

Riskienhallinnan järjestäminen yrityksessä

Tuomas Alho

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

16.5.2021



Tekijä tai tekijät Tuomas Alho	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2011
Raportin nimi Riskienhallinnan järjestäminen yrityksessä	Sivu- ja liitesivumäärä 38 + 13
Opettajat tai ohjaajat Ulrika Lindblad	
<p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa riskienhallinnan järjestäjän opas säätiön X käyttöön. Opas perustuu opinnäytetyön teoriaosuuteen, säätiölle järjestettyyn työpajaan ja haastatteluun säätiön tilintarkastajan kanssa.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus on jaettu kahteen pääluokkaan. Ensimmäisessä luvussa käsitellään riskienhallinnan historiaa, riskienhallinnan määritelmää, perinteisen ja kokonaisvaltaisen riskienhallinnan eroja sekä sisäistä tarkastusta ja valvontaa yleisesti. Toinen luku tarkastelee suunnitelmallisen riskienhallintaprosessin kaikkia eri vaiheita pohjaten SFS-ISO 31000 standardin mukaiseen toteuttamistapaan.</p> <p>Toiminnallisessa osuudessa käydään läpi säätiön taustaa riskienhallinnan suhteen ja järjestetyn työpajan suunnittelun vaiheita. Osiossa käsitellään myös työpajan tuloksia riskienhallintaprosessin toteuttamisen havainnollistamiseksi riskien arvioinnin osalta. Opinnäytetyön lopussa annetaan esimerkkejä jatkokehitysehdotuksista säätiön riskienhallintaa varten ja reflektoidaan opinnäytetyön onnistumista.</p> <p>Opinnäytetyön lähteinä hyödynnettiin riskienhallinnan kirjallisuutta, elektronisia sivustoja, säätiölle järjestetyssä työpajassa syntyneitä aineistoja ja haastattelua säätiön tilintarkastajan kanssa.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteissa onnistuttiin hyvin. Lopputuloksena syntynyt opas antaa selkeän kuvan riskienhallintaprosessin eri vaiheiden suorittamisesta helposti luettavassa ja visuaalisessa muodossa.</p>	
Asiasanat Riski, riskienhallinta, riskienhallintaprosessi	

Business Administration

<p>Authors Tuomas Alho</p>	<p>Group or year of entry 2011</p>
<p>The title of thesis Arranging risk management in a company</p>	<p>Number of pages and appendices 38 + 13</p>
<p>Supervisor(s) Ulrika Lindblad</p>	
<p>The purpose of this thesis is to produce a risk management organizer's guide for the foundation X use. The guide is based on the theory part of the thesis, a workshop that was organized for the foundation and on an interview conducted with the foundation's auditor.</p> <p>Theoretical part of the thesis is divided into two main chapters. The first chapter includes history of risk management, risk management definition, differences between traditional and comprehensive risk management and internal audit and control generally. Second chapter includes all steps in planned risk management process based on SFS-ISO 31000 standard's model.</p> <p>Functional part of the thesis goes through foundation's background and the stages of planning the workshop. This section also reviews the results achieved in the workshop to exemplify how to organize risk management process on risk evaluation. In the end of the Thesis some key points are proposed for the further development in the foundation. Last part includes self-reflection on the making of the Thesis, challenges that were encountered and whether the goals were achieved.</p> <p>References used in the thesis were risk management literature, electronical sites, the workshop, which was organized to develop risk management development, and an interview conducted with the auditor of the foundation.</p> <p>The goals of the thesis were achieved well. The finished guide gives clear step-by-step instructions on how to organize risk management in a company in a clear and visual form.</p>	
<p>Risk, risk management, risk management process</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toiminnallisen työn kuvaus.....	2
1.2	Keskeiset käsitteet	2
2	Riskienhallinta	5
2.1	Määritelmä ja tausta	5
2.2	Perinteinen riskienhallinta	7
2.3	Kokonaisvaltainen riskienhallinta.....	8
2.4	Sisäinen tarkastus ja valvonta	9
2.4.1	Corporate Governance	10
3	Suunnitelmallinen riskienhallinta.....	12
3.1	Toimintaympäristön määrittelemine.....	13
3.2	Riskien luokittelu	14
3.3	Riskien arviointiprosessi	16
3.3.1	Riskien tunnistaminen	16
3.3.2	Riskianalyysi.....	19
3.3.3	Riskien merkityksen arviointi	20
3.4	Riskien hallintakeinot	20
3.4.1	Välttäminen	21
3.4.2	Pienentäminen	21
3.4.3	Jakaminen ja siirtäminen.....	21
3.4.4	Pitäminen	22
3.5	Viestintä ja tiedonvaihto.....	22
3.6	Seuranta ja katselmus	22
3.7	Oppaan laatiminen.....	23
4	Riskienhallinnan järjestäjän opas	25
4.1	Tausta ja nykyinen riskienhallinnan tila säätiössä	25
4.2	Työpajan suunnittelu ja valmistelu	26
4.3	Riskienhallinnan työpaja	28
4.4	Oppaan laatiminen.....	33

4.5	Jatkotoimenpide-ehdotukset.....	34
5	Pohdinta.....	37
	Lähteet.....	39
	Liitteet	42

1 Johdanto

Onko olemassa täysin riskitöntä toimenpidettä? Mitä maailmassa tapahtuisi, jos kukaan ei välittäisi riskeistä? Millaisia vaikutuksia sillä olisi yhteiskuntaan, talouteen, yksilöihin? Riskienhallinta on esittänyt erittäin suurta roolia historian saatossa. Esimerkkinä modernin ajan katastrofiin saattaneesta virheellisestä riskin arviosta voidaan mainita muun muassa 1986 tapahtunut Challengerin onnettomuus, joka johtui tunnistetusta ja tiedostetusta O-renkaasta johtuvasta riskistä. Onnettomuus johti sukulan tuhoutumiseen ensi hetkien yhteydessä laukaisusta. Tapahtumasta on erittäin kattava ja yksityiskohtainen dokumentti Netflixissä nimikkeellä Challenger. Ajankohtaisempaan haasteena lähes kaikille yrityksille on COVID-19 aiheuttama pandemia ja sen muunnokset. Kyseinen haaste on vaatinut mittavia ponnistuksia yrityksiltä muuttamaan niiden toimintamalleja ja varmistamaan niiden toiminnan jatkuvuus.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on muodostaa lukijalle näkemys riskienhallinnanprosessista ja miten yritys pystyy oikein toteutettuna aidosti luomaan lisäarvoa toiminnassaan kustannustehokkaasti sekä suojautumaan sitä uhkaavilta riskeiltä. Opinnäytetyön tuloksena syntyvä opas rajautuu olemaan tiivis apuväline riskienhallinnan järjestäjälle ja se voi toimia muistilistana tilaisuuksien järjestämisessä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käydään läpi riskienhallintaprosessin määrittelmää ja taustaa, sekä eritellään perinteisen ja nykyaikaisemman kokonaisvaltaisen riskienhallinnan lähestymistä aihealueeseen. Tämän lisäksi teoreettinen viitekehys käsittelee suunnitelmallisen riskienhallinnan eri osalualueita vaiheittain.

1.1 Toiminnallisen työn kuvaus

Toiminnallisen työn osuudessa käsitellään riskienhallintaprosessin osa-alueet, joita havainnollistetaan säätiölle X järjestetyllä työpajalla. Työpaja keskittyy kokonaisprosessin osalta riskien arviointiin, joka pitää sisällään riskien tunnistamisen, riskianalyysin ja riskien merkityksen arvioinnin. Jatkokehitysehdotuksissa käydään läpi prosessin seuraavat vaiheet, jotka ovat riskien käsittely, viestintä ja tiedonvaihto sekä seuranta ja katselmus. Oppaan työstöä käsitellään Oppaan laatiminen -kappaleessa. Kehitysehdotukset pohjautuvat oman tietämyksen lisäksi säätiön tilintarkastajan kanssa suoritettuun haastatteluun aiheesta.

Työn lopullisena tuloksena on luoda toimeksiantajalle helposti ymmärrettävä vaiheittainen runko riskienhallintatilaisuuden järjestäjän tueksi, jota voidaan käyttää apuna riskienhallintapäivien järjestämisessä. Tavoitteena on tehdä selkeä ja havainnollistava opas, joka antaa eväät riskienhallinnan toteuttamiseen sellaisellekin, jolla ei ole aikaisempaa syvempää tietämystä asiasta.

1.2 Keskeiset käsitteet

Riskienhallinnan käsitteistö on suhteellisen helppoa ymmärtää ilman aiempaa syvempää perehtymistä, mutta seuraavassa listassa on joitakin lisähuomiota kaipaavia termejä pohjaten valtiovarainministeriön käsiteluettoon:

Jäännösriski – Riskin tunnistamisen, arvioinnin ja toimenpiteiden jälkeen jäljelle jäävä osa riskistä, jota ei haluta tai voida poistaa. Jäännösriski saattaa sisältää myös tunnistamattomia riskejä.

Riski – Yrityksen tavoitteisiin vaikuttava epävarmuustekijä. Vaikutus on oletetusta poikkeava ja sillä voi olla negatiivinen tai positiivinen seuraus oletetusta.

Riskianalyysi – Riskin luonteen ja riskitason määrittämiseen kehitetty työkalu, joka toimii perustana riskin merkityksen arvioinnille ja sitä käsitteleville päätöksille. Prosessissa suoritetaan myös riskin suuruuden arviointi.

Riskien arviointi – Riskienhallinnan prosessi kokonaisuudessaan, joka sisältää riskien tunnistamisen riskianalyysin sekä riskin merkityksen arvioinnin.

Riskien käsittely – Riskien kontrolloinnin prosessivaihe, jossa päätetään toimenpiteet niiden hallitsemiseksi.

Riskien tunnistaminen – Organisaation toimintaympäristön mukainen riskien määrittäminen ja kuvaaminen.

Riskienhallinta – Yrityksen systemaattinen toiminta riskien hallitsemista varten.

Riskienhallintapolitiikka – Yrityksen määrittämien periaatteiden ja tavoitteiden pohjalta tehdyt päätökset riskienhallinnan suhteen.

Riskiluokitus – Arvioitavan riskin kategoriointi kokonaisuuden hallitsemisen parantamiseksi.

Riskin omistaja – Erikseen määritelty taho organisaatiossa, joka kantaa vastuun riskin hallitsemisesta. Riskitoimenpiteitä varten saatetaan määrittää erillinen taho, jonka tehtävänä on päätetyn riskienhallintakeinon seuranta, koordinointi ja raportointi tietyn riskin osalta.

Riskitaso – Yksittäisen tai riskiklusterin riskisyyden suuruus, joka koostuu esimerkiksi vaikutuksen ja todennäköisyyden tulon funktiosta.

Sisäinen tarkastus – Yrityksen johdon apuna toimiva riippumaton ja objektiivinen taho, jonka tehtävänä on edistää organisaation riskienhallinta-, val-

vonta-, johtamis- ja hallintoprosessien tuloksellisuutta niiden arvioinnissa ja kehittämisessä edelleen. Osa sisäistä valvontaa.

Sisäinen valvonta – Menettelyt, joiden tarkoituksena on varmistaa yrityksen:

- Talouden ja toiminnan laillisuus ja tuloksellisuus
- Omaisuuden ja varojen turvaaminen
- Oikeat ja riittävät tiedot organisaation taloudesta ja toiminnasta

(Valtiovarainministeriö, käsitteiden määritelmät. n.d.)

2 Riskienhallinta

Opinnäytetyön ensimmäisessä kappaleessa käsitellään riskienhallinnan määritelmää ja taustaa, perinteisen ja kokonaisvaltaisen riskienhallinnan piirteitä ja eroja sekä riskienhallinnan johtamista.

2.1 Määritelmä ja tausta

Riskin määritelmä riippuu täysin näkökulmasta, josta sitä tarkastellaan. Yksityshenkilön riskit ovat laajuudeltaan useimmiten huomattavasti pienempiä yritykseen verrattaessa, mutta ne ovat hyvin samankaltaisia olemukseltaan ja niiden hallintakeinot ovat myös samanlaisia, joten monella on tietämättäänkin kosketuspintaa kyseiseen aihealueeseen.

Suomen riskienhallintayhdistys toteaa riskin olevan ei-toivotun tapahtuman toteutumisen mahdollisuus. Tässä tapauksessa tarkoitetaan tilannetta, jossa on mahdollisuus ei-toivotun tapahtuman realisoitumiseen, jolla on haitallisia vaikutuksia yrityksen kannalta. Tästä johtuen todennäköisyys ja seuraukset ovat riskimääritelmän ytimessä, vaikka usein riskiä ajatellaan ainoastaan tapahtuman todennäköisyyden funktiona. (Suomen riskienhallintayhdistys 2021)

Riskien määrä ja sisältö on suoraan sidoksissa inhimillisen kulttuurin kehitykseen. Ihmiskunnan ollessa primitiivisimmillään, riskit koskivat lähinnä ravinnon löytämistä ja elossa pysymistä. Ensimmäisenä kulttuurin kehittymisen Mekkana voidaan pitää Kaksoisvirran maassa kukoistanutta Hammurabin rakentamaa Babylonian valtakuntaa (1700 eKr.), jossa merenkulun kehittymisen kautta kaupanteko laajeni ja tätä varten laadittiin erityisiä lakeja. Hammurabin laeissa löytyy muun muassa pykäliä, joilla laivojen omistajat pystyivät hallitsemaan riskejä mahdollisten haaksirikkojen sattuessa. Merimatkoja rahoitettiin erityisillä merilainoilla, jotka aluksen omistaja sai anteeksi, mikäli laiva menetettiin merenkulun aikana. Onnistuneesta matkasta taas

hyvitettiin lainasumman lisäksi riskipreemio, jota voidaan pitää vakuutusmaksuna. Tätä voidaan pitää varhaisimpana vakuutusmuotona ihmiskunnan historiassa, joka on joissakin vakuutusmuodoissa säilynyt sellaisenaan nykyaikaan asti. (Kuusela & Ollikainen 2005, 18-19)

Riskin mittaaminen sai alkunsa renessanssin aikakaudella, kun kirkon oppeja alettiin yhä enemmän kyseenalaistamaan ja mielenkiinto tieteitä kohtaan kasvoi. Kaukomatkojen lisääntyessä kaupankäynti kehittyi entisestään, jonka myötä myös toiminnan järjestelmällisyys ja tulevaisuuden ennakoiminen olivat tärkeässä roolissa. Erinomaisena esimerkkinä on italialaisen matemaatikon Luca Pacciolin kehittämä kahdenkertaisen kirjanpidon teorian esittäminen Summa teoksessaan 1494. Teoksessa käsiteltiin myös pelipanoksien oikeudenmukaista jakamista pelin keskeytyessä, joka oli alkusysäys systemaattiselle todennäköisyyksien analysoinnille sekä riskien määrälliselle mittaamiselle. (Kuusela & Ollikainen 2005, 20-21)

Todennäköisyyslaskennan synty sijoittuu kuitenkin myöhempään ajanjaksoon 1600-luvulle, matematiikan kehittymisen kulta-aikaan, kun Fra Luca Paccioli kävi ajatustenvaihtoa kirjeitse Pierre de Fermat'n kanssa. Tämänkin kehitysaskelen taustalla oli uhkapelit, kun Pascalin ystävä Antoine Gombaud pyysi tätä selvittämään, kuinka Balla nimisen pelin keskeytyessä pelipanosten jakamisen pitäisi tapahtua pelitilanteen mukaisesti. Pulman ratkaisun selvityksen seurauksena he loivat perustan modernille todennäköisyyslaskennalle ja sitä kautta pystyttivät tukipilarit nykyajan riskienhallintamuodoille. (Tilastokeskus 2003)

Ajan kuluessa yhä useammat aspektit kehittyivät, joista voidaan mainita esimerkkeinä Jacob Bernoullin tiedon laadun ja todennäköisyyden yhteyden selvittäminen 1700-luvun alkupuolella sekä tilastollisten menetelmien kehitysaskelien ottaminen pohjaten Carl Friedrich Gaussin tutkimuksiin taivaankappaleiden ratojen perusteella. (Kuusela & Ollikainen 2005, 22-24)

Moderniin aikaan siirtyminen voidaan ajoittaa ensimmäiseen maailmansotaan. Tämän maailmaa järkyttäneen ajanjakson aikana ihmiskunnan ymmärrys syveni monella eri saralla riskien suhteen. Sen seurauksena alettiin erityisesti keskittyä yhä enemmän riskienhallintaan sovellettujen päätösten lisäksi niiden seurauksiin. (Kuusela & Ollikainen 2005, 25)

2.2 Perinteinen riskienhallinta

Organisaation riskienhallinnan ytimessä on jatkuvuuden varmistaminen alati muuttuvassa dynaamisessa ympäristössä. Vaikka tunnistettu uhka tai useampi toteutuisikin, niin laajojen ja kustannustehokkaiden suojaustoimien avulla yritys pystyy varmistamaan toimintansa. Perinteisesti riskienhallintaa onkin ajateltu hyvinkin suppeasti ainoastaan uhkien torjumisena ja kustannusten minimoimisena negatiivisten sattumien realisoituessa.

Aiemmin yritysten riskienhallinnan toimintoja tarkasteltiin hyvin kapea-alaisesti. Se miellettiin kokonaan erillisenä toimintona, jonka primaarisena funktiona oli optimoida vakuutusten laajuutta, sekä niistä koituvien kustannusten suhdetta. Perinteisen riskienhallinnan suurimpiin ongelmiin kuului jyrkkä erottelu joko vahinko- tai liikeriskeihin, joka osaltaan leimasi toimintaa hyvin yksinkertaiseksi vakuutusten hankinnaksi. Tällä yksinkertaistamisella riskienhallinta oli pitkään stagnaatiossa kehityksensä osalta, eikä sitä osattu pitää yhtenä arvokkaana strategisena voimavarana ja kulmakivenä menestymisen kannalta. (Kuusela & Ollikainen 2005, 155)

Perinteisesti riskienhallintaprosessin hallinta menestyksekkäästi on sisältänyt monia eri vaiheita. Tämä on tunnusomaisesti edennyt suunnitelmallisesti ja vaiheittain seuraavalla tavalla:

1. Yritykselle merkittävien riskien tunnistaminen
2. Vahinkojen todennäköisyyden ja kriittisyyden evaluointi
3. Riskienhallinta menetelmien valinta ja kehittäminen

4. Riskienhallintapäätökset

5. Jälkikäteen arviointi toteutuneiden riskienhallintaratkaisujen suhteen

Organisaatio pystyy määrittämään riskiprofiilinsa tunnistamalla ja arvioimalla riskit sekä suorittamalla riskianalyysin tämän pohjalta. Perinpohjainen riskiprofiilin tunteminen antaa edellytykset riskien käsittelyvaiheelle. Tämä tarkoittaa johdon aktiivista otetta riskien kontrollointiin, joka pitää sisällään riskin välttämisen, pienentämisen, jakamisen, siirtämisen tai jättämisen yrityksen omalle vastuulle. Tämän lisäksi tarkasti tehdyt rahoituslaskelmat ja -päätökset valittujen riskienhallintamenetelmien suhteen ovat tärkeässä roolissa. (Kuusela & Ollikainen 2005, 156)

2.3 Kokonaisvaltainen riskienhallinta

Yritys kohtaa koostaan ja toimialastaan riippumatta useita eri riskejä. Turvalisiksi mielletyt toimintamallit ja -tavat voivat muuttua, kuten lentoliikenteen kohdalla tapahtui 2001 syyskuun 11. päivän terroriteon jälkeen. Ajankohtaisempana suurena yksittäisenä tekijänä yrityksille on aiheuttanut COVID19-pandemian tuomat haasteet. Riskiprofiilin luominen ja sisäistäminen vahinkoriskien ja liikeriskien osalta on yritykselle erittäin tärkeää, jotta se voi kontrolloida riskejä perinteisiä riskienhallintakeinoja käyttäen. (Kuusela & Ollikainen 2005, 18)

Erillisten ja yksittäisten riskienhallintaa koskevien päätösten sijaan, tulisi yrityksen integroida sen riskienhallintaa koskevat asiat osaksi tavallista liikkeenjohdon toimintaa. Pelkästään kustannustehokkaiden ja teknisten ratkaisujen sijaan, riskienhallinnan kokonaisuuden hallitseminen ja pitkän tähtäimen strategiaan pyrkivän riskienhallinnan avulla, organisaatio voi luoda aitoa lisäarvoa tekemillään ratkaisuilla riskienhallinnassa.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan avulla yritys pystyy päätöksenteon laadun parantamisen ohella hallitsemaan epävarmuutta paremmin, minimoi-

maan tappioita, saavuttamaan tavoitteensa varmemmin, ylläpitämään mainettaan, pienentämään tuottojen volatiliteettia, tehostamaan uusien tuotteiden lanseerausta sekä tunnistamaan uusia mahdollisuuksia. (Kuusela & Ollikainen 2005, 134)

Standardoimalla organisaation riskienhallinnan koko yrityksen kattavaksi yhtenäiseksi käytännöksi yritys pystyy tehokkaimmin saamaan hyödyn irti. Käyttöönoton suunnitteluvaiheessa on tärkeää roolien selventäminen mukana oleville henkilöille, jota johtaa riskienhallinnasta vastaava ylemmän johdon edustaja. Keskeistä on sitoa kokonaisvaltainen riskienhallinta osaksi organisaation liiketoiminnan päivittäistä toteutusta, strategia- ja suunnittelu-prosessia, liiketoiminnan seuranta- ja raportointimenetelmiä sekä sisäisen tarkastuksen ja taloushallinnon prosesseja. (Kuusela & Ollikainen 2005, 135-136)

Riskienhallinnan johtaminen keskittyy erityisesti kahteen pääkohtaan, yrityksen riskienhallinnan toimintojen valvontaan sekä toiminnalle kriittisten riskien ja päätösten valvontaan. Tähän lukeutuu yrityksen riskin sietokyvyn ja riskinottohalun määrittäminen. (Riskikompassi 2021) Jotta organisaatio pystyy pääsemään tavoitteisiinsa ja implementoimaan riskienhallintaprosessin osaksi sen jokapäiväistä toimintaa, tulee päättävässä asemassa olevan henkilöstön tuntee riskienhallintaprosessin vaiheet riittävällä tasolla. Tämä varmistaa myös suorittavan henkilöstön osallistamisen onnistumisen riskien valvonnan ja seurannan toteuttamiseksi.

2.4 Sisäinen tarkastus ja valvonta

Sisäinen tarkastus on yrityksen organisatorinen toiminto, joka voi olla yrityksen sisäinen tai ulkoistettu yksikkö tai näiden kahden yhdistelmä. Sen rooli on riippumattomasti ja objektiivisesti tarkastella sisäisen valvonnan tuloksellisuutta. Sisäisen tarkastuksen huomio ja resurssit kohdistetaan kattamaan taloudellisen tiedon lisäksi nykyään enenevässä määrin laajemmin yrityksen

kohtaamia haasteita kyberturvallisuuden, tietosuojan ja vastuullisuuden osalta. Sisäinen tarkastus on tärkeä työkalu tuottamaan uutta ja relevanttia tietoa organisaatioon kohdistuvista riskeistä. Etenkin ulkoinen taho voi auttaa yritysjohtoa hahmottamaan riskit objektiivisesti sekä tuottaa selkeät toimenpidesuunnitelmat niiden huomioimiseksi ja hallitsemiseksi. (Code of conduct company 2020)

Sisäinen valvonta on prosessi, jonka tarkoituksena on varmistaa organisaation asettamien tavoitteiden saavuttamisen. Tavoitteiden erittely voidaan jakaa neljään eri pääluokkaan, jotka ovat strategiset, toiminnalliset, raportointia koskevat ja vaatimuksenmukaisuutta koskevat tavoitteet. Sisäinen valvonta pitää sisällään kaikki menettelyt ja toimenpiteet, jotka edistävät organisaation tavoitteiden saavuttamista. Sisäinen valvonta koostuu organisaation sisäisestä toimintaympäristöstä, riskienhallinnasta, tavoiteasetannasta, tiedonkulusta ja viestinnästä, valvontatoimenpiteistä sekä seurannasta. (Sisäiset tarkastajat ry 2021)

2.4.1 Corporate Governance

Corporate Governance -käsite on monitahoinen ja sille ei löydy yhtä oikeaa määritelmää, mutta taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestön (OECD) antama määritelmä on seuraava:

”Corporate governance on kokoelma suhteita yhtiön johdon, sen hallituksen, sen osakkeenomistajien ja muiden sidosryhmien välillä. Corporate governance tarjoaa myös rakenteen, jonka avulla asetetaan yhtiön tavoitteet sekä määritellään keinot niiden saavuttamiseksi ja suorituksen valvomiseksi.”

Kyseisellä käsitteellä voidaan siis tarkoittaa laajemmin yrityksen hallinnointi- ja ohjausjärjestelmää tai omistajaohjausta eli mekanismia, jonka avulla liiketoimintaa johdetaan ja valvotaan. Tässä opinnäytetyössä käytetään alkupe-

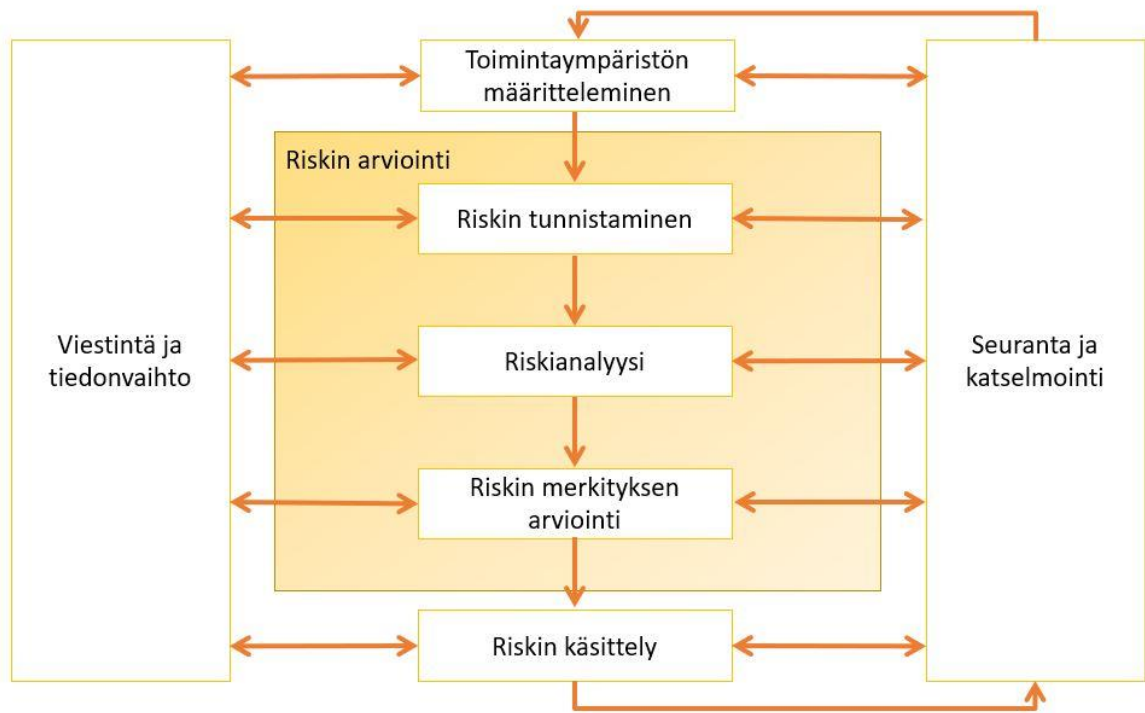
räistä termiä sen monitahoisuuden vuoksi, yksiselitteistä tarkkaa termiä ei käännettynä ole suomeksi (Kuusela & Ollikainen, 123).

Corporate governancen synty juontaa juurensa pankkimaailmaan. Kasvaneen ohjaus- ja valvontajärjestelmien toiminnan ja niitä koskevan tiedottamisen merkityksen seurauksena Suomessa haluttiin parantaa listayhtiöiden toiminnan läpinäkyvyyttä. Tätä varten HEX Oyj, keskuskauppakamari sekä Teollisuuden ja Työnantajainliiton Keskusliitto järjestivät työryhmän, jonka tarkoituksena oli täydentää jo olemassa olevaa lainsäädännön pohjalta rakentunutta hallinnointi- ja ohjausjärjestelmää koskevia yhtiö-, kirjanpito- ja arvopaperimarkkinasäädäntöä ja Helsingin Pörssin sääntöjä. Tämän tarkoituksena oli helpottaa sijoittajien toimintaa sijoituspäätöksissä, kun yritykset seuraavat kansainvälisen käytännön mukaisia selkeästi määriteltyjä menettelytapoja. Erityisen tärkeäksi tästä tekee Suomessa listayhtiöiden suuri ulkomainen omistajuus kansainvälisesti tarkasteltuna. (Arvopaperimarkkinayhdistys 2003)

3 Suunnitelmallinen riskienhallinta

Hyvin suunniteltu riskienhallinta on yrityksen etu, niin työntekijän kuin yrityksen näkökulmasta. Tuotannon tehokkuus ja laatu parantuvat, kun potentiaaliset ongelmat poistetaan yhtälöstä ja näistä koituvat kustannukset vähenevät tai poistuvat kokonaan. Tämä mahdollistaa resurssien paremman kohdentamisen kriittisimpien ongelmakohtien kontrollointiin, ja tämän kautta häiriötilanteiden sekä katkosten hallinta paranee. Sen lisäksi oman toiminnan syvempi ymmärrys kasvaa ja imagon hallinnan myötä asiakastyytyväisyys kasvaa. (Suomen riskienhallintayhdistys 2021)

Erittäin selkeän kuvan suunnitelmallisesta riskienhallinnasta antaa SFS-ISO 31000 standardin mukainen menettely yrityksen riskien hallitsemiseen. Yritys pystyy tämän avulla etenemään järjestelmällisesti laatiessaan riskienhallinnan kokonaisuutta organisaatiossa kuvion 1 mukaisesti. Lähtöasetelmasa organisaation tulee määrittellä sen toimintaympäristö, jossa se toimii, jonka jälkeen voidaan edetä riskien arviointiin. Tämä pitää sisällään riskien tunnistamisen, näistä tehtävän riskianalyysin sekä riskin merkityksen arvioinnin. Riskien käsittely vaiheessa yrityksen johto tekee kartoitettujen riskien suhteen päätöksiä niiden kontrolloinnista ja rahoituksesta (riskin välttäminen, pienentäminen, jakaminen, siirtäminen tai pitäminen omalla vastuulla). Jatkuvan kehittämisen periaatteen mukaisesti riskienhallintaa tehtyjen päätösten jälkeen organisaation tulee suorittaa seuranta ja katselmointia, jonka tarkoituksena on mahdollisten muutoksien havaitseminen toimintaympäristössä sekä riskeissä. Sujuvan viestinnän rooli on erityisen tärkeää jokaisen vaiheen onnistumisen takaamiseksi ja se tulee sisällyttää osaksi riskienkäsittelysuunnitelmaa. (Valtiovarainministeriö 2021. n.d.)



Kuvio 1. SFS-ISO 31000 -standardin mukainen riskienhallintaprosessin kuvaus (Valtiovarainministeriö)

3.1 Toimintaympäristön määrittäminen

Riskienhallintaprosessin ensimmäisessä vaiheessa yritys rajaa riskienhallinnan prosessissa tarkasteltavia ehtoja. Sen tulee määrittää syyt ja seuraukset sekä miten niitä mitataan, riskitasot ja niiden käsittelyehdot, todennäköisyyden reunaehdot sekä yhdistelmät mahdollisista riskeistä ja huomioinnista. Tämä vaihe edistää riskien tunnistamisen fokusointia, todennäköisyyksien ja vaikutusten suhteuttamisen parantamista sekä riskienarvioinnin valintojen ja päätöksiä (Valtiovarainministeriö 2017)

Toimintaympäristön määrittelyssä rajataan	Toimintaympäristön määrittelyn tuloksena
<ul style="list-style-type: none"> • ulkoinen toimintaympäristö • sisäinen toimintaympäristö • riskienhallintaprosessin toimintaympäristö kokonaisuudessaan • riskikriteerit (miten riskejä hallitaan ja miten niitä siiedetään eri tilanteissa) 	<ul style="list-style-type: none"> • riskien tunnistamisessa tiedetään tarkemmin, mitä riskejä sisällytetään riskienhallintaan • riskien analysoinnissa osataan suhteuttaa riskien todennäköisyydet ja vaikutukset paremmin • riskien merkityksen arvioinnissa pystytään tekemään valintoja ja päätöksiä riskien käsittelyä varten.

Taulukko 1. Toimintaympäristön rajaaminen (Valtioneuvosto)

3.2 Riskien luokittelu

Yritystoimintaa uhkaavien riskien määrä ja luonne on tullut yhä kirjavammaksi muun muassa globalisaation ja teknologian kehittymisen myötä. Organisaation kannalta on erittäin tärkeää pystyä luokittelemaan sitä uhkaavat riskit, jotta se pystyy hahmottamaan ja hallitsemaan kokonaisuutta riskienhallinnan osalta.

Andrew Holmesin mukaan yrityksen tulee ymmärtää sen toimintaympäristössä, sekä toimialalla vaikuttavat riskit ja siten valitsemaan sille ominaiset riskiluokat. Esimerkki kattavasta riskikategorialistasta on:

- Taloudelliset riskit
- Strategiset riskit
- Ohjelma- ja projektiriskit
- Operatiiviset riskit
- Ympäristöriskit
- Teknologiariskit
- Brändiriskit
- Maineriskit
- Osaamiseen liittyvät riskit
- Henkilöriskit

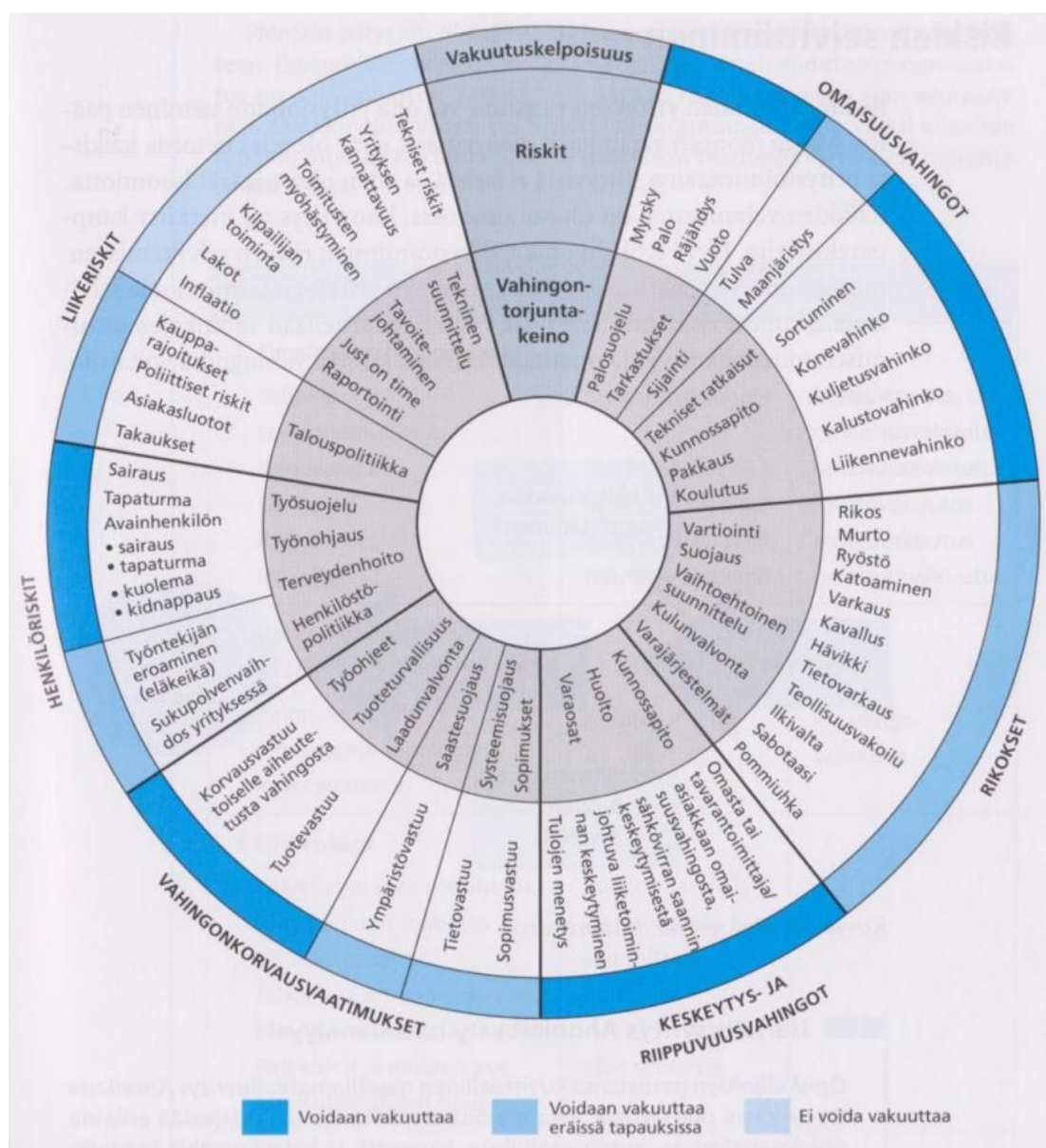
(Holmes, A. 45-46).

Edellä mainitut kategoriat jakautuvat vielä useaan eri alakategoriaan, jotka antavat yhä laajemman kattavuuden riskilajeista ja mahdollistavat systemaattisen tarkastelun jokaisen riskin osalta.

Yrityksen tulee kuitenkin ymmärtää omien tarpeidensa mukaisen riskiluokien käyttäminen, jotta yritys voi harjoittaa riskienhallintaa tarkoituksenmu-

kaisesti. Organisaation toimintaympäristö ja liiketoiminta määrittävät sille ominaiset riskit, jotka tulee ottaa huomioon riskienhallinnan suunnittelun yhteydessä.

Toisena esimerkkinä on Peltolan tapa jakaa riskit kuvion 2 mukaisesti liikeriskeihin, omaisuusvahinkoihin, rikoksiin, keskeytys- ja riippuvuusvahinkoihin, keskeytys- ja riippuvuusvahinkoihin, henkiloriskeihin ja vahingonkorvausvaatimuksiin. Riskiympyrässä luodaan myös selkeä visuaalinen ohjeistus vahingontorjuntakeinolle kunkin riskin osalta. Yrityksen toimintaympäristöstä ja koosta riippuen riskien tarkastelu (Peltola 2015, 102-103)



Kuvio 2. Riskiympyrä (Peltola 2015, 103)

3.3 Riskien arviointiprosessi

Arviointiprosessi koostuu kolmesta eri vaiheesta. Se on yrityksen määrittämä ja sen johdon hyväksymä menetelmä, jonka tarkoituksena on luoda kattava arviointi organisaation kohtaamista riskeistä. Prosessi etenee vaiheittain, jotka ovat riskien tunnistaminen, niiden analysointi ja lopuksi merkityksen arviointi. Kun kaikki vaiheet on suoritettu, tulee yrityksen päättää niitä koskevat toimenpiteet.

Taulukko 2 havainnollistaa prosessin kaikkien vaiheiden läpikäymisen alkaen tunnistamisesta ja edeten analyysin kautta arviointiin sekä riskien käsitteilyyn. (Valtiovarainministeriö 2017)

Riskien tunnistaminen				Riskianalyysi		Riskin merkityksen arviointi			Riskin käsittely			
Riskin tunnistus	Riskiluokka	Riski (riskin nimi)	Riskin kuvaus (mistä riski johtuu, mitä voi tapahtua toteutuessa):	Todennäköisyys	Vaikutus	Riskin suuruus (T x V)	Toimenpidetarpeet riskin käsittelylle (vakavuus/sietokyky)	Toimenpide-ehdotukset riskin käsittelylle	Toimenpiteiden vapaamuotoinen (sanallinen) kuvaus	Vastuuhenkilö	Tavoiteaikataulu (mihin mennessä)	
SI01	1	Strateginen	Raaka-aine (kahvi) loppuu.	Ei ole käyty kaupassa tai automaattinen raaka-aineen tilitiedottaminen ei toimi. Kahvia on voitu myös varastaa. Asiakas ei saa hänelle luvattua (odottamaansa) kahvia ajallaan ja kieltäytyy sopimuksen allekirjoittamisesta.	4	4	16	4	4	Luotava prosessi tai tehtävä, jolla riski ehkäistään. Liittyy SI02, HR01 ja HR02.	Kalevi Kettiovastava	Yhden (1) viikon kuluessa.
SI02	1	Strateginen	Suodatinpaperi loppuu.	Ei ole käyty kaupassa tai automaattinen raaka-aineen tilitiedottaminen ei toimi. Suodatinpaperit on voitu myös rikkoo tai varastaa. Asiakas ei saa hänelle luvattua (odottamaansa) kahvia ajallaan ja kieltäytyy sopimuksen allekirjoittamisesta.	4	3	12	4	4	Luotava prosessi tai tehtävä, jolla riski ehkäistään. Liittyy SI01, HR01 ja HR02.	Kalevi Kettiovastava	Yhden (1) viikon kuluessa.
SI03	1	Strateginen	Vedenjakeulokatus.	Vedenjakelun keskeytyksestä ei ole tiedotettu. Tai jos on tiedotettu, on unohdettu varata kalhineitoon tarvittavaa vettä. Asiakas ei saa hänelle luvattua (odottamaansa) kahvia ajallaan ja kieltäytyy sopimuksen allekirjoittamisesta.	3	2	6	3	3	Hankittava riittävästi termospulluja, jotta vaikutuksia voidaan pienentää. Liittyy SI03.	Timo Pomottaja, työjohto	Ruukauden kuluessa.

Taulukko 2. Esimerkki riskien arviointiprosessikaaviosta (Valtioneuvosto)

3.3.1 Riskien tunnistaminen

Yrityksen suunnitelmallisen riskienhallinnan yhtenä tärkeimpänä tukipilarina toimii riskien tunnistaminen toimintaympäristössä. Vähäisinkin riskienhallintatoimenpide saa realisoituneen riskin mahdolliset kustannukset huomattavasti alhaisemmiksi.

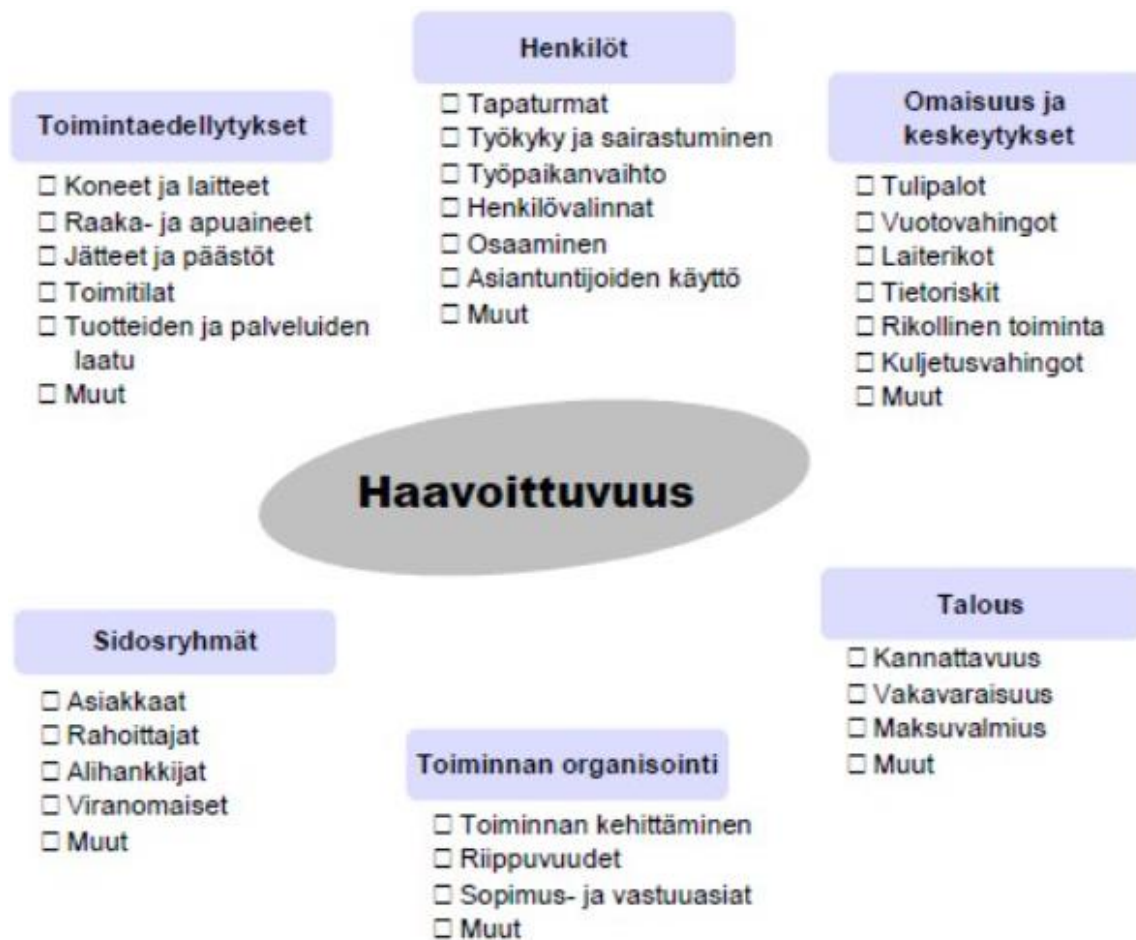
Suomen riskienhallintayhdistyksen mukaan on hyvin tavallista, että epätavallisia asioita tapahtuu työympäristössä. Tämän takia riskien tunnistamisessa ja kartoittamisessa on ensiarvoista hyödyntää yrityksen henkilöstön tietotaitoa, kun pohditaan mahdollisia vaaratekijöitä ja -tilanteita. Yhteistyö yrityksen sisällä eri rooleissa toimivien työntekijöiden kanssa tarjoaa parhaan mahdollisen kokonaisuuden, jota voidaan tukea suunnitelmallisilla palaverikäytännöillä näiden ihmisten välillä. Eri näkökulmat ammattilaisen ja maallikon silmin avartavat kokonaiskuvaa esimerkiksi spesifistä työtehtävästä, kun aiheesta käydään keskusteluja yhdessä. (Suomen Riskienhallintayhdistys)

Riskipalaverien järjestäminen luonnistuu parhaiten riskienhallintaan perehtyneen henkilön johtamana, jolla on ymmärrystä ja tietämystä tukena käytettävistä työkaluista ja selkeästi rakennetusta rungosta palaverien läpiviemiseen. Tämä varmistaa toiminnan tehokkuuden ja takaa riskien ylös kirjaamisen, jotta suunnittelu, toteutus ja seuranta voidaan järjestää onnistuneesti. Keskustelujen erityinen hyöty on syvempi perehtyminen ja piilevien riskien löytäminen selkeiden riskien lisäksi. Jo tapahtuneiden vahinkojen ja onnettomuuksien analysointi saattaa tuoda esiin haitallisia toimintamalleja, joihin voi löytyä yksinkertainenkin tapa parantaa esimerkiksi työturvallisuutta. Itsestäänselvyyksien kyseenalaistaminen ja näiden tarkastelu eri perspektiiveistä on erinomainen tapa löytää uusia näkökulmia löydettyihin haasteisiin.

Riskien tunnistamista varten on olemassa erilaisia työkaluja ja menettelytapoja. Näiden avulla voidaan saavuttaa kattavampi tarkastelu ja toiminta on systemaattisempaa. Lähtökohtana riskien tunnistamiseen on niiden löytäminen ylätasolla, jota varten voidaan hyödyntää muun muassa haavoittuvuusanalyysiä. Näiden tarkoituksena on luoda organisaation tilasta yleiskuva riskien suhteen ja identifioida yrityksen kannalta ne alueet, jotka vaativat erityistä huomiota. Vaiheittain eteneminen laajemmasta tarkempaan on työryhmässä toimiville yksinkertainen tapa lähestyä aihetta, mutta uudelleenar-

viointi kokonaistilanteesta on tarpeellista suorittaa aika ajoin, jotta suurempi kuva pysyy selkeänä (Suomen Riskienhallintayhdistys 2021).

Riippumatta toimialasta, kuvion 3 mukainen riskien jakaminen kuuteen eri pääluokkaan ja yli 30 alakategoriaan auttaa jäsentämään pk-yrityksen kohtaamia haasteita toimintaympäristössään. PK-HAAVA koostuu kuudesta eri yläkategoriasta, jotka ovat talous, henkilöt, sidosryhmät, toimintaedellytykset, omaisuus ja keskeytykset sekä toiminnan organisointi. Osa-alueet on purettu pienempiin olennaisiin kategorioihin yleisesti yrityksen kannalta, mutta yrityksellä saattaa olla lisäyksiä näihin. Kyseistä tarkastuslistaa ei ole tarkoitus käyttää orjallisesti vaan soveltaa sitä parhaalla katsomalla tavalla, jos yritys toimii jollakin erityisellä toimialalla tai sen organisaatiomalli on erityisen laatuinen. Tämän kaltainen lähestyminen antaa helposti lähestyttävän ja systemaattisen tavan koota kokonaisvaltaisesti yrityksen riskit, jotta niiden tarkempi arviointi seuraavassa vaiheessa helpottuu. Työkalu on toteutettu yhteistyössä pk-yritysten kanssa, jonka on havaittu toimivan erinomaisesti käytännössäkin (Suomen Riskienhallintayhdistys 2021).



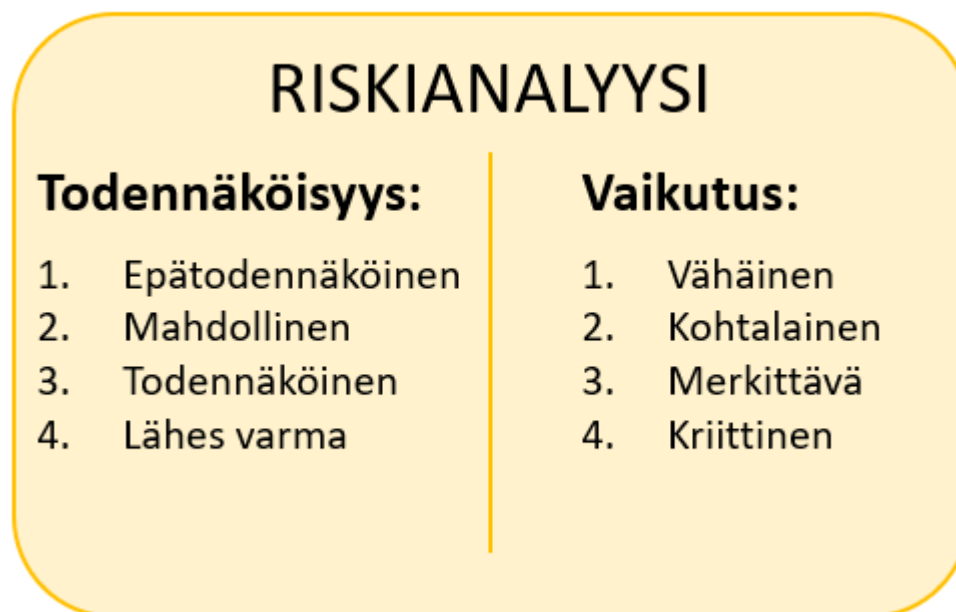
Kuvio 3. Riskikartta (Suomen Riskienhallintayhdistys 2021)

3.3.2 Riskianalyysi

Analyysi toimii perustana tunnistetuille riskeille, jossa päätetään mitkä riskit vaativat toimenpiteitä ja millä tavoin niitä käsitellään. Arviot ovat osallistettavien henkilöiden subjektiivisia näkemyksiä riskien todennäköisyyksistä ja vaikutuksista, jonka takia kvantitatiivisen (määrällisen) arvion lisäksi on hyvä listata myös työryhmässä ilmeneviä seikkoja sanallisesti muistiin, jotka saattavat vaikuttaa kuhunkin arvioitavaan riskiin.

Analyysiasteikon voi toteuttaa monella eri tapaa, mutta kuvion 4 esimerkissä tämä on yksinkertaistetusti havainnollistettu neliportaisen asteikon mukaan. Todennäköisyyden voi jakaa epätodennäköiseen, mahdolliseen, todennäköiseen ja lähes varmaan, kun taas vaikutuksen arviointi voidaan jaotella

vähäiseen, kohtalaiseen, merkittävään sekä kriittiseen (Valtiovarainministeriö 2017).



Kuvio 4. Riskianalyysin esimerkki arviointiasteikosta (Valtioneuvosto)

3.3.3 Riskien merkityksen arviointi

Riskien arviointiprosessin viimeisessä vaiheessa ennen riskien käsittelyä, tunnistetut sekä arvioidut riskit priorisoidaan niiden kiireellisyyden perusteella. Tässä vaiheessa saatetaan huomata joidenkin riskien kohdalla tarve uudelle arvioinnille tai täydentävälle selitykselle ja päättää tiettyjen riskien jättämistä käsittelyn ulkopuolelle.

Merkityksen arvioinnissa tulee huomioida riskien mahdollinen muuttuminen ajan kulumisen vaikutus riskin suuruuteen, inhimilliset ja psykologiset vaikutukset riskien käsittelyssä sekä riippuvuudet riskien välillä. (Valtiovarainministeriö 2017).

3.4 Riskien hallintakeinot

Yritys voi suojautua riskeiltä monella eri keinolla, kuten välttämällä, pienentämällä, jakamalla ja siirtämällä tai pitämällä riskin itsellään. Tämä kuitenkin

vaatii riskien tunnistamista, joka varsinkin pienten yritysten kohdalla saattaa olla usein vaillinaista ja tyydytään hyödyntämään ainoastaan lain velvoittamia suojausmekanismeja (Peltola 2015, 104).

3.4.1 Välttäminen

Riskin välttämällä pystytään suoraviivaisesti suojautumaan sen mahdollisilta negatiivisilta vaikutuksilta. Esimerkkeinä tällaisista tilanteista ovat karttaa tuotteiden tai palveluiden myyntiä yritykselle, jolla on maksuvaikeuksia, vaarallisten toimintamallien tai toimintojen poistaminen mahdollisuuksien mukaan omasta prosessista (vaarallisista kemikaaleista siirtyminen turvallisiin) tai työkoneiden toimivuuden varmistaminen (Peltola 2015, 106).

3.4.2 Pientäminen

Pientämällä riskiä pyritään vaikuttamaan riskin seuraamuksiin ja todennäköisyyteen, joista ensisijaisesti tulee keskittyä sen realisoitumisen todennäköisyyttä. Tätä menettelytapaa hyödynnetään muun muassa tulipalon syttyessä leviämisen rajoittamisen suhteen siten, että rakennuksen rakenteet suunnitellaan koostuvan erillisistä osastoista. Digitaalisuuden ollessa nykypäivänä osa jokaisen yrityksen liiketoimintaa tavalla tai toisella, on virustorjuntaohjelman käytön, toimivuuden ja päivitysten varmistaminen kriittistä. Henkilöstön kouluttaminen jo perehdyttämävaiheessa näiden asioiden suhteen on tärkeää, mutta kertaluonteisen ohjeistamisen lisäksi yrityksen tulee muistuttaa viestinnässä sovituista käytäntötavoista ja sisällyttää aihealue kertauskoulutuksiin (Peltola 2015, 106).

3.4.3 Jakaminen ja siirtäminen

Riskin jakamisella siirretään joko omaisuutta tai toimintoja jollekin toiselle taholle, joka voidaan toteuttaa erinäisillä sopimuksilla. Tavanomaisia kyseisiä sopimuksia ovat kuljetus- ja alihankintasopimukset, jolloin riskisimmän osan kokonaisprosessista hoitaa joku muu tähän erikoistunut luotettava ja

ammattitaitoinen yritys (Peltola 2015, 107). Vakuutusyhtiöillä on olemassa myös kattava kirjo erilaisia vakuutusmuotoja, jolla organisaatio pystyy siirtämään tiettyä riskiään ja jakamaan riskin taloudellisen osan vakuutusyhtiöiden kanssa. Näiden lisäksi yritys voi hajauttaa tuotantoyksiköitään laajemmalle alueelle sekä hankkia vaihtoehtoisia tavarantoimittajia, jolla se voi hajauttaa riskiä näiden osalta (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011).

3.4.4 Pitäminen

Yrityksen on mahdollista jättää osa tunnistetuista riskeistä omalle vastuulle tietoisesti, joka voi johtua joko pakosta tai sen kannattavuudesta. Tyyppillisesti esimerkiksi ajoneuvojen vakuuttamisesta jätetään osa riskeistä itselleen ottamalla vain lain velvoittamat vakuutukset. Myös pienten toistuvien riskien hyväksyminen on joskus järkevää kustannustehokkuuden näkökulmasta (Peltola 2015, 107-108).

3.5 Viestintä ja tiedonvaihto

Onnistuneen riskien arvioinnin yhtenä perusteena on sujuva viestintä kaikkien niiden osapuolten välillä, jotka liittyvät organisaation toimintaympäristöön ja riskeihin. Aktiivinen ja määräajoin tapahtuva tiedonvaihto on tarpeellista myös riskien käsittelyn osalta, vaikka spesifin riskin osalta olisikin määriteltäviä keinoja, jolla sitä hallitaan. (Valtiovarainministeriö 2017).

3.6 Seuranta ja katselmus

Valittujen riskienhallintakeinojen seurannan ja katselmuksen tarkoituksena on varmistaa, että päätökset ovat olleet toimivia niiden tehokkuuden ja vaikuttavuuden osalta. Vastuiden määrittely riskien seurannan osalta on erittäin tärkeää, jotta määräajoin suoritettavat tarkastukset ja jatkuva valvonta eivät jää toteuttamatta. Tämä vaihe pitää sisällään sisäisten ja ulkoisten muutoksien havaitsemisen toimintaympäristössä, mahdollisiin muutoksiin

reagointi riskeissä sekä muutostarpeet riskikriteerien osalta. Systemaattinen dokumentointi ja muut tallenteet ovat tärkeitä, jotta ne voidaan todentaa jälkikäteen. Tämä mahdollistaa organisaation syvemmän oppimisen sen toiminnasta, kustannusten seurannan sekä niillä todistetaan riskienhallintaprosessin asianmukaisuus säädösperusteisten toimien kannalta (Valtiovarainministeriö 2017).

3.7 Oppaan laatiminen

Hyvän oppaan tekemisessä tulee määritellä, kenelle sitä ollaan tekemässä. Myös kohderyhmän aikaisempi tietämys aiheesta tulee ottaa huomioon, jotta opas pystyy aidosti auttamaan sen lukijoita. Sen tulee herättää kiinnostusta ja olla vakuuttava. Erityisesti asiantuntijoiden hyödyntäminen oppaan luomisessa antaa sille uskottavuutta. Pelkän asiatekstin lisäksi kokemukset ja kantaottavat mielipiteet lisäävät oppaan arvoa. Myös case-esimerkit, sitaatit, vinkkilistat ja vertailutaulukot herättävät lukijan kiinnostusta. Kokonaisuuden hahmottamisen vuoksi on erittäin tärkeää laatia alkuun sisällysluettelo, joka helpottaa oppaan kokonaisuuden hahmottamista. (Oiva 17.7.2017)

Mira Oiva on listannut sisällöntuotanto blogissaan 6:n kriteerin kokoelman hyvän oppaan sisältämistä asioista, jotka ovat:

- Konkreettisten esimerkkien ja tärppien esittäminen
- Lukijalle helposti samaistuttavia esimerkkejä
- Kontekstiin sopivien erottuvan kuvituksen ja havainnollistavien infograafien käyttö
- Asiantuntijoiden sitaattien hyödyntäminen vakuuttavuuden lisäämiseksi sekä syväluotaavia mielipiteitä
- Hyödyllisiä oivalluksia, jotka lukija voi ammentaa omassa toiminnassaan

- Oppaan lukemisen jälkeen tapahtuvan toiminnan selventävän ohjauksen
(Oiva 17.7.2017)

4 Riskienhallinnan järjestäjän opas

Toiminnallisen työn osuudessa on tarkoitus tuoda esiin konkreettisin esimerkein, kuinka organisaatio pystyy ottamaan käyttöön ja järjestämään tehokkaasti riskienhallinnan toimintonsa.

Apuna havainnollistamisessa on käytetty haastattelua riskienhallinnan ammattilaisen kanssa sekä säätiölle X järjestettyä riskienhallinnan työpajaa. Työpaja produktina piti sisällään sen suunnittelun, työympäristön määrittelyn ja kolmivaiheisen riskien arvioinnin (riskien tunnistaminen, riskianalyysi, riskien arviointi), mukaillen SFS ISO 31000 riskienhallintaprosessin standardia (Kuvio 1.). Tarkoituksena on esittää, kuinka prosessia voi mukauttaa omien tarpeittensa mukaan ja sopii myös pienyrittäjien käyttöön.

4.1 Tausta ja nykyinen riskienhallinnan tila säätiössä

Säätiö X on ollut toiminnassa vuodesta 1971 lähtien. Sen toimintatarkoitus on harjoittaa sosiaalista avustus- ja huoltotoimintaa sekä tarjota edullisesti vuokra-asuntoja vähävaraisille tai muutoin avun tarpeessa oleville vanhuksille. Säätiöllä on eri puolella Suomea rakennutettuna tukitaloja, jotka tarjoavat yhteensä noin 300 asuntoa vanhuksille ja näiden lisäksi useimpien talojen yhteydessä toimii myös tukihenkilö, jonka tarkoituksena on auttaa päiväsaajan arjen selviämisessä.

Riskienhallinta oli jäänyt huomiotta ja katalyyttinä riskienhallinnan kehittämiseksi oli säätiön tilintarkastajan kehoitus ja halu vähentää epävarmuutta säätiön toiminnassa ja varmistaa sen toiminnan jatkuvuus. Riskienhallinnan työpajan järjestäminen tapahtui toiminnanjohtajan ja tilintarkastajan yhteisymmärryksessä siitä, että säätiö pystyisi aidosti hyötymään systemaattisesta riskienhallinnan toiminnasta. Säätiöltä ei kuitenkaan sen toimialan puolesta vaadittu erikseen systemaattista ja dokumentoitua riskienhallintaa, mutta sen toiminnan luonteen vuoksi oli perusteltua ehdottaa tämän järjestämistä

ja kehittämistä. Riskejä lisääviä elementtejä voidaan arvioida neljästä eri näkökulmasta, jotka ovat suuri henkilöstömäärä, liiketoiminnan hajautuneisuus (lukuisia toimintayksiköitä / maantieteelliset etäisyydet), toiminnan rahallinen merkittävyys ja pankkimainen toimiala. Kyseinen säätiö täytti näistä piirteistä riittävän määrän sen Suomen laajuisen toiminnan, henkilöstömäärän ja liikevaihdon sekä tasearvon puolesta.

4.2 Työpajan suunnittelu ja valmistelu

Suunnitteluvaiheessa oli tarkoitus laatia raamit työpajassa käsiteltäville asioille, päättää työpajaan kutsuttavat avainhenkilöt säätiöstä ja tavoitteet, jotka palaverissa tulisi saavuttaa. Oma roolini työpajan toiminnassa oli laatia dokumentointi myöhempää jalostamista ja paikalle pääsemättömiä henkilöitä varten.

Työpaja järjestettiin ennen koronan puhkeamista, joten avainhenkilöiden kutsuminen samaan paikkaan oli mahdollista ilman tartuntariskiä. Ensiarvoisena asiana koettiin fyysinen läsnäolo, jonka koettiin tuovan lisäarvoa ajatusten vaihdantaan ja keskusteluun yleisesti. Kokoontumispaikaksi valikoitui Helsingin Kasarminkadulta säätiön oman yhteistyökumppanin tarjoamat tilat ja laitteet.

Työpajan agendana oli saada korjattua ensi tilassa säätiön riskienhallinnan puutteellisuus ja ensimmäisellä kerralla tarkoituksena oli suorittaa riskienhallintaprosessin kolmivaiheinen riskien arviointi. Tämä pitää sisällään riskien tunnistamisen eli niiden kartoittamisen ja listaamisen, avainhenkilöiden subjektiiviseen näkemykseen perustuvan arvion määrällisesti ja laadullisesti sekä viimeisenä riskien priorisoinnin ja merkityksen arvioinnin. Työpajan onnistumisen takaamiseksi oli tärkeää, että vetäjänä toimivalla henkilöllä on kokemusta riskienhallintaprosessista. Tässä tapauksessa säätiön tilintarkastajalla oli aikaisempaa kokemusta, joten ulkopuolista konsulttipalvelua ei tarvittu ostaa. Avainhenkilöiksi valikoitui säätiön tukitalojen johtajat sekä

muutama pitkän työuran säätiön palveluksessa tehnyt ammattilainen. Valintojen perusteena oli saada mahdollisimman laaja kirjo eri paikkakunnilla toimivista tukitaloista, jotta mahdolliset eroavaisuudet tarjoavaisivat laajemman kannan riskeistä ja niiden vaikutuksista. Kutsuttuja henkilöitä tilaisuuteen oli yhteensä 12, jotta voitaisiin muodostaa mahdollisimman kattava näkemys riskeistä ja niiden arvioinnista hyödyntäen henkilöstön tietotaitoa.

Työpajan aikataulutusta laadittiin lähetettäväksi osallistujille, jotta aiheeseen voisi tutustua pintapuolisesti. Aikataulutusta pidettiin hyvin yksinkertaisena ja selkeästi etenevänä selkeyden vuoksi. Lyhyesti kerrottuna työpaja aloitetaan esittäytymisten jälkeen vetäjän puheenvuorolla, jonka tarkoituksena on selventää työpajan aikataulutusta, työpajan järjestämisen agenda ja taustoittaa riskienhallintaprosessia yleisesti. Tämän jälkeen osallistujien keskustelulla haluttiin kartoittaa mahdollista aikaisempaa tuntemusta riskienhallinnasta ja yksiköiden välisiä eroja. Seuraavat vaiheet käsittivät kolmiosaisen riskienarvioinnin, riskien käsittelyn, jatkosuunnittelun sekä lopukaneetin.

Työpajan aikataulu

klo 9	Esittäytyminen vetäjä/osanottajat Virityspuheenvuoro päivän aiheeseen Yleistä keskustelua
klo 10	Riskien tunnistaminen yksilötyönä tai ryhmissä
klo 11.30	Validien riskien erottaminen muista Alustus riskianalyysin suorittamiseen (todennäköisyys & vaikutus) Riskianalyysi yksilötyönä
12.30	Ruokailu
13.00	Riskianalyysin tulosten läpikäyminen Riskien priorisointi ja raja-arvojen määrittely
14.30	Riskien käsittely (ehkäiseminen/pienentäminen)
15.30	Riskienkäsittelyprosessin jatkosuunnittelu Päivän lopetus

Kuvio 5. Riskienhallintatyöpajan aikataulu

4.3 Riskienhallinnan työpaja

Riskienhallintaprosessin riskien arvioinnin ensimmäisessä vaiheessa suoritettiin riskien kartoittaminen. Tunnistaminen oli alun perin tarkoitus tehdä kahdessa pienryhmässä, mutta paikalle päässeitä oli vain 5 henkilöä, niin kyseinen vaihe toteutettiin yhden ryhmän ajatuksen vaihdannalla. Riskien kategoriointi jaettiin neljään eri ryhmään, jotka olivat kiinteistöriskit, asukkaat ja asuminen, talous- ja hallintoriskit sekä työntekijäriskit. Erityisen huomion kohteena valituista riskiluokista oli asukkaat ja asuminen, jonka koettiin olevan kaikista kriittisin alue liiketoiminnan kannalta. Tunnistamisvaiheesta karstiin keskustelussa ilmi tulleita vähemmän tärkeitä riskejä, joiden koettiin olevan vähäpätöisempiä. Tarkoituksena oli kerätä noin 30 riskin rypäs tunnistusvaiheessa, jota voidaan muokata tulevien riskienhallintatyöpajojen yhteydessä. Riskien tunnistamisen tulokset on esitetty taulukossa 3.

RISKIEN ARVIOINTILOMAKE

Riskiseminaari

Säätiön riskit

Riskiseminaarin arvio

Kiinteistöriskit

- r01 Tulipalo
- r02 Korjausvelka
- r03 Vesivahinko
- r04 Ympäristölliset riskit
- r05 Laiminlyönnit kiinteistöhuollossa
- r06 Hälytysjärjestelmät
- r07 Vakuutusten kattavuusongelmat

Asukkaat ja asuminen

- r08 Turvakutsujärjestelmien ja puhelimien toimimattomuus
- r09 Asukkaan aiheuttamat haitat kiinteistölle
- r10 Asukas omalla toiminnallaan aiheuttaa tuhoa
- r11 Asukas/omaiset eivät ymmärrä toimintamallia
- r12 Asukas ei sovellu yhteisöön (Alkoholi yms)
- r13 Yhteisöllisyyden katoaminen
- r14 Asukkaiden tietosuojaan liittyvät riskit
- r15 Vakuutusten kattavuusongelmat
- r16 Avainten katoaminen
- r17 Väkivalta
- r18 Sairauskohtaukset

Talous- ja hallintoriskit

- r19 Vuokratästit
- r20 Vieras pääoma
- r21 Tyhjät asunnot
- r22 Hoitokunnan puuttellinen sitoutuminen
- r23 Hoitokunnan kokoonpanon riskit (ikäntyminen/talkoo)
- r24 Lähipiiririskit
- r25 Avustusten väheneminen
- r26 Taloudelliset väärinkäytökset

Työntekijäriskit

- r27 Rekrytoinnin epäonnistuminen
 - r28 Pitkät poissaolot
 - r29 Sijaisjärjestelyn puutteet
-

Taulukko 3. Riskientunnistamisen kartoituksen tulokset

Tunnistamisen jälkeen prosessin seuraavassa vaiheessa tunnistettujen ja valittujen riskien osalta suoritettiin riskianalyysi. Osio tehtiin yksilötyönä, jossa osallistujat pyrkivät parhaalla mahdollisella tietämyksellään arvottamaan kunkin riskin todennäköisyys ja mahdollisen vaikutuksen suuruus. Työpajassa käytetty asteikko oli 1-9, jossa 1 merkitsi erittäin epätodennäköistä ja häviävän pientä vaikutusta, kun 9 tarkoitti erittäin todennäköistä ja todella suurta vaikutusta. Riskianalyysin tulokset on esitetty taulukossa 4.

ORGANISAATION RISKIT					OSALLISTUJIEN LUKUM.										
RISKISEMINAARIN ARVIO															5
RISKI/OSALLISTUJAT	SN	JH	TR	KV	RK	-	-	-	-	-	-	-	-	TULOS	
Kiinteistöriskit															
Tulipalo															
Todennäköisyys (1-9)	6	3	7	4	1									4,2	
Merkitys (1-9)	9	8	8	5	7									7,4	
Riskin suuruus (1-81)	54	24	56	20	7	0	0	0	0	0	0	0	0	32,2	
Korjausvelka															
Todennäköisyys (1-9)	3	6	7	3	2									4,2	
Merkitys (1-9)	9	7	8	9	6									7,8	
Riskin suuruus (1-81)	27	42	56	27	12	0	0	0	0	0	0	0	0	32,8	
Vesivahinko															
Todennäköisyys (1-9)	6	5	9	9	6									7,0	
Merkitys (1-9)	8	5	9	7	3									6,4	
Riskin suuruus (1-81)	48	25	81	63	18	0	0	0	0	0	0	0	0	47,0	
Ympäristölliset riskit															
Todennäköisyys (1-9)	3	2	8	1	3									3,4	
Merkitys (1-9)	6	2	8	1	4									4,2	
Riskin suuruus (1-81)	18	4	64	1	12	0	0	0	0	0	0	0	0	19,8	
Laiminlyönnit kiinteistöhuollossa															
Todennäköisyys (1-9)	7	6	8	3	2									5,2	
Merkitys (1-9)	9	7	7	2	3									5,6	
Riskin suuruus (1-81)	63	42	56	6	6	0	0	0	0	0	0	0	0	34,6	
Hälytysjärjestelmät															
Todennäköisyys (1-9)	6	6	8	4	2									5,2	
Merkitys (1-9)	9	8	9	5	4									7,0	
Riskin suuruus (1-81)	54	48	72	20	8	0	0	0	0	0	0	0	0	40,4	
Vakuutusten kattavuusongelmat															
Todennäköisyys (1-9)	5	4	6	3	3									4,2	
Merkitys (1-9)	9	5	8	9	5									7,2	
Riskin suuruus (1-81)	45	20	48	27	15	0	0	0	0	0	0	0	0	31,0	
Asukkaat ja asuminen															
Turvakutsujärjestelmien ja puhelimien toimimattomuus															
Todennäköisyys (1-9)	6	6	7	2	2									4,6	
Merkitys (1-9)	9	7	9	9	3									7,4	
Riskin suuruus (1-81)	54	42	63	18	6	0	0	0	0	0	0	0	0	36,6	
Asukkaan aiheuttamat haitat kiinteistölle															
Todennäköisyys (1-9)	4	7	7	7	4									5,8	
Merkitys (1-9)	7	5	8	9	2									6,2	
Riskin suuruus (1-81)	28	35	56	63	8	0	0	0	0	0	0	0	0	38,0	

Taulukko 4. Työpajan riskianalyysin tuloksia

Riskien arvioinnin viimeisessä vaiheessa tarkasteltiin riskianalyysin tuloksia, jossa osallistujien antamien näkemysten perusteella riskit asetettiin kiireellisyysjärjestykseen todennäköisyyden ja merkityksen keskiarvon tulon mukaisesti taulukon 4. osoittamalla tavalla. Tässä vaiheessa määriteltiin tulosten perusteella erilliset raja-arvot, jolla havainnollistettiin priorisoinnin tulosten kiireellisyyttä. Tässä tapauksessa raja-arvot olivat erittäin kiireellisen osalta tulon ollessa yli 40 ja kiireellisen 30-40. Tulon jäädessä alle kolmekymmentä ei riskin koettu olevan erityisen kriittinen tulon osalta. Merkityksen arvioinnissa tulee kuitenkin muistaa huomioida todennäköisyyden ja merkityksen tulon lisäksi myös suuret keskiarvot pelkän todennäköisyyden ja merkityksen osalta. Tällaiset riskit realisoituvat siis hyvin usein, mutta eivät ole kovin merkityksellisiä tai vaihtoehtoisesti tapahtuvat erittäin harvoin, mutta saattavat olla erittäin kriittisiä niiden tapahtuessa. Esimerkkinä työpajan tuloksissa ei ollut todennäköisyyden osalta tämän kaltaisia tapauksia mainittavaksi, mutta merkityksen osalta voitiin havaita esimerkkinä taloudelliset väärinkäytökset. Kyseisen riskin koettiin olevan erittäin epätodennäköinen skenaario, mutta tämän tapahtuessa, sillä voisi olla suuri vaikutus toiminnan kannalta monelta eri näkökulmasta tarkasteltaessa. Riskien merkityksen arvioinnin yhteenveto on nähtävissä taulukossa 5.

RISKIEN YHTEENVETO

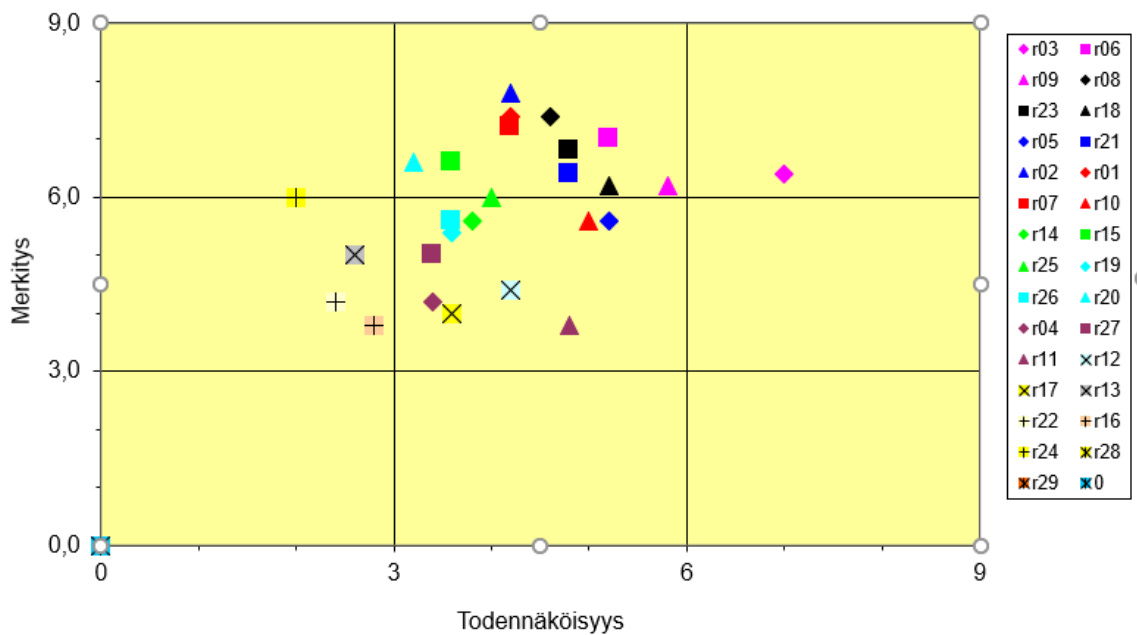
Organisaation riskit
Riskiseminaarin arvio

Riskin nimi	Todennäköisyys P (1-9)	Merkitys Y (1-9)	Riskin suuruus P*Y
Vesivahinko	7,0	6,4	47,0
Hälytysjärjestelmät	5,2	7,0	40,4
Asukkaan aiheuttamat haitat kiinteistölle	5,8	6,2	38,0
Turvakutsujärjestelmien ja puhelimien toimimattomuus	4,6	7,4	36,6
Avustusten väheneminen	4,8	6,8	36,0
Vieras pääoma	5,2	6,2	35,8
Laiminlyönnit kiinteistöhuollossa	5,2	5,6	34,6
Hoitokunnan kokoonpanon riskit (ikäntyminen/talkoo)	4,8	6,4	34,4
Korjausvelka	4,2	7,8	32,8
Tulipalo	4,2	7,4	32,2
Vakuutusten kattavuusongelmat	4,2	7,2	31,0
Asukas omalla toiminnallaan aiheuttaa tuhoa	5,0	5,6	30,8
Asukkaiden tietosuojaan liittyvät riskit	3,8	5,6	25,4
Vakuutusten kattavuusongelmat	3,6	6,6	24,8
Rekrytoinnin epäonnistuminen	4,0	6,0	24,4
Tyhjät asunnot	3,6	5,4	22,8
Pitkät poissaolot	3,6	5,6	22,0
Hoitokunnan puuttellinen sitoutuminen	3,2	6,6	20,8
Ympäristölliset riskit	3,4	4,2	19,8
Sijaisjärjestelyn puutteet	3,4	5,0	18,8
Asukas/omaiset eivät ymmärrä toimintamallia	4,8	3,8	18,0
Asukas ei sovellu yhteisöön (Alkoholi yms.)	4,2	4,4	18,0
Vuokrat	3,6	4,0	16,0
Yhteisöllisyyden katoaminen	2,6	5,0	15,8
Lähipiiririskit	2,4	4,2	11,2
Avainten katoaminen	2,8	3,8	11,0
Taloudelliset väärinkäytökset	2,0	6,0	11,0

Taulukko 5. Riskien merkityksen arviointi vaiheen tulokset

Riskianalyysin tulokset voi myös esittää visuaalisesti havainnollistamisen edistämiseksi. Taulukossa 4. riskit ovat esitetty koordinaatistossa, y -akselin ollessa riskin merkitys ja x -akselin ollessa riskin todennäköisyys.

Riskit



Kuvio 6. Tunnistettujen riskien esittäminen visuaalisesti koordinaatistossa perustuen riskianalyysin tuloksiin

4.4 Oppaan laatiminen

Toimeksiantajan kanssa sovittiin yksinkertaisen oppaan laatimisesta riskienhallinnan järjestämisen tueksi. Sen tarkoituksena oli esittää riskienhallintaprosessin vaiheet ja mistä kukin vaihe pääpiirteissään koostuu, joka tukisi tulevien palaverien järjestäjää niiden suunnittelussa ja organisoimisessa. Oppaassa esitettävät asiat perustuvat opinnäytetyön teoriaan, säätiölle järjestettyyn työpajaan, omiin kokemuksiin sekä säätiön tilintarkastajan kanssa käytyyn keskusteluun.

Oppaan sisältö hahmoteltiin ensin Word -pohjaiseksi yksinkertaiseksi toimenpidelistaksi. Sisältö haluttiin pitää erittäin yksinkertaisena ilman perinpohjaista läpikäymistä, koska tarkoituksena oli antaa olennainen ymmärrys riskienhallintatilaisuuksien eri vaiheiden järjestämisestä. Tämän jälkeen tehtyä listaa muokattiin esitettävämpään muotoon Canva-työkalulla. Kyseistä selainpohjaista työkalua käytetään visuaalisten esitysten luomiseen ja on

ilmainen käyttää perusominaisuuksien osalta. Opas tehtiin teoriaosuuden ja työpajan järjestämisen jälkeen, jolloin voitiin hyödyntää näistä saatua tietoa. Säätiö ei asettanut oppaan valmistumiselle erillistä aikarajaa.

Oppaan sisältö koostuu riskienhallinnan yleisestä katsauksesta ja lisäarvon eri näkökulmista, jota seuraa riskienhallinnan vaiheiden esittely. Vaiheet perustuvat SFS-ISO 31000 -standardin mukaiseen riskienhallintaprosessin kaavioon. Vaiheet koostuvat toimintaympäristön määrittelystä, riskien arvioinnista, riskien käsittelystä, seurannasta ja katselmoinnista sekä viestinnästä ja tiedonvaihdosta. Kolmivaiheinen riskien arviointi koostuu riskien tunnistamisesta, riskianalyysistä ja riskien merkityksen arvioinnista. Tähän on lisätty erillinen suunnitteluvaihe, jossa on ajateltu myös oppaan hyödynnettävyyttä muiden organisaatioiden osalta. Oppaassa on pyritty selkeän ulkoasun ja kuvien avulla luoda mahdollisimman selkeää ja inspiroiva. Oppaan voi tulostaa tai sitä voi käyttää sen alkuperäisessä elektronisessa muodossa.

Oppaan laatiminen luonnistui erittäin sujuvasti tehdyn teorian pohjalta, jonka lisäksi säätiön riskityöpaja toi lisänäkemystä ja -kokemusta tekemiseen. Sain myös huomioita säätiön tilintarkastajalta oppaan sisällöstä sen luonnosvaiheessa ja pystyin kommenttien perusteella parantamaan lopputulosta toiveiden mukaisesti. Opas on luettavissa opinnäytetyön liite osiossa sekä siitä on laadittu erillinen PDF-tiedosto.

4.5 Jatkoimenpide-ehdotukset

Alustavan suunnitelman mukaisesti säätiön riskityöpajassa ehdittiin suorittaa melko kattavasti riskien arvioinnin osuus kokonaisuudessaan tunnistamisen, riskianalyysin ja riskien merkityksen osalta. SFS ISO 31000 mukaisen riskienhallintaprosessin mukaisesti seuraavan vaiheen, riskien käsittely, jäi

kuitenkin hyvin pintapuoliseksi, sillä aiempien vaiheiden suorittaminen vei suunniteltua pidempään. Työpajan tulokset jaettiin osallistujien ja paikalle pääsemättömien kesken toiminnanjohtajan toimesta, jonka tarkoituksena oli pohjustaa riskien käsittelyn jatkamista seuraavassa järjestettävässä tilaisuudessa. Työpajassa alustavasti suunniteltuna aikataulutuksena samankaltainen työpaja pyrittiin järjestämään seuraavan vasta seuraavan kvartaalin aikana, koska varsinaista kiireellisyyttä asian osalta ei havaittu.

Viestinnän ja tiedonvaihdon osalta osaksi nykypäivää organisaatioissa on muodostunut sosiaalisen median hyödyntäminen, josta yhtenä voidaan mainita Yammer -sovelluksen käyttäminen viestinnän edistämiseksi. Kyseistä sovellusta voi tarkoituksenmukaisesti hyödyntää järjestämällä erillisen riskienhallinnan kanavan, jossa henkilöstölle voidaan jakaa tietoa riskityöpajoissa saavutetuista tuloksista johdon hyväksi näkemällä tavalla. Sovellusta voi myös käyttää liiketoiminnan arjessa tapahtuvien riskien havaitsemisen ja ehkäisemisen osalta operatiivisessa toiminnassa, joka osallistuttaa henkilöstöä riskienhallintaan, herättää mielenkiintoa riskienhallintaa kohtaan ja parhaassa tapauksessa mahdollistaa yksittäisten työntekijöiden arvokkaita oivalluksia sekä onnistumisia riskien ehkäisemisessä. Yammer-sovelluksen käytön sääntöjen laatiminen henkilöstölle johdon toimesta on tärkeää, jotta sen käyttäminen on tarkoituksenmukaista ja edistää riskienhallinnan kehittämistä. Myös erillisten intranet -järjestelmien hyödyntäminen sisäisessä tiedonvaihdossa ja koulutuksessa on hyödyllistä riskienhallinnan kohdalla, jos se havaitaan kustannustehokkaaksi.

Riskien seurannan osalta yrityksen tulisi jakaa jokaisen yksikön osalta vastuhenkilöt riskikohtaisesti, jotta voidaan varmistaa riskien hallitseminen niiden valvonnasta ja raportoinnista. Toiminnanjohtajan tulisi järjestää riskienhallinnan organisointi, seuranta, päätettyjen toimenpiteiden jalkauttaminen sekä varmistaa riskienhallintastrategian toimivuus ja tarpeellisten muutoksien tekeminen tilanteen niin vaatiessa.

Riskienhallintasuunnitelman mukaisten (neljännesvuosittain/puolivuosittain) palaverien järjestäminen ja niistä tiedottaminen valituille avainhenkilöille varmistaa riskienhallinnan toiminnan ja kehityksen. Yksikkökohtaisten raporttien analysoinnin avulla voidaan havaita eri yksiköissä tapahtuvaa riskien kehitystä ja parhaassa tapauksessa esimerkiksi kustannustehokkaiden ratkaisuiden jakamisen jonkin riskin osalta operatiivisessa toiminnassa. Riskien uudelleen tarkastelussa tulisi tarkastella jo tunnistettujen riskien mahdollisia muutoksien lisäksi toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia, joiden seurauksena uusia riskejä on saattanut ilmaantua. Tällaisesta uudesta riskistä voidaan mainita esimerkkinä korona pandemian aiheuttamat muutokset, jotka ovat vaikuttaneet lähes jokaisen yrityksen toimintaan koosta ja toimialasta riippumatta.

5 Pohdinta

Teoreettisen viitekehyksen jäsentäminen onnistui luontevasti sisältäen riskienhallinnan kehityksen askeleita kohti modernimpaa lähestymistapaa sekä tuoden selkeästi esiin riskienhallintaprosessin jokaisen vaiheen tärkeimpiä pääkohtia. Lähteiden validiuden osalta olisin kenties voinut hyödyntää vielä laajemmin uudempien sivustojen sisältöä viittauksissa, mutta en usko valittujen lähteiden tuoneen vanhentunutta tai epäkuranttia tietoa opinnäytetyöhön.

Säätiön X riskienhallinnan kehittämisen työpaja oli mielestäni erittäin mielenkiintoinen ja opettava kokemus, joka selkeytti huomattavasti omaa ymmärrystä riskienhallinnan ja sen kokonaisprosessin toiminnan ja kehittämisen osalta. Opinnäytetyön yksi tavoite oli systemaattisen riskienhallinnan aloittaminen ja sen huomioiminen osana yrityksen toimintaa. Tämä tavoite saavutettiin mielestäni opinnäytetyössä hyvin, sillä henkilöstön mielenkiinto riskienhallintaa kohtaan heräsi työpajan aikana. Henkilöstö onnistuttiin herättämään aiheeseen, ja heidän ideoiden ja yhteistyön ansioista työssä pystyttiin koostamaan riskien arvioinnin 3 osa-alueita – tunnistaminen, analyysi ja määrittely.

Alustavan suunnitelman mukaan saavutettujen asioiden lisäksi oli tarkoituksena pystyä aloittamaan riskien käsittely, mutta tämä jäi hyvin pintapuoliseksi ja keskustelunomaiseksi. Luonnollisesti säätiössä oli jo entuudestaan olemassa tiedustettujen riskien osalta esimerkiksi vakuutuksia, joiden avulla riskejä hallitaan, mutta näiden dokumentointi jäi suorittamatta työpajassa ajallisten haasteiden vuoksi. Tästä huolimatta mielestäni järjestetyn työpajan aikaansaannokset olivat onnistuneita - säätiö pystyy aidosti löytämään hyötyä toiminnan tehostamisessa kokonaisvaltaisesti jalostaessaan saavutettuja tuloksia.

Jälkeenpäin pohdittuna riskityöpajan järjestämisen onnistumisen takaa-
miseksi olisin voinut perehtyä etukäteen vielä enemmän aihealueeseen ja
kokonaisprosessiin, jotta olisin voinut mahdollisesti tuoda lisäarvoa tilaisuus-
teen, vaikka tätä ei osaltani ollutkaan vaadittu. Tilaisuudessa käytettävä ja-
ettava oheismateriaali riskien arvioinnin osalta olisi voinut myös edistää
osallistujien ymmärrystä syvemmin kunkin vaiheen osalta, ja tämän kautta
luoda tuloksellisempaa tekemistä. Harmikseni aiemmin hahmoteltu jatkoris-
kityöpaja ei onnistunut erinäisten haasteiden vuoksi, jossa ensimmäisen ti-
laisuuden aikaansaannoksia olisi tarkasteltu lähemmin riskien käsittelyn,
viestinnän ja seurannan osalta.

Toiminnallisen työn produktin käytettävyys on mielestäni osuva varsinkin
yrityksille, joilta riskienhallintaa ei erikseen vaadita. Usein riskienhallinnan
toiminto mielletään kustannustekijäksi sen sijaan, että parhaimmillaan suori-
tettuna se voi pienellä panoksella ehkäistä mittaviakin kustannuksia tai edis-
tää esimerkiksi operatiivisen tietyn osa-alueen tehokkuutta. Toivon, että
luomani yksinkertaistettu opaslehtinen voisi lieventää kynnystä kokeilla ris-
kienhallinnan aloittamista pienemmissäkin yrityksissä. Erityisesti toiminnalli-
nen työ toi selkeyttä riskienhallintaprosessin järjestämisen suhteen, joka
teoriaosuuden perusteella saattaa vaikuttaa raskaalta toteuttaa. Keskustelin
säätiön tilintarkastajan kanssa produktin onnistumisesta ja palaute oli hyvin
positiivinen. Ohjeistus oli suoritettu selkeästi ja sitä voidaan tarvittaessa
hyödyntää tulevaisuudessa, jos riskienhallintatyöpajan vetäjällä ei ole aiem-
paa kokemusta tilaisuuden järjestämisestä.

Lähteet

Alho, M. 15.4. 2021. Tilintarkastaja. Säätiö X. Haastattelu. Helsinki.

Arvopaperimarkkinayhdistys. CG suositus. Luettavissa:

[https://cgfinland.fi/wp-](https://cgfinland.fi/wp-content/uploads/sites/39/2012/01/cg_suositus_suomi20031.pdf)

[content/uploads/sites/39/2012/01/cg_suositus_suomi20031.pdf](https://cgfinland.fi/wp-content/uploads/sites/39/2012/01/cg_suositus_suomi20031.pdf). Luettu:

30.1.2021

Code of conduct company. Sisäinen tarkastus – lisäarvon tuottaja vai ylimääräinen kuluerä. Luettavissa:

<https://www.codeofconduct.fi/2020/06/28/sisainen-tarkastus-lisaarvon-tuottaja-vai-ylimaarainen-kuluera/>. Luettu: 1.5.2021.

Holmes, A. 2004. Smart risk. Capstone Publishing Limited. Chichester

Kuusela, H., & Ollikainen, R. 2005. Riskit ja riskienhallinta. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere.

Oiva, M. 17.7.2017. Eri sisältölajit, osa 2: koukuttava opas. Differo. Luettavissa: <https://www.differo.fi/blogi/eri-sisaltolajit-osa-2-koukuttava-opas>. Luettu: 18.5.2021.

Peltola, L. 2015. Liikeideasta liikkeelle. Edita Publishing Oy. Porvoo.

Riskikompassi. Johtaminen ja riskienhallinta. Luettavissa:

<https://riskikompassi.fi/johtaminen/johtaminen-ja-riskienhallinta/>. Luettu:

10.5.2021

Sisäiset tarkastajat ry. Sisäinen valvonta ja riskienhallinta. Luettavissa:

<https://theiia.fi/sisainen-tarkastus/sisainen-valvonta-ja-riskien-hallinta-2/>. Luettu: 10.5.2021.

Suomen Riskienhallintayhdistys PK-RH -riskienhallinta. Luettavissa: <https://pk-rh.fi/>. Luettu: 20.4.2021.

Suomen Riskienhallintayhdistys PK-RH -riskienhallinta. Riskienhallinnan hyödyt. Luettavissa: <https://pk-rh.fi/riskienhallinta/riskienhallinnan-hyodyt.html>. Luettu: 1.5.2021.

Suomen Riskienhallintayhdistys. UKK. Luettavissa: <https://pk-rh.fi/riskienhallinta/ukk.html>. Luettu: 1.4.2021.

Suomen Riskienhallintayhdistys. Pk-yrityksen haavoittuvuusanalyysi. Luettavissa: <https://pk-rh.fi/uploads/riskikartat/pk-yrityksen-haavoittuvuusanalyysi-tyokortti.pdf>. Luettu: 1.4.2021.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Riskienhallinta ja turvallisuussuunnittelu 2011. Luettavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72811/URN%3ANBN%3Afi-fe201504226148.pdf?sequence=1>. Luettu: 15.4.2021.

Tilastokeskus. Todennäköisyyslaskenta syntyi 1600-luvulla. Luettavissa: https://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_08_03_teikari.html. Luettu: 30.1.2021.

Taloustieteellinen yhdistys. Corporate Governance -seminaari. Luettavissa: <https://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/images/stories/kak/kak11999/kak11999leppamaki.pdf>. Luettu: 20.3.2021

Valtiovarainministeriö. Ohje riskienhallintaan. Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80013/VM_22_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 15.4.2021

Valtiovarainministeriö. Riskienhallintaprosessi. Luettavissa:

[https://vm.fi/documents/10623/307569/Liite+4+-](https://vm.fi/documents/10623/307569/Liite+4+-+riskienhallintaprosessi/49bd38d1-1208-450f-bcd3-202c12976d61/Liite+4+-+riskienhallintaprosessi.pdf)

[+riskienhallintaprosessi/49bd38d1-1208-450f-bcd3-202c12976d61/Liite+4+-+riskienhallintaprosessi.pdf](https://vm.fi/documents/10623/307569/Liite+4+-+riskienhallintaprosessi/49bd38d1-1208-450f-bcd3-202c12976d61/Liite+4+-+riskienhallintaprosessi.pdf). Luettu: 1.5.2021.

Valtiovarainministeriö. Käsitteiden määritelmät. Luettavissa:

[https://vm.fi/documents/10623/21712845/Liite+2%2C+k%C3%A4sitteiden+](https://vm.fi/documents/10623/21712845/Liite+2%2C+k%C3%A4sitteiden+m%C3%A4%C3%A4ritelm%C3%A4t.pdf/898bc9ea-89aa-18fd-9ddb-5716803dec34/Liite+2%2C+k%C3%A4sitteiden+m%C3%A4%C3%A4ritelm%C3%A4t.pdf)

[m%C3%A4%C3%A4ritelm%C3%A4t.pdf/898bc9ea-89aa-18fd-9ddb-](https://vm.fi/documents/10623/21712845/Liite+2%2C+k%C3%A4sitteiden+m%C3%A4%C3%A4ritelm%C3%A4t.pdf/898bc9ea-89aa-18fd-9ddb-5716803dec34/Liite+2%2C+k%C3%A4sitteiden+m%C3%A4%C3%A4ritelm%C3%A4t.pdf)

[5716803dec34/Liite+2%2C+k%C3%A4sitteiden+m%C3%A4%C3%A4ritelm](https://vm.fi/documents/10623/21712845/Liite+2%2C+k%C3%A4sitteiden+m%C3%A4%C3%A4ritelm%C3%A4t.pdf/898bc9ea-89aa-18fd-9ddb-5716803dec34/Liite+2%2C+k%C3%A4sitteiden+m%C3%A4%C3%A4ritelm%C3%A4t.pdf)

[%C3%A4t.pdf](https://vm.fi/documents/10623/21712845/Liite+2%2C+k%C3%A4sitteiden+m%C3%A4%C3%A4ritelm%C3%A4t.pdf/898bc9ea-89aa-18fd-9ddb-5716803dec34/Liite+2%2C+k%C3%A4sitteiden+m%C3%A4%C3%A4ritelm%C3%A4t.pdf). Luettu: 1.4.2021.

Liitteet

KOKONAISVALTAINEN
RISKIENHALLINTA

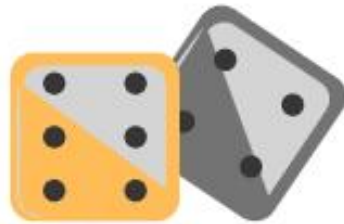
OPAS JÄRJESTÄJÄLLE



"IF YOU DON'T INVEST IN RISK
MANAGEMENT, IT DOESN'T MATTER
WHAT BUSINESS YOU'RE IN, IT'S A
RISKY BUSINESS" - GARY COHN

MIKSI RISKIENHALLINTA ON TÄRKEÄÄ?

Riskillä tarkoitetaan yrityksen tavoitteisiin vaikuttavaa epävarmuustekijää. Riskit ja niiden hallinta ollaan perinteisesti ymmärretty erillisenä funktiona muusta liiketoiminnasta, ja niiden hallinnassa on lähinnä keskitytty vain seurauksiin. Tänä päivänä moderni ja kokonaisvaltainen riskienhallinta kuitenkin kannattaa ottaa osaksi jokapäiväistä yrityksen liikkeenjohtoa sekä tarkastella riskejä kokonaisvaltaisesti syiden, seurausten ja erilaisten vaikutussuhteiden näkökulmasta.



Tämä opas tarjoaa riskienhallinnan järjestäjälle selkeät vaiheet kokonaisvaltaisen riskienhallinnan aloittamiseen ja sen huomioimiseen osana joka päiväistä yrityksen toimintaa.

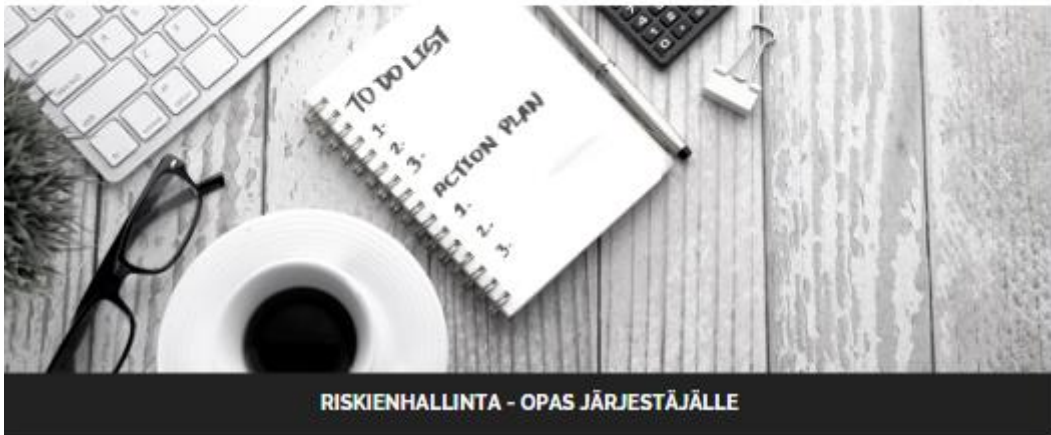
Mitä lisäarvoa riskienhallinta tarjoaa yritykselle?

- ▶ Laadun parantuminen
- ▶ Epävarmuuden parempi hallinta
- ▶ Pienemmät tappiot
- ▶ Maineen kehittynyt ylläpito
- ▶ Pienempi tuottojen volatilitteetti
- ▶ Tuotelanseerausten tehostuminen

KOKONAISVALTAINEN RISKIENHALLINTA - VAIHEET

Opas käy riskienhallinnan prosessin läpi askel askeleelta:

- 1** Suunnitteluvaihe
- 2** Toimintaympäristön määrittäminen
- 3** Kolmivaiheinen riskien arviointi
- 4** Riskien käsittely ja hallintakeinot
- 5** Seuranta ja katselmointi
- 6** Viestintä ja tiedonvaihto



SUUNNITTELUVAIHE

- 1 Avainhenkilöiden valinta, kriteerit:**
 - Riittävä yhteinen asiantuntemus käsiteltävästä toiminta-alueesta
 - Päätösvalta (suositeltavaa päätöksiä etenemisen varmistamiseksi)
 - Yhteistyö- ja kehittämishalukkuus
- 2 Tiedottaminen kutsuille henkilöille tilaisuuden luonteesta ja yleisestä sisällöstä (motivointi)**
- 3 Kutsuttujen osallistumisen varmistaminen ennakkoon**
- 4 Riskienhallintaprosessin vetäjän valitseminen omasta organisaatiosta tai tarvittaessa ostaminen palveluna**
- 5 Riskienhallintaprosessin aikana käytettävien työkalujen valitseminen kuten:**
 - Riskikartat (visuaalinen tarkastuslistatyyppejä)
 - Haavoittuvuusanalyysi
 - POA-analyysi (potentiaalisten ongelmien analyysi)
 - Dokumentointia sujuttavat valmiit excel-pohjat ja kaavat
 - SWOT-analyysi
 - Havainnollistava oheismateriaali
- 6 Ylimmän johdon hyväksyntä hankkeelle tarvittaessa**

TOIMINTAYMPÄRISTÖN MÄÄRITTELY

Toimintaympäristö on suositeltavaa määrittää ennen riskienarvioinnin aloittamista.

Kuinka laajasti ja mihin osaan yritystä riskienhallintaprojekti kohdistuu?

- Keskeiset rajaukset
- Riippuvuussuhteiden tunnistaminen riskien välillä
- Ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön määrittely
- Käytettävät riskitasot ja miten riskejä tulee käsitellä?
- Tarvittavien reunaehtoien määrittely



RISKIENHALLINTA - OPAS JÄRJESTÄJÄLLE

KOLMIVAIHEINEN RISKIENARVIOINTI

Riskien tunnistaminen

- Yksilö- tai ryhmätyönä
- Edellyttää toiminnan tuntemusta
- Riskien ryhmittelyn määrittäminen toimialaan/yritykselle soveltuvalla tavalla (riskikartat ja muut apuvälineet)



RISKIENHALLINTA - OPAS JÄRJESTÄJÄLLE

KOLMIVAIHEINEN RISKIENARVIOINTI

Riskianalyysi

- Käytettävän asteikon valitseminen riskitasojen määrittämiseen todennäköisyyden ja vaikutuksen osalta (esim. 1-4)
- Päätetyn asteikon selventäminen/tiedottaminen
- Numeerisen arvioinnin lisäksi laadullisten huomioiden riskikohtainen dokumentointi



KOLMIVAIHEINEN RISKIENARVIOINTI

Riskien merkityksen arviointi

- Toimeenpanon kiireellisyys riskianalyysin perusteella (priorisointi)
- Ääritapauksien huomiointi (suuri todennäköisyys ja pieni kertavaikutus tai suuri kertavaikutus harvoin)
- Riskikohtaisen arvioinnin aspektit:
- Riskin dynaamisuus ajallisesti
- Kerrannaisvaikutukset ja riippuvuudet riskien välillä
- Yksilökohtainen vaihtelu riskien sietämisen, käsittelyn ja tiedostamisen osalta
- Visuaalisen esityksen laatiminen



RISKIENHALLINTA - OPAS JÄRJESTÄJÄLLE

RISKIEN KÄSITTELY



Pyritään löytämään keinoja tunnistettujen riskien pienentämiseksi tai poistamiseksi



Jäännösriskien tiedostaminen (Yrityksen vastuulle jäävä osa riskistä)



Laaditaan riskisalkku, eli riskienkäsitelysuunnitelma, joka sisältää:

- Riskit ja tavat niiden käsitelyyn
- Tahojen määrittely suunnitelman hyväksyntään ja toteuttamiseen
- Riskikohtaiset toimenpiteet
- Raportointi ja seuranta & tavoiteaikataulut



Vastuiden osoittaminen riskikohtaisesti - päätetään kuka on vastuussa riskin seurannasta ja valvonnasta sisältäen dokumentaation (toimenpide- ja valvontavastuu)



RISKIEN HALLINTAKEINOT

Riskien tunnistamisen käsittelyn jälkeen niille voidaan osoittaa erilaisia hallintakeinoja:

Välttäminen, eliminointi

Riskin välttämällä pystytään suoraviivaisesti suojautumaan sen mahdollisilta negatiivisilta vaikutuksilta. Esimerkkeinä tällaisista tilanteista ovat karttaa tuotteiden tai palveluiden myyntiä yritykselle, jolla on maksuvaikeuksia, vaarallisten toimintamallien tai toimintojen poistaminen mahdollisuuksien mukaan omasta prosessista (vaarallisista kemikaaleista siirtyminen turvallisiin) tai työkoneiden toimivuuden varmistaminen

Jakaminen ja siirtäminen

Riskin jakamisella siirretään joko omaisuutta tai toimintoja jollekin toiselle taholle, joka voidaan toteuttaa erinäisillä sopimuksilla. Tavanomaisia kyseisiä sopimuksia ovat kuljetus- ja alihankintasopimukset, jolloin riskisimmän osan kokonaisprosessista hoitaa joku muu tähän erikoistunut luotettava ja ammattitaitoinen yritys

Pientäminen

Pientämällä riskiä pyritään vaikuttamaan riskin seuraamuksiin ja todennäköisyyteen, joista ensisijaisesti tulee keskittyä pienentämään riskin realisoitumisen todennäköisyyttä. Tätä menettelytapaa hyödynnetään muun muassa tulipalon syttyessä leviämisen rajoittamisen suhteen siten, että rakennuksen rakenteet suunnitellaan koostuvan erillisistä osastoista. Digitaalisuuden ollessa nykypäivänä osa jokaisen yrityksen liiketoimintaa tavalla tai toisella, on virustentorjuntaohjelman käytön, toimivuuden ja päivitysten varmistaminen kriittistä.

Pitäminen

Yrityksen on mahdollista jättää osa tunnistetuista riskeistä omalle vastuulleen tietoisesti, joka voi johtua joko pakosta tai sen kannattavuudesta. Tyypillisesti esimerkiksi ajoneuvojen vakuuttamisesta jätetään osa riskistä itselleen ottamalla vain lain velvoittamat vakuutukset. Myös pienten toistuvien riskien hyväksyminen on joskus järkevää kustannustehokkuuden näkökulmasta

SEURANTA JA KATSELMOINTI

Seurannan ja riskianalyysin tiheyden määrittäminen

- Seurantaan osallistuvat henkilöt
- Seurantatapaamisten paikka + mahdollinen etäosallistumismahdollisuus
- Riskien arvioinnin uusiminen vähintään kerran vuodessa (riskien siirtymien havainnointi vaikutus-todennäköisyys-tasossa)

Valvonnan ja tarkastusten suorittaminen määrävälein tai tapauskohtaisesti

Raportointi havainnoista

- Riskikohtainen raportointi vastuutahoilta
- Raportointityökalu



Sujuva viestintä niin sisäisesti kuin ulkoisestikin luo läpinäkyvyyttä ja lisää luottamusta eri sidosryhmien välillä

VIESTINTÄ JA TIEDONVAIHTO

- Olennaisen viestinnän välittäminen riskienhallinnassa kaikille osapuolille (ulkoinen ja sisäinen)
- Viestinnän tehostaminen intranetillä tai esim. Yammerin avulla sisäisesti
- Ulkoisen raportoinnin varmistaminen sidosryhmille





Tekijä: Tuomas Alho
Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
2021

Kuvat: Canva

KOKONAISVALTAINEN
RISKIENHALLINTA

OPAS JÄRJESTÄJÄLLE

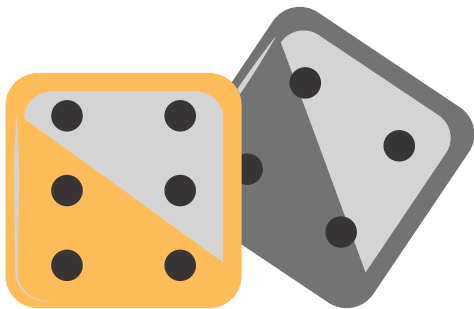


"IF YOU DON'T INVEST IN RISK
MANAGEMENT, IT DOESN'T MATTER
WHAT BUSINESS YOU'RE IN, IT'S A
RISKY BUSINESS" - GARY COHN



MIKSI RISKIENHALLINTA ON TÄRKEÄÄ?

Riskillä tarkoitetaan yrityksen tavoitteisiin vaikuttavaa epävarmuustekijää. Riskit ja niiden hallinta ollaan perinteisesti ymmärretty erillisenä funktiona muusta liiketoiminnasta, ja niiden hallinnassa on lähinnä keskitytty vain seurauksiin. Tänä päivänä moderni ja kokonaisvaltainen riskienhallinta kuitenkin kannattaa ottaa osaksi jokapäiväistä yrityksen liikkeenjohtoa sekä tarkastella riskejä kokonaisvaltaisesti syiden, seurausten ja erilaisten vaikutussuhteiden näkökulmasta.



Tämä opas tarjoaa riskienhallinnan järjestäjälle selkeät vaiheet kokonaisvaltaisen riskienhallinnan aloittamiseen ja sen huomioimiseen osana joka päiväistä yrityksen toimintaa.



Mitä lisäarvoa riskienhallinta tarjoaa yritykselle?

- ▶ Laadun parantuminen
- ▶ Epävarmuuden parempi hallinta
- ▶ Pienemmät tappiot
- ▶ Maineen kehittynyt ylläpito
- ▶ Pienempi tuottojen volatilitiitti
- ▶ Tuotelanseerausten tehostuminen

KOKONAISVALTAINEN RISKIENHALLINTA - VAIHEET

Opas käy riskienhallinnan prosessin läpi askel askeleelta:

- 1** Suunnitteluvaihe
- 2** Toimintaympäristön määrittäminen
- 3** Kolmivaiheinen riskien arviointi
- 4** Riskien käsittely ja hallintakeinot
- 5** Seuranta ja katselmointi
- 6** Viestintä ja tiedonvaihto



SUUNNITTELUVAIHE

- 1 Avainhenkilöiden valinta, kriteerit:**
 - Riittävä yhteinen asiantuntemus käsiteltävästä toiminta-alueesta
 - Päätösvalta (suositeltavaa päätöksien etenemisen varmistamiseksi)
 - Yhteistyö- ja kehittämishalukkuus
- 2 Tiedottaminen kutsuille henkilöille tilaisuuden luonteesta ja yleisestä sisällöstä (motivointi)**
- 3 Kutsuttujen osallistumisen varmistaminen ennakoon**
- 4 Riskienhallintaprosessin vetäjän valitseminen omasta organisaatiosta tai tarvittaessa ostaminen palveluna**
- 5 Riskienhallintaprosessin aikana käytettävien työkalujen valitseminen, kuten:**
 - Riskikartat (visuaalinen tarkastuslistatyyppe)
 - Haavoittuvuusanalyysi
 - POA-analyysi (potentiaalisten ongelmien analyysi)
 - Dokumentointia sujuttavat valmiit excel-pohjat ja kaavat
 - SWOT-analyysi
 - Havainnollistava oheismateriaali
- 6 Ylimmän johdon hyväksyntä hankkeelle tarvittaessa**

TOIMINTAYMPÄRISTÖN MÄÄRITTELY

Toimintaympäristö on suositeltavaa määrittää ennen riskienarvioinnin aloittamista.

Kuinka laajasti ja mihin osaan yritystä riskienhallintaprojekti kohdistuu?

- Keskeiset rajaukset
- Riippuvuussuhteiden tunnistaminen riskien välillä
- Ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön määrittely
- Käytettävät riskitasot ja miten riskejä tulee käsitellä?
- Tarvittavien reunaehtoien määrittely



KOLMIVAIHEINEN RISKIENARVIOINTI

Riskien tunnistaminen

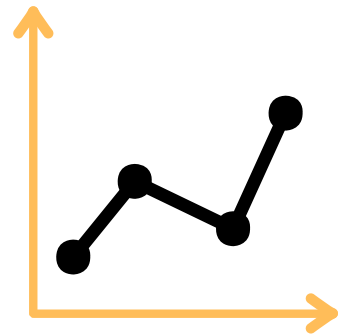
- Yksilö- tai ryhmätyönä
- Edellyttää toiminnan tuntemusta
- Riskien ryhmittelyn määrittäminen toimialaan/yritykselle soveltuvalla tavalla (riskikartat ja muut apuvälineet)



KOLMIVAIHEINEN RISKIENARVIOINTI

Riskianalyysi

- Käytettävän asteikon valitseminen riskitasojen määrittämiseen todennäköisyyden ja vaikutuksen osalta (esim. 1-4)
- Päätetyn asteikon selventäminen/tiedottaminen
- Numeerisen arvioinnin lisäksi laadullisten huomioiden riskikohtainen dokumentointi



KOLMIVAIHEINEN RISKIENARVIOINTI

Riskien merkityksen arviointi

- Toimeenpanon kiireellisyys riskianalyysin perusteella (priorisointi)
- Ääritapauksien huomiointi (suuri todennäköisyys ja pieni kertavaikutus tai suuri kertavaikutus harvoin)
- Riskikohtaisen arvioinnin aspektit:
- Riskin dynaamisuus ajallisesti
- Kerrannaisvaikutukset ja riippuvuudet riskien välillä
- Yksilökohtainen vaihtelu riskien sietämisen, käsittelyn ja tiedostamisen osalta
- Visuaalisen esityksen laatiminen



RISKIEN KÄSITTELY



Pyritään löytämään keinoja tunnistettujen riskien pienentämiseksi tai poistamiseksi



Jäännösriskien tiedostaminen (Yrityksen vastuulle jäävä osa riskistä)



Laaditaan riskisalkku, eli riskienkäsittelysuunnitelma, joka sisältää:

- Riskit ja tavat niiden käsittelyyn
- Tahojen määrittely suunnitelman hyväksyntään ja toteuttamiseen
- Riskikohtaiset toimenpiteet
- Raportointi ja seuranta & tavoiteaikataulut



Vastuiden osoittaminen riskikohtaisesti - päätetään kuka on vastuussa riskin seurannasta ja valvonnasta sisältäen dokumentaation (toimenpide- ja valvontavastuu)



RISKIEN HALLINTAKEINOT

Riskien tunnistamisen käsittelyn jälkeen niille voidaan osoittaa erilaisia hallintakeinoja:

Välttäminen, eliminointi

Riskin välttämällä pystytään suoraviivaisesti suojautumaan sen mahdollisilta negatiivisilta vaikutuksilta. Esimerkkeinä tämänlaisista tilanteista ovat karttaa tuotteiden tai palveluiden myyntiä yritykselle, jolla on maksuvaikeuksia, vaarallisten toimintamallien tai toimintojen poistaminen mahdollisuuksien mukaan omasta prosessista (vaarallisista kemikaaleista siirtyminen turvallisiin) tai työkoneiden toimivuuden varmistaminen

Jakaminen ja siirtäminen

Riskin jakamisella siirretään joko omaisuutta tai toimintoja jollekin toiselle taholle, joka voidaan toteuttaa erinäisillä sopimuksilla. Tavanomaisia kyseisiä sopimuksia ovat kuljetus- ja alihankintasopimukset, jolloin riskisimmän osan kokonaisprosessista hoitaa joku muu tähän erikoistunut luotettava ja ammattitaitoinen yritys

Pientäminen

Pientämällä riskiä pyritään vaikuttamaan riskin seuraamuksiin ja todennäköisyyteen, joista ensisijaisesti tulee keskittyä pienentämään riskin realisoidumisen todennäköisyyttä. Tätä menettelytapaa hyödynnetään muun muassa tulipalon syttyessä leviämisen rajoittamisen suhteen siten, että rakennuksen rakenteet suunnitellaan koostuvan erillisistä osastoista. Digitaalisuuden ollessa nykypäivänä osa jokaisen yrityksen liiketoimintaa tavalla tai toisella, on virustentorjuntaohjelman käytön, toimivuuden ja päivitysten varmistaminen kriittistä.

Pitäminen

Yrityksen on mahdollista jättää osa tunnistetuista riskeistä omalle vastuulleen tietoisesti, joka voi johtua joko pakosta tai sen kannattavuudesta. Tyypillisesti esimerkiksi ajoneuvojen vakuuttamisesta jätetään osa riskistä itselleen ottamalla vain lain velvoittamat vakuutukset. Myös pienten toistuvien riskien hyväksyminen on joskus järkevää kustannustehokkuuden näkökulmasta

SEURANTA JA KATSELMOINTI

Seurannan ja riskianalyysin tiheyden määrittäminen

- Seurantaan osallistuvat henkilöt
- Seurantatapaamisten paikka + mahdollinen etäosallistumismahdollisuus
- Riskien arvioinnin uusiminen vähintään kerran vuodessa (riskien siirtymien havainnointi vaikutus-todennäköisyystasossa)

Valvonnan ja tarkastusten suorittaminen määräväleihin tai tapauskohtaisesti




Raportointi havainnoista

- Riskikohtainen raportointi vastuutahoilta
- Raportointityökalu



*Sujuva viestintä niin sisäisesti kuin
ulkoisestikin luo läpinäkyvyyttä ja lisää
luottamusta eri sidosryhmien välillä*

VIESTINTÄ JA TIEDONVAIHTO

-  Olennaisen viestinnän välittäminen riskienhallinnassa kaikille osapuolille (ulkoinen ja sisäinen)
-  Viestinnän tehostaminen intranetillä tai esim. Yammerin avulla sisäisesti
-  Ulkoisen raportoinnin varmistaminen sidosryhmille





Tekijä: Tuomas Alho
Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
2021

Kuvat: Canva