



Riskienhallintasuunnitelma 2026–2029

Aluehallitus 12.1.2026

Sisällysluettelo

1	Johdanto	2
1.1	Riskienhallintasuunnitelman tarkoitus.....	3
1.2	Keskeisimmät käsitteet.....	4
2	Riskienhallinnan menettelytavat.....	5
2.1	Riskienhallintaprosessin yleiset menettelytavat.....	6
2.2	Riskien arviointiprosessin yleiset menettelytavat.....	9
3	Riskienhallinta Pirkanmaan hyvinvointialueella	12
3.1	Riskienhallinnan toteuttaminen.....	13
3.2	Riskienhallinnan vuosikello.....	16
4	Vakuuttaminen	18
4.1	Vakuuttamisen yleiset menettelytavat.....	18
5	Riskienhallinnan strateginen kehittäminen	20
6	Liitteet.....	22
6.1	Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan matriisit.....	22

Valmistelija: Teemu Partanen, riskienhallintapäällikkö

1 Johdanto

Pirkanmaan hyvinvointialue työllistää noin 20 000 työntekijää yli 700 toimipisteessä. Tuotamme toiminta-alueellamme yhteiskunnan kannalta elintärkeitä palveluita ja siksi palvelutuotantomme on toimittava kriittisiltä osiltaan kaikissa olosuhteissa 24/7/365. Organisaatiomme asianmukaiset ja riittävät riskienhallinnan, turvallisuuden ja varautumisen menettelyt varmistavat kokonaisuudessaan ydintehtäväämme eli sitä, että Pirkanmaan hyvinvointialue onnistuu tavoitteissaan ja kykenee tuottamaan kriittisiä palveluitaan häiriöttä.

Suurena julkisen sektorin toimijana Pirkanmaan hyvinvointialueen kohtaamat riskitkin ovat merkittäviä. Tuottamamme palvelut ovat kuitenkin välttämättömiä yhteiskunnallisia palveluita, mikä merkitsee yksityiseen sektoriin verrattuna poikkeuksellista velvollisuutta kohdata ja kantaa näitä riskejä. Tämän takia hyvät riskienhallinnan menettelyt ovat erityisen tärkeässä roolissa osana kaikkea organisaatiomme toimintaa, hallintoa ja johtamista.

Hyvinvointialueen riskienhallinnan toteuttaminen pohjautuu lainsäädäntöön ja sitä täydentäviin tai sen perusteella laadittuihin ohjaaviin asiakirjoihin, kuten tähän aluehallituksen hyväksymään riskienhallintasuunnitelmaan. Tällä riskienhallintasuunnitelmalla aluehallitus hyväksyy tarkemmat riskienhallinnan järjestämistä ja toteuttamista ohjaavat toiminnan kuvaukset sekä menettelytavat. Riskienhallintasuunnitelma sisältää hallintosääntöä ja sisäisen valvonnan sekä riskienhallinnan perusteita täydentävät määritelmät ja kuvaukset siitä, miten riskienhallintaa toteutetaan, kehitetään ja raportoidaan Pirkanmaan hyvinvointialueella. Turvallisuuden ja varautumisen kokonaisuuksia ohjaavat hyvinvointialueen turvallisuussuunnitelma ja valmiussuunnitelma.

1.1 Riskienhallintasuunnitelman tarkoitus

Hyvinvointialueen riskienhallintasuunnitelma täydentää lainsäädännön perusteella laadittuja riskienhallintaa ohjaavia muita asiakirjoja, kuten hallintosäätöä ja sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteita. Riskienhallintasuunnitelma on tarkempi koko hyvinvointialueen toimintaa koskettava päätös riskienhallinnan menettelytavoista.

Riskienhallintasuunnitelma päivitetään valtuustokausittain tai tarvittaessa. Se sisältää käytännössä tarkemman kuvauksen riskienhallinnan yleisistä menettelyistä, toteutustavoista ja raportoinnista. Suunnitelma sisältää myös keskeisimmät strategiset kehitystavoitteet hyvinvointialueen riskienhallinnalle.

Riskienhallintasuunnitelma toimiikin ylimpänä ohjaavana tiekarttana sille, miten Pirkanmaan hyvinvointialueen riskienhallintaa toteutetaan, edistetään sekä kehitetään käytännön tasolla kiinteänä osana kaikkea toimintaa ja johtamista.

Riskienhallintasuunnitelma hyväksytään aluehallituksen toimesta. Hyväksyntä tarkoittaa sitä, että asiakirjassa esitetyt menettelytavat ja kehitystavoitteet ovat ylimmän johdon päätös riskienhallinnan toteuttamisesta sekä kehittämisestä. Tämä tarkoittaa myös riskienhallinnan toteuttamisen sekä kehitystavoitteiden saavuttamisen seurantaa, jota tehdään laajemmin vuosittaisen tilinpäätösraportoinnin yhteydessä.

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet -asiakirja ja riskienhallintasuunnitelma muodostavat yhdessä hyvinvointialueen riskienhallintapolitiikan eli riskienhallinnan menettelytapojen, periaatteiden sekä puitteiden kokonaisvaltaisen kuvauksen. Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet -asiakirjan sekä riskienhallintasuunnitelman sisältämät yleiset periaatteet huomioidaan kaikissa riskienhallintaan liittyvissä osa-aluekohtaisissa prosessi- tai menetelmäkuvauksissa tai muissa tarkemmissa riskienhallinnan ohjeissa, kuten osa-aluekohtaisissa käytännön toimintaa ohjaavissa toiminta- tai työohjeissa.

Tätä suunnitelmaa tukemaan voidaan tarvittaessa laatia myös muita suunnitelmia, kuten esimerkiksi tehtäväalue-, palvelulinja- tai vastuualuekohtaisia riskienhallintasuunnitelmia. Täydentävät suunnitelmat voivat koskea myös yksittäistä ohjelmaa, hanketta, projektia tai vastaavaa erillistä kokonaisuutta.

1.2 Keskeisimmät käsitteet

Riski tarkoittaa epävarmuuden vaikutusta asetettuihin tavoitteisiin. Tämä tavoitteeseen kohdistuva vaikutus voi olla poikkeama odotetusta niin myönteisesti kuin kielteisesti eli niin uhka kuin mahdollisuus.

Riskienhallinta tarkoittaa jatkuvaa, järjestelmällistä ja hyväksi tunnettuihin menetelmiin perustuvaa ennakoivaa prosessia, jonka osana pyritään tunnistamaan ja tarpeen mukaan hallitsemaan toimintaan, tavoitteisiin tai tulosodotuksiin kohdistuvia riskejä. Yleiskäsitteenä riskienhallinta sisältää kaiken riskien tunnistamisen ja hallitsemisen eteen tehtävistä toimista aina organisaation riskienhallinnan järjestämisestä sekä johtamisesta yksittäisen riskiarvion toteuttamiseen käytännön tasolla. Riskienhallinnan käsite sisältää kaikki riskienhallinnan eri osa-alueet jokaista yksikköä koskettavasta työturvallisuuden riskienhallinnasta aina organisaation johdon toteuttamaan kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan asti.

Riskien arviointi tarkoittaa käytännössä toteutettavaa dynaamista prosessia, jossa toimija tunnistaa omia riskejään, analysoi niitä ja tekee päätökset sekä suunnitelmat riskien käsittelystä ja seurannasta.

Turvallisuus tarkoittaa tilaa, jossa ollaan vapaana erilaisilta negatiivisilta vaikutteilta, kuten vaaroilta, riskeiltä tai pelolta. Turvallisuus jakautuu mitattaviin asioihin, kuten tilastoihin tai tapahtumiin (objektiivinen turvallisuus, konkretia) ja yksilöiden omiin tuntemuksiin sekä kokemuksiin (subjektiivinen turvallisuus, turvallisuuden tunne).

Organisaatioturvallisuus on kaiken sen työn kattokäsite, jolla mahdollistetaan koko organisaation toiminnan häiriöttömyys ja turvallisuus. Laajana käsitteenä se sisältää kaiken organisaation riskienhallinnan, turvallisuuden ja varautumisen työn.

Vakuutukset ovat sopimusperusteista riskin taloudellisten seurausten hallintaa.

Varautuminen on toimintaa, jolla varmistetaan tehtävien ja palveluiden mahdollisimman häiriötön hoitaminen kaikissa turvallisuustilanteissa. Varautumisen yhtenä keskeisenä tavoitteena on luoda ja varmistaa mahdollisimman hyvät edellytykset häiriötilanteen hallinnalle sekä sen aikaiselle johtamiselle. Varautuminen on käytännössä ennalta tehtävää suunnittelua ja valmistelua, jotta toiminta jatkuu vähintään kriittisiltä osiltaan kaikissa turvallisuustilanteissa.

2 Riskienhallinnan menettelytavat

Pirkanmaan hyvinvointialueen strategia sekä hyvinvointialueen missio, visio ja arvot ohjaavat osaltaan riskienhallinnan järjestämistä ja sen kehittämistä. Pirkanmaan hyvinvointialueen riskienhallinnassa on huomioitu soveltuvien osien myös riskienhallintastandardin ISO 31000 keskeiset määritelmät.

Pirkanmaan hyvinvointialueen riskienhallinnan periaatteet:

- Riskienhallinta on kiinteä osa kaikkea hyvinvointialueen toimintaa, johtamista, hallintoa, ohjausta sekä arjen työn toteuttamista. Riskiperusteisuus on keskeinen periaate päätöksenteossa.
- Riskienhallintaa toteutetaan kokonaisvaltaisesti, yhdenmukaisin ja soveltuvien menetelmin, jotka perustuvat hyväksi tunnettuihin yleisiin viitekehyksiin.
- Riskienhallinnan järjestämisessä ja toteuttamisessa huomioidaan aina organisaation tavoitteet, toimintaympäristö ja erityisesti riskienhallinnan eri osa-alueiden prosessit sovitetaan toiminnan tavoitteisiin ja itse toimintaan sekä toimintaympäristöön tarkoituksenmukaisiksi.
- Riskienhallinnassa ja käytännön prosesseissa, kuten riskien arvioinneissa huomioidaan aina keskeiset sidosryhmät, jolloin osaltaan varmistetaan parhaan mahdollisen tiedon hyödyntäminen ja yhteinen tilannekuva.
- Riskienhallinta on kaikilta osiltaan dynaaminen ja jatkuva prosessi, eikä kertaluontoinen suorite. Tämä takaa sen, että riskienhallinnan tilannekuva on aina ajantasainen ja esimerkiksi toimintaympäristön tai toiminnan muutokset tulevat huomioiduksi riskienhallinnassa oikea-aikaisesti.
- Riskienhallinnassa hyödynnetään aina parasta saatavilla olevaa tietoa, kuten historiatietoja, nykyhetken tilannekuvaa, tulevaisuusennusteita ja keskeisten sidosryhmien sekä asiantuntijoiden tietoja tai muuta tutkimus- ja tilastotietoa.
- Inhimilliset ja kulttuuriset tekijät huomioidaan riskienhallinnassa organisaation turvallisuus- ja toimintakulttuurin, riskien lähteiden kuin myös esimerkiksi riskienhallinnan asianmukaisen toteuttamisen osalta. Erityisesti riskienhallinnan toteuttamiseen ja luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä pyritään hallitsemaan järjestelmällisillä sekä dokumentoiduilla riskienhallinnan prosesseilla ja osaamisen kehittämisellä sekä ylläpidolla.
- Riskienhallintaa kehitetään jatkuvasti osana riskienhallinnan järjestämistä, toteuttamista, raportointia ja toiminnan seuranta, mutta myös osaltaan omavalvonnan, sisäisen valvonnan ja sisäisen tarkastuksen prosessien avulla.

2.1 Riskienhallintaprosessin yleiset menettelytavat

Hyvinvointialueen riskienhallinnan prosessit pohjautuvat kaikilla osa-alueilla vähintään pääpiirteittäin ja soveltuvin osin riskienhallintastandardiin ISO 31000 sekä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan osalta lisäksi COSO-ERM-viitekehukseen.¹

Riskienhallintaprosessi noudattaa kaikilla riskienhallinnan osa-alueilla soveltuvin osin alla näkyvän ISO 31000 -standardin mukaista riskienhallinnan prosessikuvausta.



Kuva 1 Riskienhallintaprosessi (Perustuu ISO 31000 -standardiin, Suomen Standardisoimisliitto SFS ry)

¹ ISO 31000 riskienhallintastandardi on yleinen opastava viitekehys organisaatioiden riskienhallinnan suunnittelun, järjestämisen ja toteuttamisen tueksi. COSO-ERM-viitekehys on ikään kuin vastaava opastava viitekehys kokonaisvaltaisen riskienhallinnan osa-alueesta.

Tavoitteet ja toimintaympäristö

Hyvinvointialueen riskienhallinnan suunnittelussa, järjestämisessä ja toteuttamisessa osa-alueesta riippumatta huomioidaan aina toiminnan tavoitteiden määrittely ja toimintaympäristö. Hyvinvointialueen riskienhallinnan periaatteet ja toiminnan kattavuus on kuvattu toisaalla tässä asiakirjassa sekä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet -asiakirjassa.

Riskienhallinnan tavoitteiden määrittelyyn kuuluu oleellisena osana myös riskikriteeristön määrittely. Kriteeristöllä pystytään tunnistamaan esimerkiksi se, kuinka paljon tai millaisia riskejä organisaatio voi ottaa ja millaisia riskejä pitää pyrkiä välttämään tai erityisin toimenpitein hallitsemaan. Käytännössä osana riskienhallintaprosessin rakentamista määritellään aina organisaation riskien kantokyky ja riskinottohalukkuus. Riskien kantokykyyn ja riskinottohalukkuuteen liittyen hyvinvointialueen kaltaisella julkisella organisaatiolla on yksityistä sektoria korkeampi velvollisuus ottaa ja kantaa myös sellaisia riskejä, joita esimerkiksi yksityinen sektori pyrkisi välttämään. Yksi esimerkki tällaisista poikkeuksellisista julkisen sektorin riskeistä on velvollisuus tuottaa palvelua vähintään kriittisin osin kaikissa turvallisuustilanteissa.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan eli koko organisaation toimintaan ja tavoitteisiin kohdistuvan strategisen riskienhallinnan osa-alueen riskikriteeristö on riskimatriisin muodossa **liitteessä 6.1**. Riskimatriisit pohjautuvat mm. valtionvarainministeriön riskienhallinnan käsikirjaan ja ne on täydennetty soveltumaan hyvinvointialueen organisaation strategisen tason riskien kantokykyyn ja riskinottohalukkuuteen.

Myös muita kriteeristöjä on käytössä muilla riskienhallinnan osa-alueilla. Esimerkiksi työturvallisuuden riskienhallinnassa noudatetaan sosiaali- ja terveysministeriön sekä työsuojeluhallinnon malliin pohjautuvaa omaa erilaista riskikriteeristöä, joka määrittelee tarkemman riskien kantokyvyn ja riskinottohalukkuuden nimenomaan työturvallisuusriskien osalta. Riskikriteerit määritellään tai niitä sovelletaan käytännössä aina kyseisen riskienhallinnan osa-alueen kohde, toiminnan tavoitteet ja toimijan riskinkantokyky sekä riskinottohalukkuus huomioiden. Riskinottohalukkuuden ja riskien kantokyvyn määrittelee toimivaltainen johto lainsäädännön sekä sisäisten riskienhallintaa ohjaavien asiakirjojen mukaisesti.

Viestintä ja tiedonvaihto

Hyvinvointialueen riskienhallinnassa ja kaikkien erillisten osa-alueiden riskienhallinnan prosesseissa noudatetaan lähtökohtaisesti avoimen viestinnän ja vuorovaikutuksen periaatetta. Riskienhallinnan yleiset periaatteet, riskikriteerit ja esimerkiksi julkiset toimintaohjeet ovat koko henkilöstön sekä päätöksentekijöiden saatavilla. Myös raportoinnissa pyritään tiedon luottamuksellisuus huomioiden aina mahdollisimman avoimeen viestintään riskienhallinnan tilannekuvasta.

Viestintä ja tiedonvaihto tulee suunnitella riskienhallinnan osa-alueen tarpeet huomioiden. Esimerkiksi kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa tilannekuva on koko organisaation johdon kesken avoin. Näin voidaan tunnistaa tehokkaasti alemmilla johdon tasoilla toistuvia riskitrendejä, jotka voivat aiheuttaa eri puolilla samaan aikaan toistuessaan myös koko organisaation strategiaan tavoitteisiin eli ylimmän johdon toimintaan kohdistuvia riskejä. Sama periaate toimii johtohierarkiassa myös toiseen suuntaan. Vastaavasti työturvallisuuden riskienhallinnan osa-alueella henkilöstöllä on käytännön tarve tietää avoimesti oman työnsä riskit ja niin edelleen.

Raportointi

Raportointi suunnitellaan ja toteutetaan aina erillisten määrittelyiden mukaisesti riittävällä kattavuudella kullakin riskienhallinnan osa-alueella. Keskeisiä periaatteita noudatetaan kuitenkin kaikessa riskienhallinnassa: raportointi sisältää aina riskin kuvauksen, riskin tarkemman analyysin, analyysiin perustuvan riskin merkittävyysarvioinnin, tarvittavien hallintakeinojen määrittelyn, päätöksenteon kuvauksen hallintakeinojen toteuttamisesta ja hallintakeinojen toteuttamisen seurannan.

Käytännössä raportointia pyritään toteuttamaan kaikilla osa-alueilla sähköisessä riskienhallintaohjelmistossa ja mikäli näin ei voida yksittäisellä osa-alueella toimia, tulee raportointi suunnitella tämän osalta erikseen siten, että tarvittavat tahot saavat siitä huolimatta riittävän ja säännöllisen tilannekuvan heidän riskeistään.

Riskienhallinnan raportoinnin ja avoimuuden periaatteen osalta riskin tai riskien arvioinnin prosessin omistaja on aina vastuussa luottamuksellisuuden määrittelystä. Osana raportoinnin suunnittelua ja toteutusta tulee aina tunnistaa se, mitä voidaan raportoida ja kenelle. Usein tarkat kuvaukset juurisyistä tai tarkasti kuvatut hallintakeinot esimerkiksi turvallisuusjärjestelyistä ovat salassa pidettävää tietoa.

Seuranta ja katselmointi

Riskienhallinnan vastuut toimivaltaisen johdon osalta kuvataan sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteissa ja hallintosäännössä. Lähtökohtaisesti riskienhallinnan osa-alueiden seuranta ja katselmointi tulee olla jatkuvaa riskienhallinnan tilannekuvan seuraamisen ja raportoinnin osalta. Pääasiallisessa vastuussa seurannasta ja katselmoinnista on aina riskin omistaja eli toimivaltainen johto.

Riskienhallinnan kehittämisen seuranta kuuluu osaksi normaalia riskienhallinnan toteuttamista kaikilla osa-alueilla. Organisaation laajuudella sitä toteutetaan erikseen osana talouden suunnittelua ja raportointia, erityisesti omana osuutenaan tilinpäätösraportoinnissa. Riskienhallinnan työn ohella myös omavalvonnan, sisäisen valvonnan ja sisäisen tarkastuksen prosesseilla arvioidaan osaltaan riskienhallinnan riittävyyttä sekä asianmukaisuutta ja mahdolliset havainnot huomioidaan normaalissa riskienhallinnan kehittämisessä.

2.2 Riskien arviointiprosessin yleiset menettelytavat

Käytännössä toteutettava riskien arvioinnin prosessi noudattaa kaikilla riskienhallinnan osa-alueilla aina soveltuvin osin ISO 31000 -standardin mukaista, seuraavalla sivulla näkyvää prosessikuvausta. Tarkempia kuvauksia käytännön prosessista voidaan kuitenkin määritellä kyseisen osa-alueen käytännön työ- tai toimintaohjeissa.

Yksittäiseltä toimenpiteeltä tuntuva riskien arviointi tulee tunnistaa aina dynaamiseksi prosessiksi, jossa toimivaltainen taho tunnistaa omia riskejään, analysoi niitä sekä tekee suunnitelmat ja päätöksen riskien käsittelystä. Riskien arviointi ei tule valmiiksi, vaan toiminnan ja toimintaympäristön muutosten osalta riskien arvioinnin ajantasaisuutta tulee aina seurata kiinteästi osana toimintaa ja siihen palataan vähintään toiminnan tai toimintaympäristön muutosten yhteydessä.

Jokaiselle riskienhallinnan osa-alueella tulee aina erikseen määritellä yleiset pistemäiset ja laajempaa riskien arvioinnin tarkastelua sekä päivittämistä edellyttävät minimitasot. Esimerkiksi kokonaisvaltaisen riskienhallinnan osa-alueen osalta työ on kiinteä osa kaikkea johtamista, mutta laajempi päivitys ja erikseen ohjeistettu järjestelmällinen tilannekuvan raportointi toteutetaan osavuositarkastuksen syklissä.



Kuva 2 Riskien arviointiprosessi (Perustuu ISO 31000 -standardiin, Suomen Standardisoimisliitto SFS ry)

Keskeisiltä osiltaan riskien arviointiprosessin tulee aina noudattaa edellä näkyvän kuvan prosessia ja siihen liittyviä yleisiä periaatteita. Keskeisimpiin periaatteisiin kuuluu myös se, että riskien arviointi on aina jatkuva prosessi, jonka pariin tulee palata aina toiminnan tai toimintaympäristön muutosten yhteydessä. Tällä taataan riskienhallinnan tilannekuvan ajantasaisuus ja kyetään tunnistamaan muutosten vaikutukset nykyisiin riskeihin tai muutoksista ilmenevät uudet riskit oikea-aikaisesti.

Riskien arviointiprosessin yleiset periaatteet:

1. Riskien arviointi alkaa tunnistamisesta, jossa omia riskejä pyritään tunnistamaan huomioiden omat tavoitteet, toiminta ja toimintaympäristö. Riskien tunnistamiseen käytetään parhaiten kyseiseen osa-alueeseen soveltuvia menetelmiä sekä parasta saatavilla olevaa tietoa.
2. Kaikki tunnistetut riskit analysoidaan. Analyysi toteutetaan aina parhaiten soveltuvilla menetelmillä ja parhaaseen tietoon perustuen. Analyysi sisältää riskin syiden ja lähteiden arvion, riskin mahdollisten seurausten arvioinnin sekä riskin todennäköisyyden arvioinnin.
3. Riskien merkittävyys arvioidaan vertaamalla todennäköisyyttä ja seurauksia omiin tavoitteisiin ja toimintaan. Merkittävyyden arviointia hyödynnetään esimerkiksi hallintatoimenpiteiden tarpeellisuuden arvioimisessa ja riskien luokittelussa eli suuntaa-antavassa priorisoinnissa. Arviointi ja luokittelu perustuu aina kyseiselle osa-alueelle laadittuihin riskikriteeristöihin (esim. riskimatriisit), joita tarvittaessa sovelletaan riskien arvioinnin kohde, oma toiminta ja tavoitteet erikseen huomioiden.
4. Kaikki tunnistetut riskit käsitellään toimivaltaisen johdon toimesta. Käsittely tarkoittaa riskiin liittyvää päätöksentekoa, jossa hankitun tiedon, analyysin ja luokittelun perusteella riskin omistaja päättää hyväksyykö riskin sellaisenaan, pyrkiikö pienentämään riskin todennäköisyyttä tai vaikutuksia vai pitääkö riski poistaa kokonaan luopumalla riskiä aiheuttavasta toiminnasta. Käsittelyssä hyödynnetään riskien luokittelua ja toimintaa ohjaavia kriteereitä, mutta lopullisen päätöksen käsittelystä tekee aina riskin omistaja. Päätöksenteossa tulee tarvittaessa hyödyntää jäännösriskin arviointia kyseisen arvion luotettavuus huomioon ottaen. Lisäksi riskiin liittyvässä päätöksenteossa on aina huomioitava se, että kriteeristöihin pohjautuva luokittelu on aina vain suuntaa-antavaa toimintaa eikä se poista riskin omistajan vastuuta riskistä.
5. Riskien arvioinnin tulokset ja johtopäätökset raportoidaan erikseen annettujen ohjeiden mukaisesti ja sen ajantasaisuutta seurataan kiinteästi osana normaalia johtamista ja toimintaa. Raportointia ja laajempaa tarkastelua riskien arvioinnin osalta toteutetaan vähintään erikseen ohjeistettujen pistemäisten minimitasojen mukaisesti, mutta pistemäisistä minimitasoista huolimatta riskien arvioinnin ajantasaisuuden jatkuva seuranta kuuluu kiinteäksi osaksi normaalia johtamista ja toimintaa.

3 Riskienhallinta Pirkanmaan hyvinvointialueella

Pirkanmaan hyvinvointialueen kokoisella toimijalla riskienhallinta koostuu useista osa-alueista, joita toteutetaan osin eri menetelmillä ja osin eri tahojen toimesta.

Hyvinvointialueella arvioidaan omilla prosesseillaan muun muassa työturvallisuusriskejä, tietosuojariskejä, tietoturvariskejä, tuotantotapojen riskejä ja niin edelleen. Kaikki nämä erilliset kokonaisuudet ovat sidoksissa toisiinsa ja muodostavat yhdessä hyvinvointialueen riskienhallinnan kokonaisuuden.

Riskienhallinta julkisella sektorilla on yleisellä tasolla vahvasti lakisääteistä toimintaa. Pirkanmaan hyvinvointialueen riskienhallinnan perusteet lähtevät aina hyvinvointialuelaista (611/2021). Näitä perusteita tarkennetaan sisäisissä dokumenteissa, joita ovat muun muassa hyvinvointialueen hallintosääntö, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet ja tämä riskienhallintasuunnitelma. Myös osa-aluekohtaisesti riskienhallintaa ohjaavat niin lakisääteiset suunnitelmat ja asiakirjat, kuten omavalvontasuunnitelmat tai muut sisäiset asiakirjat sekä ohjeet, kuten vaikkapa sisäiset työturvallisuuden riskienhallinnan ohjeet.

Lainsäädännön tasolla annetaan myös yksittäisiin riskienhallinnan osa-alueisiin liittyen erilaisia tarkempia määräyksiä. Esimerkiksi omavalvontaan liittyen laki sosiaali- ja terveydenhuollon valvonnasta (741/2023) asettaa vaatimukset sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen järjestämisen ja tuottamisen omavalvonnalle.

Omavalvonta perustuu toimintayksikössä toteutettavaan riskienhallintaan, jossa palveluprosesseja arvioidaan laadun ja asiakas- ja potilasturvallisuuden näkökulmista. Sosiaali- ja terveystieteiden lupa- ja valvontaviraston määräys (1/2024) omavalvontasuunnitelman laatimisesta ja seurannasta sisältää vaatimukset myös riskienhallinnan toteuttamiselle. Osaltaan myös laki pelastustoimen järjestämisestä (613/2021) käsittelee omavalvontaa ja riskienhallintaa: esimerkiksi pelastustoimen palvelutuotannon järjestämistä ohjataan lakisääteisesti riskiperusteiseksi.

Vastaavasti monessa muussa riskienhallinnan yksittäisessä osa-alueessa riskienhallinnan toteuttaminen on vahvasti lakisääteistä. Työturvallisuuden vaarojen ja riskien arviointi on puhtaasti lakisääteinen velvoite, joka kumpuaa työturvallisuuslaista (738/2002). Lisäksi esimerkiksi tietosuojaan ja tietoturvallisuuteen, kohteiden pelastussuunnitteluun tai organisaation varautumiseen

liittyvät lainsäädännöstä, asetuksista sekä viranomaisohjauksesta nousevat velvoitteet ohjaavat osaltaan hyvinvointialueen riskienhallintaa.

Vaikka hyvinvointialueen kaltaisen toimijan riskienhallinnan järjestäminen on osittain vahvastikin lakisääteisten velvoitteiden täyttämistä, on tärkeää nähdä hyvän riskienhallinnan hyödyt myös lainsäädännön velvoitteiden täyttämisen lisäksi. Toimivat riskienhallinnan menettelyt helpottavat johtamista, tukevat päätöksentekoa ja edesauttavat kaikkia organisaation tasoja pääsemään tavoitteisiinsa hallitusti sekä tuloksellisesti esimerkiksi ohjaamalla resurssien tehokasta kohdentamista.

Riskienhallinnan tarkoituksena on aina mahdollistaa ja tukea organisaatiota sen toiminnassa sekä tavoitteiden saavuttamisessa eli luoda ja ylläpitää arvoa. Hyvillä riskienhallinnan menettelyillä pyritään aina ensisijaisesti mahdollistamaan asetettujen tavoitteiden ja tulosten saavuttaminen, laillinen ja lainsäädännön velvoitteet täyttävä sekä tehokas, laadukas ja häiriötön toiminta. Asianmukainen riskienhallinta onkin juuri siksi keskeinen tekijä organisaatiomme menestymisessä.

3.1 Riskienhallinnan toteuttaminen

Käytännössä riskienhallintaa toteutetaan hallintosäännön sekä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteiden mukaisesti. Tiivistetysti vastuu käytännön riskienhallinnan järjestämisestä ja toteuttamisesta on linjajohdolla. Vastuita ja tehtäviä on aina ylimmästä johdosta yksittäisiin esihenkilöihin ja työntekijöihin saakka. Tarkemmat ja yksilöidyt vastuut sekä velvollisuudet on kuvattu sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet -asiakirjassa.

Riskienhallinnan osa-alueesta ja organisaation tasosta riippuen käytännön toimet voivat kuitenkin vaihdella ja näitä käytännön toimia ohjeistetaan aina erikseen kyseistä osa-aluetta koskevissa tarkentavissa ohjeissa. Alla on lyhyesti kuvailtuna muutama merkittävin riskienhallinnan osa-alue ja niiden käytännön toteuttaminen toiminnassamme. Kuvauksista on havaittavissa yksi riskienhallinnan keskeisimmistä periaatteista: jokainen osa-alue on räätälöity tarkoituksenmukaiseksi, jotta sillä saavutetaan kyseisen osa-alueen riskienhallinnalle asetetut tavoitteet ja jotta riskienhallinta tukisi mahdollisimman tehokkaasti organisaatiota niin kokonaiskuvassa kuin kyseisen osa-alueen hallinnassa.

Kokonaisvaltainen riskienhallinta on johdon toteuttamaa koko organisaation tuloksiin ja tavoitteisiin keskittyvää riskienhallintaa. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessissa tunnistetaan hyvinvointialueen toimintaan ja tavoitteisiin kohdistuvat merkittävimmät riskit. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan osa-alueessa huomioidaan korostetusti myös muilta yksittäisiltä riskienhallinnan osa-alueilta nousevat ja organisaation tavoitteisiin tai toimintaan kohdistuvat riskikokonaisuudet. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan arvioinnit laaditaan linjajohdon toimesta hierarkkisesti, jolloin riskienhallinnan raportointi ja tilannekuva muodostuu järjestelmällisesti kattavaa hyvinvointialueen johtorakenteen. Esimerkiksi tehtäväalueiden johtoryhmien riskien arviointeihin pohjautuen hyvinvointialueen johtoryhmä laatii ja päivittää koko hyvinvointialueen merkittävimpien riskien arvioinnin. Riskien arvioinnit päivitetään kaikilla tarvittavilla tasoilla aina ennen osavuosikatsausta. Prosessin perusteella tunnistetut koko hyvinvointialueen merkittävimmät riskit raportoidaan osana osavuosikatsausta. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käytännön toteuttamista ohjataan tarkemmin omalla kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ohjeella.

Asiakas- ja potilasturvallisuuden riskienhallinnan osalta palvelujen järjestämisen ja tuottamisen riskienhallinnan periaatteet määritellään hyvinvointialueen omavalvontaohjelmassa. Palvelujen toiminnallisten riskien hallinta tukee johtamista ja on olennainen osa toiminnan kehittämistä. Tavoitteena on tunnistaa ennakoiden toimintaan liittyvät vaarat ja altistavat tekijät sekä arvioida niiden vaikutusta, ja tukea päätöksentekoa. Menettelytapaan sisältyy vakiintuneen toiminnan sekä toiminnan muutosten riskien tunnistaminen ja arviointi, riskien merkittävyyden arviointi, riskien hyväksyntäkriteerit ja hallintakeinot sekä riskienhallinnan seuranta. Asiakas- ja potilasturvallisuuden riskienhallintaa toteutetaan palveluyksiköissä osana omavalvontasuunnitelman mukaista toimintaa.

Työturvallisuuden riskienhallinta on työturvallisuuslain määrittämien vastuiden mukaisesti hyvinvointialueen eri tason johtajien ja esihenkilöiden vastuulla tapahtuvaa työhön liittyvien vaarojen ja riskien tunnistamista sekä niiden hallintaa. Riskienhallinta on osa jokapäiväistä toimintaa kaikissa hyvinvointialueen toimipisteissä ja yksiköissä. Sen tavoitteena on ennaltaehkäistä tapaturmia, edistää työhyvinvointia ja turvata toiminnan jatkuvuutta. Riskienhallintaprosessi toteutetaan

sähköisellä työkalulla. Arviointia tulee päivittää säännöllisesti vähintään kahdesti vuodessa tai toimintaympäristön muuttuessa olennaisesti. Työsuojelun asiantuntijat kouluttavat ja ohjaavat työturvallisuusriskien arvioinnin prosessissa ja seuraavat organisaation sisällä sen toteutumista.

Tietoturvariskienhallinta voidaan jakaa karkeasti kahteen eri osa-alueeseen; yleisten tietoturvariskienhallintaan sekä tietojärjestelmäriskienhallintaan.

Tietojärjestelmiin liittyviä riskejä tunnistetaan pääasiassa tietoturva-arviointien kautta.

Kaikille uusille järjestelmille tehdään tietoturva-arviointi ennen tuotantokäyttöä.

Järjestelmät otetaan käyttöön tietohallinnon projektitoimiston kautta muutoshallinta- tai käyttöönottoprojekteina. Käyttöönottoluvan antaa ja tietoturva-arvioinnin sekä siihen liittyvät riskienhallintatoimenpiteet hyväksyvät Pirkanmaan hyvinvointialueen tietosuoja-, tietoturva- ja tekninen arkkitehtuuryöryhmä (Tekari). Tuotantokäytössä oleville järjestelmille tietoturva-arviointi uusitaan esimerkiksi merkittävien versiopäivitysten sekä käyttötavan tai -ympäristön oleellisesti muuttuessa.

Säännöllisiä uusinta-arviointeja tehdään lisäksi järjestelmän kriittisyysluokittelun ohjaamana. Tietojärjestelmäriskien tilannetta ja riskienhallintakeinojen toteutumista valvoo teknisen tietosuojan ja tietoturvan riskitoimisto (Tetris). Yleisiä tietoturvariskejä tunnistetaan esimerkiksi toiminnan auditointien, arviointien ja selvitysten, lainsäädännön ja muiden vaatimusten, sekä päivittäisen toiminnan havaintojen pohjalta. Yleisten tietoturvariskien ja niiden hallintakeinojen tilannetta seurataan säännöllisissä palaverissa, joissa keskeisinä osallistujina ovat tietohallintojohtaja, ICT-palvelujohtajat ja tietoturvavastaava.

Tietosuojan riskienhallinta on prosessi, jossa tunnistetaan toimintaan vaikuttavia henkilötietojen käsittelyyn liittyviä riskejä, arvioidaan tunnistetut riskit ja suunnitellaan sekä toteutetaan tarvittavat hallintatoimenpiteet riskiarvion perusteella. Tietosuojan riskienhallinnassa tietosuojan vaikutustenarviointi (DPIA) on keskeinen työkalu.

Vaikutustenarviointi tehdään muun muassa silloin, kun uutta teknologiaa otetaan käyttöön, käsitellään arkaluonteisia tai muutoin hyvin henkilökohtaisia tietoja tai kun henkilötietoja käsitellään laajamittaisesti. Vaikutustenarviointi tehdään aina, kun henkilötietojen käsittelyyn ryhdytään suunnittelemaan uutta prosessia tai järjestelmähankintaa sekä silloin, kun suunnitellaan merkittäviä muutoksia olemassa oleviin prosesseihin tai järjestelmiin. Vaikutustenarviointi päivitetään

toimintaympäristön, lainsäädännön ja riskien muuttuessa. Riskien arviointi ei ole kertatoimenpide, vaan se toistetaan säännöllisesti ja tehdään aina varsinkin suuria organisaatiomuutoksia tai toimintaympäristöä koskevien muutosten yhteydessä.

Tuotantotapojen riskianalyysi laaditaan osana tuotantotapa-analyysijä tai omana erillisenä prosessinaan tarpeen mukaan erillisten ohjeiden perusteella. Analyysissä potentiaalisia riskejä pyritään tunnistamaan ja analysoimaan kohdennetun palvelukokonaisuuden osalta eri tuotantotapojen näkökulmista ja niitä vertailemalla. Riskien arviointia voidaan hyödyntää ja edelleen täydentää myös mahdollisessa palvelun hankintavaiheessa hankintaan liittyvien riskien arvioinnilla. Tuotantotapojen riskianalyysi laaditaan omalla erillisellä työkalullaan.

Riskienhallintaa toteutetaan myös lukuisissa muissa erillisissä osa-alueissaan, kuten **hankkeissa, projekteissa ja prosesseissa**, osana toimipisteiden lakisääteistä **pelastussuunnittelua, toiminnallisen turvallisuussuunnittelun** ja muiden toimitilaturvallisuuden prosessien osana tai esimerkiksi osana **kemikaalirekisterin ja kemikaaliturvallisuuden ylläpitoa** ja niin edelleen.

3.2 Riskienhallinnan vuosikello

Pirkanmaan hyvinvointialueen riskienhallinnan toteuttamiseksi ja kehittämiseksi on asetettu useita pistemäisiä minimitasoja. Seuraavalla sivulla näkyvässä yleisessä vuosikellossa kuvataan merkittävimmät säännölliset riskienhallinnan toimenpiteet. Näiden toimenpiteiden avulla myös aluehallitus seuraa ja varmistaa riskienhallinnan asianmukaista toimeenpanoa organisaatiossa.

Tähän vuosikelloon liittyen on hyvä tunnistaa, ettei kaikkia yksittäisten riskienhallinnan osa-alueiden toimenpiteitä esitetä tässä vuosikellossa. Yksittäisten osa-alueiden osalta riskienhallinta toimeenpannaan sen mukaisesti, miten kyseisestä riskienhallinnan osa-alueesta on erikseen ohjeistettu tai määrätty.

Riskienhallintaprosessin ja riskien arviointiprosessin yleisten periaatteiden mukaisesti riskienhallintaa pyritään aina kuljettamaan osana arjen johtamista ja toimintaa eli vuosikelloissa kuvataan aina vain pistemäiset minimitasot käytännön suoritteille. Pistemäisten minimitavoitteiden perusteella turvataan esimerkiksi säännölliseen raportointiin liittyvät velvoitteet.

Ohjaavien asiakirjojen päivitys tarvittaessa

- Riskienhallintasuunnitelman hyväksyntä aluehallituksessa päivitysvuosina

Merkittävimpien riskien arvioinnit

- Hyvinvointialueen merkittävimpien riskien arviointi valmiina raportoitavaksi osavuositarkastuksessa

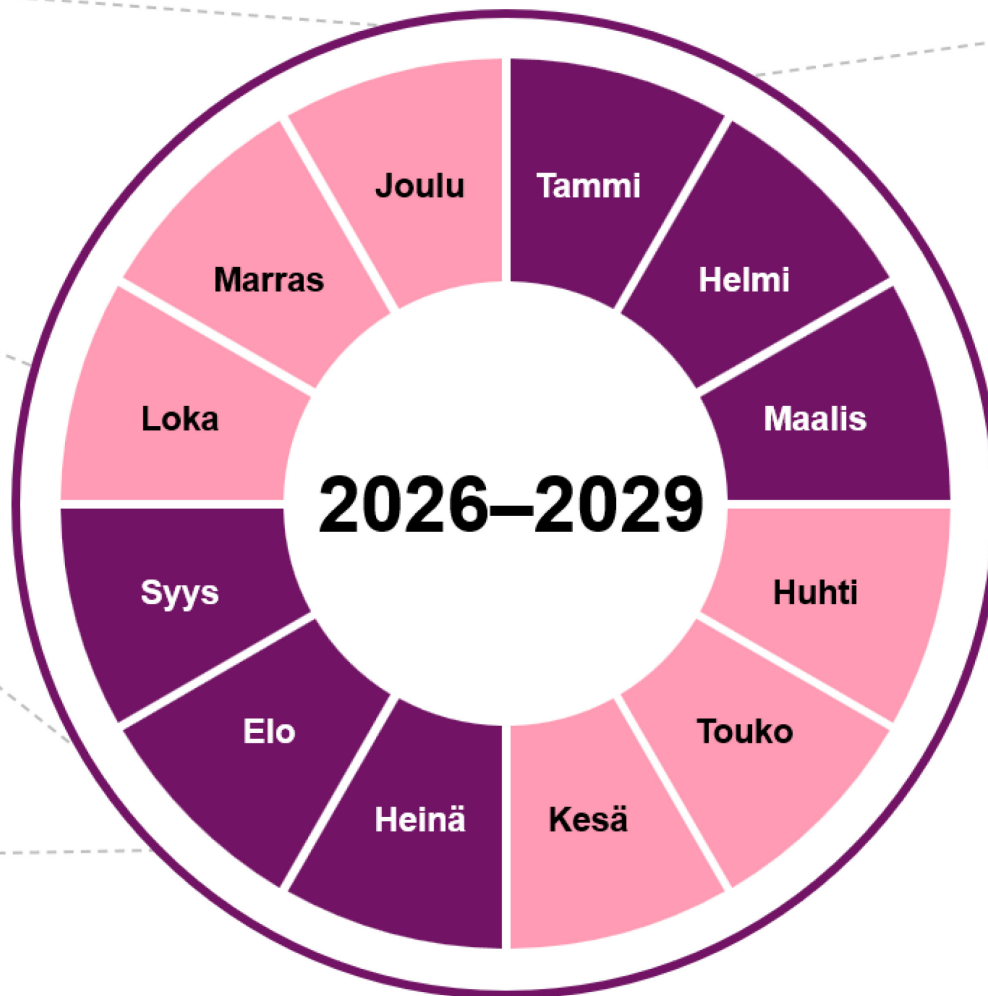
Talousarvio

- Tarvittava riskienhallinnan toteuttamisen ja kehittämisen suunnittelu valmiina talousarvioon

Merkittävimpien riskien arvioinnit

- Hyvinvointialueen merkittävimpien riskien arviointi valmiina raportoitavaksi osavuositarkastuksessa

Riskienhallinnan vuosikello



Tilinpäätös ja toimintakertomus

- Riskienhallinnan järjestämisen ja kehittämisen sekä merkittävimpien riskien raportointi valmiina tilinpäätökseen ja toimintakertomukseen

Merkittävimpien riskien arvioinnit

- Hyvinvointialueen merkittävimpien riskien arviointi valmiina raportoitavaksi osavuositarkastuksessa

Jatkuvat toimenpiteet

- Riskienhallinnan toteuttaminen ja kehittäminen kaikilla osa-alueilla riskienhallintasuunnitelman ja muiden ohjaavien asiakirjojen mukaisesti. Esim. työturvallisuusriskien arvioinnit kaikissa yksiköissä kahdesti vuodessa (touko- ja marraskuussa)
- Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tilannekuvan seuranta johdon toimesta, viestintä, tiedonvaihto ja riskienhallintatoimenpiteiden toteuttaminen sekä raportointi

4 Vakuuttaminen

Vakuutukset ovat yksi riskienhallinnan keino. Vakuutusten avulla erilaisten ennalta odottamattomien tapahtumien taloudellisia seurauksia voidaan siirtää vakuutusyhtiölle tai jakaa vakuutusyhtiön kanssa. Vakuutus on käytännössä sopimusperusteista riskin taloudellisten seurausten hallintaa.

Vakuutukset eivät itsessään ehkäise vahinkoja tapahtumasta ja vakuutuksilla voidaan käytännössä hallita vain riskien toteutumisesta aiheutuvia taloudellisia seurauksia. Vahingoista aiheutuu taloudellisten seurausten ohella usein myös sellaisia inhimillisiä tai esimerkiksi toimintaan vaikuttavia seurauksia, joita taloudellisen seurauksen hallinta ei korjaa tai paranna. Lisäksi tulee tunnistaa, että taloudellisistakin seurauksista osa jää aina hyvinvointialueen kannettavaksi vakuutusten kustannusten hallinnan, omavastuun tai muiden syiden vuoksi. Siksi kaikessa riskienhallinnassa ja turvallisuustyössä lähtökohtana on aina poikkeamien ennaltaehkäisy.

4.1 Vakuuttamisen yleiset menettelytavat

Vakuutusten osalta alla näkyvät yleiset periaatteet koskevat lakisääteisiä vakuutuksia vain soveltuvien osin. Lakisääteisten vakuutusten osalta noudatetaan aina sitä mitä lainsäädännössä ja kyseistä lakisääteistä vakuutusta sekä siihen liittyvää käytännön toimintaa hyvinvointialueen sisäisesti ohjaavassa asiakirjassa määritellään.

Lakisääteisiä vakuutusvelvoitteita noudatetaan kaikessa toiminnassa ja niiden noudattamista edellytetään tarvittavin osin myös omistajanohjauksen avulla sekä sopimuksissa ja muussa yhteistyössä tarvittavin osin.

Vakuuttamisen yleiset periaatteet:

- Hyvinvointialue toimii vastuullisesti riskienhallinnassa ja vakuuttamisessa:
 - Riskit jaetaan vain sellaisen toimijan kanssa, joka on todistetusti kykenevä ja ammattitaitoinen kantamaan riskiä.
 - Hyvinvointialue on luotettava kumppani riskienhallinnassa ja viestii avoimesti kaiken tiedossaan olevan tiedon jaetusta riskistä sekä noudattaa sovittuja ehtoja ja yleisiä hyviä toimintatapoja.

- Hyvinvointialueen vakuutukset hankitaan aina vakavaraiseksi tunnetulta, hyvämaineiselta ja suurasiakkaita tosiasiallisesti palvelemaan kykenevältä toimijalta, jolla tai jonka yhteistyöverkostojen avulla kyetään turvaamaan riittävän ja tarpeellisin osin myös henkilöstön toiminta ulkomailla.
- Hyvinvointialueen taloudellisten riskin seuraamusten hallinnassa vakuutuksin huomioidaan pääsääntöisesti koko hyvinvointialueen riskinkantokyky ja vakuutusratkaisut hankitaan aina keskitetysti ja hyvinvointialueen kokonaisuus huomioiden. Vakuutamisella hallitaan ensisijaisesti suuria vahinkoja.
- Vapaaehtoisissa henkilövakuutuksissa huomioidaan yhdenvertaisuus eri toimintojen välillä, mutta myös korostettu velvollisuus toimia keskeisiä sidoryhmiä, yhteistyötahoja tai asiakas- ja potilasryhmiä kohtaan vastuullisesti heidän osallistuessaan hyvinvointialueen toimintaan ja palveluihin.
- Vapaaehtoiset vakuutukset hankitaan riskiperusteisesti kattamaan hyvinvointialueen omaisuus, toiminta ja erilaiset henkilöriskit.
- Hyvinvointialueen toiminnasta muille aiheutuvat vahingot eli erilaiset vastuuvahingot vakuutetaan aina mahdollisimman kattavasti, mutta tarpeellinen kustannustehokkuus huomioiden.

Omapastuun määrittelyn periaatteet

- Omapastuut määritellään riskiperusteisesti, riskinkantokyky ja vastuullisuus huomioiden sekä aina yhdenmukaisesti eri toiminnoissa ja vakuutuslajeissa. Omapastuun määrittely ja tarkastelu toteutetaan erikseen tarvittaessa, mutta aina vakuutuskokonaisuuden kilpailutuksen yhteydessä.
- Omaisuuteen kohdistuvissa vahingoissa käytetään korkeampia omapastuusuoksia vakuutuskustannusten hallitsemiseksi. Pirkanmaan hyvinvointialue on vakavarainen toimija, joka puoltaa osaltaan korkeampia omapastuita. Omaisuusvakuutusten korkeammilla omapastuusuoksilla ohjataan toimintaa ja turvallisuuskulttuuria myös tehokkaammin ennaltaehkäiseväksi. Omapastuu tulee kuitenkin määritellä aina tosiasiallinen riskinkantokyky huomioiden.
- Henkilöriskien vakuuttamisessa ja erityisesti yksilön itsensä kannettavaksi jäävien vahinkojen vakuuttamisessa käytetään pieniä omapastuusuoksia. Vahinkojen käsittely, vahinkotiheys ja organisaation vastuullinen toiminta puoltavat tällaisten vahinkojen omapastuusuoksien pientä tasoa.
- Ajoneuvovakuutusten omapastuu määritellään huomioiden vahinkomäärät, omat hallinnolliset tarpeet, riskinsietokyky ja riskienhallintakeinot.

5 Riskienhallinnan strateginen kehittäminen

Riskienhallintasuunnitelma sisältää keskeisimmät hyvinvointialueen riskienhallinnan kokonaisuuden strategiset kehittämistavoitteet valtuustokauden ajalle. Tässä suunnitelmassa esiin nostetut kärkitavoitteet ovat vain merkittävimpiä riskienhallinnan kokonaisuutta koskevia strategisen tason kehittämistavoitteita. Arjen kehitystyötä tehdään jatkossakin laaja-alaisesti, muut suunnitelmat, strategia ja strategian toimeenpanosuunnitelma huomioiden sekä jatkuvasti reagoiden muutoksiin myös näiden kärkitavoitteiden ulkopuolella. Erilaisia lyhyemmän jänteen tavoitteita linjataan osa-aluekohtaisesti näitä ohjaavissa asiakirjoissa tai organisaation tasolla osana talousarvioesitystä. Tavoitteiden toteutumista raportoidaan vuosittain tilinpäätöksessä.

Hyvinvointialueen riskienhallinnan kehittäminen:

- Asiakas- ja potilasturvallisuuden riskienhallinnan prosessi selkiytetään päivitettävään omavalvontaohjelmaan. Asiakas- ja potilasturvallisuuden riskienhallintaa toteutetaan palveluyksiköissä osana omavalvontasuunnitelman mukaista toimintaa.
- Hyvinvointialueen riskienhallinnan kehittämisessä huomioidaan jatkossa jokaisella osa-alueella soveltuvien osien riskienhallinnan yleisesti hyväksi tunnetun viitekehyksen ISO 31000 -standardin ohjeet ja prosessikuvaukset, jolloin riskienhallinnan käytännön toiminta on jokaisella osa-alueella yhdenmukaista, yhteismitallista, järjestelmällistä ja mahdollisimman luotettavaa.
- Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa huomioidaan edellä mainitun ohella myös COSO-ERM -viitekehys, joka on vastaava yleisesti hyväksi tunnettu viitekehys kokonaisvaltaisen riskienhallinnan järjestämiselle organisaatiossa.
- Myös muilla yksittäisillä osa-alueilla pyritään mahdollisuuksien mukaan hyödyntämään lakisäätöiset velvoitteet ylittäviä yleisesti hyväksi tunnettuja viitekehyksiä tai esimerkiksi valtakunnallisia tai kansainvälisiä toimintamalleja. Tällaisia viitekehyksiä voi olla

esimerkiksi työsuojeluun, tietoturvaan tai varautumiseen liittyvät ISO-standardit tai vastaavat viitekehykset.

- Riskienhallinnassa siirrytään hyödyntämään kaikilla osa-alueilla sähköistä riskienhallintaohjelmistoa tarpeellisin osin, jolloin riskienhallinnan kokonaisuuden tilannekuvan seuranta ja raportointi on mahdollista toteuttaa koko organisaation poikkileikkaavasti ja oikea-aikaisesti.
- Sähköisen riskienhallintaohjelmiston käyttöä laajennetaan tarvittaessa organisaation tosiasiallisten riskienhallinnan tarpeiden mukaan tunnistuen myös uusia tarpeellisia käyttökohteita, kuten esimerkiksi valmiussuunnitteluun liittyvät mahdolliset tarpeet.
- Riskienhallintaan liittyvien yksittäisten osa-alueiden osalta huomioidaan yhdenmukaiset toteutus- ja raportointitavat myös muiden sähköisten järjestelmien osalta: esimerkiksi pelastussuunnitelmien laatimisen ja ylläpidon toteutus sähköisessä ohjelmistossa selvitetään ja toteutetaan selvityksen perusteella riskienhallintasuunnitelman voimassaoloaikana.
- Hyvinvointialueen toiminnan merkittävimmät riskit arvioidaan ja raportoidaan osana osavuosikatsausta. Merkittävimpien riskien arviointiprosessi eli kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessi jalkautetaan sähköisessä riskienhallintaohjelmistossa vähintään toimialueetasolle riskienhallintasuunnitelman voimassaoloaikana. Tilinpäätöksessä raportoidaan jatkossakin yhteenveto vuoden aikana toistuneista merkittävimmistä riskeistä perustuen vuoden aikana toteutettuihin johdon riskiarvioihin.
- Operatiivisen riskienhallinnan tietopohjaisuutta parannetaan Tableau-ympäristön hyödyntämiseen liittyvällä selvityksellä. Selvityksen perusteella mahdollisesti yhdistetään keskeiset turvallisuuden tilastot ja tiedot yhteen tietovarantoon.

6 Liitteet

6.1 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan matriisit

Vaikutusten arviointi (1/2)

Järjestysluku	Kuvaus	Vaikutus keskeisiin tavoitteisiin	Terveydellinen vaikutus	Henkilöstö	Taloudellinen vaikutus*		
1.	Vähäinen vaikutus	Ei aiheuta tuntuvaa vaikutusta tavoitteen saavuttamiseen	Enintään alle kuukauden sairauspoissaolo	Ei toimintaa häiritseviä vaikutuksia tai enimmillään yksittäisiä lyhyitä poissaoloja	Alle 25 M€	Alle 2 % toimintakuluista	Taloudelliset vaikutukset ovat pieniä ja helposti hallittavissa
2.	Kohtuullinen vaikutus	Viivästyttää tai heikentää yksittäisen tavoitteen saavuttamisen mahdollisuuksia	Yhdestä kolmeen kuukauden sairauspoissaolo	Aiheuttaa lyhytkestoisia ja paikallisia muutoksia toiminnassa tai esimerkiksi useita lyhyitä poissaoloja tai yksittäisen pidemmän poissaolon	25 – 50 M€	Noin 2 – 3 % toimintakuluista	Voi aiheuttaa tuntevia, mutta hallittavia lisäkustannuksia
3.	Huomattava vaikutus	Viivästyttää tai heikentää selvästi yksittäisen tai useamman tavoitteen saavuttamisen mahdollisuuksia	Yli kolmen kuukauden sairauspoissaolo	Aiheuttaa pidempikestoisia paikallisia tai laajalle levinneitä lyhytkestoisia muutoksia toiminnassa tai esimerkiksi useita pidempiä poissaoloja	50 – 80 M€	Noin 3 % toimintakuluista	Aiheuttaa sopeuttamistarpeita vaikuttaen toimintaan tai tavoitteisiin
4.	Vakava vaikutus	Vaikeuttaa, hidastaa tai muutoin vaarantaa merkittävästi tavoitteen saavuttamisen mahdollisuuksia	Pysyvä vamma	Aiheuttaa merkittäviä muutoksia toiminnassa tai esimerkiksi laajalle levinneitä pidempikestoisia poissaoloja tai yksittäisiä pysyviä poistumia	80 – 150 M€	Noin 3 – 5 % toimintakuluista	Aiheuttaa laajoja sopeuttamistarpeita, investointien lykkäämistä tai muita toimenpiteitä, joilla on merkittävä vaikutus toimintaan tai tavoitteisiin
5.	Kriittinen vaikutus	Keskeyttää tai estää tavoitteen saavuttamisen	Invaliditeetti tai kuolemantapaus	Aiheuttaa vakavia häiriöitä toimintaan tai esimerkiksi merkittävän laajoja pitkäkestoisia poissaoloja, useita pysyviä poistumia	Yli 150 – 200 M€	Yli 5 % toimintakuluista	Vaikutukset uhkaavat taloudellista vakautta, vaarantavat toiminnan jatkuvuutta, aiheuttavat lisärahoituksen tarpeen tai vaativat sellaisia kiireellisiä muutoksia, joiden vaikutusta palveluihin, toimintaan tai tavoitteisiin ei ehditä riittävästi arvioimaan

*Taloudellisen vaikutuksen asteikko on kriteereistä muutosherkin. Sitä tulee hyödyntää aina huomioiden oma toiminta tai esimerkiksi arviointikohteen budjetti tai toimintakulut.

Kuva 4 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan vaikutusten arvioinnin matriisi (1/2)

Vaikutusten arviointi (2/2)

Järjestysluku	Kuvaus	Toiminta ja palvelut	Kehittäminen	Maine ja luottamus	Demokratia ja päätöksenteko	Vaativuudenmukaisuus	Tieto
1.	Vähäinen vaikutus	Ei vaikutusta toimintaan	Ei aiheuta tuntuvaa vaikutusta kehittämistyöhön	Maine tai luottamus vaarantuu korkeintaan rajatussa viiteryhmissä	Ei aiheuta tuntuvaa vaikutusta päätöksentekoon	Ohjeiden ja käytänteiden uudelleentarkastelu	Tieto palautettavissa ilman erityisiä toimenpiteitä tai puute ei häiritse välittömästi toimintaa
2.	Kohtuullinen vaikutus	Vähäinen vaikutus toimintaan	Voi viivästyttää kehittämistyötä	Maine tai luottamus vaarantuu organisaation sisäisesti	Viivästyttää päätöksentekoa	Selkeät tarpeet ohjeiden ja käytänteiden tarkentamiseksi	Tieto palautettavissa varmuuskopioista tai häiritsee korkeintaan lyhytkestoisesti ja paikallisesti toimintaa
3.	Huomattava vaikutus	Toiminta ei keskeydy, mutta vaatii erityisiä toimenpiteitä tai aiheuttaa muutoksia toiminnassa	Voi viivästyttää selvästi kehittämistyötä tai toiminnallisia suunnitelmia joudutaan oleellisesti muuttamaan	Maine tai luottamus vaarantuu vain osassa toiminta-aluetta	Päätöksenteko viivästyy ja aiheuttaa tuntevia vaikutuksia toiminnalle	Aiheuttaa selkeitä muutostarpeita toiminnassa, kuten koulutuksen ja perehdytyksen muutoksia	Tieto palautettavissa erityisten toimenpiteiden avulla tai vähäisellä lisätyöllä tai puute ei häiritse kuin lyhyesti toimintaa
4.	Vakava vaikutus	Toiminta keskeytyy hetkellisesti	Selvästi hidastaa tai muutoin vaarantaa kehittämistyötä tai aiheuttaa merkittäviä muutoksia kehittämistavoitteisiin	Maine tai luottamus vaarantuu koko toiminta-alueella ja sidosryhmien keskuudessa	Päätöksenteko vaarantuu merkittävästi ja aiheuttaa selkeitä vaikutuksia toiminnalle	Aiheuttaa sanktioita, vahingonkorvauksia tai oikeusprosessin	Tieto voidaan tuottaa uudelleen, mutta vaatii merkittävän lisätyön tai puute häiritsee toimintaa huomattavasti
5.	Kriittinen vaikutus	Toiminta keskeytyy merkittäväksi ajaksi tai keskeytyksen vaikutus palveluun tai toimintaan on merkittävä	Keskeyttää kehittämistyön tai estää kehittämistavoitteen saavuttamisen	Maine tai luottamus vaarantuu kansallisesti tai laajemmin	Päätöksenteko vaarantuu ja aiheuttaa merkittäviä haittoja toiminnalle tai vaarantaa toiminnan jatkuvuuden	Aiheuttaa rikosoikeudellisen tai merkittävästi toimintaa haittaavan sopimusoikeudellisen seuraamuksen	Tieto menetetään pysyvästi tai puute aiheuttaa merkittäviä häiriöitä ja haasteita toiminnalle

Kuva 5 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan vaikutusten arvioinnin matriisi (2/2)

Todennäköisyyden arviointi

Järjestysluku	Kuvaus	Arvio tapahtuman taajuudesta	Arvio tapahtuman mahdollisuudesta
1.	Erittäin epätodennäköinen	Teoriassa mahdollinen, mutta ei tiedetä tapahtuneen edes muualla	Alle 5 %
2.	Melko epätodennäköinen	Tiedetään tapahtuneen muualla, ei tiedetä toistuvan missään vuosittain	5–15 %
3.	Melko todennäköinen	On tapahtunut yksittäisen kerran myös omassa organisaatiossa tai toistuu muualla enintään kerran vuodessa	15–50 %
4.	Erittäin todennäköinen	On tapahtunut joitain kertoja omassa organisaatiossa, säännöllisesti "läheltä piti" –tilanteita tai mahdollisesti voi tapahtua jopa vuosittain	50–80 %
5.	Lähes varma	Koetaan lähes varmasti tapahtuvan lähitulevaisuudessa – noin vuoden sisällä nykyhetkestä	Yli 80%

Kuva 6 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan todennäköisyyden arvioinnin matriisi

Luokittelumatriisi

VAIKUTUS	Kriittinen vaikutus	Toimenpiteet suositeltavia, riskin kehittymistä seurattava	Vaatii toimenpiteitä ja aktiivista seurantaa	Vaatii toimenpiteitä ja aktiivista seurantaa	Vaatii välittömiä toimenpiteitä ja jatkuvaa seurantaa	Vaatii välittömiä toimenpiteitä ja jatkuvaa seurantaa
	Vakava vaikutus	Toimenpiteet suositeltavia, riskin kehittymistä seurattava	Toimenpiteet suositeltavia, riskin kehittymistä seurattava	Vaatii toimenpiteitä ja aktiivista seurantaa	Vaatii toimenpiteitä ja aktiivista seurantaa	Vaatii välittömiä toimenpiteitä ja jatkuvaa seurantaa
	Huomattava vaikutus	Seurattava, kustannuksiltaan tai muutoin kevyet toimenpiteet suositeltavia	Toimenpiteet suositeltavia, riskin kehittymistä seurattava	Vaatii toimenpiteitä ja aktiivista seurantaa	Vaatii toimenpiteitä ja aktiivista seurantaa	Vaatii toimenpiteitä ja aktiivista seurantaa
	Kohtuullinen vaikutus	Seurattava, kustannuksiltaan tai muutoin kevyet toimenpiteet suositeltavia	Toimenpiteet suositeltavia, riskin kehittymistä seurattava	Toimenpiteet suositeltavia, riskin kehittymistä seurattava	Toimenpiteet suositeltavia, riskin kehittymistä seurattava	Vaatii toimenpiteitä ja aktiivista seurantaa
	Vähäinen vaikutus	Seurattava, kustannuksiltaan tai muutoin kevyet toimenpiteet suositeltavia	Seurattava, kustannuksiltaan tai muutoin kevyet toimenpiteet suositeltavia	Seurattava, kustannuksiltaan tai muutoin kevyet toimenpiteet suositeltavia	Toimenpiteet suositeltavia, riskin kehittymistä seurattava	Toimenpiteet suositeltavia, riskin kehittymistä seurattava
		Erittäin epätodennäköinen	Melko epätodennäköinen	Melko todennäköinen	Erittäin todennäköinen	Lähes varma
TODENNÄKÖISYYS						

Kuva 7 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan luokittelumatriisi



Seuraa meitä somessa.