



Esimerkkejä säätien riskienhallinnasta

Säätiöt ja rahastot ry, Helsinki 2022

Kirjoittaja: Toimitusjohtaja Liisa Suvikumpu, Säätiöt ja rahastot ry.

Ohjausryhmä:

Pj., yhdistysjäsen Paula Salovaara, Föreningen Konstsamfundet

Hallituksen puheenjohtaja Petteri Karttunen, Saastamoisen säätiö

Toiminnanjohtaja Elli Dahl, Yrjö Jahnssonin säätiö

Asiamies Arto Mäenmaa, Jenny ja Antti Wihurin rahasto

Graafinen suunnittelu ja infografiikka:

Anne Kaikkonen, www.timangi.fi

ISBN 978-952-68460-7-1 (pdf)

Säätiöt ja rahastot ry on suomalaisten apurahanjakajien yhdistys, Suomen ainoa säätiöiden etu- ja tukijärjestö. Yli 200 jäsentämme tukee vuosittain tiedettä, taidetta ja muuta yhteiskunnan kehittämistä yhteensä yli puolella miljardilla eurolla. Jäsenemme noudattavat **Hyvää säätiötapaa**. www.saatiotrahastot.fi

Sisällys

- Miksi tämä opas on laadittu? 4
- Mitä riskienhallinta on ja miksi se on tärkeää säätiöissäkin? 6
- Miten päästä alkuun omien riskien hallinnassa? 8
- Riskienhallinnan suunnittelu käytännössä: prosessi ja toteutus 12
- Mitä riskejä säätiöihin voi kohdistua? Riskityypit 16
- Keinoja hallita riskiä 21
- Esimerkkejä säätiön riskienhallinnan suunnitelmista 22
- Säätiön compliance-tarkistuslista 24
- Riskienhallintasuunnitelman yleismalli 27
- Lisälukemistoa 29

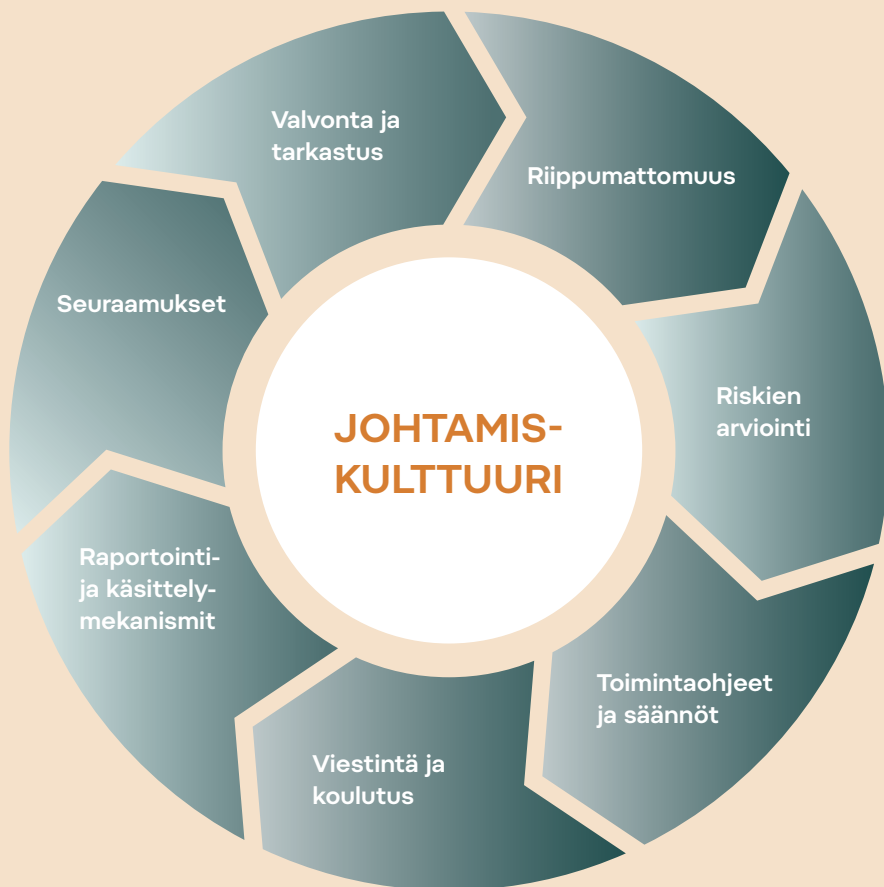
” Säätiön hyvä hallinto on paras tae hallituille riskeille.

Miksi tämä opas on laadittu?

Riskit kuuluvat elämään ja myös säätiöiden toimintaan. Kaikkia riskejä ei voida välttää parhaallakaan pohdinnalla, ja toisinaan riskejä otetaan myös tietoisesti, esimerkiksi sijoitustoiminnassa. Hyvä riskienhallinta merkitsee säätiöille mahdollisuutta saavuttaa tavoitteensa ja pystyä ylläpitämään ja kehittämään toimintaansa.

Tämä opas kannustaa säätiöitä arvioimaan riskejään ja suunnittelemaan niiden hallintaa. Hyvin toimiva säätiö laatii oman riskienhallintasuunnitelman tai compliance-kartoituksen, jota myös päivitetään ja jonka ajankohtaisuutta seurataan säännöllisesti. Oppaan tarkoitus on koota säätiöille oleelliset perustiedot aiheesta sekä esitellä muutamia esimerkkejä siitä, miten riskienhallintaa voi toteuttaa käytännössä.

Esimerkkien tarkoitus on tarjota tietoa muiden vertaisten tekemisistä ja helpottaa säätiöiden omien riskienhallintasuunnitelmien laatimista. Kaikille sopivaa riskienhallintamallia on säätiöiden erilaisuudesta johtuen mahdollista laatia, mutta tietyt perusasiat sisältyvät väistämättä aina säätiön riskienhallintaan. Jokainen säätiö muokkaa prosessejaan ja ohjeitaan oman toimintansa kannalta mielekkäiksi.



Compliance-ohjelman osa-alueet (Ratsula 2016).

Mitä riskienhallinta on ja miksi se on tärkeää säätiöissäkin?

Riskienhallinta, jatkuvuussuunnittelu, compliance. Yksi asia sisältää monia eri puolia ja osa-alueita. Riskienhallinnasta puhuttaessa käytetään Suomesakin usein termiä compliance. Sillä tarkoitetaan perinteisesti ”vaatimusten mukaan toimimista” eli jonkin vakiintuneen ohjeen, määräyksen ja lainsäädännön mukaisesti toimimista tai prosessia näiden saavuttamiseksi.

Riskienhallinta kuuluu sekä säätiön ennakointityöhön, strategiseen suunnitteluun että operatiiviseen toimintaan. Työntekijän menetys, tietoliikennekatkos tai tulipalo ovat käytännön esimerkkejä onnettomuuksista, jotka voivat tapahtua milloin vain. Riskejä ovat myös näkymättömämmät uhat kuten maailmantalouden romahdus, pandemia tai se, ettei säätiö saavuta tavoitteitaan.

Yleensä säätiössä on jonkinlainen käsitys riskeistä mutta vain harvoin kirjallista suunnitelmaa niiden torjumiseksi. Riskienhallinnan hyötyä on myös vaikea mitata. Compliance-toiminnan tietoinen johtaminen onkin säätiöissä vielä harvinaista. Toisaalta apurahasäätiöt ovat onnistuneet konkreettisella itsesääteilyllä vakiinnuttamaan compliance-toimintaa ilman, että sitä olisi kutsuttu nimenomaan riskienhallinnaksi tai complianceksi.

Riskienhallinnan kannattaa säätiöissäkin olla systemaattista ja jatkuvaa työtä, sillä toimintaympäristö muuttuu koko ajan. Yhteiskunnalla on myös odotuksia yleishyödyllisiä säätiöitä kohtaan niiden erityisen aseman vuoksi. Siksi hyvän hallinnon noudattaminen lainsäädännön lisäksi, avoimuus, vahvat sisäisen valvonnan prosessit ja maineenhallinta ovat tärkeä osa säätiöiden riskienhallintaa.

Vähimmäisvaatimus säätiön riskienhallinnalle on täyttää kaikki lakisääteiset velvollisuudet – ja Säätiöt ja rahastot ry:n jäsenille noudattaa *Hyvää säätiötapaa*.

HUOLELLINEN TOIMINTA SÄÄTIÖSSÄ

Tarkoitussidonnaisuus

Lain ja sääntöjen noudattaminen

Aktiivisuus

Tehokkuus

Riskienhallinta

Itsearviointi

Toimintaperiaatteet ja ohjeet

Suunnittelu, dokumentointi, seuranta

Majjalan (2021) mukaan.

Miten päästä alkuun omien riskien hallinnassa?

Riittävä dokumentointi

Joillakin säätiöillä on käsikirja tai ohjeistus omasta toiminnasta. Monet ovat kirjanneet erilaisia listoja ydintoiminnoistaan ja vastuunjaosta. Jotkut säätiöt kirjoittavat hallituksen kokouksen asialistat ja pöytäkirjat niin kattaviksi, että niiden perusteella pystyy tarkistamaan asioiden kulun. Tällaiset asiakirjat eivät kuitenkaan anna apua kattavasti ja nopeasti, kun vakava erityistilanne pääsee yllättämään.

Mitkä dokumentit säätiössä olisi tärkeitä ainakin olla? *Säätiön hyvä hallinto* listaa säätiölle suositeltavia seuraavia ohjesääntöjä:

OHJESÄÄNNÖT APUNA

Hallintoa ohjaavat ohjeet ja periaatteet

- hallintoneuvoston työjärjestys
- nimitysvaliokunnan työjärjestys
- varainhoidon periaatteet (sisältää sijoituspolitiikan ja omaisuudenhoidon ohjeet)
- talousohjesääntö
- riskienhallinnan ja valvonnan periaatteet
- palkkio- ja lähipiiriohje
- henkilöstöohjesääntö
- konsernistrategia

Perehdytys ja ”neljät silmät”

Hyvä dokumentointi säätiön toiminnasta ja käytännöistä auttaa niin uusia luottamushenkilöitä kuin myös väliaikaisia tai lyhyessä työsuhteessa toimivia. Manuaalien ja ohjeiden lisäksi perehdytystä on tehtävä myös henkilökohtaisesti. Perehdytystä varten on hyvä olla oma suunnitelmansa, johon on merkitty myös ajalliset tavoitteet ja vastuuhenkilö(t) operatiivisesta johdosta ja hallituksesta.

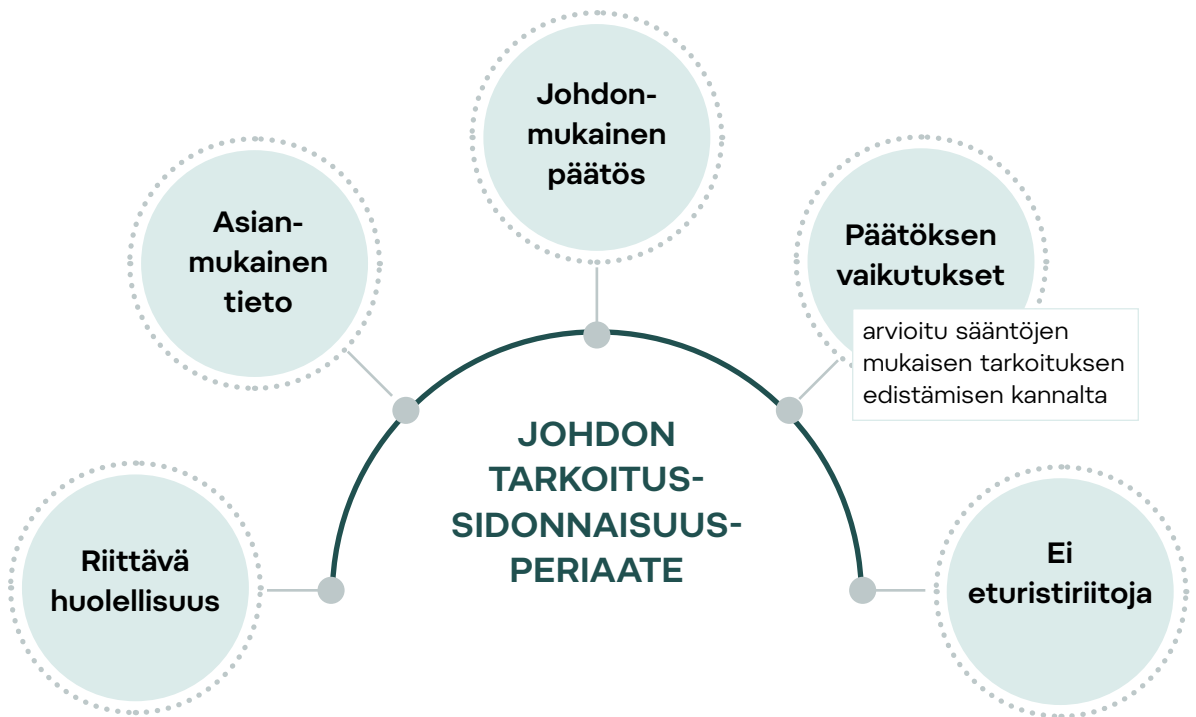
Hyvää riskienhallintaa on myös hyvän hallinnon peruseriaate välttää vaarallisia työyhdistelmiä. Konkreettisesti se merkitsee, ettei mitään toimintoa viedä loppuun ilman, että sen on arvioinut tai käynyt läpi vähintään kaksi eri henkilöä. Tärkeintä on, että yksi ja sama ihminen ei hoida koko prosessia alusta loppuun vaan esim. laskun tai apurahan hyväksyjä järjestelmässä on eri kuin sen suorittava. Kaksi silmäparia huomaa enemmän kuin yksi.

Operatiivista toimintaa ohjaavat ohjeet ja periaatteet

- strategia ja toimintasuunnitelma
- talousarvio
- asiamiehen / toimitusjohtajan toimenkuva ja toimivaltuudet
- apurahaohjesääntö
- viestintäperiaatteet
- tietosuojaohjeistus
- työsuojelun toimintaohjelma
- työterveyshuollon toimintasuunnitelma
- muuta operatiivista toimintaa koskevat toimintaohjeet ja periaatteet

Johdon huolellisuusvelvoite ja vastuuvakuutukset

Säätiölain (1:4) mukaan johdon on huolellisesti toimien edistettävä säätiön tarkoituksen toteutumista ja säätiön etua. Säätiön johdolla – hallituksen jäsenillä ja operatiivisella johdolla – on ajantasainen, oikea ja kattava käsitys säätiöön kohdistuvista riskeistä sekä riskienhallinnan vastuista ja seurannasta. Ennakointi riskien osalta on tärkeä osa vuosisuunnittelua, jotta säätiön toiminnan jatkuvuus on taattu.



Säätiöt ovat usein pieniä organisaatioita, ja siksi haavoittuvaisia. Säätiön hallitus on paljosta vastuussa. Hallitus vastaa säätiön ja sen johdon valvonnasta, joten hallituksen on määriteltävä säätiön riskienhallinnan tavoitteet ja menetelmät sekä sisäiset raportointikäytännöt.

Hallituksen on jatkuvasti arvioitava myös hallituksen ja toimivan johdon välistä yhteistyötä ja sen toimivuutta. Riskienhallinnan näkökulmasta johtamisriskissä on kysymys siitä, onko hallitus tyytyväinen (toimitus)johtajan toimintaan ja siihen, että säätiötä johdetaan operatiivisesti parhaalla mahdollisella tavalla.

Johtoon kuuluva saattaa joutua korvausvastuuseen tekemistään päätöksistä ja hoitamisestaan säätiön asioista tai näiden laiminlyömisestä. Toimielimen jäsenet vastaavat pääsääntöisesti yhteisvastuullisesti tehdystä päätöksestä aiheutuneesta vahingosta. Hallitus ei vapaudu vahingonkorvaus- tai rikosvastustaan, vaikka hallintoneuvosto myöntäisi hallituksen jäsenille vastuuvapauden. Vastuun ja seurausten kannalta ei ole merkitystä, onko huono päätös tehty huolimattomuudesta vai huonoista menettelytavoista johtuen. Säätiön kannattaa ottaa hallinnon vastuuvakuutus, joka kattaa yhteisölle tai sivulliselle aiheutuneita taloudellisia vahinkoja, joista vakuutettu on vahingonkorvausvastuussa toimiessaan hallintoelimen jäsenenä.

Tuoreen selvityksen mukaan (EY Global Board Risk Survey 2021) riskienhallinnassaan esimerkillisiä hallituksia yhdistää kolme avaintekijää:

- kauaskantoinen näkökulma riskeihin
- riskienhallinnan painopisteiden linjaaminen strategian mukaisesti
- keskittyminen nouseviin, epätyypillisiin ja ulkoisiin riskeihin.

” Säätiön toiminnan laajuus ja säätiön hallinnoiman säätiövarallisuuden määrä korostavat hallituksen jäsenten aktiivista toimintavelvollisuutta.

KKO 2020:93

Riskienhallinnan suunnittelu käytännössä: prosessi ja toteutus

Riskien tunnistaminen ja arviointi

Ensin säätiössä on ymmärrettävä, minkälaisia riskejä omaan toimintaan voi liittyä. Apurahasäätiössäkin kaikkien kuviteltavissa olevien riskien kirjo on suuri mutta kaikki riskit eivät edellytä varautumista tai toimintaa. Keskeistä onkin miettiä, mitkä riskit ovat merkityksellisiä omalle säätiölle ja miksi – minkä riskin ei ainakaan haluta toteutuvan.

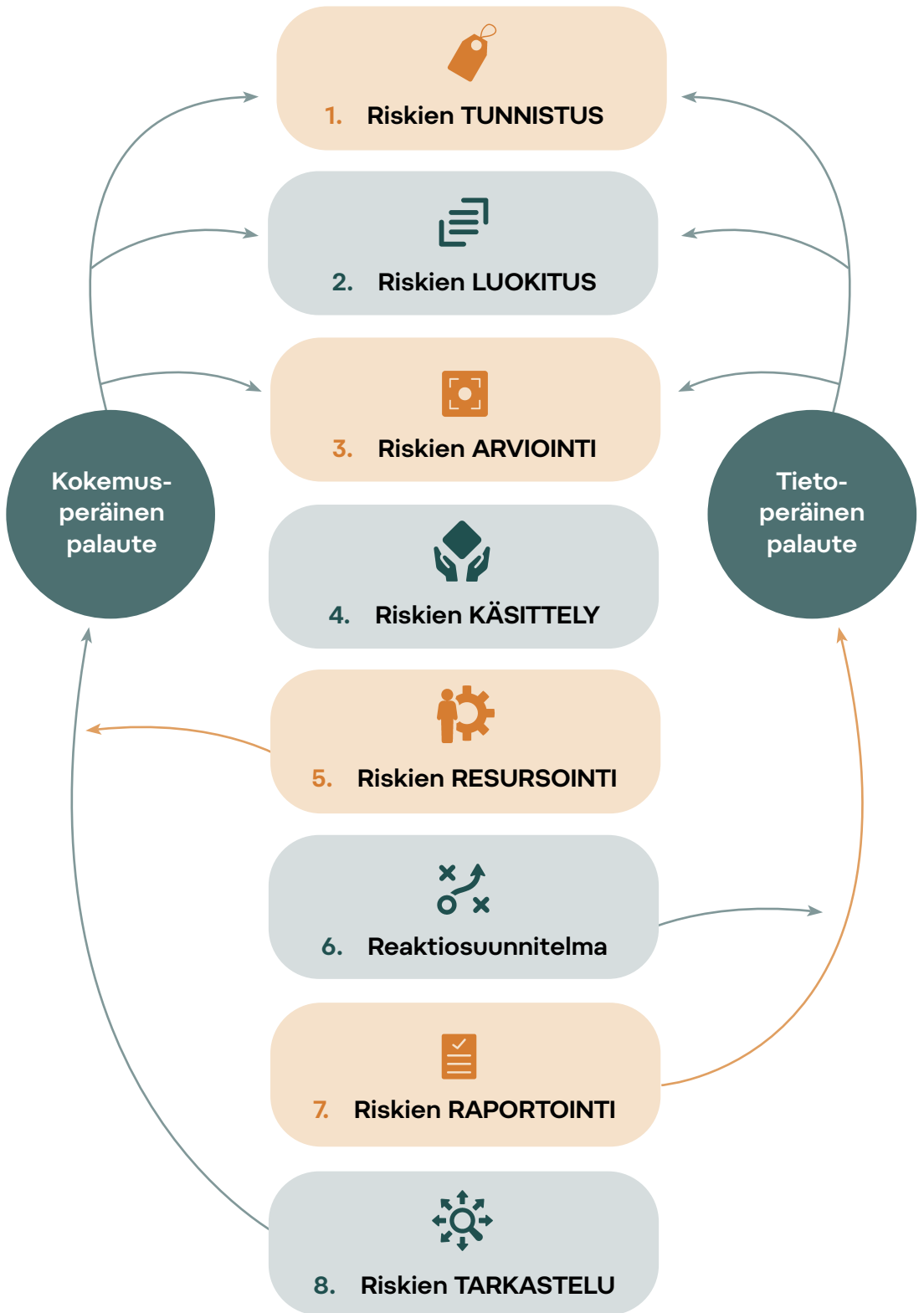
Riskien arviointi ja hallinta on jatkuva prosessi. Jotta säätiön toiminta on vakaalla pohjalla ja jatkuvaa, säätiön hallituksen on hyvä ottaa riskienhallinta osaksi vuosikelloa.

Riskienhallinta on myös koko henkilöstön työtä, sillä jokaisen säätiössä työskentelevän tulisi havaita poikkeukset normaalista toiminnasta ja ilmoittaa niistä edelleen esihenkilölle tai säätiön johdolle.

Jokaisen säätiön on valittava oma riskienhallinnan ja riskinsiedon tasonsa, joka voi myös vaihdella tilannekohtaisesti ja eri toimintojen välillä. Resursointi ratkaisee, miten hyvin riskit ovat havaittavissa ja niihin ehditään ja voidaan reagoida: mitä selkeämmät näkymät, sitä suuremmat riskienhallinnan kustannukset.

Riskienhallinnan polku yksinkertaistetusti:

1. arvioidaan, mitä riskejä voisi ilmetä
2. analysoidaan riskit ja kirjataan, mitä seurauksia riskin toteutumisella olisi ja mikä on toteutumisen todennäköisyys
3. päätetään riskin käsittelyn tavasta, vastuiden jakamisesta, toimenpiteistä ja riittävästä resursoinnista.



Riskienhallintaprosessi (Hopkin 2017).

Riskienhallinta- / jatkuvuussuunnitelma

Riskienhallinta- ja/ tai jatkuvuussuunnitelma laaditaan siltä varalta, että säätiön toimintaa uhkasi jokin häiriö. Riskienhallintasuunnitelman olemassaolo tarkoittaa, että jo etukäteen on mietitty ratkaisuja mahdollisesti ilmeneviin ongelmiin. Yhteen dokumenttiin on kirjattu prosessi riskien ehkäisemiseksi sekä alustavat ajatukset siitä, miten toimia ongelmien realisoiduttua.

Kirjallisen suunnitelman tavoitteena on varmistaa, että yllättävissäkin tilanteissa säätiö voi jatkaa toimintaansa mahdollisimman hyvin eivätkä säätiön kriittiset toiminnot vaarannu esimerkiksi avainhenkilön äkillisen sairastumisen vuoksi tai säätiön päivittäinen hallinto keskeytyisi.

Säätiö tekee suunnitelman omien tarpeidensa mukaiseksi ja laajjuiseksi. Suunnitelmassa voi olla eri osia ja erilaisia merkintätapoja, mutta tärkeitä on selkeys ja informatiivisuus.

Riskienhallinta- ja/ tai jatkuvuussuunnitelma on arviointityön tuloksena luotu kirjallinen dokumentti, jossa on ainakin

- lueteltu mahdolliset riskit, niiden todennäköisyys, seurauksen vakavuus sekä ehdotuksia toimenpiteiksi
- kerätty ohjeet ja tiedot, jotka ovat koko säätiön käytössä tilanteen niin vaatiessa
- nimetty yhteys- ja vastuuhenkilöt kohdittain
- mainittu eri ohjelmat, laitteistot ja eri palveluntarjoajien yhteystiedot
- arvioitu, kauanko säätiö kestää keskeytystä, mikä on jatkuvuudenhallinnan toimenpide, sekä miten tilanteesta viestitään

Suunnitelmassa voi olla taulukkomuodossa oman säätiön kannalta relevanteimpien riskien luettelo, joista on arvioitu niiden toteutumisen todennäköisyys, seurauksen vakavuuden aste sekä toimenpiteet ja vastuutukset riskien hallinnalle. Kokonaiskäsitys on helpoin luoda, jos riskien todennäköisyyttä ja vakavuutta ilmaistaan ns. liikennevaloilla.

Mitä riskejä säätiöihin voi kohdistua?

RISKITYYPIT

Riskejä voidaan tarkastella eri lajeina – joskin eri riskilajien rajat ovat häilyviä ja osin päällekkäisiä. Riskikartoituksessaan säätiön kannattaa arvioida omaa toimintaansa suhteessa kaikkiin riskilajeihin, koska niihin perehtyminen voi auttaa huomaamaan omaan säätiöön liittyviä mahdollisia uhkia ja häiriötekijöitä. Joskus tietty tapahtuma voi myös linkittyä toiseen, jolloin olemattomana tai vähäisenä pidetty riski voikin realisoitua ja vaikuttaa säätiön toiminnassa moniin eri osa-alueisiin.



Strategiset riskit

Säätiön strategisista riskeistä suurimmat ovat niitä, jotka vaarantavat säätiön tarkoituksen toteuttamisen. Strategiset riskit eivät siis ole vain säätiön ajankohtaiseen strategiaan liittyviä asioita, vaan monet eri riskit voivat olla strategisesti merkittäviä.



Yhteiskunnalliset ja poliittiset riskit

Suomen yhteiskunnallisen vakauden vuoksi säätiöiden toimintaympäristössä tapahtuu vain harvoin nopeasti realisoituvia yhteiskunnallisia tai poliittisia riskejä. Pitkän aikavälin ennakkointityössä parasta riskienhallintaa säätiölle on seurata ja osallistua aktiivisesti oman alansa kehitykseen ja tapahtumiin. Lisäksi Säätiöt ja rahastot ry:n jäsenyys on tae oikea-aikaisen ja riittävän tiedon saamisesta säätiöitä koskevista asioista lainsäädännön ja toimintaympäristön muutoksista aina alan kehitykseen.



Ympäristöriskit

Ympäristöriskit kohdistuvat säätiön osalta sen toimintaympäristöön sekä säätiön työntekijöiden ja tuen saajien terveyteen, elin- ja työympäristöön sekä muuhun fyysiseen ympäristöön.



Taloudelliset riskit

Taloudelliset riskit liittyvät säätiön sijoituksiin, vakavaraisuuteen, pääoman ja maksukyvyn riittävyyteen. Osa taloudellisista riskeistä on ennustettavissa, mutta osa on sellaisia, joihin säätiö ei voi itse vaikuttaa. Mikäli säätiö toimii konsernissa tai sillä on tytäryhtiöitä, tulee säätiön tunnistaa liiketoiminnan riskit, jotta liiketoiminta ei vaaranna säätiön tarkoituksen toteuttamista. Säätiön hallitus vastaa siitä, että koko säätiökonserni edistää säätiön tarkoituksen toteutumista.



Sijoitusriskit

Sijoitusriskit ovat omassa luokassaan, sillä niihin varautuminen edellyttää omaa suunnitelmallisuuttaan ja osaamistaan. Apurahasäätiöiden huolellinen varainhoito on niiden toiminnan jatkuvuuden edellytys. Tuotto-odotus määrää, millaisen riskiprofilin säätiö on valmis ottamaan. Sijoituspolitiikka kirjoitetaan pidempää aikaväliä varten kuin sijoitussuunnitelma, esimerkiksi viiden vuoden välein, ja siinä on hyvä avata selkeästi myös periaatteet sijoitusriskien hallintaa varten.



Likviditeettiriskit

Likviditeettiriskeillä tarkoitetaan tilanteita, joissa säätiön käyttöpääoma ei ole riittävä esimerkiksi apurahojen ja palkkojen maksamiseen, vaikka säätiöllä olisi muuten omaisuutta. Likviditeettiriskejä säätiö välttää jatkuvalla seurannalla ja suunnittelulla. Säätiön on siis pidettävä huolta siitä, että

budjetissa on otettu huomioon likvidien varojen riittävyys kaikkiin kuukausittaisiin menoihin. Lisäksi on varattava riittävä puskuri yllättäviin kuluihin.



Omaisuusriskit

Omaisuusriskit voivat kohdata kiinteistöjä, laitteita tai muuta kiinteätä ja irtainta omaisuutta. Vesivahingot, tulipalot ja muut ulkoisesta ympäristöstä johtuvat vahingot ovat tyypillisiä omaisuusriskejä, joita vastaan voi suojautua mm. vakuutuksilla sekä hyvillä turvallisuus- ja pelastussuunnitelmilla.



Henkilöriskit

Henkilöriskejä ovat riskit, jotka joko kohdistuvat henkilöstöön tai ovat sen aiheuttamia. Varsinkin pienessä säätiössä henkilöriskeillä on suuri merkitys, koska esimerkiksi yhden avainhenkilön irtisanoutuminen tai väärinkäytös voi vaikuttaa kielteisesti koko toimintaan. Muita henkilöriskejä voivat olla työntekijöiden sairastumiset, tapaturmat ja uupuminen tai tahattomat virheet ja tietovuodot. Harvinainen mutta vakava henkilöriski on myös ns. vaarallisen työyhdistelmän mahdollistama väärinkäytös kuten kavallus. Lisäksi henkilökunnan sisäiset suhteet voivat aiheuttaa hallaa säätiön toiminnalle. Myönteisellä työilmapiirillä voidaan ehkäistä useita riskejä.

Henkilöriskien hallinnassa tärkeimpiä tarkasteltavia tekijöitä ovat työpaikan ilmapiiri ja työn kuormittavuus. Säätiöiden toiminta on vain harvoin tapaturma-altista tai vaarallista, mutta vaaratekijät kannattaa kartoittaa ehkäisemään loukkaantumista tai sairastumista. Henkisen jaksamisen tukeminen on keskeistä säätiöiden henkilöriskien ehkäisemisessä. Jos työyhteisön ilmapiiri on huono tai työ on liian kuormittavaa, voi säätiön koko toiminta vaarantua vakavasti. Erityisesti jatkuvat ylityöt ja ylisuuret vastualueet voivat johtaa työuupumukseen. Henkilöriskien hallinnassa säätiön paras keino on resursoida riittävästi henkilöstöön oikealla henkilömitoituksella, jatkuvalla koulutuksella, hyvällä työnohjauksella ja kattavalla työterveyshuollolla.



Maineriskit

Säätiöillä maineriskit ovat riskeistä huomattavimpia. Ne liittyvät käytännössä kaikkeen säätiön toimintaan kuten viestintään, avoimuuteen, raportointiin, lähipiiritoimiin ja apurahaprosesseihin. Hyvä maine edistää säätiön mahdollisuutta saada piiriinsä päteviä asiantuntijoita ja toimielinten jäseniä sekä osaavaa henkilökuntaa ja laadukkaita hakemuksia. Myös lahjoitukset ja testamentit suuntautuvat hyvämaineisille säätiöille. Esimerkiksi riskit kielletyistä lähipiiritoimista on helpointa minimoida hyvällä lähipiiriohjeella ja -prosessilla.



Tieto- ja tietoturvariskit

Tieto- ja tietoturvariskit liittyvät säätiön tietojärjestelmiin ja dokumentteihin. Tällaisia riskejä voivat olla esim. tietojen vuotaminen tai tuhoutuminen. Tietoriskeihin kuuluu myös mm. se, että tärkeät tiedot eivät ole ajan tasalla tai tarvittavien henkilöiden saatavissa. Tietoriskien hallinnassa tietojärjestelmien ajantasainen suojaus ja varmuuskopiointi on välttämätöntä. Henkilöstön kouluttaminen ja vastuuttaminen tiedon käsittelyn sekä tietoturva- ja -suojakysymyksistä on olennaista.



Vahinkoriskit

Vahinkoriskit ovat säätiön ulkopuolelta tulevia, yllättäviä tapahtumia. Useimmiten vahinkoriskit osataan nimetä, mutta niiden toteutumisen ajankohtaa ei. Vahinkoriskeistä onkin arvioitava erityisen huolellisesti, kuinka todennäköistä niiden toteutuminen on.



Rikoseriskit

Säätiö voi joutua rikoksen kuten varkauden, ilkeilyn, petoksen tai verkko-ohjelmien käyttöä kohteeksi. Rikoksilta säätiö voi suojautua mm. ennakoinnilla,

valvonnalla ja vakuutuksilla sekä suojaamalla huolellisesti kiinteätä omaisuutta ja tietojärjestelmiä.



Sopimus- ja vastuuriskit

Suurimmat sopimusriskit liittyvät siihen, ettei säätiön ja sen kumppanin välistä sopimusta ole tehty tai se on tehty huolimattomasti esimerkiksi ilman tarkkaa vastuiden määrittelyä. Vastuuriskit koskevat niitä vastuita, joista säätiö voi joutua korvausvelvolliseksi. Tällaisia ovat esimerkiksi toiselle aiheutetut vahingot kuten apurahanhakijalle haitallinen GDPR-virhe ja ympäristövahingot. Osa vastuuriskeistä on helppo määrittellä etukäteen mutta esimerkiksi vahingonkorvausvastuun aiheuttavia inhimillisiä virheitä on vaikea ennakoida. Vastuuriskeihin voi varautua mm. vakuutuksilla ja huolellisilla, vahinkovastuun sekä sopimusrikkomuksen määrittelyn sisältävillä sopimuksilla.



Riippuvuusriskit

Säätiö on riippuvainen monien henkilöiden lisäksi myös sidosryhmistään ja eri kumppaneistaan. Riippuvuusriskejä voi hallita hajauttamalla palveluntarjoajien käyttöä ja välttämällä riippuvuutta yhteen yksittäiseen tahoon tai ihmiseen.



Muita riskejä

Säätiön muut riskit voivat liittyä esimerkiksi oikeudenkäyntikuluihin, rekrytointeihin tai säännösten ja lakien muuttumiseen.

Keinoja hallita riskejä

Osa riskeistä on vain hyväksyttävä – mutta perustellusti ja riskin olemassaolo kuitenkin tiedostaen. Ensisijaisinta on aina henkilöriskien välttäminen: ihminen on tärkein säätiöiden toiminnassa.

Riskienhallinnassa keinoja on riskien pienentäminen, hajauttaminen ja hyväksyminen. Riskien täydellinen välttäminen on käytännössä mahdotonta, sillä kaikkeen toimintaan liittyy aina joitakin riskejä. Riskejä pienentämällä pyritään vaikuttamaan siihen, kuinka todennäköinen epäsuotuisa tapahtuma on ja kuinka suuret sen seuraukset ovat. Riskien pienentämisestä voivat olla esimerkiksi järjestelmien ja laitteiden ylläpito sekä henkilöstön kouluttaminen. Toisaalta vähäpätöisten riskien pienentäminen ei aina ole kannattavaa, jos riskienhallinnan kustannukset ylittävät itse tapahtuman vahingot.

Vakuuttaminen on tunnetuin tapa siirtää riskejä toisen vastuulle. Eri palveluiden ulkoistaminen ja huolellisesti laaditut sopimukset voivat myös vähentää riskejä. Riskin jakaminen pienempiin osiin on riskin hajauttamista, jolloin seurauksetkaan eivät toteudu yhtä suurina ja vahingollisina. Konkreettinen esimerkki hajauttamisen hyödystä on yksittäisen avainhenkilön tehtävien jakaminen siten, että toinenkin henkilö pääsee tarvittaessa samoihin tietoihin ja töihin käsiksi henkilöriskin toteutuessa.

” No risk, no return.

Esimerkkejä säätiöiden riskienhallinnan suunnitelmista

Yrjö Jahnssonin säätiö (YJS)

YJS:n riskienhallintadokumentaatio koostuu riskikartoitustaulukosta ja jatkuvuussuunnitelmasta.

Riskikartoitustaulukko

Riskikartoitustaulukossa on listattu YJS:n merkittävimmät riskit, arvioitu niiden toteutumisen todennäköisyys, seurauksen vakavuuden aste ja riskin hallitsemisen toimenpiteet. Riskit on jaettu seuraaviin luokkiin: henkilö-riskit, tietoturva- ja tietosuojariskit, vastuu- ja sopimusriskit, maineriski, taloudelliset riskit, strategiset riskit ja yhteiskunnalliset riskit. Taulukon tarkoitus on antaa hallitukselle kokonaiskäsitys siitä, missä säätiön suurimmat riskit ovat ja miten niitä hallitaan.

Jatkuvuussuunnitelma

Jatkuvuussuunnitelma on konkreettinen dokumentti YJS:n operatiivisen johdon ja henkilöstön käyttöön. Suunnitelma on kirjoitettu yhdessä henkilöstön kanssa. Suunnitelma sisältää mm. seuraavat kuvaukset:

- eri toimintojen (mm. apurahatoiminta, taloushallinto) tärkeimmät työprosessit, riskit ja niiden hallinta,
- henkilöresurssit vastuualueineen ja varahenkilöineen sekä yhteistyökumppanit yhteystietoineen,
- dokumentoidut ohjeet (esim. järjestelmien käyttöohjeet, apurahahakemusten käsittely- ja arviointiohjeet, viestintäsuunnitelma, arkistointiohje)

- sekä tiedon siitä, minne ne on tallennettu,
- tietojärjestelmät ja -laitteistot häiriön keskeytyksen sietoaikoinen sekä toimenpiteet niiden häiriötilanteissa ja
 - johdon ja henkilöstön toimintaohjeet eri häiriötilanteissa.

Jatkuvuussuunnitelman tavoitteena on varmistaa, että YJS:n kriittiset toiminnot eivät vaarannu riskien toteutuessa. Tarkoituksena on pyrkiä turvaamaan toiminnan nopea käynnistäminen häiriötilanteen jälkeen ja vähentää niistä aiheutuvia haitallisia vaikutuksia säätiölle.

Jenny ja Antti Wihurin rahasto

Riskin toteutuminen estää tai vaikeuttaa Jenny ja Antti Wihurin rahaston sääntöjenmukaisen tarkoituksen tehokkaan ja vaikuttavan toteuttamisen joko osin tai kokonaan.

Rahasto tunnistaa, että siihen kohdistuu sekä ulkoisia että sisäisiä riskejä. Osaan riskeistä voidaan vaikuttaa ja osa on esimerkiksi toimintaympäristöstä johtuvia ja siten säätiön vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella. Erityisesti isot riskit pyritään tunnistamaan ja riskien hallintaa varten määrittämään toimenpiteet.

Osa riskistä on rahaston toiminnan luonteen vuoksi hyväksyttävää. Rahasto ottaa sijoitustoiminnassaan kohtuullisia riskejä (huolellisuusvelvoite) ja apurahatoiminnassaan hakemuksen arvioinnin ja apurahamyönnön jälkeen vaikuttavuuden näkökulmasta maksimiriskiä.

Riski luokitellaan neljään kategoriaan: 1. Strateginen 2. Toiminnallinen 3. Taloudellinen 4. Ennalta-arvaamattomat tapahtumat. Edellä mainitut kategoriat pitävät sisällään tarkastelua mm. seuraavista aihealueista: toimintaympäristön muutos ja sääntely, sääntöjen mukaisen varsinaisen toiminnan vaikuttavuus ja maine, varainhoito ja sijoitustoiminta sekä avainhenkilöt.

Jenny ja Antti Wihurin rahaston hallitus määrittää riskienhallintapolitiikan periaatteet ja tavoitteet sekä vastaa niiden hyväksymisestä ja valvonnasta. Varainhoitoimikunta valmistelee riskienhallintapolitiikan periaatteiden päivitykset ja riskianalyysin hallitukselle asiamiehen esityksestä. Riskienhallintapolitiikan periaatteita ja riskianalyysiä tarkastellaan ja tarvittaessa päivitetään hallituksen vuosikokouksessa.

Rahaston riskien säännöllisen arvioinnin suorittaa toimiva johto. Rahaston maineeseen, vaikuttavuuteen ja talouteen mahdollisesti kohdistuvista tai toteutuneista merkittävistä poikkeamista toimiva johto raportoi hallitukselle ja varainhoitotoimikunnalle kokouksissa ja tarvittaessa muutenkin. Varainhoitoimikunta ja asiamies raportoivat todennäköiset tai toteutuneet merkittävät riskit rahaston hallitukselle.

Turun yliopistosäätiö

Turun yliopistosäätiö on yhdistänyt omassa suunnittelussaan compliance-toiminnon, riskienhallinnan ja jatkuvuussuunnittelun. Laaja kokonaisuus on jäsenneilty säätiön toiminnan eri osa-alueiden mukaan käytännön tarkistuslistaksi. Tarkoitus on saada lähes yhdellä silmäyksellä käsitys säätiön toiminnasta sekä työn- ja vastuunjaosta. Yksityiskohtainen tehtävälister ja vastuunjako helpottaa sekä päivittäisen tekemisen suunnittelua että pidemmän aikavälin arviointia.

Malli auttaa varmistamaan sen, että säätiössä tehdään kaikki mitä pitääkin tehdä. Sen kautta sovitaan työnjaosta säätiön sisällä, mistä kukin työntekijä ja hallitus vastaa, saadaan siirrettyä tietoa työntekijöille ja uusille luottamushenkilöille sekä voidaan tarkkailla myös työmääriä ja sijaisuuksien tarpeita. Lisäksi malli auttaa hallitusta ja tilintarkastajaa seuraamaan säätiön toimintaa yksityiskohtaisesti ja siten täyttämään omaa valvontavelvollisuuttaan.

SÄÄTIÖN COMPLIANCE-TARKISTUSLISTA

Muokattu Kontkasen (2020) pohjalta

1. STRATEGIA JA TOIMINTAKERTOMUS

- Säätölain edellytykset ja *Säätiön hyvän hallinnon* suositukset , johdon ennakointi- ja riskienhallintatyö

2. TOIMIELIMET

- Sidonnaisuudet, tieteelliset asiantuntijat, seuraajasuunnittelu
- Dokumentointi: sääntöjen mukaisuus, toimikaudet, lukumäärät ja edustukset, erovuoroisuudet
- Säätiörekisteri-ilmoitukset
- Lähipiiri-ilmoitukset

3. TALOUSHALLINTO

- Raportointijärjestelmät: millä tasolla, miten, kenelle ja kuinka usein raportoidaan?
- Tulosraportti, kassaraportti ja apuraharaportti
- Ulkoistuksiin liittyvät raportit
- Vaarallisten työyhdistelmien välttäminen (hankinta- ja hyväksyntäketju aina useamman vastuulla)
- Tilintarkastusraportti, tilintarkastuksen toteutus ja hallinnon tarkastus (prosessikuvaus, vastuunjako)
- Järjestelmien ajantasaisuus
- Konserniohjeistukset

4. HENKILÖSTÖ

- Työsopimukset
- Palkanmaksun organisointi
- Työsuojelukysymykset, yhteistoiminta, työlainsäädännön noudattaminen (vuosilomien ja työajan seuranta)
- Työterveyshuolto, työsuhde-edut, henkilö- ja vastuuvakuutukset (tapaturma- vakuutukset ym.)

5. OMAISUUDEN TURVAAMINEN

- Omaisuus- ja muut vakuutukset

- Huoltokirjat
- Pelastussuunnitelmat
- Irtaimistoluettelo
- Murto- ja hälytysjärjestelmät

6. SIJOITUSOMAISUUS

- Sijoitusseurantaraportointi
- Varainhoitosopimukset
- Konsultointi- ja muut sopimukset
- Toimeksiantojen vireilletulo ja täytäntöönpano
- Valtuuksien tarkastaminen (ostot ja myynnit)

7. KIINTEISTÖOMAISUUS

- Vuokrasopimukset ja niiden tarkistaminen
- Kiinteistöyhtiöiden toiminnan varmistaminen
- Kiinteistökehityshankkeet
- Hankinnat

8. VEROTUS

- Yleishyödyllisyyden edellytysten täyttäminen
- Lahjoitusten ja apurahojen verokysymykset
- Arvonlisävero (kiinteistöt)
- Kiinteistöverot
- Sijoitusten verokysymykset
- Kiinteistötulon verotus
- Nimeämispäätökset
- Lähdeveron palautukset (osingot ulkomailta)

9. TESTAMENTIT, LAHJOITUKSET JA RAHASTOT

- Testamenttien ja lahjoitusten ehdot (esim. haudanhoitosopimus)
- Rahastojen sääntöjen noudattaminen, hoitokunnat
- Rahastoesitteet

10. VOIMASSA OLEVAT SOPIMUKSET ULKOPUOLISTEN KANSSA

- Toimistolaitteisto (kopiokone, videotykki yms.)
- IT- ja viestintäpalvelut
- Puhtaanapito
- Sopimusprosessit (kilpailutukset, hankintasäännöt)

11. VASTUULLISUUS

- Sosiaalinen vastuu
- Ympäristökysymykset
- Hallinnointivastuu, corporate governance

12. TIETOTURVA JA TIETOSUOJA-ASIAT

- Tietosuoja-asetusten noudattaminen ja valvonta
- Järjestelmien ja toiminnan tietoturvakysymykset

13. APURAHAT

- Prosessikuvaus
- Ohjesäännöt, jääviys ja esteellisyys
- Asiantuntijaohjeistus
- Päätökset, maksatukset ja palautukset
- Raportointi ja muu valvonta
- Lakisäätteiset ilmoitukset apurahoista (Mela, verottaja)

14. VIESTINTÄ

- Viestintäsuunnitelma ja vastuunjako tehtävittäin
- Kriisitilanteet

” Hyvän riskienhallinnan vaikutukset voivat antaa paljon enemmän lisäarvoa kuin vain haitallisiin tilanteisiin valmistautuminen.

RISKIENHALLINTASUUNNITELMAN YLEISMALLI

- | | | |
|------------------------------|---|------------------------|
| Riskin todennäköisyys | | Riskin vakavuus |
| 1. Epätodennäköinen | ● | 1. Vähäinen |
| 2. Mahdollinen | ● | 2. Haitallinen |
| 3. Todennäköinen | ● | 3. Vakava |

Tunnistettu riski	Riskin todennäköisyys	Riskin vakavuus	Riskienhallinnan toimenpiteet	Vastuu
-------------------	-----------------------	-----------------	-------------------------------	--------

1. STRATEGISET

Tavoitteet eivät toteudu	1-3	1-3	Strategian ja toimintasuunnitelman toteutumisen jatkuva seuranta, säännöllinen vaikuttavuuden arviointi	Hallitus, tj., tilintarkastaja
Yhteiskunnalliset ja poliittiset riskit	1-3	1-3	SR jäsenyys, aktiivinen viestintä	Hallitus, tj.
Maineriskit	1-3	1-3	Vastuullinen toiminta, viestinnän strategia ja käytännöt, SR jäsenyys	Tj., hallitus, viestintä-päällikkö
Vastuullisuusriskit	1-3	1-3	Hyvän säätiötavan noudattaminen, ESG-näkökulmien huomioiminen	Hallitus, tj.
...	1-3	1-3		

2. TOIMINNALLISET

Henkilöriskit	1-3	1-3	Hyvä henkilöstöpolitiikka, proaktiiviset työhyvinvointitoimet, varahenkilöjärjestelmä, jatkuva kouluttautuminen	Tj., hallitus
Tietojärjestelmäriskit	1-3	1-3	Ajanmukaiset seuranta- ja valvontaprosessit, käytön dokumentointi	Tj., asiantuntija-konsultointi
Tietoturvariskit	1-3		GDPR-ohjeistuksen noudattaminen, sopimukset, koulutus, auditoinnit	Tj., hallitus
Vastuu- ja sopimusriskit	1-3	1-3	Sopimuseurannan prosessit, vastuuvakuutukset, sopimusrekisteri	Tj., hallitus
...	1-3	1-3		

Tunnistettu riski	Riskin todennäköisyys	Riskin vakavuus	Riskienhallinnan toimenpiteet	Vastuu
-------------------	-----------------------	-----------------	-------------------------------	--------

3. TALOUDELLISET

Sijoitusriskit	1-3	1-3	Ajanmukainen sijoituspolitiikka, riskianalyysit, hajautus	Hallitus, tj., tilintarkastaja
Likviditeettiriskit	1-3	1-3	Kassavirtasuunnittelu, raportointijärjestelmä	Tj., talousjohtaja
Omaisuusriskit	1-3	1-3	Raportointijärjestelmä, vakuutukset	Hallitus, tj., talousjohtaja
...	1-3	1-3		

4. MUUT

Apurahansaajan väärinkäytös	1-3	1-3	Rahoituksen seurannan kehittäminen	Tj., koko yhteisö
Henkilöstön tai luottamushenkilön väärinkäytös	1-3	1-3	Henkilöstöpolitiikka, sisäisen tarkastuksen prosessit, vaarallisten työyhdistelmien välttäminen	Hallitus, tj., talousjohtaja, tilintarkastaja
...	1-3	1-3		

” Tilintarkastuksen ja valvonnan näkökulmasta: mitä ei ole dokumentoitu, sitä ei ole tehty.

Lisälukemistoa

- Harjula, R. – Kela, O. – Löfman, M. – Maijala, T. – Perälä, S. – Suvikumpu, L. – Tikka, P., *Lähipiiriin liittyvistä menettelytavoista säätiön johdolle ja tilintarkastajalle*. Säätiöt ja rahastot ry 2018. https://saatiotrahastot.fi/wp-content/uploads/2020/01/srnk_lahipiiriohje_lopullinen.pdf
- Hopkin, Paul, *Fundamentals of risk management. Understanding, evaluating, and implementing effective risk management*. Kogan Page Ltd 2017.
- Hyvä säätiötapa. Säätiöt ja rahastot ry, 2020. <https://saatiotrahastot.fi/wp-content/uploads/2020/05/Hyva-saatiotapa.pdf>
- Jauhiainen, Jyrki – Kisanlahti, Timo – Kela, Oili, *Säätiölaki*. Kauppakamari 2017.
- Kontkanen, Jaakko, *Apurahasäätiöiden compliance eri sidosryhmien näkökulmasta*. Pro gradu, laskentatoimi ja rahoitus, Turun yliopisto 2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020112092243>
- Kuusela, Hannu – Ollikainen, Reijo (toim.), *Riskit ja riskienhallinta*. Tampere University Press 2005. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/65418/riskit_ja_riskienhallinta_2005.pdf?sequence=1
- Löfman, Martin – Tikka, Päivi – Suvikumpu, Liisa, *Säätiön hyvä tiedonhallintatapa*. Säätiöt ja rahastot ry 2018 (päivitetty 2019). <https://saatiotrahastot.fi/saation-hyva-tiedonhallintatapa/>
- Maijala, Terhi, *Huolellisuusvelvollisuus säätiössä*. Alma Talent 2021.
- Ohje riskienhallintaan*. Valtiovarainministeriön julkaisuja 22/2017. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80013/VM_22_2017.pdf
- Pykäläinen-Syrjänen, Ritva, *Säätiön tehokkuus. Corporate Governance - säännösten vaikutuksesta säätiön tarkoituksen tehokkaaseen toteuttamiseen*. WSOYpro 2007.
- Ratsula, Niina, *Compliance. Eettinen ja vastuullinen liiketoiminta*. Talentum 2016.

ISO 31000 Riskienhallinta. Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2018.

<https://sales.sfs.fi/fi/index/tuotteet/SFS/ISO/ID2/3/652941.html.stx>.

Suvikumpu, Liisa (toim.), *Säätiön hyvä hallinto*. Säätiöt ja rahastot ry 2015.

https://saatiotrahastot.fi/wp-content/uploads/2020/01/srnk_saatioden-hyva-hallinto_screen.pdf

Säätiölaki 487/2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150487>