



*Elämän
tähden*

Riskienhallintapolitiikka

Hallitus 13.4.2015

Sisällysluettelo

1	Johdanto	3
2	Riskienhallinnan periaatteet	3
3	Riskienhallinnan vastuut ja toimeenpano	5
4	Riskien arviointi.....	6
5	Riskienhallintatoimenpiteiden suunnittelu ja toteutus.....	6
6	Riskienhallintaprosessin vuosittainen aikataulu.....	7
7	Dokumentointi	8
8	Raportointi	8
9	Riskienhallintapolitiikan ylläpito	8
	Liite 1. Riskien arvioinnin kriteeristö	9

1 Johdanto

Pirkanmaan sairaanhoitopiirin sisäinen valvonta ja riskienhallinta järjestetään kuntayhtymätasolla asetettujen tavoitteiden sekä hyvän hallintotavan vaatimusten mukaisesti. Sisäisellä valvonnalla ja riskienhallinnalla varmistetaan päätettyjen toiminnallisten ja strategisten tavoitteiden saavuttaminen, päätösten perusteena olevan tiedon riittävyys ja luotettavuus, lainsäädännön, toimielinten ja johdon päätösten noudattaminen sekä omaisuuden ja voimavarojen turvaaminen.

Riskienhallinta on osa toiminnan yleistä johtamis- ja hallintojärjestelmää. Se toteutuu kuntayhtymän johtamis-, suunnittelu- ja ohjauskäytännöissä. Suunnittelu ja ohjaus perustuvat luotettavaan toimintaa ja taloutta koskevaan tietoon sekä ajantasaiseen raportointiin.

Vastuu riskienhallinnan periaatteiden luomisesta sekä sen käytännön toteuttamisen organisoinnista ja valvonnasta on kuntayhtymän hallituksella. Riskienhallinnan toteuttamisen onnistumisen kannalta PSHP:n hallituksen ja johdon sitoutuminen on ensiarvoisen tärkeää.

Riskienhallintapolitiikka määrittelee PSHP:n tahtotilan riskienhallinnan tavoitteista, periaatteista ja käytännön toteuttamisesta. Riskienhallintapolitiikka muodostaa yhdessä muiden PSHP:n toimintaohjeiden kanssa kokonaisuuden riskien hallitsemiseksi. Riskienhallintaa tukevia ohjelmia ja suunnitelmia ovat mm. työsuojelun toimintaohjelma, valmiussuunnitelma, kestävän kehityksen ohjelma ja tietoturvapoliittika. Riskienhallintaa käsittelee myös vuonna 2013 laadittu ohje ”Sisäinen valvonta ja hyvä johtamis- ja hallintotapa Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä”.

2 Riskienhallinnan periaatteet

Riskienhallinnan lähtökohtana ovat kuntayhtymän strategia ja eettiset periaatteet. Riskienhallinta tukee PSHP:n tavoitteiden toteutumista.

Riskienhallinnalla tarkoitetaan järjestelmällisiä menettelyjä, joiden avulla tunnistetaan ja arvioidaan kuntayhtymän toimintaan liittyviä riskejä sekä määritellään toimintatavat riskien hallitsemiseksi, valvomiseksi ja säännönmukaiseksi raportoimiseksi. Riskien arviointiin ja hallintaan velvoittavia lakeja ovat mm. kuntalaki, työturvallisuuslaki, terveydenhuoltolaki, valmiuslaki, pelastuslaki, kemikaalilaki sekä laki potilaan asemasta ja oikeuksista.

Riskienhallintatyö on jatkuvaa. Sen keskeisiä osa-alueita ovat

- riskinsietokyvyn määrittäminen
- riskien tunnistaminen
- riskien toteutumisen todennäköisyyden, merkityksen ja hallinnan arviointi
- riskeihin varautuminen: ennaltaehkäiseminen ja mahdollisten toteutuvien riskien vaikutusten pienentäminen
- riskienhallintatiedon jakaminen
- henkilöstön kouluttaminen ja riskien hallintaan kannustaminen.

Riski

Riski on asia tai tapahtuma, joka uhkaa Pirkanmaan sairaanhoitopiirin konsernin tai sen toimintayksiköiden toiminnan jatkuvuutta tai tavoitteiden saavuttamista.

Riski voi olla myös toimintatapoihin liittyvä puute. Riski voi aiheuttaa vahinkoa, menetyksiä tai resurssien tuhlausta sekä vaikuttaa negatiivisesti maineeseen, asiakkaisiin, potilaisiin, henkilöstöön tai muihin sidosryhmiin.

Riskinsietokyky

Riskinsietokyky kuvaa, kuinka suuria poikkeamia tehdyistä suunnitelmista Pirkanmaan sairaanhoitopiirin konserni ja sen toimintayksiköt voivat kestää ja kuinka paljon riskiä voidaan ja halutaan pitää omalla vastuulla organisaation tavoitteita vaarantamatta. Riskinotosta ei saa aiheutua olennaista vaaraa toiminnan onnistumisen ja jatkuvuuden kannalta lyhyellä tai pitkällä aikavälillä. Riskinsietokyky voi vaihdella ajan kuluessa esim. sairaanhoitopiirin ja sen jäsenkuntien taloudellisen tilanteen muuttumisen myötä.

PSHP:n riskinsiedon ylärajat ylittäviä, suuriksi luokiteltuja riskitoteutumia ovat asiat ja tilanteet, joista voi aiheutua esimerkiksi

- potilasturvallisuuden vakava pettäminen, aiheutetaan potilaan kuolema
- ihmishengen menettäminen tai pysyvä työkyvyttömyys
- potilaan välittömän hoidon häiriintyminen
- keskeisen osaamisen menettäminen pysyvästi
- taloudellinen menetys noin 14 miljoonaa euroa tai yli
- maineen tai luottamuksen menetys niin, että merkittäviä asiakkuuksia lähtee tai sidosryhmien luottamus sairaanhoitopiirin johtoon tai toimintakykyyn järkkyy.

Kuntayhtymätasoinen riskien arvioinnin kriteeristö on esitetty liitteessä 1.

Riskialueet

PSHP:n tunnistetut riskit luokitellaan neljään pääryhmään: strategiset, operatiiviset, taloudelliset ja vahinkoriskit. Kaikkiin näihin luokkiin voi kuulua sisäisiä tai ulkoisia riskejä.

Strategiset riskit estävät organisaatiota saavuttamasta strategisia tavoitteita. Ne liittyvät usein ulkoisiin tapahtumiin ja muutoksiin, jotka koskevat esimerkiksi kysyntää, lainsäädäntöä tai maineenhallintaa.

Operatiiviset riskit ovat seurausta organisaation päivittäisistä toiminnoista. Ne aiheutuvat riittämättömistä tai epäonnistuneista sisäisistä prosesseista, henkilöstöstä, järjestelmistä tai ulkoisista tekijöistä. Operatiiviset riskit jaotellaan tarkemmin *johtamiseen, potilashoittoon, henkilöstöön ja tukipalveluihin* liittyviin riskeihin.

Taloudelliset riskit liittyvät sisäisiin tai ulkoisiin taloudellisiin ja rahoituksellisiin asioihin.

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

3 Riskienhallinnan vastuut ja toimeenpano

Kuntalain mukaan hallitus vastaa kuntayhtymän hallinnosta ja taloudenhoidosta. Konsernijohto vastaa kuntayhtymäkonsernin ohjauksesta ja konserni-valvonnan järjestämisestä. Konsernihallinnassa seurataan muun muassa riskienhallinnan toimivuutta konserniyhteisöissä. Konserniyhteisöt toteuttavat sairaanhoitopiiriin yhteistä riskienhallintapolitiikkaa osana toiminta- ja taloussuunnitteluaan konsernijohdon päättämässä laajuudessa.

Kuntalain 13 §:n mukaan valtuuston tulee päättää kunnan ja kuntakonsernin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteista. PSHP:n hallintosäännön mukaan hallitus vastaa siitä, että sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa koskevat vastuut ja tehtävät on määritelty säännöissä ja ohjeissa. Hallitus voi siirtää toimivaltaansa edelleen muille toimielimille ja viranhaltijoille.

Strateginen taso

Johtosäännön mukaan sairaanhoitopiiriin johtaja vastaa kuntayhtymän sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta. Yhtymähallinnon yleishallinnon johtavat viran- ja toimenhaltijat seuraavat ja tukevat oman alueensa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan asianmukaisuutta. Johtoryhmän jäsenet vastaavat osaltaan omien prosessiensa valvonnasta.

Johdon säännölliset riskiarvioinnit ja riskienhallintatoimenpiteet keskittyvät merkittävimpiin kuntayhtymän strategioiden toteuttamista ja tavoitteiden saavuttamista uhkaaviin asioihin. Kullakin johtoryhmän jäsenellä on prosessinsa puitteissa vastuu riskienhallinnan toteuttamisesta.

Operatiivinen taso

Talousjohtaja koordinoi PSHP:n riskienhallintatoimintaa. Tavoitteena on toiminnan jatkuvuuden turvaaminen ja tuloksetekokyvyn säilyminen.

Toimialuejohtajat vastaavat sisäisen valvonnan asianmukaisuudesta ja riskienhallinnasta alueillaan. Riskit arvioidaan politiikan mukaisesti sähköiseen järjestelmään vähintään toimialuetasolla. Toimialueella tarkoitetaan myös palvelukeskuksia, liikelaitosta, aluesairaaloita ja konserniyhtiöitä. Vastaavasti toimialuejohtajalla tarkoitetaan myös palvelukeskusten, liikelaitoksen, aluesairaaloitten ja konserniyhtiöiden johtajia.

Lisäksi jokainen vastuualue, työyksikkö ja työntekijä on vastuussa oman toimintansa riskienhallinnasta. Riskienhallintajärjestelmän käyttöä on mahdollista laajentaa vastuualue- ja yksikötasolle.

4 Riskien arviointi

Riskejä arvioidaan organisaation kaikilla tasoilla. Riskien tunnistamisessa hyödynnetään rekistereitä, mittareita, asiantuntijoiden arvioita ja muuta taustamateriaalia. Pohjatietona käytetään esim. yksiköiden tekemiä työturvallisuusriskikartoituksia ja HaiPro-ilmoituksia. Tunnistettujen riskien suuruus arvioidaan todennäköisyyden ja seurausten vakavuuden perusteella. Riskin suuruuden arvioinnissa käytetään riskien arvioinnin kriteeristöä (liite 1). Tavoitteita uhkaavat riskit asetetaan yhtenäisen arvioinnin eli riskikartoituksen kautta riskiluokkiin, joiden värit kuvaavat riskien tärkeysjärjestystä toisiinsa nähden. Riskin väri on aina punainen, mikäli sen vaikutukset voivat olla suuret. Näin varaudutaan myös poikkeuksellisiin, suuriin riskeihin.

Riskin vaikutusten ohessa esitetyt apukysymykset eivät ole keskenään yhteismitallisia, vaan niiden tarkoituksena on auttaa riskin suuruuden arvioinnissa. Riskiä arvioidaan sen apukysymyksen perusteella, mikä kuhunkin riskiin sopi parhaiten ja on merkittävin. Talouskriteeri mitoitetaan arvioitavaan toimintaan sopivaksi.

Riskin kokonaisarvioinnin jälkeen otetaan kantaa siihen, miten riskejä on jo hallittu: mitä organisaatiossa on tehty riskin tilanteen parantamiseksi ja miten tämän katsotaan toimivan käytännössä. Riskin nykytilannetta arvioidaan kolmiportaista mittaristoa (riittävä, kehitettävää, riittämätön) hyödyntäen (liite 1).

Riskeistä otetaan tarkempaan käsittelyyn erityisesti ne, jotka on arvioitu suureksi tai merkittäväksi ja riskin hallinta on riittämätöntä (molemmat ovat punaisia). Erityisesti näille riskeille tulee löytää uusia hallintatoimenpiteitä.

Sairaanhoitopiirin johtoryhmä toteuttaa kuntayhtymätasoisien riskien tunnistamisen ja arvioinnin vuosittain. Arviointi perustuu ennen kaikkea toimialueiden esiin nostamiin riskeihin. Riskien arvioinnin tulokset annetaan toimialue- ja konserniyhteisöjohton hyödynnettäväksi johtajiston kokouksessa ja konserniyhteisöjen kanssa käytävissä neuvotteluissa.

Toimialueet tunnistavat ja arvioivat omat riskinsä ja esittelevät 2 - 5 suurinta suunnitelmissa asetettujen tavoitteiden saavuttamista uhkaavaa riskiä hallintatoimenpiteineen vuosittaisessa riskienhallintaseminaarissa. Suurimmat riskit voivat perustua sekä kuntayhtymätason että toimialueen omaan riskien arviointiin.

5 Riskienhallintatoimenpiteiden suunnittelu ja toteutus

Riskienhallintatoimenpiteiden toteuttaminen on jatkuvaa. Riskejä poistetaan ja pienennetään osana jokapäiväistä toimintaa kaikilla organisaation tasoilla. Epätodennäköiset tai vähäisiä seurauksia aiheuttavat riskit voidaan päättää hyväksyä pidettäväksi ilman toimenpiteitä. Toimialuejohtaja vastaa oman toimialueensa riskienhallintatoimenpiteiden toteuttamisesta.

Pienimmät riskit hallitaan osana päivittäisjohtamista. Suurempien riskien hallintaa suunnitellaan ja toteutetaan tarvittaessa esim. kehittämisprojektien

avulla. Osa vahinkoriskeistä hallitaan vakuuttamalla, josta vastuussa on talousjohtaja.

Johtoryhmä valmistelelee riskien arvioinnin yhteenvedon ja kuntayhtymätason riskienhallintatoimenpiteiden toteuttamissuunnitelman (vuosittainen riskienhallintasuunnitelma), joka käsitellään hallituksen kokouksessa.

6 Riskienhallintaprosessin vuosittainen aikataulu

PSHP:n vuosisuunnitteluun sisältyy yhdenmukainen, kuntayhtymätasoinen riskienhallintaprosessi. Organisaation eri tasoilla tehtävä operatiivinen riskienhallinta on aktiivista ja jatkuvaa. Johdon toteuttama strategisten riskien hallinta keskittyy merkittäviin kuntayhtymätason asioihin, jotka uhkaavat toiminnan tavoitteiden saavuttamista. Riskienhallintaprosessiin kuuluu riskien tunnistaminen ja arviointi, toimenpiteiden suunnittelu, toteutus sekä raportointi ja seuranta. Lisäksi itse riskienhallintaprosessin ja sen ohjeiden päivitys on osa kokonaisuutta.

	Riskienhallinnan vuosisuunnittelu	Toimija
Tammikuu	Selvitys <u>edellisen</u> vuoden riskienhallintatoimenpiteiden toteuttamisesta ja alkaneen vuoden riskienhallintasuunnitelman käsittely	Johtoryhmä johtajistossa
Helmikuu	<u>Kuluvan</u> vuoden riskienhallintasuunnitelman tarkentaminen toimialueilla	Toimialueiden johtoryhmät
Toukokuu	Toimialueiden arvio <u>seuraavan</u> vuoden 2 - 5 suurimmasta riskistään	Toimialueiden johtoryhmät
Kesäkuu	Riskienhallintaseminaari, jossa toimialueet esittelevät suurimmat riskinsä	Toimialuejohtajat ja johtoryhmä
Elokuu	Toimialueiden riskien käsittely ja kuntayhtymätason riskirekisterin päivittäminen	Johtoryhmä ja turvallisuuspäällikkö
Syyskuu	Seuraavan vuoden riskienhallintasuunnitelman laadinta	Johtoryhmä
Lokakuu	Vuosittaisen riskienhallintasuunnitelman käsittely samanaikaisesti toiminta- ja talous-suunnitelman kanssa	Hallitus
Tammikuu	Edellisen vuoden riskienhallinnan raportointi toimintakertomuksen laadinnan yhteydessä	Toimialueet ja johtoryhmä
Koko vuosi	Hallintatoimenpiteiden toteutus Hallintatoimenpiteiden seuranta Riskien päivittäminen ja seuranta	Toimialueet ja johtoryhmä

7 Dokumentointi

Sekä kuntayhtymä- että toimialue- tason riskien tunnistamisessa ja arvioinnissa hyödynnetään sairaanhoitopiirin verkkopohjaista riskienhallintajärjestelmää (pshp.ersm.fi). Riskienhallintajärjestelmään kirjataan tunnistetut riskit, arvioidaan niiden suuruus ja nykytila, kirjataan riskien nykyiset ja tulevat hallintakeinot sekä nimetään riskien vastuuhenkilöt.

Sairaanhoitopiiritasoiset riskit on vastuutettu johtoryhmän jäsenille, joiden tehtävänä on seurata riskien kehitystä sekä huolehtia, että niiden riskienhallinta ja hallintatoimenpiteiden dokumentointi on ajantasaista. Toimialuejohtajat ja konserniyhteisöjen toimitusjohtajat vastaavat, että riskienhallinta on dokumentoitu samaan järjestelmään.

Kuntayhtymätason riskienhallintajärjestelmän pääkäyttäjä on sairaanhoitopiirin turvallisuuspäällikkö.

8 Raportointi

Riskienhallinnan toteuttamisesta raportoidaan toimintakertomuksen laadinnan yhteydessä. Kuntayhtymätason yhteenveto laaditaan osana toimintakertomusta toimialueiden ja konserniyhteisöjen raporteja hyödyntäen.

Toimenpiteiden toteuttamista seurataan toimialueilla ja kuntayhtymätasolla. Riskienhallintaprosessia ja toimenpiteitä käsitellään toimialueiden johtoryhmissä. Kuntayhtymätason riskienhallintaa seurataan PSHP:n johtoryhmässä säännöllisesti.

Lisäksi osana riskienhallinnan raportointia annetaan turvallisuusraportti johtoryhmälle kaksi kertaa vuodessa.

9 Riskienhallintapolitiikan ylläpito

PSHP:n riskienhallintapolitiikan hyväksyy sairaanhoitopiirin hallitus. Sairaanhoitopiirin johtaja raportoi politiikan toteutumisesta vuosittain hallitukselle, joka raportoi valtuustolle.

Riskienhallintapolitiikan ohjausryhmänä toimii sairaanhoitopiirin johtoryhmä. Johtoryhmä arvioi riskienhallintapolitiikan kerran valtuustokauden aikana varmistaakseen sen jatkuvan soveltuvuuden, riittävyyden ja tehokkuuden. Riskienhallinnan vastuuhenkilöt raportoivat, valmistelevat ja esittelevät riskienhallinta-asioita johtoryhmälle. Riskienhallintapolitiikan toteuttamisesta vastaa linjaorganisaatio.

Liite 1. Riskien arvioinnin kriteeristö
Riskin kokonaisarvion kriteerit:

Yleinen, voi tapahtua toistuvasti	Todennäköinen 4				
Kohtalaisen yleinen, tapahtunut "läheltä piti" tilanteita	Mahdollinen 3				
Harvinainen, sattunut joskus meillä tai muualla	Epätodennäköinen 2				
Teoreettisesti mahdollinen, erittäin harvinainen	Erittäin epätodennäköinen 1				
		Vähäinen 1	Kohtalainen 2	Merkittävä 3	Suuri 4

TAI	ASIAKAS	Vaikutus luotettavuuteen / maineeseen	Perusviestintä riittää / sidosryhmät kyselevät asiasta epävirallisesti	Edellyttää viestinnällisiä tai muita lisätoimenpiteitä / sidosryhmittä selvityspyynnöitä	Yleinen mielipide ja julkisuus rajoittaa avainhenkilöiden työtä / sidosryhmät vaativat mittavia toimenpiteitä	Asiakkuuksia lähtee / sidosryhmät edellyttävät henkilövaihdoksia ja/tai toimintamallien uusimista
TAI	PROSESSI	Vaikutus potilasturvallisuuteen	Aiheutetaan potilaalle lievää haittaa	Aiheutetaan potilaalle keskivaikeaa haittaa	Aiheutetaan potilaalle pysyvä vakava haittaa	Aiheutetaan potilaan kuolema
		Vaikutus palvelun tuottamiseen	Kiireeton hoito häiriintyy	Kiireellinen hoito häiriintyy	Kriittinen ydintoiminta häiriintyy	Välttöön hoito häiriintyy
TAI	HENKILÖSTÖ	Riskin vaikutus osaamiseen	Lievää puutetta osaamisessa	Riittämätöntä osaamista monella osa-alueella	Jatkuvaa puutteellista osaamista ydintoiminnoissa	Keskeistä / kriittistä osaamista menetetään pysyvästi
		Riskin vaikutus työkykyyn	Ohimenevä / tilapäinen sairastaminen	Sairauslomien tiheys ja päivien lukumäärä kasvussa	Useita pitkiä poissaoloja / työkyvyn heikentyminen	Pysyvä työkyvyttömyys tai kuolema
TAI	TALOUS	Konsernitasoinen vaikutus? (Esim. yksittäinen menetys)	0,5 - 1 M€	1 - 7 M€	7 - 14 M€	> 14 M€

Riskien hallinnan tilannearvion kriteerit:

1 <i>Riittävä</i>	2 <i>Kehitettävää</i>	3 <i>Riittämätön</i>
Riskin nykyinen hallinta koetaan hyväksi ja toimivaksi	Riskiä hallitaan kohtalaisesti	Riskin nykyiset hallintakeinot eivät toimi

Riskin vaikutusten ohessa esitetyt apukysymykset eivät ole keskenään yhteismitallisia, vaan niiden tarkoituksena on auttaa riskin suuruuden arvioinnissa. Riskiä arvioidaan sen apukysymyksen perusteella, mikä kuhunkin riskiin sopii parhaiten ja on merkittävin. Talouskriteeri mitoitetaan arvioitavaan toimintaan sopivaksi.