

Turvallisuus- ja riskienhallintapolitiikka

Hyvinvointia
yhdessä.

Sisällysluettelo

1	Johdanto	3
2	Kokonaisvaltainen riskienhallinta	4
3	Kolmen puolustuslinjan malli	5
4	Säädöspohja sekä muut määräykset ja ohjeet	7
5	Turvallisuus- ja riskienhallinnan periaatteet	8
6	Jatkuvuudenhallinnan ulottuvuudet	9
7	Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tavoitteet	10
8	Turvallisuuden ja riskienhallinnan vastuut	11
9	Järjestelmällisen riskienhallinnan toteuttaminen	12
	Liite 1 keskeisiä käsitteitä	14
	Liite 2 Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan vastuut	17

1 Johdanto

Tässä asiakirjassa kuvattu turvallisuus- ja riskienhallintapolitiikka on laadittu Keski-Uudenmaan hyvinvointialueelle (Keusote). Poliitikassa kuvataan johdon periaatteellinen ohjaus Keusoten turvallisuuden johtamiselle sekä turvallisuuden ja riskienhallinnan lainsäädäntö- ja strategiaperusta, tavoitteet, vastuut ja toimintatavat. Riskienhallinnan puitteita ja niiden ohjausta käsitellään syvemmin suunnitelmatasolla.

Turvallisuus- ja riskienhallintapolitiikka on yhteisten asioiden hoitamista ja valintojen tekemistä. Strategiassa ennakoidaan asiakkaiden tarpeita ja toimintaympäristön muutoksia. Riskienhallinnalla tunnistetaan ja hyödynnetään myös Keusoten uusia mahdollisuuksia. Yhteistyön merkitys on onnistumisen edellytys.

Kokonaisturvallisuuden tavoitteena on kattaa kaikki olennaiset turvallisuuden ja riskienhallinnan osa-alueet sekä tuottaa hyvinvointialueen johdolle ajantasainen ja oikea kokonaiskuva riski- ja turvallisuustilanteesta Keusotessa. Riskienhallinta on systemaattista toimintaa osana strategiaprosessia, päätöksentekoa, päivittäistä johtamista ja toimintaa sekä valvonta- ja raportointimenettelyjä. Jakamalla ja analysoimalla riskitietoa organisaation sisäisten toimijoiden välillä varmistetaan se, että kaikki riskialueet katetaan ja oikea kokonaiskuva muodostuu.

Keusoten tehtävänä on alueellaan tukea ja parantaa asukkaiden hyvinvointia ja terveyttä. Strategian toimeenpanon tukena ovat laatutavoitteet, joissa kokonaisturvallisuus muodostaa Keusoten laadun kivijalan. Toteutamme yhdenmukaisia toimintamalleja ja -ohjeita. Toimiva laadunhallinta on hyvää toiminnan johtamista, suunnittelua, jatkuvaa arviointia ja moniammatillista yhteistyötä. Se on proaktiivista toiminnan parantamista yhteistyössä henkilöstön, asukkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Yhteisten turvallisuus- ja riskienhallintaperiaatteiden sisäistäminen on tärkeää ja niistä pääperiaatteemme on kuvattu alla.

”Luomme yhdessä turvallisuuttamme.”

Tutustumme Keusoten strategiaan ja sisäistämme sen ydin sanoman. Turvallisuuden osalta strategisella tiellä etenemisessä tarvitsemme itseohjautuvuutta turvallisuuden parantamiseksi, vahvan konkreettisen turvallisuuden tunteen sekä vahvan kokemuksen riskien hallinnasta, uhkien ja vaarojen poissaolosta.

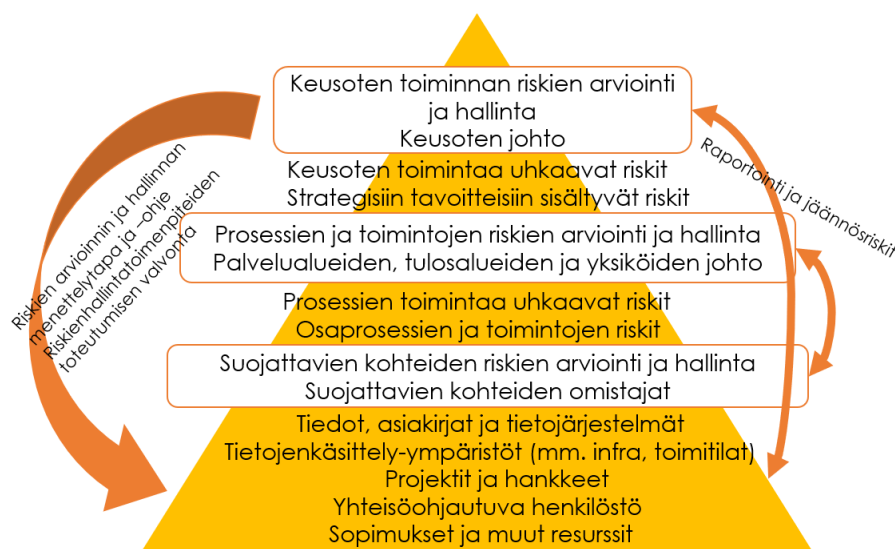
Sitoutumalla yhteiseen turvallisuus- ja riskienhallintatyöhön rakennamme ja ylläpidämme turvallisuuskulttuuriamme. Keusoten johto tukee sekä mahdollistaa yhteisen turvallisuus- ja riskienhallintatyön onnistumista.

Tavoitteena on turvallisuuteen sitoutuminen ja osaaminen. Onnistuaksemme kokonaisturvallisuuden ja riskienhallinnassa, tarvitsemme jokaisen tämän politiikan piirissä toimivan henkilön ja tahon sitoutumista, osallistumista ja yhteistyötä

turvallisuustoiminnan sekä riskienhallinnan omaksumiseen, toimeenpanoon ja kehittämiseen.

2 Kokonaisvaltainen riskienhallinta

Riskienhallinta on keskeinen osa Keusoten johtamisjärjestelmää ja päätöksentekoa sekä sisäistä valvontaa (Kuva 1). Se muodostaa kokonaisvaltaisen ohjausvälineen Keusoten strategiselle, toiminnalliselle ja taloudelliselle päätöksenteolle. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tarkoituksena on tukea hyvinvointialuetta sen perustehtävän laadukkaassa toteuttamisessa. Se on paitsi johtamista ja ohjausta, myös jokaisen keusotelaisen omaa vastuunottoa turvallisuudesta.



Kuva 1. Riskienhallinta Keusoten organisaatiossa

Keusoten sisäinen valvonta ja riskienhallinta kattaa kaikki hyvinvointialueen:

- järjestämiseen liittyvät toiminnot, joista hyvinvointialue vastaa lainsäädännön, omistuksen, sopimusten, ohjaus- ja valvontavastuun tai muiden velvoitteiden nojalla sekä
- oman toiminnan tuottamiseen liittyvät toiminnot.

Riskienhallintaan kuuluvat organisaation toimintaympäristö, johdon hyväksymät toimintaohjeet ja -mallit sekä riskienhallintapolitiikka ja -prosessi. Sidosyksikköjen ohjauksella ja sopimuksilla varmistamme sen, että sisäinen valvonta ja riskienhallinta ovat kunnossa myös niissä yhteisöissä, jotka tuottavat palveluja sopimuksiin perustuen.

Kokonaisvaltainen riskienhallinta on osa johtamis- ja hallintojärjestelmäämme

Hyvällä riskienhallinnalla luomme luotettavan perustan päätöksenteolle ja toiminnalle.

Riskienhallintamme on järjestelmällistä, jäsenneltyä ja ajantasaista perustuen systemaattiseen ja dokumentoituun toimintatapaan. Näin varmistamme myös käytettävän tiedon luotettavuutta ja laatua.

Sidosryhmiemme luottamus Keusoteen vahvistuu.

3 Kolmen puolustuslinjan malli

Kolmen puolustuslinjan malli (Kuva 2) on riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan viitekehys ja sitä sovelletaan Keusotessa. Se auttaa varmistamaan sen, että riskejä hallitaan ja vähennetään asianmukaisesti organisaation eri tasoilla. Tätä mallia käytetään yleisesti sisäisen tarkastuksen ja yleisen riskienhallinnan yhteydessä.

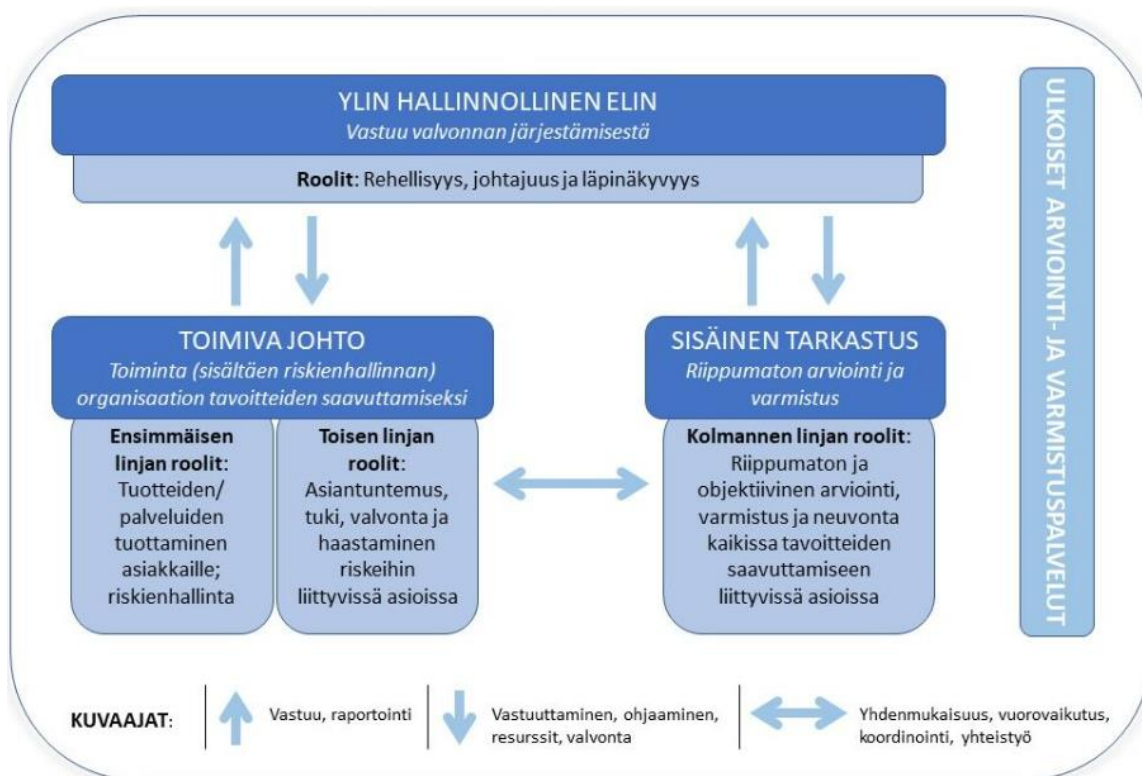
Kolmen puolustuslinjan mallin keskeiset periaatteet:

Selkeä vastuullisuus: Jokaisella linjalla on omat roolit ja vastuut. Operatiivinen johto vastaa riskien hallinnasta, toinen linja tarjoaa valvontaa ja ohjausta, kun taas kolmas linja tarjoaa riippumattoman varmuuden.

Yhteistyö ja viestintä: Kolmen linjan on toimittava yhdessä tehokkaan riskienhallinnan varmistamiseksi. Linjat toimivat itsenäisesti ja säännöllinen viestintä varmistaa sen, että riskit huomioidaan kaikilla tasoilla.

Riippumattomuus: Kolmannen linjan (sisäinen tarkastus) on pysyttävä riippumattomana ensimmäisestä ja toisesta linjasta, jotta varmistetaan puolueettomuus ja objektiivisuus riskienhallintakäytäntöjen arvioinnissa.

Jatkuva parantaminen: Mallissa korostetaan riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan jatkuvaa arviointia ja parantamista. Sisäinen tarkastus esimerkiksi arvioi kahden muun linjan tehokkuutta ja tekee parannussuosituksia.



Kuva 2. Kolmen puolustuslinjan malli (Kansainvälisten auditoijien instituutti 2020)

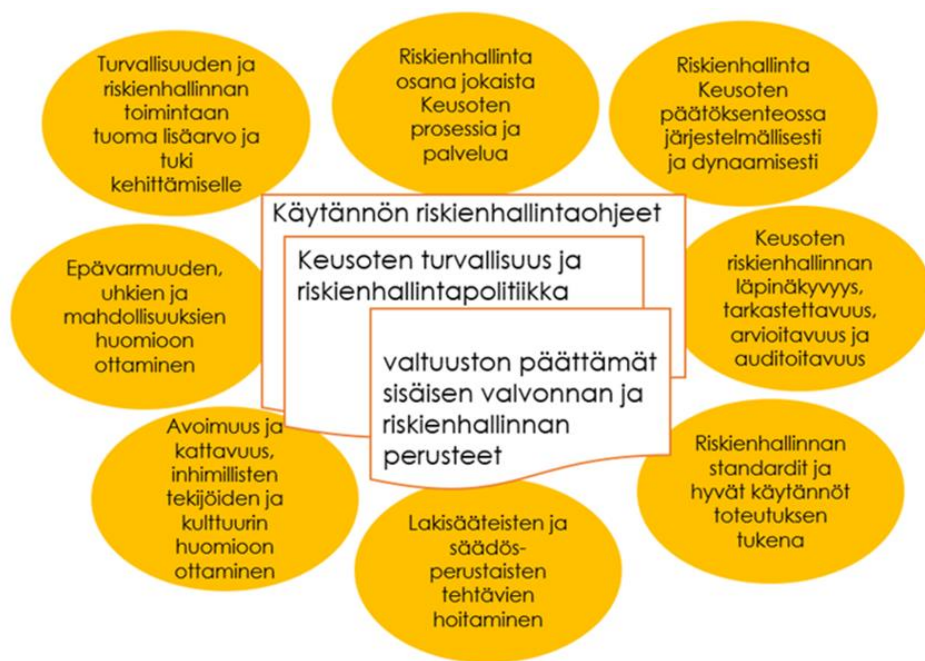
Ensimmäinen puolustuslinja on **operatiivinen johto** ja se on vastuussa päivittäisen toiminnan riskien tunnistamisesta, arvioinnista, hallinnasta ja vähentämisestä. Se on etulinjassa organisaation riskienhallinnan pyrkimyksissä varmistaa, että riskejä hallitaan asianmukaisesti osana normaalia palvelutoimintaa.

Toinen puolustuslinja on **riski- ja vaatimustenmukaisuustoiminnot** ja se koostuu toiminnoista, jotka tarjoavat valvontaa ja tukea ensimmäiselle linjalle varmistaen, että riskienhallintakäytännöt ovat tehokkaita ja organisaation tavoitteiden mukaisia. Tällaisia toimintoja löytyy esim. laatu-, turvallisuus-, taloushallinto-, henkilöstöhallinto- ja lakimiespalveluista.

Kolmas puolustuslinja on **sisäinen tarkastus**, joka antaa ylimmälle johdolle ja hallitukselle riippumattoman varmuuden siitä, että riskienhallintaprosessit toimivat tehokkaasti. Sisäinen tarkastus arvioi sekä ensimmäisen että toisen puolustuslinjan tehokkuutta. Sisäinen tarkastus arvioi riippumattomasti sekä objektiivisesti riskienhallinnan ja sisäisen valvontajärjestelmän tehokkuutta.

4 Säädöspohja sekä muut määräykset ja ohjeet

Sovellamme riskienhallintaan velvoittavaa lainsäädäntöä. Keusoten toimintaa ohjaavat keskeiset lait ja säännöt ovat mm. laki hyvinvointialueesta, hallintolaki, erityislait ja asetukset, julkisuuslaki sekä hankintalaki. Edellä mainittujen lisäksi Keusoten omat säännöt kuten hallinto- ja delegointisääntö, sekä muut ohjeistukset.



Kuva 3. VM 22/2017 Ohje riskienhallintaan (muokattu)

Julkishallinnossa hyvän hallinnon periaatteisiin kuuluvat hallinnon oikeusperiaatteet, jotka ohjaavat viranhaltijoiden päätösharkintaa ja muuta asian käsittelyä. Ne velvoittavat asiakkaiden ja potilaiden yhdenvertaiseen kohteluun yhdenvertaisesti, johdonmukaisesti ja puolueettomasti sekä toimivallan asianmukaiseen käyttämiseen sekä suhteuttamaan keinot tavoiteltavaan lopputulokseen.

Hallintolaissa säädetään hyvästä johtamis- ja hallintotavasta, joka on toiminnan ja talouden ohjauksen tilivelvollisuus- ja vastuujärjestelmä tavoitteenaan edistää hallinnon ja palvelutuotannon (järjestämisen ja tuottamisen) luotettavuutta, tehokkuutta ja läpinäkyvyyttä. Sisäinen valvonta ja riskienhallinta varmistavat hyvän johtamis- ja hallintotavan mukaista toimintaa.

Hyvän johtamis- ja hallintotavan perustana ovat Keusoten arvot, aluevaltuuston päättämät sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet sekä asiakkaiden, potilaiden ja asukkaiden tarpeet ja toiminnan tuloksellisuuden arviointi. Hyvällä johtamis- ja hallintotavalla varmistetaan Keusoten tuloksellisuuden edellytyksiä sekä toiminnan eettisyyden ja vastuullisuuden vaatimuksia. Siihen kuuluu, että koko organisaatiomme sekä keskeiset sidostyhmämme ja yhteistyökumppanimme ovat tietoisia niistä eettisistä periaatteista, joita Keusoten toiminnassa noudatetaan. Luottamushenkilöiden, johdon ja koko henkilöstön velvollisuutena on toimia lakien ja säädösten mukaisesti, rehellisesti ja vilpittömästi. Rikosten ja väärinkäytösten mahdollisuudet minimoidaan.

Turvallisuus- ja riskienhallintapolitiikallamme on vahva lainsäädäntöperusta, jota omat sääntömme, ohjeemme ja kulttuurimme vahvistavat.

Turvallisuus- ja riskienhallintapolitiikan perustana ovat lainsäädännön lisäksi Keusoten omissa hallinto- ja delegointisäännöissä sekä yhtymävaltuuston päättämissä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteissa määritellyt vastuut ja tehtävät.

Sisäisen valvonnan ohjeet ovat asiakirjoja, jotka määrittelevät Keusoten sisäisen valvonnan käytännöt, prosessit ja periaatteet, jotka auttavat varmistamaan toiminnan tehokkuuden, taloudellisen luotettavuuden, lainsäädännön noudattamisen ja riskienhallinnan. Sisäinen valvonta on osa organisaation hallintojärjestelmää ja sen tarkoituksena on ennaltaehkäistä virheitä, petoksia ja väärinkäytöksiä sekä varmistaa sitä, että toiminta on organisoitu ja johdettu tehokkaasti ja eettisesti.

5 Turvallisuus- ja riskienhallinnan periaatteet

Turvallisuus- ja riskienhallinnan periaatteet ohjaavat jokaista keusotelaista hallitsemaan, ehkäisemään ja minimoimaan riskejä, jotka voivat vaikuttaa mm. organisaation toimintaan, omaisuuteen, henkilöstöön, ympäristöön ja maineeseen. Alla mainitut periaatteet ovat ohjenuoria ja käytäntöjä, jotka auttavat meitä yhdessä varmistamaan sitä, että toimintamme on turvallista ja riskejä pyritään minimoimaan mahdollisimman tehokkaasti.

Keusoten yhteiset turvallisuus- ja riskienhallintaperiaatteet

- *Luomme yhdessä turvallisuuttamme.*
- *Johtajat näyttävät esimerkkiä omalla toiminnallaan.*
- *Keskustelemme avoimesti parantaaksemme turvallisuuttamme.*
- *Perehdytämme ja koulutamme koko organisaation turvallisuusasioihin.*
- *Viestimme aktiivisesti henkilöstölle, sidosryhmille ja kumppaneille turvallisuusasioista.*
- *Hallitsemme riskit tehokkaasti.*
- *Noudatamme yleistä lainsäädäntöä, yhteisiä normeja sekä Keusoten omia turvallisuusohjeistuksia ja tehtävänkuvia.*
- *Ilmoitamme havaitsemistamme vaaroista ja riskeistä.*
- *Jokainen meistä on sitoutunut turvallisuuden jatkuvaan parantamiseen.*
- *Hyvällä turvallisuuden hallinnalla edistämme palvelujemme laadukkuutta.*

6 Jatkuvuudenhallinnan ulottuvuudet

Riskienhallinta on osa jatkuvuudenhallintaa. Varautumisella varmistetaan tehtävien mahdollisimman häiriötön hoitaminen ja mahdollisesti tarvittavat tavanomaisesta poikkeavat toimenpiteet häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa. Viranomaisilla, Keusote mukaan lukien ja joillain yrityksillä on lakisääteinen velvollisuus laatia valmiuteen liittyviä suunnitelmia, joihin riskienhallinta liittyy tärkeänä osana. Varautumisessaan Keusoten tulee ottaa huomioon kansallinen lainsäädäntö, kansalliset ja alueelliset riskiarviot sekä myös seurata globaalia turvallisuuskehitystä (Kuva 4).



Kuva 4 Kansallinen riskiarvio 2023, Uhkamallit ja häiriötilanteet

Keusote osallistuu omalta osaltaan aktiivisesti yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamiseen SOTE-organisaation vastuiden mukaisesti. Keusoten jatkuvuudenhallintaan liittyy vahvasti sisäinen yhteistyö sekä ulkoiset yhteistyökumppanit. Keusoten valmiussuunnitelma on jatkuvuussuunnitelma, johon linkittyvät mm. pelastussuunnitelmat ja muut arjen turvallisuussuunnitelmat ja -ohjeet. Keusoten valmiussuunnitelma toimii Keusoten turvallisuussuunnitelmana.

Hyvällä riskienhallinnalla tuemme varautumista ja jatkuvuudenhallintaa.

Vastaamme organisaationa osaltamme yhteiskunnan elintärkeistä toiminnoista – meidän tulee olla varautumisessa ennaltaehkäiseviä sekä tulevien turvallisuusolosuhteiden muutoksiin nähden ennakoivia. Näin parannamme ja turvaamme Keusoten jatkuvuudenhallintaa.

Turvallisuustilanteiden muutokset ovat kansallisesti ja kansainvälisesti nopeita ja yllättäviä; määrittyen yhtä lailla fyysisen vaaran kuin koetun vaaran tunteen perusteella.

Turvallisuusympäristön kehitys vaatii jatkuvaa tilannekuvaseurantaa. Keusoten valmiussuunnittelussa ja turvallisuustoiminnassa otetaan huomioon sisäisten ulottuvuuksien lisäksi ulkoiset ulottuvuudet.

Hyvällä riskienhallinnalla parannetaan myös resilienssiä eli kykyä ylläpitää toimintakykyä muuttuvissa olosuhteissa ja valmiutta kohdata häiriöitä ja kriisejä. Turvallisuus- ja riskienhallintakulttuuri vahvistuu sitä kautta, että meillä Keusotessa on yhteinen ymmärrys riskienhallinnan merkityksestä, tavoitteista ja toimintaperiaatteista. Kulttuuria vahvistamme myös viestimällä tehokkaasti ja käymällä vuoropuhelua koko henkilöstön kesken.

7 Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tavoitteet

Hyvinvointialueen aluevaltuusto on päättänyt (2022) sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteista, mitkä määrittelevät mm. Keusoten sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan päämäärät ja tavoitteet.

Arvioimme määrätietoisesti etenemistä asettamiemme tavoitteiden saavuttamisessa. Turvallisuus- ja riskienhallintapolitiikan päivitystarpeet arvioimme säännöllisesti ja päivitämme politiikkaa oikea-aikaisesti. Erityisesti riskinottohalukkuutta arvioimme säännöllisesti hyvinvointialueen tavoitteissa ja strategiassa tapahtuvia muutoksia silmällä pitäen.

Hyvällä vuorovaikutuksella ja oikealla asenteella saavutamme turvallisuustoiminnan tavoitteemme.

Turvallisuustoimintamme päätavoite on turvata asiakkaat, potilaat, henkilöstö, omaisuus, tieto, maine ja ympäristö onnettomuuksilta, vahingoilta ja rikoksilta, jotta strategiset tavoitteemme voivat toteutua kaikissa turvallisuusolosuhteissa. Lisäksi vaikutamme koko henkilöstön asenteisiin positiivisesti vuorovaikutuksellisin keinoin = tapa toimia töissä.

Riskienhallinnan tulee olla avointa ja kattavaa. Tämä tarkoittaa sitä, että riskien olemassaolo tulee tiedostaa ja tunnistaa sekä huolehtia siitä, että organisaation eri tasoilla olevilla on riittävästi tietoa riskeistä.

8 Turvallisuuden ja riskienhallinnan vastuut

Hyvinvointialueen hallintosääntöön on kirjattu määräykset sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tehtävistä ja vastuista mukaan lukien ulkoisen sekä sisäisen tarkastuksen toimijoiden tehtävät ja vastuut. Edellä kuvattujen tehtäviä ja vastuita on koottu liitteeseen nro 2.

Hyvinvointialueen luottamushenkilöiltä sekä viran- ja toimenhaltijoilta edellytetään riittävää sitoutumista sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toteuttamiseen. Johdon tehtävänä on vastata sisäiselle valvonnalle ja riskienhallinnalle perustan luovan sisäisen toimintaympäristön, organisaatorakenteen ja tehtävänjaon suunnittelusta ja toteuttamisesta.

Hyvinvointialueen johdolla on kokonaisvaltainen vastuu valvontajärjestelmän toimivuudesta ja tehokkuudesta. Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan johtamistehtävää ja kokonaisuuden toimivuuteen liittyvää vastuuta ei voi delegoida. Sen sijaan valvontaan liittyviä tehtäviä voi delegoida. Perusteiden lisäksi tehtävä- ja vastuujakoa määritellään Keusoten hallinto- ja delegointisäännöissä yksityiskohtaisemmin palvelualueiden, tulosalueiden ja yksiköiden tasoilla sekä kuntayhtymän strategisen kehittämisen ja tukipalvelujen osalta. Vastuita ja tehtäviä kuvataan myös muissa politiikoissa, esim. laatupolitiikassa, tietoturva- ja tietosuojapolitiikassa sekä työsuojelun toimintaohjelmassa.

Ylin johto (toimielinorganisaatio ja johtavat viranhaltijat) vastaa turvallisuus- ja riskienhallintapolitiikan määrittämisestä Keusotessa. Resursoi turvallisuus- ja riskienhallintatoiminnan ja seuraa niille asetettujen tavoitteiden toteutumista. Johdon säännöllisesti tekemät riskienarvioinnit ja riskienhallintatoimenpiteet painottuvat strategisesti merkittäviin riskeihin.

Aluehallitus johtaa toimintaa, hallintoa ja taloutta sekä huolehtii sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnan järjestämisestä mukaan lukien sisäisen tarkastuksen järjestäminen. Antaa tilinpäätöksen yhteydessä toimintakertomuksessa tiedot sisäisen valvonnan, sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan järjestämisestä ja keskeisistä johtopäätöksistä.

Hyvinvointialuejohtaja huolehtii hallituksen alaisena strategian toimeenpanosta ja operatiivisesta johtamisesta sekä valtuuston ja hallituksen asettamien hyvinvointialue-tason tavoitteiden toteutumisesta. Vastaa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan järjestämisestä osana tehokasta johtamista aluevaltuuston hyväksymän sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteiden mukaisesti.

Keusoten johtoryhmä vastaa riskienhallinnan koordinoinnista, ohjeistuksesta, riskiraporttien kokoamisesta ja sitouttamisesta organisaatioon. Johdon vastuulla on sisäiselle valvonnalle ja riskienhallinnalle perustan luovan sisäisen toimintaympäristön,

organisaatorakenteen ja tehtäväjaon suunnittelu ja toteuttaminen. Johdolla on kokonaisvastuu valvontajärjestelmän toimivuudesta ja tehokkuudesta.

Päälliköt, esihenkilöt ja asiantuntijat

Kehittävät vastuidensa pohjalta aktiivisesti turvallisuutta ja riskienhallintaa, seuraavat tavoitteiden toteutumista ja raportoivat niistä. Vastaavat omien rooliensa mukaisesti poikkeustilanteiden hallinnasta ja toiminnasta vaaratilanteissa.

Henkilöstö

Sitoutuu turvallisuusosaamisen ja turvallisuustilanteen jatkuvaan parantamiseen. Kaikilla hyvinvointialueen henkilöstöön kuuluvilla on vastuu omalta osaltaan tukea hyvää sisäistä toimintaympäristöä, olla tietoinen sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan merkityksestä omien tehtäviensä ja tavoitteidensa näkökulmasta. Toteuttaa omaan toimenkuvaan ja tehtäviin kuuluvia sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimintatapoja, noudattaa annettuja ohjeita, osallistua aktiivisesti turvallisuuskoulutuksiin ja raportoida turvallisuuden sekä riskienhallinnan puutteista esimiehille sovitulla tavalla.

Turvallisuuden ja valmiuden asiantuntijat

Kehittävät ja koordinoivat vastuiden pohjalta kokonaisturvallisuutta ja valmiutta. Toimivat koko henkilöstön tukena turvallisuuden eri osa-alueilla ja jatkuvuuden hallinnassa.

Sisäisen tarkastuksen tehtävä on arvioida johtamis- ja hallintoprosesseja sekä riskienhallintaa ja esittää tarpeen mukaan niitä koskevia kehittämisehdotuksia.

9 Järjestelmällisen riskienhallinnan toteuttaminen

Kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla Keusote varmistaa sen, että riskienhallinta on vaikuttavaa ja tukee strategian toteuttamista. Riskienhallinnasta ennalta sovittuja päätöksiä ylläpidetään ja kehitetään osana johtamista ja toimintaprosesseja.

Onnistunut riskienhallinta on aktiivista ja reagoi muutoksiin. Riskienhallintaprosessi kattaa kaikki riskeille tehtävät toimenpiteet. Prosessissa noudatetaan johdon hyväksymiä riskienhallinnan toimintaohjeita ja -malleja sekä riskienhallintapolitiikkaa. Riskienhallinnan on tuotettava havaittavissa olevaa lisäarvoa organisaation toiminnalle, minkä vuoksi esimerkiksi hallintatoimenpiteiden toteuttamisen kustannukset, sekä vaikutukset tulee olla mitattavissa.

Keusote kuvaa riskejä pääluokittelemalla ne strategisiin, taloudellisiin, operatiivisiin ja vahinkoriskeihin. Riskienhallintaprosessin keskiössä ovat riskien ja mahdollisuuksien tunnistaminen, arvottaminen, arviointi ja kontrollitoimenpiteet sekä riskien seuranta suhteessa valittuihin toimenpiteisiin. Riskejä tarkastellaan kokonaisuutena, koska yhteen riskiluokkaan liittyvä riski voi olla sidoksissa toiseen riskiluokkaan kuuluvan riskin kanssa.

Riskienhallinnan keinoja ovat mm. riskin välttäminen, riskin siirtäminen, riskin pienentäminen jakamalla ja vahingontorjunnalla sekä riskin ottaminen. Riskienhallintaan kuuluu myös riittävien resurssien määrittäminen.

Riskienhallintaprosessi sisältää olennaisena osana hallintaperiaatteita, -menettelyjä ja -käytäntöjä sekä järjestelmällistä soveltamista.

Varmistaakseen sen, että riskienhallinta on vaikuttavaa ja tukee strategian toteuttamista Keusoten on:

- mitattava riskienhallinnan tasoa ja arvioitava sitä SHQS-auditointien yhteydessä ja muiden sisäisen valvonnan itsearviointien yhteydessä,
- mitattava säännöllisesti riskienhallintasuunnitelmien toteutumista ja mahdollisia poikkeamia,
- katselmoitava säännöllisesti riskienhallinnan puitteita, riskienhallintapolitiikkaa ja -suunnitelmia, arvioitava niiden asianmukaisuutta suhteessa toimintaympäristön muutoksiin,
- raportoitava riskeistä, riskienhallintasuunnitelmien etenemisestä sekä riskienhallintapolitiikan noudattamisesta sekä katselmoitava ennalta sovittua vaikuttavuutta.
- katselmoitava ennalta sovittua vaikuttavuutta.

Kokonaisturvallisuutta tukevia Keusoten ohjelmia ja suunnitelmia ovat esim. työsuojelun toimintaohjelma, valmiussuunnitelma, laatu-, asiakas- ja potilasturvallisuussuunnitelma sekä tietosuoja- ja tietoturvapoliittika. Turvallisuuden sekä laadun työryhmät kehittävät sekä toteuttavat yhteistyössä Keusoten turvallisuutta ja riskienhallintaa niille vahvistettujen tehtävien pohjalta.

Keusotessa on laadittu riskienhallintasuunnitelma, missä sovelletaan ISO 31000-standardia sekä COSO ERM-viitekehystä. Riskienhallintasuunnitelman pohjalta laaditaan vuosittain riskienhallinnan toimeenpanosuunnitelma.

Liite 1 keskeisiä käsitteitä

COSO ERM: (Enterprise Risk Management) on viitekehys, joka tarjoaa organisaatioille rakenteen ja käytännöt riskienhallinnan toteuttamiseen ja parantamiseen.

ISO 31000: kansainvälinen standardi, joka tarjoaa ohjeistusta ja suosituksia organisaatioiden riskienhallintaprosessien kehittämiseen ja toteuttamiseen.

Jäännösriski: riskit, jotka jäävät voimaan riskienhallintatoimenpiteiden jälkeen ja joihin ei enää voida tai haluta vaikuttaa.

Kolmen puolustuslinjan malli: kolmen linjan malli auttaa organisaatioita tunnistamaan rakenteita ja prosesseja, jotka parhaiten tukevat tavoitteiden saavuttamista ja mahdollistavat vahvan hallinto- ja johtamisjärjestelmän sekä riskienhallinnan.

Operatiivinen riski: organisaation sisäisistä tai ulkoisista prosesseista, järjestelmistä tai henkilöstöstä johtuva riski.

Organisaation kokonaisturvallisuus: kokonaisturvallisuus organisaatiossa tarkoittaa kaikkien organisaation turvallisuuskäsitteiden hallintaa ja koordinoitua, ottaen huomioon niin sisäiset kuin ulkoiset riskit ja uhat. Kokonaisturvallisuus organisaatiossa kattaa useita osa-alueita, jotka vaikuttavat toiminnan jatkuvuuteen, työntekijöiden hyvinvointiin ja palvelutoiminnan turvallisuuteen.

Resilienssi: yksilön, yhteisön tai yhteiskunnan kykyä ylläpitää toimintakykyä muuttuvissa olosuhteissa ja kohdata erilaisia häiriöitä ja kriisejä sekä mukautua niiden jälkeiseen tilanteeseen.

Riski: vahinkoon johtavien onnettomuuksien ja vaaratilanteiden esiintymistiheyden ja vahingon vakavuuden yhdistelmä. Myös epävarmuuden vaikutusta tavoitteisiin, poikkeamaa odotetusta. Vaikutus voi olla myönteinen tai kielteinen odotettuun verrattuna.

Riskianalyysi: kaikkien saatavilla olevien tietojen järjestelmällistä käyttöä vaarojen tunnistamiseksi ja riskin arvioimiseksi. Riskianalyysi on toimintaa, jolla tunnistetaan riskit ja arvioidaan vahinkotapahtuman todennäköisyys sekä odotettavissa olevat vahingot.

Riskin estimointi: prosessia, jossa määritetään analysoitavan riskin suuruus. Estimointi koostuu seuraavista vaiheista: todennäköisyyden arviointi, seurausten suuruuden arviointi, sekä riskin suuruuden arviointi edellä mainittujen perusteella.

Riskienhallinta: hallintaperiaatteiden, -menettelyjen ja -käytäntöjen järjestelmällistä soveltamista riskin analysointiin, evaluointiin ja hallintaan. Riskienhallinta on koordinoitua toimintaa, jolla organisaatiota johdetaan ja ohjataan riskien osalta. Se on systemaattista ja jatkuvaa toimintaa, jonka avulla tunnistetaan, analysoidaan, arvioidaan, käsitellään ja seurataan riskejä.

Riskin evaluointi: riskianalyysiin perustuvaa menettelyä, jonka avulla määritetään, onko hyväksyttävä riskitaso saavutettu. Riski, joka toteutuessaan ei vaikeuta tai estä organisaation keskeisten tehtävien suorittamista on hyväksyttävällä riskitasolla.

Riskienhallintaprosessi: menettely riskien arviointiin (tunnistamiseen, analysointiin, merkityksen arviointiin), käsittelyyn, seurantaan ja viestintään) joka kattaa kaikki riskeille tehtävät toimenpiteet.

Riskienkäsittelysuunnitelma: dokumentti, joka sisältää riskit ja niille tehtävät toimenpiteet, vastuut, käsittelyn tavoiteaikataulut, raportoinnin ja seurannan.

Riskin arviointi: riskianalyysistä ja riskin evaluoinnista koostuvaa prosessia. Riskinarviointia tehdään myös työn päivittäisessä arjessa.

Riskinsietokyky: riskin suuruus, johon organisaatio on valmis sitoutumaan riskien määrittelyn jälkeen.

Riskinottohalu: kyvykkyys, joka organisaatiolla on ja jonka se on valmis ottamaan tavoitteisiin pyrkiessään.

Riskienhallinnan toimeenpanosuunnitelma: kuvaa konkreettisesti, miten riskienhallinta viedään käytäntöön organisaatiossa.

Riskienhallintapolitiikka: sisältää organisaation päättämät, kuvaamat ja dokumentoimat riskienhallintaan liittyvät periaatteet ja tavoitteet. Riskienhallintapolitiikka dokumentista voidaan käyttää myös nimitystä riskienhallinnan periaatteet.

Riski: vahinkoon johtavien onnettomuuksien ja vaaratilanteiden esiintymistiheyden ja vahingon vakavuuden yhdistelmä. Myös epävarmuuden vaikutusta tavoitteisiin, poikkeamaa odotetusta. Vaikutus voi olla myönteinen tai kielteinen odotettuun verrattuna.

Riskikriteerit: Säännöt, joiden perusteella riskin merkittävyys arvioidaan yhdenmukaisesti. Riskikriteerit perustuvat organisaation tavoitteisiin ja sen toimintaympäristöön. Riskikriteerit voivat olla johdettu standardeista, laeista, toimintaperiaatteista ja muista vaatimuksista.

Riskimatriisi: Riskimatriisin avulla luokitellaan riskin suuruus tapahtuman seurausten vakavuuden ja esiintymisen todennäköisyyden perusteella. Matriisi auttaa hahmottamaan riskin merkittävyyttä ja miten riski sijoittuu suhteessa toisiin riskeihin.

Sisäinen tarkastus: Sisäinen tarkastus arvioi, varmistaa ja tukee hyvän johtamis- ja hallintotavan, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan riittävyttä, asianmukaisuutta ja tuloksellisuutta sekä antaa toimenpidesuosituksia näiden parantamiseksi.

Sisäinen valvonta: Sisäinen valvonta on tilivelvollisten toimielinten, johtavien viranhaltijoiden, esimiesten ja koko henkilöstön toteuttamia varmentavia prosesseja ja toimintatapoja, joilla varmennetaan hyvinvointialueen toiminnan laillisuutta ja tuloksellisuutta, lainsäädännössä määriteltyjen toimintaperiaatteiden ja annettujen ohjeiden noudattamista. Sisäisellä valvonnalla tuetaan toiminnan laadukasta johtamista, riskien ennaltaehkäisyä ja hallintaa, mahdollisuuksien ja vahvuuksien hyödyntämistä,

toiminnan jatkuvaa kehittämistä ja tuloksellisuuden arviointia. Riskienhallinta on osa sisäistä valvontaa.

Strategia: kokonaissuunnitelma keinoista, joilla organisaatio aikoo saavuttaa visionsa ja päämääränsä.

Strategiset riskit: Estävät organisaatiota saavuttamasta strategisia tavoitteitaan. Ne liittyvät usein ulkoisiin tapahtumiin ja muutoksiin, jotka voivat vaarantaa esim. tulostavoitteet ja koskevat esimerkiksi kysyntää, lainsäädäntöä tai maineenhallintaa.

Taloudelliset riskit: liittyvät sisäisiin tai ulkoisiin taloudellisiin ja rahoituksellisiin toimintoihin.

Toimintaohje: kirjallisia sääntöjä tai määräyksiä tai niiden kokoelmaa, jota voidaan oikein sovellettuna käyttää yhden tai useamman tunnistetun vaaran torjumiseen

Toimintaympäristön määrittely: ulkoisten ja sisäisten muuttujien sekä riskienhallintapolitiikan kattavuuden ja riskikriteerien määrittäminen.

Turvallisuustoimenpide: joukkoa toimia, joilla joko vähennetään vaaran esiintymistiheyttä tai lievennetään sen vaikutuksia hyväksyttävän riskitason saavuttamiseksi ja/tai ylläpitämiseksi.

Turvallisuusvaatimus: järjestelmään, sen käyttöön tai kunnossapitoon liittyviä ominaisuuksia, joko laadullisia tai määrällisiä, joita tarvitaan, jotta saavutetaan lain tai yrityksen asettamat turvallisuustavoitteet

Vaarojen tunnistaminen: järjestelmällistä vaarojen havaitsemis-, luettelointi- ja kuvaamismenettelyä

Vahinkoriskit: Aiheutuvat odottamattomista ja äkillisistä usein vakuuttamiskelpoisista tapahtumista, joista voi seurata onnettomuus, rikkoutuminen tai vahingonkorvausvelvollisuus.

Liite 2 Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan vastuut

Keski-Uudenmaan hyvinvointialue

9.5.2025

Toimija	Vastuu, tehtävä	Lainsäädäntö	Hallintosäätö, delegointisäätö, muut toimintaohjeet
Aluevaltuusto	Päätää sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteista, järjestämisen linjaukset, tavoitteet ja osa-alueet sekä periaatteet niiden toimeenpano-, seuranta- ja arviointimenettelyistä.	Hyvinvointialuelaki 4 luku, 22 §, 49 § Päätää sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan Perusteista. Hyväksyy omistajaohjauksen periaatteet ja konserniohje.	Päätää - sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteista hyvinvointialueella - sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisen linjaukset, tavoitteet ja osa-alueet sekä periaatteet niiden toimeenpano-, seuranta- ja arviointimenettelyistä. - varautumisen ja valmiussuunnittelun periaatteista - sisäisen valvonnan, riskienhallinnan ja konsernivalvonnan perusteista mukaan lukien kokonaisturvallisuuden hallinnan perusteet.

Aluehallitus	Vastaa hyvinvointialueen toiminnan yhteensovittamisesta, palvelujen saatavuudesta, omistajaohjauksesta, henkilöstöpolitiikasta sekä sisäisen valvonnan, riskienhallinnan ja sopimuksenhallinnan järjestämisestä. Aluehallitus vastaa sisäisen tarkastuksen järjestämisestä. Tulee huolehtia hyvinvointialueen sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnan järjestämisestä sekä sisäisen tarkastuksen järjestämisestä.	Hyvinvointialuelaki 7 luku, 43 § • Vastaa aluevaltuuston päätösten valmistelusta, täytäntöönpanosta ja laillisuuden valvonnasta • hyvinvointialuekonsernin omistajaohjauksesta sekä hyvinvointialueen järjestämisvastuulle kuuluvien palvelujen muiden tuottajien ohjauksesta ja valvonnasta • huolehtia hyvinvointialueen sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnan järjestämisestä • konsernivalvonnan ja raportoinnin sekä riskienhallinnan järjestämisestä.	Aluehallitus vastaa • aluevaltuuston päätösten valmistelusta, täytäntöönpanosta ja laillisuuden valvonnasta • sisäisen valvonnan, riskienhallinnan ja sopimuksenhallinnan järjestämisestä • sisäisen tarkastuksen järjestämisestä • omistajaohjauksen toteuttamisesta ja organisoii konsernijohtamisen ja konsernivalvonnan • antaa aluevaltuustolle puolivuositain raportin tytäryhteisöjen tavoitteiden toteutumisesta ja taloudellisen aseman kehittymisestä sekä arvion tulevasta kehityksestä ja riskeistä • sopimusten hallinnan ja sopimusvalvonnan järjestämisestä ja antaa tarkemmat ohjeet sopimushallinnan järjestämisestä ja hankintojen toteuttamisesta • tiedonhallinnan lainmukaisista tehtävistä ja siitä, että tiedonhallintalain vastuut, käytännöt ja valvonta on määriteltä hyvinvointialueella • arkistotoimen lainmukaisten tehtävien vastuut, käytännöt ja valvonta on määriteltä hyvinvointialueen viranomaisen tehtävissä.
---------------------	--	--	---

			• sosiaali- ja terveydenhuollon valvontakokonaisuuden järjestämisestä palvelujen järjestämisen ja palvelujen tuottamisen osalta • hyväksyy sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa koskevat ohjeet ja menettelytavat sekä sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen • hyväksyy omavalvonta-ohjelman ja vuosittaisen raportin • valvoo, että sisäinen valvonta ja riskienhallinta toimeenpannaan ohjeistuksen mukaisesti ja tuloksellisesti • päättää raportoinnin aikataulun ja tavan hyväksyy toiminta-kertomuksen, joka sisältää tiedot sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä ja keskeisistä johtopäätöksistä sekä selvityksen konsernivalvonnasta ja merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöitä sekä • hyväksyy sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen, jossa määritellään sisäisen tarkastuksen tehtävät, asema, tiedonsaantioikeudet ja raportointimenettelyt
--	--	--	---

			• antaa johtopäätökset ja selvityksen omavalvontaohjelman toimeenpanosta • valvoo, että turvallisuus- ja varautumisjärjestelyt toimeenpannaan ohjeistuksen mukaisesti. • antaa osana sisäisen valvonnan raportointia sekä toimintakertomuksessa tiedot turvallisuus- ja varautumisjärjestelyistä, keskeisistä johtopäätöksistä sekä myös selvityksen merkittävimmistä turvallisuuteen ja varautumiseen liittyvistä riskeistä ja epävarmuus-tekijöistä.
Tilintarkastaja	Lakisääteinen tilintarkastus	Hyvinvointialuelaki 127 § Tarkastettava ja annettava lausunto mm. • onko hyvinvointialueen sisäinen valvonta, sisäinen tarkastus ja riskienhallinta sekä konsernivalvonta järjestetty asianmukaisesti.	Tilintarkastajan on • annettava tilintarkastuskertomus tarkastuslautakunnalle aluevaltuustolle toimitettavaksi toukokuun loppuun mennessä. • ilmoitettava havaitsemistaan olennaisista epäkohdista viipymättä aluehallitukselle annettavassa tilintarkastus-pöytäkirjassa. Tilintarkastus-pöytäkirja annetaan tiedoksi tarkastuslautakunnalle. • raportoi tarkastussuunnitelman toteutumisesta ja tarkastushavainnoistaan tarkastuslautakunnan määräämällä tavalla.

Tarkastuslautakunta	Hallinnon ja talouden tarkastuksen sekä arvioinnin järjestämistehtävä	Hyvinvointialuelaki 14 luku, 125 § Tarkastuslautakunnan tehtävänä on • valmistella aluevaltuuston päätettävät hallinnon ja talouden tarkastusta koskevat asiat • arvioida, ovatko aluevaltuuston asettamat toiminnan ja talouden tavoitteet hyvinvointialueella ja hyvinvointialuekonsernissa toteutuneet ja onko toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla • arvioida talouden tasapainotuksen toteutumista tilikaudella sekä taloussuunnitelmassa asetettujen tavoitteiden ja toimenpiteiden riittävyyttä talouden tasapainotuksen kannalta • huolehtia hyvinvointialueen ja sen tytäryhteisöjen tarkastuksen yhteensovittamisesta	Ulkoisen tarkastuksen yksikkö • valmistelee tarkastus-lautakunnan käsiteltäväksi tulevat asiat • avustaa lautakuntaa toiminnan ja talouden arviointitehtävässä sekä on oikeutettu tekemään toiminnan ja talouden tarkastuksia lautakunnan hyväksymän työohjelman mukaisesti. Lisäksi ulkoisen tarkastuksen yksikkö voi avustaa tilintarkastajaa tilintarkastajan kanssa sovitulla tavalla.
----------------------------	---	---	--

		• valvoa, että 89 §:ssä säädettyä velvollisuutta ilmoittaa sidonnaisuuksista noudatetaan, ja saattaa ilmoitukset aluevaltuuston tiedoksi • valmistella aluehallitukselle esitys tehtäviään koskeviksi hallintosäännön määräyksiksi sekä arvioinnin ja tarkastuksen talousarvioksi on hankittava tilintarkastuskertomuksessa tehdystä muistutuksesta asianomaisen selitys sekä aluehallituksen lausunto.	
Hyvinvointialuejohtaja § 90, § 114 (hallintosääntö)	Hyvinvointialueen johtaminen	Hyvinvointialuelaki 7 luku, 42 § Hyvinvointialuejohtaja johtaa aluehallituksen alaisena hyvinvointialueen hallintoa, taloudenhoitoa ja muuta toimintaa.	Hyvinvointialuejohtaja vastaa sisäisen valvonnan, palvelujen valvonnan ja riskienhallinnan asianmukaisesta järjestämisestä ja yhteen sovittamisesta: • hyvinvointialueen toiminnan laillisuus ja tuloksellisuus varmistetaan • hyvinvointialueen toiminnan olennaiset riskit tunnistetaan ja kuvataan, riskin toteutumisen vaikutukset, toteutumisen

			todennäköisyys ja mahdollisuudet hallita riskejä arvioidaan • osaltaan sisäisen valvonnan, mukaan lukien oma-valvonnan, varautumisen, hyvän hallinnon ja lainmukaisuuden toteuttamisen tehtäviä • aluehallituksen toimintakertomuksessa antaman sisäisen valvonnan, riskienhallinnan ja konsernivalvonnan selonteon valmistelusta • osaltaan hyvinvointialueen omavalvonnan tehtäviä ja vastaa palvelujen valvonnan asianmukaisesta toteuttamisesta.
Sisäinen tarkastus	Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnon tehokkuuden ja toimivuuden arviointi	Hyvinvointialuelain 7 luku, 51 § • Aluehallituksen tulee järjestää hyvinvointialueen riippumaton sisäinen tarkastus.	Sisäinen tarkastus • arvioi objektiivisesti ja riippumattomasti sisäisen valvonnan, riskienhallinnan ja konsernivalvonnan järjestämistä ja tuloksellisuutta, raportoi arvioinnin tuloksista sekä esittää toimenpide-ehdotuksia järjestelmän kehittämiseksi • raportoi aluehallitukselle ja hyvinvointialuejohtajalle. • voi tehdä aloitteita ja esityksiä tarkastuslauta-kunnan, tilintarkastajan ja sisäisen tarkastuksen sekä Valtiontalouden tarkastusviraston tehtävien

			yhteensovittamisesta mahdollisimman tarkoituksenmukaisella tavalla.
Palvelujohtajat, integraatiojohtaja ja konsernin tulosalueiden johtajat § 25, 95 (hallintosääntö)	Palvelu- ja tulosalueen johtaminen		Vastaa osaltaan palvelualueensa • sisäisen valvonnan, palvelujen valvonnan, omavalvonnan ja riskienhallinnan asian-mukaisesta toteuttamisesta ja raportoinnista, mukaan lukien varautuminen, hyvä hallinto ja lainmukaisuus sekä sopimushallinnan toteutumisen toimeenpanosta ja tuloksellisuudesta. • riskien tunnistamisesta, arvioinnista, riskienhallinnan toimenpiteiden toteutuksesta ja toimi-vuudesta sekä raportoivat aluehallituksen antamien ohjeiden mukaisesti • yksityisten palvelun-tuottajien valvonnan suunnittelusta, toteuttamisesta, seurannasta ja raportoinnista alueellaan • palvelutuotannon osalta varautumisesta ja valmiussuunnittelusta.

Päälliköt ja esihenkilöt § 95 (hallintosääntö)	Toimintayksikön esihenkilötehtävät		Vastaavat • palvelujen ja tehtävien omavalvonnasta, jolla varmistetaan palvelujen saatavuus, jatkuvuus, turvallisuus ja laatu sekä asiakkaiden yhdenvertaisuus • yksikön riskien tunnistamisesta, arvioinnista, riskienhallinnan toimenpiteiden toteutuksesta ja toimivuudesta sekä raportoivat aluehallituksen antamien ohjeiden mukaisesti.
Hallintojohtaja	Tulosalueen johtaminen		Vastaa hyvinvointialueen kokonaisturvallisuuden, riskienhallinnan päätöksenteon suunnittelusta, ohjeistuksesta, kehittämisestä ja toteutuksesta.
Talous- ja rahoitusjohtaja	Tulosalueen johtaminen		Vastaa riskienhallinnan suunnittelusta, ohjeistuksesta, kehittämisestä ja toteutuksesta erityisesti talouden osalta ja johtaa vastuullaan olevaa verkostotoimintaa.