
KANTA-HÄMEEN HYVINVOINTIALUE

Riskien arviointi ja hallinta

Ohje

Versio 15.10.2025

Sisällys

1. Riskienhallinnan asianmukainen järjestäminen.....	4
2. Aluevaltuusto	5
3. Aluehallitus	5
4. Tarkastuslautakunta	6
5. Hyvinvointialueen lautakunnat.....	6
6. Hyvinvointialuejohtaja.....	6
7. Konsernijohto.....	7
8. Sisäinen tarkastus	7
9. Toimialajohtajat	7
10. Viranhaltijoiden riskienhallinnan tehtävät	8
11. Yleistä.....	9
12. Hyvinvointialueen johtoryhmä	9
13. Toimialat	9
14. Muu organisaatio	10
15. Riskirekisterin päivittäminen.....	11
16. Riskienhallinnan prosessi.....	13
17. Ohjeet.....	13
18. Riskien tunnistamisen ja arvioinnin prosessi	15
19. Ulkoinen toimintaympäristö ja sidosryhmät	15
20. Asetettujen tavoitteiden toteuttamiseen liittyvät riskit ja mahdollisuudet	15
21. Riskien tunnistaminen	16
22. Riskien analysointi.....	17
23. Riskikategoriat ja -luokat	18
23.1. Strategiset riskit.....	18
23.2. Taloudelliset riskit.....	19
23.3. Operatiiviset riskit.....	20
23.4. Vahinkoriskit	20
24. Riskien toteutumisen seurausten arviointi	21
25. Riskin omistaja ja vastuuhenkilöt	23

26. Rekisteriin kirjautuminen	24
27. Riskin tunnistaminen ja arviointi (lomakkeen kohta 2)	26
28. Riskin toteutumisen vaikutusten arviointi	27
29. Riskien hallintakeinot.....	27
30. Riskin hallintakeinojen valinta	28
31. Hallintakeinon suunnittelu ja toteutus	29
32. Vakuutukset riskienhallintakeinoina	29
33. Seuranta, raportointi ja katselmointi	30
34. Riskin omistaja ja vastuuhenkilöt	30
35. Toteutunut riski	33
36. Riskin tila	33
37. Dokumentointi ja raportointi.....	34

1. Riskienhallinnan asianmukainen järjestäminen

Hyvinvointialue on lainsäädännöllisesti vastuussa asianmukaisen riskienhallinnan järjestämisestä ja toimeenpanosta. Riskienhallinta katsotaan osaksi organisaatioiden sisäistä valvontaa, johon riskienhallinnan lisäksi yleensä kuuluvat omaevalvonta, varautuminen, hyvää hallinto ja lainmukaisuus, eli vaatimustenmukaisuus, sekä sopimushallinta.

Hyvinvointialueen riskienhallinta muodostuu johtamisen riskienhallinnan (ERM) lisäksi toimialojen erityistehtäviin liittyvästä lakisääteisestä riskienhallinnasta, kuten esimerkiksi terveystalveluiden toimialan vastuulla olevasta asiakas- ja potilasturvallisuudesta, henkilöstöhallinnon työturvallisuudesta sekä pelastuslaitoksen tehtäviin kuuluvasta ulkoisesta turvallisuudesta.

Tässä johtamisen riskienhallintaa koskevassa ohjeessa on kuvattu riskienhallinnan hallinto- ja delegointisäännön mukaiset tehtävät ja toimivallat, ohjeet ja skaalaukset riskiarviointien tekemiseksi sekä viimeiseksi riskirekisterin käyttäminen ja lomakkeisiin kirjattavat asiat.

Tämä ohje laadittu hyvinvointialueen johtamisen riskienhallinnan (ERM) tueksi ja koskee vain johdon riskienhallintaa.

Johtamisen riskienhallinnan tehtävien ja toimivallan jako hyvinvointialueella

2. Aluevaltuusto

Hyvinvointialueen aluevaltuusto vastaa hyvinvointialueen toiminnasta ja taloudesta sekä käyttää hyvinvointialueen päätösvaltaa. Aluevaltuusto päättää sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteista (L hyvinvointialueista 22 §, hallintosääntö 9 § (hyväksytty aluevaltuustossa 27.5.2025, voimassa 1.6.2025).

3. Aluehallitus

Aluehallitus vastaa hyvinvointialueen hallinnosta ja taloudenhoidosta sekä huolehtii hyvinvointialueen sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnan järjestämisestä (hallintosääntö 10 §). Aluehallitus antaa aluevaltuustolle osavuosikatsausten yhteydessä raportin tytäryhteisöjen tavoitteiden toteutumisesta ja taloudellisen aseman kehittymisestä sekä arvion tulevasta kehityksestä ja riskeistä. Aluehallitus arvioi vuosittain omistajaohjauksen tuloksellisuutta hyvinvointialuekonsernin kokonaisedun toteutumisen, riskienhallinnan ja menettelytapojen kannalta sekä teettää ulkopuolisen arvioinnin kerran valtuustokaudessa sekä käsittelee arvioinnin tulokset ja johtopäätökset aluevaltuuston puheenjohtajiston kanssa (hallintosääntö luku 5. Omistaja- ja sopimusohjaus).

Aluehallitus vastaa kokonaisvaltaisen sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä siten, että:

- sisäinen valvonta järjestetään ja sovitetaan yhteen tavalla, jolla varmistetaan hyvinvointialueen toiminnan laillisuus ja tuloksellisuus;
- hyvinvointialueen toiminnan olennaiset riskit tunnistetaan ja kuvataan sekä arvioidaan riskin toteutumisen vaikutukset, toteutumisen todennäköisyys ja mahdollisuudet hallita riskejä;
- hyvinvointialueella toimii riippumaton sisäinen tarkastus, jolla on riittävät resurssit tuloksellisen sisäisen tarkastuksen toteuttamista varten.

Lisäksi aluehallitus:

- hyväksyy sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen ja muut sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa koskevat ohjeet ja menettelytavat;
- valvoo, että sisäinen valvonta ja riskienhallinta toimeenpannaan ohjeistuksen mukaisesti;

- antaa toimintakertomuksessa tiedot sisäisen valvonnan, sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan järjestämisestä ja keskeisistä johtopäätöksistä sekä selvityksen konsernivalvonnasta ja merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä;
- hyväksyy omavalvontaohjelman ja antaa vuosittaisessa raportissaan johtopäätökset ja selvityksen omavalvontaohjelman sekä varautumisen toimeenpanosta ja tuloksista ja
- vastaa sisäisen valvonnan järjestämisestä ja yhteen sovittamisesta siten, että hyvinvointialueen toiminnan laillisuus ja tuloksellisuus varmistetaan.

Aluehallitukselle raportoidaan kalenterivuoden riskienhallinnan toteutumisesta vuosittain kesäkuussa ja seuraavan vuoden tammi-helmikuussa.

4. Tarkastuslautakunta

Tarkastuslautakunnan tehtävät ovat määritelty hyvinvointialueita koskevassa laissa (125 §) sekä hyvinvointialueen hallintosäännön 9. luvussa (74 §). Tarkastuslautakunnan tehtävänä on hyvinvointialuelain 125 §:n mukaisesti hyvinvointialueen talouden ja hallinnon tarkastuksen järjestäminen sekä arvioida aluevaltuuston asettamien tavoitteiden toteutumista ja onko toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Tarkastuslautakunta voi myös lausua riskienhallinnan järjestämisestä ja tuloksellisuudesta.

Tarkastuslautakunta huolehtii hyvinvointialueen hallinnon ja talouden tarkastuksen sekä arvioinnin järjestämisestä. Tarkastuslautakunta myös arvioi, ovatko aluevaltuuston asettamat toiminnan ja talouden tavoitteet hyvinvointialueella ja hyvinvointialuekonsernissa toteutuneet ja onko toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla.

5. Hyvinvointialueen lautakunnat

Lautakunnat vastaavat omalta osaltaan toimialallaan sisäisestä valvonnasta ja sen toteutumisen järjestämisestä, toimeenpanon valvonnasta ja tuloksellisuudesta. Lautakunnan raportoivat aluehallitukselle sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toteutumisesta ja keskeisistä johtopäätöksistä (hallintosääntö 86 §).

6. Hyvinvointialuejohtaja

Hallintosäännön 23 §:n mukaisesti hyvinvointialuejohtaja vastaa, että sisäinen valvonta on asianmukaisesti järjestetty.

Hyvinvointialuejohtajan sisäisen valvonnan riskienhallinnan tehtäviin kuuluu:

- vastata sisäisen valvonnan järjestämisestä ja yhteen sovittamisesta siten, että hyvinvointialueen toiminnan laillisuus ja tuloksellisuus varmistetaan;
- vastata sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä siten, että hyvinvointialueen toiminnan olennaiset riskit tunnistetaan ja kuvataan, riskin toteutumisen vaikutukset, toteutumisen todennäköisyys ja mahdollisuudet hallita riskejä arvioidaan ja
- raportoida aluehallitukselle sovitulla tavalla sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toteutumisesta.

7. Konsernijohto

Hyvinvointialueen toiminnan johtamisesta vastaavat aluehallitus sekä hyvinvointialuejohtaja ja hänen määräämänsä hyvinvointialueen johtoryhmän jäsenet (konsernijohto). Konsernijohto vastaa hyvinvointialuekonsernin ohjauksesta ja konsernivalvonnan johtamisesta.

Konsernijohto käsittelee toimialoilta tulevat riskienhallintaraportit sekä laatii itse omalta osaltaan HVA-tasoisista riskeistä hallintakeinoineen ja vastuutuksineen riskiraportit. Toimialojen ja johtoryhmän riskiraporteista koostetaan aluehallitukselle kaksi kertaa vuodessa esitettävä raportti.

8. Sisäinen tarkastus

Sisäinen tarkastus arvioi objektiivisesti ja riippumattomasti sisäisen tarkastuksen, riskienhallinnan, johtamis- ja hallintojärjestelmän sekä konsernivalvonnan järjestämistä ja tuloksellisuutta, raportoi arvioinnin tuloksista sekä esittää toimenpide-ehdotuksia järjestelmän kehittämiseksi. Sisäinen tarkastus raportoi aluehallitukselle ja hyvinvointialuejohtajalle. Sisäisen tarkastuksen kohteena voivat rajoituksetta olla hyvinvointialue ja sen määräysvallassa olevat organisaatiot. Sisäisestä tarkastuksesta vastaa tarkastuspäällikkö.

Sisäisellä tarkastuksella on oikeus saada salassapitoa koskevien säännösten estämättä kaikki tarkastustehtävien edellyttämät tiedot, asiakirjat, tietojärjestelmien käyttöoikeudet ja kuulla tarvittavia henkilöitä.

9. Toimialajohtajat

Toimialajohtajan tehtävänä on vastata hyvän hallinto- ja johtamistavan toteutumisesta ja toimialan riskienhallinnasta ja sisäisestä valvonnasta.

10. Viranhaltijoiden riskienhallinnan tehtävät

Hallintosäännön 87 §:n mukaisesti toimialojen ja tulosalueiden johtavat viranhaltijat vastaavat sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimeenpanosta ja tuloksellisuudesta toimialallaan ja tulosalueellaan, ohjeistava alaisiaan yksiköitä sekä raportoivat aluehallituksen antamien ohjeiden mukaisesti.

Palveluyksiköiden lähijohtajat vastaavat yksikön riskien tunnistamisesta, arvioinnista, riskienhallinnan toimenpiteiden toteutuksesta ja toimivuudesta sekä raportoivat aluehallituksen antamien ohjeiden mukaisesti.

Konsernijohto vastaa konserniyhteisöjen ohjauksesta sekä yhteisöjen sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisen ja tuloksellisuuden valvonnasta.

Riskienhallinnan tehtävät ja tavoitteet

11. Yleistä

Riskienhallinnan tehtävänä on tuottaa tietoa hyvinvointialueen johdolle hyvinvointialueen toimintaa ja asetettuja tavoitteita uhkaavista tekijöistä ja niiden hallintakeinoista.

Näkökulma riskien tunnistamiseen ja arviointiin perustuu kullekin toimialalle ja sen yksiköille asetettujen tavoitteiden tunnistamiseen ja tavoitteiden saavuttamista uhkaavien ja toisaalta mahdollistavien tekijöiden tunnistamiseen. Tavoitteena ei ole maailmanlaajuisten riskien tunnistaminen, elleivät ne suoraan uhkaa toimintaa ja sille asetettujen tavoitteiden toteuttamista. Tunnistetut riskit voivat siis vaihdella riippuen siitä missä yksikössä ja kenen toimesta riskejä tunnistetaan ja raportoidaan.

12. Hyvinvointialueen johtoryhmä

Ylemmän johdon tunnistamat riskit ovat yleensä strategisia ja painottuvat johtamisjärjestelmän, toimintaympäristön muutosten sekä sidosryhmiin liittyviä riskejä. Näkökulma painottuu yleensä koko hyvinvointialuetta koskevien tulevaisuuden trendien ja vaikutusten arviointiin. Ylemmän johdon riskienhallinnassa käytetään lähtötietoina organisaatiosta tulevaa tietoa.

13. Toimialat

Toimialojen riskiarvioinnit liittyvät toimialalle asetettujen strategisten, toiminnallisten ja taloudellisten riskien arviointiin. Oma Hämeen toimialat ovat tehtäviltään erilaisia ja siten niiden tunnistamat riskit ovat luonteeltaan erilaisia. Matriisiorganisaatiossa toimivien hallinnollisten toimialojen riskit ovat erilaisia verrattuna järjestämisvastuuseen kuuluvia palveluita tuottaviin toimialoihin. Tämän vuoksi fokus on kullekin toimialalle asetetut tavoitteet ja niiden toteutumisen turvaaminen.

Riskin tunnistamisen ja sen toteutumisen vaikutusten arvioinnin lisäksi on tunnistettava riskin toteutumisen ja sen haitallisten vaikutusten torjumiseksi tehtävissä olevat toimenpiteet, eli riskin hallintakeinot sekä riskin omistaja, joka valvoo hallintakeinojen oikea-aikaista toteuttamista, sekä hallintakeinojen käytännön toteuttamisesta vastaavat asiantuntijat eli vastuuhenkilöt. Tältä osin riskienhallinta on osa johtamisjärjestelmää ja sisäistä valvontaa.

Tehokas riskienhallinta edellyttää avointa ja selkeää kommunikaatiota matriisiorganisaation eri yksiköiden ja toimialojen välillä. Jos hallintakeinot eivät ole toteutettavissa, on riski raportoitava toimialan johtoryhmälle ja HVA johtoryhmälle.

14. Muu organisaatio

Toimialat päättävät niistä asiantuntijoista, joita käytetään toimialan palvelu- ja muun organisaation riskiarvioinneissa.

Riskienhallinnan vuosikello

15. Riskirekisterin päivittäminen

Toimialojen johtoryhmät päivittävät tarvittaessa ja vähintään puolivuositain tilikauden aikana toimialan riskirekisterissä tunnistetut riskit, päivittävät siinä olevat tiedot sekä laativat toimialakohtaiset raportit hyvinvointialueen johtoryhmälle HVA-tasoisista toimialalla tunnistetuista riskeistä.

Toimialat käsittelevät toimintaansa liittyvät riskit päätöksenteon yhteydessä ja kirjaavat tarvittaessa tekemänsä arvioit toimialan johtoryhmän pöytäkirjaan/ kokousmuistioon. Toimialojen johtoryhmät käsittelevät riskirekisteriin merkityt riskit kokouksissaan sekä tunnistavat koko hyvinvointialuetta (HVA-tasoiset) koskevat riskit.

Hyvinvointialueen organisaation ja toimialan riskienhallinnan tehtävät ovat määritelty hallintosäännössä.

1. Kuva alla: Riskienhallinnan vuosikello 2025

Riskienhallinnan vuosikello 2025	2024	2025												2026
	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1
HVA riskienhallintasuunnitelma 2025 hyväksytty HVA johtoryhmä														
Riskienhallinnan vuoden 2024 toimintakertomuksen sekä riskienhallinnan selostuksen laadinta tilinpäätösasiakirjoihin														
Toimialojen johtoryhmät - toimialan top-10 ja HVA-tasoisien riskien tunnistaminen ja johtoryhmän riskirekisterin päivitys														
Toimialojen riskirekisterin päivittäminen tarvittaessa ja hallintakeinojen toteutuksen seuranta kerran kuukaudessa														
Riskienhallinnan ohje HVA johtoryhmä 12.8.2025														
HVA-johtoryhmä HVA-tasoiset riskit ja niiden hallintakeinot 2025, riskiraportti 2025 ja riskienhallintasuunnitelma 2025														
Riskienhallinnan kertomuksen laatiminen vuoden 2026 talousarvioon														
Aluehallitus riskienhallinnan ohje, riskiraportti 2025 ja riskienhallintasuunnitelma 2025														

Toimialojen johtoryhmät valvovat ja raportoivat tunnistettujen riskien hallintakeinojen tunnistamista ja täytäntöönpanoa riskirekisteriin merkityssä määräajassa.

Hallintakeinojen toteuttamisen / täytäntöönpanon vaikutusta tunnistetut riskin skaalaukseen tulee päivittää samalla, kun hallintakeinon täytäntöönpano merkitään valmiiksi.

Poistuneet riskit arkistoidaan. Riski poistetaan silloin, kun se ei ole enää ajankohtainen tai se on muuten lopullisesti ratkaistu. Useat samaa asiaa koskevat riskit voidaan toimialoilla yhdistää ja arvioida kokonaisuutena. Riski voi olla myös jatkuva, huolimatta toteutetuista hallintakeinoista.

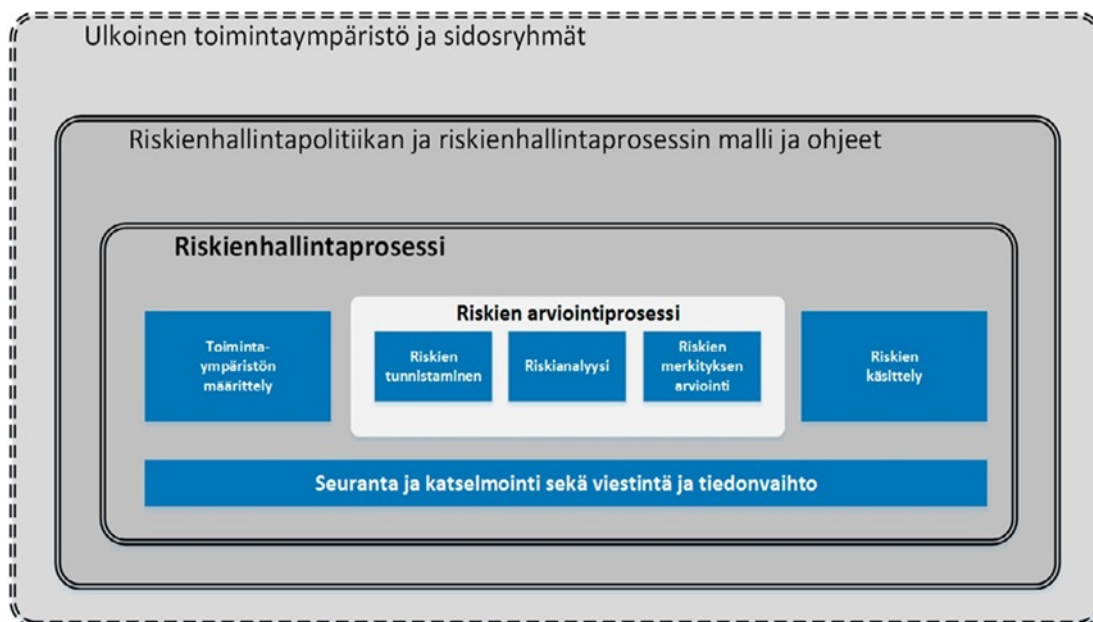
Mikäli kulloinkin hyväksytyn skaalauksen mukaisia isoja, merkittäviä tai kriittisten riskien hallintakeinoja ei ole saatu hallintaan 3 kuukauden kuluessa niiden havaitsemisesta, katsotaan tunnistettu riski HVA-tasoiseksi riskiksi, ja se on raportoitava HVA-johtoryhmälle.

Riskienhallinnan prosessi ja ohjeet

16. Riskienhallinnan prosessi

Tässä ohjeessa tarkoitetaan sitä yhtenäistä menettelytapaa, jolla Kanta-Hämeen hyvinvointialueella riskit tunnistetaan, analysoidaan ja arvioidaan, hallintakeinot tunnistetaan ja niiden täytäntöönpano vastuutetaan sekä miten riskienhallinnan dokumentointi ja raportointi toteutetaan. Menettelytavat ovat kuvattu jäljempänä kohdassa 3 (Riskien tunnistamisen ja hallinnan menettelytavat).

2. Kuva alla riskienhallintaprosessi



17. Ohjeet

Riskienhallinnan ohjeet löytyvät intranetistä osoitteesta Työn tueksi / Hallinto/ Ohjeet /Riskienhallinta.

Lisäksi riskienhallinnassa noudatetaan hyvinvointialuetta koskevaa lainsäädäntöä ja viranomaisohjeita, voimassa olevaa hyvinvointialueen hallintosääntöä sekä Strategia ja integraatio - toimialan delegointisääntöä sekä muiden toimialojen delegointisääntöjä.

Riskienhallinnan organisointi ja toteutus perustuu liikkeenjohdon riskienhallinnassa yleisesti noudatettaviin periaatteisiin ja toimintatapoihin, riskienhallinnan laatustandardiin (ISO 31000) sekä valtiovarainministeriön julkaisuun (2021:28). Kanta-Hämeen hyvinvointialueen aluevaltuusto on hyväksynyt hyvinvointialueen sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteet (25.10.2022 § 64).

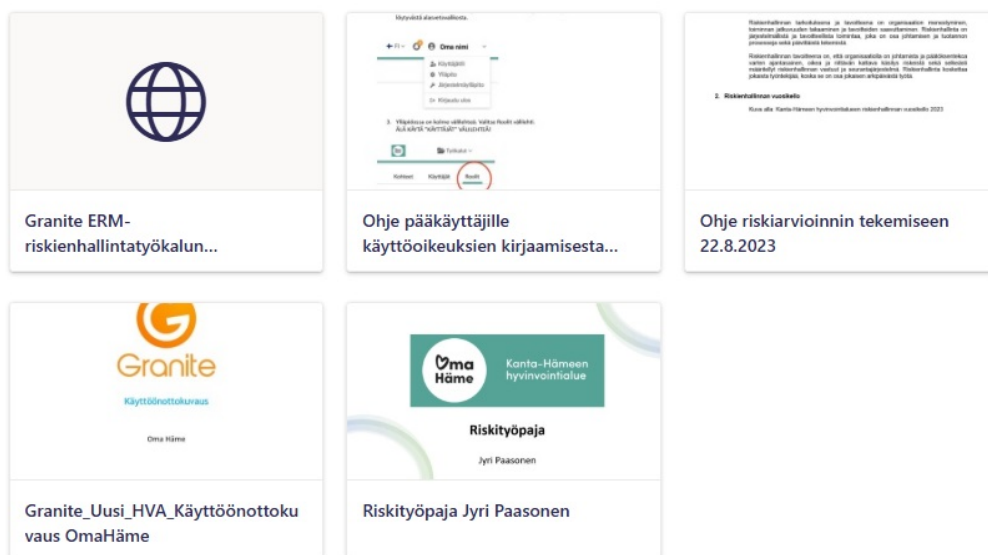
Periaatteilla hyvinvointialue on vahvistanut hyvän hallinnon ja johtamisen periaatteet sekä yhdenmukaistanut hyvinvointialueen ohjaus- ja johtamisjärjestelmää.

Riskienhallintapolitiikka on hyväksytty aluehallituksessa 20.5.2025 § 214. Riskienhallintapolitiikalla aluehallitus on vahvistanut riskienhallinnassa noudatettavan COSO ERM -kehiksen ja Suomen Standardisoimisliiton ISO31000 -standardin mukaisia menettelytapoja ja prosesseja. Tässä ohjeessa on huomioitu riskienhallintapolitiikka sekä sitä koskevat hallintasäännön muutokset.

Lisäksi intranetissä on riskirekisterin käyttöohjeita sekä riskienhallintaan liittyviä ohjeita (intranet > työn tueksi > Hallinto > Ohjeet > Riskienhallinta).

3. Alla kuva: riskienhallinnan ohjeet intranetissä

^ Riskienhallinta



18. Riskien tunnistamisen ja arvioinnin prosessi

Riskien tunnistaminen ja arviointi toimialoilla on jatkuvaa.

Toimialojen johtoryhmissä käsitellään toimialan keskeiset riskit kerran kuukaudessa. Vuosikellon mukaisesti toimialojen johtoryhmät päivittävät riskirekisterin tiedot raportointia varten kaksi kertaa vuodessa sekä raportoivat konsernijohtolle keskeisimmät toimialan sekä tunnistamansa HVA-tasoiset riskit.

Konsernijohto (HVA-johtoryhmä) tunnistaa keskeiset HVA-tasoiset riskit aluehallituksen raportointia varten kaksi kertaa vuodessa.

Riskienhallintaprosessi on saman lainen kaikilla toimialoilla ja konsernijohtossa. Myös riskienhallinnassa noudatettavat periaatteet ovat yhdenmukaiset koko hyvinvointialueella.

Ohje sisältää kuvauksen riskienhallinnan vastuutuksesta ja rajapinnoista.

19. Ulkoinen toimintaympäristö ja sidosryhmät

Hyvinvointialueen riskien arviointiprosessi perustuu ISO 31000 -standardiin. Riskienarviointi alkaa ulkoisen toimintaympäristön ja sidosryhmien muutosten ja odotusten arviointiin suhteessa hyvinvointialueen tavoitteisiin ja toimintaan. Toimintaympäristön muutokset ja hyvinvointialueelle asettamat odotukset vaikuttavat hyvinvointialueen toimintaan ja sen mahdollisuuksiin saavuttaa toiminnalle asetetut vaatimukset ja odotukset. Myös toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset, kuten esim poikkeustilat, lainsäädännölliset muutokset, taloudelliset muutokset ja suhdanteen tai väestörakenteen muutokset vaikuttavat suoraan hyvinvointialueen toimintaan ja sen tavoitteiden saavuttamiseen.

Sidosryhmien toiminnan arviointi ja siihen liittyvät hyvinvointialueeseen kohdistuvat riskit ovat osa riskienhallintaa. Sidosryhmiin kuuluvat esim valtio ja sen ministeriöt, alihankkijat ja -toimittajat, asiakkaat ja potilaat, muut hyvinvointialueet sekä sote-palveluita tuottavat yritykset.

Toimintamuutosten ennakoinnilla ja muutosten vaikutusten arvioinnilla hyvinvointialueen johto pystyy varautumaan ja sopeuttamaan toimintaansa.

20. Asetettujen tavoitteiden toteuttamiseen liittyvät riskit ja mahdollisuudet

Hyvinvointialueelle ja sen organisaatiolle asetetaan strategiassa ja muussa ohjauksessa ja suunnittelussa toiminnallisia ja taloudellisia tavoitteita. Johdon riskienhallinnan tehtävänä on tunnistaa näiden tavoitteiden saavuttamista uhkaavat riskit sekä tavoitteen toteutumisen

mahdollistavat tekijät. Tämän vuoksi riskienhallinnan tulee olla osa johtoryhmien työskentelyä, jossa tavoitteena on aktiivinen ja ennakoiva reagointi tunnistettuihin riskeihin ja tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttaviin muutoksiin. Riskienhallinnan tavoitteena on edesauttaa hyvinvointialueen toiminnan jatkuvuuden hallintaa sekä omaisuuden ja oikeuksien säilymistä.

Kanta-Hämeen hyvinvointialueella on käytössä riskirekisteri, joka yhdenmukaistaa riskiarviointien tekemistä sekä tuottaa raportit riskienhallinnan seurantaan varten.

21. Riskien tunnistaminen

Riskien tunnistamisen tavoite on havaita ja kuvata riskit ja mahdollisuudet, riskien lähteet, vaikutusalueet, tapahtumat, olosuhteiden muutokset ja niiden syyt sekä mahdolliset seuraukset.

Riskien tunnistaminen voidaan tehdä riskienhallintaan nimitettyjen asiantuntijoiden toimesta, tai voidaan käyttää myös useamman asiantuntijan yhteistä aivoriihenä, jossa kerätään keskustelemalla omaan toimintaympäristöön ja työtehtäviin liittyviä riskejä sekä luokitellaan ne strategisiin, taloudellisiin, operatiivisiin ja vahinkoriskeihin. Apuna voi myös käyttää strategisia tavoitteita ja avaintuloksia ja arvioida niiden toteutumiseen liittyviä riskejä sekä mahdollisuuksia.

Apuna on alla oleva taulukko, jossa on esitetty riskikategoriat ja esimerkkejä riskiluokista.

4. Kuva (Riskikategoriat ja -luokat)

Strategiset riskit	
Sidosryhmäriskit	Toimintaympäristöön ja muihin toimijoihin liittyviä riskejä, ja niiden merkityksen tunnistaminen
Oikeudelliset riskit	Lainsäädännön asettamat vaatimukset, oikeudelliseen asemaan ja toiminnan laillisuuteen liittyvät riskit, lainsäädännön muutosten aiheuttamat riskit.
Teknologiariskit	Teknologian kehittyminen, käyttöönottoaminen, käyttö, henkilöstön osaaminen, tehtokkuusvaatimusten toteutuminen
Liiketoimintaympäristön riskit	Maaillmantalous, suhdannevaihtelut, taantuma, talouskasvu, rahoitusmarkkinat
Strategiariskit	Strategian laatimiseen ja toteutukseen liittyvät riskit.
Poliittiset riskit	Kansallinen ja kansainvälinen poliittinen tilanne sekä toimintaympäristö, rauhattomuudet, terrorismi, poikkeustila, aseellinen konflikti, valtiollinen häirintä, välineellistetty maahanmuutto.
Ympäristöön liittyvät riskit	Taudit, pandemiat, ilmastonmuutos
Taloudelliset riskit	
Maksuvalmius	Yllättävät ja äkilliset menoerät, virheellinen tai puutteellinen budjetointi, talousarviossa osoitettujen määrärahojen noudattamatta jättäminen
Rahoitusriskit	Rahoituksen saatavuuteen liittyvät riskit
Liikesuhderiskit	Sidosryhmien yllättävät päätökset ja toimenpiteet, toimittajien sopimus- ja toimitusriskit, sopimusosapuolten insolvenssi
Operatiiviset riskit	
Organisaatio- ja johtamisriskit	Tehokkuus, osaaminen, pätevyudet ja osaaminen, resurssien riittävyys, henkilöstön vaihtuvuus
Tietoturvariskit	Tietojen luottamuksellisuus/ salassa pito, tietojen eheys, säilyvyys ja saatavuus, tietojärjestelmät ja niiden tietoturva.
Projektiiriskit	Yksittäiseen projektiin kohdistuvat erityiset ulkoiset ja sisäiset riskit, jotka voivat haitata, hidastaa, lisätä kustannuksia tai estää projektin valmistumisen.
Vastuu- ja sopimusriskit	Organisaation velvollisuudet ja vastuut, sopimusten solmiminen ja noudattaminen sekä näiden muutokset.
Kriisitilanteet	Kriisinhallinta, kriisiviestintä, toimintakyvyn ylläpitäminen, viranomaisyhteistyö.
Rikokset ja ilkivalta	Petokset, kavallukset, väärinkäytökset.
Vahinkoriskit	
Potilasturvallisuus	Prosessit, toimintatavat, laitteet, tarvikkeet, työympäristö, tiedonkulku, potilaat, asiakkaat ja läheiset
Työterveys- ja työsuojeluriskit	Sairaudet onnettomuudet, tapaturmat, työhyvinvointi
Henkilöstöturvallisuus	Henkilöstön ja asiakkaiden terveyteen, henkeen ja omaisuuteen kohdistuvat toisen henkilön aiheuttamat vahingot ja riskit
Tulipalo- ja onnettomuusriskit	Tulipalo-, liikenne-, kuljetusonnettomuudet ja -riskit
Ympäristöriskit	Kemikaalit, räjähdyskyky, vuodot, maaperän ja pohjaveden saastuminen
Poikkeukselliset sääolosuhteet, luonnononnettomuudet	Myrskytyt, tulvat, maastopalot, poikkeukselliset toiminnan estävät tai hidastavat kylmyys, lumi, kuumuus
Toimitilaturvallisuus	Murrot, varkaudet, tuhopoltot, ilkivalta

22. Riskien analysointi

Riskien luokittelun jälkeen tehdään varsinainen riskianalyysi, jossa arvioidaan riskin toteutumistodennäköisyyttä sekä toteutumisen toiminnallisia ja taloudellisia vaikutuksia. Painopiste on riskin toteutumisen toiminnallisten vaikutusten arvioinnissa.

23. Riskikategoriat ja -luokat

Riskianalyysi tehdään tunnistamalla ja arvioimalla toimintaa koskevat riskit. Riskit kirjataan johonkin neljästä riskikategoriasta (strategia, talous, operatiivinen, vahinko). Sen jälkeen tunnistettu riski luokitellaan riskiluokittain lomakkeessa olevien jaotteluiden mukaisesti. Mikäli sopivaa riskiluokkaa ei löydy jaottelusta, kirjataan riski kohtaan Muu. Alla olevassa kuvassa on esitetty esimerkki sovellettavasta riskiluokituksesta, arviointilomakkeen alavetokohdasta löytyy useampi riskiluokka.

5. Alla oleva kuva: Esimerkki riskikategorioista ja luokista

Strategiset riskit	Taloudelliset riskit	Operatiiviset riskit	Vahinkoriskit	Riskikategoriat
				Riskiluokat
x	x	x	x	Henkilöstö
x	x	x	x	Toimitilat ja omaisuus
x	x	x	x	Talous ja rahoitus
		x	x	IT ja teknologia
x	x	x	x	Sidosryhmät ja toimintaympäristö
x	x	x	x	Strategiset päätökset, strategia, tavoitteet, toimintatavat, johtamisjärjestelmä, prosessit, resurssit

Strategiset, taloudelliset, operatiiviset ja vahinkoriskit ovat ISO 31000 mukaisia riskikategorioita. Käytössä olevassa riskirekisterissä on noin 20 riskiluokkaa, joista edellä kuvassa on esitetty esimerkiksi henkilöstö, toimitilat ja omaisuus, talous ja rahoitus it ja teknologia jne.

23.1. Strategiset riskit

Strategian tarkoituksena on selventää, millä keinoin ja mihin asioihin keskittymällä hyvinvointialue pyrkii saavuttamaan sille asetetut tavoitteensa. Tavoitteiden saavuttamiseen liittyy epävarmuuksia ja poikkeamia, jotka toteutuessaan muodostavat riskin. Strategiset riskit ovat yleensä riskejä, jotka syntyvät epäonnistuneista päätöksistä ja uhkaavat tavoitteiden saavuttamista. Strategiset riskit heijastuvat usein päätösten heikkolaatuisesta toteuttamisesta, riittämättömästä resurssien allokoinnista tai kyvyttömyydestä vastata toimintaympäristön muutoksiin. Luonteeltaan strategiset riskit voivat olla lähtöisin organisaation omista päätöksistä ja toimintamalleista tai ulkoisen toimintaympäristön aiheuttamia. Usein rajanveto on kuitenkin häilyvä ja näkökulmasidonnainen ja riskit ja niiden toteutuminen voivat yhtäaikaaisesti johtua sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä.

Hyvinvointialueella on otettu käyttöön tavoitejohtamisen systemaattinen toimintamalli (Objective and Key Results, OKR), jossa raportoidaan organisaatiolle asetettujen tavoitteiden toteutumista.

Riskienhallinnassa voidaan käyttää OKR:ssa asetettuja tavoitteita ja määritellä niiden toteutumista uhkaavia riskejä ja mahdollistavia tekijöitä.

Strategiset riskiluokat ovat esim teknologiariskejä, johtamisriskejä, toimintaympäristön riskejä, sidosryhmien riskejä. Alla on joitain esimerkkejä strategisista riskitekijöistä:

- Toiminnan kehittäminen, vaatimustenmukaisuus
- Liiketoimintaympäristö (kilpailijat, markkina- ja kilpailutilanne jne)
- Teknologia
- Poliitiikka, talous- ja kulttuuritekijät sekä lainsäädäntö
- Muu sääntely
- Globaali ilmasto, ympäristö ja muut
- Kommunikaatio ja maine

Se, millaisia riskejä nämä tekijät saattavat aiheuttaa organisaatiossa riippuu pitkälti sen johdon tekemistä strategisista valinnoista. Esimerkiksi kehittyvä teknologia ja markkinoiden muutokset voivat sisältää huomattavia riskejä, kun organisaation tuotteet ja palvelut eivät enää vastaakaan asiakastarpeita tai jos uuden teknologian käyttöönotto ei onnistu.

23.2. Taloudelliset riskit

Taloudelliset riskit liittyvät kannattavuuteen, maksukykyyn ja velkaantuneisuuteen. Näiden, usein tunnuslukujen kautta lähestyttävien riskien lisäksi riskityyppiin sisältyy kuitenkin myös erityisesti kirjanpitoon ja raportointiin liittyviä. Taloudelliset riskit liittyvät usein:

- Likviditeetti eli maksuvalmiuteen
- Korkoriski
- Luottoriski
- Sopimusriskit
- Kirjanpitoon ja raportointiin

Taloudelliset riskit ovat yrityksissä yleensä kaikkein parhaiten hallittuja riskejä. Kannattavuutta, vakavaraisuutta ja muita taloudellisia tunnuslukuja seurataan ja analysoidaan jatkuvasti, kun taas kirjanpitoa ja raportointia tarkkaillaan mm. sisäisen tarkastuksen ja tilintarkastuksen toimesta. Hyvinvointialueen talouden ja rahoituksen hallitseminen on olennaisesti erilaista kuin yrityksillä, koska hyvinvointialueen rahoitus on riippuvainen valtioneuvoston tekemistä päätöksistä. Rahoitus ei ole siis kaikilta osiltaan sidottu palveluiden kysyntään tai järjestämisen aiheuttamiin kustannuksiin.

Johdon tehtävänä on tunnistaa ja hallita juuri ne taloudelliset riskit, jotka vaarantavat hyvinvointialueen toiminnan jatkuvuuden tai häiriöttömän toiminnan. Taloudellisten riskienkään

kohdalla riskin täydellinen välttäminen ei todennäköisesti ole kannattavaa. Esimerkiksi velkarahoituksesta pidättäytymällä vältetään kyllä vakavaraisuuteen liittyviä riskejä, mutta samalla pääoman kustannus voi nousta korkeaksi ja kasvun rahoittaminen on todennäköisesti hankalaa.

23.3. Operatiiviset riskit

Operatiiviset riskit ovat toimintaan sisältyviä riskejä ja ne liittyvät esimerkiksi sisäisiin prosesseihin ja henkilöstöön. Henkilöstön ja inhimillisen virheen vaikutus operatiivisiin riskeihin on jopa niin suuri, että operatiivisia riskejä kutsutaan toisinaan yksinkertaisesti henkilöriskeiksi. Alla on listattuna tekijöitä, joihin operatiiviset riskit usein liittyvät:

- Organisaatioon ja johtoon liittyvät riskit
- Henkilöstö
- Tietotekniikka ja turvallisuus
- Tietosuoja
- Tietoturvallisuus
- Tuotanto, prosessi ja tuottavuus
- Laatu
- Toiminnan keskeytyminen
- Projektienhallinta
- Sopimus- ja vastuuriskit
- Kriisitilanteet
- Laittomuudet, väärinkäytökset
- Toimitusvarmuus, alihankkijat ja yhteistyökumppanit

23.4. Vahinkoriskit

Vahinkoriskeihin liittyy ainoastaan mahdollisuus menetykseen ilman hyötymahdollisuuksia. Vahinkoriskit käsittävät erilaisia turvallisuus-, onnettomuus- ja katastrofiriskejä, jotka tyypillisesti liittyvät esimerkiksi seuraaviin tekijöihin:

- Satunnaiset terveys ja turvallisuusriskit
- Henkilöturvallisuus
- Ympäristöriskit
- Tulipalot ja muut vahingot
- Luonnon katastrofit
- Kiinteistöjen ja toimitilojen turvallisuus

Arvioitaessa vahinkoriskejä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulmasta on tärkeää, että tunnistetaan olennaiset, laajat kokonaisuudet eikä keskitytä liikaa yksittäisiin riskeihin tai vaikutuksiltaan epäolennaisiin vaaroihin.

Koska vahinkoriskeihin ei sisälly mahdollisuuksia, kannattaa ne pyrkiä välttämään sikäli kuin se on kustannustehokkaasti mahdollista, lukuun ottamatta henkilövahinkoja.

24. Riskien toteutumisen seurausten arviointi

24.1. Toiminnalliset ja taloudelliset vaikutukset

Riskin taloudelliset ja toiminnalliset vaikutukset arvioidaan hyvinvointialueella hyväksytyn skaalauksen mukaisesti. Riskin toteutumisen vaikutuksia arvioitaessa on ensisijaisesti arvioitava sen toteutumisen toiminnalliset vaikutukset kuten esim vaikutus toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamiselle ja toiminnan häiriöttömyydelle ja jatkuvuudelle. Alla olevia taulukkoja voidaan käyttää apukeinona riskin toteutumisen vaikutusten arvioinnissa.

Riskin suuruutta ja toteutumistodennäköisyyttä arvioitaessa voidaan käyttää apukeinona myös seuraavaa taloudellisten vaikutusten skaalausta.

6. Kuva alla Riskin toteutumisen toiminnalliset ja taloudelliset vaikutukset

Riskin toiminnallisten vaikutusten arviointi	
1	Erittäin pieniä häiriöitä toiminnalle, ei vaikuta tavoitteiden saavuttamiseen, ei vaikutusta ihmisten terveyteen, vähäinen kielteinen vaikutus julkisuuteen tai lähes neutraali vaikutus, vähäinen laittomuus tai määräysten vastainen toiminta, pieni taloudellinen tai toiminnallinen häiriö
2	Pieniä häiriöitä toiminnalle, kaikki tai lähes kaikki tavoitteet saavutetaan, uhkaava tilanne ihmisten terveyteen, kielteinen lyhytaikainen kansallinen vaikutus julkisuuteen tai paikallinen julkisuus, vähäinen laittomuus tai määräystenvastainen toiminta, taloudelliset vaikutukset yli 500 000 euroa - alle 1 M€.
3	Toiminnan hidastuminen, osa tavoitteista jää saavuttamatta, vähäisiä loukkaantumisia, merkittävä kielteinen kansallinen vaikutus julkisuuteen, vakava laittomuus, taloudelliset vaikutukset yli 1 M€ - alle 10 M€.
4	Toiminnan huomattava vaikeutuminen, suuri osa tavoitteista jää saavuttamatta, vakavia loukkaantumisia, vakava kielteinen vaikutus julkisuuteen, merkittävä laittomuus, vahingonkorvauksia, taloudelliset vaikutukset yli 10 M€ - alle 50 M€.
5	Toiminnan lamaantuminen, tavoitteiden saavuttamisessa epäonnistutaan täysin, kuolemia, useita vakavia loukkaantumisia, vakava kielteinen vaikutus julkisuuteen, vakavia tuomioita, vahingonkorvauksia, ryhmäkanteita, taloudelliset menetykset yli 50 M€.

Tunnistetun riskin kokonaisarvo lasketaan kertomalla riskin todennäköisyys toiminnallisen ja taloudellisen yhteisellä luvulla (Riskin kokonaisarvo = TN x €. Luku € sisältää yhteisen arvion taloudellisten ja toiminnallisten vaikutusten arvosta).

Alla olevassa kuvassa on esitetty riskin toteutumistodennäköisyyden ja vaikutusten arvioinnin skaalaus sekä raportointi.

7. Kuva alla Riskien skaalaus

Riskin toteutumistodennäköisyys (TN)				
1	2	3	4	5
Epätodennäk.	Vähäinen	Kohtalainen	Todennäköinen	Varma

Riskin skaalaus, toimenpiteet ja raportointi				
1	2	3	4	5
Vähäinen	Kohtalainen	Iso	Merkittävä	Kriittinen
Ei toimenpiteitä, seurattava	Toimenpiteitä edellytetään	Toimenpiteitä edellytetään	Nopeita toimenpiteitä edellytetään	Välittömät toimenpiteet
Normaali raportointi	Normaali raportointi	Raportointi ylemmälle johdolle	Välitön raportointi ylemmälle johdolle	Välitön raportointi ylemmälle johdolle

Riskin luokitus määräytyy yhteenlasketun summan perusteella alla olevan taulukon mukaisesti.

8. Kuva alla: Riskin kokonaisarvo

Kokonaispisteet	Riskin kokonaisarvio
1	Vähäinen
2-4	Kohtalainen
4-9	Iso
10-16	Merkittävä
20-25	Kriittinen

Tunnistetun riskin arvioinnin jälkeen on päätettävä ja täytäntöön pantava sen hallintakeinot, päätettävä riskin omistaja sekä vastuuhenkilöt sekä raportoitava riskin merkittävyyden mukaisesti. Jos riski koskee koko hyvinvointialuetta, tai se muusta syystä on koko hyvinvointialuetta koskeva, tai toimiala ei pysty omilla toimillaan hallitsemaan riskiä, tulee toimialueen johtoryhmä raportoida se HVA-tasoisena riskinä hyvinvointialueen johtoryhmälle.

25. Riskin omistaja ja vastuuhenkilöt

Toimialueet vastaavat omaan toimintaansa liittyvien riskien ja mahdollisuuksien sekä hallintakeinojen tunnistamisesta ja riskin haitallisten vaikutusten hallinnasta.

Toimiala nimeää kullekin riskille omistaja sekä tunnistettujen hallintakeinojen täytäntöönpanosta vastaavat vastuuhenkilöt. Riskin omistajan tehtävänä on seurata riskiä ja sen hallintakeinojen täytäntöönpanoa. Riskin omistaja sekä vastuuhenkilöt päivittävät riskirekisterin tietoja tarvittaessa ja vähintään vuosikellossa esitetystä aikataulusta.

Riskirekisteristä tulee riskin omistajalle ja vastuuhenkilöille sähköpostiin ilmoitus riskienhallintatehtävistä ja niiden määräajasta.

Riskirekisterin käyttäminen ja lomakkeen täyttäminen

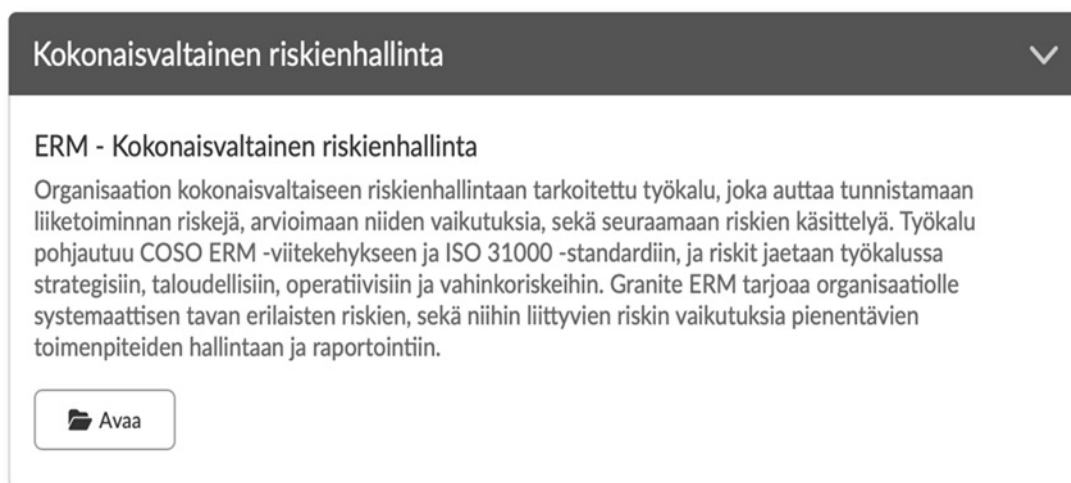
26. Rekisteriin kirjautuminen

Riskirekisteriin kirjaudutaan intranetissä syöttämällä intranetin osoitepalkkiin alla seuraava osoite
<https://omahame.granitegrc.com/>

Kirjautuminen edellyttää, että riskiarviointia suorittavalle asiantuntijalle on myönnetty käyttöoikeus järjestelmään. Käyttöoikeuden myöntää toimialan pääkäyttäjä tai riskienhallintapäällikkö.

Avaa etusivulta ERM - kokonaisvaltaisen riskienhallinnan moduuli.

9. Kuva (ERM – kokonaisvaltainen riskienhallinta)



ERM/ Kokonaisvaltainen riskienhallinta => Avaa. Avaamisen jälkeen näytössä on alla oleva kuva kaikista Kanta-Hämeen ERM:ssä olevista toimialoista, johtoryhmistä ja tulosalueista sekä Kanta-Hämeen Tukipalvelu Oy ja Assi-hankkeesta.

Pääsäännön mukaisesti riskirekisterin käyttöoikeus antaa oikeuden tarkastella omia merkintöjä sekä oman toimialan tietoja. Koko hyvinvointialueen tietoihin myönnetään pääkäyttäjäoikeuksia vain perustellusta syystä.

Riskit kirjataan ja arvioidaan sen toimialan tulos- tai palvelualueelle, jossa arvioinnin tekijä työskentelee.

Toimialan johtoryhmä kirjaa koko toimialaa koskevat riskit toimialan johtoryhmän riskirekisteriin.

Alla olevassa kuvassa on esitetty hyvinvointialueen organisaatio. Kunkin toimialan alalla on esitetty tulos- ja palvelualueet sekä toimialan johtoryhmä.

Järjestelmässä riskiarvioinnit tehdään toimialakohtaisesti sähköisellä lomakkeella. Lomake avataan painamalla vasemmalla olevasta laatikosta Toimiala aktiiviseksi, avaamalla plus -merkistä kyseinen toimialan tulos- tai palvelualue, valitsemalla alue, jolle riskiarviointi tehdään sekä avaamalla arviointilomake tulosalueen nimen perässä olevasta nuolimerkistä.

10. Kuva alla (Riskirekisteriin merkityt toimialat, Assi-hanke sekä Kanta-Hämeen Tukipalvelut Oy 06/2025)

Q Etsi kohdetta

- ☐ --- - Kanta-Häme ERM
 - ☐ --- Assi-sairaala ▶
 - ☐ --- Kanta-Häme ERM ▶
 - ☐ --- + HVA Johtoryhmä
 - ☐ --- + Ikäihmisten palvelut
 - ☐ --- + Kanta-Hämeen Tukipalvelut Oy
 - ☐ --- + Konserni- ja tukipalvelut
 - ☐ --- + Pelastuslaitos
 - ☒ --- - Perhe-, sosiaali- ja vammaispalvelut
 - ☒ --- Lastensuojelu ▶
 - ☒ --- Perhe-, sosiaali- ja vammaispalvelut ...
 - ☒ --- Perhekeskuspalvelut ▶
 - ☒ --- Pesova johtoryhmä ▶
 - ☒ --- Päivystykselliset sosiaalipalvelut ▶
 - ☒ --- Vammaispalvelut ▶
 - ☒ --- + Sosiaalipalvelut
 - ☐ --- + Strategia ja integraatio
 - ☐ --- + Terveyspalvelut

Pääsy arviointilomakkeelle

Avaa riskilomake -kohta täppäämällä toimialan nimen jälkeen olevaa mustaa nuolta. Plussasta avautuu toimialan palvelualueet. Riskiarvioinnit tehdään palvelualueittain tai johtoryhmässä koko toimialaa koskien.

11. Kuva (Arviointilomake kohta 1 Johdanto)

Arviointilomakkeen 1. kohtana on ohjeita järjestelmän käyttämiseen ja työkalussa liikkumisesta ja raportoinnista.

The screenshot shows the Granite ERM web application. At the top, there's a header with the Granite logo, a 'Työkalut' (Tools) dropdown, and user information for 'Jyri Paasonen'. Below the header, a breadcrumb trail reads 'Kanta-Häme ERM > Ikäihmisten palvelut > Asiakasohjaus'. A navigation bar contains tabs for 'Arviointi', 'Riski', 'Hallintakeino', 'Toteutunut riski', and 'Raportointi', with 'Riski' currently selected. The main content area is titled '1. ERM - Kokonaisvaltainen riskienhallinta'. Below this, a section titled '1. JOHDANTO' contains three paragraphs of text explaining the system's purpose, how risks are recorded, and how to use the 'Lisää Riski' button.

1. JOHDANTO

Granite ERM - kokonaisvaltainen riskienhallinta tarjoaa organisaatiolle selkeän ja helppokäyttöisen työkalun liiketoiminnan riskien tunnistamiseen ja niiden vaikutusten arviointiin, sekä riskien käsittelyyn, seurantaan ja raportointiin. Työkalu pohjautuu COSO ERM -viitekehykseen ja ISO 31000 -standardiin. Riskit jaetaan työkalussa seuraaviin alueisiin: strategiset, taloudelliset, operatiiviset ja vahinkoriskit.

Granite ERM -työkalussa riskit kirjataan lomakkeina. Työkalun rakenne koostuu kolmesta eri lomakkeesta: **riskit**, **hallintakeinot** ja **toteutuneet riskit**. Näitä lomakkeita kirjaamalla riskienhallinnasta tulee systemaattista ja selkeästi raportoitavaa. **Riskilomakkeelle** kirjataan riskin tiedot ja arvioidaan sen vaikutus organisaation toimintaan. Jokaiselle riskille määritetään omistaja, joka on vastuussa riskistä ja seuraa riskin käsittelyn edistymistä. Riskille lisätään hallintakeinoja, joilla pyritään pienentämään riskin vaikutuksia. Mikäli riski toteutuu, kirjataan lomakkeelle tiedot toteutuneesta riskistä ja aiheutuneista seurauksista.

Uusi riski kirjataan "+ **Lisää Riski**"-painikkeesta, joka löytyy jokaiselta alla olevalta riskialueen sivulta. Kun aloitat riskin kirjaamisen näiden sivujen kautta, riskilomake tarjoaa valmiin luettelon riskin lähteistä, jotka helpottavat riskien tunnistamista.

27. Riskin tunnistaminen ja arviointi (lomakkeen kohta 2)

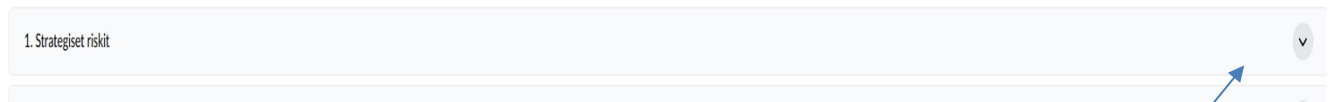
Riskikategoria valitaan täppäämällä ko kohdassa alasvetovalikkoa. Alasvetovalikon alla olevat riskikategoriat ovat:

- Strategiset riskit
- Taloudelliset riskit
- Operatiiviset riskit
- Vahinkoriskit

Katso alla kuvakaappaus lomakkeen riskikategorioista ja -luokista.

12. Kuva alla: Riskikategorian valinta

2. Riskien tunnistaminen ja arviointi



1. Strategiset riskit

Riskikategoria valitaan painamalla valitun riskikategorian oikeassa reunassa olevaa merkkiä V.

Riskiäarviointilomake avautuu ja ohjaa käyttäjää arvioinnin tekemisessä.

28. Riskin toteutumisen vaikutusten arviointi

Lomakkeeseen täytetään arvio siitä, miten riskin toteutuminen vaikuttaa hyvinvointialueen tai toimialan toimintaan.

29. Riskien hallintakeinot

Riskien käsittelyprosessissa päätetään riskikohtaisista toimenpiteistä eli riskin hallintakeinoista. Hallintakeinojen tavoitteena on ehkäistä riskin haitallisten vaikutusten toteutuminen.

Hallintakeinojen toteuttaminen ja raportointi on olennainen osa johtamista. Hallintakeinojen toteutuksella ja seurannalla varmistetaan hyvinvointialueelle asetettujen tavoitteiden toteutuminen.

Riskien käsittelyn tarkoitus on valita ja toteuttaa toimintatavat, jolla edetään:

- hallintakeinojen tunnistaminen ja valinta;
- hallintakeinojen toteutuksen suunnittelu ja toteutus;
- hallintakeinojen vaikuttavuuden arviointi;
- hyväksyttävän jäännösriskitason tunnistaminen ja päättäminen;
- riskin käsittelyn jatkaminen, mikäli jäännösriski ei ole hyväksyttävä.

Riskin vakavuus	Tarvittavat toimenpiteet riskin hallitsemiseksi
Mitätön riski	Riski on niin pieni, että toimenpiteitä ei tarvita.
Pieni riski	Toimenpiteitä ei välttämättä tarvita. Voidaan toteuttaa toimenpiteitä, jotka eivät aiheuta juurikaan kustannuksia. Riskiä tulee seurata, jotta riski pysyy hallinnassa.
Kohtalainen riski	On ryhdyttävä toimiin riskin pienentämiseksi. Toimenpiteen kannattavuutta tulee harkita. Toimenpiteet vaativat taloudellisia panostuksia.
Merkittävä riski	Riskin pienentämisen toimet on aloitettava nopeasti. Toimintaa ei tule aloittaa ennen kuin riski on pienennetty. Toimintaa voidaan jatkaa, mutta vaatii riskistä tiedottamista riskeistä toiminnassa mukana oleville, mutta riskin pienentämistoimet on aloitettava viipymättä (voidaan myös keskeyttää).
Katastrofaalinen riski	Riskin pienentämisen toimet on aloitettava välittömästi. Toiminta tulee keskeyttää, kunnes riskiä on pienennetty tai se on poistettu.

30. Riskin hallintakeinojen valinta

Kun hallintakeino on tunnistettu, arvioidaan sen toteuttamisen vaatimia kustannuksia, työmäärää sekä toteutuksen huonoja puolia verrattuna siitä saatavaan hyötyihin suhteessa tavoitteeseen.

Hallintakeinot voivat olla esimerkiksi seuraavia:

Riskin:

- torjuminen päättämällä olla aloittamatta tai jatkamatta riskin aiheuttavaa toimintaa;
- ottaminen tai lisääminen saavutettavien suurempien hyötyjen vuoksi;
- haitallisten vaikutusten poistaminen
- todennäköisyyden muuttaminen
- seurausten muuttaminen
- jakaminen (esim sopimus tai vakuutukset)
- säilyttäminen tietoon perustuvalla päätöksellä.

Arvioinnissa otetaan huomioon taloudellisten vaikutusten lisäksi muita tekijöitä, kuten esim riskin toteutumisen vaikutukset hyvinvointialueen oikeuksiin tai velvollisuuksiin, sitoumuksiin sekä sidosryhmiin.

Riskilomakkeen voidaan merkitä tarvittava määrä riskin hallintakeinoja. Hallintakeinot saa lisättyä lomakkeelle kohdasta: + Lisää Hallintakeino.

31. Hallintakeinon suunnittelu ja toteutus

Hallintakeinon tunnistamisen jälkeen määritellään ne keinot, jolla hallintakeino käytännössä toteutetaan tai eri käsittelyvaihtoedot. Riskienhallintakeinon kuvaus tulee olla sellainen, että siitä käy ilmi hallintakeino ja miten sen toteutus on suunniteltu ja missä järjestyksessä ja aikataulussa toteutus etenee.

Hallintakeinon kuvauksessa tulee määritellä:

- hallintatavan valinnan perustelut
- hallintakeinon hyväksymisestä ja toteuttamisesta vastaavat tahot
- ehdotettu toimenpide
- resurssivaatimukset ml poikkeustilanteisiin varautuminen
- hallintakeinon toteutukselle asetetut tavoitteet ja mittarit
- raportointi ja seuranta
- ajankohta, jolloin hallintakeinon toteutus on suoritettu.

Kullekin riskille tulee merkitä sen omistaja, joka on vastuussa riskin hallinnasta ja seuraa hallintakeinojen toteutuksen edistymistä sekä raportoi riskin toteutumisesta tai hallintakeinojen vaikutuksesta riskin suuruuteen.

Hyvinvointialueella on linjattu, että riskin omistaja voi olla toimialajohtaja, mutta suositeltavaa on, että riskien omistajaksi merkitään tulos- tai palvelualuejohtaja, joka vastaa määritellyn hallintakeinon toteuttamisesta sovitussa aikataulussa.

Riskin vastuuhenkilöt ovat niitä henkilöitä, jotka vastaavat riskienhallintakeinon toteuttamisesta sovitussa aikataulussa. Vastuuhenkilöitä voi olla useampi hallintakeinon laajuudesta riippuen.

Matriisiorganisaatiossa riskin hallintakeinot voivat olla riippuvaisia useammasta eri toimialasta. Toimialojen välisten riskienhallintakeinojen vastuutus, aikataulut, omistaja sekä vastuuhenkilöt tulee olla sovittu ja määritelty erimielisyyksien välttämiseksi.

32. Vakuutukset riskienhallintakeinoina

Hyvinvointialueella on kattavat vakuutukset. Vakuutusturva kattaa mm lakisääteiset henkilövakuutukset, ajoneuvo- ja liikennevakuutukset, kiinteän ja irtaimen omaisuuden sekä vapaaehtoiset henkilöstövakuutukset. Hyvinvointialueella on myös toiminnan keskeytys- ja vastuuvakuutukset.

Jokaisella terveyden- ja sairaudenhoitotoimintaa harjoittavalla on oltava vakuutus potilasvahinkojen varalta. Potilasvakuutus otetaan potilasvakuutusta harjoittavasta vakuutusyhtiöstä. Hyvinvointialueen potilasvakuutus on Fenniassa.

Vahinkoilmoitukset tehdään pääsääntöisesti käyttämällä vakuutusyhtiön tarjoamia verkkopalveluita.

Vakuutuskäsikirjassa on linkit korvauksen hakuohjeisiin ja vahinkoilmoituksiin.

Vakuutuskäsikirja, yhteystiedot sekä vahinkoilmoituslomakkeet ovat intranetissä (Työntueksi > Hallinto > Vakuutukset).

Vakuutuksilla ei voida kattaa kaikkia hyvinvointialueen riskejä, koska vakuutuskustannukset saattavat nousta korkeammaksi kuin saavutettavat hyödyt ja toisaalta jotkut riskit ovat vakuutuskelvottomia. Vakuutus sopimuksissa on myös reunaehtoja, jotka rajoittavat vakuutusyhtiön korvausvelvollisuutta.

33. Seuranta, raportointi ja katselmointi

HVA -tasolla riskienhallinnan tilanteen seuranta ja katselmointi tehdään konsernijohtoon toimesta kaksi kertaa vuodessa raportoinnin yhteydessä.

Toimialoilla riskienhallinnan tilannetta seurataan johtoryhmän kokouksissa kuukausittain ja raportoidaan HVA-johtoryhmälle kaksi kertaa vuodessa.

Tilintarkastuskertomukseen laaditaan riskienhallinnan osalta tilikausittain toimintakertomus.

Riskienhallintaa tarkastavat ja raportoivat tilintarkastajat että sisäinen tarkastus.

34. Riskin omistaja ja vastuuhenkilöt

Riskin omistajaksi merkitään se viranhaltija, joka vastaa riskienhallintakeinojen täytäntöönpanon valvonnasta ja raportoinnista.

13. Kuva (Riskien käsittelyn vastuuhenkilö)

Riskin käsittely

Valitse riskille omistaja, joka on vastuussa riskistä, ylläpitää sen tietoja sekä seuraa hallintakeinojen edistymistä. Kirjaa mahdolliset riskin pienentämiseen vaikuttavat hallintakeinot. Kun hallintakeinot on toteutettu, suorita riskin arviointi uudelleen.

Omistaja ?

Hallintakeinot

Hallintakeino	Määräpäivä	Vastuuhenkilö	Hallintakeinon tila	Päivitetty
		Ei tuloksia		

[+ Lisää Hallintakeino](#)

Omistaja vastaa ja valvoo, että hallintakeinot täytetään sovitussa aikataulussa. Lisää nimi ja vahvista, kun järjestelmä on tunnistanut henkilön. Klikkaa nimeä.

Vastuuhenkilöt toteuttavat hallintakeinon sovitussa ajassa sekä raportoivat sen vaikutukset tunnistettuun riskiin. Riskirekisteriä tulee tältä osin päivittää vastaamaan kulloista tilannetta.

Riskin omistaja on se taho, joka vastaa tulos-, toimi- ja palvelualueen riskienhallinnasta ja toiminnan tuloksellisuudesta. Yleensä riskin omistaja on se, joka vastaa johtamansa toiminnan tuloksellisuudesta.

Riskin vastuuhenkilöt vastaavat riskienhallintakeinojen täytäntöönpanosta ja niiden vaikutusten kirjaamisesta riskirekisteriin.

Hallintatoimilomakkeeseen kirjataan kuvaus riskin hallintakeinosta, määräpäivä, vastuuhenkilö ja tilatieto, jossa on vaihtoehtona aloittamatta, meneillään ja valmis. Lisäksi lomakkeeseen voidaan lisätä liitteitä. Yhteen riskiin voi kohdentua yksi tai useampi hallintatoimi.

Määräpäivä -kohtaan merkitään se päivämäärä, johon mennessä kirjatut riskienhallintakeinot ovat toteutettu. Riskienhallintakeinon toteutuksen jälkeen tulee aina päivittää hallintakeinon vaikutus tunnistetun riskin todennäköisyyteen ja vaikutuksiin.

Vastuuhenkilö on se taho, joka käytännössä vastaa hallintakeinon toteutuksesta. Vastuuhenkilöitä voi olla useampi.

Hallintakeinon tila -kohtaan merkitään tunnistettu, arvioitu, seurannassa tai valmis sen mukaan onko hallintakeino toteutettu vai ei.

Tunnistettu: riski on tunnistettu, mutta sen vaikutuksia ei ole arvioitu eikä käsittelyä aloitettu.

Arvioitu: riskin vaikutukset on arvioitu, mutta sen käsittely ja mahdollisten hallintakeinojen kirjaaminen on tekemättä.

Seurannassa: riskiä käsitellään, hallintakeinot on kirjattu ja niiden toteutus on käynnissä.

Valmis: riski on käsitelty, mahdolliset hallintakeinot on toteutettu ja riskin vaikutukset on pienennetty hyväksyttävälle tasolle.

14. Kuva 16 (Riskien hallintakeino, aikataulu, tila ja vastuutus)

Riski

Hallintakeino

Hallintakeino

Kirjaa tiedot hallintakeinosta, jolla pyritään pienentämään riskin vaikutuksia. Kirjaa hallintakeinolle tarkka otsikko, sekä täydennä kuvaukseen tarvittaessa siihen liittyviä toimenpiteitä ja sisältöä. Hallintakeinoja voivat olla esimerkiksi kaikki riskiä muuttavat prosessit, toimintaperiaatteet, laitteet, käytännöt jne.

Kun hallintakeino merkitään valmiiksi, kirjaa ratkaisun kuvaukseen mitä hallintakeinon osalta on tehty.

Hallintakeino*

Kuvaus

Määräpäivä

Vastuuhenkilö ?

Hallintakeinon tila ?

Ratkaisun kuvaus

Liitteet

Pudota tiedostot tähän.

+ Liitä tiedosto

Peruuta

Tallenna

35. Toteutunut riski

Lomakkeen loppuosassa on kohta Toteutunut riski. Jos on varmaa, että riski toteutuu, tai sen on jo aiemmin toteutunut, merkitään tähän kohtaan kuvaus toteutuneesta riskistä, toteutuneesta seurauksesta, riskin toteutumisen vaikutuksista ja syistä. Toteutuneen riskin toiminnallisia ja taloudellisia vaikutuksia tulee kirjata huolellisesti, koska tietojen perusteella voidaan kehittää johtamista ja riskienhallintaa, sekä kuvata myös riskienhallinnan taloudellista ja toiminnallista vaikutusta toimintaan ja johtamiseen.

Riskien käsittely on säännöllisesti toistuva prosessi, jossa päätetään toimenpiteet ja vastuulliset riskeille sekä linjataan mahdollisten jäännösriskien sietämisestä. Riskien käsittelyssä on otettava huomioon myös se, että käsittelyprosessi itsessään voi aiheuttaa uusia riskejä. Esimerkiksi käsittelytoimenpiteiden epäonnistuminen tai tehottomuus voi synnyttää uusia riskejä.

Riskienhallintakeinojen tunnistamista ja täytäntöönpanoa on seurattava ja raportoitava toimialan johtoryhmälle sekä HVA:n johtoryhmälle.

36. Riskin tila

Riskin tila -merkintää on päivitettävä aina, kun riskin toteutumistodennäköisyydessä, vaikutuksissa, hallintakeinoissa ja niiden täytäntöönpanossa tapahtuu muutoksia. Riskin tila -merkintä on oltava ajan tasalla ja vastattava riskin kulloista tilannetta, koska riskin tila -merkintä vaikuttaa toimialan riskienhallinnan raportointiin.

Kuva alla: riskin tila

RISKIN TILA

Riskin tila	
Kirjaa ja ylläpidä tässä riskin hallinnan tilaa. Kun mahdolliset hallintakeinot on toteutettu ja riskin riskitaso pienennetty hyväksyttävälle asteelle, hyväksytään riski asettamalla se valmis-tilaan. Huomaathan, että riskinhallinta on jatkuvaa toimintaa. Valmiiksi merkitty riski voidaan siirtää esimerkiksi takaisin seurannassa tilaan, jos riskin hallintakeinoja joudutaan muokkaamaan tai täydentämään.	
Riskin tila 	Tunnistettu ▼
Muistutpanot 	

Lomakkeen lopussa on kohta **Riskin tila**. Riskin tila määräytyy sen mukaisesti, mitä asialle on tehty.

15. Kuva: Riskin tila -merkinnät

Tunnistettu: riski on tunnistettu, mutta sen vaikutuksia ei ole arvioitu eikä käsittelyä aloitettu.

Arvioitu: riskin vaikutukset on arvioitu, mutta sen käsittely ja mahdollisten hallintakeinojen kirjaaminen on tekemättä.

Seurannassa: riskiä käsitellään, hallintakeinot on kirjattu ja niiden toteutus on käynnissä.

Valmis: riski on käsitelty, mahdolliset hallintakeinot on toteutettu ja riskin vaikutukset on pienennetty hyväksyttävälle tasolle.

Tunnistettujen ja kirjattujen riskien tilaa tulee ylläpitää. Kun mahdolliset hallintakeinot ovat toteutettu ja riskin tiskitaso on pienennetty hyväksyttävälle asteelle, merkitään riski Valmis -tilaan.

Turha, päällekkäinen tai poistunut riski lomakkeineen arkistoidaan.

37. Dokumentointi ja raportointi

Toimialat merkitsevät johtoryhmien kokouksessa käsitellyt riskit ja niiden hallintakeinot kokouksista pidettäviin muistioihin.

Riskienhallintaraportit tallennetaan johtoryhmäkäsittelyn ja aluehallituksen käytäntöjen mukaisesti asiakirjahallintoon.

Dokumentoinnin tavoitteena on:

- viestittää koko organisaatiolle riskienhallinnan toiminnasta ja tuloksista;
- antaa tietoa päätöksentekoon;
- kehittää riskienhallintaa;
- edistää vuorovaikutusta ulkoisten sidosryhmien kanssa.

Raportointi on osa organisaation hallintotapaa ja sen keskeinen tavoite on tukea ylintä johtoa ja hallitusta niille asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Ulkoisessa raportoinnissa on otettava huomioon raporteissa olevan tiedon julkisuus / salassa pito.