

Ohje sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä Pohjois-Karjalan hyvinvointialueella

Aluehallitus 16.6.2026 § 147

Sisällysluettelo

1	Hyvinvointialueen sisäinen valvonta ja kokonaisvaltainen riskienhallinta	3
2	Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan vastuut	3
3	Sisäinen valvonta on osa johtamista	4
3.1	Sisäisen valvonnan toteuttaminen osana päivittäisjohtamista	6
4	Kokonaisvaltainen riskienhallinta	7
4.1	Riskienhallinnan kokonaisprosessi	8
4.2	Riskien arviointiprosessi	9
4.2.1	Riskien tunnistaminen	10
4.2.2	Riskien analysointi	10
4.2.3	Riskien merkityksen arviointi	11
4.3	Riskien hallintatoimenpiteiden toteuttaminen	12
4.4	Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan seuranta ja raportointi	13

1 Hyvinvointialueen sisäinen valvonta ja kokonaisvaltainen riskienhallinta

Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen aluevaltuusto hyväksyi § 59/9.12.2025 sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet asiakirjan, jossa määrittelee periaatteet, joiden mukaisesti sisäinen valvonta ja riskienhallinta toteutetaan hyvinvointialueella. Asiakirja korostaa järjestelmällistä, dokumentoitua ja kokonaisvaltaista lähestymistapaa, jossa otetaan huomioon toiminnan laatu, laajuus ja monimuotoisuus. Tavoitteena on, että sisäinen valvonta ja riskienhallinta toteutuvat kaikilla organisaation tasoilla ja kaikissa toiminnoissa.

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimeenpanovastuu on aluehallituksella. Hyvinvointialueen hallintosäännön mukaan aluehallitus huolehtii alueen sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnan järjestämisestä sekä hyväksyy sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa koskevat ohjeet ja menettelytavat. Tällä ohjeella määritellään, kuinka valvonta, raportointi ja seuranta tulee järjestää.

Hyvinvointialueella on laadittu erillisiä ohjeita esimerkiksi työnriskien arviointiin. Riskienhallinta toteutetaan näiden ohjeiden mukaisesti. Tämän ohjeen riskienhallinnan osio koskee kokonaisvaltaista organisaatiotasosta riskienhallintaa ja määrittelee hyvinvointialueen johdon ja toimialueiden vastuut riskienhallinnassa sekä merkittävimpien riskien tunnistamisen, arvioinnin ja hallinnan. Riskienhallinnan tavoitteena on tukea hyvinvointialueen strategian toteuttamista, toiminnan jatkuvuutta, palvelujen vaikuttavuutta sekä hyvää hallintoa.

Omavalvonta on keskeinen osa sisäistä valvontaa erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa sekä pelastustoimessa. Muussa toiminnassa otetaan huomioon lainsäädäntö ja toimialuekohtaiset ohjeet.

Riskienhallintaa tulee kehittää jatkuvana ja systemaattisena osana johtamista. Ohjetta päivitetään säännöllisesti riskienhallinnan kehittyessä ja toimintaympäristön muuttuessa. Myöhemmin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan ohjeistus yhteensovitetään toimintajärjestelmään, jonka laadinta on alkamassa.

Hyvinvointialuejohtaja vastaa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan käytännön toteutuksen ohjeistamisesta. Tätä varten hyvinvointialuejohtaja tai hänen määräämänsä antaa tarkentavia ohjeita menetelmistä, riskien tunnistamisesta ja arvioinnista, sekä raportoinnin sisällöstä, aikatauluista ja vastuista.

2 Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan vastuut

Sisäinen valvonta ja riskienhallinta ovat osa hyvinvointialueen johtamista ja esihenkilötyötä. Hallintosäännön 52 §:n mukaan toimialuejohtajat vastaavat sisäisen valvonnan järjestämisestä toimialueella ja raportoivat hyvinvointialuejohtajalle. Toimialuejohtajat vastaavat sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toteutumisen toimeenpanosta ja tuloksellisuudesta toimialueellaan, ohjeistavat alaisiaan toimintayksiköitä sekä raportoivat aluehallituksen antamien ohjeiden mukaisesti. Toimialuejohtajat ohjaavat ja seuraavat alaistaan toimintaa asetettujen tavoitteiden mukaisesti.

Hyvinvointialuejohtaja vastaa hallintosäännön 51 §:n mukaan sisäisen valvonnan järjestämisestä ja yhteen sovittamisesta siten, että hyvinvointialueen toiminnan laillisuus ja tuloksellisuus varmistetaan sekä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä siten, että hyvinvointialueen toiminnan olennaiset riskit tunnistetaan ja kuvataan, riskin toteutumisen vaikutukset, toteutumisen todennäköisyys ja mahdollisuudet hallita riskejä arvioidaan.

Aluehallitus vastaa hallintosäännön 50 §:n mukaan kokonaisvaltaisen sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan sekä omavalvontaohjelmien ja varautumisen että hyvän hallinnon ja lainmukaisuuden valvonnan järjestämisestä ja niiden toimeenpanon ja tuloksellisuuden valvonnasta. Hyväksyy sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan ohjeen ja omavalvontaohjelmat, päättää raportoinnin aikataulun ja tavan, antaa toimintakertomuksessa tiedot sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä ja keskeisistä johtopäätöksistä sekä selvityksen konsernivalvonnasta ja merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä, antaa vuosittaisessa raportissaan johtopäätökset ja selvityksen omavalvontaohjelmien sekä varautumisen toimeenpanosta ja tuloksista sekä hyväksyy sisäisen tarkastuksen vuosisuunnitelman, johon perustuen arvioidaan riskienhallinta-, valvonta-, johtamis-, ja hallintoprosessien toimivuutta.

Toimielinten tehtävänä on varmistaa, että päätöksenteko perustuu riittävään tietoon toiminnan riskeistä ja niiden hallintakeinoista. Toimielimet raportoivat aluehallitukselle sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toteutumisesta ja johtopäätöksistä.

Konserniohjeen mukaan hyvinvointialueen riskienhallinnan vastuuhenkilöt konsultoivat ja koordinoivat tytäryhteisöjä riskikartoituksen tekemisessä ja antavat ohjeita tytäryhteisöille yhtenäiseen riskienhallintaan liittyvissä asioissa. Tytäryhteisöt toteuttavat oman riskikartoituksensa aluehallituksen hyväksymän sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan ohjeen mukaisesti. Kunkin yhteisön hallitus huolehtii siitä, että yhtiön toimintaan liittyvät riskit tunnistetaan, arvioidaan ja että niitä seurataan sekä riskienhallinnan periaatteet on määritelty.

Jokaisella työntekijällä on lakisääteinen ja eettinen velvollisuus toimia turvallisesti, noudattaa ohjeita ja varmistaa, että oma työ täyttää lainsäädännön, ohjeistusten ja palvelutasovaatimusten vaatimukset. Työntekijällä on velvollisuus ilmoittaa havaitsemistaan epäkohdista, riskeistä, vaaratilanteista tai laadun poikkeamista.

3 Sisäinen valvonta on osa johtamista

Sisäisen valvonnan tavoitteena on varmistaa, että asetetut tavoitteet saavutetaan, hyvinvointialueen toiminta on taloudellista ja tuloksellista. Sisäisellä valvonnalla varmistetaan myös se, että päätösten perusteena oleva tieto on riittävää ja luotettavaa, noudatetaan lain säännöksiä, toimielinten päätöksiä ja ohjeita sekä turvataan omaisuus.

Sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan kaikkia niitä toiminta- ja menettelytapoja, joilla johto ja esihenkilöt varmistavat toiminnan asianmukaisuuden. Valvonnan tarkoituksena on vahvistaa hyvinvointialueen tehokasta johtamista, riskienhallintaa, toiminnan kehittämistä sekä tuloksellisuuden arviointia. Sisäinen valvonta toteutuu

selkeänä tehtävien, toimivallan ja vastuiden jakamisena sekä systemaattisina valvonta- ja raportointikäytäntöinä. Siihen kuuluu myös tietojen ja tietojärjestelmien suojaaminen, omaisuuden turvaaminen, sopimusten hallinta, henkilöstön osaamisen varmistaminen sekä väärinkäytösten ehkäisy.¹

Sisäinen valvonta toteutuu käytännössä osana päivittäistä johtamista ja työskentelyä. Se tarkoittaa muun muassa toiminnan suunnittelua, tavoitteiden toteutumisen seuranta, poikkeamien tunnistamista ja niihin puuttumista sekä riskien huomioon ottamista päätöksenteossa.

Esihenkilön näkökulmasta sisäinen valvonta tarkoittaa käytännössä sitä, että omaa toimintaa ja yksikön toimintaa seurataan säännöllisesti, varmistetaan ohjeiden ja päätösten noudattaminen, huolehditaan resurssien ja osaamisen riittävydestä sekä reagoidaan havaittuihin epäkohtiin.

Sisäinen valvonta ei ole erillinen toiminto, vaan se toteutuu arjen työssä osana prosesseja, kuten päätöksentekoa, asiakas- ja potilastyötä, hankintoja ja talousprosesseja.

Sisäinen valvonta osana johtamisjärjestelmää:

- Selkeät vastuut ja toimivallat
 - Jokaisella esihenkilöllä ja yksiköllä on määritelty rooli sisäisessä valvonnassa
 - Hyvinvointialueella ei ole keskitettyä resurssia vastaamassa sisäisestä valvonnasta, valvonta tapahtuu siellä, missä työtä tehdään
- Sisäinen valvonta sisältyy prosesseihin
 - Esimerkiksi päätöksenteko, asiakas- ja potilastyö, hankinnat sekä talousprosessit sisältävät sisäisiä tarkastuspisteitä
 - Prosesseissa on valmiiksi rakennettuja tarkastuksia, hyväksymiskäytäntöjä ja dokumentointivaatimuksia

Sisäinen valvonta johdon työvälineenä:

- Mittarit ja seuranta
 - Johto voi käyttää sisäisen valvonnan tuottamaa tietoa arvioinnissa
- Toiminnan ohjaus
 - Kun sisäinen valvonta tuo esiin epäkohtia, johto voi nopeasti suunnata resursseja uudelleen tai korjata prosesseja
 - Ohjaa jatkuvaan parantamiseen

¹ Yleisohje hyvinvointialueen tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen laatimisesta. Kirjanpitolautakunnan hyvinvointialue- ja kuntajaosto. Työ- ja elinkeinoministeriö. 30.5.2023

- Dokumentointi
 - Kaikki keskeiset päätökset ja toimenpiteet ovat dokumentoitu
 - Arviointiin ja viranomaisvalvontaan voidaan reagoida asianmukaisesti

3.1 Sisäisen valvonnan toteuttaminen osana päivittäisjohtamista

Esihenkilöt vastaavat yksikkönsä operatiivisesta johtamisesta ja ovat siten keskeisessä roolissa sisäisen valvonnan toteuttamisessa. Heidän tehtäviinsä kuuluu muun muassa:

- varmistaa, että toiminta on lakien, ohjeiden, päätösten ja sopimusten mukaista
- johtaa omavalvonnan käytännön toteutumista ja huolehtia valvonnan resursoinnista
- seurata työprosessien sujuvuutta, henkilöstöresursseja ja osaamista
- reagoida viipymättä havaittuihin poikkeamiin ja ryhtyä tarvittaviin korjaaviin toimiin
- varmistaa dokumentoinnin oikeellisuus ja toiminnan läpinäkyvyys

Esihenkilöillä on vastuu lainmukaisuuden, varautumisen ja sopimushallinnan toteutumisesta sekä siitä, että omavalvontasuunnitelmaa ja sen tavoitteita toteutetaan jokapäiväisessä työssä.

Henkilöstöllä on lakisääteinen ja eettinen velvollisuus toimia turvallisesti ja raportoida havaitsemistaan epäkohdista, riskeistä ja laatuun tai turvallisuuteen liittyvistä poikkeamista. Tämä koskee kaikkia työtehtäviä. Henkilöstö:

- noudattaa ohjeita, prosesseja ja lainsäädäntöä
- ilmoittaa havaitut epäkohdat ja vaaratilanteet asianmukaisesti järjestelmiin
- edistää asiakas- ja potilasturvallisuutta omalla toiminnallaan
- osallistuu omavalvonnan ja laadun kehittämiseen sekä palautteen antamiseen

Sisäinen valvonta toteutuu arjen työssä jokaisen ammattilaisen toimesta.

Johto vastaa sisäisen valvonnan rakenteiden luomisesta ja varmistaa, että sisäinen valvonta ja riskienhallinta on integroitu osaksi strategista ja operatiivista johtamista eikä jää irralliseksi kontrollitoiminnoksi. Johto ohjaa organisaatiota tunnistamaan toiminnan kannalta olennaiset taloudelliset, toiminnalliset ja turvallisuuteen liittyvät riskit sekä päättämään riittävistä hallintatoimenpiteistä.

Sisäisen valvonnan toimintatavat ovat käytännön menettelyjä (alla), joilla organisaatio varmistaa, että toiminta on tuloksellista, lainmukaista ja riskit ovat hallinnassa. Ne ovat konkreettisia tapoja toteuttaa sisäistä valvontaa arjessa.

1. Valtuuksien ja vastuiden määrittely ehkäisee virheitä, väärinkäytöksiä ja päällekkäistä työtä.
2. Tehtävien eriyttäminen. Yksi tekee, toinen tarkistaa ja kolmas hyväksyy. Ehkäisee virheitä ja väärinkäytöksiä
3. Ohjeistukset ohjaavat työntekijöiden toimintaa ja tukevat johdon linjauksia.
4. Prosessikuvaukset ja työohjeet. Ajantasaiset prosessikuvaukset edistävät sisäisen valvonnan toimivuutta. Prosesseihin on kirjattu vaiheiden valvontatoimenpiteet ja riskipisteet.

5. Jatkuva seuranta ja havainnointi. Arjessa seurataan poikkeamia, viiveitä, epäselvyyksiä ja riskisignaaleja.
6. Kontrollit ovat menetelmiä, joilla sisäinen valvonta toteutuu. Kontrollit voidaan toteuttaa tietojärjestelmien kautta, manuaalisesti tai näiden yhdistelminä.

Sisäisen valvonnan seuranta ja raportointi

Päivittäinen seuranta ja havainnointi tarkoittaa arjessa tapahtuvaa jatkuvaa tarkkailua, jolla varmistetaan, että toiminta etenee suunnitellulla tavalla, riskit pysyvät hallinnassa ja sääntöjä noudatetaan.

Päivittäisjohtamiseen kuuluu muun muassa:

1. Prosessien ja toimintatapojen seuranta.
2. Talouden ja maksuliikenteen valvonta.
3. Tietoturvan ja käyttöoikeuksien seuranta.
4. Sääntöjen ja ohjeiden sekä vastaavien noudattaminen.
5. Riskien havainnointi.
6. Henkilöstön toiminnan ja osaamisen seuranta.
7. Epäkohtiin puuttuminen ja raportointi.

Sisäisen valvonnan raportointi tapahtuu myös valvontaraportoinnin välityksellä.²

4 Kokonaisvaltainen riskienhallinta

Kokonaisvaltainen riskienhallinta tarkoittaa koko organisaation kattavaa, järjestelmällistä prosessia, jossa tunnistetaan, arvioidaan ja hallitaan toiminnan tavoitteiden saavuttamista, turvallisuutta ja jatkuvuutta uhkaavia riskejä sekä hyödynnetään mahdollisuuksia. Kyse on johtamisjärjestelmään integroidusta tavasta tunnistaa, arvioida, hallita ja seurata epävarmuustekijöitä, jotka voivat vaikuttaa hyvinvointialueen kykyyn onnistua perustehtävässään.

Merkittävimmät riskit on tunnistettava, arvioitava ja luokiteltava sekä luotava niille riittävät riskienhallintakeinot. Hyvinvointialueen merkittävimmillä riskeillä tarkoitetaan sellaisia riskejä, joilla toteutuessaan on olennaiset vaikutukset hyvinvointialueen kykyyn hoitaa lakisääteiset tehtävänsä, saavuttaa strategiset tavoitteensa tai turvata palvelujen jatkuvuus, turvallisuus ja talous.

²Esimerkiksi poikkeamat, whistleblowing, omavalvonnan raportointi.

Riskien arviointi ja raportointi kytkeytyvät hyvinvointialueen vuosittaiseen toiminnan ja talouden suunnittelu- ja raportointiprosessiin.

4.1 Riskienhallinnan kokonaisprosessi

Hyvinvointialueella riskienhallinta toteutetaan systemaattisena tapahtuvana prosessina kaikilla organisaatiotasolla. Tavoitteena on tunnistaa toiminnan kannalta merkittävimmät riskit ajoissa, arvioida niiden merkitys ja varmistaa oikea-aikaiset hallintatoimenpiteet.

Prosessi alkaa yksikötasolla, jossa tunnistetaan ja kuvataan keskeisimmät riskit osana arjen johtamista.

Palvelualueella yksiköiden riskit kootaan ja muodostetaan kokonaiskuva palvelualueen merkittävimmistä riskeistä. Toimialueella riskit priorisoidaan ja tarkastellaan suhteessa toimialan tavoitteisiin ja toimintaan.

Johtoryhmässä käsitellään koko hyvinvointialuetta koskevat merkittävimmät riskit. Johtoryhmä varmistaa, että riskit huomioidaan päätöksenteossa ja että tarvittavat hallintatoimenpiteet käynnistetään.

Kokonaisprosessin vaiheet:

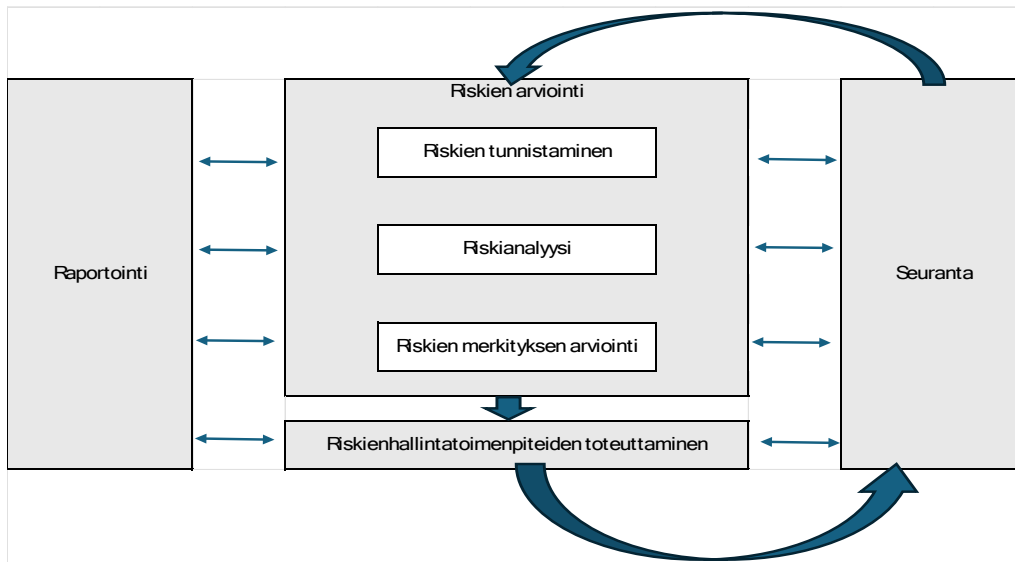
Organisaatiotaso	Tehtävä	Dokumentointi	Raportointi
Yksikkö	Tunnistaa ja arvioi keskeiset riskit.	Kirjataan riskin kuvaus, taso, toimenpiteet ja vastuu toimialueen ohjeiden mukaisesti.	Yksiköt raportoivat riskit palvelualuejohdolle toimialueella sovitun aikataulun mukaisesti.
Palvelualue	Kokoaa ja tarkastelee yksiköiden riskit.	Kirjataan koottu ja priorisoitu näkymä merkittävimmistä riskeistä, niiden tasosta, hallintakeinoista ja vastuista toimialueella määritellyn ohjeiden mukaisesti.	Palvelualue raportoi johtotiimille toimialueella sovitun aikataulun mukaisesti.
Toimialue	Priorisoi ja suhteuttaa riskit tavoitteisiin.	Toimialue koostaa toimialueen riskinäköymän (mitä riskejä on olemassa, kuinka merkittäviä ne ovat ja miten ne kehittyvät) pääsääntönä kuukausittain ja kooste kirjataan kokousmuistioon.	Toimialueiden johtotiimit raportoivat hyvinvointialueen johtoryhmälle merkittävimmät riskit vähintään osavuositarkastusten yhteydessä ja tarvittaessa.

Johtoryhmä	Riskien kokonaiskuvan muodostamiseksi tehdään johtoryhmässä yhteinen riskien arviointi ja priorisointi. Johtoryhmä tunnistaa merkittävimmät riskit, joita seurataan säännöllisesti vähintään osavuosikatsausten yhteydessä. Ylemmän johdon riskienhallinnassa käytetään organisaatiosta tulevaa tietoa. Näkökulma on koko hyvinvointialuetta koskevien laaja-alaisen ja strategisten riskien käsittelyssä. Johtoryhmä koostaa hyvinvointialue- ja riskikatsauksen ja riskienhallinnan tilannetiedon osavuosikatsauksiin sekä selonteon sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä ja riskeistä toimintakertomukseen.	Johtoryhmä kirjaa koko hyvinvointialueen merkittävimmistä riskeistä muodostuvan riskinäköymän sekä tehdyt linjaukset ja päätökset riskien hallitsemiseksi. Johtoryhmä käsittelee kuukausittain riskikatsauksen.	Hyvinvointialuejohtaja raportoi aluehallitukselle. Selonteko sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä ja riskeistä toimintakertomukseen.
Toimialueet vastaavat dokumentoinnin ja raportoinnin toteuttamistavan määrittelystä. Toimialueen raportointi johtoryhmälle toteutetaan erikseen annettujen ohjeiden mukaisesti.			

4.2 Riskien arviointiprosessi³

Riskien arviointi on prosessi, joka sisältää riskien tunnistamisen, riskianalyysin ja riskin merkityksen arvioinnin. Riskit tulee arvioida järjestelmällisesti ja käytettävä parasta saatavilla olevaa tietoa.

³ ISO 31 000 standardi



Kuva 1. Riskienhallintaprosessi mukaillen ISO 31000 standardia.

4.2.1 Riskien tunnistaminen

Tunnistamisen tarkoituksena on löytää, havaita ja kuvata riskit, jotka voivat auttaa organisaatiota sen tavoitteiden saavuttamisessa tai estää organisaatiota saavuttamasta tavoitteitaan. Toimialueet tunnistavat kattavasti riskit. Riskien tunnistamiseksi on käytettävissä useita menetelmiä⁴.

Hyvinvointialueen merkittävimpien riskien arvioinnissa toimialueet tunnistavat ja arvioivat riskejä, jotka uhkaavat tärkeimpien määriteltyjen tavoitteiden toteutumista. Merkittävimpien riskien arvioinnissa tarkastellaan riskejä johtamisen merkittävässä asia-alueissa⁵.

Riskien luokittelu auttaa nimeämään riskejä sekä määrittelemään hallintatoimenpiteitä. Yleisin käytössä oleva luokittelu on jakaa riskit strategisiin, operatiivisiin, taloudellisiin ja vahinkoriskeihin.

4.2.2 Riskien analysointi

Riskianalyysi on lähtökohta riskin merkityksen arvioinnille ja päätöksille siitä, tarvitaanko riskejä käsitellä ja millä keinoin ja mitkä ovat sopivimmat riskienhallinnan menetelmät. Merkittävimpien riskien analyysissä selvitetään

⁴ Omavalvonta on riskien tunnistamisen ja hallinnan näkökulmasta koko organisaatiota poikkileikkaava menetelmä. Tunnistamisessa voidaan käyttää esimerkiksi erilaisia arviointi- ja työpajamenetelmiä.

⁵ Esimerkiksi strategiat, palvelutuotanto, henkilöstö, turvallisuus, lainmukaisuus ja hyvä hallinto, talousseuranta, investoinnit ja hankinnat, päätöksenteko, poikkeamat, sopimukset, muutostilanteet, toimintaympäristön analyysi.

tavoitteiden saavuttamiseen liittyvien riskien luonne, yhteydet muihin riskeihin sekä riskitaso⁶. Riskimatriisia käytetään palvelu- ja toimialueilla sekä johtoryhmässä riskien analysoinnissa. Yksikkötasolla voidaan käyttää erimenetelmiä, jotka on mahdollisesti kuvattu alakohtaisissa ohjeissa⁷.

Taulukko 3. Riskitason määrittäminen todennäköisyyden ja vaikutusten perusteella.						
Vaikutukset	5 - Kriittinen	5	10	15	20	25
	4 - Vakava	4	8	12	16	20
	3 - kohtalainen	3	6	9	12	15
	2 – Vähäinen	2	4	6	8	10
	1 – Merkityksetön	1	2	3	4	5
		1 – Erittäin epätodennäköinen	2- Melko epätodennäköinen	3- Melko todennäköinen	4 – Erittäin todennäköinen	5- Lähes varma
	Todennäköisyys					

Matriisista saadun luvun perusteella arvioidaan, kuinka vakavasta riskistä on kyse sekä mitä ja miten riskejä käsitellään.

Riskin suuruus	Käsittelyn tarve
20–25	Vaatii välittömiä toimenpiteitä
10–16	Vaatii hallintatoimenpiteitä riskin pienentämiseksi
4–9	Riskin kehitystä seurataan
1–3	Ei toimenpiteitä

4.2.3 Riskien merkityksen arviointi

Riskien merkityksen arvioinnin tarkoituksena on auttaa tekemään päätöksiä riskianalyysin tulosten perusteella siitä, mitä riskejä on tarpeen käsitellä ja mikä on niiden käsittelyn tärkeysjärjestys.

⁶ Todennäköisyys- kuinka todennäköisesti riski toteutuu. Vaikutus – kuinka vakavat seuraukset sillä olisi.

⁷ Esim. työturvallisuusriskien arviointi.

Arvioinnin perusteella voidaan päättää, että:

- Erittäin merkittäviä ja merkittäviä riskejä ei lähtökohtaisesti hyväksytä ilman riskien käsittelytoimenpiteitä ja johdon päätöstä.
- Kohtalaiset riskit voivat olla hyväksyttäviä, mikäli ne ovat perusteltavissa toiminnan tavoitteiden ja resurssien näkökulmasta.
- Vähäiset riskit voidaan hyväksyä osana normaalia toimintaa.

Tai:

- ei tehdä muita toimenpiteitä,
- tehdään lisäanalyysyjä,
- ylläpidetään nykyisiä hallintakeinoja tai
- harkitaan tavoitteita uudelleen.

Hyvinvointialueella riskien merkityksen arviointi tarkoittaa sitä, että arvioidut riskit suhteutetaan lainsäädäntöön, turvallisuuteen, strategiaan tavoitteisiin ja hyväksyttäviin riskitasoihin, ja päätetään johdon toimesta, mitkä riskit vaativat toimenpiteitä ja millä tasolla.

4.3 Riskien hallintatoimenpiteiden toteuttaminen

Riskien käsittely sisältää hallintatoimenpiteiden suunnittelun ja toteuttamisen, jossa on tarkoitus valita ja toteuttaa vaihtoehdot riskien käsittelyyn. Riskin käsittelyyn kuuluu myös päätös siitä, onko jäljelle jäävä riski hyväksyttävä (ns. jäännösriski) myös toimenpiteiden jälkeen. Tunnistetut jäännösriskit täytyy hyväksyä tai jatkokäsittellä. Hyvinvointialueen merkittävimpien riskien osalta jäännösriskit tulee dokumentoida.

Riskien käsittely ei ole riskien poistamista hinnalla millä hyvänsä, vaan riskien hallittua ja perusteltua muuttamista suhteessa lakiin, strategiaan ja käytettävissä oleviin resursseihin.

Riskinkäsittelytavan valinta

Riskinkäsittelytavoista valitaan sopivin. Riskiä voidaan pienentää, välttää, siirtää tai hyväksyä. Riskinkäsittelytapoja voi olla yksi tai useampi, vaihtoehdot eivät ole toisensa poissulkevia tai kaikkiin olosuhteisiin sopivia:

- Riskin torjuminen päättämällä olla aloittamatta tai jatkamatta riskin aiheuttavaa toimintaa.
- Riskin ottaminen tai lisääminen jonkin mahdollisuuden hyödyntämisen takia.
- Riskin lähteen poistaminen.
- Riskin todennäköisyyden poistaminen/vähentäminen.
- Riskin jakaminen toisen osapuolen kanssa esim. sopimuksella tai vakuutuksella.
- Riskin hyväksyminen tietoon perustuvalla päätöksellä.

Käsittelyn perusteluissa huomioidaan muutkin kuin taloudelliset seikat. Riskienkäsittelytavat tulee valita hyvinvointialueen tavoitteiden ja käytettävissä olevien resurssien mukaan. Hallintatoimenpiteet voivat olla osaksi tai ovat jo osana normaalia toimintaa ja talouden suunnittelua ja ohjausta.

Jokaiselle vähintään riskiluvun '4' (vrt. edellä) mukaiselle riskille tulee nimetä vastuuhenkilö tai -henkilöt ja omistaja. Hallintakeinolla voi olla yksi tai useampi vastuuhenkilö, mutta kokonaisvastuu on riskin omistajalla. Riskin omistajuus määräytyy hallintosäännön mukaisen toimivallan perusteella, sen pohjalta delegoidun toimivallan perusteella tai erikseen määrätyn riskin omistajuuden (esim. prosessin omistajuus) perusteella.

Jos riskin syihin ei voida vaikuttaa, pyritään vaikuttamaan riskin seurausten pienentämiseen.

Riskin omistajalla on vastuu hallita riskiä ja hyväksyä tai hyväksyttää tarvittaessa ylemmällä taholla mahdollinen jäännösriski. Asia pitää dokumentoida.

Jos hallintatoimenpiteiden omistajana on joku toinen taho, tällöin tulee selvittää, miten he ovat varautuneet riskiin.

4.4 Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan seuranta ja raportointi

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toteuttamisesta toimialueet ja toimielimet raportoivat tilinpäätösraportoinnin yhteydessä. Toimielimet ja toimialueet valmistelevat omalta vastuualueeltaan selonteon sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä ja arvioinnista, havaituista puutteista ja niiden korjaustoimenpiteistä. Selvityksissä tulee esittää myös olennaiset kehittämistarpeet ja suunnitellut kehittämistoimet. Toimialueiden ja -elinten selontekojen pohjalta laaditaan hyvinvointialuetasoinen selonteko toimintakertomukseen.

Toimialueiden yksiköt toteuttavat riskienhallintaa osana omaa valvontaa. Palvelualueet raportoivat toimialueen johtotiimeissä omat merkittävimmät riskit säännöllisesti, vähintään osavuosikatsausrytmissä. Toimialueet raportoivat johtoryhmälle säännöllisesti, vähintään osavuosikatsausrytmissä. Hyvinvointialueen merkittävimpien riskien tilannekuva raportoidaan osavuosikatsausten ja tilinpäätöksen yhteydessä aluehallitukselle.