



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

Malli riskienhallintasuunnitelman  
toteuttamiseksi vakuutusyhtiön  
yritysasiakkaille

---

Salonen, Jani

2013 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

Malli riskienhallintasuunnitelman toteuttamiseksi  
vakuutusyhtiön yritysasiakkaille

Jani Salonen  
Turvallisuusosaamisen  
koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu 2013

Jani Salonen

## Malli riskienhallintasuunnitelman toteuttamiseksi vakuutusyhtiön yritysasiakkaille

Vuosi 2013

Sivumäärä 128

---

Tämän opinnäytetyönä toteutetun kehittämishankkeen tarkoituksena on ollut laatia malli riskienhallintasuunnitelman toteuttamiseksi vakuutusyhtiön yritysasiakkaille. Kehittämishanke tehtiin Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennian toimeksiannosta. Työn taustalla oli käytännössä tunnistettu tarve yritysasiakkaille suunnatun riskienhallintapalvelun kehittämiseksi. Työn lopputuloksena syntynyt riskienhallintasuunnitelman toteutusmalli on osa laajempaa palvelun kehittämisen kokonaisuutta ja tukee osaltaan Fennian strategista tavoitetta olla suositelluin vakuutusyhtiö vuonna 2015.

Työ toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä konstruktiiivisella tutkimusmenetelmällä. Työn keskeisenä tavoitteena oli yhdistää olemassa oleva riskienhallintaa käsittelevä tieto vakuutusyhtiön tarpeisiin soveltuvaksi malliksi, jonka avulla vakuutusyhtiön edustaja voi toteuttaa yritysasiakkaan riskienhallintasuunnitelman. Uutta työssä on erityisesti riskienhallintasuunnitelman toteuttajan näkökulma (vakuutusyhtiö) ja riskienhallintasuunnitelman kohderyhmä (vakuutusyhtiön yritysasiakkaat). Työn teoreettisessa osuudessa kuvataan työn tausta ja tavoitteet, keskeisimmät käsitteet sekä käydään läpi riskienhallinnan lähteet ja standardit, joille työn teoreettinen viitekehys perustuu. Työn käytännön toteutus koostuu riskienhallintasuunnitelman toteutusmallin prosessikuvauksen laatimisesta sekä sisällön tuottamisesta.

Työn lopputuloksena syntyi riskienhallintasuunnitelman toteutusmalli, joka sisältää prosessikuvauksen ja menetelmät sekä materiaalit suunnitelman toteuttamiseen: riskienhallintasuunnitelman esite, Power Point -esitys, riskiraporttipohja sekä riskienhallintatoimenpiteet-lomakepohja. Työn sisältö rajattiin käsittämään vain vahinkoriskit ja tarkastelunäkökulma asetettiin karkealle tasolle.

Riskienhallintasuunnitelma sisältää riskikartoituksen, riskien arvioinnin ja priorisoinnin sekä riskienhallintatoimenpiteiden suunnittelun ja raportoinnin. Riskikartoituksen avulla tunnistetaan merkittävimmät yrityksen toiminnan jatkuvuutta uhkaavat riskit. Riskienhallintasuunnitelmassa arvioidaan tunnistettujen riskien suuruus, priorisoidaan riskit niiden suuruuden perusteella sekä kirjataan toimenpiteet riskien hallitsemiseksi. Riskienhallintasuunnitelman sisältö vaihtelee asiakasyrityksen toimialan, koon, riskienhallinnan nykytason ym. tekijöiden mukaan, joten työssä ei ollut perusteltua kuvata yksityiskohtaisia toimenpiteitä vaan yleinen malli, jonka avulla Fennian asiantuntija ja asiakasyrityksen edustajat pystyvät suunnittelemaan tarvittavat riskienhallintatoimenpiteet.

Asiasanat riskienhallintasuunnitelma, vakuutusyhtiö, yritysasiakkaat

Ohjaaja Seppo Leminen, Laurea

Jani Salonen

**A model to implement a risk management plan for business customers of an insurance company**

Year 2013

Pages 128

---

This thesis was completed as a development project. The purpose of the project was to develop a model that can be used to implement a risk management plan for business customers of an insurance company. The development project carried out for mutual insurance company Fennia. In the background of the project there was a need to develop the risk management services provided to business customers. The model for a risk management plan is a part of a larger customer service development project and supports Fennia's strategic goal to be the most recommended insurance company in Finland in 2015.

The thesis was carried out as an exploratory research development project using a constructive method. The objective of the thesis was to combine existing knowledge of risk management with a model that suits the needs of an insurance company in order to develop a risk management plan for business customers. Especially the point of view of an insurance company carrying out a risk management plan and the target group of business customers are new aspects of this type of subject. The theoretical section of the dissertation consists of presenting the aim and background as well as the essential concepts of the project. The main risk management sources and standards that form the theoretical framework of the thesis are also reviewed in the theoretical section. The practical implementation of the thesis includes forming the process map and the actual content for the model.

The outcome of the thesis includes a process description and tools needed in order to implement the plan: brochure of the risk management plan, power point presentation and Word-documents for risk reporting and risk charting. The content of the thesis was limited to hazard risks and the perspective was set to a relatively wide level. The risk management plan consists of risk identification, risk assessment and actions for risk treatment. The aim of the risk identification is to identify the most significant risks that threaten the continuity of the organization. The identified risks are assessed and actions for risk treatment are documented on a risk chart. As the outcome of the risk identification varies according to such factors as the organization's branch, size and current risk management level detailed actions for risk treatment are not defined in the model. The model is intended to provide tools for Fennia's experts to be able to plan suitable actions.

Keywords risk management plan, insurance company, business customers

Supervisor Seppo Leminen, Laurea

## Executive summary

### *Kehittämishankkeen tausta*

Olin havainnut työssäni Fennian riskienhallintainsinöörinä yritysasiakkailla tarpeita kartoittaa vahinkoriskejä kokonaisvaltaisemmin ja järjestelmällisemmin kuin aiemmin on tehty. Fennian asiakasyrityksissä on ollut havaittavissa kiinnostusta riskienhallintaa kohtaan, mutta riskienhallinnan kokonaisuuden hahmottaminen on selvästi vaikeaa. Yrityksissä tarvitaan apua riskienhallinnan kehittämisessä, mutta yrityksen omalla henkilökunnalla ei usein ole riskienhallinnan osaamista ja myös ajalliset resurssit riskienhallintatyöhön ovat rajalliset. Pk-yrityksissä toimitaan usein pienellä organisaatiolla, eikä kokopäiväisen riskienhallinta- tai turvallisuuspäällikön palkkaaminen ole mahdollista, jolloin riskienhallintatyö jää usein hajanaiseksi ja siitä puuttuu jatkuvuus sekä suunnitelmallisuus.

Vakuutusyhtiö on taho, jonka odotetaan tarjoavan asiantuntemusta ja palvelua riskienhallinnassa ja turvallisuuden edistämässä. Monet asiakkaat ovat kiinnostuneita riskienhallinnasta laajemmin ja muutamat olivat kysyneet, voisiko Fennia auttaa riskien tunnistamisessa ja arvioinnissa. Fennialla ei kuitenkaan ollut valmista mallia tai tarvittavia materiaaleja, joiden avulla Fennian edustaja voisi auttaa yritysasiakkaita riskienhallintasuunnitelman laatimisessa. Toisaalta Fenniassa ei ollut määritelty, mikä on vakuutusyhtiön rooli tämäntyyppisen riskienhallintasuunnitelman toteuttamisessa ja millaisilla resursseilla se voitaisiin toteuttaa. Tähän tarpeeseen perustuen aloin pohtia mallia, jonka avulla Fennian edustaja voisi toteuttaa yrityksille riskienhallintasuunnitelman.

### *Kehittämishankkeen tavoite*

Kehittämishankkeen tavoitteena oli kehittää tarvittava malli ja materiaalit asiakasyrityksen riskienhallintasuunnitelman toteuttamista varten. Fenniassa oli havaittu tarve yritysasiakkaiden riskienhallintapalveluiden kehittämiselle, mutta toteutusmalli ja materiaalit puuttuivat.

### *Kehittämishankkeen tulokset*

Työn lopputuloksena syntyi *riskienhallintasuunnitelman toteutusmalli*. Toteutusmalli koostuu *prosessikuvauksesta ja materiaaleista*. Prosessikuvaus sisältää riskikartoitusprosessin vaiheiden ja riskikartoitusmenetelmien kuvauksen. Mallia varten kehitettiin seuraavat materiaalit: *riskienhallintasuunnitelman esite (liite 1)*, *Power Point -esitys (liite 2)*, *riskiraporttipohja (liite 3)* sekä *riskienhallintatoimenpiteet-lomakepohja (liite 4)*.

Työn sisältö rajattiin käsittämään vain vahinkoriskit ja tarkastelunäkökulma asetettiin karkealle tasolle. Riskienhallintasuunnitelma sisältää riskikartoituksen, riskien arvioinnin ja priorisoinnin sekä riskienhallintatoimenpiteiden suunnittelun ja raportoinnin. Riskikartoituksen avulla tunnistetaan merkittävimmät yrityksen toiminnan jatkuvuutta uhkaavat riskit. Riskienhallintasuunnitelmassa arvioidaan tunnistettujen riskien suuruus, priorisoidaan riskit niiden suuruuden perusteella sekä kirjataan toimenpiteet riskien hallitsemiseksi.

### *Kehittämishankkeen tuomat höydyt*

Työn taustalla oli käytännössä tunnistettu tarve yritysasiakkaille suunnatun riskienhallintapalvelun kehittämiseksi ja työ vastaa osaltaan tähän tarpeeseen. Riskienhallintasuunnitelma on osa laajempaa palvelun kehittämisen kokonaisuutta ja lopputulos tukee osaltaan Fennian strategiaa olla suositelluin vakuutusyhtiö vuonna 2015. Työn tuomat käytännön hyödyt ja tulokset näkyvät Fennian asiakaskunnassa pitkällä aikavälillä, kun suunnitelmaa toteutetaan käytännössä. Tärkein hyöty riskienhallintasuunnitelman toteuttamisesta tulee olemaan Fennian erottautuminen kilpailijoista, asiakkaiden sitoutuminen Fenniaan yhteisten riskienhallinnan kehittämisprojektien myötä sekä käytännön toimenpiteet ja riskitietoisuuden kasvaminen Fennian asiakasyrityksissä, mikä vaikuttaa pitkällä aikavälillä asiakasyritysten tyytyväisyyteen, asiakaspysyvyyteen, vahinkomenoon sekä Fennian kannattavuuteen.

## Sisällys

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Johdanto.....   | 10 |
| 1.1   | Riskienhallinnan tarve yrityksissä .....                              | 10 |
| 1.2   | Työn tausta .....   | 11 |
| 1.3   | Kehittämishankkeen tavoite ja tutkimustehtävät .....                  | 13 |
| 1.4   | Kehittämishankkeen eteneminen .....                                   | 13 |
| 1.5   | Työn rajaus .....   | 15 |
| 1.6   | Työn rakenne.....   | 17 |
| 2     | Riskienhallinta .....   | 17 |
| 2.1   | Riskienhallinnan merkitys .....                                       | 17 |
| 2.2   | Vakuutusyhtiön rooli asiakasyritysten riskienhallinnan kehittämisessä | 20 |
| 2.3   | Riskin käsite .....   | 20 |
| 2.4   | Riskienhallinnan viitekehys.....                                      | 23 |
| 2.5   | Riskienhallintasuunnitelma.....                                       | 24 |
| 2.6   | Riskienhallinnan standardit .....                                     | 24 |
| 2.7   | Riskien luokittelu .....  | 27 |
| 2.8   | Riskienhallintaprosessi.....  | 31 |
| 2.8.1 | Riskien tunnistaminen .....   | 34 |
| 2.8.2 | Riskien arviointi ja priorisointi .....                               | 37 |
| 2.8.3 | Riskienhallintatoimenpiteet .....                                     | 40 |
| 3     | Kehittämishankkeen toteuttaminen .....                                | 42 |
| 3.1   | Tutkimuksellinen kehittämishanke.....                                 | 42 |
| 3.2   | Lähdeaineisto .....   | 42 |
| 3.3   | Tutkimusmenetelmä .....   | 43 |
| 3.4   | Aineiston hankinta- ja analyysimenetelmät .....                       | 44 |
| 3.4.1 | Ideointipalaverit .....   | 47 |
| 3.4.2 | Projektipalaverit .....   | 48 |
| 4     | Kehittämishankkeen tulokset.....                                      | 48 |
| 4.1   | Riskienhallintasuunnitelman toteutusmalli .....                       | 48 |
| 4.2   | Riskienhallintasuunnitelma.....                                       | 49 |
| 4.3   | Riskikartoituksen prosessikuvaus .....                                | 50 |
| 4.3.1 | Riskikartoituksen valmistelu .....                                    | 52 |
| 4.3.2 | Riskien luokittelu .....  | 53 |
| 4.3.3 | Riskien tunnistaminen .....   | 54 |
| 4.3.4 | Riskien arviointi ja priorisointi .....                               | 57 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 4.3.5 | Riskienhallintatoimenpiteiden suunnittelu ja raportointi ..... | 58 |
| 5     | Yhteenveto .....   | 59 |
| 5.1   | Kehittämishankkeen arviointi .....                             | 59 |
| 5.2   | Tulosten vastaaminen tutkimuskysymyksiin .....                 | 61 |
| 5.3   | Luotettavuuden arviointi .....                                 | 62 |
| 5.3.1 | Reliabiliteetti ja validiteetti .....                          | 62 |
| 5.3.2 | Työn dokumentointi luotettavuuden arvioinnissa .....           | 63 |
| 5.4   | Tutkimusmenetelmän arviointi .....                             | 64 |
| 5.5   | Jatkokehitysmahdollisuudet .....                               | 65 |
| 5.6   | Johtopäätökset .....   | 65 |
|       | Lähteet .....  | 67 |
|       | Kuviot .....   | 69 |
|       | Taulukot .....   | 70 |
|       | Liitteet .....   | 71 |

## 1 Johdanto

### 1.1 Riskienhallinnan tarve yrityksissä

Riskienhallinnan tavoitteena on turvata yrityksen toiminnan jatkuvuus ja häiriöttömyys. Kun yrityksen riskienhallinta on riittävällä tasolla, häiriötilanteet ja pienet vahingot vähenevät, jolloin yritys pystyy toimimaan tehokkaasti ja laadukkaasti. Riskienhallinnan avulla häiriötilanteista ja vahingoista aiheutuvat kustannukset vähenevät ja henkilökunta pystyy keskittymään yrityksen ydintoimintaan. Hyvin toteutettu riskienhallinta parantaa yrityksen tuloksentekokykyä, kun taas riittämätön riskienhallinta voi aiheuttaa yrityksen toiminnan keskeytymisen ja jopa toiminnan lopettamisen esimerkiksi suurvahingon seurauksena.

Riskienhallinta parantaa yrityksen kilpailukykyä. Riskienhallinta auttaa kohdentamaan yrityksen rajalliset resurssit tehokkaasti ongelmatilanteiden ennaltaehkäisyssä. Riskien taustalla olevien ongelmien poistaminen vähentää häiriötilanteita ja katkoksia yrityksen tuotannossa, minkä seurauksena tuotannon tehokkuus ja laatu paranevat. Tämä vähentää yllättävien vahinkojen määrää, jolloin niiden aiheuttamat kustannukset vähenevät. (Pk-yrityksen riskienhallintasivusto 2000 b, 6.)

Yritysten riskienhallinnan tulisi olla järjestelmällistä ja riittäviin tietoihin perustuvaa. Riskin ottaminen liittyy kaikkeen yritystoimintaan ja riskejä voidaan ottaa joko tietoisesti tai tiedostamatta. Riskienhallinta on hyvällä tasolla, kun yrityksen johto tekee päätökset riittävien tietojen perusteella ja on tietoinen niiden mahdollisista vaikutuksista. Yksi keskeisimpiä riskienhallinnan perusasioita on, että vain tiedostettua riskiä voidaan pyrkiä hallitsemaan. Liiketoiminta on riskin ottamista. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2010, 76.)

Riskienhallintakeinoista on nykypäivänä saatavilla kattavasti tietoa ja monissa suurissa yrityksissä riskienhallintatyö on edennyt pitkälle. Edistyksellisimmissä yrityksissä on otettu käyttöön uusimpien standardien mukaisia riskienhallintajärjestelmiä, joilla pyritään yrityksen kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan. Toisaalta erityisesti monissa pk-yrityksissä riskienhallintatyö on hyvin alkutekijöissä ja siitä puuttuu usein järjestelmällisyys ja kokonaisuuden hahmottaminen. Tällöin riskienhallintatyö on hajanais-

ta ja keskittyy vain tiettyjen riskienhallinnan osa-alueiden ympärille, jolloin toiset osa-alueet saattavat jäädä tunnistamatta.

Edellä mainituista hyödyistä huolimatta riskeihin suhtaudutaan usein riittävän vakavasti vasta sitten, kun vahinko on jo tapahtunut. Yrityksen johto herää usein riskienhallintatoimenpiteisiin vasta kun yritykseen on murtauduttu, toimitilat ovat vahingoittuneet tulipalossa tai yrityksen työntekijä on vahingoittunut vakavasti työtapa-turmassa. Useissa yrityksissä kaikki aika ja energia menee liiketoiminnan pyörittämi-seen ja riskienhallinta jää toisarvoiseksi. Monesti käy myös niin, että suuria vahinkoja aiheuttaneen tapahtuman jälkeen asia nostetaan voimakkaasti esiin ja vastaavan ta-pahtuman estämiseksi ryhdytään hätäisiin toimenpiteisiin. Ajan mittaan asia kuiten-kin unohtuu, kun jokapäiväinen toiminta menee riskienhallintatyön edelle. Näiden lähtökohtien ja haasteiden vuoksi useissa yrityksissä on tarve suunnitelmalliselle ja järjestelmälliselle riskienhallinnalle.

## 1.2 Työn tausta

Opinnäytetyö tehtiin Keskinäinen vakuutusyhtiö Fennian sisäisenä kehittämishank-keena. Keskinäinen vakuutusyhtiö Fennia on suomalainen asiakkaidensa omistama vakuutusyhtiö, joka kuuluu Fennia-ryhmään. Fennia-ryhmä koostuu neljästä yhtiöstä: vahinkovakuutusyhtiö Fennia, työeläkeyhtiö Eläke-Fennia, henkivakuutusyhtiö Henki-Fennia ja Fennia Varainhoito Oy. Fennia-ryhmä tarjoaa vakuutuspalveluiden lisäksi asiantuntijapalveluita riskienhallintaan, säästämiseen, varainhoitoon sekä työhyvin-voinnin edistämiseen. Fennia-ryhmän juuret ovat vuonna 1882 perustetussa Palova-kuutusosakeyhtiö Fenniassa, joka oli ensimmäinen suomalainen vahinkovakuutusyh-tiö. Vahinkovakuutusyhtiö Fennia tarjoaa vahinkovakuutuspalveluita kotitalouksille, yrittäjille ja yrityksille sekä asiantuntijapalveluita mm. säästämässä ja riskienhallin-nassa. Fennian tilinpäätöksen mukaan liikevaihto vuonna 2011 oli 359 miljoonaa eu-roa. Fennia työllistää noin 1000 henkilöä ja konttoreita on yli 60 ympäri Suomen. (Keskinäinen vakuutusyhtiö Fennia 2012 a.) Vuonna 2011 Fennian markkinaosuus oli neljänneksi suurin (9,7 %) Suomessa toimivista vakuutusyhtiöistä (Finanssialan keskus-liitto 2011, 8).

Työn aihe kumpusi tekijän omista kokemuksista sekä Fennian tarpeista kehittää yritysasiakkaille suunnattuja riskienhallintapalveluita. Opinnäytetyön tekijä on havainnut työssään Fennian riskienhallintainsinöörinä varsinkin suurempien yritysasiakkaiden kohdalla tarpeita kartoittaa vahinkoriskejä kokonaisvaltaisemmin ja järjestelmällisemmin kuin aiemmin on tehty. Fennian asiakasyrityksissä on ollut havaittavissa kiinnostusta turvatarkastuksia laajempaa riskienhallintaa kohtaan, mutta riskienhallinnan kokonaisuuden hahmottaminen on selvästi vaikeaa.

Yrityksissä tarvitaan apua riskienhallinnan kehittämisessä, mutta yrityksen omalla henkilökunnalla ei usein ole riskienhallinnan osaamista ja myös ajalliset resurssit riskienhallintatyöhön ovat rajalliset. Pk-yrityksissä toimitaan usein pienellä organisaatiolla, eikä kokopäiväisen riskienhallinta- tai turvallisuuspäällikön palkkaaminen ole mahdollista. Vakuutusyhtiö on taho, jolta odotetaan löytyvän asiantuntemusta riskienhallinnassa ja turvallisuuden edistämisessä. Monet asiakkaat ovat kiinnostuneita riskienhallinnasta laajemmin ja muutamat olivat kysyneet, voisiko Fennia auttaa riskien tunnistamisessa ja arvioinnissa.

Eräässä Fennian asiakasyrityksessä riskienhallinnan kehittäminen on noussut esiin yrityksen hallituksessa ja se on annettu tehtäväksi talousjohtajalle. Talousjohtaja pyysi Fennialta apua riskien kartoituksessa ja riskienhallintasuunnitelman laatimisessa. Fennialla ei kuitenkaan ollut valmista mallia tai tarvittavia materiaaleja, joiden avulla Fennian edustaja voisi auttaa yritysasiakkaita riskienhallintasuunnitelman laatimisessa. Toisaalta Fenniassa ei ollut määritelty, mikä on vakuutusyhtiön rooli tämän tyyppisen riskienhallintasuunnitelman toteuttamisessa ja millaisilla resursseilla se voitaisiin toteuttaa. Tähän tarpeeseen perustuen kehittämishankkeen projektiryhmässä alettiin pohtia mallia, jonka avulla Fennian edustaja voisi toteuttaa yrityksille riskienhallintasuunnitelman. Uutta tässä opinnäytetyössä on erityisesti riskienhallintasuunnitelman toteuttajan näkökulma (vakuutusyhtiö) ja riskienhallintasuunnitelman kohderyhmä (vakuutusyhtiön yritysasiakkaat).

### 1.3 Kehittämishankkeen tavoite ja tutkimustehtävät

Kehittämishankkeen tavoitteena oli *kehittää malli yritysasiakkaan riskienhallintasuunnitelman toteuttamiseksi*. Malli sisältää prosessikuvauksen, menetelmät ja materiaalit. Tavoitteenasettelua selventää kuvio 1.

#### **Tavoite:**

**Yritysasiakkaiden riskienhallintasuunnitelman toteutusmallin kehittäminen**

#### **Keinot:**

- **Prosessikuvauksen laatiminen**
- **Menetelmien valinta**
- **Materiaalien laatiminen**

Kuvio 1: Kehittämishankkeen tavoitteenasettelu

Opinnäytetyössä pyrittiin vastaamaan kysymykseen; miten yrityksen riskienhallintasuunnitelma toteutetaan. Tutkimuskysymykseen vastattiin tutkimuksellisen kehittämishankkeen keinoin. Kehittämishankkeen avulla tuotettiin tutkimuskysymykseen käytännön ratkaisu luomalla uusi riskienhallintasuunnitelman toteutusmalli ja siihen liittyvät materiaalit.

### 1.4 Kehittämishankkeen eteneminen

Kehittämishanke alkoi vuoden 2011 alussa kehittämistehtävän alustavan aiheen hahmottelulla. Toukokuussa 2011 kehittämistehtävän varsinainen työskentely alkoi tavoitteen määrittelyllä, aiheen rajauksella ja tutkimusmenetelmän valinnalla. Kehittämistehtävää varten koottiin projektiryhmä, johon osallistuivat opinnäytetyön tekijän lisäksi yritysten vakuutuspalveluiden johtaja, tarjouskeskuksen osastopäällikkö, riskienhallintapalveluiden osastopäällikkö sekä suurasiakaspalveluiden yhteyspäällikkö, joilla on useiden vuosien kokemus yritysten vakuuttamisesta ja riskienhallinnasta. Kehittämistehtävän määrittäminen ja aiheen rajaus tapahtui projektiryhmän ideoin-

tipalaverissa toukokuussa 2011. Huolellinen määrittely ja rajausta helpottivat toteutusvaiheen työskentelyä. Tutkimusmenetelmä valittiin aiheen rajauksen jälkeen.

Syksyllä 2011 aloitettu tietoperustan laatiminen piti sisällään sekä teoriaan tutustumista sekä empiirisen tiedon kokoamista aiheesta. Teoriaan tutustuminen käsitti riskienhallintaa käsittelevään lähdeaineistoon sekä tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmiin perehtymistä. Empiiristä tietoa aiheesta koottiin ideointi- ja projektipalaverien avulla.

Kehittämishankkeen käytännön toteuttaminen tapahtui vuoden kestäneellä ajanjaksolla syyskuusta 2011 lokakuuhun 2012. Työ toteutettiin opinnäytetyön tekijän ja hankkeeseen osallistuneiden projektiryhmän jäsenien yhteistyönä. Työn tekijällä oli projektiryhmässä aktiivisen tutkijan rooli, jonka tehtävänä oli huolehtia aikataulusta, kokousten järjestämisestä, dokumentoinnista sekä materiaalin tuottamisesta. Työhön liittyvät asiat dokumentoitiin opinnäytetyöpäiväkirjaan, mikä auttoi jäsentämään aihetta ja muistamaan projektin aikana esiin tulleet asiat. Prosessin etenemistä ja työn sisältöä käytiin läpi projektipalaverissa, joista tehtiin opinnäytetyöpäiväkirjaan muistiinpanot. Muistiinpanoihin kirjattiin keskeiset käsitellyt asiat ja uudet ideat, joita palaverissa nousi esille. Käytännön toteutuksen aikana riskienhallintasuunnitelman toteutusmallia sekä materiaaleja muokattiin useita kertoja, kunnes sisältö oli valmis.

Opinnäytetyöraporttia kirjoitettiin varsinaisen kehittämistehtävän sisällön tuottamisen rinnalla ja raportti viimeisteltiin keväällä 2013. Lopuksi opinnäytetyöraportissa arvioitiin kehittämistehtävän toteutuminen ja lopputulokset. Kehittämishanke eteni kuviossa 2 kuvattujen vaiheiden mukaisesti.



Kuvio 2: Kehittämishankkeen eteneminen

### 1.5 Työn rajaaminen

Työn rajaaminen oli haasteellinen tehtävä, sillä riskienhallinnan käsite pitää sisällään hyvin laajan kokonaisuuden. Laajan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulma kattaa kaikki yrityksen toimintaa uhkaavat riskit, ja siihen voidaan sisällyttää hyvin monenlaisia riskejä kuten strategisia riskejä, taloudellisia riskejä, operatiivisia riskejä ja vahinkoriskejä. Suppeampi määritelmä puolestaan saattaa pitää sisällään vain rahoitus- liike- tai vahinkoriskeiden hallinnan.

Riskien luokittelun näkökulmasta työn sisältö päätettiin rajata vain vahinkoriskeihin, koska vahinkoriskit ovat perinteisesti vakuutettavia riskejä ja vakuutusyhtiöillä on asiantuntemusta niiden hallinnasta. Toinen työtä rajaava tekijä oli vakuutusyhtiön näkökulma ja käytettävissä olevat resurssit sekä vakuutusyhtiön että asiakkaan puolelta. Tarkastelunäkökulma rajattiin hyvin karkealle tasolle, koska riskikartoituksen tarkoituksena on löytää merkittävimmät yrityksen toiminnan jatkuvuutta uhkaavat vahinkoriskit ja riskienhallintasuunnitelma tehdään näiden riskien pienentämiseksi.

Riskienhallintasuunnitelma tuli olla toteutettavissa Fennian nykyisillä henkilöresursseilla. Toisaalta oli otettava huomioon, että asiakasyritysten edustajat ovat kiireisiä ja heidän ajallinen sitoutumisensa riskienhallintasuunnitelman toteuttamiseen vaihtelee yrityskohtaisesti. Toteutustavan tuli siis olla käytännönläheinen ja siinä tarkastellaan yrityksen toiminnan jatkuvuutta ja häiriöttömyyttä uhkaavia vahinkoriskejä karkealla tasolla menemättä tarkempiin yksityiskohtiin. Yritysasiakkaiden vaihteleva koko, toimiala sekä nykyinen riskienhallinnan taso vaihtelevat suuresti, joten sisällön tuli olla tarpeeksi yleisluontoinen ja muokattavissa erityyppisten yritysten tarpeisiin. Työn rajaukseen liittyviä näkökulmia selventää kuvio 3.



Kuvio 3: Työn rajaus

## 1.6 Työn rakenne

Opinnäytetyöraportin rakenne muodostuu neljästä osiosta. Ensimmäisessä osiossa käydään läpi työn teoreettinen viitekehys. Viitekehys muodostuu riskienhallinnan lähteistä ja siinä käydään läpi riskin ja riskienhallinnan keskeiset käsitteet ja menetelmät, riskienhallinnan standardit ja muut lähteet sekä riskienhallintaprosessin kulku. Viitekehysten käsittelyn jälkeen kuvataan kehittämishankkeen toteuttaminen ja tutkimusmenetelmät luvussa 3. Työn tulokset esitellään luvussa 4, jossa lähdemateriaalin ja projektipalavereiden avulla hankitun tiedon soveltuvuutta käydään läpi työn tavoitteiden näkökulmasta ja perustellaan käytetyt valinnat. Viimeisessä luvussa arvioidaan kehittämishankkeen toteutus sekä esitetään johtopäätökset ja pohditaan jatkokehitysmahdollisuuksia. Raportin loppuun on koottu työn lähteet ja liitteet.

## 2 Riskienhallinta

### 2.1 Riskienhallinnan merkitys

Erilaiset riskit ovat aina olleet osa elämää ja riskien hallitseminen osa ihmisen sisäänrakennettua toimintatapaa. Aikojen saatossa olemme oppineet punnitsemaan riskejä suhteessa saavutettuihin hyötyihin. Useimmiten riskien arviointi tapahtuu huomamatta arkisissa asioissa kuten esimerkiksi ylittäessämme tietä; käytämmekö suojatietä vai oikaisemmeko ajoradan poikki? Jätämmekö pyykinpesukoneen päälle lähtiessämme lenkille? Lähdemmekö pitkälle automatkalle, vaikka on luvattu erittäin huonoa ajokeliä? Useimmiten nämä päätökset perustuvat vajanaisiin tietoihin sekä omiin kokemuksiin ja tuntemuksiin. Jokaisella ihmisellä on oma suhtautumistapa riskeihin. Toiset ovat ylivarovaisia ja välttävät riskejä kun taas toiset eivät edes ajattele, mitä seurauksia jollakin toiminnalla voi olla, toisin sanoen ottavat tiedostamattomia riskejä. Silti ylivarovainen ihminen saattaa tuntea olonsa turvattomaksi kun taas riskinottaja tuntee olonsa turvalliseksi.

Edellä mainitut tapaukset ovat esimerkkejä ihmisten arkielämästä, mutta niillä on merkitystä myös yritysten riskienhallinnan ymmärtämisessä, sillä yrityksissä tehdään jatkuvasti tiedostettuja tai tiedostamattomia riskienhallintapäätöksiä ja -toimenpiteitä. Nämä päätökset ovat ihmisten tekemiä ja jos ne tehdään samoilla perusteilla ja olettamuksilla kuin arkielämässä, riskienhallinta ei ole järjestelmällistä eikä se tue yrityksen liiketoimintaa parhaalla mahdollisella tavalla.

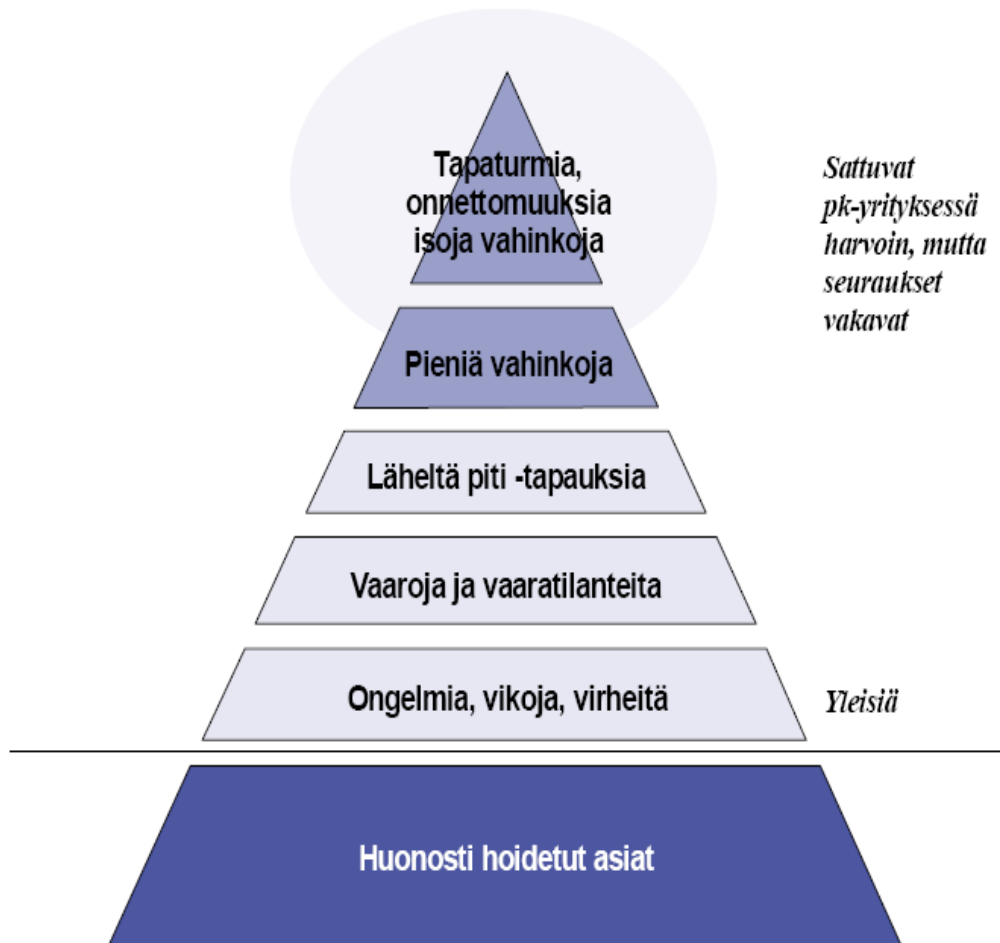
Yritysten yhä voimakkaammin verkostoitunut ja globaali toimintaympäristö nostaa perinteisten riskien rinnalle uudenlaisia riskejä. Luonnonmullistuksista johtuvat katastrofit, epidemiat, kansainvälinen rikollisuus sekä tietojärjestelmien kaatuminen ovat esimerkkejä riskeistä, joihin myös yritykset joutuvat nykypäivänä varautumaan.

Vuosi 2011 oli luonnonmullitusten aiheuttamien vahinkojen ennätysvuosi. Vaikka luonnonkatastrofien kappalemäärä oli tavanomaisella tasolla, Japanin ja Uuden Seelannin voimakkaat maanjäristykset kasvattivat taloudellisten vahinkojen määrän poikkeuksellisen suureksi. Maanjäristysten lisäksi myös Thaimaan laajat tulvat aiheuttivat suuria tuhoja ja taloudellisia menetyksiä. (Munich RE, 2012.) Suomessa joulukuun 2011 voimakkaiden myrskyjen aiheuttamat laajat sähkökatkokset puolestaan nostivat esiin yritysten ja kotitalouksien voimakkaan riippuvuuden energiasta. Sähkökatkojen jälkeisessä tiedottamisessa ja vaurioiden korjaamisessa takkuilleelta Fortumilta kysyttiin, miksi myrskyihin ei ollut varauduttu riittävästi. Runsaammalla maakaapeloinnilla ilmajohtojen sijaan olisi asiantuntijoiden mukaan selvitty huomattavasti pienemmillä vahingoilla. Nyt, vahingon jo tapahduttua, maakaapelointiin on laitettu vauhtia sisäministeriön johdolla.

Myös kasvava riippuvuus IT-järjestelmistä tuo yrityksille uusia uhkia. Keskeisen IT-järjestelmän ongelmat saattavat aiheuttaa yritykselle suuret menetykset sekä taloudellisesti että kolhaista pahasti vaivalla rakennettua mainetta ja julkisuuskuva. Tästä esimerkkinä VR:n uuden lipunmyyntijärjestelmän takkuilu sekä Sampo-pankin internet-palveluiden ongelmat vuonna 2008.

Perinteisten vahinkoriskien lisäksi edellä mainitun kaltaiset tapahtumat ovat nostaneet riskienhallinnan tarpeen yhä enemmän esille niin yhteiskunnassa kuin yrityksissäkin. Valitettavasti riskienhallinta tuntuu olevan aina hieman jälkijunassa, ja riskeihin suhtaudutaan riittävän vakavasti vasta sitten, kun vahinko on jo tapahtunut. Monesti käy myös niin, että suuria vahinkoja aiheuttaneen tapahtuman jälkeen asia nostetaan voimakkaasti esiin ja vastaavan tapahtuman estämiseksi ryhdytään hätäisiin toimenpiteisiin. Ajan mittaan asia kuitenkin unohtuu, kun otsikoihin nousee uusia tapahtumia.

Luonnonmullistusten aiheuttamat vahingot ovat esimerkkejä laajoista ja hyvin vaikeasti hallittavista riskeistä, mutta niistä on löydettävissä yhtäläisyyksiä myös yritysten tavanomaisempien vahinkoriskien hallintaan. Monessa yrityksessäkin herätään toimenpiteisiin vasta sitten, kun vahinko on jo tapahtunut. Yrityksen johto herää usein riskienhallintatoimenpiteisiin vasta kun yritykseen on murtauduttu, toimitilat ovat vahingoittuneet tulipalossa tai yrityksen työntekijä on vahingoittunut vakavasti työtapaturmassa. Useimmissa yrityksissä kaikki aika ja energia menee liiketoiminnan pyörittämiseen ja riskienhallinta jää toisarvoiseksi. Kuitenkin pienemmätkin vahingot aiheuttavat häiriöitä varsinaiseen liiketoimintaan ja vakavimpien riskien toteutuminen saattaa vaarantaa koko yrityksen toiminnan jatkuvuuden. Kuvio 4 havainnollistaa, miten suuri joukko huonosti hoidettuja asioita johtaa ennen pitkää läheltä piti -tapauksiin, pieniin vahinkoihin ja ennen pitkää suurempiin onnettomuuksiin.



Kuvio 4: Vahinkopyramidi (Pk-yrityksen riskienhallintasivusto 2000 b, 10).

## 2.2 Vakuutusyhtiön rooli asiakasyritysten riskienhallinnan kehittämisessä

Vakuutusyhtiöt tarjoavat erilaisia riskienhallintapalveluita yritysasiakkailleen. Yleisimpiä ovat erilaiset käytännön vahingontorjuntaan liittyvät kartoitukset ja koulutukset sekä työturvallisuuspalvelut. Tietyt vakuutusyhtiöt tarjoavat myös laajempia riskienhallintapalveluita, joissa käsitellään asiakkaan toimintaan liittyviä riskejä kokonaisvaltaisemmin ja vakuutusyhtiö toimii tukena ja neuvonantajana riskienhallinnan kehittämisessä. Fenniassa yritysasiakkaiden riskien kartoitus on perinteisesti suoritettu pääasiassa riskienhallintainsinöörien tekeminä ns. turvatarkastuksina. Turvatarkastukset ovat käytännön vahingontorjuntaan liittyviä tarkastuksia, joissa arvioidaan asiakkaan toimialasta ja toimintaympäristöstä riippuen mm. toimitilojen paloturvallisuutta, omaisuusrikosturvallisuutta, vuotovahinkojen riskejä, työturvallisuutta ja keskeytysriskejä. Turvatarkastuksissa asiat käydään yleensä läpi asiakkaan edustajan kanssa keskustellen, toimitiloja kiertäen ja havainnoiden. Tarkastuksen tavoitteena on parantaa asiakkaan käytännön vahingontorjuntaa ja turvallisuutta. Tarkastuksissa käydään läpi Fennian suojeleuhjeiden ja lainsäädännön vaatimuksia sekä hyviksi havaittuja käytäntöjä, joiden pohjalta asiakkaille annetaan suosituksia vahingontorjunnan ja turvallisuuden kehittämiseksi.

## 2.3 Riskin käsite

Riskin käsite vaihtelee riippuen siitä, missä yhteydessä sitä käytetään ja määritelmiä on useita. Esimeriksi taloustieteessä, tilastotieteessä, riskienhallinnan ammattilaisten keskuudessa tai vakuutusosalalla riskin käsite on erilainen ja kukin ala määrittelee sen eri tavalla. Myös alojen sisällä eri asiantuntijat tai esimerkiksi riskienhallinnan standardit saattavat määritellä riskin eri tavalla. Kaikista määritelmistä löytyy kuitenkin yhtäläisyyksiä. Erityisesti kaksi tekijää on löydettävissä; epävarmuus tulevasta sekä ei-toivotun haitallisen tapahtuman mahdollisuus liittyvät jossakin muodossa kaikkiin riskin määritelmiin.

Vaughan (1997, 8) kuvailee riskin todellisen maailman olosuhteeksi, joissa altistutaan odotettua lopputulosta uhkaavalle mahdolliselle haitalliselle tapahtumalle: "Risk is a condition in which there is a possibility of an adverse deviation from a desired outcome that is expected or hoped for". Sana riski on peräisin Italian sanasta *risicare*, joka tarkoittaa "uskaltaa" (Kuusela & Ollikainen 2005, 16). Latinankielisen sanan *risicare* kerrotaan tulleen purjehduksesta ja tarkoittaneen alun perin karin kiertämistä

(Rantala & Pentikäinen 2003, 54). Riski liittyy keskeisesti vakuuttamiseen, jossa se kuvaa vakuutetun kohteen vahingonvaaraa tai vahingonuhkaa ja siihen liittyvää todennäköisyyttä. Matemaattisesti riski on perinteisesti määritelty seuraavassa muodossa:

$$\text{riski} = \text{todennäköisyys} \times \text{riskin haitallisuus tai vakavuus}$$

Arkikielessä käytämme yleensä sanaa riski kuvaamaan vahingonvaaraa tai vahingonuhkaa. Tässä yhteydessä riski siis tarkoittaa epävarmuutta tai vaaraa tulevaisuudessa tapahtuvasta vahinkoa aiheuttavasta tapahtumasta, kuten onnettomuudesta. Riskin luonteeseen liittyy aina sattumanvaraisuus ja epävarmuus tulevasta. Riski uhkaa myös jonkin tavoitteen saavuttamista. On kuitenkin huomattava, että riskiin ei aina liity ainoastaan negatiivisia seurauksia. Tämä on otettu paremmin huomioon viimeisimmissä riskienhallinnan standardeissa ja eri organisaatioiden määritelmissä.

Riski on epävarmuuden vaikutus tavoitteiden saavuttamiseen. Lopputulos voi poiketa odotetusta lopputuloksesta positiivisesti ja/tai negatiivisesti tai olla muunnelma siitä. (ISO Guide 73 2009, 1.) Kupi, Keränen & Lanne (2009, 16) suomentavat ISO 31000-standardin perustana olleen AS/NZS 4360: 2004 -standardin määritelmän näin: riski on jonkin tapahtuman muutos, joka voi vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen, ja riskillä voi olla positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia.

Nämä uusimpien standardien mukaiset riskin määritelmät ovat edellä mainittuja määritelmiä kokonaisvaltaisempia, sillä ne pitävät sisällään myös riskin positiivisen puolen. Taulukosta 1 voidaan havaita, että eri organisaatioiden nykyaikaiset määritelmät ottavat huomioon sen, että riskillä voi olla myös positiivinen lopputulos. Tämä positiivinen näkökulma kuitenkin liittyy yleensä liikeriskeihin, vahinkoriskit ovat nimensä mukaisesti epäedullisia ja haitallisia tapahtumia.

| Organisaatio                       | Riskin määritelmä   |
|------------------------------------|---|
| ISO Guide 73<br>ISO 31000          | Epävarmuuden vaikutus tavoitteiden saavuttamiseen. Huomaa, että vaikutus voi olla positiivinen, negatiivinen tai muunelma odotetusta lopputuloksesta. Riski kuvataan usein myös tapahtumana, muutoksena olosuhteissa tai seurauksissa.    |
| Institute of Risk Management (IRM) | Riski on tapahtuman todennäköisyyden ja seurausten yhdistelmä. Seuraukset voivat vaihdella positiivisesta negatiiviseen.  |
| “Orange book” HM Treasury          | Lopputuloksen epävarmuus, altistumisen vaikutusalueella, aiheutuu potentiaalisten tapahtumien vaikutuksen ja todennäköisyyden yhdistelmänä.   |
| Institute of Internal Auditors     | Epävarmuus tapahtumasta, jolla voi olla vaikutus tavoitteiden saavuttamiseen. Riskin suuruus arvioidaan seurausten ja todennäköisyyden perusteella.   |
| Hopkinin vaihtoehtoinen määritelmä | Tapahtuma, jolla on kyky vaikuttaa (laittaa alulle, edesauttaa tai aiheuttaa epävarmuutta) missioon, strategiaan, projekteihin, rutiineihin, operaatioihin, ydinprosesseihin, avainriippuvuuksiin ja / tai osakkeenomistajien odotuksiin. |

Taulukko 1: Riskin määritelmiä (Hopkin 2010, 12).

## 2.4 Riskienhallinnan viitekehys

Riskienhallinnan viitekehyyksen merkitys on tärkeä onnistuneen riskienhallintajärjestelmän toteuttamisessa, koska se tarjoaa perustan ja järjestelmän, joiden avulla riskienhallinta voidaan jalkauttaa organisaation kaikille tasoille. Viitekehyyksen tarkoituksena ei ole määrittellä johtamisjärjestelmää, vaan auttaa organisaatiota integroimaan riskienhallinta sen johtamisjärjestelmään kokonaisuutena. Sen vuoksi organisaatioiden tulisi ottaa käyttöön ISO 31000 -viitekehyyksen osia tarpeidensa mukaan. (ISO 31000 2009, 8.)

Edellä mainittujen erilaisten riskin määritelmien johdosta myös riskienhallinnan käsite on hyvin moninainen ja asiayhteydestä riippuu, mitä sillä tarkoitetaan. Riskienhallinnan käsitteen määrittäminen on haasteellista; tarkoitetaanko riskienhallinnalla kenties strategisten riskien hallintaa, taloudellisten riskien hallintaa, operatiivisten riskien hallintaa, vahinkoriskien hallintaa vai kenties kokonaisvaltaista riskienhallintaa (Enterprise Risk Management)?

Riskienhallinta on työtä yrityksen toiminnan jatkuvuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin turvaamiseksi. Riskienhallinta tarkoittaa kaikkea yrityksessä tehtävää toimintaa riskien ja niistä aiheutuvien vahinkojen vähentämiseksi. Hyvä riskienhallinta on tietoista, suunnitelmallista ja järjestelmällistä. Riskienhallinta on sekä suunnittelua että käytännön tekoja, jossa "terveen järjen" ohella käytetään apuna hyväksi havaittuja menettelytapoja. (Pk-yrityksen riskienhallintasivusto 2000 b, 7.)

Riskienhallinta on laaja käsite ja sen alle voi sijoittaa yhtä lailla tekemisiä, prosesseja, vastuualueita kuin myös vakiintuneita tapoja hoitaa asioita. Näin ollen ei ole olemassa yhtä vakiintunutta määritystä, mitä riskienhallintaan sisällytetään. Jokaisen yrityksen onkin viime kädessä muodostettava oma tarkoituksenmukainen tulkintansa: mitä riskienhallinta meidän yrityksessämme tarkoittaa. (Ilmonen ym. 2010, 39.)

Yrityksen riskienhallinta voidaan yksinkertaistaa seuraavasti:

1. Tunnistetaan, millaisia riskejä toimintaan liittyy.
2. Arvioidaan riskien suuruus ja priorisoidaan ne.
3. Suunnitellaan riittävät riskienhallintatoimenpiteet
4. Toteutetaan riskienhallintatoimenpiteet.

Vakuuttamisessa riskin suuruudella ja todennäköisyydellä on suuri merkitys. Riskin suuruutta pyritään arvioimaan toisaalta vahinkotapahtuman aiheuttaman taloudellisen vahingon ja toisaalta vahinkotapahtuman todennäköisyyden perusteella.

Organisaatiosta ja asiayhteydestä siis riippuu, mitä riskillä ja riskienhallinnalla tarkoitetaan. Henkilöillä voi olla hyvinkin erilaisia käsityksiä riskeistä ja riskienhallinnasta. Tämä tulee ottaa huomioon, kun riskienhallinnasta keskustellaan eri organisaatioiden edustajien kanssa. Tarjottaessa riskienhallintapalveluita yrityksille vaihteleva käsitteistö saattaa aiheuttaa ongelmia ja väärinymmärryksiä. Jos yrityksen johto esimerkiksi omaa kaupallisen taustan ja käsittää riskienhallinnalla liikeriskien hallintaa, vakuutusyhtiön tarjoama vahinkoriskienhallintapalvelu voi johtaa väärinkäsityksiin ja olla suuri pettymys yrityksen johdon odotuksiin nähden. Myös yrityksen toimiala vaikuttaa riskikäsityksiin. Toimiala, jolla sattuu paljon työtaturmia on tottunut korostamaan työturvallisuusriskien hallintaa toiminnassaan jolloin muut riskilajit saattavat jäädä vähemmälle huomiolle.

## 2.5 Riskienhallintasuunnitelma

Riskienhallintasuunnitelma on riskienhallinnan viitekehykseen sisältyvä osa, jossa eritellään lähestymistapa, johtamiskomponentit sekä resurssit, jotka valjastetaan riskienhallintatoimenpiteisiin (ISO 31000 2009, 2). Riskienhallintaa käsittelevissä lähteissä käsite riskienhallintasuunnitelma esiintyy harvoin. Tämä johtunee osaksi siitä, että lähteissä mainittu riskienhallintaprosessi käsittää yleensä riskienhallintatoimenpiteiden suunnittelun, aikataulutuksen sekä toimenpiteiden toteutuksen seurannan ja erillistä riskienhallintasuunnitelma -nimistä dokumenttia ei tarvita.

## 2.6 Riskienhallinnan standardit

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan (ERM) standardit esittelevät hyvin laajoja riskienhallinnan viitekehyksiä, joiden tarkoituksena on kattaa mahdollisimman laajasti riskienhallinnan eri osa-alueet. Laajimmin käytössä olevat riskienhallintastandardit ovat COSO ERM -kehikko, AS/NZS 4360:2004 -standardi sekä ISO 31000:2009 -standardi.

COSO:n (Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission) kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kehikko (Enterprise Risk Management - Integrated Framework) esiteltiin vuonna 2004. COSO-ERM riskienhallintamalli koostuu kahdeksasta osa-alueesta, jotka ovat kiinteä osa yrityksen johtamisjärjestelmää. Osa-alueet ovat sisäinen valvontaympäristö, tavoitteenasettelu, tapahtumien tunnistaminen, riskien arviointi, riskeihin vastaaminen, valvontatoimenpiteet, tieto ja viestintä sekä seuranta. COSO ERM standardissa riskienhallinta ymmärretään monisuuntaisena jatkuvana prosessina, jossa kaikki osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. Organisaation tavoitteet (strategiset, toiminnalliset, raportointia koskevat ja vaatimuksenmukaisuutta koskevat) sekä riskienhallinnan osa-alueet on COSO ERM -mallissa kuvattu suorassa yhteydessä toisiinsa kuvion 5 kuutiomatriisissa. (Ilmonen ym. 2010, 32.)



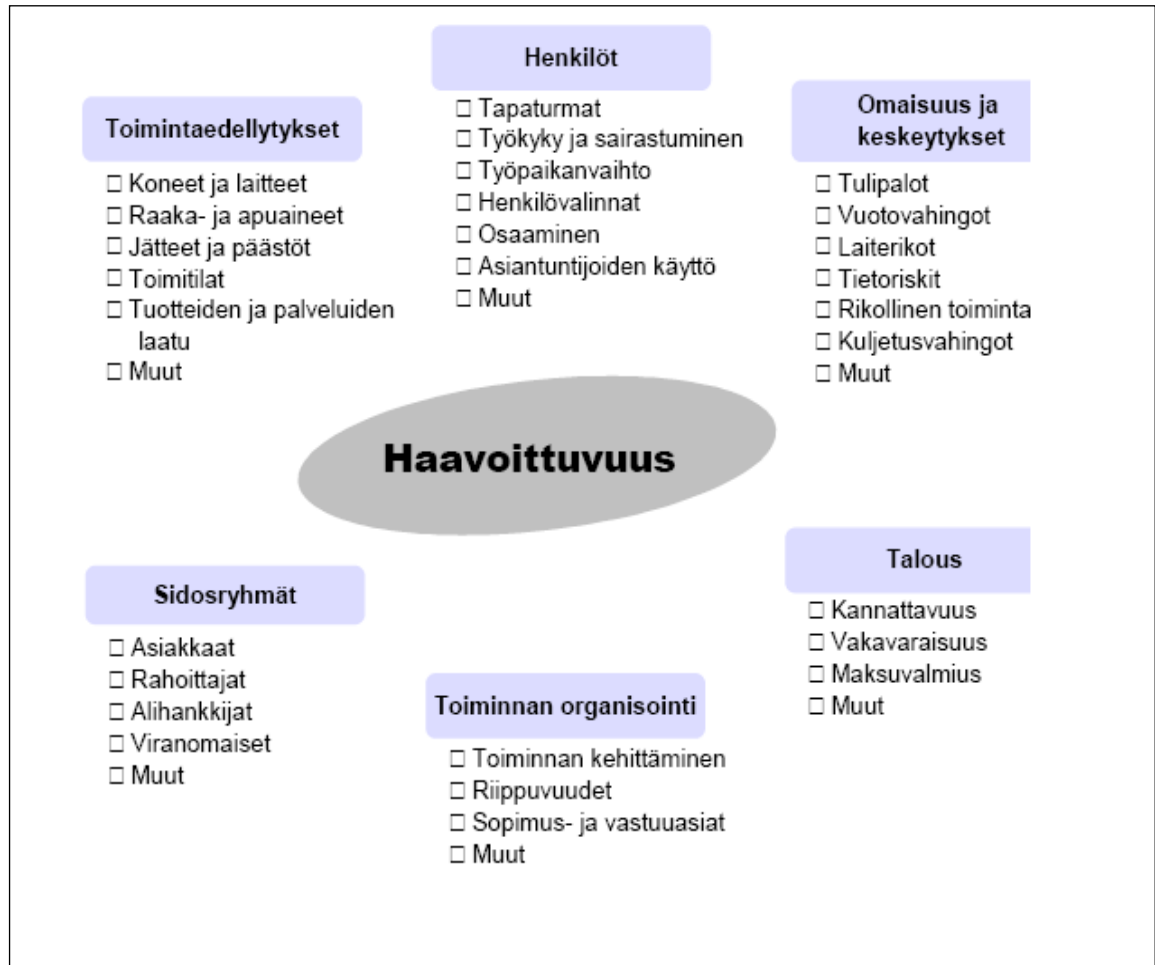
Kuvio 5: COSO ERM -riskienhallintamallin kuutio (Ilmonen ym. 2010, 32).

Australia ja Uusi-Seelanti AS/NZS 4360:2004 - standardissa on enemmän käytännölläheisiä ohjeita siitä, kuinka riskienhallinta pitää järjestää. Tämä standardi oli lähtökohtana ISO 31000:2009 -standardin kehittämisessä, jota voidaan pitää päivitettyinä ja parannettuna versiona AS/NZS 4360:2004 - standardista. ISO/DIS 31000 -standardin tavoitteena on ollut kerätä yleisesti hyväksytyt riskienhallintatermit ja käytännöt

samaan dokumenttiin. ISO 31000:2009 on ensimmäinen kansainvälinen riskienhallintastandardi, joka on sovellettavissa kaikenlaisiin yrityksiin. Standardissa kootaan yhteen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan yleisesti hyväksytty sanasto, viitekehys ja toimintatapa. Standardissa on yksitoista riskienhallintaa määrittävää periaatetta. Riskienhallinnan toimet on yksinkertaistettu neljään osaan: suunnittele, toteuta, seuraa ja paranna. (Ilmonen ym. 2010, 33.)

Standardien mukaisia riskienhallintajärjestelmiä käytetään yleisimmin kansainvälisissä yrityksissä. Suomessa standardeja sovelletaan käytännössä vain harvoissa suuryrityksissä, koska ne ovat melko uusia ja niiden toimeenpano vaatii huomattavia resursseja. Esimerkiksi ISO 31000 -standardin kaltaisen riskienhallintajärjestelmän käyttöönotto vaatii yleensä kokopäivätoimisen riskienhallintajohtajan, joten niiden käyttö on vähäistä pk-yrityksissä.

Pk-yrityksen haavoittuvuusanalyysi (PK-HAAVA) on pk-yrityksen toimintaan liittyvien riskien tunnistus- ja arviointimenetelmä. Sen avulla voidaan myös suunnitella riskienhallintatoimenpiteitä. PK-HAAVA:n avulla voidaan nopeasti kartoittaa kokonaiskuva yrityksen toiminnan jatkuvuutta uhkaavista riskeistä. (Pk-yrityksen riskienhallintasisivusto 2000 a, 3.) PK-HAAVA:ssa riskilajit jaetaan kuvion 6 mukaisesti toimintaedellytyksiin, henkilöihin, omaisuuteen ja keskeytyksiin, sidosryhmiin, toiminnan organisointiin ja talouteen. Jokainen näistä on edelleen jaoteltu erikseen osa-alueisiinsa. Haavoittuvuusanalyysillä tunnistetaan ne osa-alueet, joihin liittyvät suurimmat riskit ja siten suurimmat tarpeet tehdä tarkempaa riskeihin liittyvää selvittämistä ja riskejä vähentäviä toimenpiteitä.



Kuvio 6: Pk-yrityksen riskikartta (Pk-yrityksen riskienhallintasivusto 2000 a, 4).

## 2.7 Riskien luokittelu

Riskit jaetaan eri lajeihin riskienhallinnan kokonaisuuden hahmottamiseksi, riskien vertailemiseksi sekä käsiteltävän aiheen rajaamiseksi. Eri lähteet jaottelevat riskejä eri tavoin näkökulmasta riippuen.

Riskien luokittelu on riskienhallinnan perusasioita. Riskien luokittelun avulla riskit saadaan yhteismitallisemmiksi ja näin niitä voidaan paremmin vertailla keskenään. Riskien luokittelun avulla parannetaan riskitietoisuutta organisaatiossa ja lisätään ymmärrystä eri riskien keskinäisistä suhteista. Riskien luokittelu on riippuvainen arvioivasta yksilöstä, toimialasta, ajankohdasta ja asiayhteydestä. Riskien luokittelua voidaan käyttää myös varmistamaan, että organisaatiossa on kattavasti pyritty tunnistamaan kaikki olennaiset riskit. Riskien luokittelussa käytetään yleisesti vakiintunutta tapaa, jossa riskit luokitellaan neljään riskilajiin: strategisiin riskeihin, talou-

dellisiin riskeihin, operatiivisiin riskeihin sekä vahinkoriskeihin. Tässä mallissa riskit jaetaan sekä niiden lähteen että tyyppin mukaan. (Ilmonen ym. 2010, 70.) Tämä riskien luokittelutapa on esitelty taulukossa 2.

Riskien luokitteluun vaikuttaa myös se, mitä riskin käsitteeseen sisällytetään kussakin asiayhteydessä. Riskit voidaan jakaa kolmeen kategoriaan niiden luonteen perusteella:

- hazard (or pure) risks
- control (or uncertainty) risks
- opportunity (or speculative) risks

(Hopkin 2010, 13.)

Hazard risks tarkoittaa riskejä, jotka toteutuessaan aiheuttavat aina haitallisen lopputuloksen. Nämä riskit ovat perinteisiä operatiivisia tai vakuutettavia riskejä. Control risks viittaa riskeihin, jotka yleensä liitetään projektien johtamiseen yrityksissä. Projekteihin liittyy epävarmuuksia, joita yritykset haluavat kontrolloida, kuten projektin tuoma hyöty, projektisuunnitelman mukainen lopputulos sekä aikataulussa tai budjetissa pysyminen. Näiden riskien hallitsemisella yritys pyrkii varmistamaan liiketoimintansa liittyvien toimintojen toteutumisen suunnitelmien mukaisesti. Termillä opportunity risks tarkoitetaan liiketoimintaan liittyviä tietoisesti otettavia riskejä, joita otetaan positiivisen lopputuloksen saavuttamiseksi. Tällaisia riskejä ovat erityisesti liikeriskit. (Hopkin 2010, 13.)

Eräs laajasti käytetty yksinkertainen tapa on jakaa riskit liikeriskeihin ja vahinkoriskeihin. Ne tunnetaan myös nimellä vakuutettavat riskit (vahinkoriskit) ja ei-vakuutettavat riskit (liikeriskit). Liikeriskiinkin voi liittyä voiton mahdollisuus; liiketoimessa voidaan joko onnistua tai epäonnistua. Tätä ominaisuutta vahinkoriskillä ei taas ole koskaan, vaan vahinkoriskin toteutuminen merkitsee yritykselle aina aineellista menetystä. (Ilmonen ym. 2010, 75.) Riskienhallinnan perusteet -kirjasessa riskit jaetaan karkeasti liikeriskeiksi ja vahinkoriskeiksi. Ne jaetaan edelleen pienempiin osiin taulukon 3 mukaisesti. Taulukossa on esitetty riskilajeittain käytännönläheisiä esimerkkejä mahdollisista yrityksistä uhkaavista riskeistä. Taulukon avulla voidaan havainnollistaa eri riskilajien vaikutuksia yrityksen toimintaan.

| Strategiset riskit  | Taloudelliset riskit  | Operatiiviset riskit   | Vahinkoriskit  |
|---|---|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liiketoiminnan kehitykseen liittyvät riskit</li> <li>2. Liiketoimintaympäristöön liittyvät riskit</li> <li>3. Markkinariskit</li> <li>4. Teknologiariskit</li> <li>5. Poliittisen, taloudellisen ja kulttuurisen kehityksen riskit</li> <li>6. Regulaatoriskit</li> <li>7. Globaaleista ilmiöistä johtuvat riskit (ilmasto, ympäristö, jne.)</li> <li>8. Viestintäriskit</li> <li>9. M&amp;A -riskit</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Likviditeettiriskit</li> <li>2. Korkoriskit</li> <li>3. Valuuttariskit</li> <li>4. Vastapuoliriskit</li> <li>5. Maariskit</li> <li>6. Sopimusriskit</li> <li>7. Veroriskit</li> <li>8. Kirjanpidon ja talousraportoinnin riskit</li> <li>9. Pääomarakenteen riskit</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organisaatioon ja johtamiseen liittyvät riskit</li> <li>2. Informaatioteknologiaan liittyvät riskit</li> <li>3. Tietoturvallisuusriskit</li> <li>4. Tuotannolliset, toimintaprosesseihin ja tehokkuuteen liittyvät riskit</li> <li>5. Liiketoiminnan keskeytysriskit</li> <li>6. Tuottavuusriskit</li> <li>7. Projektitoimintaan liittyvät riskit</li> <li>8. Sopimus- ja vastuuriskit</li> <li>9. Kriisitilanteisiin liittyvät riskit</li> <li>10. Rikosriskit</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>10. Työterveys- ja turvallisuusriskit</li> <li>11. Henkilöstöriskit</li> <li>12. Ympäristöriskit</li> <li>13. Vahingoittumisriskit</li> <li>14. Luonnonkatastrofeihin liittyvät riskit</li> <li>15. Toimitilaturvallisuuden riskit</li> </ol> |

Taulukko 2: Riskien luokittelu (Ilmonen ym. 2010, 71).

| Riskilaji              | Esimerkkejä  | Mahdollisia seurauksia   |
|------------------------|--|--|
| Henkilöriskit          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tapaturma</li> <li>• Avainhenkilö lähtee</li> <li>• Yrittäjä ylikuormittuu</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työpanoksen menetys</li> <li>• Yritys menettää tärkeää osaamista</li> <li>• Työkyky heikkenee</li> </ul>  |
| Liikeriskit            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuotteen kysyntä laskee</li> <li>• Asiakkaan maksuhäiriö</li> <li>• Tuotantokapasiteetti ei vastaa asiakkaan tarvetta</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrityksen talous ei kestä</li> <li>• Odotettuja tuloja jää saamatta</li> <li>• Asiakas vaihtaa toimittajaa</li> </ul>                                 |
| Omaisuusriskit         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tulipalo konehallissa tai myymälässä</li> <li>• Vesivuoto pilaa varaston</li> <li>• Kone rikkoutuu</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittava vahinko, yritystoiminta pysähtyy moneksi kuukaudeksi</li> <li>• Tuotanto ja toimitukset häiriintyvät</li> <li>• Tuotanto keskeytyy</li> </ul> |
| Tietoriskit            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tietokoneen kiintolevy hajoaa</li> <li>• Asiakasrekisteri myydään luvatta</li> <li>• Yrityksen tietoja vuodetaan vahingossa</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilaustiedot katoavat</li> <li>• Yrityksen maine kärsii. Kilpailija kaappaa asiakkaat</li> <li>• Yrityksen kilpailukyky kärsii</li> </ul>             |
| Toiminnan vastuuriskit | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työntekijä tekee virheen tuotteeseen tai palveluun</li> <li>• Sovittu toimitus myöhästyy</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Korvausvelvollisuus kolmannelle osapuolelle</li> <li>• Yritys joutuu maksamaan sopimussakkoa</li> </ul>   |
| Tuotevastuuriskit      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuote aiheuttaa vahingon</li> <li>• Viallinen tuote joudutaan vetämään takaisin markkinoilta</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yritys joutuu maksamaan korvauksia</li> <li>• Taloudellinen menetys, yrityksen maine kärsii</li> </ul>  |
| Keskeytysriskit        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sähkökatkos keskeyttää tuotannon</li> <li>• Alihankkijan tavaratoimitus myöhästyy</li> <li>• Raaka-ainelasti jää naapurimaan tulliin</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrityksen toiminta keskeytyy</li> <li>• Tuotanto keskeytyy</li> <li>• Pääomaa sitoutuu, tuotanto keskeytyy</li> </ul>                                 |
| Kuljetusriskit         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuote rikkoutuu kuljetuksessa</li> <li>• Kuljetusajoneuvo varastetaan</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taloudellinen menetys</li> <li>• Toimitukset häiriintyvät</li> </ul>  |
| Ympäristöriskit        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Öljysäiliö rikkoutuu</li> <li>• Pakkaus osoittautuu kierrätyskelvottomaksi</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrityksen maine kärsii ja yritys joutuu korvausvelvolliseksi</li> <li>• Myynti tärkeään vientimaahan keskeytyy</li> </ul>                             |

Taulukko 3: Riskien luokittelu (Pk-yrityksen riskienhallintasivusto 2000 b, 5).

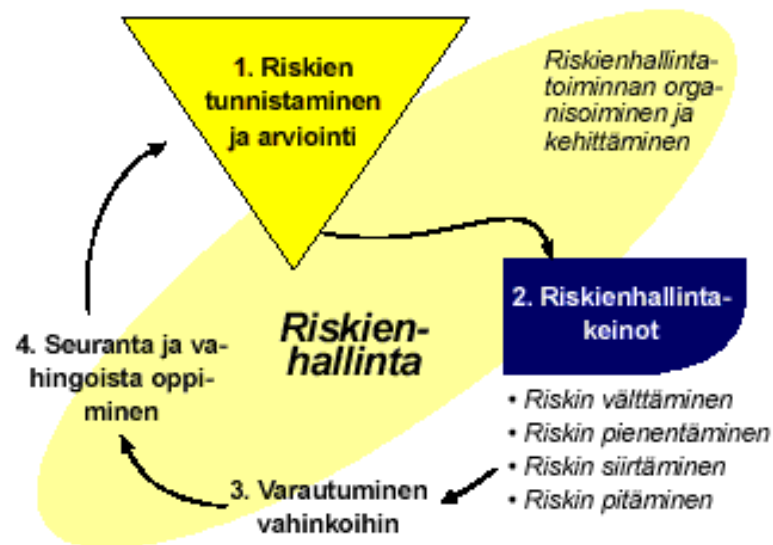
Fenniassa riskit on jaettu perinteisesti liikeriskeihin ja vahinkoriskeihin. Taulukossa 4 on kuvattu jaottelu, jota Fenniassa on aiemmin käytetty.

| Vahinkoriskit                 | Liikeriskit              |
|-------------------------------|--------------------------|
| Henkilöriskit                 | Taloudelliset riskit     |
| Omaisuusriskit                | Tekniset riskit          |
| Keskevtvsriskit               | Poliittiset riskit       |
| Vastuuriskit                  | Sosiaaliset riskit       |
| Verkosto- ja riippuvuusriskit | Yhteiskunnalliset riskit |
| Tietoriskit                   |                          |
| Kuljetusriskit                |                          |

Taulukko 4: Riskien luokittelu Fenniassa (Keskinäinen vakuutusyhtiö Fennia 2012 b).

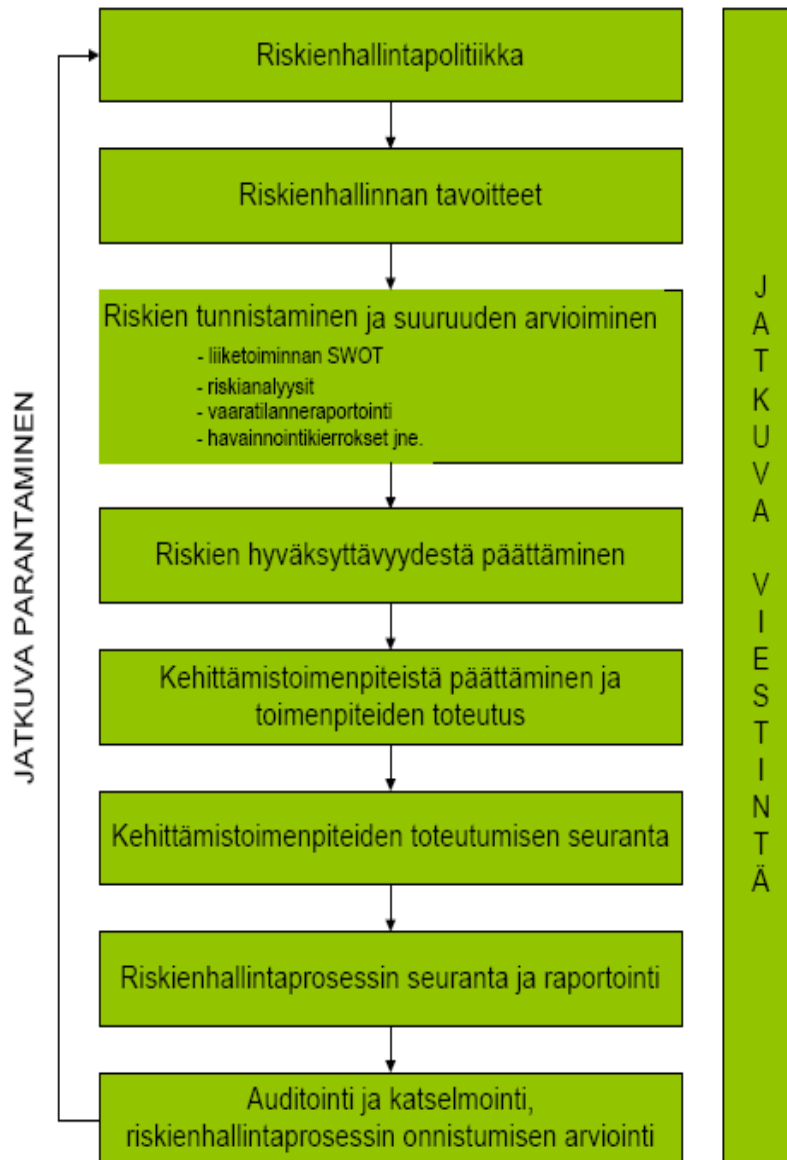
## 2.8 Riskienhallintaprosessi

Riskienhallinnan kehittäminen yrityksessä tulisi olla jatkuvaa prosessinomaista toimintaa, jossa tietyt vaiheet toistuvat säännöllisesti. Aito riskienhallinta etenee suunnitelman mukaisena, vaiheittaisena toimintaprosessina (Suominen 2003, 31). Riskienhallintaprosessin tarkoitus on lisätä ymmärrystä riskeistä, jotta voidaan tehdä toimenpiteitä ja päätöksiä riskien hallitsemiseksi. Systemaattisessa riskienhallintaprosessissa riskien tunnistamisen ja analyysin tavoitteena on tuottaa mahdollisimman hyvä ymmärrys siitä, kuinka riskejä voi ja kannattaa hallita. Vain tunnistettuja riskejä vastaan voidaan tehokkaasti kehittää riskienhallintatoimenpiteitä. (Ilmonen ym. 2010, 14.) Yrityksen toiminnan kehittyessä ja muuttuessa myös riskit muuttuvat, joten riskien tunnistaminen ja arviointi on toteutettava säännöllisin väliajoin. Yleensä karkean riskikartoituksen avulla tunnistettujen riskienhallinnan painopistealueiden tunnistamisen jälkeen edetään yksityiskohtaisempiin analyysihin esimerkiksi osastoittain tai toiminnoittain. Pk-rh:n työvälinsarja esittelee kuvion 7 mukaisen mallin riskienhallintaprosessista.



Kuvio 7: Riskienhallintaprosessi (Pk-yrityksen riskienhallintasivusto 2000 b, 17).

Kuviossa 8 on kuvattu riskienhallintaprosessin vaiheet mukailleen COSO-viitekehystä. Siinä riskienhallinta nähdään pk-rh:n mallia laajempänä kokonaisuutena, missä myös jatkuvan viestinnän sekä jatkuvan parantamisen roolit korostuvat. Mallissa riskienhallintapolitiikka esitetään yrityksen riskienhallinnan lähtökohtana. Riskienhallinnan tavoitteet tulee määrittellä ennen varsinaisen riskien tunnistamisen ja arvioinnin aloittamista. Samoin riskienhallintaprosessia tulee seurata, auditoida ja katselmoida järjestelmällisesti.



Kuvio 8: Riskienhallintaprosessin vaiheet (Kupi ym. 2009, 18).

ISO 31000 -standardissa on samoja elementtejä kuin COSO-ERM -mallissa. Siinäkin korostetaan jatkuvan viestinnän sekä seurannan ja arvioinnin merkitystä riskienhallintaprosessissa. ISO 31000 -standardin riskienhallintaprosessi alkaa analysoitavan kohteen tunnistamisesta ja rajaamisesta sekä riskienhallinnan näkökulman määrittelystä. Riskien arviointi -osuus sisältää riskien tunnistamisen, riskien analysoinnin sekä riskien arvioinnin. Tämän jälkeen päätetään riskienhallintakeinoista.

### 2.8.1 Riskien tunnistaminen

Riskienhallintaprosessin ja riskikartoituksen ensimmäinen vaihe on riskien tunnistaminen. Riskien tunnistamiseen on olemassa erilaisia menetelmiä, joiden avulla riskit voidaan kartoittaa järjestelmällisesti. Aluksi on päätettävä, mikä on riskien tunnistamisen tavoite. On tärkeää määritellä, mitä osa-alueita tarkastellaan, mistä näkökulmasta ja kuinka yksityiskohtaisesta tarkastelusta on kysymys. Riskien tunnistamiseen on käytössä erilaisia menetelmiä, kuten kysymislistoja ja riskikarttoja, workshoppeja ja ideointipalavereja, tarkastuksia ja auditointeja, prosessikarttoja ja tapahtumapuuanalyseja sekä SWOT ja PESTLE-analyseja. Taulukossa 5 on kuvattu ISO 31000 -standardissa esiteltyjä riskien tunnistamismenetelmiä.

| Menetelmä                          | Lyhyt kuvaus   |
|------------------------------------|--|
| Kysymyspatteristot ja check-listat | Merkittävien riskien tunnistamisessa käytetään apuna tiedon keräämiseen strukturoituja kysymyspatteristoja ja check-listoja.   |
| Workshopit ja brainstorming        | Kootaan ja jaetaan ideoita tapahtumista, jotka saattavat vaikuttaa tavoitteiden toteutumiseen, osakkeenomistajien odotuksiin tai riippuvuuksiin.   |
| Tarkastukset ja auditoinnit        | Paikan päällä tapahtuvat toimitilojen tarkastukset ja auditoinnit, jotka tapahtuvat ennalta määriteltyjen toimintatapojen mukaisesti.  |
| Vuokaaviot ja riippuvuusanalyysit  | Tunnistetaan liiketoiminnan menestykselle kriittiset tekijät analysoimalla organisaation prosesseja.   |
| HAZOP ja FMEA lähestymistavat      | Vaarojen poikkeamatarkastelu (HAZOP) ja vika- ja vaikutusanalyysi (FMEA) ovat kvantitatiivisia ja teknisiä virheiden analysointimenetelmiä.  |
| SWOT and PESTLE analyysit          | Vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat -analyysi (SWOT) sekä poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, lainsäädännölliset ja ympäristö -analyysi (PESTLE) ovat strukturoituja menetelmiä riskien tunnistamiseen. |

Taulukko 5: Riskien tunnistamismenetelmiä (ISO 31000 2009, 13).

Riskien tunnistamisessa ensimmäiseksi työvälineeksi soveltuu karkean tason riskien tunnistamiseen tarkoitettu Pk-yrityksen haavoittuvuusanalyysi PK-HAAVA. PK-HAAVA:ssa riskejä tarkastellaan kuvion 6 riskikartan mukaisesti. Riskien tunnistamisen ja riskienhallintatoimenpiteiden suunnittelun tueksi riskikartan jokaisesta alaluokasta on laadittu sivun pituinen kuvailu, jonka avulla tottumatonkin ymmärtää, mistä riskissä on kysymys. Kuvailu auttaa myös tunnistamaan riskejä, jotka muuten saattaisivat jäädä huomioimatta. (Pk-yrityksen riskienhallintasivusto 2000 a, 6.)

PK-HAAVA toteutetaan ryhmätyönä. Ryhmällä tulee olla vetäjä, joka hallitsee työkalujen käytön ja riskien tunnistusprosessin kulun. Ryhmään suositellaan kuuluvan edustajia yrityksen eri toiminnoista, kuten johdosta, tuotannosta, kunnossapidosta, myynnistä ja hallinnosta. Tällaisella kokoonpanolla saadaan hyvin monipuolinen kuva yrityksen riskiympäristöstä. PK-HAAVA:ssa käytetään hiljaisen ideoinnin menetelmää, jossa vetäjä kertoo käsiteltävän teeman ja ryhmän jäsenet pohtivat aluksi itsekseen kyseiseen osa-alueeseen liittyviä riskejä. Ideoinnin päätteeksi jokaisen ryhmän jäsenen näkemykset kootaan yhteen ja käsitellään. Tavoitteena on löytää yhteinen näkemys riskin merkittävyydestä ja tarvittavista riskienhallintatoimenpiteistä. (Pk-yrityksen riskienhallintasivusto 2000 a, 8.)

Riskienhallintatoimenpiteistä päätetään seuraavan luokittelun perusteella:

*"1. Ei riskiä.*

*Kyseessä ei ole merkittävä riski. Riski on niin pieni, että sillä ei ole merkitystä yritykselle tai kuvattu ongelma ei kuulu lainkaan yrityksen toimintaan ja toimialaan. "Tämä ei ole meidän toimintaamme kuuluva merkittävä riski."*

*2. Riski hallinnassa.*

*Asia on ollut yritykselle merkittävä riski, mutta se on tällä hetkellä hallinnassa. Riskin seurauksia tai todennäköisyyttä on pienennetty. Yrityksellä on esimerkiksi varamiesjärjestelmä tai tapahtuman todennäköisyyttä on vähennetty niin pieneksi kuin mahdollista. "Riski on tiedostettu ja homma on hoidossa."*

### 3. Hoidettava kuntoon.

*Kyseessä on merkittävä riski, joka vaatii lisäselvitystä tai välittömiä toimenpiteitä. Nämä riskit ovat joko aikaisemmin aiheuttaneet tai voivat tulevaisuudessa aiheuttaa yritykselle merkittäviä haittoja. On hyvä tarkastella myös sellaisia riskejä, joille yritys itse ei näytä voivan tehdä mitään kuten esimerkiksi lainsäädäntö tai verotus. Tällaisiinkin riskeihin voidaan aina varautua ja niiden muutoksia tulee seurata. "Tätä täytyy tarkastella lisää ja hoitaa asia kuntoon."*

(Pk-yrityksen riskienhallintasivusto 2000 a, 8.)

Jokaisen käsiteltävän teeman kohdalle kirjataan toimenpide ja mahdolliset lisätiedot teemaan liittyvistä riskeistä. Kaikki riskikartan kohdat käydään läpi samalla tavalla ja tunnistetut riskit ja riskienhallintatoimenpiteet kirjataan yhteenvetolomakkeeseen. Näin luodaan samalla riskilista, jonka avulla riskienhallintatoimenpiteitä voidaan suunnitella ja seurata niiden toteutumista.

#### 2.8.2 Riskien arviointi ja priorisointi

Riskien tunnistamisen jälkeen tulee arvioida niiden merkitys yrityksen liiketoiminnalle. Riskin todennäköisyys ja mahdolliset vaikutukset yrityksen toiminnan jatkuvuuteen ja häiriöttömyyteen vaikuttavat riskin suuruuteen ja sitä kautta riskienhallintatoimenpiteiden toteuttamisjärjestykseen. Riskienhallintatoimenpiteet tulisi aloittaa merkittävimmistä riskeistä, mutta pienimpiä riskejäkään ei pitäisi unohtaa (Pk-yrityksen riskienhallintasivusto 2000 a, 12). Riskienhallintasuunnitelmaa varten tarvitaan menetelmä, jonka avulla riskien suuruus arvioidaan ja asetetaan riskit tärkeysjärjestykseen.

Riskin suuruutta arvioidaan yleensä todennäköisyyden ja seurausten tulona. Eri lähteet käyttävät hieman erilaisia riskien suuruuden arviointimalleja ja asteikkoja, mutta periaate on samankaltainen. Riskien suuruus arvioidaan riskitaulukon avulla, jossa pystysarakkeessa on riskin todennäköisyyden asteikko ja ylimmällä rivillä riskin seurausten asteikko. Riskin suuruus on valittujen tasojen leikkauspisteessä olevan arvon suuruinen. Asteikoissa käytetään erilaisia tasoja, mutta yleisimmin käytössä on 3-5 tason luokittelu. Taulukossa 6 on kuvattu Pk-rh:n käyttämä riskimatriisi, jota oli käytetty aiemmin myös Fenniassa. Taulukossa on kolme tasoa ja riskit voivat saada arvon välillä 1 (merkityksetön riski) - 5 (Sietämätön riski).

| Tapahtuman todennäköisyys | Tapahtuman seuraukset  |                      |                      |
|---------------------------|------------------------|----------------------|----------------------|
|                           | Vähäiset               | Haitalliset          | Vakavat              |
| <b>Epätodennäköinen</b>   | 1. Merkityksetön riski | 2. Vähäinen riski    | 3. Kohtalainen riski |
| <b>Mahdollinen</b>        | 2. Vähäinen riski      | 3. Kohtalainen riski | 4. Merkittävä riski  |
| <b>Todennäköinen</b>      | 3. Kohtalainen riski   | 4. Merkittävä riski  | 5. Sietämätön riski  |

Taulukko 6: Riskien suuruuden arviointitaulukko  
(Pk-yrityksen riskienhallintasivusto 2000 a, 11).

Kolmitasoinen luokittelu on monesti liian laava ja hajontaa ei tule tarpeeksi. Taulukossa 7 esitellyssä riskitaulukossa on nelitasoinen jaottelu, joka soveltuu paremmin riskien luokitteluun kuin pk-rh:n taulukko. Taulukko 7 sisältää tarkempia kuvauksia jokaisesta tasosta, esimerkiksi millaisia seurauksia merkittäväällä vahingolla voi olla yrityksen henkilöstölle, omaisuudelle ja ympäristölle. Myös todennäköisyyden luokittelu on taulukon 7 riskitaulukossa konkreettisempi kuin pk-rh:n taulukossa.

## VAIKUTUS

|  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|---|
| <b>Merkittävä</b><br>Henkilö- kuolemantapaus tai pysyvästi työkyvytön omaisuus- vahinko yli 100 000 €<br>ympäristö- vakava päästö, pitkäaikaisia ulkopuol. vaikutuksia | 2  | 2  | 1  | 1   |
| <b>Kohtuullinen</b><br>Henkilö- vakava vamma - osittain työkyvytön omaisuus- vahinko 50-100 000 €<br>ympäristö- merkittävä päästö, lyhytaik. ulkopuol. vaikutuksia     | 4  | 3  | 2  | 1   |
| <b>Vähäpätöinen</b><br>henkilö- yksittäinen vahinko omaisuus- vahinko alle 50 000 €<br>ympäristö- vähäinen päästö, viranomaistutkinta                                  | 5  | 4  | 3  | 2   |
| <b>Merkityksetön</b><br>henkilö- pieni vahinko, sairauspoissaolo alle päivä omaisuus- vahinko vähäinen<br>ympäristö- valitus yms. ei sis. ulkopuol. vaikutuksia        | 5  | 5  | 4  | 2   |
|  | <b>Epätodennäköinen</b><br>< 25 %<br>Nykyisissä olosuht. | <b>Harvoin</b><br>25-50 %<br>On tapahtunut vähän samankalt. olosuht. | <b>Satunnainen</b><br>50-75 %<br>Todennäköisesti tapahtuu täällä | <b>Useasti toistuva</b><br>75 %<br>On tapahtunut täällä ja tod. näk. tapahtuu uudelleen |

## TODENNÄKÖISYYS

|  |
|--|
| 1 erittäin vakava riski - edellyttää välittömiä toimenpiteitä ja seurantaa |
| 2 vakava riski - edellyttää välittömiä toimenpiteitä ja seurantaa          |
| 3 kohtuullinen riski - suositellaan toimenpiteitä ja seurantaa             |
| 4 mahdollinen riski - suositellaan seurantaa ja mahdollisia toimenpiteitä  |
| 5 vähäinen riski - suositellaan seurantaa                                  |

Taulukko 7: Riskitaulukko (Ilmonen ym. 2010, 190).

### 2.8.3 Riskienhallintatoimenpiteet

Riskien suuruuden arvioinnin perusteella suunnitellaan riskienhallintatoimenpiteet. Toimenpiteet suhteutetaan riskien suuruuteen, käytettävissä oleviin resursseihin ja yrityksen riskinkantokykyyn ja riskinottohaluun. Riskienhallintatoimenpiteet voidaan karkeasti jakaa omiin riskienhallintatoimenpiteisiin ja riskin siirtämiseen. Lähtökohdaisesti riskejä täytyy pyrkiä hallitsemaan yrityksen omilla riskienhallintakeinoilla, ja mikäli nämä eivät riitä, niin osa riskeistä voidaan siirtää vakuutusyhtiölle, rahoituslaitokselle tai muille sopimus Kumppaneille. (Ilmonen ym. 2010, 124.)

Riskienhallintatoimenpiteitä ovat riskin pitäminen tai hyväksyminen, riskin pienentäminen, riskin poistaminen, riskin välttäminen ja riskin siirtäminen (Pk-yrityksen riskienhallintasivusto 2000 b, 12). Merkityksettömän riskin suuruus on yritykselle niin pieni, että toimenpiteitä ei ole järkevää toteuttaa, joten riski hyväksytään pidettäväksi omalla vastuulla. Kohtalaisen riskin hallitsemiseksi on ryhdyttävä toimenpiteisiin ts. riskin suuruutta tulee pienentää vaikuttamalla riskin todennäköisyyteen tai seurauksiin. Sietämätön riski taas on niin suuri, että riskienhallintatoimenpiteet tulee aloittaa välittömästi ja riskin poistamista, välttämistä tai siirtämistä on myös syytä harkita. Yleensä toimintaa ei voida jatkaa ennen kuin riittävät toimenpiteet tällaisen riskin hallitsemiseksi on toteutettu. Taulukossa 8 on kuvattu esimerkkejä erilaisten riskien hallintatoimenpiteiksi.

| Riskin suuruus      | Tarvittavat toimenpiteet riskin pienentämiseksi  |
|---------------------|--|
| Merkityksetön riski | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riski on niin pieni, että toimenpiteitä ei tarvita</li> </ul>   |
| Vähäinen riski      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimenpiteitä ei välttämättä tarvita</li> <li>• Harkitse parempia ratkaisuja, jotka eivät aiheuta lisäkustannuksia</li> <li>• Tilannetta tulee seurata, että riski pysyy hallinnassa</li> </ul>   |
| Kohtalainen riski   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• On ryhdyttävä toimiin riskin vähentämiseksi. Toimenpiteiden toteutukselle voidaan suunnitella sopiva aikajänne</li> <li>• Toimenpiteiden kannattavuutta on mietittävä tarkasti</li> <li>• Jos riskiin liittyy erittäin haitallisia seurauksia (esimerkiksi vakava henkilövahinko tai tehdaspalo), on tarpeen selvittää tapahtuman todennäköisyys tarkemmin</li> </ul> |
| Merkittävä riski    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riskin vähentäminen on välttämätöntä. Toimenpiteet tulee aloittaa nopeasti</li> <li>• Riskialtista toimintaa ei pidä aloittaa ennen kuin riskiä on vähennetty</li> <li>• Riskialtista toimintaa voi jatkaa, mutta kaikkien on tunnettava riski ja toiminta pitää saada loppumaan nopeasti</li> </ul>  |
| Sietämätön riski    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riskin poistaminen on välttämätöntä. Toimenpiteet tulee aloittaa välittömästi</li> <li>• Riskialtista toimintaa ei pidä aloittaa</li> <li>• Riskialtis toiminta pitää keskeyttää, kunnes riski on poistettu</li> </ul>  |

Taulukko 8: Riskienhallintatoimenpiteitä (Pk-yrityksen riskienhallintasivusto 2000 b, 12).

### 3 Kehittämishankkeen toteuttaminen

#### 3.1 Tutkimuksellinen kehittämishanke

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämishankkeena. Tutkimuksellinen kehittämistyö on erityisesti ammattikorkeakouluissa yleisesti käytetty menetelmä, koska ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt ovat usein käytännönläheisiä kehittämistöitä. Tutkimuksellinen kehittämistyö eroaa perinteisestä tieteellisestä tutkimuksesta mm. lähtökohdan, menetelmien ja käytännön toteutuksen osalta. Tieteellinen tutkimus pyrkii tuottamaan uutta tietoa olemassa olevaan teoriaan liittyen, kun taas tutkimuksellinen kehittämistyö pyrkii ratkaisemaan käytännön ongelmia. Tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön keskeisin ero on toiminnan päämäärissä. Ero on siinä, halutaanko tuottaa ilmiöistä uutta teoriaa vai onko tarkoituksena tehdä myös käytännön parannuksia tai kehittää uusia ratkaisuja. Tutkimuksellinen kehittämistyön lähtökohtana voi olla erilaisia tekijöitä, kuten organisaation kehittämistarpeet tai tarve saada aikaan muutoksia. Tutkimuksellinen kehittämistyö sisältää yleensä esimerkiksi käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden, toimintatapojen, tuotteiden tai palvelujen tuottamista ja toteuttamista. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä luonnostellaan, kehitetään ja otetaan käyttöön erilaisia ratkaisuja. Kehittämistyö ei ole vain ei vain kuvailemista tai selittämistä, vaan sen avulla kehitetään konkreettisia vaihtoehtoja ja viedään asioita käytännön tasolla eteenpäin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 19.)

Tässä työssä tuotettiin käytännön ratkaisu luomalla uusi riskienhallintasuunnitelman toteutusmalli vastaamaan vakuutusyhtiön ja sen yritysasiakkaiden tarpeita, joten tutkimuksellinen kehittämistyö menetelmänä oli perusteltua. Tutkimuksellinen ote näkyy opinnäytetyöprosessin järjestelmällisessä läpiviemisessä sekä käytettyjen tutkimusmenetelmien valinnassa. Kehittämistoiminnan näkökulmasta työssä yhdistyy sekä kehittämistoiminnan kautta syntynyt tieto että riskienhallinnan teoria uudelleenlaiseksi käytännönläheiseksi malliksi.

#### 3.2 Lähdeaineisto

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan (ERM) standardit esittelevät hyvin laajoja riskienhallinnan viitekehyksiä, joiden tarkoituksena on kattaa mahdollisimman laajasti riskienhallinnan eri osa-alueet. Standardien mukaisen kokonaisvaltaisen riskienhallinta-

ohjelman käyttöönotto ei ollut tämän kehittämistehtävän tavoitteena, mutta standardeihin tutustuminen oli hyödyllistä riskienhallinnan kokonaisuuden hahmottamisen kannalta. Riskienhallinnan standardit toimivat kuitenkin osaltaan käyttökelpoisena viitekehyksenä työlle ja niitä käytettiin työssä soveltuvin osin. Standardit tarjosivat myös erilaisia näkökulmia ja ideoita työn toteuttamiseen.

Yksi tärkeimmistä ja hyödyllisimmistä lähteistä työn käytännön toteuttamisessa oli pk-yrityksen riskienhallintasivusto pk-rh.com. Suomalainen pk-rh foorumi ylläpitää sivustoa pk-rh.com, joka tarjoaa runsaasti käytännönläheistä materiaalia pk-yritysten riskienhallintaan. Sivustolta on hyödynnettävissä pk-yritysten riskienhallinnan kehittämishankkeissa tuotettua perustietoa riskienhallinnasta sekä työvälineitä kuten työkortteja, tietokortteja, kirjasia, riskikartoitusmenetelmiä ja yhteenvetotaulukoita. Näihin materiaaleihin tutustuminen auttoi työn sisällön kehittämisessä ja erityisesti riskien tunnistaminen ja arviointi -osio on toteutettu soveltaen pk-rh:n materiaaleja. Ne eivät kuitenkaan suoraan soveltuneet työn sisällöksi, vaan materiaaleja muokattiin juuri tähän käyttötarkoitukseen sopivaksi.

### 3.3 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin konstruktii- vinen tutkimus. Konstruktii- vinen tutkimus voidaan käyttää lähestymistapana, kun kehittämistehtävän tavoitteena on laatia jonkinlainen konkreettinen tuotos tai esimerkiksi suunnitelma, mittari tai malli. Konstruktii- visen tutkimuksen tavoitteena on kehittää käytännön ongelmaan uusi ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu. Ratkaisun tulee luoda yrityksen liiketoimintaan sekä tiedeyhteisöön uutta tietoa. Oleellista on liittää käytännön ongelma ja teoreettinen tieto yhteen uudeksi ratkaisuksi. Tutkimustiedon pohjalta kehitetään uudenlainen käytännönläheinen ratkaisu luomalla uusi rakenne. Uuden rakenteen luomisessa käytetään olemassa olevaa teoreettista tietoa ja uutta empiiristä eli käytännöstä kerättävää tietoa. (Ojasalo ym. 2009, 65.) Konstruktii- visen tutkimuksen lähestymistapa on perusteltu, sillä työssä pyritään luomaan olemassa olevan riskienhallintaa käsittelevän tiedon pohjalta uusi malli riskienhallintasuunnitelman toteuttamiseksi. Työssä yhdistettiin olemassa oleva tieto käytännön kokemuksista kerättävään tietoon ja muokattiin siitä yhtenäinen kokonaisuus. Olemassa olevaa tietoa kerättiin käymällä riskienhallintaa käsitteleviä lähteitä monipuolisesti ja kriittisesti läpi. Em- piiristä tietoa kerättiin ideointipalavereiden ja projektipalavereiden avulla. Uutta

työssä on erityisesti riskienhallintasuunnitelman toteuttajan näkökulma (vakuutusyhtiö) ja riskienhallintasuunnitelman kohderyhmä (yritysassiakkaat).

Konstruktiivinen tutkimus on uusien toimintamallien suunnittelua ja mallintamista sekä näiden mallien toteutusta ja testaamista. Käytännön toimintaan osallistuvat henkilöt, kuten organisaation johto, ovat aktiivisesti mukana ratkaisun luomisessa. Konstruktiivisessa lähestymistavassa korostetaan vuorovaikutusta tutkimuksen hyödyntäjien ja toteuttajien välillä. Kehittämistehtävä ei saisi olla vain yhden avaintyöntekijän tai johtajan ajatus vaan toimeksiantajan tulee aina sitoutua kehittämiseen. (Ojasalo ym. 2009, 65-66.) Tässä työssä toimeksiantajan sitoutuminen näkyi siinä, että työ oli osa Fenniassa tehtävää laajempaa palvelumallin kehittämisprojektia. Kehittämistehtävän projektiryhmään osallistui vakuutuspalveluiden johtaja ja osastopäälliköitä, jotka olivat mukana riskienhallintasuunnitelman kehittämisessä. Opinnäytetyön tekijä osallistui työhön sekä aktiivisena tutkijana että työntekijänä suurasiakaspalveluiden riskienhallintainsinöörin roolissa.

### 3.4 Aineiston hankinta- ja analyysimenetelmät

Työhön liittyvän aineiston hankintamenetelmillä tuli kerätä empiiristä tietoa, jota yhdistämällä olemassa olevaan lähdeaineistoon saatiin vastaukset tutkimus- ja kehittämiskysymyksiin. Kehittämishankkeella pyrittiin vastaamaan kysymykseen; miten yritysassiakkaan riskienhallintasuunnitelma toteutetaan. Työn tarkemmat tutkimuskysymykset olivat;

Mitä riskienhallinnalla tarkoitetaan tässä yhteydessä.

Miten riskikartoitusprosessi etenee.

Mitä riskienhallinnan osa-alueita suunnitelmaan sisältyy ja mitä ei.

Millä menetelmillä riskikartoitukset toteutetaan.

Miten riskit arvioidaan ja priorisoidaan.

Millaisia riskienhallintamenetelmiä voidaan suositella asiakkaille.

Mikä on Fennian rooli riskienhallintamenetelmien toteuttamisessa.

Millaista materiaalia tarvitaan.

Konstruktiivisessa tutkimuksessa voidaan käyttää monenlaisia menetelmiä, sillä lähestymistapa ei rajaa pois mitään menetelmää. Konstruktiivisessa tutkimuksessa tarvittava aineisto kannattaa kerätä monin tavoin, koska sen tavoitteena on kehittää

uusista toimintamalleista organisaatioon. Esimerkiksi ryhmäkeskustelut, havainnointi, haastattelu ja kysely ovat konstruktivisen lähestymistavan tyypillisiä menetelmiä. Kehittämistyössä tulee painottaa osallistujien välistä yhteistyötä. (Ojasalo ym. 2009, 68.)

Tässä työssä aineiston hankkimiseen käytettiin ryhmäkeskustelutyyppejä ideointipalavereja sekä projektikokouksia. Kehittämistehtävää varten koottiin projektiryhmä, johon osallistuivat yritysten vakuutuspalveluiden johtaja, tarjouskeskuksen osastopäällikkö, riskienhallintapalveluiden osastopäällikkö sekä suurasiakaspalveluiden yhteyspäällikkö, joilla on useiden vuosien kokemus yritysten vakuuttamisesta ja riskienhallinnasta. Opinnäytetyön tekijällä oli aktiivisen tutkijan ja muutosagentin rooli Fennian organisaatiossa. Opinnäytetyön kautta kehittämistyöhön osallistuvat henkilöt saatiin pohtimaan ryhmäkeskusteluissa sekä projektipalavereissa kehittämistehtävään liittyviä kysymyksiä ja heiltä kerättiin runsaasti tietoa, joka ohjasi työn sisällön muokkaamista. Laadulliselle tutkimukselle tyypillinen vuorotteleva tiedon keruu ja materiaalin muokkaaminen vei työtä eteenpäin. Ryhmäkeskustelujen ja projektipalaverien perusteella kerätty tieto dokumentoitiin opinnäytetyöpäiväkirjaan. Taulukossa 9 on kuvattu ideointi- ja projektipalavereiden ajankohdat sekä palavereissa käsitellyt teemat ja kysymykset.

| Aihe             | Ajankohta     | Teemat ja kysymykset  |
|------------------|---------------|---|
| Ideointipalaveri | Toukokuu 2011 | <b>Aiheen ideointi</b><br><br>Fennian tarpeet?<br><br>Asiakkaiden tarpeet?<br><br>Millaista riskienhallintapalvelua tarvitaan?<br><br>Mitä on aikaisemmin toteutettu? |
|                  |               |   |

|                  |                |  |
|------------------|----------------|--|
| Ideointipalaveri | Syyskuu 2011   | <p><b>Aiheen ideointi, määrittely ja rajaus</b></p> <p>Kehittämishankkeen nimi?</p> <p>Kehittämishankkeen hyödyt ja alustava sisältö?</p> <p>Käytettävissä olevat resurssit?</p> <p>Näkökulma ja rajaus?</p> |
| Projektipalaveri | Marraskuu 2011 | <p><b>Projektin aloitus, aiheen tarkentaminen ja sisällön hahmottelu</b></p> <p>Aikataulu</p> <p>Millaista materiaalia tarvitaan?</p> <p>Mitä riskienhallinnalla tarkoitetaan tässä yhteydessä?</p>          |
| Projektipalaveri | Helmikuu 2012  | <p><b>Prosessikuvauksen ja materiaalien muokkaaminen</b></p> <p>Mitä ennakkotietoja tarvitaan?</p> <p>Miten riskikartoitusprosessi etenee?</p> <p>Millä menetelmillä riskikartoitus toteutetaan?</p>         |
|                  |                |  |

|                  |               |   |
|------------------|---------------|---|
| Projektipalaveri | Toukokuu 2012 | <p><b>Prosessikuvauksen ja materiaalien muokkaaminen</b></p> <p>Miten riskit arvioidaan ja priorisoidaan?</p> <p>Millainen riskiraportin tulee olla?</p> <p>Millaisia riskienhallintamenetelmiä voidaan suositella asiakkaille?</p> |
| Projektipalaveri | Lokakuu 2012  | <p><b>Lopullisen riskienhallintasuunnitelman toteutusmallin esittely</b></p> <p>Prosessikuvaus</p> <p>Menetelmä</p> <p>Materiaalit</p>  |

Taulukko 9: Ideointi- ja projektipalaverit

### 3.4.1 Ideointipalaverit

Ideointipalavereita käytettiin työn alkuvaiheessa aiheen määrittelyyn ja sisällön alustavaan rajaukseen. Ideointipalaverit toteutettiin ryhmäkeskusteluina. Palaveriinkin osallistui projektiryhmä. Työn tekijä kutsui palaverit koolle ja johti ideointikeskustelun kulkua etukäteen listattujen teemojen ja kysymysten mukaisesti. Ideointipalavereista laadittiin muistiinpanot, joita analysoitiin ja refleктоitiin työn edetessä. Ideointipalaverien haasteena oli pitää keskustelu rajatussa aiheessa. Koska työ liittyi Fenniassa suurempaan palvelun kehittämisen kokonaisuuteen, jonka kehittäminen tapahtui samanaikaisesti, ideoinnissa keskustelu lähti helposti etenemään sellaiseen suuntaan, joka ei vienyt työtä eteenpäin.

Ensimmäisessä ideointipalaverissa pohdittiin aihetta Fennian ja asiakkaiden tarpeiden pohjalta. Niiden perusteella määriteltiin kehittämistehtävän alustava aihe ja hahmoteltiin kokonaisuutta. Kun alustava aihe oli määritelty, seuraavassa ideointipalaverissa tehtiin aiheen tarkempi määrittely, rajaukset ja nimettiin kehittämishanke. Palaverissa myös käytiin läpi hankkeen hyötyjä Fennialle sekä hankkeen toteuttamiseen käytettävissä olevia resursseja.

### 3.4.2 Projektipalaverit

Kun työn aihe ja sisällön runko oli selkiytynyt ideointipalaverien perusteella, kehittämistyö jatkui projektipalaverien muodossa. Projektipalaveriin osallistui projekti-ryhmä ja niitä pidettiin neljä kappaletta. Työn tekijä kutsui palaverit koolle ja valmisteli niissä käsiteltävät aiheet. Palavereissa työn sisällöstä keskusteltiin etukäteen listattujen teemojen ja kysymysten mukaisesti sekä vapaamuotoisesti.

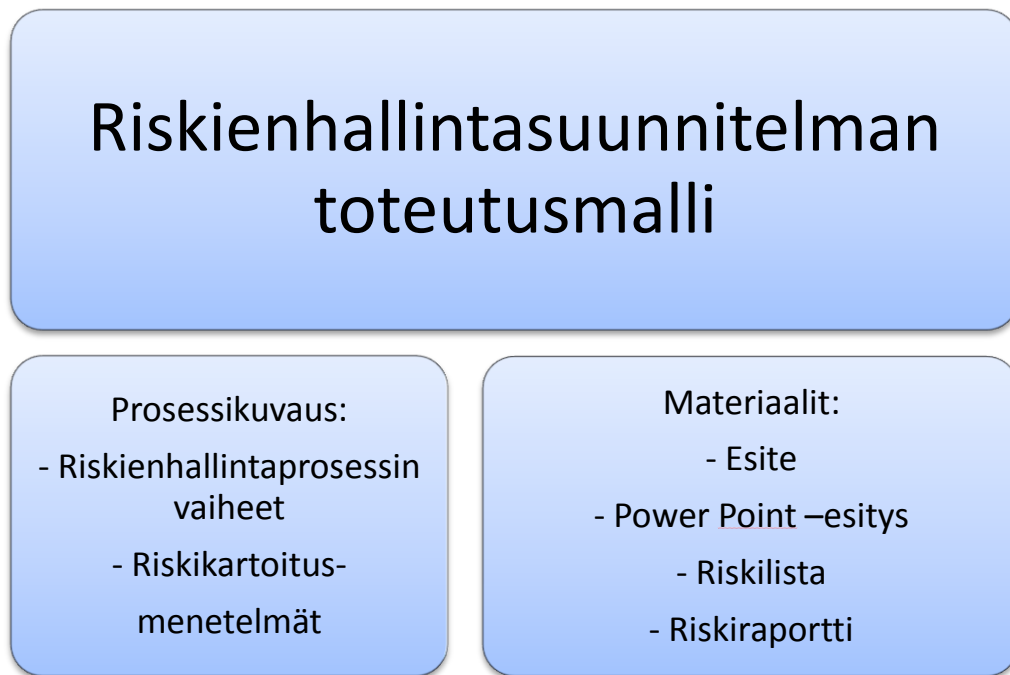
Ensimmäisessä projektipalaverissa päätettiin aikataulu, tarkennettiin aihetta ja hahmoteltiin, millaista materiaalia suunnitelmassa tarvitaan. Seuraavissa palavereissa keskityttiin riskienhallintasuunnitelman prosessikuvauksen ja materiaalien sisällön kommentointiin sitä mukaa, kun materiaalia tuotettiin. Palavereiden välissä tekijä muokkasi materiaalia kommenttien ja lähdeaineiston pohjalta. Tekijän laatimaa materiaalia käytiin palavereissa läpi ja muokattiin esille tulleiden ideoiden perusteella. Palavereista laadittiin muistiinpanot, joita tekijä analysoi ja reflektoi jatkuvasti työn edetessä sisältöä laadittaessa. Lopullinen työn sisältö esiteltiin projektiryhmälle lokakuussa 2012.

## 4 Kehittämishankkeen tulokset

### 4.1 Riskienhallintasuunnitelman toteutusmalli

Työn lopputuloksena syntyi *riskienhallintasuunnitelman toteutusmalli*. Toteutusmalli koostuu *prosessikuvauksesta ja materiaaleista*. Prosessikuvaus sisältää riskikartoitusprosessin vaiheiden ja riskikartoitusmenetelmien kuvauksen. Mallia varten kehitettiin seuraavat materiaalit: *riskienhallintasuunnitelman esite (liite 1)*, *Power Point -esitys (liite 2)*, *riskiraporttipohja (liite 3)* sekä *riskienhallintatoimenpiteet-lomakepohja (liite 4)*.

Tässä kappaleessa esitellään työn sisältö riskikartoituksen vaiheiden mukaisessa järjestyksessä. Työssä käytetyt materiaalit esitellään kunkin vaiheen kohdalla. Aluksi esitellään riskikartoitusprosessi, jonka avulla Fennian edustaja laatii riskienhallintasuunnitelman yritysasiakkaille. Prosessin vaiheita ovat riskien tunnistaminen, riskien arviointi, riskienhallintatoimenpiteiden suunnittelu ja raportointi sekä riskienhallintatoimenpiteiden toteuttaminen. Kaikki vaiheet käydään läpi ja kerrotaan, miten kyseinen vaihe kartoituksen vetäjän näkökulmasta toteutetaan ja mitä materiaalia tarvitaan. Lopuksi esitellään riskiraportin laatiminen, joka sisältää riskienhallintasuunnitelman. Koska riskienhallintasuunnitelman sisältö vaihtelee asiakasyrityksen toimialan, koon, riskienhallinnan nykytason ym. tekijöiden mukaan, toteutusmallissa ei kuvata yksityiskohtaisia toimenpiteitä, vaan yleinen malli, jonka avulla Fennian asiantuntija ja asiakasyrityksen edustajat pystyvät suunnittelemaan tarvittavat riskienhallintatoimenpiteet. Toteutusmallin rakennetta havainnollistaa kuvio 9.



Kuvio 9: Riskienhallintasuunnitelman toteutusmallin rakenne

#### 4.2 Riskienhallintasuunnitelma

Tässä työssä käytetyn riskienhallintasuunnitelman tuli olla dokumentti, jossa kuvataan konkreettiset riskienhallintatoimenpiteet aikatauluineen ja vastuuhenkilöineen. Toimenpiteiksi riskienhallintasuunnitelmaan voidaan kirjata esimerkiksi vakuutusyhtiön edustajien tekemät turvallisuusauditoinnit, työturvallisuuspalvelut, koulutukset

ym. palvelut eri vahinkoriskeihin liittyen. Suunnitelman aikajänne päädyttiin mittaamaan 1-3 vuoteen. Koska riskikartoituksessa käsitellään vain vahinkoriskejä ja kyseessä oli vakuutusyhtiön asiakkailleen tuottama palvelu, työn tuloksena syntynyt riskienhallintasuunnitelma painottui vahingontorjuntaan. Projektipalavereissa todettiin, että käytännössä riskienhallintasuunnitelman sisältö vaihtelee yrityskohtaisesti, joten työssä päädyttiin laatimaan menetelmät riskikartoituksen toteuttamiseksi sekä mallipohja riskienhallintasuunnitelmaksi, jota voidaan muokata tarpeen mukaan. Yrityskohtaisen riskienhallintasuunnitelman sisältö pohjautuu aina riskikartoituksessa suoritettuun riskien tunnistamiseen ja arviointiin. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi riskienhallintasuunnitelmaan liittyvät osa-alueet ja kuvataan työssä käytetyt menetelmät riskien kartoittamiseksi.

Riskienhallintasuunnitelmasta tehtiin esite, joka toimitetaan asiakasyrityksen edustajille ennen kartoitusta. Esitteessä kuvataan lyhyesti riskikartoituksen vaiheet sekä riskin määritelmä, riskienhallinnan perusteet, riskien luokittelu sekä esimerkkejä eri riskilajeista. Esitteen avulla kartoitukseen osallistuvat henkilöt saavat kuvan kartoituksen sisällöstä ja pystyvät valmistautumaan omalta osaltaan tilaisuuteen. Esite on kuvattu liitteessä 1.

#### 4.3 Riskikartoituksen prosessikuvaus

COSO ERM -malli sekä ISO 31000 -standardi ovat hyvin kokonaisvaltaisia malleja, joiden käyttöönotto organisaatiossa vaatisi paljon resursseja, joten niiden soveltaminen tässä työssä ei ollut perusteltua. Työn tarkoituksena ei ollut käynnistää asiakasyrityksessä jatkuvaa riskienhallintaprosessia, vaan tehdä ensimmäinen karkean tason riskikartoitus sekä toimenpidesuunnitelma riskien hallitsemiseksi. Sen vuoksi edellä mainitut kokonaisvaltaisen riskienhallinnan lähteiden tarjoamat mallit eivät soveltuneet käytettäväksi sellaisenaan. Pk-rh:n riskienhallintaprosessin malli oli lähimpänä työssä tarvittavaa mallia. Sitä päätettiinkin käyttää perustana, jonka avulla luotiin hieman muokattu riskikartoitusprosessin malli työssä käytettäväksi. Tavoitteena oli pitää asia mahdollisimman ymmärrettävänä ja yksinkertaisena. Riskikartoituksen vaiheet tiivistettiin kuviossa 10 kuvattuihin vaiheisiin.



Kuvio 10: Riskikartoitusprosessin vaiheet

Riskikartoitus toimii riskienhallintasuunnitelman perustana. Riskikartoituksen tavoitteena on tunnistaa yrityksen toiminnan jatkuvuutta ja häiriöttömyyttä uhkaavat riskit, arvioida ja priorisoida ne sekä suunnitella tarvittavat riskienhallintatoimenpiteet. Riskikartoituksen vaiheita ovat riskien tunnistaminen, riskien arviointi, riskienhallintatoimenpiteiden suunnittelu sekä riskienhallintatoimenpiteiden toteuttaminen. Riskikartoitus toteutetaan ryhmätyönä, jota vetää Fennian asiantuntija, joka tuntee käsiteltävän aiheen ja prosessin kulun. Kartoitukseen kokoonpano riippuu yrityksestä sekä käsiteltävästä aiheesta. Ryhmään suositellaan kuuluvan edustajia yrityksen eri toiminnoista, kuten johdosta, tuotannosta, kunnossapidosta, myynnistä ja hallinnosta.

### 4.3.1 Riskikartoituksen valmistelu

Jotta riskienhallinta olisi tehokasta ja järjestelmällistä, riskienhallinnan kehittämishankkeen aluksi tulee määritellä, mitä riskillä ja riskienhallinnalla kyseisessä organisaatiossa tarkoitetaan. Organisaation sisällä tulisi olla yhteinen riskienhallinnan käsitteistö, jotta eri osapuolet ymmärtävät toisiaan ja organisaatioon syntyy myönteinen riskienhallintaa tukeva toimintatapa. Tässä opinnäytetyössä katsottiin tarpeelliseksi esitellä eri vaihtoehtoja määritelmiksi, jotta riskikartoitukseen osallistuvien kesken voidaan muodostaa riittävä yhteisymmärrys riskin ja riskienhallinnan määrittelemiseksi. Käsitteiden määrittelyä ohjasi kuitenkin vahinkoriskien näkökulma. Määrittely päätettiin tehdä siten, että riskikartoituksen aluksi keskustellaan yrityksen edustajien kanssa heidän käsityksistään riskin määritelmästä. Keskustelulla herätetään yrityksen edustajat miettimään omia käsityksiään riskeistä. Pyrkimyksenä on luoda yhtenäinen käsitys riskin määritelmästä ja riskienhallinnan kokonaisuudesta, jotta riskikartoituksen ja riskienhallintasuunnitelman toteutusvaiheessa voidaan keskustella samalla kielellä.

Ennen riskikartoituksen aloittamista osallistujille esitellään seuraavat kuvaukset riskin käsitteen avaamiseksi sekä erilaisia vaihtoehtoja riskin määritelmäksi:

Riskiin liittyy kaksi tekijää:

1. epävarmuus tulevasta
2. haitallisen tapahtuman mahdollisuus

Riskin määritelmiä:

- Riski = vahingon mahdollisuus
- Riski = vahingonvaara
- Riski = todennäköisyys x riskin haitallisuus tai vakavuus
- Riski on jonkin tapahtuman muutos, joka voi vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen, ja riskillä voi olla positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia.

Riskikartoituksessa tulee ottaa huomioon yrityksen toimialan erityispiirteet, yrityksen koko, riskienhallintaan käytettävät resurssit sekä riskienhallinnan nykytila. Tämän vuoksi riskikartoituksen vetäjän tulee tutustua etukäteen mahdollisimman hyvin yrityksen toimintaan. Riskikartoituksen aluksi on myös hyödyllistä kerrata yrityksen

edustajien kanssa yrityksen toimintaympäristöön liittyvät keskeisimmät riskit käymällä läpi yrityksen ydintoiminnot, tukitoiminnot sekä lainsäädännön vaatimukset, jotka saattavat vaikuttaa yrityksen riskienhallintaan. Samalla riskikartoituksen vetäjä voi käydä läpi, millä tasolla yrityksen riskienhallinnan nykytila on. Tämä voidaan selvittää karkeasti keskustelemalla yleisesti yrityksen edustajien näkemyksistä riskienhallinnan tasosta ja vahinkohistoriasta sekä kysymällä seuraavia kysymyksiä:

- Kuka yrityksessä vastaa riskienhallinnasta ja turvallisuusasioista?
- Onko yrityksessä tehty aiemmin riskikartoituksia tai riskienhallintaan liittyviä projekteja?
- Tietävätkö yrityksen edustajat, mitkä ovat heidän toimintaansa uhkaavat vahinkoriskit?
- Onko henkilökunnalle järjestetty turvallisuuskoulutuksia?
- Miten sattuneet vahingot käsitellään ja onko niitä kirjattu ylös?

Kysymysten avulla riskikartoituksen vetäjä saa karkean kuvan yrityksen riskienhallinnan nykytilasta ja kartoitukseen osallistuvien henkilöiden riskikäsityksestä ja asenteesta riskienhallintaa kohtaan. Tämän perusteella vetäjä voi muokata toimintaansa riskikartoituksen eri vaiheissa.

#### 4.3.2 Riskien luokittelu

Riskien luokitteluun liittyen työssä oli pohdittava, mikä rooli vakuutusyhtiöllä on asiakasyritysten riskienhallinnassa, mitä tässä työssä käsitetään riskienhallinnalla, millaisiin osa-alueisiin riskit jaetaan ja mitkä osa-alueet sisältyvät riskikartoitukseen. Projektiryhmän näkemys oli vahvasti se, että kartoituksen tulee keskittyä perinteisiin vakuutettaviin vahinkoriskeihin. Tähän vaikuttivat mm. vakuutusyhtiön perinteinen riskikäsitys sekä käytettävissä olevat resurssit niin Fennian kuin asiakasyritystenkin puolelta. Jo vahinkoriskien kartoittaminen on riittävä kokonaisuus käytettävien resurssien puitteissa. Tämä luokittelu tulee kirkastaa riskikartoituksen alussa kaikille osallistujille.

### 4.3.3 Riskien tunnistaminen

Varsinainen riskikartoitus alkaa riskien tunnistamistilaisuudesta. PK-HAAVAN riskikartan pohjalta kehitettiin Fennian tarpeisiin sopiva kuva, jonka avulla yritysasiakkaiden riskiympäristö voidaan kuvata karkealla tasolla ja tunnistaa tärkeimmät riskienhallinnan painopistealueet. Riskien tunnistamisvaiheessa riskejä tarkastellaan kuvion 11 riskikartan mukaisesti. Riskien tunnistamisen ja riskienhallintatoimenpiteiden suunnittelun tueksi osallistujille jaetaan materiaali. Materiaalissa on riskikartan lisäksi esimerkkejä ja avainsanoja, jotka auttavat ymmärtämään riskin paremmin sekä tunnistamaan riskejä, jotka muuten saattaisivat jäädä huomioimatta. Materiaalina toimii etukäteen toimitettu esite (liite 1) sekä power point -esitys (liite 2), joka tulostetaan jokaiselle osallistujalle.

Riskien tunnistamisessa käytetään PK-HAAVAN mukaista hiljaisen ideoinnin menetelmää, jossa vetäjä kertoo käsiteltävän teeman ja ryhmän jäsenet pohtivat aluksi itsekseen kyseiseen osa-alueeseen liittyviä riskejä. Ideoinnin päätteeksi jokaisen ryhmän jäsenen näkemykset kootaan yhteen ja käsitellään. Tavoitteena on löytää yhteinen näkemys riskin merkittävydestä ja tarvittavista riskienhallintatoimenpiteistä. Riskikartoituksen vetäjä kokoaa tunnistetut riskit taulukon 10 riskienhallintatoimenpiteet-lomakepohjaan. Taulukossa on kuvattu esimerkki taulukon täyttämisestä. Lomakkeen avulla riskit voidaan dokumentoida, priorisoida ja seurata riskienhallintatoimenpiteiden etenemistä. Taulukkoon kuvataan tässä vaiheessa riski tai ongelma, riskin syyt ja pahimmat seuraukset. Myöhemmin riskien arviointivaiheessa taulukkoon lisätään riskin suuruus. Riskien suunnitteluvaiheessa taulukkoon kirjoitetaan suunnitellut riskienhallintatoimenpiteet, niiden vastuuhenkilö ja aikataulu.

| Riski tai ongelma         | Riskin syyt  | Pahimmat seuraukset   | Riskin suuruus | Toimenpiteet   | Toteutus-aikataulu ja vastuhenkilö | Asia hoidettu |
|---------------------------|--|---|----------------|--|------------------------------------|---------------|
| Tulipalo toimipisteessä X | Tulityöt<br>Tuhopoltto<br>Viallinen sähkölaitte<br>Tuotantokoneen / laitteen vikaantuminen<br>Tupakointi | Toiminnan keskeytyminen<br>Omaisuuksvahingot<br>Henkilövahingot | 4              | Tulitöiden valvontasuunnitelma<br><br>Alueen aitaaminen, palava materiaali pois rakennusten ulkoseinustoilta<br><br>Sähköasennusten määräaikaistarkastukset<br><br>Tuotantokoneiden kohdesammutusjärjestelmät<br><br>Tupakointi vain merkityillä paikoilla |                                    |               |

Taulukko 10: Riskienhallintatoimenpiteet-lomakepohja (mukailtu lähteestä Pk-yrityksen riskienhallintasivusto 2000 a, 15).



Kuvio 11: Yrityksen riskikartta

#### 4.3.4 Riskien arviointi ja priorisointi

Riskien arviointi toteutetaan erillisenä tilaisuutena asiakasyrityksen edustajien kanssa. Tilaisuuteen osallistuvat samat henkilöt kuin riskien tunnistamistilaisuuteenkin. Riskikartoituksen vetäjä valmistelee tilaisuutta varten riskien tunnistamisen perusteella täytetyn riskienhallintatoimenpiteet-lomakkeen, jonka avulla jokaisen riskin suuruus arvioidaan ja merkitään lomakkeeseen.

Riskien suuruuden arvioinnissa käytetään Ilmosen ym. esittelemän taulukon pohjalta muokattua taulukkoa (taulukko 11). Taulukon pystyakselilla on kuvattu riskin vaikutus ja vaakakselilla riskin todennäköisyys. Riskin vaikutusten arviointitasot ovat merkittävä, kohtalainen, vähäinen ja merkityksetön. Arvioinnin helpottamiseksi vaikutukset on jaettu henkilöihin, omaisuuteen ja ympäristöön kohdistuvien vaikutusten mukaan. Todennäköisyyttä arvioidaan tasojen useasti toistuva, todennäköinen, mahdollinen ja epätodennäköinen mukaisesti. Todennäköisyyden arvioinnin tueksi esitetään riskin toteutumisen todennäköisyys prosentteina. Kumpikin akseli on jaettu neljään tasoon ja kunkin riskin suuruus arvioidaan näiden akselien leikkauskohdan osoittavan numeron mukaan. Riskien suuruuden arviointiin käytetään värikoodeja vihreästä punaiseen sekä numeroita yhdestä viiteen:

1. vähäinen riski - suositellaan seurantaa
2. mahdollinen riski - suositellaan seurantaa ja mahdollisia toimenpiteitä
3. kohtalainen riski - suositellaan toimenpiteitä ja seurantaa
4. vakava riski - edellyttää välittömiä toimenpiteitä ja seurantaa
5. erittäin vakava riski - edellyttää välittömiä toimenpiteitä ja seurantaa

## Vaikutus

|   |  |   |  |  |
|---|--|---|--|--|
| <b>Merkittävä</b><br>henkilö- kuolemantapaus tai vakava vammautuminen<br>omaisuus- vahinko yli 100 000 €<br>ympäristö- vakava päästö, pitkäaikaisia vaikutuksia   | 4  | 4   | 5  | 5  |
| <b>Kohtalainen</b><br>henkilö- lievä vamma, alle 30 korvauspäivää<br>omaisuus- vahinko 20-100 000 €<br>ympäristö- merkittävä päästö, lyhytaikaisia vaikutuksia  | 2  | 3   | 4  | 5  |
| <b>Vähäinen</b><br>henkilö- yksittäinen vahinko, alle 14 korvauspäivää<br>omaisuus- vahinko 10 - 20 000 €<br>ympäristö- vähäinen päästö, viranomaistutkinta   | 1  | 2   | 3  | 4  |
| <b>Merkityksetön</b><br>henkilö- pieni vahinko, alle 3 korvauspäivää<br>omaisuus- vahinko alle 10 000 €<br>ympäristö- valitus yms. ei ulkopuolisia vaikutuksia  | 1  | 1   | 2  | 4  |
| 1. vähäinen riski – suositellaan seurantaa<br>2. mahdollinen riski – suositellaan seurantaa ja mahdollisia toimenpiteitä<br>3. kohtalainen riski – suositellaan toimenpiteitä ja seurantaa<br>4. vakava riski – edellyttää välittömiä toimenpiteitä ja seurantaa<br>5. erittäin vakava riski – edellyttää välittömiä toimenpiteitä ja seurantaa | <b>Epätodennäköinen</b><br><br>< 25 %<br><br>Nykyisissä olosuhteissa | <b>Mahdollinen</b><br><br>25-50 %<br><br>On tapahtunut Joskus | <b>Todennäköinen</b><br><br>50-75 %<br><br>Todennäköinen tapahtuma | <b>Useasti toistuva</b><br><br>75 %<br><br>On tapahtunut ja todennäköisesti tapahtuu uudelleen |

## Todennäköisyys

Taulukko 11: Riskien suuruuden arviointitaulukko (muokattu lähteestä Ilmonen ym. 2010, 190).

Riskien suuruuden arvioinnin perusteella riskilistaan kirjatut riskit voidaan priorisoida. Kiireellisimpiä toimenpiteitä vaativat riskit sijoitetaan listan ensimmäiseksi ja toimenpiteiden toteutus aloitetaan niistä. Riskien suuruuden arvioinnin yhteydessä voidaan myös käsitellä alustavasti riskienhallintatoimenpiteitä ja kirjata ne taulukon kunkin riskin kohdalle. Riskienhallintatoimenpiteet vaativat yleensä tarkempaa tarkastelua ja suunnittelua, joten varsinainen riskienhallintasuunnitelma tehdään riskien arvioinnin jälkeen.

#### 4.3.5 Riskienhallintatoimenpiteiden suunnittelu ja raportointi

Riskien suuruuden arviointitilaisuuden jälkeen riskikartoituksen vetäjä laatii riskiraportin, johon on koottu kaikki tunnistetut riskit. Riskiraportin pohja on kuvattu liitteessä 3. Raportin alussa esitellään riskien suuruuden arviointitaulukko. Riskiraportin alkuun kirjataan yhteenveto riskikartoituksen tuloksista sekä arviot keskeisimpien riskien suuruudesta ja suositeltavista riskienhallintatoimenpiteistä. Jokaisen riskin

suuruus osoitetaan numeroinnin lisäksi havainnollisella värikoodilla riskien suuruuden arviointitaulukon mukaisesti. Jokaisesta riskistä laaditaan raporttiin tarkempi riskin kuvaus, joka sisältää kyseisen riskin lyhyen kuvauksen, riskin suuruuden arvioinnin, sattuneiden vahinkojen kuvauksen sekä suositeltavat riskienhallintatoimenpiteet ja niiden aikataulun ja vastuuhenkilöt.

Riskikartoitukseen osallistujille esitellään esimerkkejä erilaisista riskienhallintatoimenpiteistä päätöksenteon perustaksi. Toimenpiteet päätetään tapauskohtaisesti yhdessä yrityksen edustajien kanssa, joten tarkempia riskienhallintatoimenpiteiden kuvauksia eri tilanteisiin ei ollut tarpeellista laatia. Riskikartoituksen vetävä vakuutusyhtiön edustaja on riskienhallinnan ammattilainen, joka pystyy neuvomaan asiakkaita erilaisten riskien hallitsemisessa.

Riskiraportti toimii myös riskienhallintasuunnitelmana eli dokumenttina, jonka avulla riskienhallintatoimenpiteet suunnitellaan ja niiden toteutumista voidaan seurata. Seurannan helpottamiseksi riskienhallintatoimenpiteet kirjataan raporttiin liitettävään riskienhallintatoimenpiteet -taulukkoon. Taulukkoon kirjataan suunnitellut toimenpiteet, aikataulu ja vastuuhenkilöt. Riskienhallintasuunnitelmaan kirjattujen toimenpiteiden toteutuminen voidaan käydä läpi asiakasyrityksen edustajien kanssa säännöllisin väliajoin, esimerkiksi kerran vuodessa.

## 5 Yhteenveto

### 5.1 Kehittämishankkeen arviointi

Kokonaisuutena arvioiden opinnäytetyö oli onnistunut. Työn tuloksena syntynyt riskienhallintasuunnitelman toteutusmalli vastasi tavoitteita ja tutkimuskysymyksiin saatiin riittävät vastaukset. Kehittämishankkeen toteuttaminen on kuvattu luvussa 3 ja työn konkreettiset tulokset esitellään luvussa 4.

Opinnäytetyön suunnittelussa ja arvioinnissa käytettiin Hakalan (2004, 29-31) teoksessaan mainitsemia hyvän opinnäytetyön kriteereitä. Työn suunnitteluvaiheessa ja työn toteutuksen aikana pyrittiin noudattamaan kriteereitä mahdollisimman hyvin ja loppuvaiheessa tarkasteltiin, miten ne olivat toteutuneet.

Hyvässä opinnäytetyössä on seuraavia piirteitä:

- *Laadukas opinnäytetyö on aiheeltaan ja laadultaan riittävän perusteltu. Sen tulisi olla sopivalla tavalla ajankohtainen ja tärkeä.*
- *Rajaukseltaan mieluummin suppea ja syvällinen kuin laaja ja pinnallinen.*
- *Hyvä opinnäytetyö on aihevalinnaltaan ja/ tai toteutustavaltaan omaperäinen, ennakkoluuloton, idearikas ja innovatiivinen sekä näkökulmaltaan ”perinteistä insinööriä” laajempi.*
- *Opinnäytteen tulee olla suunnitelmallisesti tavoitteisiin etenevä, analyttinen ja looginen, ja sen tulee olla hyödynnettävissä ja hyödyllinen.*
- *Opinnäytteen pitää osoittaa tiedonhankintataitoja ja lähdekritiikkiä.*
- *Opinnäytteen tulee olla pohtiva ja kantaa ottava sekä raportoinniltaan onnistunut.*

(Hakala 2004, 29-31.)

Työn aihe on perusteltu kattavasti opinnäytetyöraportissa. Aiheen merkittävyyttä korostaa se, että se tukee aidosti Fennian strategiaa olla alan suositelluin vakuutusyhtiö vuonna 2015, jolloin se on myös hyvin ajankohtainen ja tärkeä. Aihevalinnaltaan työ ei ollut varsinaisesti innovatiivinen, vaan siinä yhdisteltiin käytännön kokemuseräistä tietoa ja teoreettista tietoa vastaamaan käytännössä havaittuja tarpeita muokkaamalla niistä yhtenäinen kokonaisuus. Uutta työssä oli kuitenkin riskienhallintasuunnitelman toteuttajan näkökulma (vakuutusyhtiö) ja riskienhallintasuunnitelman kohderyhmä (yritysasiakkaat).

Työn suunnitelmallisuus ja analyttisyys näkyy opinnäytetyöraportissa ja käytettyjen menetelmien valinnassa. Analyttisyyttä osoittaa myös raportissa kuvattu riskienhallinnan teorian ja kokemuseräisen tiedon yhdistäminen siten, että niistä voidaan muokata käytännössä toimiva kokonaisuus, joka vastaa työn tavoitteisiin. Työn hyödynnettävyys tulee testattua vasta työn valmistumisen jälkeen, mutta työn alkuperäisiä tavoitteita ja tarpeita ajatellen se tulee olemaan hyödyllinen. Kokonaisuutena työn lopputulos raportointi vastaavat hyvän opinnäytetyön kriteereitä ja työn tuloksena syntynyt riskienhallintasuunnitelman toteutusmalli tulee olemaan aidosti käytökelpoinen työkalu Fenniassa.

Opinnäytetyön tekijälle kehittämishankkeen läpivienti oman työn ohella oli haastava ja opettavainen tehtävä. Tekijän osaaminen riskienhallinnan eri osa-alueista kehittyi kehittämishankkeen myötä. Kehittämishankkeen läpivieminen ja laajan aihealueen rajaaminen vaativat projektinhallintataitoja. Riskienhallintasuunnitelman toteuttamiseen käytettävissä olevat resurssit vaativat erityisesti tiivistämisen ja olennaisen löytämisen taitoja sekä keskittymistä suuriin linjoihin. Koko ajan oli tehtävä valintoja ja punnittava, onko materiaali välttämätöntä työn lopputuloksen kannalta. Oli myös pidettävä mielessä se, että riskienhallintasuunnitelman toteuttamiseen osallistuvilla henkilöillä ei ole välttämättä aikaisempaa kokemusta riskienhallinnasta. Tämä korosti asioiden yksinkertaistamista ja olennaisiin asioihin keskittymistä.

Työn tuloksista hyötyi myös toimeksiantaja Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia, joka sai käyttöönsä työn tuloksena syntyneen riskienhallintasuunnitelman toteutusmallin. Riskienhallintasuunnitelman toteutusmalli parantaa Fennian kykyä palvella yritysasiakkaitaan entistä laadukkaammin, mikä vaikuttaa positiivisesti asiakastyytyväisyyteen ja kilpailukykyyn pitkällä aikavälillä.

## 5.2 Tulosten vastaaminen tutkimuskysymyksiin

Työn tuloksia voidaan tarkastella sen perusteella, miten se vastaa tutkimus- ja kehittämiskysymyksiin. Tämän työn tutkimus- ja kehittämiskysymys oli;

Miten yritysasiakkaiden riskienhallintasuunnitelma toteutetaan.

Alakysymyksiä olivat;

Mitä riskienhallinnalla tarkoitetaan tässä yhteydessä.

Miten riskikartoitusprosessi etenee.

Mitä suunnitelmaan sisältyy ja mitä ei.

Millä menetelmillä riskikartoitukset toteutetaan.

Miten riskit arvioidaan ja priorisoidaan.

Millaisia riskienhallintamenetelmiä voidaan suositella asiakkaille.

Mikä on Fennian rooli riskienhallintamenetelmien toteuttamisessa.

Millaista materiaalia tarvitaan.

Työn tulokset vastasivat hyvin tutkimus- ja kehittämiskysymyksiin. Kysymyksiin saatiin vastaukset tutustumalla aiheeseen liittyvään teoriaan ja erilaisiin riskikartoitusmenetelmiin. *Pääkysymykseen on vastattu kokonaisuutena riskienhallintasuunnitelman toteutusmallin kuvauksessa luvussa 4. Malli koostuu riskikartoitusprosessin ja menetelmien kuvauksesta sekä materiaaleista, joiden avulla riskienhallintasuunnitelma voidaan toteuttaa.* Malli sisältää vastaukset myös alakysymyksiin.

Työn teoriaosuudessa on esitelty eri riskienhallinnan lähteitä sekä analysoitu lähteissä kuvattuja määritelmiä ja malleja riskienhallinnan käsitteestä, riskienhallintaprosessin vaiheista, riskikartoituksen toteutuksen sisällöstä sekä erilaisista riskienhallintamenetelmistä. Tulokset -osiossa on pohdittu eri vaihtoehtojen soveltuvuutta työn lopputuloksena syntyneen riskienhallintasuunnitelman sisällöksi ja perusteltu tehdyt valinnat. Tiedon hankkimisessa ja työn lopputuloksen muodostumisessa keskeisessä roolissa olivat Fennian organisaatiossa toteutetut ideointi- ja projektipalaverit, joissa tutkimuskysymysten teemoja käytiin läpi.

### 5.3 Luotettavuuden arviointi

#### 5.3.1 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tarkastellaan, täyttääkö tutkimus sille asetetut normit. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on perinteisesti arvioitu reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden perusteella.

Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Mittauksen tai tutkimuksen reliabelius tarkoittaa siis sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226.)

Metodikirjallisuudessa tutkimusmenetelmien luotettavuutta on käsitelty yleensä validiteetin (tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu) ja reliabiliteetin (tutkimuksen toistettavuus) käsittein. Laadullisessa tutkimuksessa näiden käsitteiden käyttöä on kritisoitu pääosin siksi, että ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä ja käsitteinä ne vastaavat lähinnä vain määrällisen tutkimuksen tarpeita. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133.)

Joidenkin tutkijoiden mielestä kvantitatiivisen tutkimuksen käsitteet eivät sovellu kvalitatiivisen tutkimuksen arviointiin, mutta mielipiteet vaihtelevat. Toiset tutkijat käyttävät käsitteitä soveltaen myös laadulliseen tutkimukseen, toiset taas ovat kehittäneet niitä paremmin laadulliseen tutkimukseen sopiviksi. Jotkut ovat puolestaan hylänneet perinteiset käsitteet ja luoneet täysin uusia termejä arvioinnin tueksi. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei voida arvioida täysin samalla tavalla kuin määrällisen. (Eskola & Suoranta 2000, 211.) Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi on huomattavasti vaikeampaa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Kananen 2010, 68). Tämän opinnäytetyön luotettavuusarviossa keskeisellä sijalla on dokumentointi sekä työsuunnitelmallisuus ja analyttisyys, jota käsitellään seuraavassa kappaleessa.

### 5.3.2 Työn dokumentointi luotettavuuden arvioinnissa

Tämän laadullisen opinnäytetyön luotettavuuden arviointi perustuu erityisesti dokumentaatioon ja kehittämishankkeen huolelliseen kuvaukseen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Aineiston tuottamisen olosuhteet olisi kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti. Tulosten tulkinnassa olisi kerrottava, millä perusteella tutkija esittää tulkintoja, mihin hän päätelmänsä perustaa. (Hirsjärvi ym. 2007, 226-227.) Dokumentaatio on yksi tärkeimmistä asioista, mikä luo työlle uskottavuutta. Kaikki ratkaisut ja valinnat tutkimuksen eri vaiheissa perustellaan. (Kananen 2010, 69.)

Työn eteneminen on dokumentoitu kattavasti sekä käytetyt menetelmät ja materiaalit on perusteltu. Kehittämishankkeen toteuttaminen on kuvattu luvussa 3. Dokumentointi tapahtui opinnäytetyöpäiväkirjan avulla sekä raportin kirjoittamisessa käytettyjen menetelmien ja materiaalien esittelynä ja niiden pohjalta tehtyjen valintojen perusteluna. Päiväkirjaan kirjattiin ideointi- ja projektipalavereiden avulla kerätty tieto. Tätä tietoa käytettiin työn edetessä ja siihen viitattiin käytettyjä valintoja perusteltaessa. Riskienhallintaa käsittelevään lähdeaineistoon on tutustuttu laajasti ja poimittu niistä perustellusti oleelliset tiedot ja menetelmät työn lopputuloksena syntyneen riskienhallintasuunnitelman toteutusmallin sisällöksi. Työn konkreettiset tulokset on kuvattu riskienhallintasuunnitelman toteutusmallissa luvussa 4. Työn lopputulosten vastaavuutta tutkimuskysymyksiin käsitellään luvussa 5.2, minkä perus-

teella voidaan todeta, että työn tulokset vastasivat hyvin tutkimus- ja kehittämiskäytäntöihin.

Työn rajoitteena on reliabiliteettiin oleellisesti liittyvän käytännön testauksen puuttuminen. Aikataulun puitteissa työn varsinaisen käytännön testaaminen yritysasiakkaiden kanssa jäi puuttumaan ja se tullaan toteuttamaan vasta työn valmistumisen jälkeen. Tämän vuoksi työn toistettavuutta ei päästy mittaamaan. Toisaalta työn tavoitteena olikin materiaalin ja mallin laatiminen riskienhallintasuunnitelman toteuttamiseksi. Todennäköisesti riskienhallintasuunnitelman materiaaleja joudutaan muokkaamaan jonkin verran käytännön kokemusten pohjalta, mutta tämä on myös otettu huomioon materiaalin suunnittelussa. Materiaali on koottu siten, että se on muokattavissa tarpeen mukaan erilaisten yritysten toimintaympäristöön sopivaksi. Työn perustana käytetty PK-HAAVA -riskianalyysimenetelmä on kuitenkin yleisesti käytössä oleva ja havaittu toimivaksi erilaisten yritysten ja riskienhallinnan osa-alueiden riskikartoitusten toteuttamiseen, joten sen on jo todettu toimivan käytännössä.

#### 5.4 Tutkimusmenetelmän arviointi

Tässä työssä oli selkeä tavoite tuottaa käytännön ratkaisu luomalla uusi riskienhallintasuunnitelman toteutusmalli vastaamaan vakuutusyhtiön ja sen yritysasiakkaiden tarpeita, joten tutkimuksellinen kehittämistyö menetelmänä oli perusteltua. Tutkimuksellinen kehittämishanke soveltuu juuri tämän kaltaisiin projektiluonteisiin hankkeisiin, joita yrityksissä tehdään jonkin ongelman ratkaisemiseksi tai uuden toimintatavan kehittämiseksi. Menetelmä osoittautui toimivaksi myös käytännössä.

Työssä käytetty konstruktiiivinen tutkimusmenetelmä soveltui hyvin tämänkaltaisen oppinäytetyön lähestymistavaksi. Konstruktiiivinen tutkimus soveltuu lähestymistavaksi erityisesti silloin, kun kehittämistehtävänä on luoda jonkinlainen konkreettinen tuotos tai esimerkiksi suunnitelma, mittari tai malli. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa pyritään hyvin käytännönläheiseen ratkaisuun luomalla uusi rakenne. (Ojasalo ym. 2009, 65.)

Kehittämishankkeen tuloksena luotiin uusi toteutusmalli olemassa olevien riskikartoitusmenetelmien ja materiaalien pohjalta. Työn perustana käytettiin yleisesti käytössä olevia riskikartoitusmenetelmiä ja muokattiin niistä riskienhallinnan asiantuntijoi-

den käytännön kokemuksen perusteella lopputuloksen kannalta tarpeelliset työkalut. Tutkimusmenetelmäksi olisi soveltunut myös toimintatutkimus, koska se korostaa käytännön testauksen merkitystä. Käytännön testausvaihe ei kuitenkaan ollut mahdollista aikataulun puitteissa ja työ oli rajattava käsittämään vain materiaalin tuottaminen. Työn käytännön testaus voitaisiinkin hyvin toteuttaa toimintatutkimuksen menetelmillä.

### 5.5 Jatkokehitysmahdollisuudet

Riskienhallintasuunnitelman käytännön toteutuksen myötä tulee varmasti ilmi jatkokehitysmahdollisuuksia. Käytännössä saatetaan huomata, että tietyt materiaalit ovat turhia ja toisaalta jotakin voidaan tarvita lisää, joten *materiaalia jouduttaneen muokkaamaan*. Myös jatkossa on pidettävä mielessä työn rajaus ja kohderyhmä, jotta toteutusmalli palvelee alkuperäistä tarkoitustaan sekä pysyy riittävän yksikertaisena ja on toteutettavissa käytettävissä olevilla resursseilla. On myös riskienhallintasuunnitelman vetäjästä kiinni, miten hän muokkaa materiaalia sopivaksi tietyille yrityksille ja toimialoille. Yksi kehitysmahdollisuus voisikin olla *toimialakohtaisten riskikartoitusmateriaalien luominen*, joissa otetaan huomioon kunkin toimialan erityispiirteet. Riskienhallintasuunnitelman vetäjät tulevat olemaan taustaltaan ja osaamiseltaan erilaisia, joten heidän *kouluttamisensa ja kirjallisen ohjeistuksen laatiminen* tulevat olemaan tärkeitä toimenpiteitä, joilla varmistetaan työn käytännön toteutuksen laatu.

### 5.6 Johtopäätökset

Kokonaisuutena työn tuloksiin voi olla tyytyväinen. Työn taustalla oli käytännössä tunnistettu tarve yritysasiakkaiden palvelun kehittämiseksi ja työ vastaa osaltaan tähän tarpeeseen. Riskienhallintasuunnitelma on osa laajempaa palvelun kehittämisen kokonaisuutta ja lopputulos tukee osaltaan Fennian strategiaa olla suositelluin vakuutusyhtiö vuonna 2015. Ilman tätä opinnäytetyöprojektia Fennialla ei olisi mallia riskienhallintasuunnitelman toteuttamiseksi.

Takana on kuitenkin vasta ensimmäinen vaihe. Työn lopullinen sisältö varmasti vielä muokkautuu käytännön kokemusten kautta ja sen hyödyt ja tulokset näkyvät vasta myöhemmin. Tärkein hyöty riskienhallintasuunnitelman käyttämisestä tulee olemaan Fennian erottautuminen kilpailijoista palvelun avulla, asiakkaiden sitoutuminen Fen-

niaan yhteisten riskienhallinnan kehittämisprojektien myötä sekä käytännön toimenpiteet ja riskitietoisuuden kasvaminen Fennian asiakasyrityksissä, mikä vaikuttaa pitkällä aikavälillä asiakasyritysten tyytyväisyyteen ja vahinkomenoon sekä Fennian kannattavuuteen.

## Lähteet

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Finanssialan Keskusliitto. 2011. Vakuutusyhtiöt Suomessa. Viitattu 17.9.2012.  
[http://www.fkl.fi/materiaalipankki/julkaisut/Julkaisut/Vakuutusyhtiöt\\_Suomessa\\_2011.pdf](http://www.fkl.fi/materiaalipankki/julkaisut/Julkaisut/Vakuutusyhtiöt_Suomessa_2011.pdf)

Hakala, J. 2004. Opinnäytetyöopas ammattikorkeakouluille. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hopkin, P. 2010. Fundamentals of Risk Management. London: Kogan Page.

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2010. Johda riskejä. Käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Helsinki: Tammi

International Organisation for Standardization. ISO Guide 73. 2009. Risk Management - Vocabulary.

International Organisation for Standardization. ISO 31000. 2009. Risk management- Principles and guidelines.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Tampereen yliopistopaino.

Keskinäinen vakuutusyhtiö Fennia. 2012 a. Fennia -ryhmä. Viitattu 5.3.2012  
<http://www.fennia.fi/FenniaRyhma>

Keskinäinen vakuutusyhtiö Fennia. 2012 b. Riskien luokittelu. Tulostettu 15.1.2012

Kupi, M., Keränen, J., & Lanne, M. Riskienhallinta osana pk-yritysten strategista johtamista. 2009. VTT Working Papers 137. Tulostettu 3.4.2012.  
<http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>

Kuusela, H. & Ollikainen, R. 2005. Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampere University Press.

Munich RE Press Release January 2012. Review of natural catastrophes in 2011: Earthquakes result in record loss year. Viitattu 14.1.2012  
[http://www.munichre.com/en/media\\_relations/press\\_releases/2012/2012\\_01\\_04\\_press\\_release.aspx](http://www.munichre.com/en/media_relations/press_releases/2012/2012_01_04_press_release.aspx)

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Pk-yrityksen riskienhallintasivusto. 2000 a. Pk-yrityksen haavoittuvuusanalyysi - kirjanen. Tulostettu 12.1.2012.  
<http://www.pk-rh.com/tyovalineet/pdf/pk-yrityksen-haavoittuvuusanalyysi-kirjanen.pdf>

Pk-yrityksen riskienhallintasivusto. 2000 b. Riskienhallinnan perusteet - kirjanen. Tulostettu 12.1.2012.  
<http://www.pk-rh.com/pdf/riskienhallinnan-perusteet-kirjanen.pdf>

Rantala, J. & Pentikäinen, T. Vakuutusoppi. 2003. Helsinki: Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus.

Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. Helsinki: WSOY.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vaughan, E. 1997. Risk Management. New York: Wiley.

## Kuviot

|  |    |
|--|----|
| Kuvio 1: Kehittämishankkeen tavoitteenasettelu .....                                 | 13 |
| Kuvio 2: Kehittämishankkeen eteneminen.....  | 15 |
| Kuvio 3: Työn rajaus .....   | 16 |
| Kuvio 4: Vahinkopyramidi (Pk-yrityksen riskienhallintasivusto 2000 b, 10).....       | 19 |
| Kuvio 5: COSO ERM -riskienhallintamallin kuutio (Ilmonen ym. 2010, 32). .....        | 25 |
| Kuvio 6: Pk-yrityksen riskikartta (Pk-yrityksen riskienhallintasivusto 2000 a, 4). . | 27 |
| Kuvio 7: Riskienhallintaprosessi (Pk-yrityksen riskienhallintasivusto 2000 b, 17)..  | 32 |
| Kuvio 8: Riskienhallintaprosessin vaiheet (Kupi ym. 2009, 18). .....                 | 33 |
| Kuvio 9: Riskienhallintasuunnitelman toteutusmallin rakenne .....                    | 49 |
| Kuvio 10: Riskikartoitusprosessin vaiheet.....                                       | 51 |
| Kuvio 11: Yrityksen riskikartta .....  | 56 |

## Taulukot

|  |    |
|--|----|
| Taulukko 1: Riskin määritelmiä (Hopkin 2010, 12). .....  | 22 |
| Taulukko 2: Riskien luokittelu (Ilmonen ym. 2010, 71). .....   | 29 |
| Taulukko 3: Riskien luokittelu (Pk-yrityksen riskienhallintasivusto 2000 b, 5). ....   | 30 |
| Taulukko 4: Riskien luokittelu Fenniassa<br>(Keskinäinen vakuutusyhtiö Fennia 2012 b). .....                                       | 31 |
| Taulukko 5: Riskien tunnistamismenetelmiä (ISO 31000 2009, 13).....  | 35 |
| Taulukko 6: Riskien suuruuden arviointitaulukko.....   | 38 |
| Taulukko 7: Riskitaulukko (Ilmonen ym. 2010, 190).....   | 39 |
| Taulukko 8: Riskienhallintatoimenpiteitä<br>(Pk-yrityksen riskienhallintasivusto 2000 b, 12). .....                                | 41 |
| Taulukko 9: Ideointi- ja projektipalaverit .....   | 47 |
| Taulukko 10: Riskienhallintatoimenpiteet-lomakepohja<br>(mukailtu lähteestä Pk-yrityksen riskienhallintasivusto 2000 a, 15). ..... | 55 |
| Taulukko 11: Riskien suuruuden arviointitaulukko<br>(muokattu lähteestä Ilmonen ym. 2010, 190). .....                              | 58 |

## Liitteet

|   |     |
|---|-----|
| Liite 1 Riskienhallintasuunnitelman esite .....       | 72  |
| Liite 2 Power Point -esitys .....                     | 82  |
| Liite 3 Riskiraporttipohja .....                      | 101 |
| Liite 4 Riskienhallintatoimenpiteet-lomakepohja ..... | 128 |



## Fennian riskienhallintapalvelut - toiminta- ja toimitusvarmuutta

---

### RISKIKARTOITUS YRITYSASIAKKAILLE

Fennian riskikartoituksen tavoitteena on kartoittaa yrityksenne riskienhallinnan painopistealueet ja tehdä riskienhallintasuunnitelma riskien hallitsemiseksi. Kartoituksessa keskitytään pääasiassa vahinkoriskeihin.

### Riskikartoituksen vaiheet

1. Riskienhallinnan painopistealueiden tunnistaminen (n. 2-4 h. tilaisuus, Fennian / asiakasyrityksen edustajat)
2. Riskien arviointi ja priorisointi (n. 2-4 h. tilaisuus, Fennian / asiakasyrityksen edustajat)
3. Riskienhallintasuunnitelman laatiminen (yhteistyössä Fennian / asiakasyrityksen edustajat)
4. Riskienhallintasuunnitelman toteuttaminen (yhteistyössä Fennian / asiakasyrityksen edustajat)

## Riskien luokittelu

- Riskit voidaan jakaa karkeasti vahinkoriskeihin ja liikeriskeihin.
- Osa vahinkoriskeistä voidaan siirtää toisten kannettavaksi, osa jää yrityksen itsensä kannettavaksi tai hoidettavaksi samoin kuin liikeriskitkin.
- Vahinkoriskit ovat yleensä äkillisiä ja ennalta-arvaamattomia ja ne voivat olla tahattomia tai rikoksen seurauksia.

| Vahinkoriskejä           | Liikeriskejä             |
|--------------------------|--------------------------|
| Henkilöriskit            | Taloudelliset riskit     |
| Omaisuusriskit           | Tekniset riskit          |
| Keskeytysriskit          | Poliittiset riskit       |
| Vastuu- ja sopimusriskit | Sosiaaliset riskit       |
| Ympäristöriskit          | Yhteiskunnalliset riskit |
| Tietoriskit              |                          |

## Mitä riskienhallinta on?

- Riskienhallinta on työtä yrityksen **tavoitteiden** saavuttamiseksi sekä **toiminnan jatkuvuuden** ja **henkilöstön hyvinvoinnin** turvaamiseksi.

Riskienhallintaprosessi tiivistettynä:

1. Tunnistetaan, millaisia riskejä toimintaan liittyy
2. Arvioidaan riskien suuruus ja priorisoidaan riskit
3. Suunnitellaan riittävät riskienhallintatoimenpiteet
4. Toteutetaan riskienhallintatoimenpiteet
5. Seurataan ja valvotaan toimenpiteiden toteutumista

## Riskienhallintaprosessi



## Omaisuusriskit

Tulipalo  
Suojattava omaisuus  
Rikollinen toiminta  
Vuotovahingot  
Kuljetukset

## Tietoriskit

Tietoturvallisuuden johtaminen  
ja organisointi  
Tietojärjestelmien suojaus ja  
varmuuskopiointi  
Tietojen luokittelu  
Henkilöstön toiminta

## Henkilöriskit

Työtapaturmat ammattitaudit  
Työkyky ja sairastuminen  
Avainhenkilöt  
Matkustaminen

## SUOJATTAVAT ARVOT

Toiminnan jatkuvuus  
Henkilöstö  
Tieto  
Omaisuus      Maine  
Ympäristö

## Ympäristöriskit

Ongelmajätteet ja vaaralliset  
kemikaalit  
Öljysäiliöt  
Oman maaperän saastuminen  
Vieraan maaperän saastuminen

## Keskeytysriskit

Toimipisteet ja varajärjestelyt  
Toimittajat ja alihankkijat  
Asiakasrakenne  
Tietojärjestelmät  
Riippuvuus omasta tuotannosta  
Avainkoneet ja laitteet

## Vastuu- ja sopimusriskit

Tuotevastuu  
Toiminnan vastuu  
Oma valmistus, tuotemerkit  
Sopimuspolitiikka  
Sopimusehdot

## Esimerkkejä riskeistä

| Riskilaji              | Esimerkkejä  | Mahdollisia seurauksia   |
|------------------------|--|--|
| <b>Henkilöriskit</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työtapaturma</li> <li>• Avainhenkilö lähtee</li> <li>• Henkilöstön sairastelut ja poissaolot</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työpanoksen menetys</li> <li>• Yritys menettää tärkeää osaamista</li> </ul>                                 |
| <b>Keskeytysriskit</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sähkökatkos keskeyttää tuotannon</li> <li>• Tulipalo omissa tiloissa</li> <li>• Avainkone rikkoutuu</li> <li>• Tulipalo asiakkaalla</li> <li>• Tulipalo alihankkijalla</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrityksen toiminta keskeytyy</li> <li>• Häiriöitä tuotantoon ja toimituksiin</li> </ul>                     |
| <b>Omaisuuksriskit</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tulipalo toimitiloissa</li> <li>• Vesivahinko toimitiloissa</li> <li>• Toimitiloihin murtaudutaan</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittava omaisuusvahinko, tuotannon keskeytyminen</li> <li>• Häiriöitä tuotantoon ja toimituksiin</li> </ul> |

|                         |  |   |
|-------------------------|--|---|
|                         |  |   |
| <b>Tietoriskit</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelimen kiintolevy rikkoutuu</li> <li>• Sähköposti ei toimi</li> <li>• Tuotannonohjausjärjestelmä ei toimi</li> <li>• Salassa pidettäviä tietoja vuodetaan vahingossa</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tärkeitä tietoja katoaa</li> <li>• Häiriöitä tuotantoon ja toimituksiin</li> <li>• Yrityksen maine kärsii</li> </ul> |
| <b>Tuotevastuu</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Viallinen tuote aiheuttaa henkilö- tai esinevahingon</li> <li>• Viallinen tuote joudutaan vetämään pois markkinoilta</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Korvausvelvollisuus</li> <li>• Taloudellinen menetys, maine kärsii</li> </ul>  |
| <b>Toiminnan vastuu</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrityksen työntekijä aiheuttaa henkilö- tai esinevahingon ulkopuoliselle</li> <li>• Ulkopuolinen henkilö liukastuu yrityksen tontilla</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Korvausvelvollisuus</li> <li>• Yrityksen maine kärsii</li> </ul>   |

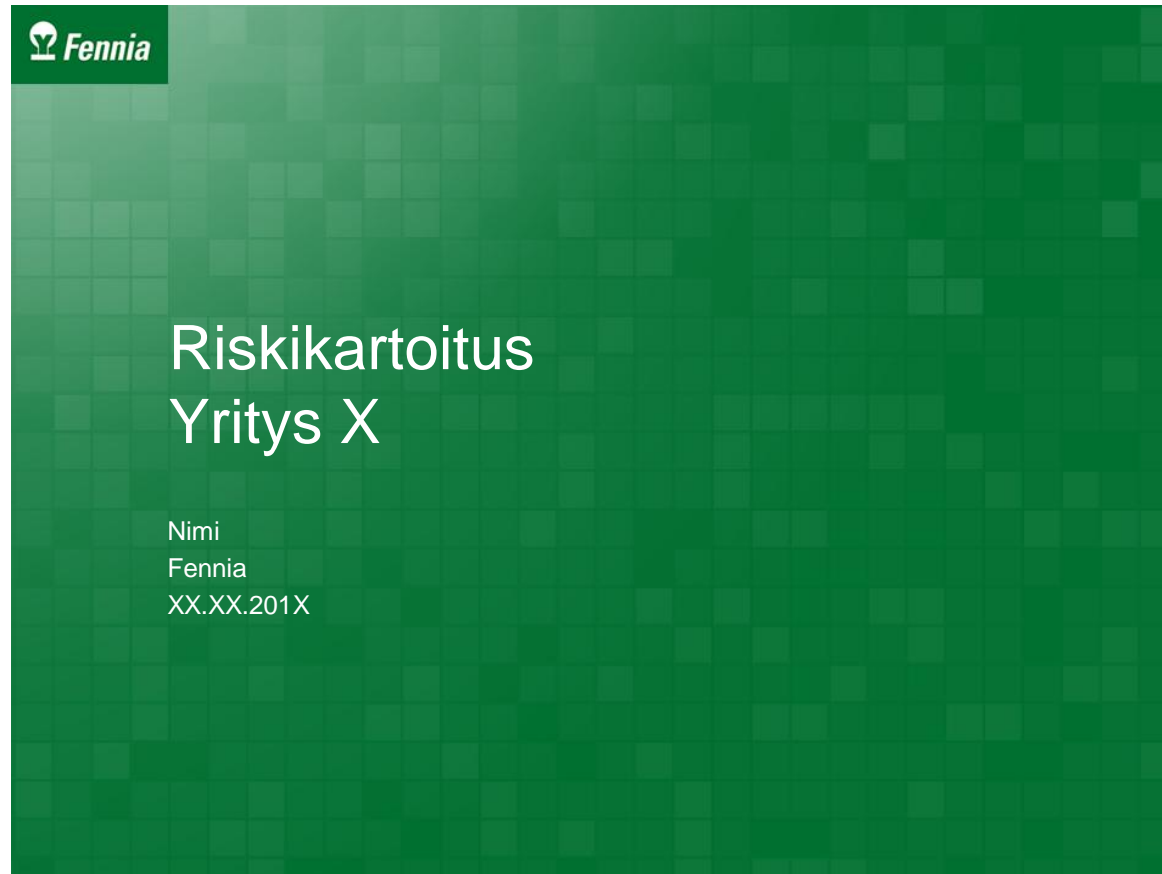
|                        |  |  |
|------------------------|--|--|
|                        |  |  |
| <b>Ympäristöriskit</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Öljysäiliö rikkoutuu ja öljyä valuu ympäristöön</li><li>• Vaarallisia kemikaaleja vuotaa ympäristöön</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Korvausvelvollisuus</li><li>• Yrityksen maine kärsii</li></ul>     |
| <b>Kuljetusriskit</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Tuote rikkoutuu kuljetuksessa</li><li>• Kuljetusajoneuvo syttyy palamaan</li></ul>                             | <ul style="list-style-type: none"><li>• Taloudellinen menetys</li><li>• Toimitukset häiriintyvät</li></ul> |

## Riskienhallintakeinoja

| Riskienhallintakeino | Esimerkkejä   |
|----------------------|---|
| Riskin välttäminen   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Luovutaan riskialttiista toiminnasta</li><li>• Poistetaan vaarallinen kone käytöstä</li><li>• Korvataan vaarallinen työvaihe uudella koneella tai menetelmällä</li></ul>  |
| Riskin pienentäminen | <ul style="list-style-type: none"><li>• Laaditaan turvallisuusohjeet ja koulutetaan henkilöstöä</li><li>• Hankitaan paloilmoin- tai automaattinen sammutusjärjestelmä</li><li>• Huolehditaan päivittäisestä paloturvallisuudesta</li><li>• Tehostetaan vartiointia ja murtosuojausta</li><li>• Pidetään tuotantokoneet kunnossa ennakkohuollolla</li><li>• Otetaan tiedoista varmuuskopiot</li><li>• Hankitaan ja käytetään henkilönsuojaimia</li><li>• Pidetään siivouspäivä</li><li>• Tarkastetaan öljysäiliöt</li><li>• Hajautetaan alihankkijaverkoston</li></ul> |
|                      |   |

|                    |   |
|--------------------|---|
| Riskin siirtäminen | <ul style="list-style-type: none"><li>• Tehdään luotettavan ja ammattitaitoisen alihankkijan kanssa sopimus vaarallisen työn teettämisestä</li><li>• Siirretään riski vakuutusyhtiön kannettavaksi</li><li>• Siirretään riski sopimuksella yhteistyökumppanille</li></ul> |
| Riskin pitäminen   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Osa riskeistä on järkevää pitää omalla vastuulla tai niitä ei voida täysin siirtää muille.</li><li>• Esimerkiksi sopimuksista tai vakuutuksista huolimatta osa riskeistä voi jäädä omalle vastuulle.</li></ul>                    |

Liite 2 Power Point -esitys





## Riskikartoituksen vaiheet

- 1. Riskienhallinnan painopistealueiden tunnistaminen**  
(n. 2-4 h. tilaisuus, Fennian / asiakasyrityksen edustajat)
2. Riskien arviointi ja priorisointi  
(n. 2 h. tilaisuus, Fennian / asiakasyrityksen edustajat)
3. Riskienhallintasuunnitelman laatiminen  
(yhteistyössä Fennian / asiakasyrityksen edustajat)
4. Riskienhallintasuunnitelman toteuttaminen  
(yhteistyössä Fennian / asiakasyrityksen edustajat)





## Yrityksen toiminnan kuvaus

- ▶ Ydintoiminnot
- ▶ Tukitoiminnot
- ▶ Lainsäädännön vaatimukset riskienhallinnalle ja turvallisuudelle
- ▶ Vahinkohistoria
- ▶ Riskienhallinnan nykytila





## Riskin määritelmiä

- ▶ Riskiin liittyy kaksi tekijää:
  - ▶ epävarmuus tulevasta
  - ▶ haitallisen tapahtuman mahdollisuus
  
- ▶ Riski = vahingon mahdollisuus / vahingonvaara
- ▶ Riski = todennäköisyys x riskin haitallisuus tai vakavuus
  
- ▶ Riski on jonkin tapahtuman muutos, joka voi vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen, ja riskillä voi olla positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia.





## Riskit

- ▶ Riskit voidaan karkeasti jakaa kahteen ryhmään: liiketaloudellisiin- eli **liikeriskeihin** ja **vahinkoriskeihin**.
- ▶ Liikeriski on riski, joka otetaan liikevoiton saamiseksi tai jonka ympäristön tai markkinoiden muutos voi aiheuttaa. Liikeriski voi toteutuessaan aiheuttaa joko voittoa tai tappiota.
- ▶ Vahinkoriski aiheuttaa toteutuessaan aina yritykselle tappioita tai menetyksiä.





## Vahinkoriskit ja liikeriskit

| Vahinkoriskejä           | Liikeriskejä             |
|--------------------------|--------------------------|
| Henkilöriskit            | Taloudelliset riskit     |
| Omaisuusriskit           | Tekniset riskit          |
| Keskeytysriskit          | Poliittiset riskit       |
| Vastuu- ja sopimusriskit | Sosiaaliset riskit       |
| Ympäristöriskit          | Yhteiskunnalliset riskit |
| Tietoriskit              |                          |





## Vahinkoriskit

- ▶ Osa vahinkoriskeistä voidaan siirtää toisten kannettavaksi, osa jää yrityksen itsensä kannettavaksi tai hoidettavaksi samoin kuin liikeriskitkin.
- ▶ Vahinkoriskit ovat yleensä äkillisiä ja ennalta-arvaamattomia ja ne voivat olla tahattomia tai rikoksen seurauksia.





## Riskienhallinta

- ▶ Riskienhallinta on työtä yrityksen **tavoitteiden** saavuttamiseksi sekä **toiminnan jatkuvuuden** ja **henkilöstön hyvinvoinnin** turvaamiseksi.

### Riskienhallinta tiivistettynä:

1. Tunnistetaan, millaisia riskejä toimintaan liittyy.
2. Arvioidaan riskien suuruus
3. Päätetään, kuinka suuri riski kannattaa ottaa suhteessa riskin vakavuuteen toiminnalla saavutettuihin hyötyihin.
4. Suunnitellaan riittävät riskienhallintatoimenpiteet
5. Toteutetaan riskienhallintatoimenpiteet.





## Riskienhallintaprosessi







## Henkilöriskit

Oma henkilökunta Asiakkaat Yhteistyökumppanit

- ▶ Tapaturmat
- ▶ Työkyky ja ammattitaudit
- ▶ Työhyvinvointi
- ▶ Sitouttaminen
- ▶ Avainhenkilöt
- ▶ Matkustaminen





## Keskeytysriskit

- ▶ Toimipisteet ja varajärjestelyt
- ▶ Riippuvuus toimittajista ja alihankkijoista
- ▶ Riippuvuus asiakkaista
- ▶ Avainkoneet ja laitteet
- ▶ Riippuvuus tietojärjestelmistä
- ▶ Riippuvuus omasta tuotannosta
- ▶ Jälkivahinkojen torjunta





## Omaisuusriskit

- ▶ Toimitilat
- ▶ Suojattava omaisuus
- ▶ Omaisuuuden säilytyspaikat
- ▶ Tulipalot
- ▶ Rikollinen toiminta (murto, varkaus, ilkivalta)
- ▶ Vuotovahingot





## Tietoriskit

- ▶ Merkitys liiketoiminnalle
- ▶ Tärkeimmät järjestelmät
- ▶ Tietojärjestelmien suojaus ja varmuuskopiointi
- ▶ Tietoturvallisuuden johtaminen ja organisointi
- ▶ Tietojen luokittelu
- ▶ Henkilöstön toiminta





## Vastuu- ja sopimusriskit

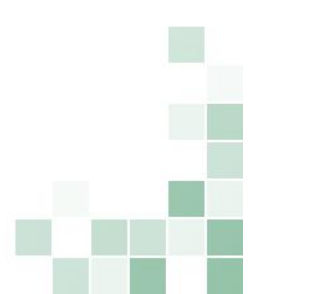
- ▶ Tuotevastuu
- ▶ Toiminnan vastuu
- ▶ Oma valmistus, tuotemerkit
- ▶ Sopimuspolitiikka
- ▶ Sopimusehdot





## Ympäristöriskit

- ▶ Ongelmajätteet
- ▶ Vaaralliset kemikaalit
- ▶ Öljysäiliöt
- ▶ Oman maaperän saastuminen
- ▶ Vieraan maaperän saastuminen





## Kuljetusriskit

- ▶ Kuljetettavan omaisuuden arvo ja rikkoutumisherkyys
- ▶ Toimitusehdot
- ▶ Kotimaan kuljetukset (osto/myynti)
- ▶ Tuontikuljetukset / vientikuljetukset
- ▶ Alihankintakuljetukset
- ▶ Kuljetukset toimipaikkojen välillä
- ▶ Huoltokuljetukset
- ▶ Kuljetukset omilla autoilla
- ▶ Messukuljetukset





## Riskien suuruuden arviointitaulukko

### Vaikutus

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| <b>Merkittävä</b><br>henkilö- kuolemantapaus tai vakava vammautuminen<br>omaisuus- vahinko yli 100 000 €<br>ympäristö- vakava päästö, pitkäaikaisia vaikutuksia   | 4  | 4  | 5  | 5  |
| <b>Kohtalainen</b><br>henkilö- lievä vamma, alle 30 korvauspäivää<br>omaisuus- vahinko 50-100 000 €<br>ympäristö- merkittävä päästö, lyhytaikaisia vaikutuksia  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| <b>Vähäinen</b><br>henkilö- yksittäinen vahinko, alle 14 korvauspäivää<br>omaisuus- vahinko alle 50 000 €<br>ympäristö- vähäinen päästö, viranomaistutkinta   | 1  | 2  | 3  | 4  |
| <b>Merkityksetön</b><br>henkilö- pieni vahinko, alle 3 korvauspäivää<br>omaisuus- vahinko vähäinen<br>ympäristö- valitus yms. ei ulkopuolisia vaikutuksia   | 1  | 1  | 2  | 4  |
| 1. vähäinen riski – suositellaan seurantaa<br>2. mahdollinen riski – suositellaan seurantaa ja mahdollisia toimenpiteitä<br>3. kohtalainen riski – suositellaan toimenpiteitä ja seurantaa<br>4. vakava riski - edellyttää välittömiä toimenpiteitä ja seurantaa<br>5. erittäin vakava riski – edellyttää välittömiä toimenpiteitä ja seurantaa | <b>Epätodennäköinen</b><br>< 25 %<br>Nykyisissä olosuhteissa | <b>Mahdollinen</b><br>25-50 %<br>On tapahtunut<br>Joskus | <b>Todennäköinen</b><br>50-75 %<br>Todennäköinen tapahtuma | <b>Useasti toistuva</b><br>75 %<br>On tapahtunut ja todennäköisesti tapahtuu uudelleen |

### Todennäköisyys





## Riskikartoituksen vaiheet

1. Riskienhallinnan painopistealueiden tunnistaminen  
(n. 2-4 h. tilaisuus, Fennian / asiakasyrityksen edustajat)
2. **Riskien arviointi ja priorisointi**  
(n. 2 h. tilaisuus, **Fennian / asiakasyrityksen edustajat**)
3. Riskienhallintasuunnitelman laatiminen  
(yhteistyössä Fennian / asiakasyrityksen edustajat)
4. Riskienhallintasuunnitelman toteuttaminen  
(yhteistyössä Fennian / asiakasyrityksen edustajat)



Liite 3 Riskiraporttipohja

# Riskiraportti



Yritys X

Osoite X

00100 Kaupunki

## Riskienhallintapalvelut - toiminta- ja toimitusvarmuutta

Kartoituksen tekijä

FENNIA

puh. 010 503 xxxx ja xxx xxx xxxx

faksi 010 503 xxxx

etunimi.sukunimi@fennia.fi

Televisiokatu 1, 00240 Helsinki

postiosoite 00017 FENNIA

Riskikartoitus on Fennian palvelu vakuutusasiakkaille. Sen tarkoituksena on saattaa asiakkaan tietoon merkittäviä vahinkoriskejä toiminnassaan. Tässä muistiossa on myös hyväksi koettuja toimenpiteitä riskien hallitsemiseksi. Fenniaan ei voida kohdistaa vaatimuksia tämän muistion perusteella.

**RISKIKARTOITUS XX.XX.201X****Yritys X**

Osoite X

00100 Kaupunki

**Osallistujat**

|             |          |
|-------------|----------|
| Osallistuja | Yritys X |
| Osallistuja | Yritys X |
| Osallistuja | Fennia   |

Jakelu Osallistujat

**YHTEENVETO**

Riskikartoituksessa tarkasteltiin yrityksen toimintaan liittyviä vahinkoriskejä kokonaisuutena ja kartoitettiin merkittävimpiä riskienhallinnan painopistealueita. Riskien seuraukset on arvioitu taloudellisten menetysten sekä liiketoiminnan jatkuvuuden ja häiriöttömyyden kannalta. Kartoituksen perusteella voidaan kohdentaa jatkotoimenpiteitä merkittävimpiin riskeihin.

Riskien suuruus on arvioitu karkeasti alla olevan taulukon mukaisesti:

### Vaikutus

|  |  |   |  |  |
|--|--|---|--|--|
| <b>Merkittävä</b><br>henkilö- kuolemantapaus tai vakava vammautuminen<br>omaisuus- vahinko yli 100 000 €<br>ympäristö- vakava päästö, pitkäaikaisia vaikutuksia  | 4  | 4   | 5  | 5  |
| <b>Kohtalainen</b><br>henkilö- lievä vamma, alle 30 korvauspäivää<br>omaisuus- vahinko 50-100 000 €<br>ympäristö- merkittävä päästö, lyhytaikaisia vaikutuksia   | 2  | 3   | 4  | 5  |
| <b>Vähäinen</b><br>henkilö- yksittäinen vahinko, alle 14 korvauspäivää<br>omaisuus- vahinko alle 50 000 €<br>ympäristö- vähäinen päästö, viranomaistutkinta  | 1  | 2   | 3  | 4  |
| <b>Merkityksetön</b><br>henkilö- pieni vahinko, alle 3 korvauspäivää<br>omaisuus- vahinko vähäinen<br>ympäristö- valitus yms. ei ulkopuolisia vaikutuksia  | 1  | 1   | 2  | 4  |
| 1. vähäinen riski – suositellaan seurantaa<br>2. mahdollinen riski – suositellaan seurantaa ja mahdollisia toimenpiteitä<br>3. kohtuullinen riski – suositellaan toimenpiteitä ja seurantaa<br>4. vakava riski – edellyttää välittömiä toimenpiteitä ja seurantaa<br>5. erittäin vakava riski – edellyttää välittömiä toimenpiteitä ja seurantaa | <b>Epätodennäköinen</b><br><br>< 25 %<br><br>Nykyisissä olosuhteissa | <b>Mahdollinen</b><br><br>25-50 %<br><br>On tapahtunut joskus | <b>Todennäköinen</b><br><br>50-75 %<br><br>Todennäköinen tapahtuma | <b>Useasti toistuva</b><br><br>75 %<br><br>On tapahtunut ja todennäköisesti tapahtuu uudelleen |

### Todennäköisyys

| 1 HENKILÖRISKIT                    |                      |
|------------------------------------|----------------------|
| 1.1 Työtapaturmat ja ammattitaudit | 3. Kohtalainen riski |
| 1.2 Työkyky ja sairastuminen       | 2. Mahdollinen riski |
| 1.3 Avainhenkilöt ja sitoutuminen  | 1. Vähäinen riski    |
| 1.4 Matkustaminen                  | 4. Vakava riski      |

| 2 KESKEYTYSRISKIT                               |                          |
|---|--------------------------|
| 2.1 Toimipisteet ja varajärjestelyt             | 5. Erittäin vakava riski |
| 2.2 Riippuvuus toimittajista ja alihankkijoista | 3. Kohtalainen riski     |
| 2.3 Riippuvuus asiakkaista                      | 1. Vähäinen riski        |
| 2.4 Riippuvuus omasta tuotannosta               | 3. Kohtalainen riski     |
| 2.5 Riippuvuus tietojärjestelmistä              | 3. Kohtalainen riski     |
| 2.6 Riippuvuus energiasta                       | 3. Kohtalainen riski     |

|                              |                 |
|------------------------------|-----------------|
| 2.7 Avainkoneet ja -laitteet | 4. Vakava riski |
|------------------------------|-----------------|

| 3 OMAISUUSRISKIT        |                      |
|-------------------------|----------------------|
| 3.1 Tulipalo            | 4. Vakava riski      |
| 3.2 Rikollinen toiminta | 2. Mahdollinen riski |
| 3.3 Vuotovahingot       | 2. Mahdollinen riski |
| 3.4 Kuljetusriskit      | 3. Kohtalainen riski |

| 4 TIETORISKIT                                      |                      |
|--|----------------------|
| 4.1 Tietojärjestelmien suojaus ja varmuuskopiointi | 3. Kohtalainen riski |
| 4.2 Tietoturvallisuuden johtaminen ja organisointi | 3. Kohtalainen riski |
| 4.3 Tietojen luokittelu                            | 3. Kohtalainen riski |
| 4.4 Henkilöstön toiminta                           | 3. Kohtalainen riski |

| 5 VASTUURISKIT                        |                      |
|---------------------------------------|----------------------|
| 5.1 Tuotevastuu                       | 1. Vähäinen riski    |
| 5.2 Toiminnan vastuu                  | 3. Kohtalainen riski |
| 5.3 Oma valmistus, tuotemerkit        | 3. Kohtalainen riski |
| 5.4 Sopimuspolitiikka ja sopimusehdot | 3. Kohtalainen riski |

| 6 YMPÄRISTÖRISKIT                            |                      |
|--|----------------------|
| 6.1 Ongelmajätteet ja vaaralliset kemikaalit | 2. Mahdollinen riski |
| 6.2 Öljysäiliöt                              | 4. Vakava riski      |
| 6.3 Oman maaperän saastuminen                | 4. Vakava riski      |
| 6.4 Vieraan maaperän saastuminen             | 4. Vakava riski      |

**KESKEISIMMÄT RISKIENHALLINTATOIMENPITEET**

| Toimenpide                     | Aikataulu | Vastuuhenkilöt |
|--------------------------------|-----------|----------------|
| Työhyvinvointipalvelut         |           |                |
| Sopimusehtojen päivittäminen   |           |                |
| Tietoriskien kartoitus         |           |                |
| Avainkoneiden kartoitus        |           |                |
| Työturvallisuuspalvelut        |           |                |
| Toimitilojen turvatarkastukset |           |                |

## RISKIEN KUVAUKSET JA RISKIENHALLINTATOIMENPITEET

| HENKILÖRISKIT                  |                      |
|--------------------------------|----------------------|
| Työtapaturmat ja ammattitaudit |                      |
| Riskin suuruus                 | 3. Kohtalainen riski |
| Riskin kuvaus                  |                      |
| Sattuneet vahingot             |                      |
| Riskienhallintatoimenpiteet    |                      |
| Aikataulu                      |                      |
| Vastuuhenkilöt                 |                      |

| Työkyky ja sairastuminen |                      |
|--------------------------|----------------------|
| Riskin suuruus           | 3. Kohtalainen riski |
| Riskin kuvaus            |                      |
| Pahimmat seuraukset      |                      |

|                             |  |
|-----------------------------|--|
|                             |  |
| Sattuneet vahingot          |  |
| Riskienhallintatoimenpiteet |  |
| Aikataulu                   |  |
| Vastuuhenkilöt              |  |

| Avainhenkilöt               |                      |
|-----------------------------|----------------------|
| Riskin suuruus              | 3. Kohtalainen riski |
| Riskin kuvaus               |                      |
| Pahimmat seuraukset         |                      |
| Sattuneet vahingot          |                      |
| Riskienhallintatoimenpiteet |                      |
| Aikataulu                   |                      |

|                |  |
|----------------|--|
| Vastuuhenkilöt |  |
|----------------|--|

| Matkustaminen               |                      |
|-----------------------------|----------------------|
| Riskin suuruus              | 3. Kohtalainen riski |
| Riskin kuvaus               |                      |
| Pahimmat seuraukset         |                      |
| Sattuneet vahingot          |                      |
| Riskienhallintatoimenpiteet |                      |
| Aikataulu                   |                      |
| Vastuuhenkilöt              |                      |

## KESKEYTYSRISKIT

### Toimipisteet ja varajärjestelyt

Riskin suuruus

3. Kohtalainen riski

Riskin kuvaus

Sattuneet vahingot

Riskienhallintatoimenpiteet

Aikataulu

Vastuuhenkilöt

### Riippuvuus toimittajista ja alihankkijoista

Riskin suuruus

3. Kohtalainen riski

Riskin kuvaus

Pahimmat seuraukset

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Sattuneet vahingot          |  |
| Riskienhallintatoimenpiteet |  |
| Aikataulu                   |  |
| Vastuuhenkilöt              |  |

|                             |                      |
|-----------------------------|----------------------|
| Riippuvuus asiakkaista      |                      |
| Riskin suuruus              | 3. Kohtalainen riski |
| Riskin kuvaus               |                      |
| Pahimmat seuraukset         |                      |
| Sattuneet vahingot          |                      |
| Riskienhallintatoimenpiteet |                      |
| Aikataulu                   |                      |

|               |  |
|---------------|--|
| Vastuhenkilöt |  |
|---------------|--|

| Riippuvuus omasta tuotannosta |                      |
|-------------------------------|----------------------|
| Riskin suuruus                | 3. Kohtalainen riski |
| Riskin kuvaus                 |                      |
| Pahimmat seuraukset           |                      |
| Sattuneet vahingot            |                      |
| Riskienhallintatoimenpiteet   |                      |
| Aikataulu                     |                      |
| Vastuhenkilöt                 |                      |

| Riippuvuus tietojärjestelmistä |                      |
|--------------------------------|----------------------|
| Riskin suuruus                 | 3. Kohtalainen riski |
| Riskin kuvaus                  |                      |

|                             |  |
|-----------------------------|--|
|                             |  |
| Pahimmat seuraukset         |  |
| Sattuneet vahingot          |  |
| Riskienhallintatoimenpiteet |  |
| Aikataulu                   |  |
| Vastuuhenkilöt              |  |

|                             |                      |
|-----------------------------|----------------------|
| Riippuvuus energiasta       |                      |
| Riskin suuruus              | 3. Kohtalainen riski |
| Riskin kuvaus               |                      |
| Pahimmat seuraukset         |                      |
| Sattuneet vahingot          |                      |
| Riskienhallintatoimenpiteet |                      |

|                |  |
|----------------|--|
| Aikataulu      |  |
| Vastuuhenkilöt |  |

| Avainkoneet ja laitteet     |                      |
|-----------------------------|----------------------|
| Riskin suuruus              | 3. Kohtalainen riski |
| Riskin kuvaus               |                      |
| Pahimmat seuraukset         |                      |
| Sattuneet vahingot          |                      |
| Riskienhallintatoimenpiteet |                      |
| Aikataulu                   |                      |
| Vastuuhenkilöt              |                      |

## OMAIUUSTRISKIT

| Tulipalo                    |                      |
|-----------------------------|----------------------|
| Riskin suuruus              | 3. Kohtalainen riski |
| Riskin kuvaus               |                      |
| Sattuneet vahingot          |                      |
| Riskienhallintatoimenpiteet |                      |
| Aikataulu                   |                      |
| Vastuhenkilöt               |                      |

| Rikollinen toiminta |                      |
|---------------------|----------------------|
| Riskin suuruus      | 3. Kohtalainen riski |
| Riskin kuvaus       |                      |
| Pahimmat seuraukset |                      |

|                             |  |
|-----------------------------|--|
|                             |  |
| Sattuneet vahingot          |  |
| Riskienhallintatoimenpiteet |  |
| Aikataulu                   |  |
| Vastuhenkilöt               |  |

|                             |                      |
|-----------------------------|----------------------|
| <b>Kuljetusriskit</b>       |                      |
| Riskin suuruus              | 3. Kohtalainen riski |
| Riskin kuvaus               |                      |
| Pahimmat seuraukset         |                      |
| Sattuneet vahingot          |                      |
| Riskienhallintatoimenpiteet |                      |
| Aikataulu                   |                      |

|                |  |
|----------------|--|
| Vastuuhenkilöt |  |
|----------------|--|

| Vuotovahingot               |                      |
|-----------------------------|----------------------|
| Riskin suuruus              | 3. Kohtalainen riski |
| Riskin kuvaus               |                      |
| Pahimmat seuraukset         |                      |
| Sattuneet vahingot          |                      |
| Riskienhallintatoimenpiteet |                      |
| Aikataulu                   |                      |
| Vastuuhenkilöt              |                      |

## TIETORISKIT

### Tietojärjestelmien suojaus ja varmuuskopiointi

|                             |                      |
|-----------------------------|----------------------|
| Riskin suuruus              | 3. Kohtalainen riski |
| Riskin kuvaus               |                      |
| Sattuneet vahingot          |                      |
| Riskienhallintatoimenpiteet |                      |
| Aikataulu                   |                      |
| Vastuuhenkilöt              |                      |

### Tietoturvallisuuden johtaminen ja organisointi

|                     |                      |
|---------------------|----------------------|
| Riskin suuruus      | 3. Kohtalainen riski |
| Riskin kuvaus       |                      |
| Pahimmat seuraukset |                      |

|                             |  |
|-----------------------------|--|
|                             |  |
| Sattuneet vahingot          |  |
| Riskienhallintatoimenpiteet |  |
| Aikataulu                   |  |
| Vastuuhenkilöt              |  |

| Tietojen luokittelu         |                      |
|-----------------------------|----------------------|
| Riskin suuruus              | 3. Kohtalainen riski |
| Riskin kuvaus               |                      |
| Pahimmat seuraukset         |                      |
| Sattuneet vahingot          |                      |
| Riskienhallintatoimenpiteet |                      |
| Aikataulu                   |                      |

|                |  |
|----------------|--|
|                |  |
| Vastuuhenkilöt |  |

| Henkilöstön toiminta        |                      |
|-----------------------------|----------------------|
| Riskin suuruus              | 3. Kohtalainen riski |
| Riskin kuvaus               |                      |
| Pahimmat seuraukset         |                      |
| Sattuneet vahingot          |                      |
| Riskienhallintatoimenpiteet |                      |
| Aikataulu                   |                      |
| Vastuuhenkilöt              |                      |

## VASTUURISKIT

| Tuotevastuu                 |                      |
|-----------------------------|----------------------|
| Riskin suuruus              | 3. Kohtalainen riski |
| Riskin kuvaus               |                      |
| Sattuneet vahingot          |                      |
| Riskienhallintatoimenpiteet |                      |
| Aikataulu                   |                      |
| Vastuuhenkilöt              |                      |

| Toiminnan vastuu |                      |
|------------------|----------------------|
| Riskin suuruus   | 3. Kohtalainen riski |
| Riskin kuvaus    |                      |

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Pahimmat seuraukset         |  |
| Sattuneet vahingot          |  |
| Riskienhallintatoimenpiteet |  |
| Aikataulu                   |  |
| Vastuhenkilöt               |  |

|                             |                      |
|-----------------------------|----------------------|
| Oma valmistus, tuotemerkit  |                      |
| Riskin suuruus              | 3. Kohtalainen riski |
| Riskin kuvaus               |                      |
| Pahimmat seuraukset         |                      |
| Sattuneet vahingot          |                      |
| Riskienhallintatoimenpiteet |                      |
| Aikataulu                   |                      |

|                |  |
|----------------|--|
|                |  |
| Vastuuhenkilöt |  |

| Sopimuspolitiikka ja sopimusehdot |                      |
|-----------------------------------|----------------------|
| Riskin suuruus                    | 3. Kohtalainen riski |
| Riskin kuvaus                     |                      |
| Pahimmat seuraukset               |                      |
| Sattuneet vahingot                |                      |
| Riskienhallintatoimenpiteet       |                      |
| Aikataulu                         |                      |
| Vastuuhenkilöt                    |                      |

## YMPÄRISTÖRISKIT

### Ongelmajätteet ja vaaralliset kemikaalit

|                             |                      |
|-----------------------------|----------------------|
| Riskin suuruus              | 3. Kohtalainen riski |
| Riskin kuvaus               |                      |
| Sattuneet vahingot          |                      |
| Riskienhallintatoimenpiteet |                      |
| Aikataulu                   |                      |
| Vastuuhenkilöt              |                      |

### Öljysäiliöt

|                     |                      |
|---------------------|----------------------|
| Riskin suuruus      | 3. Kohtalainen riski |
| Riskin kuvaus       |                      |
| Pahimmat seuraukset |                      |

|                             |  |
|-----------------------------|--|
|                             |  |
| Sattuneet vahingot          |  |
| Riskienhallintatoimenpiteet |  |
| Aikataulu                   |  |
| Vastuhenkilöt               |  |

|                             |                      |
|-----------------------------|----------------------|
| Oman maaperän saastuminen   |                      |
| Riskin suuruus              | 3. Kohtalainen riski |
| Riskin kuvaus               |                      |
| Pahimmat seuraukset         |                      |
| Sattuneet vahingot          |                      |
| Riskienhallintatoimenpiteet |                      |
| Aikataulu                   |                      |

|                |  |
|----------------|--|
|                |  |
| Vastuuhenkilöt |  |

| Vieraan maaperän saastuminen |                      |
|------------------------------|----------------------|
| Riskin suuruus               | 3. Kohtalainen riski |
| Riskin kuvaus                |                      |
| Pahimmat seuraukset          |                      |
| Sattuneet vahingot           |                      |
| Riskienhallintatoimenpiteet  |                      |
| Aikataulu                    |                      |
| Vastuuhenkilöt               |                      |

## Liite 4 Riskienhallintatoimenpiteet-lomakepohja

## Riskienhallintatoimenpiteiden suunnittelu, toteutus ja seuranta

| Yritys | Tarkastelun kohde | Laatijat | Päiväys | Sivuja |
|--------|-------------------|----------|---------|--------|
|--------|-------------------|----------|---------|--------|

| Riskin kuvaus | Riskin syyt | Pahimmat seuraukset | Riskin suuruus | Riskienhallintatoimenpiteet | Toteutusaikataulu / vastuhenkilö | Asia hoidettu |
|---------------|-------------|---------------------|----------------|-----------------------------|----------------------------------|---------------|
|               |             |                     |                |                             |                                  |               |
|               |             |                     |                |                             |                                  |               |
|               |             |                     |                |                             |                                  |               |