



Österbottens välfärdsområde
Pohjanmaan hyvinvointialue

Riskienhallinnan käsikirja

Käytännön ohje riskienhallintaan

Hyväksytty: HVA-johtoryhmä §254

Päivämäärä: 15.8.2023

Versio 2.0: Käsikirja on päivitetty kokonaisvaltaisesti. Tärkeimmät muutokset ovat: Vastuunjako (luku 4), Riskienhallintaprosessi käytännössä (luku 5), lisätty: Päätösten vaikutusten ennakoarviointi (luku 8) ja Riskienhallinnasta raportoiminen organisaation eri tasoilla (luku 9).

Hyväksytty: HVA-johtoryhmä §254 15.8.2023

Tiedoksi: Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan jaosto

Riskienhallinnan käsikirja

1. Johdanto	4
2. Riskienhallinnan määrittelyä ja termistöä.....	5
3. Milloin riskienhallintaa?	7
4. Vastuunjako	8
5. Riskienhallintaprosessi käytännössä	10
5.1 Toimintaympäristön määrittely	11
5.2 Riskien tunnistaminen.....	11
5.3 Riskianalyysi.....	12
5.4 Riskien arviointi	13
5.5 Toimenpiteet riskien hallitsemiseksi.....	13
5.6 Riskien seuranta ja uudelleen arviointi.....	14
6. Riskienhallinta osana muutosprosessia.....	15
6.1 Muutostilanteiden riskiarvioinnin pääkohdat.....	16
7. Riskienhallintaa hankkeissa	17
8. Päätösten vaikutusten ennakoarviointi	18
8.1 Ennakoarvioinnin vaiheet	18
8.2 Arvioinnin laadun varmistaminen	20
8.3 Toteutuneiden vaikutusten seuranta	20
9. Riskienhallinnasta raportointinen organisaation eri tasoilla.....	21
9.1 Yksikkötaso	21
9.2 Tulosaluetaso	21
9.3 Toimialat.....	21
9.4 Ylin johto ja poliittinen johto	21
Lähteet.....	23
Liitteet	24

1. Johdanto

Tähän ohjeeseen on koottu hyvinvointialueen riskienhallinnan käytännön menettelytavat. Alussa on selitetty riskienhallintaan liittyvää termistöä. Sen jälkeen on käyty läpi, milloin ja kenen toimesta riskienhallintaa tulisi tehdä. Käytännön menettelyt riskienhallintaan on koottu lukuun 5. Luvuissa 6-8 on käyty läpi riskienhallintaa erikoistilanteissa: esim. toiminnan muutostilanteessa ja projekteissa tai hankkeissa.

Käsikirjassa kuvataan riskienhallintaprosessia yksikön näkökulmasta painottaen säännöllisiä sekä toiminnan muutosten yhteydessä tehtäviä riskianalyyskejä. Keskitason ja toimialatason riskianalyysseissä voidaan soveltaa samaa periaatetta, mutta on tärkeää huomioida myös omien yksikköjen riskianalyysit, jotta toimialan riskianalyysi ei eroa niistä. Käsikirjassa kuvataan lyhyesti myös riskienhallintaa sellaisten projektien yhteydessä, joissa riskien päivittäminen ja raportointi korostuvat. Lisäksi käsikirjassa kuvataan riskienhallintaa organisaation merkittävien päätösten yhteydessä. Päätösten vaikutusten arviointia varten on erillinen malli.

Lisäksi voidaan mainita, että hyvinvointialueella tehdään riski- ja varautumisyhteistyötä Pohjanmaan muiden toimijoiden kanssa. Prosessia ei kuvata tässä tarkemmin, koska valtakunnallisen ja alueellisen tason riskienhallinta koskee vain muutamia henkilöitä hyvinvointialueelta.

Hyvän turvallisuuskulttuurin perusta on avoin työilmapiiri, jossa henkilökunta voi turvallisesti raportoida, keskustella ja esittää kysymyksiä turvallisuudesta, sekä lähestymistapa, jossa ei syytellä toisia, vaan etsitään ilmiöiden taustalla olevia syitä. (Waterson 2014:4)

2. Riskienhallinnan määrittelyä ja termistöä

Riski tarkoittaa epävarmuuden vaikutusta tavoitteisiin, poikkeamaa odotetusta. Vaikutus voi olla myönteinen tai kielteinen odotettuun verrattuna. (Suomen Standardisoimisliitto 2018:6)

Riskien arviointi on kokonaisprosessi, joka kattaa riskin merkityksen arvioinnin. Riskipisteytyksen perusteella määritetään, onko riski tai riskin laajuus hyväksyttävä tai siedettävä. Riskin merkittävyyden arviointi helpottaa riskin käsittelyä koskevaa päätöksentekoa. Tunnistettujen riskien merkittävyyttä on arvioitava suhteessa niiden **vaikutuksiin**, toteutumisen **todennäköisyyteen** ja olemassa oleviin **suojauksiin**. Näiden tekijöiden muodostamasta yhtälöstä syntyy **riskin suuruus** ennen riskin hallinnaksi tehtyjä toimenpiteitä. Riskin suuruus ohjaa priorisoimaan toimenpiteet suurimman uhan aiheuttamien riskien hallintaan. Korkean riskiarvon saavat tapahtumat edellyttävät usein välittömiä toimia, koska niissä tapauksissa riskin hallintaa on parannettava heti. Usein toimenpiteisiin sisältyykin sekä välittömiä korjaavia toimenpiteitä että pysyvämpiä muutoksia, joilla riski hallitaan tulevaisuudessa. (Suomen Standardisoimisliitto 2018:6f)

Riskienhallinta eli riskienhallintaprosessi tarkoittaa koordinoitua toimintaa, jolla analysoidaan, dokumentoidaan ja raportoidaan riskejä. Se on systemaattista ja jatkuvaa toimintaa, jonka avulla ryhdytään asianmukaisiin toimenpiteisiin. (Suomen Standardisoimisliitto 2018:6)

Riskin suojausmekanismit ovat riskiä muuttavia toimenpiteitä. Hallintakeinoja ovat kaikki riskiä muuttavat prosessit, toimintaperiaatteet, laitteet, käytännöt tai muut toimenpiteet. Hallintakeinoilla ei aina välttämättä ole haluttua tai oletettua muutosvaikutusta. Ensisijaisesti pyritään eliminoimaan riskin toteutuminen kokonaan – toissijaisesti vähennetään seurausten vaikutusta. Suojamekanismeja arvioitaessa tulee aina huomioida suojausmekanismin kustannustehokkuus. (Suomen Standardisoimisliitto 2018:6)

Jäännösriskillä tarkoitetaan riskiin käsittelyn jälkeen jäävä riski, jota ei voida tai ei haluta poistaa. Jäännösriskeihin voi sisältyä tunnistamattomia riskejä. (Valtioneuvosto)

Riskin omistaja on henkilö tai taho, jolla on vastuu ja valtuudet hallita riskiä. Usein määritellään lisäksi riskitoimenpiteiden vastuuhenkilö, joka seuraa ja koordinoi tiettyä riskiä ja sen hallintaan liittyviä toimenpiteitä käytännössä.

Ennakoiva riskien arviointi suoritetaan ennen suuria muutoksia tai tilanteissa, jossa tunnustetaan olevan vaikutuksia toimintaa. Arvioinnissa huomio kiinnitetään niihin prosessin kohtiin, johon muutoksen tiedetään tulevan.

Riskienkäsittelysuunnitelma on dokumentti, joka sisältää riskit ja niille tehtävät toimenpiteet, vastuut, käsittelyn tavoiteaikataulut, raportoinnin ja seurannan. (Valtioneuvosto)

Riskienhallintapolitiikka sisältää organisaation riskienhallintaan liittyvät periaatteet ja tavoitteet. (Valtioneuvosto)

Gemba-kävely on LEAN-työkalu ja työtapa, jossa ongelmaa tarkastellaan sen synty paikassa (LeanThinking, 2023). Gemba-kävelyn voi tehdä eri teemoilla ja näkökulmilla, mutta yleensä se tehdään tiloissa, joissa ongelma havaitaan. Gemba on tehokas työkalu riskien tunnistamiseen ja soveltuu käytettäväksi erityisen hyvin silloin, kun toiminta muuttuu uusiin tiloihin tai kun prosesseihin tehdään muutoksia.

3. Milloin riskienhallintaa?

Riskienhallinta on oleellinen osa johtamista ja päivittäisen toiminnan prosesseja, niiden suunnittelua ja seuranta. Riskienhallinnalla pyritään hallitsemaan epävarmuuksien vaikutusta toimintaan, joten toimiva riskienhallinta edesauttaa häiriötöntä toimintaa. Tästä syystä jokaisen prosessista vastaavan olisi syytä pohtia, mitkä riskit uhkaavat kyseisen prosessin toimivuutta ja miten riskejä voidaan hallita. (Suomen Standardisoimisliitto 2018:10)

Riskienhallinta on oleellinen osa päivittäisjohtamista sekä strategista suunnittelua ja tavoitteiden asettamista, sillä tulevaisuuden suunnitteluun liittyy aina epävarmuus. Tästä johtuen toiminnan suunnitteluvaiheessa (esim. vuosittainen toimintasuunnitelma) on syytä kirjata myös ylös tavoitteiden saavuttamiseen liittyvät riskit ja niiden hallintatoimenpiteet ja vastuuttaminen. (Suomen Standardisoimisliitto 2018:10)

E erityisen tärkeää riskienhallinta on erilaisissa muutostilanteissa, kuten toimintatapoja muutettaessa tai uuteen toimintaympäristöön siirryttäessä. Tällöin on erityisen tärkeää tarkastella toimintaa laajemmasta näkökulmasta ja analysoida muutosten vaikutusta muihin yksiköihin tai yhteistyökumppaneihin. Jos todetaan, että toiminnan muutoksella voi olla vaikutusta muihin yksiköihin, tulisi aina tehdä moniammatillinen riskianalyysi yhdessä sen pohtimiseksi, miten riskit voidaan minimoida.

4. Vastuunjako

Aluevaltuusto päättää riskienhallinnan perusteista, linjauksista ja tavoitteista ja sen toimeenpano-, seuranta- ja arviointimenettelyistä. Pohjanmaan hyvinvointialueen aluehallitus vastaa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä valtuuston hyväksymien periaatteiden mukaisesti. Hallitus hyväksyy tarvittavat riskienhallintaa koskevat ohjeet ja päättää raportoinnin aikataulun ja tavan. Hallitus antaa toimintakertomuksessa tiedot sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä ja keskeisistä johtopäätöksistä. Hallituksen tukena tässä työssä toimii sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan jaosto. (Pohjanmaan hyvinvointialue, hallintosääntö § 99).

Hyvinvointialuejohtaja vastaa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan jaoston päätöksiin perustuen siten, että hyvinvointialueen toiminnan olennaiset riskit tunnistetaan ja kuvataan. Viranhaltijat ja esihenkilöt vastaavat sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimeenpanosta ja myötävaikuttavat vastuullisen riskienhallintakulttuurin luomiseen ja kehittämiseen sekä varmistavat, että riskienhallinta otetaan huomioon strategiaprosessissa. Esihenkilöt vastaavat yksikön riskien tunnistamisesta ja arvioinnista sekä riskienhallinnan toimenpiteiden toteutuksesta ja toimivuudesta. He myös raportoivat aluehallituksen antamien ohjeiden mukaisesti. (Pohjanmaan hyvinvointialue, hallintosääntö § 100-101).

Pohjanmaan hyvinvointialueella riskienhallinnan koordinoinnista vastaavat hallintojohtaja ja laatujohtaja. Hallintojohtaja vastaa hallinnollisten riskien arvioinnin ja seurannan koordinoinnista ja laatujohtaja vastaa yhteistyössä toimialojen kanssa operatiivisen toiminnan riskien arvioinnin koordinoinnista. Vastuuhenkilöt seuraavat riskienhallinnan tilaa ja koordinoivat riskienhallintaa ja menettelyiden yhdenmukaisuutta. Riskienhallinnan asiantuntijat avustavat riskienhallinnan prosesseissa ja kehittävät riskienhallinnan menettelyitä.

Johtoryhmät: Riskienhallinta on osa ohjaus- ja johtamisjärjestelmää ja johtoryhmätyöskentelyä kaikilla organisaatiotasoilla. Johtoryhmien riskienhallinnan tueksi on laadittu päätösten vaikutusten ennakoarvioinnin malli, EVA. Tavoitteena on selvittää päätöksen tekemisen tai tekemättä jättämisen vaikutukset. Luvusta 8 voi lukea lisää tästä työkalusta.

Toimialat käsittelevät omat tunnistetut riskinsä ja riskienhallintatoimenpiteet. Eri toimialoilla (keskijohto) tulee tunnistaa riskit, jotka toteutuessaan uhkaavat ydintehtävien toteuttamista. Johtajat, päälliköt ja esihenkilöt vastaavat oman osastonsa/ yksikkönsä/ toimintonsa riskienhallinnasta ja sen toimeenpanosta, tunnistavat oman toimintaan liittyviä riskejä sekä ilmoittavat ja raportoivat niistä asiaankuuluvalla tavalla eteenpäin.

Esihenkilöillä on korostunut rooli toimintayksiköiden prosesseihin ja resursseihin (varat, henkilöstö, laitteet) kohdistuvien riskien hallinnassa. Esihenkilön tehtävä on varmistaa, että henkilöstö on tietoinen erilaisista organisaation voimassa olevista ohjeista ja määräyksistä ja että henkilöstön ohjaus ja perehdytys on ollut riittävää.

Hankkeen tai projektin omistaja, hanke-/projektipäällikkö, työryhmän vetäjä vastaa riskienhallinnasta osana hanke-/projekti-/työryhmähallintoa. Hankkeiden, projektien ja työryhmien riskienhallinta sisältää erityisesti työn läpiviemiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen liittyvien riskien tunnistamisen, analysoinnin, käsittelyn ja raportoinnin. Näiden riskienhallinnassa mukaan on otettava myös tavoiteltavan lopputuloksen sisältämät mahdolliset uudet riskit. Projektista toteutusvaiheeseen siirryttäessä projektivaiheessa tunnistetut riskit raportoidaan asiaankuuluvalla tavalla yksikölle tai yksiköille, joille toiminta ja vastuu riskienhallinnasta siirtyy.

Henkilöstö arvioi ja tunnistaa omaan työhönsä mahdollisesti liittyviä riskejä ja poikkeamia. Jokaisella on velvollisuus ilmoittaa niistä omalle esihenkilölle. Henkilöstön on huomioitava voimassa olevat ohjeet ja määräykset.

Sisäinen tarkastus selvittää johdolle sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan asianmukaisuutta ja riittävyyttä. Sisäinen tarkastus arvioi näiden toimivuutta ja tehokkuutta sekä tukee asiantuntijana organisaation kaikkia tasoja systemaattisen riskienhallinnan toteuttamisessa. Sisäinen tarkastus ei ole vastuussa riskienhallinnan järjestämisestä ja toteuttamisesta.

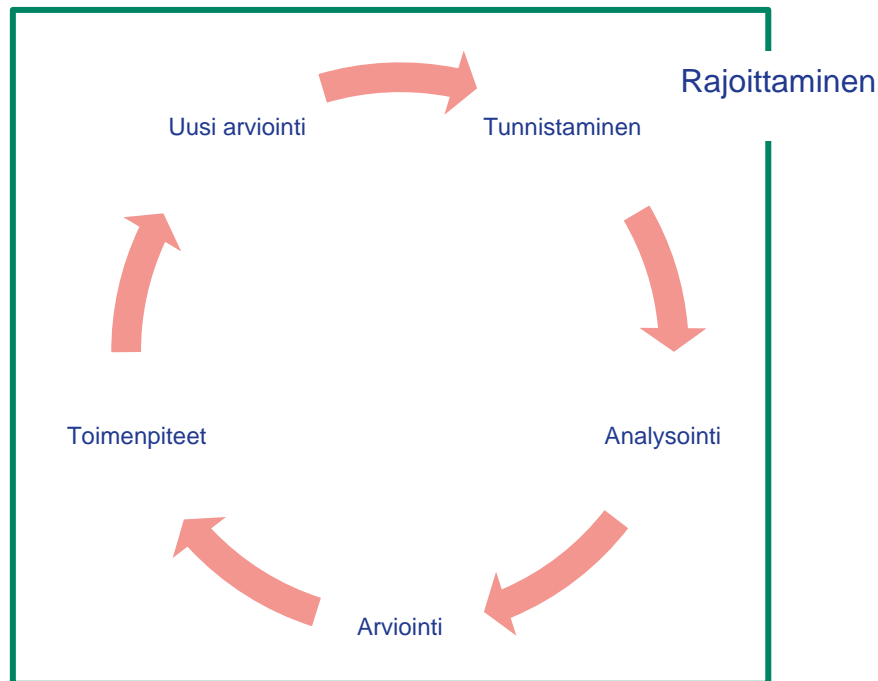
5. Riskienhallintaprosessi käytännössä

Seuraavassa luvussa esitellään yksiköiden ja esihenkilöiden tueksi riskienhallintaprosessi käytännössä. Riskit jaetaan kolmeen osaan: operatiiviseen, strategiseen ja muutosriskeihin. Operatiivisten riskien tunnistamiseen on luotu strukturoitu riskientunnistamislomake yksiköiden tukena. Strategiset riskit dokumentoidaan toimintasuunnitelman yhteydessä. Strategiset riskit vastaavat tässä tapauksessa kysymykseen: mitkä ovat suurimmat uhat, ettei toimintasuunnitelma toteudu. Muutosriskit ovat joko ulkoisia tai sisäisiä muutoksia toiminnassa. Niillä voi olla yhteys hankkeisiin tai muihin muutoksiin toimintaan. Riskienhallintaa tehdään ensisijaisesti omassa yksikössä yhdessä henkilöstön kanssa. Int-rassa on tukea siihen, miten riskit tallennetaan teknisesti Laatuporttiin. Jos ohjeet eivät ole riittävät, voi riskienhallinnan asiantuntijalta pyytää lisätukea.



KAAVIO 1 ERILAISET RISKIT

Riskienhallintaprosessi on kiertävä prosessi, jossa rajoitetaan, tunnistetaan, analysoidaan, arvioidaan, tehdään toimenpiteitä ja arvioidaan uudelleen. Prosessi päättyy, kun todetaan, että jäljellä olevat riskit ovat hallittavissa, toisin sanoen ne ovat niin epätodennäköisiä tai aiheuttavat niin vähän vahinkoa, etteivät ne vaadi enempää toimenpiteitä.



KAAVIO 1 RISKIENHALLINTAPROSESSI

5.1 Toimintaympäristön määrittely

Riskienhallintaprosessi aloitetaan määrittämällä ja rajaamalla tarkkailtava kohde. Rajausta voi koskea mm. yksikköä, prosessia tai muutosta. Toimintaympäristön määrittelyllä tarkoitetaan rajausten tekemistä: mitä riskien arviointiin sisällytetään ja mitä jätetään pois, sekä minkälaisia riippuvuuksia on havaittavissa. On syytä myös huomioida syy-seuraussuhteet ja mahdolliset useampien riskien yhdistelmät. On tärkeää selventää kaikille osallistujille, millainen rajausta on valittu. Rajausta voi olla tarpeen muuttaa prosessin aikana.

Kun rajausta on tunnistettu, on helpompaa nähdä, keiden osallistuminen riskienhallintaprosessiin on tärkeää. Ottakaa huomioon eri ammattiryhmät, yksiköt, esihenkilöt ja yhteistyökumppanit kokonaiskuvan saamiseksi. Riskien tunnistaminen edellyttää, että mukana olevat henkilöt ovat riittävän perehtyneitä tarkastettavaan toimintaan.

5.2 Riskien tunnistaminen

Riskienhallintaprosessi kirjataan Laatuporttiin. Laatuportti ohjaa käyttäjää dokumentoinnissa. Tunnistamisen tavoitteena on listata ja kuvata kaikki merkittävät riskit, niiden lähteet ja vaikutukset sekä seuraukset, jotka kuuluvat aiemmin tehdyn rajauksen piiriin.

Laatuportissa on yksikköjä varten valmis malli riskien tunnistamiseen. Malli käydään läpi vuosittain yksikkökohtaisesti ja vastaukset tallennetaan siten, että seuraavana vuonna tehdään vain päivitys. Malli auttaa yksikköä tunnistamaan mm. asiakas-, kiinteistö-, tietosuojaja ympäristöriskejä. Kun yksikön riskit on kartoitettu mallin avulla, voidaan tarvittaessa dokumentoida vielä muita riskejä, jotka eivät ole ilmenneet mallista. Esihenkilö vastaa siitä, että tämä riskien tunnistaminen tehdään vuosittain.

Vapaamuotoisempi menetelmä riskien tunnistamiseen on hyvin yksinkertaistettu versio POA:sta (potentiaalisten ongelmien analyysi). Siinä kaikki osallistujat voivat listata tunnistamansa riskit etukäteen, minkä jälkeen osallistujat voivat tuoda vuorotellen esiin suurimmaksi katsomansa riskin. Tällä tavoin keskustelua ei ohjata tiettyyn suuntaan – samalla saadaan hyvä kuva suurimmista riskeistä. Tarvittaessa riskien tunnistamista voidaan tukea tukisanojen avulla. Liitteenä on taulukko tukisanoineen ja ohjeineen (liite 1). Riskit, syyt ja vaikutukset dokumentoidaan Laatuporttiin. Tämä menetelmä voidaan yhdistää helposti aiemmin kuvattuun riskimalliin.

SWOT-analyysi soveltuu erilaisiin toiminnan muutoksiin. SWOT-analyysissä tunnistetaan samalla myös positiiviset riskit ja se on hyvä työkalu, jos on punnittava muutoksen etuja ja haittoja.

Gemba-kävely on työkalu, jota voidaan käyttää riskien tunnistamisessa. Gemba-kävely soveltuu erityisen hyvin toimintaympäristön muutoksiin (esim. muutto tai peruskorjaus) tai kun halutaan tarkkailla tiettyä prosessia. Tässä tekniikassa toiminnan tilat käydään läpi fyysisesti. Rajaaminen on tässäkin tärkeää; mitä tarkkaillaan, prosessia, tilaa? Mitä näkökulmaa käytetään – potilaan, henkilöstön, yhteistyökumppanien?

5.3 Riskianalyysi

Riskejä analysoitaessa pyritään löytämään riskin juurisyy ja muut syyt, jotta toimenpiteet voidaan kohdentaa oikein. Riskien analysointi tarkoittaa myös sitä, että tunnistamisvaiheessa dokumentoidut riskit pisteytetään 1:stä 5:een kolmessa luokassa: kriittisyys, todennäköisyys ja suojamekanismit liitteen 2 riskikriteerien mukaisesti. Arviointi tehdään vallitsevan tilanteen perusteella. Eri alojen asiantuntijoiden avulla saadaan mahdollisimman tarkka arvio riskistä. Siksi moniammatillisuuden merkitystä painotetaan toistuvasti.

5.4 Riskien arviointi

Riskien merkityksen arvioinnin on tarkoitus auttaa päättämään, mitä riskien suhteen tehdään: kaikkia listattuja riskejä ei välttämättä ole tarpeen käsitellä, osa riskeistä voidaan joutua arvioimaan uudelleen tai on hankittava lisätietoja. Merkityksen arviointi auttaa priorisoimaan riskejä.

Riskejä arvioidaan kokonaisvaltaisesti asteikolla 1-5 niiden todennäköisyyden, vakavuuden ja käytössä olevien suojausten yhdistelmänä (vakavuus x todennäköisyys x suojaus). Riskit voivat siis saada arvoja 1-125 pisteen välillä. Pisteet on jaettu viiteen luokkaan seuraavasti:

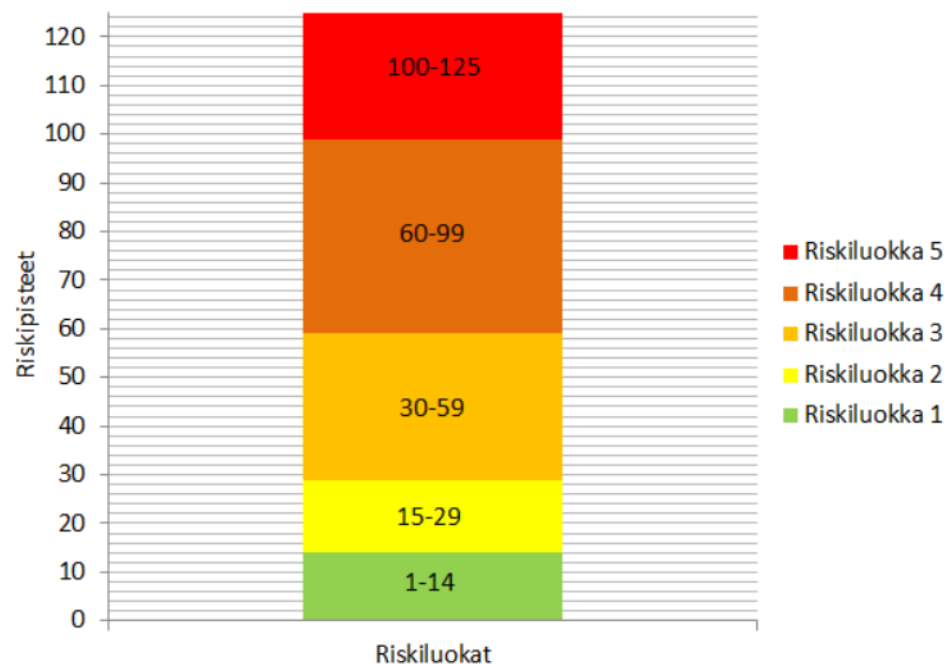
Riskiluokka 5: Toimenpiteisiin ryhdyttävä välittömästi ja resursseja priorisoitava riskin pienentämiseksi hyväksyttävälle tasolle.

Riskiluokka 4: Toimenpiteet aloitettava viivytyksettä.

Riskiluokka 3: Riskiä pienennetään.

Riskiluokka 2: Riskiä pidetään silmällä, toimenpiteet harkinnan mukaan.

Riskiluokka 1: Riski tiedostetaan, ei välttämättä toimenpiteitä.



KAAVIO 2 RISKILUOKAT PISTEITYKSEN PERUSTEELLA

5.5 Toimenpiteet riskien hallitsemiseksi

Seuraava vaihe on päättää riskikohtaisista toimenpiteistä ja aikatauluttamisesta sekä vastuuhenkilön nimeämisestä. Riskeihin kohdistuvia toimenpiteitä voivat olla esim.:

- pidättäytytään riskejä aiheuttavasta toiminnasta

- riskin syyn poistaminen
- riskin toteutumisen todennäköisyyteen vaikuttaminen
- riskin toteutumisen seurauksiin varautuminen
- riskin jakaminen
- vakuuttaminen
- tilanteen seuraaminen

Riskienhallinnan viestinnällä varmistetaan riittävä tiedonvälitys olennaisten osapuolten kesken koko riskienhallintaprosessin ajan. Oleellista on, että tieto riskeistä tavoittaa ne tahot, joiden tulee olla niistä tietoisia, esim. henkilöstö ja yhteistyökumppanit. Riskeistä viestimällä voidaan puuttua tilanteisiin, joissa riskit ovat vaarassa jäädä käsittelemättä. Riskeistä viestiminen auttaa myös tietämään, miten organisaation riskienhallinnassa onnistutaan.

5.6 Riskien seuranta ja uudelleen arviointi

Seuranta on hyvin oleellinen osa riskienhallintaprosessia, sillä sen tarkoitus on varmistaa riskienhallintakeinojen riittävyys ja tehokkuus. Käytännössä seurannalla tarkoitetaan määrävällein tai tapauskohteisesti tehtävää arviointia, sisältäen myös toimintaympäristön sisäisten ja ulkoisten muutosten havaitsemisen. Seurannan tavoitteena on valvoa ja arvioida toimenpiteiden toteutumista ja seurata tilanteen muuttumista tai toteutumista. Toimenpiteiden jälkeen tulee arvioida esim. vuoden kuluttua uudelleen niiden riskien suuruus, joihin toimenpiteillä on ollut vaikutusta. Täten voidaan todentaa toimenpiteiden vaikuttavuutta turvallisuustasoon. Voidaan myös todeta, että arvio riskin vaikutuksesta on ollut väärä ja että riskipisteet on arvioitava uudelleen.

Organisaation johdolle riskitason nykytila on oleellinen tieto. Laatuporttiin muodostuu kirja- tuista riskeistä riskirekisteri, josta riskienhallinnan kehittymistä voidaan seurata. Seurannalla pyritään siis estämään se, että riskit jäävät käsittelemättä. Lisäksi se mahdollistaa organisaation oppimisen ja riskienhallinnan kehittymisen. Riskien seuranta tulee vastuuttaa riskianalyysin laadinnan yhteydessä.

6. Riskienhallinta osana muutosprosessia

Muutostilanteiden riskien arviointi suoritetaan aina ennen muutosta ja prosessien riskien arviointi suoritetaan osana prosessien kehittämistä. Prosessin omistaja vastaa riskien arvioinnista osana prosessin kehittämistä.

Asiakasnäkökulmaa tarkastellaan kaikissa muutostilanteissa osana muutoksen suunnittelua. Merkittävästi toimintaan vaikuttavassa muutoksessa suoritetaan erillinen riskianalyysi, jossa tunnistetaan mahdolliset uhkatekijät ja varmistetaan riittävä varautuminen niihin. Muutostilanteiden tunnistaminen ja niihin liittyvä riskien arviointi tapahtuu seuraavan taulukon mukaisesti.

Yksikkötaso	Yksikkötasolla esimiehet ja henkilöstö nostavat esille tulevia muutoksia, joihin on syytä tehdä riskien arviointi. Kyse voi olla joko yksikköön vaikuttavista muutoksista tai muihin yksikköihin vaikuttavista muutoksista.
Toimiala/tulosaluetaso	Toimiala ja tulosaluetasolla johtajat käynnistävät riskienarvioinnin havaittuaan merkittäviä muutoksia, joihin voi sisältyä riskejä ja jotka vaikuttavat useisiin yksikköihin tai tulosityksikköihin.
Organisaatiotaso	Hyvinvointialueen johtoryhmä, sosiaali- ja terveydenhuollon johtoryhmä ja pelastustoimen johtoryhmä käynnistävät riskien arvioinnin havaitessaan organisaatiotason muutoksia.

Riskejä arvioidaan laaja-alaisesti huomioiden mahdolliset vaikutukset asiakkaiden, henkilöstön, ympäristön ja organisaation kannalta. Riskienhallintaprosessi noudattaa luvussa 5 kuvattua prosessia. Prosessin lopputuloksena määritellään tarvittavat toimenpiteet riskien hallintaan osana muutoksen toteuttamista.

6.1 Muutostilanteiden riskiarvioinnin pääkohdat

Muutoksen kohde	Turvallisuuden huomioiminen muutoksen hallinnassa
<p>Koko organisaatiota koskevat muutokset, hoitopolkuja koskevat muutokset, merkittävät tiloja, laitteita ja järjestelmiä koskevat muutokset</p>	<p>Turvallisuuden huomioiminen hyvinvointialueen johtoryhmän päätökseen perustuvissa muutoksissa varmistetaan seuraavasti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ennen päätöksen tekemistä on tehtävä vaikutusten ennakoarviointi (EVA), jossa arvioidaan päätöksen vaikutus mm. potilasturvallisuuteen ja työntekijöihin. Ennakoarvioinnissa nostetaan esiin myös suurimmat riskit ja tarvittaessa suositellaan laajempaa riskikartoitusta ja muutoksen analysointia. - Johtoryhmä nimeää henkilön/työryhmän arvioimaan muutokseen liittyvät riskit. - Riskien arvioinnista vastaava henkilöt/työryhmä raportoi riskianalyysin tulokset sairaanhoitotoiminnan johtoryhmälle. - Johtoryhmä päättää riskien hallinnan vaatimista toimista osana muutoksen toteuttamista - Yksikön esimiehet ja henkilöstö arvioivat suunnitellun muutoksen mahdollisia vaikutuksia toimintaan ja turvallisuuteen ja päättävät vaadittavista toimista riskienhallinnassa.
<p>Yksittäiset laitteita ja tarvikkeita tai lääkkeitä koskevat muutokset</p>	<p>Turvallisuusnäkökulman huomioidaan laitteita, tarvikkeita tai lääkkeitä koskevissa muutoksissa seuraavasti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Laitteiden ja järjestelmien käyttöergonomia ja yhteensopivuus huomioidaan hankintapäätöksissä - Osana uusien laitteiden käyttöönottoa määritellään vaadittava perehdyttäminen laitteiden käyttöön ja järjestetään perehdytys siten, että kaikilla asianosaisilla on mahdollisuus osallistua siihen. - Yksikön esimiehet arvioivat säännöllisesti laitteiden käyttöön liittyvän osaamisen säilymistä ja järjestävät ylläpitokoulutusta henkilöstölle määräajoin riittävän osaamisen varmistamiseksi.

7. Riskienhallintaa hankkeissa

Riskienhallinta tukee valmiutta ja kykyä käsitellä odottamattomia tilanteita, jotka vaikuttavat projektin läpiviemiseen. Riskienhallinnan etuja ovat mm. ongelmatilanteiden väheneminen, luotettavammat suunnitelmat, resurssien taloudellisempi hyödyntäminen sekä parempi mahdollisuus projektin onnistumiseen. Projektiin liittyvät riskit on selvitettävä, jos projekti on taloudellisesti merkittävä tai strategisesti tärkeä tai jos siihen liittyy merkittäviä uhkia.

Projekti koostuu useista toisiaan seuraavista vaiheista. Tästä johtuen projektin kaikkien vaiheiden tulee toteutua onnistuneesti, jotta projektille asetettu lopputulos saavutetaan. Onnistuneen riskienhallinnan varmistamiseksi riskienhallinta integroidaan projektin kaikkiin vaiheisiin. Projektin alussa laaditaan riskienkäsittelysuunnitelma. Siitä ilmenee, missä vaiheissa riskit tunnistetaan, arvioidaan ja päivitetään ja kuka vastaa riskien arvioinnin koordinoinnista. Vastuu riskien tunnistamisesta ja raportoinnista jakautuu kuitenkin koko projektille. Suunnitelmasta ilmenee myös, miten riskien raportointi toteutetaan ja kenen vastuulla se on.

Riskit voidaan jakaa eri tasoille. Strategisella tasolla arvioidaan mm. rahoitusta ja resursointia, mutta otetaan huomioon myös projektin vaikutus organisaation näkökulmasta sekä se, noudattaako projekti organisaation strategisia tavoitteita. Operatiivisella tasolla tarkastellaan itse projektin sisältöä. Tässä vaaditaan vahvaa ankkurointia toimintaan, ja riskien tunnistajina toimivat konkreettisen työn tekijät. Tunnistetut riskit siirretään ja raportoidaan toiminnalle, jolle vastuu siirtyy projektivaiheen jälkeen. Riskit ja toimenpidesuunnitelma dokumentoidaan Laatuporttiin ja raportti lisätään liitteeksi tai integroidaan projektiraportointiin.

Projekteihin liittyvä riskienhallintaprosessi noudattaa luvussa 5 kuvattua prosessia. Projektin aikana toistetaan ympyräkaaviossa 1 kuvatut prosessin vaiheet. Suositettu menetelmä riskien tunnistamiseen projekteissa on SWOT-analyysi. Ei kuitenkaan ole olemassa oikeaa tai väärää menetelmää, vaan se voi vaihdella projektin luonteen ja tarpeiden mukaan, ja voidaan myös käyttää useita menetelmiä. Gemba-kävely soveltuu uuden prosessin jäsenneltyyn tarkastamiseen.

8. Päätösten vaikutusten ennakoarviointi

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021 (7 §) velvoittaa hyvinvointialueet ottamaan päätöksenteossaan huomioon päätöksensä arvioidut vaikutukset ihmisten hyvinvointiin ja terveyteen väestöryhmittäin. (THL 2022) Pohjanmaan hyvinvointialueella tehdään vaikutusten ennakoarviointi (EVA) osana päätöksen valmisteluprosessia. Esittelijä tai valmistelija vastaa ennakoarvioinnin tekemisestä. Ennakoarviointi tehdään päätösesityksistä, joilla saattaa olla olennaisia vaikutuksia alueen asukkaiden tai väestöryhmien hyvinvointiin ja terveyteen tai turvallisuuteen lyhyellä tai pitkällä aikavälillä. Ennakoarviointi sisältää myös vaikutukset henkilöstöön.

8.1 Ennakoarvioinnin vaiheet

1. Vaihtoehtojen kuvaaminen

Vaikutusten ennakoarvioinnissa tarkastellaan aina vähintään kahta vaihtoehtoa:

- a. asiat jatkuvat ennallaan (ns. nollavaihtoehto)
- b. muutosesitys

Vaihtoehtoisia muutosesityksiä voidaan ottaa tarkasteluun niin monta kuin on luontevaa käsiteltävän asian kannalta. Vaihtoehtoiksi valitaan vain todellisia vaihtoehtoja.

- Liittyykö käsiteltävään asiaan ristiriitoja?
- Onko käsiteltävällä asialla vaikutuksia ihmisiin?
- Ovatko vaikutukset merkittäviä?

Nollavaihtoehtoa (voimassa oleva/nykyinen toimintatapa) käytetään arvioinnissa vertailun pohjana. Muutoksen tarpeellisuutta voidaan perustella nykytilan jatkumisen kielteisillä seurauksilla. Toisaalta voidaan myös todeta, että nykyistä tapaa toimia ei ole aiheellista muuttaa. (THL 2022)

2. Vaikutusten tunnistaminen

Vaikutusten tunnistaminen tehdään tarvittaessa päätökseen liittyvien tunnuslukujen, asiantuntijatiedon ja eri ihmisryhmiltä saadun palautteen perusteella. Vaikutuksia tunnistetaan hyvinvointialueella seuraavista näkökulmista:

- Eri väestöryhmät
- Aluenäkökulma
- Hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi asetetut tavoitteet
- Asiakasturvallisuus
- Vaikutus lapsiin ja nuoriin
- Vaikutukset hyvinvointialueen henkilöstöön
- Vaikutukset organisaation maineeseen

3. Vaikutusten merkittävyyden arviointi

Arviointi on jaettu lyhytaikaisiin ja pitkäaikaisiin vaikutuksiin. Vaikutukset voivat muuttua suuntaan tai toiseen seuranta-aikana. Malli antaa kuvan vaikutusten keskiarvoista – jos huomataan, että vaikutukset ovat negatiivisia – suositellaan laajempaa läpikäyntiä ja tarvittaessa riskien arviointia ja -hallintaa ennen päätöksentekoa.

Vaikutuksen merkittävyyttä arvioidaan seuraavalla asteikolla:

Positiivinen vaikutus ↗

Ei vaikutusta →

Negatiivinen vaikutus ↘

TAULUKKO 1 PÄÄTÖSTEN VAIKUTUSTEN ENNAKKOARVIOINNIN MALLI JA ESIMERKKI

Ennakoarvioinnin käyttöönotto päätöksenteossa (otsikko)							
	Lyhyen aikavälin vaikutus			Pitkän aikavälin vaikutus			Tarkennus/selvitys
	↗	→	↘	↗	→	↘	
Eri väestöryhmät		X		X			
Lapset ja nuoret		X		X			
Aluenäkökulma		X		X			
Hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi asetetut tavoitteet		X		X			
Asiakasturvallisuus			X		X		
Henkilökunta			X	X			Työmäärän lisääntyminen aluksi, mutta pitkällä aikavälillä myönteinen vaikutus.
Maine	X			X			
Onko ristiriidassa strategian kanssa?	Ei – tukee strategiakohta: Turvallisuus ja laatu Pohjoismaiden huippua						
Taloudellinen säästöpotentiaali ja riskit	Ei ole vaikutusta talouteen.						
Muut tunnistetut riskit							
Ehdotus:	Seuranta: 3kk – 6kk ja 12 kk käyttöönoton jälkeen. Seurataan EVA:n laatua, ohjeistuksen/koulutusten riittävyys, EVA:n kohdat – onko tarvetta lisätä tai poistaa jotain? Seurannan vastuhenkilö: Koordinaattori Kluriga Kim						

Vaikutusten keskinäinen arvottaminen on päätöksentekijöiden tehtävä. Vaikutusten ennakoarviointi ei poista päätöksenteosta arvovalintoja.

Jos huomataan, että päätöksellä on/voi olla merkittäviä haitallisia vaikutuksia alueen asukkaiden hyvinvointiin ja terveyteen, tehdään laajempi riskien arviointi ennen päätöksentekoa. Laajemmassa riskien arvioinnissa kuvataan mahdolliset riskit ja hallintakeinot. Samalla ehdotetaan, miten vaikutuksia seurataan, millä aikataululla ja kenen vastuulla. Valmistelijaj/esittelijä on vastuussa siitä, että laajempi riskien arviointi tehdään tarvittaessa muita yhteistyökumppaneita osallistaen.

8.2 Arvioinnin laadun varmistaminen

Arvioinnin laadun varmistamiseksi on tärkeää tarkistaa, että

- määrälliset ja laadulliset asiat käsitellään erikseen
- arvioinnin vaiheet kytkeytyvät toisiinsa loogisesti eli arviointi pohjautuu edellisiin vaiheisiin
- todennäköiset vaikutusketjut tai vaikutusverkot kuvataan
- lähtötietojen, -arvojen ja -oletusten aiheuttama epävarmuutta pohditaan
- tarkistuskierrokset ja osallistuminen sekä eri tahojen mielipiteet ja mielipide-erot kirjataan riittävän selvästi
- kerrointen ja priorisointien käyttö on läpinäkyvää ja perusteltua

8.3 Toteutuneiden vaikutusten seuranta

Seurannassa tarkastellaan, kuinka ennakoitujen vaikutukset ovat toteutuneet ja mitä muita vaikutuksia päätöksestä on aiheutunut. Seuranta parantaa ennakoarvioinnin laatua ja kehittää arviointiosaamista. Kun tehdään ennakoarviointi, tehdään samalla seurantaehdotus. Kaikki päätökset eivät tarvitse erillistä seurantaa.

Seurannassa huomioitavaa:

- Mitä seurataan? Esim. muutokset palvelutasossa, väestörakenteessa, osallistumisessa yhteisön toimintaan, syrjäytymisessä.
- Kuinka usein seurataan? Esim. kerran, vuosittain, jatkuvasti.
- Kenen vastuulla seuranta on? Kuka seurannan toteuttaa ja kenelle siitä raportoidaan?

Lisätietoa päätösten vaikutusten ennakoarvioinnista mm. THL:n sivuilla:

<https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/hyvinvointijohtaminen/paatosten-vaikutusten-ennakoarviointi>

9. Riskienhallinnasta raportointinen organisaation eri tasoilla

9.1 Yksikkötaso

Yksikön esihenkilön tehtävänä on käydä henkilöstön kanssa läpi keskeisimmät yksikön toimintaan liittyvät riskit. Riskejä nousee esiin päivittäisen toiminnan lisäksi myös esim. HaiPro-ilmoitusten, auditointien ja viranomaistarkastusten kautta. Kirjatut riskit viedään eteenpäin tulosalueelle.

9.2 Tulosaluetaso

Tulosalueen kokouksessa käydään säännöllisesti tulosalueen yksiköiden koostamat riskit. Näistä nostetaan tarkempaan käsittelyyn ja edelleen raportoidaan 3-5 yhteistä riskiä.

9.3 Toimialat

Toimialojen johtoryhmän kokouksissa käsitellään säännöllisesti akuutit suuren luokan riskit ja päätetään niiden hallintakeinoista. Kaksi kertaa vuodessa johtoryhmä koostaa yhteenvedon toimialan keskeisistä riskeistä (noin 5-10 riskiä)

Riskit kirjataan toimialan riskiarviointiin Laatuporttiin. Joka kerta ei tarvitse aloittaa uutta arviointia, vaan samaan pohjaan voi päivittää tietoja. Riskit, jotka eivät enää ole ajankohtaisia tai ovat hallinnassa, voi arkistoida.

9.4 Ylin johto ja poliittinen johto

Riskienhallinnan työryhmän tehtävänä on koostaa yhteenveto toimialojen dokumentoimista riskeistä. Tämä yhteenveto käsitellään sekä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan jaostossa että hallituksessa.



KAAVIO 3 RISKIENHALLINNAN RAPORTOINTIPROSESSI

Lähteet

LEAN-thinking. (2023) *LEAN sanasto*. Tillgänglig: <https://leanthinking.fi/sanasto/gemba/> Hämtad: 24.2.2023

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. (2018). *Riskienhallinta. Ohjeet*. (ISO 31000:2018).

THL. (2022) *Förhandsbedömning av konsekvenserna av beslut*. Tillgänglig: <https://thl.fi/sv/web/ledningen-av-framjandet-av-halsa-och-valfard/valfardsledning/forhandsbedomning-av-konsekvenserna-av-beslut> Hämtad: 24.2.2023

Valtioneuvosto. *Begreppsdefinitioner*. Tillgänglig: <https://valtioneuvosto.fi/documents/10623/307569/Bilaga+2+Begreppsdefinitioner/456320e7-a54f-4d68-9710-75e3e4eef82a/Bilaga+2+Begreppsdefinitioner.pdf> Hämtad: 24.2.2023

Waterson, P. (Ed.). (2014). *Patient Safety Culture: Theory, Methods and Application* (1st ed.). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781315599717>

Österbottens välfärdsområde. (2022) *Förvaltningsstadga*. Godkänd 28.11.2022 Tillgänglig: <https://pohjanmaanhyvinvointi.fi/wp-content/uploads/2022/07/Forvaltningsstadga.pdf> Hämtad 24.2.2023

Liitteet

Liite 1

KOHDE		
Ihmiset	Asiakkaat ▪ Henkilöstö ▪ Omaisiet ▪ Esihenkilö ▪ Johto ▪ Asiantuntija ▪ Huoltohenkilöstö	Turvallisuus ▪ Inhimillinen virhe ▪ Kiire ▪ Osaaminen ▪ Perekdytys ▪ Yhteistyö ▪ Kokemus ▪ Kieli ▪ Ohjeet ▪ Huolimattomuus ▪ Tarve ▪ Väärinkäsitys ▪
Toiminta	Prosessit ▪ Laatu ▪ Asiakasturvallisuus ▪ Talous ▪ Hanke ▪	Muutos ▪ Saatavuus ▪ Kysyntä ▪ Kehitys ▪ Valvonta ▪ Vaikutus
Tilat	Paikka ▪ Pohjapiirros ▪ Valvonta ▪ Turvallisuus ▪ Opastus ▪ Tekniikka ▪ Naapurit ▪ Varasto ▪	Tulipalo ▪ Varkaus ▪ Esteetön ▪ Tehokas käyttö ▪ Ilmastointi ▪ Valaistus ▪ Puhtaanpito
Tietotekniikka	Tuki ▪ Tekniset ratkaisut ▪ Ohjelma ▪ Järjestelmä ▪ Sopimus ▪ Lähituki ▪ Tiedonkulku ▪ Puhelimet ▪ Tietokone ▪ S-posti ▪ Tietokannat ▪	Tietoturva ▪ Joustavuus ▪ Käyttäjystävällinen ▪ Saatavuus ▪ Tuplatyö ▪ Mahdollisuudet ▪ Viestintä ▪ Ymmärtäminen ▪
Laitteet	Väline ▪ Tietokone ▪ Käyttöönotto ▪ Hankinta ▪ Mobiiliyksikkö	Koulutus ▪ Palvelu ▪ Huolto ▪ Laitepassi ▪ Häiriö ▪ Keskeytys ▪ Puhtaanpito ▪ Kapasiteetti ▪
Tapaturmat	Tulipalo ▪ Varkaus ▪ Valmuis ▪ Inhimillinen virhe ▪ Poikkeama ▪ Liikenne ▪ Raportointi ▪ Estää ▪	Vakuutukset ▪ Defusing ▪ Suunnitelma ▪ Elpyminen ▪ Liukastua ▪
Resurssit	Henkilöstö ▪ Talous ▪	Muutos ▪ Rekrytointi ▪ Pullonkaula ▪ Riippuvaisuus ▪
Yksiköt	Yksikkö ▪ Tulosityksikkö ▪ Tulosalue ▪ Toimiala ▪	Yhteistyö ▪ Viestintä ▪ Sopimus ▪ Yhtenäinen ▪ Prosessi ▪
Ympäristö	Kemikaalit ▪ Liikenne ▪ Rakennukset ▪ Ilmasto	Päästöt ▪ Saastuminen ▪ Melu ▪ Jäte ▪ Sopimus ▪ Tuotevalinta ▪ Pimeys ▪ Lupa ▪ Sää ▪

Liite 2

vauus		Todennäköisyys		Suojaukset	
Kriteerit	Pis	Kriteerit	Pis	Kriteerit	Pis
Olematon haitta, lähinnä epämukavuutta Esim. alle 25% asiakkaista huomaa/kokee haitan. TAI taloudellinen vaikutus alle 2%.	1	Tapahtuu tuskin koskaan, satunnainen vaaratilanne. 1 per 50 000 hoitokontaktia/tmp/käynti/pv tai vähemmän. TAI 1 per 2 vuotta tai harvemmin.	1	On olemassa suojaus, jota estää haitan syntymisen. Suojausta tai suojausmekanismeja ei voi ohittaa.	
Lieviä vammoja ja vaikutuksia, jotka eivät vaadi hoitoa. Esim. yli 75% asiakkaista havaitsee haitan. TAI taloudellinen vaikutus 2-7%	2	Esiintyy harvoin. Tapahtumien toistuminen ei ole odotettavissa, mutta se on mahdollista. 1 per 25 000 hoitokontaktia/tmp/käynti/pv. TAI 1-2 per 1 vuosi.	2	Suojauksen ohittaminen tai käyttämättä jättäminen jää todennäköisesti kiinni seuraavissa suojauksissa, työvaiheissa tai tarkastuspisteissä.	
Pieni haitta tai vamma, joka vaatii pieniä toimenpiteitä tai sairaalassaoloaika pitenee yli 3vrk. Asiakas on tyytymätön. TAI taloudellinen vaikutus: 7-20%	3	Tapahtuma esiintyy toisinaan. 1 per 10 000 hoitokontaktia/tmp/käynti/pv. TAI 3-5 per 1 vuosi	3	Suojauksia on käytössä, mutta ne on mahdollista ohittaa tai jättää käyttämättä. Seuraavissa työvaiheissa tai tarkastuspisteissä haitan syntymistä ei välttämättä huomata.	
Kohtalainen vamma tai sairaus, joka vaatii ammattilaisen apua tai sairaalassaoloaika pitenee 4-15 vrk tai tapahtuma koskee pientä potilasryhmää. Asiakas on TODELLA tyytymätön. TAI taloudellinen vaikutus: 20-50%	4	Tapahtuma esiintyy usein. 1 per 5 000 hoitokontaktia/tmp/käynti/pv tai. TAI 6-12 per 1 vuosi. Kerran kuukaudessa tai kerran kahdessa kuukaudessa.	4	Suojaukset perustuvat yksilön tarkkuuteen ja valppauteen sekä silmämääräiseen havainnointiin.	
Tapahtuma johtaa kuolemaan tai vakavaan haittaan tai pysyvään vammautumiseen tai tapahtuma vaikuttaa suuresti potilasjoukkoon tai vamma joka johtaa pitkäaikaiseen työkyvyttömyyteen tai sairaalassaoloaika pitenee yli 15vrk. Asiakkaalle täysin hyväksymätön tapahtuma, jota ei saa koskaan tapahtua. Organisaatiolle vakava imagohaitta. TAI taloudellinen vaikutus: yli 50%	5	Tapahtuu jatkuvasti ja uusiutuu todennäköisesti lähiaikoina. 1 per 2 000 hoitokontaktia/tmp/käynti/pv tai vähemmän. TAI tapahtuu joka viikko tai joka toinen viikko tai useammin.	5	Suojauksia ei ole tai haitta saadaan selville vain satunnaistarkastuksilla.	