkitys kaupungille. Puutteet sopimusosaamisessa ja sopimusten hallinnassa voivat aiheuttaa merkittäviä riskejä kaupungin toiminnalle ja taloudelle. Sopimukseen liittyvät riskit voivat toteutua, jos sopimuksen valmisteluvaiheessa sopimukseen liittyvien riskien arviointi ja ennakointi, vaatimusten asettaminen sopimuskumppanille sekä varautuminen toimintaympäristön, sääntelyn tai sopimuskumppanin toiminnan muutoksiin jäävät puutteellisiksi. Niin ikään sopimusriskejä voi aiheutua siitä, jos sopimuksen sisältöä ei kyetä laatimaan yksiselitteiseksi ja selkeäksi, vaan sopimukseen jää tulkinnanvaraisuutta ja jopa epäedullisia ehtoja kaupungin näkökulmasta.	Riittävä resursointi sopimusten hallintaan Riittävän sopimusosaamisen varmistaminen organisaatiossa mm. koulutusten ja ohjeiden avulla Tukipalvelun (esimerkiksi lakipalvelut ja hankintapalvelut) hyödyntäminen sopimusten laadinnassa ja hallinnassa Sopimushallinnan vastuiden selkeyttäminen kaupungin yksiköissä ja tarpeen mukaan kirjaaminen tehtäväkuviin Sopimushallinnan raportointikäytäntöjen terävöittäminen ja raportointi osana sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan vuosittaista raportointia	Kumppanuussopimusten tarkastelu

	Puutteellinen sopimusten hallinta ja seuranta voivat aiheuttaa taloudellisia menetyksiä tai haittaa kaupungin toiminnalle. Erityisesti hajanainen ja henkilöriippuvainen sopimusten hallinta ja seuranta lisäävät sopimuksiin liittyvää riskiä. Puutteet sopimusten hallinnassa voivat johtaa siihen, että kaupunki ei saa sitä, mitä tilaa tai sopimus ei toteudu sopimuksessa määritellyllä tavalla. Sopimusten puutteellinen laadinta ja hallinta voivat johtaa ylimääräisiin kustannuksiin ja taloudellisiin menetyksiin sekä kaupungin henkilöstön tehtävien lisääntymiseen. Sopimusriskien toteutuessa vaikutukset voivat ulottua myös kuntalaisiin ja muihin kolmansiin osapuoliin esimerkiksi puutteellisina palveluina, heikentyneenä palvelun laatuna taikka tietosuojaan liittyvinä puutteina. Epäselvät ja tulkinnanvaraiset ehdot sekä puutteet sopimusten toteutumisessa voivat johtaa oikeudellisiin prosesseihin, mistä aiheutuu ylimääräisiä kuluja sekä mainehaittaa. Lisäksi epäselvyydet sopimuksissa ja yhteistyön ongelmat voivat heikentää sopimuksen mukaisen palvelun kehittämistä ja jatkuvuuden varmistamista.		
--	--	--	--

Henkilöstön kuormittuminen tai puutteet osaamisessa voivat vaarantaa toiminnan saumattoman jatkuvuuden, kehittämisen ja tuloksellisuuden	Organisaation henkilöstöön kohdistuu kasvavaa kuormitusta johtuen monista tekijöistä. Tämän lisäksi riskinä on osaamisen kasautuminen avainhenkilöille, henkilöstön rajoitetut mahdollisuudet päivittää ja kehittää työssä tarvittavaa osaamista sekä vaikeus tunnistaa nopeasti muuttuvan toimintaympäristön osaamisvaatimukset. Toiminnalle ja palveluille asetetut tavoitteet ovat pysyneet ennallaan tai kasvaneet, samanaikaisesti muutosvauhti on kiihtynyt ja henkilöstöresurssi on jatkuvan tarkastelun alla, ja osassa tehtäviä henkilöstöä on myös vähennetty. Tämä on johtanut tehtävien kasaantumiseen, sekä avainhenkilöille että muulle henkilöstölle. Tämä lisää yksilöiden kuormitusta ja heikentää työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Kaupungin osaamisen kehittämisen prosessit ja niiden tukirakenteet ovat osittain edelleen pirstaleisia jo alkaneesta yhteistyöstä huolimatta. Tämä vaikeuttaa yhteisten kaupunkitasoisten toimintamallien ja rakenteiden kehittämistä,	Uuden HRD-järjestelmän käyttöönotto, jonne luodaan keskitetyt kaupunkitasoiset prosessit koulutuksenhallinnalle, perehdyttämislle, työelämäkeskusteluille ja osaamisen suunnittelulle. Jatketaan yhteistyön tiivistämistä henkilöstöpalveluiden ja toimialojen kanssa osaamisen kehittämisessä. Selvitetään rakenteiden ja resurssien yhdistämisen mahdollisuutta. Jatketaan vuosittaisen henkilöstö- ja koulutussuunnitelman (sisältää osaamisen kehittämisen suunnittelun) laatimista yhdessä toimialojen kanssa. Koulutussuunnitelmat on ohjeistettu tekemään myös työyhteisötasolla. Jatketaan yhteistyötä eri verkostoissa tunnistuen työelämän murroksen keskeisiä sisältöjä. Tätä työtä tekevät kaikki toimijat. Jatketaan esihenkilöiden pakollisen koulutusohjelman toimeenpanoa päivittäen tarkoituksenmukaisella tavalla sisältöjä. Esihenkilöt pitävät tehtäväkuvat ajan tasalla. Esihenkilöt tunnistavat oman tiiminsä avainhenkilöt ja huomioivat esimerkiksi sijaisjärjestelyt. Kaupungin toimintaprosesseja tarkastellaan ja prosessikehittämisen hanke tukee tätä työtä	Uuden HRD-järjestelmän käyttöönotto, jonne luodaan keskitetyt kaupunkitasoiset prosessit koulutuksenhallinnalle, perehdyttämislle, työelämäkeskusteluille ja osaamisen suunnittelulle. Päivitetään henkilöstötyön linjaukset ja huomioidaan teema sisällössä, mukaan lukien työelämän murroksen sisällöt. Jatketaan vuosittaisen henkilöstö- ja koulutussuunnitelman (sisältää osaamisen kehittämisen suunnittelun) laatimista yhdessä toimialojen kanssa. Koulutussuunnitelmat on ohjeistettu tekemään myös työyhteisötasolla. Jatketaan esihenkilöiden pakollisen koulutusohjelman toimeenpanoa päivittäen tarkoituksenmukaisella tavalla sisältöjä. Uusien esihenkilöiden perehdytys jatkuu ja perehdytysprosessia päivitetään tarkoituksenmukaisesti. Henkilöstöpalvelut ohjaa esihenkilöitä tehtävänkuvien päivittämisessä ja henkilöstösuunnittelussa. Kaupungin toimintaprosesseja tarkastellaan yhteistyössä prosessikehittämisen hankkeessa.
--	--	---	--

	käyttöönottamista työyhteisöissä ja resurssien tuloksellista käyttöä. Hallinnollista työtä on julkisessa organisaatiossa monissa tehtävissä paljon. Tämän merkitystä ja kuormitusta ei pystytä ottamaan huomioon riittävästi tällä hetkellä. Myös henkilöstön poissaolot kuormittavat henkilöstöä ja työyhteisöjä. Edellä esitettyjen tekijöiden seurauksena henkilöstön kuormittuminen voi lisääntyä ja työhyvinvointi heikentyä. Mikäli henkilöstön osaaminen ei kehity vastaamaan tulevaisuuden tarpeita, se voi heikentää organisaation kykyä uudistua ja vastata toimintaympäristön muutoksiin ja velvoitteisiin. Pitkittyessään tilanne voi vaikuttaa työnantajakuvaan, vaikeuttaa osaavan henkilöstön saatavuutta ja pysyvyyttä organisaatiota. Kokonaisvaikutukset voivat vaikuttaa suoraan palveluiden laatuun ja toiminnan jatkuvuuteen		
Epäselvä ja puutteellinen yhteistyö hyvinvointialueen kanssa kuormittaa kaupungin palveluita ja voi aiheuttaa inhimillisiä,	Kaupungin ja hyvinvointialueen välinen yhteistyö on tällä hetkellä rakenteellisesti ja toiminnallisesti riittämättömällä tasolla, mikä voi aiheuttaa haasteita palveluiden tarkoituksenmukaisessa järjestämisessä. Yhteistyörakenteet	Yhteistyörakenteiden selkeyttäminen ja dokumentointi Vastuujakojen tarkentaminen lakisääteisissä ja muissa tehtävissä sekä sopimisen tarpeiden arviointi Kahdenvälisten yhteisten strategisten tavoitteiden tarkastelu ja koordinointi	Hyvinvointialueen kanssa sovittujen yhdyspintaryhmien työn käynnistäminen Aktiivinen osallistuminen yhteistyön kehittämiseen

toiminnallisia, juridisia ja taloudellisia riskejä	sekä vastuutahot ovat osin joko määrittelemättä tai kuvattu puutteellisesti, mikä vaikeuttaa yhteisten toimintamallien muodostamista ja käytännön toteutusta. Myös lakisääteisten ja muiden tehtävien vastuunjaon epäselvä ja eriävä tulkinta sekä puutteellinen dokumentointi voivat lisätä epävarmuutta toimivaltuuksista ja velvoitteista. Samalla hyvinvointialueen heikko taloudellinen tilanne ja siihen liittyvät palveluleikkaukset voivat heikentää palveluiden laatua ja saatavuutta, erityisesti palveluverkon kattavuuden osalta. Tämän seurauksena osa hyvinvointialueelle kuuluvista tehtävistä voi jäädä toteuttamatta tai ne saattavat valua huomaamattomasti kaupungin tuottamien palveluiden toteutettavaksi. Hyvinvointialueen palveluverkkosuunnittelu ei kytkeydy riittävällä tavalla Jyväskylän kaupunkisuunnitteluun esimerkiksi asuinalueiden eriytymisen ja hyvinvoinnin segregaaation ehkäisemiseksi. Pitkittynyt yhteistoiminnan ja -yhteistyön heikko laatu voi heikentää kaupungin mainetta, taloudellista vakautta ja asemaa yhteiskunnallisena toimijana.	Edunvalvontatyön vahvistaminen jyvaskyläläisen palveluiden puolesta sekä viranhaltijoiden että luottamushenkilöiden tasolla Kahdenvälisen yhteistyöneuvottelun koollekutsuminen (palvelujohtajataso) Hyvinvointialueen edustajien kutsuminen Jyväskylän hyvinvointisuunnitelman päivitykseen ja hyvinvointialueen roolin tunnistaminen ja määrittely tavoitteiden toimeenpanossa Isojen asioiden kokoava säännönmukainen raportointi johdolle ja neuvottelu hyvinvointialueen kanssa	
--	---	---	--

	Samalla kaupungin henkilöstön kuormitus on vaarassa kasvaa, kun työntekijät joutuvat hoitamaan tehtäviä, jotka eivät kuulu heidän varsinaiseen toimenkuvaansa, mikä puolestaan voi vaarantaa kaupungin omien palveluiden laadun ja jatkuvuuden. Myös kaupungin strategisten tavoitteiden, kuten segregaaation ennaltaehkäisy, saavuttaminen voi hidastua tai vaarantua. Yhteistoiminnassa toteutettavat lakisääteiset tehtävät, kuten hyvinvoinnin edistäminen ja varautuminen, eivät toteudu parhaalla mahdollisella tavalla tai ovat osin vaikeutuneet.		
Turvallisuusympäristön haasteet ovat kasvaneet ja riskien hallinta vaikeutunut	Kaupungin turvallisuustilannetta heikentävät useat samanaikaiset tekijät. Digitaalisen toimintaympäristön korkea uhkataso ja haavoittuvuudet, kuten tietoliikenne- ja tietojärjestelmäkatkokset sekä rikollisten toteuttamat huijausviestikampanjat ja -sivustot, kasvattavat riskiä tietoturvan ja palveluiden jatkuvuuden vaarantumiseen. Vanheneva ICT-infrastruktuuri lisää haavoittuvuutta ja siten kasvattaa riskiä palvelukatkoksille ja vakaville poikkeamatilanteille, mikä puolestaan voi vaikuttaa suoraan	Käynnissä olevat, erityisesti digipalvelujen ja toimialojen ICT-palvelujen kilpailutukset ja tietojärjestelmien uudistukset vähentävät suunnitelmallisesti korjausvelkaa ja siihen liittyviä riskejä, kun vanhentuneita elinkaarensa loppupäässä olevia järjestelmiä korvataan. Näiden toteutusta jatketaan myös tulevilla taloussuunnitelmakaudella 2027–2029. Yhtenäiset toimialojen, palvelualueiden ja -yksiköiden jatkuvuussuunnitelmat normaaliolojen häiriötilanteita varten Yhteiset mallit toimitilojen turvallisuuden suunnittelun pohjaksi	Yhtenäiset jatkuvuussuunnitelmat konsernihallintoon. Tunnistetaan keskinäiset riippuvuudet ja resurssien tarve. Pakollinen tietosuojakoulutus koko henkilöstölle ICT infran suunnitelmallinen uudistaminen Kaupunki- ja palvelualuekohtaiset turvallisuuskoulutukset ja turvallisuusjohtamisen tuki. Toimintasuunnitelmat työpaikkaväkivallan hallintaan.

	asukkaiden arkeen ja kaupungin toimintakykyyn. Epävakaa geopoliittinen tilanne edellyttää edelleen jatkuvaa panostusta jatkuvuudenhallintaan ja varautumiseen. Varautumisen suunnittelun vaatima aikaresurssi kilpailee toimialoilla useiden muiden välttämättömien hallinnollisten tehtävien kanssa. Palveluiden järjestämisessä koettu turvattomuus näkyy paikoin erityisesti asiakastyössä henkilöstöön kohdistuvana epäasiallisena tai uhkaavana käytöksenä. Riskiä voi suurentaa riittämätön henkilöresurssi sekä mahdolliset puutteet asiakastilojen tilaratkaisuissa, henkilökunnan turvallisuustoiminnan harjoittelussa, vartiointi- ja aulapalveluissa sekä muissa turvajärjestelyissä. Tietoturva- tai tietosuojariskien realisoituminen voi aiheuttaa merkittäviä ja pitkäkestoisia häiriöitä kaupungin toiminnassa ja palveluissa sekä vaarantaa luottamuksellisten tietojen, tietojärjestelmien tai palveluiden turvallisuuden. Henkilötietojen vääristyminen, tuhoutuminen tai vuotaminen väärin käsiin voi heikentää rekisteröidyn yksityisyyden suojaa ja johtaa oikeudellisiin seuraamuksiin, kuten	Henkilöstön pakollinen tietosuoja- ja tietoturvakoulutus 1–2 vuoden välein Säännölliset ensiapukoulutukset ja palvelualuekohtaiset turvallisuuskoulutukset Lukitukset ja hälytysjärjestelmät on asennettava siten, että ne vastaavat tiloissa tapahtuvan toiminnan tosiasiallista riskitasoa Olemassa olevan turvallisuustilannekuvatiedon tehokkaampi hyödyntäminen osana palvelutoimintaa, työsuojelua ja esihenkilötyötä Henkilöstön varautumisosaaamisen lisääminen 72 tuntia – konseptin mukaisesti vahvistaa koko kaupungin resilienssiä	Henkilöstöpalvelut ohjaa työyhteisötason toimenpiteissä käyttäen laajaa keinovalikoimaa. Työn vaarojen arviointi ja riskien tunnistaminen on ohjattu henkilöstöpalveluista. Henkilöstöpalvelut ohjaa tarvittaessa arvioinnin pohjalta nousseissa toimenpiteissä. Kyseeseen voi tulla yleisen arvioinnin lisäksi myös erillisarvioinnit. Aktiivinen poikkeamailmoitusten laatiminen, ilmoitusten käsittely, korjaavat toimenpiteet. Pelastus - ja turvallisuussuunnitelmiin liittyviin tilanteiden harjoittelu esim. poistumis- ja sisällesuojautumisharjoitukset. Turvallisuuskävelyt toimintatapana.
--	--	---	---

	hallinnollisiin sanktioihin, viranhaltijoiden rikosoikeudellisiin vastuisiin tai vahingonkorvauksiin. Tietoturvapoikkeaman selvittäminen ja siitä palautuminen voi aiheuttaa huomattavia kustannuksia ja heikentää organisaation mainetta ja sidosryhmien luottamusta kaupunkiin. Varautumisen suunnittelun keskeneräisyys voi vaikeuttaa häiriötilanteista toipumista ja siten lisätä häiriöhallintaan osallistuvien ja asiakkaiden kuormitusta. Vakavissa häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa puutteelliset valmiussuunnitelmat voivat jopa vaarantaa kriittisten palvelujen ja toiminnan jatkuvuuden. Henkilöstön fyysinen ja psyykkinen hyvinvointi voi vaarantua tilanteissa, joissa he kohtaavat uhkaavaa tai epäasiallista käytöstä. Tämä voi osaltaan lisätä kuormitusta ja poissaoloja.		