

Ville Hirvonen

KOKONAISVALTAISEN RISKIEN- KARTOITUSMENETELMÄN LAATIMINEN

Opinnäytetyö
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Marraskuu 2013



MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Opinnäytetyön päivämäärä 4.12.2013
Tekijä(t) Ville Hirvonen	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Nimeke Kokonaisvaltaisen riskienkartoitusmenetelmän laatiminen		
Tiivistelmä Yritystoimintaan vaikuttaa useita riskejä, joiden takia on epävarmaa, saavuttavatko yritykset asettamia tavoitteita. Tätä epävarmuutta voidaan hallita hyvän riskienhallinnan avulla. Riskienhallinnassa onkin kyse siitä, että tiedetään mitä tehdään, kun jotain ryhdytään tekemään. Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli laatia yritysten omaan käyttöön malli kokonaisvaltaista riskienkartoitusta varten. Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa riskejä tarkastellaan yrityksen tavoitteita vasten. Siinä tavoitteena on jalkauttaa riskienhallinta koko organisaatioon ja kaikkeen tekemiseen, jotta voidaan varmistaa yrityksen asettamien tavoitteiden toteutuminen. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui yritystoiminnan riskeihin ja riskienhallintaan liittyvistä asioista sekä kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta. Yritystoimintaan liittyviä riskejä käytiin läpi, jotta saatiin käsitys siitä, kuinka moninaisia yritystoimintaan liittyvät riskit ovat. Riskienhallinnan osalta käytiin läpi sen etenemisprosessi. Tutkimusstrategiana käytettiin konstruktivistista tutkimusta, joka koostui useamman tutkimusmenetelmän yhdistelmästä. Teemahaastatteluiden kautta haettiin tietoa omasta työyhteisöstä riskeihin ja riskienhallintaan liittyen ja toimintatutkimuksen avulla kehitettiin itse kokonaisvaltaisen riskienkartoituksen malli. Lopputuloksena syntyi kokonaisvaltainen riskienkartoitusmalli asiakkaiden käyttöön. Työkalun testausta ei ehditty tehdä opinnäytetyöprosessin aikana, eli sen testaaminen ja jatkokehitys pitää tehdä myöhemmin. Kartoitusmalli laadittiin tarkoituksella mahdollisimman yleiseksi, jotta se sopisi mahdollisimman monen erilaisen yrityksen käyttöön. Malliin koottiin tärkeimmät yritystoimintaan vaikuttavat riskit eri riskiluokista.		
Asiasanat (avainsanat) riski, riskienhallinta, kokonaisvaltainen riskienhallinta, ERM		
Sivumäärä 140 s. + liitteet 4	Kieli suomi	URN URN:NBN:fi:mamk-opinn.2013B9753
Huomautus (huomautukset liitteistä) Liitteet 2, 3 ja 4 ovat salaisia		
Ohjaavan opettajan nimi Leena Korhonen	Opinnäytetyön toimeksiantaja Pohjola Vakuutus Oy, Riskienhallinnan osaamiskeskus	

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the master's thesis 4 December 2013
Author(s) Ville Hirvonen	Degree programme and option Entrepreneurship and Business Operations	
Name of the master's thesis Developing an Enterprise Risk Management model		
Abstract <p>Several risks may have an effect on enterprises making it uncertain if companies can reach the targets they have set. This uncertainty can be controlled by risk management. Risk management is actually knowing what to do when starting to do something.</p> <p>The aim of this study was to create an Enterprise Risk Management model to be used by companies themselves. Enterprise Risk Management examines risks against the targets of the company. Risk management is meant to be used at all levels of the organization and in everything that is being done to be able to ensure achieving the targets set by the company.</p> <p>The theoretical framework of the study involved risks in enterprises, risk management and comprehensive Enterprise Risk Management. Risks associated with enterprises were examined to be able understand the diversity of risks. Going through the process of risk management was also included. Constructive research consisting of a combination of several research methods was used in this study. Theme interviews within the my own working environment were used to gather information on risks and risk management and action research was used for developing the model of comprehensive risk analysis.</p> <p>The result of the study was an Enterprise Risk Management model for customers. As this was not tested during the study, further development should be completed later on. The model was created as general as possible so that many different companies could use it. The most important risks from different risk categories were included in the model.</p>		
Subject headings, (keywords) risk, risk management, Enterprise Risk Management		
Pages 140 pages + 4 appendices	Language Finnish	URN URN:NBN:fi:mamk-opinn.2013B9753
Remarks, notes on appendices Appendices 2, 3 and 4 are classified		
Tutor Leena Korhonen	Master's thesis assigned by Pohjola Insurance Ltd, Risk Engineering Services	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	2
	2.1 Opinnäytetyön tavoitteet, rajaus ja kehittämistehtävä.....	2
	2.2 Tutkimusmenetelmät.....	3
	2.3 Opinnäytetyöprosessi	8
3	YRITYSTOIMINNAN RISKEJÄ	10
	3.1 Riskin määrittely.....	10
	3.2 Riskien jaottelu	13
	3.3 Finanssiriskit.....	19
	3.4 Strategiset riskit	24
	3.5 Operatiiviset riskit.....	31
	3.6 Vahinkoriskit	38
4	RISKIENHALLINTA	45
	4.1 Riskienhallinnan sisältö.....	45
	4.2 Velvoitteet riskien arviointiin	48
	4.3 Riskienhallintaprosessin eteneminen	50
	4.3.1 Toimintaympäristön määrittäminen.....	54
	4.3.2 Riskien tunnistaminen.....	55
	4.3.3 Riskianalyysi	58
	4.3.4 Riskien merkityksen arviointi.....	65
	4.3.5 Riskien käsittely	67
	4.3.6 Riskienhallinnan strategiat ja riskienhallintakeinot.....	70
	4.3.7 Raportointi ja toiminnan seuranta.....	76
5	KOKONAISVALTAINEN RISKIENHALLINTA.....	78
	5.1 Kokonaisuus	79
	5.2 Sisältö	80
	5.3 Integroiminen liiketoimintaan.....	82
	5.4 Prosessi	84
6	ORGANISAATION ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS	94
	6.1 Pohjolan Riskienhallinnan osaamiskeskus ja OP-Pohjola-ryhmä	94
	6.2 Pohjola ja Pohjola Vakuutuksen yritysasiakkuudet	96

6.3	Pohjolan riskienhallintamenetelmä	98
6.4	Nykytilanteen kuvaus	99
6.5	Riskien käsitteleminen OP-Pohjola-ryhmässä.....	101
7	RISKIENKARTOITUSMENETELMÄN KEHITTÄMINEN.....	111
7.1	Kehitystyön eteneminen	111
7.2	Kartoituspohja.....	113
7.3	Kartoituksen sisältö.....	116
7.4	Kartoitusmenetelmän käyttö ja jatkokehitys	119
8	POHDINTA	121
9	LOPUKSI	130
	LÄHTEET	131

LIITTEET

- 1 Haastattelututkimuksen kysymykset
- 2 Riskirekisterin pohja
- 3 Johdon turvallisuusseurannan pohja
- 4 Kokonaisvaltainen riskienkartoituslomake

1 JOHDANTO

Yritystoimintaan liittyy aina erilaisia epävarmuustekijöitä eli riskejä, jotka voivat vaikuttaa siihen, miten yritys menestyy. Ne voivat liittyä useaan eri asiaan, esimerkiksi yrityksen omaisuuteen, henkilöstöön, markkina-asemaan tai liiketoimintaympäristöön. Osa näistä riskeistä on kaksipuoleisia, eli niihin sisältyy uhkan lisäksi mahdollisuus, jolloin näitä riskejä otetaan, jotta yrityksen arvo ja menestyminen parantuisivat. Riskien ottamisella voidaan saada mahdollisuuksia joko suurempaan tuottoon, markkinaosuuteen tai parempaan menestykseen jollain muulla mittarilla.

Jotta yritys pystyy arvioimaan ja käsittelemään liiketoimintaansa liittyviä epävarmuustekijöitä, tulee sen ensin tiedostaa, mitkä ovat yrityksen kannalta tärkeimmät asiat joihin riskien toteutuminen voi vaikuttaa. Tämä voidaan tehdä joko valmiiden riskilistojen avulla tai selvittämällä mahdollisia riskejä yrityksen tavoitteita vasten. Jotta näitä tavoitteisiin liittyviä riskejä pystytään tunnistamaan, pitää ensin tietää mitä mahdollisia riskejä omaan toimintaan liittyy. Näiden riskien tunnistamisen jälkeen ne käsitellään ja tehdään päätöksiä siitä, miten näihin riskeihin vastataan. Tehokkaan riskienhallinnan avulla yritys pystyy hallitsemaan näitä epävarmuustekijöitä ja niihin liittyviä riskejä ja mahdollisuuksia paremmin ja siten kasvattamaan yrityksen arvoa. Riskienhallinnalla ei siis pyritä kaikkien riskien poistamiseen tai välttämiseen, vaan tarkoituksena on mahdollisimman hyvin ymmärtää ja hallita yrityksen toimintaa ja liiketoimintaympäristön sille luomia mahdollisuuksia ja rajoitteita. Riskienhallinta voi ratkaista yrityksen menestyksen, kun negatiiviset riskit pystytään torjumaan ja mahdollisuudet käyttämään hyväksi.

Perinteisesti riskejä on tunnistettu erilaisten riskilistojen tai vastaavien pohjalta, eikä yrityksen tavoitteita vasten. Esimerkiksi vahinkoriskit on yleensä yrityksessä tunnistettu hyvin, jolloin niihin on varauduttukin esimerkiksi vakuutusten avulla. Sitä vastoin liiketoimintaan liittyvien riskien tunnistaminen on yrityksissä usein huonommin hoidettu eikä niihin siten ole varauduttukaan. Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa toiminta ulotetaan yrityksen kaikkeen toimintaan ja kaikille tasoille. Toiminta on jatkuvaa ja mukana kaikessa tekemisessä. Riskienhallinta on mukana kaikessa päätöksenteossa. Tässä opinnäytetyössä käydään läpi yrityksen toimintaan liittyviä riskejä, jotta havaitaan, kuinka moninaisia yritystoimintaan liittyvät riskit ovat. Tämän jälkeen käydään läpi riskienhallinnan prosessia ja kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Lo-

puksi esitellään teoriapohjan perusteella laadittu kokonaisvaltaisen riskienkartoituksen työkalu.

2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Tämän luvun tavoitteena on kuvata opinnäytetyön toteutus. Ensin käydään läpi työn tavoitteet ja rajaus, työn kehittämistehtävä sekä työssä käytettävät tutkimusmenetelmät. Lopuksi esitellään opinnäytetyöprosessin eteneminen.

2.1 Opinnäytetyön tavoitteet, rajaus ja kehittämistehtävä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on laatia Pohjola Vakuutuksen käyttöön kokonaisvaltaisen riskienkartoituksen malli. Opinnäytetyön teoriapohja muodostuu yritystoiminnan riskeistä ja riskienhallintaan liittyvistä asioista. Yritystoiminnan riskien läpikäynnin tarkoituksena on antaa kuva siitä, kuinka moninaisia ovat yritystoimintaan liittyvät riskit. Kaikkia eri toimialojen ja eri yritysten toimintaan liittyviä riskejä on mahdotonta käsitellä, mutta se ei ole tarkoituksenakaan. Lisäksi työssä selvitetään kirjallisuuden pohjalta riskienhallinnan prosessin sisältöä ja sen etenemistä yrityksissä. Myös kokonaisvaltaisen riskienhallinnan sisältö ja prosessi esitellään työssä.

Työssä ei pohdita kokonaisvaltaisen riskienkartoituksen jalkauttamista tai myymistä asiakkaille, mutta asiakkaan ja yhtiön saamia hyötyjä kartoituksen laatimisesta pohditaan. Työn kohderyhmänä ovat Pohjola Vakuutuksen vastuutetut yritysasiakkaat, joista pääosa on yrittäjävetoisia pk-yrityksiä. Suurimmille vastuutetuille asiakkaille voidaan laatia kokonaisvaltaisen riskienkartoitus Pohjolan asiantuntijoiden vetämänä, joten niitä ei tarvitse huomioida tämän työn kohderyhmänä.

Opinnäytetyön tarkempi kehittämistehtävä on laatia Pohjolan vakuutusten verkkopalveluissa toimivan Pohjolan Riskienhallintamenetelmän yhteyteen yritysasiakkaan itse täytettävä kokonaisvaltaisen riskienkartoitusmenetelmän malli. Kokonaisvaltaisen riskienkartoituksen laatimiseen kuuluu perinteisesti olennaisena osana asiantuntijan mukanaolo ja työkokousten järjestäminen riskien keräämiseksi, joten haasteena on laatia sellainen järjestelmä, jonka asiakas pystyy itse täyttämään ilman Pohjolan edustajien apua. Työssä laadittava kokonaisvaltaisen riskienkartoituksen työkalu tulee pe-

rustumaan teoriapohjassa esiin tulleisiin asioihin, sekä ryhmän sisällä tehtyihin haastatteluihin.

Riskienkartoituksen tulee sopia mahdollisimman hyvin kaikille toimialoille, joten kartoitukseen ei voi lisätä kovin tarkkoja toimialakohtaisia kysymyksiä. Koska asiakas täyttää kartoituksen itse, ei siinä välttämättä voida käydä läpi kaikkia riskejä, jotka mahdollisessa konsultin vetämässä työkokouksessa voisivat tulla esille. Kartoitus tulee perustumaan valmiisiin kysymyslistoihin tai johdatteleviin kysymyksiin, joiden avulla asiakas pystyy itse pohtimaan omia riskejään. Kartoituksen avulla on tarkoitus saada lisätietoa asiakkaista myös ryhmän sisäisesti, jotta asiakkaan toimintaan liittyvät riskit pystytään tunnistamaan paremmin. Näin asiakkaalle osataan tarjota parhaiten sopivia tuotteita ja palveluita. Toisaalta kartoituksen tarkoituksena on myös herätellä asiakasta itseään havainnoimaan omaan toimintaansa liittyviä riskejä paremmin ja laajemmin.

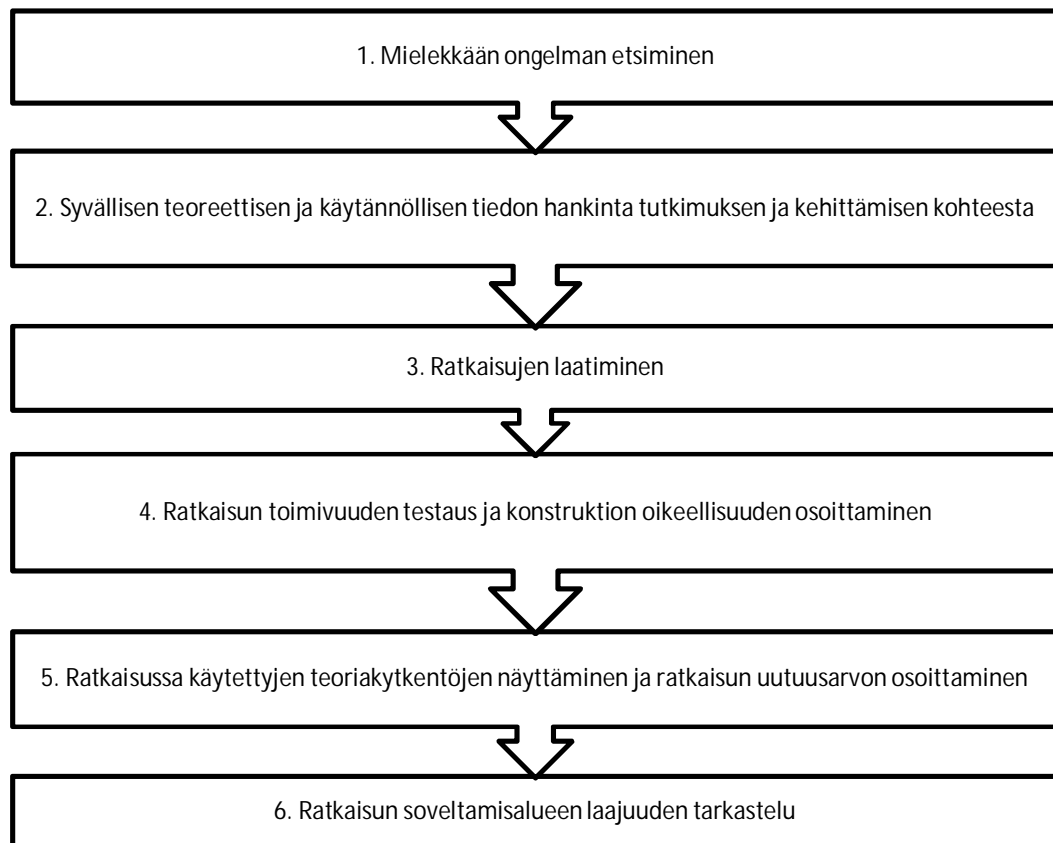
Riskienhallintaan liittyvistä asioista on jo melko hyvin tietoa olemassa ja saatavilla. Olennaista tässä työssä on valita kartoitukseen tärkeimmät, sekä asiakasta että OP-Pohjola-ryhmää hyödyttävät asiat. Kartoituspohja laaditaan teoriapohjassa esiin tulleisiin asioihin, eikä siinä huomioida ryhmän sisäistä tietoa esimerkiksi asiakkaista tai olemassa olevista riskienkartoitustyökaluista. Käytännössä kartoitus laaditaan opinnäytetyössä Excel-muotoon, josta se on siirrettävissä myöhemmässä vaiheessa osaksi Pohjolan riskienhallintamenetelmää.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön sisällön liittyminen kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan oli selvillä jo ennen opintojen alkamista ja opinnäytetyöprosessin alkua. Aihe lähti omasta kiinnostuksestani asiaan, minkä jälkeen työyhteisössä pohdittiin mahdollisia kehittämistehtäviä asiaan liittyen. Melko pian aiheeksi täsmentyi kokonaisvaltaisen riskien kartoitusmenetelmän laatiminen asiakkaiden käyttöön. Koska opinnäytetyön kehittämistehtävä ja lopputulos oli alusta alkaen tiedossa, valittiin koko opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi sen mukaisesti. Tämän takia lähestymistavaksi valittiin konstruktiivinen tutkimus, jossa haluttu päämäärä on ennalta tiedossa, mutta sen saavuttaminen ei. Tämän päämäärän saavuttamiseksi, eli kokonaisvaltaisen riskien kartoitusmenetelmän laatimiseksi, pyritään käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun. Tässä on ta-

voitteena saada käytännön ongelmaan uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu, joka tuo liiketoimintaan uutta tietoa. Konstruktivisessa tutkimuksessa pyritään toimintatutkimuksen tavoin muuttamaan organisaatioon toimintaa ja käytänteitä. Oleellista on siis sitoa käytännön ongelma ja sen ratkaisu teoreettiseen tietoon. Lisäksi on tärkeää, että ratkaisu osoittautuu toimivaksi, parhaimmillaan myös muualla kuin kohdeorganisaatiossa. (Ojasalo ym. 2009, 65–66.)

Konstruktivinen tutkimus muistuttaa lähestymistapana innovaatioiden tuottamista, sillä se on suunnittelua ja käsitteellistä mallintamista sekä mallien toteutusta ja testaamista. Käytännön toimijat ovat myös aktiivisesti mukana ratkaisun laatimisessa ja konstruktivinen lähestymistapa korostaakin tutkimuksen hyödyntäjien ja toteuttajien välistä vuorovaikutusta ja kommunikaatiota. (Ojasalo ym. 2009, 65.) Tämän opinnäytetyön lopputuloksen tulevat käyttäjät sekä riskienhallinnan asiantuntijat on otettu mukaan kehittämään laadittavaa kokonaisvaltaisen riskien kartoituksen työkalua



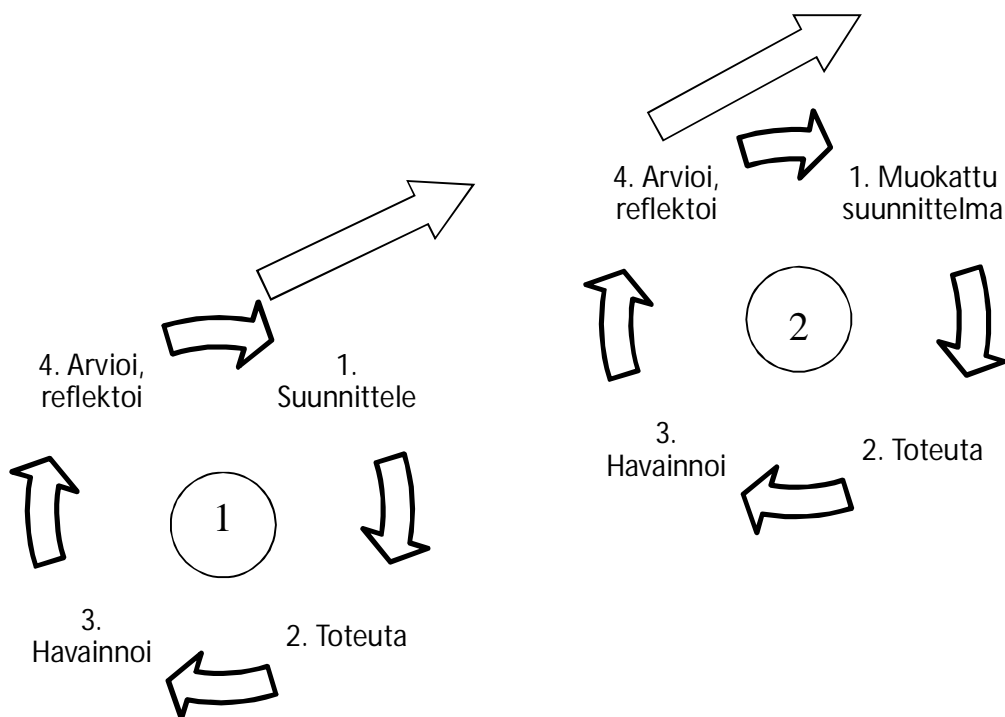
KUVA 1. Konstruktivisen tutkimuksen prosessi (Ojasalo ym. 2009, 67)

Kuvassa 1 on esitetty konstruktiiivisen tutkimuksen prosessi. Prosessi alkaa mielekkään ongelman etsimisellä, joka perustui oman opinnäytetyöni osalta omaan kiinnostukseeni ja täsmentyi työnantajan tarpeen mukaan. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa laadittava ratkaisu vaatii teoreettisia perusteluja, minkä takia aiheeseen liittyvän teoriapohjan kerääminen on tärkeää. Tutkimuksen loppuvaiheessa esitellään ja arvioidaan mahdolliset eri ratkaisuvaihtoehdot, minkä lisäksi valitun vaihtoehdon käyttäminen tulee perustella ymmärrettävästi. Valittua ratkaisua arvioidaan käytännössä organisaation sisällä tai markkinoilla joko kehittämisprosessin aikana tai sen jälkeen myöhemmin. Esimerkiksi ajallisesti rajatusta opinnäytetyöprosessista voi puuttua konstruktiiviselle tutkimuksella tyypillinen ratkaisun testaus, jos aikataulu ei sitä salli. (Ojasalo ym. 2009, 68.)

Opinnäytetyössä laadittavan työkalun toimivuutta pyritään arvioimaan konstruktiiivisen tutkimuksen prosessin mukaisesti. Laaditun ratkaisun arviointi voidaan tehdä kolmen eritasoisen markkinatestin avulla. Heikon markkinatestin ratkaisu läpäisee silloin, jos se toimii kohdeorganisaatiossa käytännössä. Keskivahvan markkinatestin läpäisemiseksi ratkaisun pitää sopia usean organisaation käyttöön. Vahvan markkinatestin läpäisy puolestaan vaatii, että ratkaisun käyttöön ottaneet organisaatiot menestyvät paremmin kuin vastaavat organisaatiot, jotka eivät ole ottaneet sitä käyttöön. (Ojasalo ym. 2009, 68.) Tässä ajallisesti rajatussa opinnäytetyössä ratkaisun arviointia ei voida toteuttaa käytännössä, eli markkinoilla tai organisaation sisällä, mutta sitä pyritään arvioimaan näiden eri testien pohjalta.

Opinnäytetyön varsinaisena tutkimusmenetelmänä käytetään konstruktiiivista tutkimusta, mutta varsinainen kartoitusmenetelmä laaditaan toimintatutkimuksen tavoin. Siinä on tavoitteena kehittää nykyisin käytössä olevan kokonaisvaltaisen riskienkartoitusmallin ja työssä selvittävän muun taustatiedon perusteella uusi menetelmä kokonaisvaltaisen riskienkartoituksen laatimiseksi. Toimintatutkimuksessa painottuvat yhtäaikaaisesti sekä tutkitun tiedon tuottaminen että käytännön muutoksen aikaansaaminen. Keskeistä on viedä muutos käytäntöön ja arvioida sitä, joten kehittämisprosessi kestää yleensä melko pitkään. Toimintatutkimuksen keskeinen piirre on organisaatiossa toimivien ihmisten aktiivinen osallistuminen kehittämistyöhön. Toimintatutkimuksellisissa kehittämistöissä käytetään yleensä monenlaisia erilaisia menetelmiä, erityisesti sellaisia, jotka mahdollistavat ihmisten aktiivisen osallistumisen ja heidän keskinäisen vuorovaikutuksen hyödyntämisen. (Ojasalo ym. 2009, 38.)

Toimintatutkimuksessa edetään suunnittelun, havainnoinnin ja arvioinnin kehänä, jossa jokaista vaihetta toteutetaan ja suhteutetaan toisiinsa järjestelmällisesti ja kriittisesti. Tutkimus- ja kehittämisprosessi on siis syklinen, eli eri vaiheet toistuvat uudelleen. Ensimmäiseksi määritellään työn kehittämisiongelma eli kokonaisvaltaisen riskienkartoituksen laatiminen ja asetetaan siihen liittyvät työn tavoitteet. Tämän jälkeen tutkitaan kirjallisuudesta onko aihetta jo tutkittu, ja kirjallisuuden pohjalta täsmennetään kehittämistehtävä ja tavoitteet sekä vahvistetaan projektisuunnitelma. Varsinainen työ aloitetaan tutkimalla ja kokeilemalla, millaisia käytännön mahdollisuuksia päämääriin etenemiseksi on. Tämän jälkeen analysoidaan saatu aineisto, arvioidaan tehtyjä asioita, muotoillaan ja tarkennetaan päämääriä, tehdään käytännön kokeiluja, arvioidaan niitä ja niin edelleen. Tutkimusprosessissa vuorottelevat siis suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi. Näitä vaihteita on havainnollistettu kuvassa 2. (Ojasalo ym. 2009, 58–60.)



KUVA 2. Toimintatutkimuksen eteneminen (Ojasalo ym. 2009, 61)

Työn yhteydessä tehtiin myös haastatteluita ryhmän sisäisesti ja pyrittiin selvittämään sitä, miten ryhmän sisällä käsitellään asiakkaan riskejä ja riskienhallintaa eri toimijoiden osalta. Tutkimusmenetelmäksi valittiin haastattelututkimus, koska sen avulla oli nopeasti saatavilla tietoa OP-Pohjola-ryhmän toimijoilta kehitettävää riskienkartoitus-työkaluun varten. Ojasalon ym. (2009, 95) mukaan haastattelu onkin hyvä aineiston-

keruumenetelmä, kun halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteen kohteena. Tällöin haastateltavalla on mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioista mahdollisimman vapaasti ja laajasti. Juuri tähän pyrittiin myös omassa työssäni, eli saamaan eri toimijoilta mahdollisimman hyvin tietoa juuri hänen työhönsä liittyvistä asioista.

Haastattelun etuna on ennen kaikkea joustavuus, sillä siinä haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoa ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Kysymykset voidaan suunnittelusta rungosta huolimatta esittää siinä järjestyksessä kuin tutkija katsoo aiheelliseksi. Tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Haastattelun onnistumisen kannalta suositellaankin, että haastateltavat voisivat tutustua kysymyksiin, teemoihin tai ainakin haastattelun aiheeseen etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.) Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tämä tilanne luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa. Samoin on mahdollista saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. Haastatteluissa haastateltavan puhe halutaan sijoittaa laajempaan kontekstiin ja sitä ennen tiedetään jo että tutkimuksen aihe tuottaa monitahoisesti ja moniin suuntiin viittaavia vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34–35.) Haastattelututkimuksen ongelmana ovat monet virhelähteet, joita on pyrittävä kontrolloimaan mahdollisimman hyvin. Tällaisia virhelähteitä ovat esimerkiksi koehenkilön oletetun tai todellisen roolin jääminen epäselväksi sekä ongelmat haastattelija - vastaaja -vuorovaikutuksessa. (Anttila 2006, 200.)

Haastattelumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, jossa haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Kysymykset kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän antamansa merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että haastattelun aihepiirit, eli teema-alueet, ovat kaikille samat. Teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle lomakehaastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys, mutta se ei ole täysin vapaa niin kuin syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48.) Teemahaastattelussakaan ei voi kysyä mitä tahansa, vaan siinä pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. Periaatteessa etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

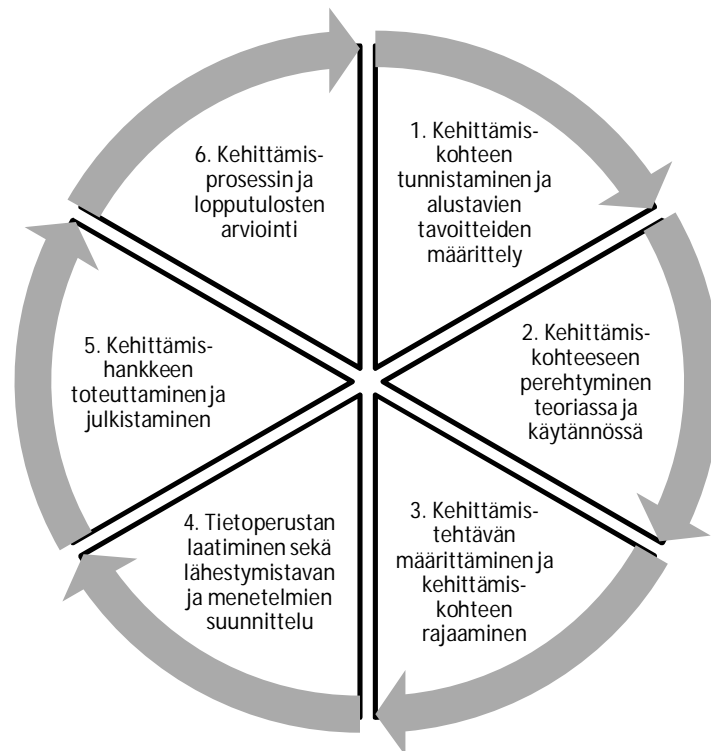
2.3 Opinnäytetyöprosessi

Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu yleensä käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien tuotteiden tai palvelujen tuottamista tai toteuttamista. Siinä ei vain kuvailla tai selitetä asioita, vaan etsitään niille parempia vaihtoehtoja. Työtä ohjaa ensisijassa käytännölliset tavoitteet, joihin haetaan tukea teoriasta. Lähtökohtana ovat kehittämiskohteen tunnistaminen ja siihen liittyvien tekijöiden tunnistaminen. Kehittämiskohteen tunnistamisen jälkeen haetaan siihen liittyvää tietoa, jonka perusteella määritellään tarkempi kehittämistehtävä ja rajataan kehittämisen kohde. Vasta tämän jälkeen pystytään kuvaamaan kehittämistyöhön liittyvät prosessit ja suunnittelemaan oma lähestymistapa ja menetelmät. Valmiin työn tulokset jaetaan ja otetaan käyttöön, minkä jälkeen arvioidaan sekä kehittämistyön prosessi että sen tuotokset. (Ojasalo ym. 2009, 24–26.)

Omassa opinnäytetyössäni kehittämiskohteen taustana on Pohjola Vakuutuksen strategia (Pohjola 2012), jossa määritellään tavoitteiksi kannattava kasvu ja asiakaskokemuksesta kilpailuedun saaminen sekä päämääräksi olla halutuin finanssipalvelukumppani. Näiden saavuttamiseksi pyritään asiakkaille tarjoamaan yhä parempia palveluja, johon myös tämän työn kehittämistehtävä liittyy. Kehittämiskohteeksi määriteltiin aluksi kokonaisvaltaisen riskienkartoitusmenetelmän laatiminen yritysasiakkaiden laajempaan käyttöön. Tämän pohjalta lähdettiin keräämään tietoa Pohjolan nykyisistä asiakkuuksista ja riskienhallinnasta yleisemmin. Syksyllä 2012 pidettiin Pohjola Vakuutuksen kehittämistiimin kesken palaveri, jossa käytiin läpi laadittavan kartoitusmenetelmän kohderyhmää, sisältöä sekä liittymistä Pohjolan riskienhallintamenetelmään. Palaverissa sovittiin kartoituksen kohderyhmä sekä sen pohjautuminen olemassa olevaan, teoriapohjassa esiin tulevaan tietoon. Näiden perusteella ja työn edetessä aihetta pystyttiin tarkentamaan ja kohdentamaan yhä paremmin.

Opinnäytetyöprosessi eteni aiheen valitsemisen jälkeen kirjallisuuteen perehtymisellä. Tarkoituksena oli pyrkiä selvittämään yritystoimintaan liittyviä riskejä ja riskienhallintaa mahdollisimman laajasti. Myös kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta kerättiin tietoa. Näistä muodostui opinnäytetyön tietoperustan pohja, jota laajennettiin myöhemmässä vaiheessa. Lisäksi taustatiedoksi tehtiin haastattelututkimus OP-Pohjolaryhmän työn kohderyhmäksi määritellyjä yritysasiakkaita hoitaville eri toimijoille.

Näin pyrittiin saamaan tietoa ryhmän toimijoiden todellisista, jokapäiväisistä, yritysten riskeihin ja riskienhallintaan liittyvistä asioista niin, ettei laadittava kartoituspohja perustuisi ainoastaan teorian tietoon. Haastattelututkimuksella kerättiin tietoa myös työkalun käyttöön, käytettävyyteen sekä tiedonkeruumenetelmiin liittyen. Nämä kommentit huomioitiin lopullista kartoitustyökalua laadittaessa, jotta valmiina se vastaisi mahdollisimman hyvin tulevien käyttäjien tarpeita. Näiden vaiheiden jälkeen pystyttiin määrittelemään varsinainen kehittämistehtävä, eli kokonaisvaltaisen riskienkartoitustyökalun laatiminen, entistä tarkemmin. Kun kehittämistehtävä oli tarkentunut, jatkettiin siihen liittyvän tietoperustan muodostamista ja aiheeseen liittyvän materiaalin keräämistä. Aiheeseen liittyvää teoriaa pyrittiin keräämään niin, että sen pohjalta oli mahdollista laatia kartoituspohja valmiiksi. Opinnäytetyöprosessin sekä tutkimuksellisen kehittämishankkeen eteneminen on esitetty kuvassa 3.



KUVA 3. Tutkimuksellisen kehittämishankkeen eteneminen (Ojasalo ym. 2009, 24)

Valmis riskienkartoitusmenetelmä annetaan ryhmän toimijoille käyttöön sen valmistuttua. Työkalun jatkokehitystä ei tämän opinnäytetyön aikana ehditä tekemään, mutta se pyritään suunnittelemaan etukäteen. Opinnäytetyöprosessin lopuksi arvioidaan sen onnistumista sekä itse kartoitustyökalun käytettävyyttä.

Opinnäytetyöprosessi alkoi kesällä 2012 alustavan aiheen valinnalla ja siihen alustavasti tutustumalla. Aihetta tarkennettiin syksyllä 2012 työn tilaajan kanssa pidetyssä palaverissa, jonka jälkeen laadittiin lopullinen opinnäytetyösuunnitelma, joka oli valmis syyskuussa 2012. Tämän jälkeen aloitettiin teoriapohjan kokoaminen ja tarkempi tutustuminen aiheeseen. Aihe ja lopullinen kehittämistehtävä tarkentui talvella 2013, minkä jälkeen työn teoriapohja saatiin valmiiksi kesään 2013 mennessä. Viimeisenä vaiheena oli varsinaisen kartoitusmenetelmän laatiminen sekä koko prosessin arviointi, joka tehtiin syksyn 2013 aikana. Tähän liittyi useamman eri kartoituspohjan laatiminen ja niiden toiminnan arviointi, jota toistettiin niin monta kertaa että saatiin laadittua valmis työkalu. Riskien kartoitustyökalu oli valmiina lokakuussa 2013, minkä jälkeen sen kehittäminen raportoitiin opinnäytetyöhön ja arvioitiin kehittämistyön onnistumista.

3 YRITYSTOIMINNAN RISKEJÄ

Riskillä voidaan tarkoittaa useaa eri asiaa, minkä lisäksi riskejä on mahdollista jaotella usealla eri tavalla. Tässä luvussa on tarkoitus selventää riskin määritelmää sekä erilaisia mahdollisuuksia riskien jaotteluun. Lisäksi käydään läpi erilaisia yritystoimintaan liittyviä riskejä. Täysin kattavan luettelon tekeminen riskeistä on mahdotonta, mutta tarkoitus on antaa kuva siitä, miten moninaisia yritystoimintaan liittyvät riskit voivat olla.

3.1 Riskin määrittely

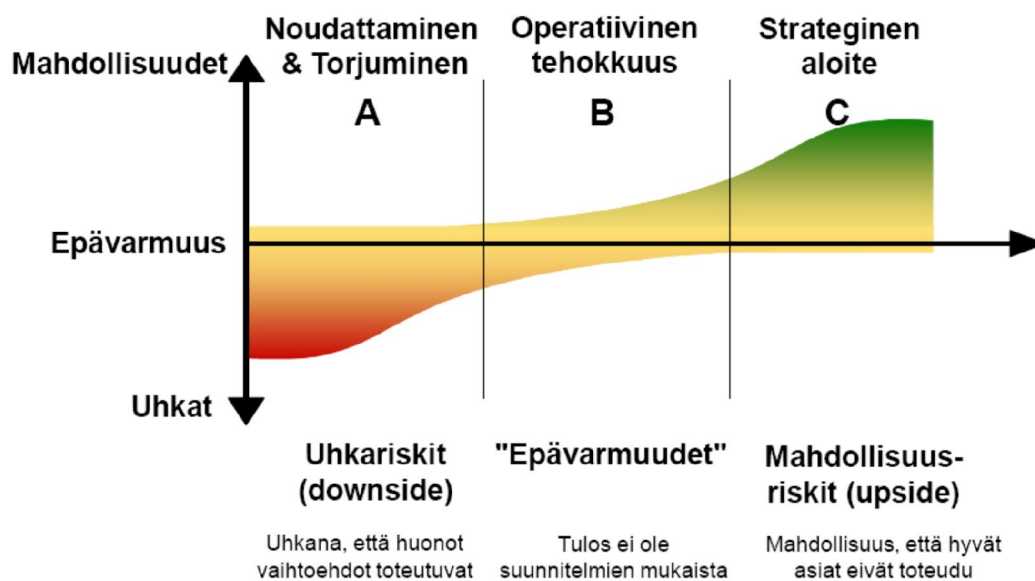
Ennen yritystoiminnan riskien tarkempaa käsittelyä tulee ensin määritellä se, mitä riskillä tarkoitetaan. Riskin määrittely käsitteenä ja sen sisältö riippuu paljolti siitä, kuka ja missä tarkoituksessa asiaa määrittelee. Kirjallisuuden mukaan riski voidaan ymmärtää ja määritellä usealla eri tavalla. Sivistyssanakirjassa (Nurmi ym. 2000, 210) riski määritellään vahingon, epäonnistumisen vaaraksi ja riskin ottaminen valinnassa tappion tai menetyksen mahdollisuuden tiedostamiseksi. Yleiskielessä sanalla riski tarkoitetaan vaaraa tai uhkaa. Riski sisältää ajatuksen siitä, että jotain epäedullista voi tapahtua henkilölle itselleen, jollekulle toiselle henkilölle tai jollekin omaisuudelle. Riskiin liittyy kolme tekijää, jotka vaikuttavat siihen millaisena sen koemme. Nämä ovat tapahtumaan liittyvä epävarmuus, tapahtumaan liittyvät odotukset ja tapahtuman laajuus ja vakavuus. (Juvonen, ym. 2011, 7.) Myös Santasen ym. (2002, 41) mukaan

riskillä tarkoitetaan vaaraa, yllättävää tapahtumaa, joka kielteisellä tavalla estää realisoituessaan kokonaan tai väliaikaisesti jonkin päätetyn tavoitteen toteutumisen. Riskin matemaattinen suuruus perustuu riskin todennäköisyyteen ja laajuuteen, joiden yhteisvaikutus ratkaisee käytettävissä olevien hallintakeinojen valinnan.

Vakuutuslalla riski määritellään vahingonvaaraksi, joita ovat esimerkiksi tulipalo, koneiden rikkoutuminen ja siitä aiheutuva toiminnan keskeytys, tuotteiden markkinahintojen vaihtelut ja lakot. Pahimmassa tapauksessa vaara voi olla kohtalokas. Jos esimerkiksi juuri rakennettu tehdas tuhoutuu tulipalossa eikä vaaraan ole varauduttu ennakolta, seuraus voi olla että jäljellä ovat vain tehtaan hankintaa varten otetut velat. Toiminnan jatkamisen mahdollisuudet on tällöin menetetty. Näitä vaaratekijöitä kutsutaan riskeiksi. (Rantala & Pentikäinen 2003, 53.)

Työsuojeluhallinnon (2006, 6) mukaan riski tarkoittaa haitallisen tapahtuman todennäköisyyttä ja vakavuutta. Vakuutusmielessä riskeissä on kyse tapahtumista, jotka voivat kohdata ihmisten tai yritysten joukkoa sekä niitä arvoja ja pääomia, joita tuo joukko omistaa. Riski-sanana suomalaisia vastineita ovat vahingonvaara, vahingonuhka ja tappionuhka. (Kuusela & Ollikainen 2005, 16; Rantala & Pentikäinen 2003, 54.) Projektien osalta riskin määritelmänä on käytetty sitä, että riski on mahdollinen negatiivinen poikkeama projektin tavoitteista (Pelin 2011, 218). Näille kaikille määritelmille yhteistä on se, että riski nähdään pelkästään negatiivisena asiana.

Turvallisuus-lehden artikkelissa (Pisto 2010a, 21) Heljo Laukkala kertoo että riskillä tarkoitetaan ammatillisessa mielessä "epävarmuuden vaikutusta tavoitteisiin" tai "tapahtumien todennäköisyyden ja vaikuttavuuden yhdistelmän vaikutusta liiketoimintaan". Olennaista on se, että riski on sekä uhka että mahdollisuus. Samaa mieltä asiasta on myös Juvonen ym. (2011, 11), jonka mukaan riskillä voidaan tarkoittaa sekä uhkaa että mahdollisuutta. Uhka tarkoittaa aina yritykselle menetyksiä, ja vaikka pääpaino on uhkien välttämällä, sisältää osa yritystoiminnan uhkista myös mahdollisuuden. Mahdollisuus sen sijaan tarkoittaa parhaimmillaan taloudellista menestystä yritykselle. (Juvonen, ym. 2011, 11.) Tapahtumilla voi siis olla sekä kielteisiä, että myönteisiä vaikutuksia.



KUVA 4. Riskinäkökulmat (Pohjola 2011, The institute of risk management (IRM) mukaan)

Yritykset kohtaavat erilaisia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä ja vaikutteita, jotka voivat vaikuttaa siihen, saavuttavatko yritykset tavoitteitaan halutussa aikataulussa tai ollenkaan. Tämän epävarmuuden vaikutusta yrityksen tavoitteisiin kutsutaan riskiksi. Riski on kaksipuoleista, sillä riskiä otetaan, jotta saataisiin vastaavasti mahdollisuuksia joko suurempaan tuottoon, markkinaosuuteen tai parempaan menestykseen jollain muulla mittarilla. Riskiä voi myös olla se, että mahdollisuuksia jätetään käyttämättä. Kielteisesti vaikuttavat tapahtumat ovat riskejä, jotka voivat estää arvon muodostumisen tai rapauttaa jo luotua arvoa. Tätä on kuvattu kuvassa 4 A-luokan riskeillä, joihin ei sisälly juurikaan mahdollisuuksia. Mahdollisuudessa tapahtumasta voi tulla tosi, jolloin se voi edistää tavoitteiden toteutumista ja tukea arvon muodostumista tai säilymistä. Nämä myönteisesti vaikuttavat tapahtumat voivat kumota kielteisiä vaikutuksia tai tarjota mahdollisuuksia. Mahdollisuudet pyritään kanavoimaan takaisin yrityksen strategiaan ja tavoitteenasetteluun ja johto laatii suunnitelmat tilaisuuksiin tarttumisesta. Kuvassa 4 B-luokan riskit ovat operatiiviseen toimintaan liittyviä asioita, joissa riskinä on se, ettei tulos ole suunnitelmien mukainen. C-luokan riskeihin sisältyy suuret mahdollisuudet ja ne ovat luonteeltaan yleisesti strategisia riskejä. Tärkeää on tiedostaa, että kaikkiin yrityksen toimintoihin sisältyy riskejä. Näitä riskejä hallitaan tunnistamalla ja analysoimalla niitä, sekä arvioimalla, olisiko riskiä muutettava riskin käsittelyllä, jotta yrityksen määrittämät riskikriteerit täyttyisivät. (COSO 2004, 4; SFS-ISO 31000 2009, 6.)

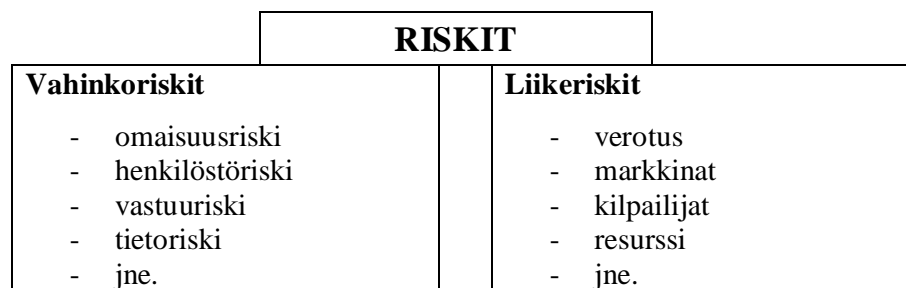
3.2 Riskien jaottelu

Aiemmin todettiin, että riski sisältää sekä uhkia että mahdollisuuksia. Jotta yrityksen toimintaan liittyvät riskit olisi mahdollista löytää ja käsitellä, tulee ne jaotella jollakin tavalla. Kuten riskin määrittelyyn, on myös niiden jaotteluun olemassa useita erilaisia tapoja. Suomisen (2003, 12) mukaan riskit voidaan jakaa toteutumisen mahdollisten seurausvaikutusten mukaan vahinkoriskeihin ja liiketaloudellisiin riskeihin. Vahinkoriskin toteutuminen merkitsee aina yritykselle tappiota, eikä siihen missään olosuhteissa liity voiton mahdollisuutta, jolloin seuraukset yritykselle ovat aina haitallisia. Vahinkoriskit ovat kuitenkin luonteeltaan vakuuttamiskelpoisia riskejä. Ne voidaan jakaa vielä henkilöriskeihin, omaisuusriskeihin, vastuuriskeihin, keskeytysriskeihin, verkosto- ja riippuvuusriskeihin, kuljetusriskeihin, tietoriskeihin, yhteiskunnallisiin riskeihin sekä turvallisuusriskeihin (SKOL ry 2004, 2). Kun vahinkoriskeissä riskien toteutuminen merkitsee aina tappiota, liiketaloudellisissa riskeissä riskin toteutuminen saattaa tappion ohella merkitä myös tuotto-odotusten toteutumatta jäämistä. Näiden riskien ottaminen liittyy normaaliin liiketoimintaan, ja niiden kenttä on huomattavan laaja ja hajanainen. Nämä riskit liittyvät yrityksen tekemiin päätöksiin ja niiden kohteena voi olla esimerkiksi henkilöstö, tuotanto tai ulkomaantoiminnot. (Suominen 2003, 12.) Menettämisen riski vaikuttaa ihmisen toimintatapaan eri tavalla kuin voittamisen toivossa otettu riski. Liikeriskin ottaminen perustuu ensisijaisesti voiton mahdollisuuteen, kun vahinkoriskin ottamisella sitä taas ei ole. Vahinkoriskien osalta mielenkiinto perustuukin vain tappion minimointiin. Liikeriskiä ei voi vakuuttaa, mutta liikeriskien ottamisella voi voittaa. Sen sijaan vahinkoriskiä voi vakuuttaa, mutta voittaa ei voi. (Santanen ym. 2002, 46.) Liike- ja vahinkoriskien jaottelu on esitetty kuvassa 5.

Liikeriskit ja niiden huomioiminen kuuluvat oleellisesti yritystoimintaan. Yrityksen liikeriskit ovat moninaisia ja ne voivat riippua esimerkiksi yrityksen toimialasta, sen koosta, omistussuhteista, kilpailijoiden toimenpiteistä, markkinoiden käyttäytymisestä tai julkisen vallan toimenpiteistä. Liikeriskeihin vaikuttaa ennen kaikkea johdon kyky arvioida yrityksensä voimavarat ja tehdä yrityksen kannalta onnistuneita ratkaisuja. Kaiken kaikkiaan liikeriskien kattava määrittely ja luokittelu on vaikeaa, mutta niitä on mahdollista arvioida esimerkiksi käymällä läpi yrityksen keskeiset toiminnot sekä liiketoimintaympäristö ja siihen liittyvät tekijät. Perinteisesti liikeriskit on jaettu nel-

jään ryhmään, jotka ovat tekniset riskit, sosiaaliset riski, taloudelliset riskit sekä poliittiset riskit. (SKOL ry 2004, 5.) Teknisinä riskeinä pidetään tuotantoon, raaka-aineisiin ja tuotesuunnitteluun liittyviä riskejä. Käytännössä riski voi toteutua esimerkiksi jos tuotteen valmistus osoittautuu erityisen vaikeaksi, ja aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia tai yrityksen konekapasiteetti ei sovellukaan järkevään tuotantoon. Taloudellista riskiä edustaa tuotteen kysynnän arvaamaton muutos ja siitä aiheutuva myyntitulojen lasku. Tätä liikeriskien jaottelua voidaan kuitenkin pitää vanhentuneena, eikä sillä voida arvioida liikeriskejä riittävän kattavasti. (Suominen 2003, 53; Santanen 2003, 53.)

Flink, ym. (2007, 24) esittävät perinteisen jaon vahinko- ja liikeriskeihin kuvan 5 mukaisesti.



KUVA 5. Riskien jako vahinko- ja liikeriskeihin Flinkin, ym. (2007, 24) mukaan

Liike- ja vahinkoriskien mukaan voidaan erottaa useita muita, osittain päällekkäisiä riskilajeja. Tällaisia ovat muun muassa henkilöriskit, tuoteriskit, sopimusriskit, keskeytysriskit, tietoriskit, projektiriskit ja rikosriskit. Toinen tapa jakaa riskejä voidaan tehdä strategisten ja operatiivisten riskien välillä. Näistä ensimmäisellä tarkoitetaan yrityksen strategisiin ja liiketoimintatavoitteisiin ja niiden toteutumiseen liittyviä riskejä, kuten tuoteportfolio ja tuotekehitys. Näissä riski liittyy siihen, ovatko nykyiset tuotteet oikeita ja kykeneekö tuotekehitys luomaan oikeaan aikaan oikeita tuotteita. Operatiivisilla riskeillä tarkoitetaan yrityksen operatiivisiin, päivittäisiin toimintoihin liittyviä riskejä. Tällaisia ovat esimerkiksi tuotannon keskeytyminen, tapaturmat tai tarkoituksellinen vahingonteko. Strategisia ja operatiivisia riskejä erottaa paitsi niiden mittalaajuus, myös aikajänne; strategiset riskit voidaan mieltää pidemmän ja operatiiviset riskit lyhyemmän aikavälin riskeiksi. (Flink, ym. 2007, 24.)

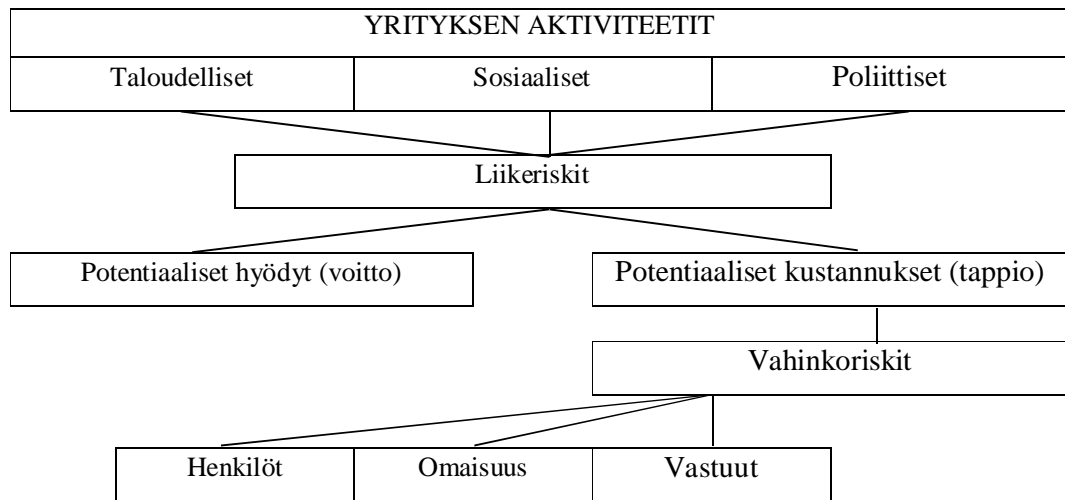
Yksi vakiintuneimmista tavoista luokitella riskejä on jaotella ne strategisiin, operatiivisiin, taloudellisiin ja vahinkoriskeihin. Tällöin riskit jaetaan toisaalta niiden lähteen,

toisaalta niiden tyyppin mukaan. Riskin lähteellä tarkoitetaan niitä tekijöitä, joiden vaikutuksesta riski toteutuu ja näitä tekijöitä voi samalla olla myös useita. Kaikissa näissä voi olla riskejä, joiden lähde on joko sisäinen, yrityksen sisäisiin toimintoihin, tapahtumiin ja valintoihin liittyvä, tai ulkoinen, esimerkiksi asiakkaisiin, markkinoihin tai lainsäädäntöön liittyvä. (Ilmonen ym. 2010, 70.) Näitä eri riskikategorioita on esitetty kuvassa 6.

Riskikategoriat			
Strategiset riskit	Taloudelliset riskit	Operatiiviset riskit	Vahinkoriskit
1. Liiketoiminnan kehitykseen liittyvät riskit	1. Likviditeettiriskit	1. Organisaatioon ja johtamiseen liittyvät riskit	1. Työterveys- ja työturvallisuusriskit
2. Liiketoimintaympäristöön liittyvät riskit	2. Korkoriskit	2. Informaatioteknologiaan liittyvät riskit	2. Henkilöstöriskit
3. Markkinariskit	3. Valuuttariskit	3. Tietoturvallisuusriskit	3. Ympäristöriskit
4. Teknologiariskit	4. Vastapuoliriskit	4. Tuotannolliset, toimintaprosesseihin ja tehokkuuteen liittyvät riskit	4. Vahingoittumisriskit
5. Poliittisen, taloudellisen ja kulttuurisen kehityksen riskit	5. Maariskit	5. Liiketoiminnan keskeytysriskit	5. Luonnonkatastrofeihin liittyvät riskit
6. Regulaatoririskit	6. Sopimusriskit	6. Tuottavuusriskit	6. Toimitilaturvallisuuden riskit
7. Globaaleista ilmiöistä johtuvat riskit (ilmasto, ympäristö, jne.)	7. Veroriskit	7. Projektitoimintaan liittyvät riskit	
8. Viestintäriskit	8. Kirjanpidon ja talousraportoinnin riskit	8. Sopimus- ja vastuuriskit	
9. M&A riskit	9. Pääomarakenteen riskit	9. Kriisitilanteisiin liittyvät riskit	
		10. Rikosriskit	

KUVA 6. Riskikategoriat Ilmosen ym. (2010, 71) mukaan

Yrityksen riskejä voidaan tarkastella myös yrityksen toimintojen mukaisesti. Gahinin riskifilosofian mukaan yrityksellä on taloudellisia, sosiaalisia ja poliittisia aktiviteetteja, joista liikeriskit muodostuvat ja jotka voivat aiheuttaa joko hyötyjä tai kustannuksia. Vahinkoriskit jaetaan mallin mukaan henkilöriskeihin, omaisuusriskeihin ja vastuuriskeihin. Mallin mukaan liike- ja vahinkoriskit eivät ole erillisiä riskejä, vaan ne riippuvat toisistaan. Tämä riskimalli on esitetty kuvassa 7. (Suominen 2003, 12–14.)

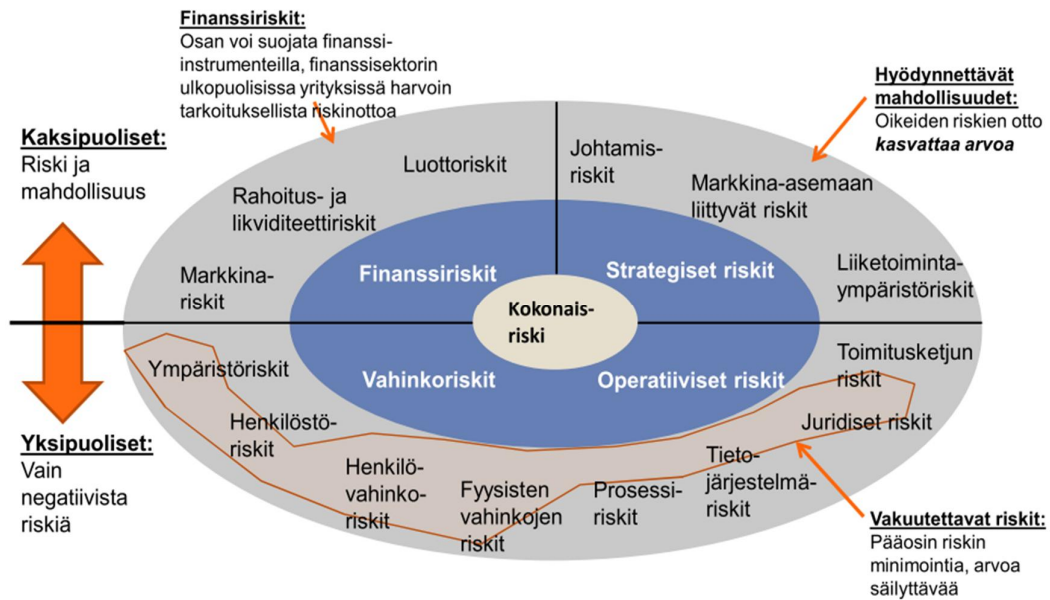


KUVA 7. Gahinin riskimalli (Suominen 2003, 13)

Riskejä voidaan luokitella myös sen mukaan, onko kyse sisäisistä vai ulkoisista riskeistä. Sisäisissä riskeissä riskin lähde on yrityksen sisäinen, joka voi olla esimerkiksi oman laatuksentrollin pettämisestä johtuva epäkurantin tuote-erän pääsy markkinoille. Ulkoisissa riskeissä riskin lähde on vastaavasti ulkoinen, esimerkiksi tärkeimmän tavarantoimittajan konkurssista johtuva raaka-aineen saannin ehtyminen ja siitä seuraava tuotannon keskeytys. Käsittelyssä on hyvä tehdä eroa myös sen välillä, onko kyse riskeistä, joihin voidaan vaikuttaa, vai riskeistä, joihin ei voida vaikuttaa ja jotka on tällöin siis hyväksyttävä. Jaottelussa on hyvä hyödyntää myös tiedot historiassa tapahuneita poikkeamista ja vahingoista. Samoin on päätettävä, käsitelläänkö yrityksessä vain sisäisiä ja välittömiä riskejä, vai pyritäänkö kokonaisvaltaiseen kattavuuteen myös tässä mielessä. (Ilmonen ym. 2010, 39.)

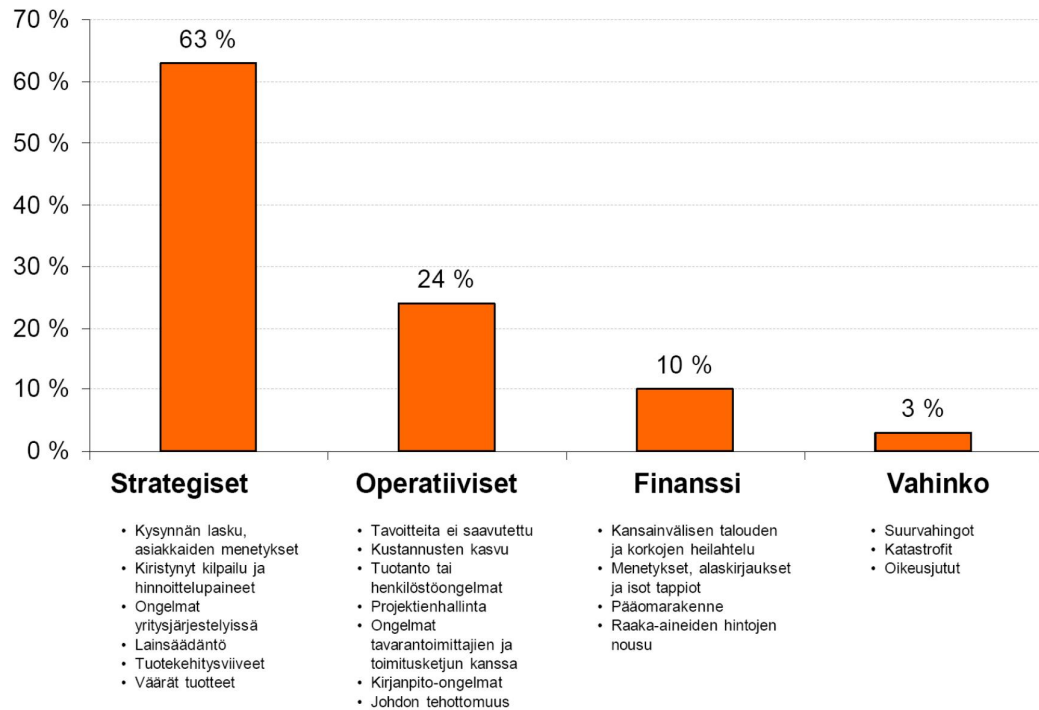
Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan riskejä OP-Pohjola-ryhmässä käytössä olevan jaottelun mukaan. Tämä on esitetty kuvassa 8, jossa on havainnollistettu yritystoiminnan kokonaisriskit jaoteltuna neljään eri osioon: finanssiriskeihin, strategisiin riskeihin, operatiivisiin riskeihin sekä vahinkoriskeihin. Näistä finanssi- ja strategiset riskit ovat kaksipuoleisia, niihin sisältyy sekä riski että mahdollisuus. Kuvan alaosassa olevat vahinkoriskit ja operatiiviset riskit ovat vain yksipuolisia, eli ne eivät tarjoa mahdollisuuksia, vaan ainoastaan negatiivista riskiä. Riskilajeista selvästi eniten liiketoimintamahdollisuuksia on strategisten riskien ja liiketoimintamahdollisuuksien alueella. Sen sijaan vahinkoriskeissä niitä ei ole koskaan ja operatiivisissa riskeissä vain hyvin harvoin. Operatiivisten riskien alueella liiketoimintamahdollisuudet liittyvät

tavallisimmin liiketoiminnan kannattavuuden parantamiseen säästöjen ja toiminnan tehostamisen kautta. (Ilmonen ym. 2010, 18.)



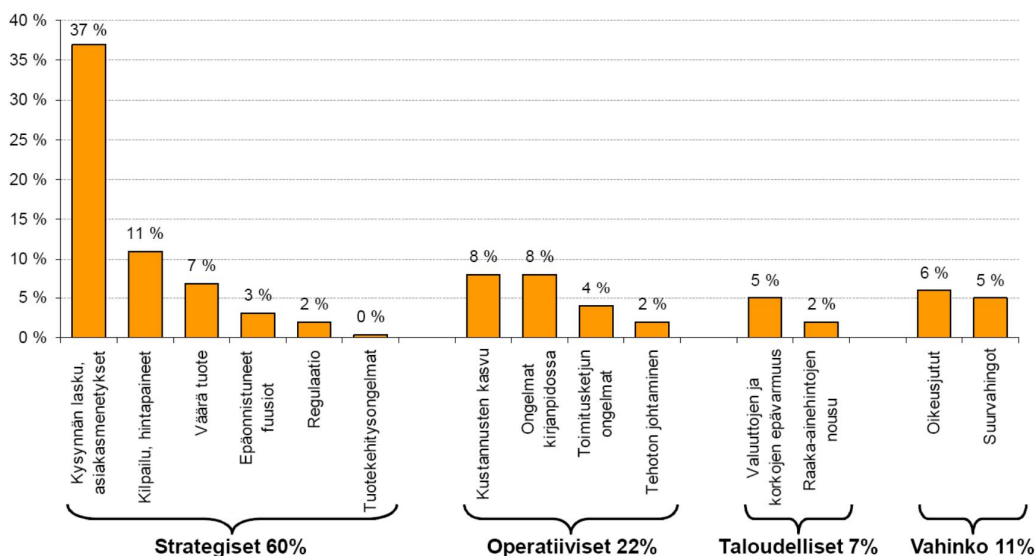
KUVA 8. Riskien jaottelu (Valve 2012)

Kuvassa on myös havainnollistettu punertavalla värillä niitä riskejä, joita vastaan voidaan suojautua vakuuttamalla. Minkään alueen kaikkia riskejä vastaan ei siis pysty suojautumaan vakuuttamalla, sillä vähintäänkin omavastuu tulee aina yrityksen kannettavaksi. Finanssiriskejä vastaan voidaan joiltakin osin suojautua finanssi-instrumenteilla. Strategisia riskejä vastaan yritys ei pysty suojautumaan ulkopuolelta ostetulla turvalla, mutta niihin pystyy hyvän riskienhallinnan keinoin varautumaan. Riskien tarkka luokittelu on kuitenkin vähemmän tärkeää. Tärkeintä on tunnistaa riski ja miettiä sille riskienhallinnan toimenpiteet, riippumatta siitä mihin luokkaan riski lokeroidaan. (Valve 2012.)



KUVA 9. Riskien toteutumisen vaikutus yrityksen arvon laskuihin (PricewaterhouseCoopers 2008, 15)

Kuvassa 9 on kuvattu erityyppisten riskien toteutumisen vaikutus suuriin arvon laskuihin Helsingin pörssiin listattujen yritysten osalta vuosina 1997–2007. Kuvasta havaitaan että arvon laskuun on vaikuttanut ylivoimaisesti eniten strategisten riskien toteutuminen. Nämä ovat juuri niitä riskejä, joita vastaan ei pysty suojautumaan muuten kuin hyvällä suunnittelulla ja riskien hallinnalla. Vakuutusyhtiön perinteisesti vakuuttamat ja tunnistamat vahinkoriskit edustavat toteutuneista riskeistä vain hyvin pientä osaa. Nämä riskit ovatkin yrityksissä perinteisesti hyvin suojattu ja tunnistettu, koska ne ovat huomattavasti strategisia riskejä helpommin mielletävissä. Haasteena onkin saada yritys tunnistamaan myös muita liiketoimintaan ja strategiaan päätöksiin liittyviä riskejä.



KUVA 10. Fortune 1000 yritysten arvon laskuun johtaneita syitä (von Widdern 2010, 8)

Vastaava on havaittavissa myös kuvasta 10, jossa on kuvattu Fortune 1000 -yritysten yli 55 % arvon laskuun johtaneita syitä 1998–2003 välisenä aikana (von Widdern 2010, 8). Huomioitavaa on, että nämä molemmat tutkimukset koskevat suuryrityksiä, kun tässä opinnäytetyössä päähuomio on pk-yrityksissä. Jonkinlaista kuvaa pienempien yritysten riskeistä voidaan saada Finanssialan keskusliiton tutkimuksesta. Siinä kohderyhmänä olivat Suomessa asuvat 15–79-vuotiaat suomalaiset. Tämän tutkimuksen vastauksista voidaan saada kuvaa siitä, mitä myös suomalaiset yrittäjät näkevät itseensä kohdistuvina riskeinä. Tutkimuksen mukaan suurimmiksi omaa hyvinvointia uhkaaviksi asioiksi nähtiin sairaus ja tapaturma, jotka taas eivät suuryrityksissä näyttele niin suurta osaa johtuen henkilöstön ja avainhenkilöiden suuremmasta määrästä. (Finanssialan keskusliitto 2012, 4.) Suuryritysten osalta toteutuneista riskeistä pienen osan muodostavat vakuutusyhtiön perinteisesti käsittelemät vahinkoriskit sekä pankki- ja rahoituspuolen finanssi- ja taloudelliset riskit. Tärkeintä on kuitenkin huomioida se, että riskit ovat hyvin monipuoliset eivätkä ne rajoitu ainoastaan vakuutusyhtiön perinteisesti käsittelemiin, omaisuuteen tai toimintaan liittyviin asioihin.

3.3 Finanssiriskit

Taloudelliset riskit liittyvät monenlaisiin yrityksen rahaprosesseja uhkaaviin riskeihin. Ne voivat liittyä myös yrityksen ennakoimattomaan verokohteluun kotimaassa, pääomarakenteen riskeihin, kirjanpito vaatimusten ja taloudellisten raportoinnin riskeihin.

Finanssiriskeinä käsitellään tässä työssä markkina-, rahoitus- ja likviditeettiriskejä sekä luottoriskejä.

Markkinariskit

Markkinariskillä tarkoitetaan sellaista riskiä, joka muodostuu yleisen taloudellisen kehityksen kautta. Nämä tekijät vaikuttavat kaikkien markkinoilla toimivien yritysten tuloksentekeytyyn ja niitä voivat olla esimerkiksi korko- ja valuuttariskit sekä osakkeiden hintariski, joiden taso vaihtelee runsaasti erilaisilla yrityksillä. Yritys voi esimerkiksi toimia sijoittajana rahoitusmarkkinoilla, jolloin se voi sijoittaa rahojaan esimerkiksi pörssiosakkeisiin tai erilaisiin rahastoihin. Tässä tilanteessa yrityksen saamaan tuottoon liittyy riski, joka voi olla systemaattinen, koko rahoitusmarkkinoiden muutoksia heijastava riski tai epäsystemaattinen, eli sijoituskohteeseen itseensä liittyvä riski. Yritys voi suojautua näiltä riskeiltä ensinnäkin hajauttamalla sijoituksensa erilaisiin yrityksiin, joiden taloudelliset toiminnot riippuvat toisistaan käänteisesti tai ovat kokonaan toisistaan riippumattomia. Toinen tapa suojautua riskeiltä on käyttää niin sanottuja johdannaisia, joita ovat esimerkiksi optiot, termiinit ja futuurit. (Santanen ym. 2002, 174–175.)

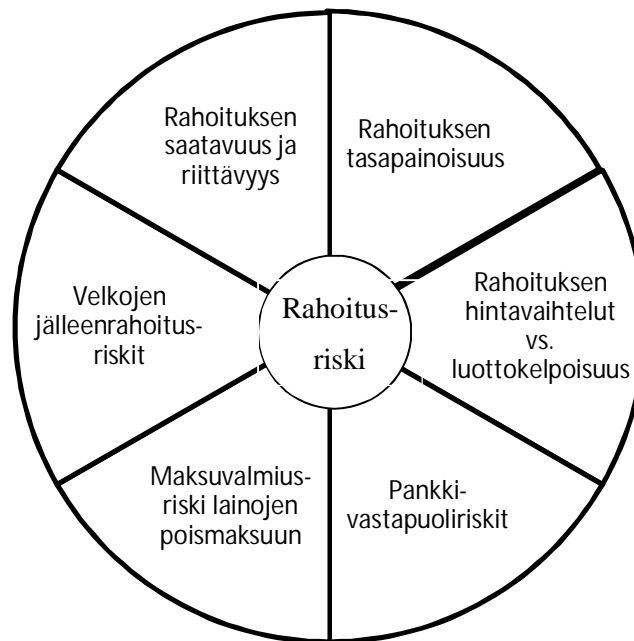
Toinen mahdollinen markkinariski on korkoriski, jolla tarkoitetaan sitä, että yrityksen rahoituksessaan käyttämän vieraan pääoman korko nousee odottamattomalla tavalla ja aiheuttaa yritykselle taloudellisia tappioita. Korkoriski nousee sitä suuremmaksi, mitä enemmän yrityksellä on taseessaan vierasta pääomaa, josta korkokulut on maksettava. Korkoriskin voidaan katsoa toteutuvan erityisesti silloin, kun lainakanta on vaihtuvakorkoinen ja markkinakorot kääntyvät nousuun. Tällöin käytettyjen markkinakorkojen liikkeet vaikuttavat suoraan lainojen korkoihin. Kiinteitäkin korkoja käytettäessä voi valittu toimintatapa osoittautua riskipitoiseksi ratkaisuksi, jos lainasalkun korot ja markkinakorot joutuvat epäsuhtaan. Korkoriskeiltä suojautumiskeinojen järkevä käyttö edellyttää omaa näkemystä tulevasta korkokehityksestä ja niitä voidaan pienentää hajauttamalla rahoitusta sopivasti vaihtuva- ja kiinteäkorkoisiin osiin. (Uusi-Rauva 1998, 212, 214; Santanen ym. 2002, 184–191.)

Myös valuuttariski on markkinariski, jossa riskitekijänä ovat valuuttakurssien haitalliset muutokset yrityksen varoihin, velkoihin ja tulokseen. Valuuttariskin keskeisin lähde on kurssien vaihtelu, sillä kurssit muuttuvat jatkuvasti suhteessa toisiinsa ja muu-

tokset voivat olla yllättävän suuria lyhyelläkin aikavälillä. Kurssit voivat liikkua hyvinkin paljon kysynnän ja tarjonnan muuttuessa. Lisäksi kurssiin voivat vaikuttaa hallinnollisilla päätöksillä tehdyt valuuttakurssimuutokset kuten devalvoinnit. Yleensä suuret liikkeet ovat erilaisten kriisien aiheuttamia. (Uusi-Rauva 1998, 217.)

Rahoitus- ja likviditeettiriskit

Likviditeetti- eli maksuvalmiusriskillä tarkoitetaan sitä, että yrityksen käytettävissä olevat varat ja rahoitusmahdollisuudet eivät kaikissa tilanteissa riitä kattamaan lähteviä rahavirtoja. Rahoitusriskin eri muotoja on esitetty kuvassa 11, ne aiheutuvat rahoituksen saatavuudessa ja takaisinmaksussa tapahtuvien odottamattomien kielteisten muutosten seurauksena. Riskit liittyvät yleensä yrityksen strategian toteuttamiseen kuten investointeihin ja yrityskauppaan sekä yrityksen taseen hallintaan, esimerkiksi velkojen jälleenahtoitukseen ja tytäryhtiöiden myyntiin. Likviditeettivaikkeuksiin ajautuneen yrityksen toiminta saattaa päättyä likviditeetin puutteesta aiheutuvaan maksukyvyttömyyteen. (Antila & Rantatupa 2012, 5-10, 17.)



KUVA 11. Rahoituksen riskejä (Antila & Rantatupa 2012, 5)

Rahoituksen tasapainoisuuden varmistamiseksi yrityksellä tulee olla käytettävissään laajat rahoituslähteet, joissa lyhytaikaista velkaa ei saa olla liikaa suhteessa pitkäaikai-

seen velkaan. Velat eivät saa erääntyä maksettavaksi kaikki yhdellä kertaa ja niiden korkosidonnaisuuden pitää vastata markkinakorkorakennetta. Yrityksen jälleerahoitusriskiin voivat vaikuttaa yrityksen kannattavuuden ja kassavirran heikentyminen, liian suuri velkaantuneisuus tai heikentynyt maksuvalmiusasema. Myös velkojen erääntyminen samaan aikaan sekä finanssimarkkinahäiriöt ja niiden vaikutus rahoituksen saatavuuteen vaikuttavat yrityksen jälleerahoitusriskiin. Rahoituksen saatavuuteen ja sen ehtoihin, kuten hintaan, vaikuttaa vielä yrityksen luottokelpoisuus. (Antila & Rantatupa 2012, 5-10.)

Rahoituksen takaisinmaksuriskillä tarkoitetaan sitä, että vieraan pääoman takaisinmaksussa tapahtuu odottamattomia muutoksia, joista aiheutuu yritykselle taloudellista tappiota. Takaisinmaksuriskejä ovat vakuusriski, jossa vakuuden arvo alenee jostain syystä alle sovitun vakuusarvon sekä takaisinmaksukykyriski, eli yrityksen oman maksukyvyyn heikentyminen. Rahoituksen saatavuuteen ja riittävyteen liittyvä riski toteutuu, jos yritys ei saa suunnitelmansa mukaista vieraan pääoman rahoitusta. Tämä saatavuusriski voi toteutua ulkoisesta tai sisäisestä syystä, kuten rahoitusmarkkinoiden yllättävästä kiristymisestä tai yrityksen oman tilanteen heikentymisestä. (Santanen ym. 2002, 184–191.)

Edellisten lisäksi rahoitusriskeihin kuuluvat myös veroriskin eri muodot. Näistä veroriski toteutuu, jos verottajan käyttäytyminen muuttuu vastoin odotuksia siten, että se aiheuttaa yritykselle taloudellisia menetyksiä. Verokantariski on kyseessä silloin, kun tuloverokanta yllättäen nousee ja yritys on suunnitellut toimintansa alempaan verokantaan perustuen. Veroriski ei liity vain tuloverotukseen, vaan samanlaisia riskejä voi sisältyä myös esimerkiksi kiinteistöveroon ja arvonnlisäveroon, joiden yllättävä nousu saattaa heikentää olennaisesti yritysten taloudellisia toimintaedellytyksiä. Verotukseen liittyvä tulkintariski taas on kyseessä silloin, kun verottajan tulkinta verotukseen liittyen muuttuu. Veroriskiksi lasketaan myös yritykselle syntyvä verovelka, jossa kannattavalle ja kasvavalle yritykselle muodostuu hyvinä vuosina ennakkoverotuksen luonteen vuoksi verovelkaa, jonka se joutuu myöhemmin maksamaan. Verotus seuraa siten yrityksen kannattavuuden kehitystä viiveellä ja mikäli suhdanteet tai yrityksen taloudellinen tilanne heikkenevät, saattaa yritys olla kyvytön maksamaan näitä veroja niiden tullessa maksuun. Kysymyksessä ei siten ole varsinainen veroriski, vaan jokin muu riski joka heikentää yrityksen maksukykyä. (Santanen ym. 2002, 195–197.)

Jos yrityksen kustannukset jostain syystä yllättäen nousevat suuremmiksi kuin odotettiin, kysymyksessä on kustannusriski. Sen seurauksena yrityksen kannattavuus heikenee, ja muutkin taloudelliset toimintaedellytykset kuten tulorahoitus, maksuvalmius ja vakavaraisuus kärsivät. Kustannusriski voi toteutua joko yrityksen ulkopuolisen tai sisäisen tapahtuman seurauksena. Jos se johtuu yrityksen ulkopuolisesta tapahtumasta, on kyseessä ulkoinen kustannusriski, eikä yrityksellä ole mahdollisuutta vaikuttaa sen syntymiseen. Siihen voidaan kuitenkin varautua ja siltä suojautua. Riski voi toteutua esimerkiksi työvoimakustannusten odotettua suuremman nousun tai raaka-aineiden kustannusten yllättävän nousun seurauksena. (Santanen ym. 2002, 162–164.)

Rahoitus- ja likviditeettiriskeihin kuuluu vielä maksuvalmiusriski, jolla tarkoitetaan sitä, että yrityksen rahoitusvarat ja lisärahoitusmahdollisuudet eivät kata liiketoiminnan kuluja tai tarpeita. Jotta yritykselle ei synny maksuvalmiusriskiä lainojen poismaksuun, sillä tulee olla riittävän suuret maksuvalmiuspuskurit. Maksuvalmiusriskiä voidaan seurata perinteisten tunnuslukujen avulla, jotka mittaavat yrityksen kannattavuutta, vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta. Ennen kaikkea yrityksen omavaraisuusasteella ja konkurssilla on selkeä korrelaatio. Mitä alempi yrityksen omavaraisuusaste on, sitä todennäköisemmin yritys ajautuu konkurssiin. Toimimalla yhteistyössä niiden yritysten kanssa, joiden omavaraisuusaste on korkea, voidaan siis pienentää alihankkijaan, tavarantoimittajaan tai asiakkaaseen liittyvää konkurssiriskiä. (Juvonen ym. 2011, 147–148.)

Raaka-aineisiin ja hyödykkeisiin liittyvä markkinariski voi toteutua, jos yritys käyttää merkittäviä määriä raaka-aineita kuten öljyä, metallia, sähköä tai sellua. Näiden markkinahintojen muutokset voivat aiheuttaa yritykselle riskiä, sillä raaka-aineiden hinnan nousun siirto omien tuotteiden myyntihintoihin onnistuu usein vasta viiveellä. Mikäli yritys taas myy raaka-aineita, näkyy hyödykeriski epävarmuutena myyntihinnasta, sillä viime vuosina hyödykkeiden hintataso on muuttunut merkittävästi ja hintaheilahetelut ovat voimistuneet. Hyödykkeiden hintojen vaihtelua on vaikea ennustaa, ja ne voivat olla jopa valuutta- ja korkovaihteluita suurempia. (Pohjola 2012d, 19.)

Luottoriskit

Luottoriskillä tarkoitetaan sitä, että vastapuoli ei todennäköisesti täytä sopimuksen mukaisia velvoitteitaan. Vaikka luottoriskien suurin lähde ovat luotot, luottoriskiä

(vastapuoliriski) voi syntyä myös muunlaisista saamisista. Tällaisia ovat esimerkiksi joukkovelkakirjalainat, lyhytaikaiset saamistodistukset ja johdannaissopimukset sekä taseen ulkopuoliset sitoumukset, kuten käyttämättömät luottojärjestelyt ja -limitit, takaukset ja remburssit. Myös maariskit ja selvitysriskit luetaan luottoriskeihin. (Finanssivalvonta 2004, 10.)

Jos asiakas ei jostain syystä maksa ostamaansa ja käyttöön ottamaansa tuotetta ajoissa, toteutuu maksuhäiriöriski. Tällaisessa tilanteessa asiakas voi olla joko maksuhaluton, maksukyvytön tai molempia. Yksittäisen asiakkaan maksuhäiriöriskien toteutuminen ei yleensä ole yrityksen kannalta merkittävää. Mikäli yrityksen myynti tapahtuu vain harvalle pääasiakkaalle tai yritys myy huomattavan osan liikevaihdostaan riskillisille yrityksille, voi maksuhäiriöriski muodostua taloudellisesti merkittäväksi. Tätä voidaan välttää siten, että ei luoda omalla toiminnalla riskikeskittymiä. Tällaisia voi syntyä esimerkiksi sitoutumalla liikaa yhteen tai kahteen asiakkaaseen tai ketjuttamalla liiaksi toimittaja-asiakas -suhteita saman omistajatahon piiriin. Mikäli tällaisia ei ole, asiakasriski syntyy pääasiassa myynnistä sellaisille asiakkaille, jotka tulevat jossakin vaiheessa maksukyvyttömiksi tai -haluttomiksi. Tätä riskiä voidaan huomattavasti pienentää tehokkaalla luotonvalvonnalla, jossa tulee seurata myös jo olemassa olevia asiakasyrityksiä. (Santanen ym. 2002, 143–145.)

3.4 Strategiset riskit

Strategisina riskeinä tässä työssä käsitellään johtamisriskejä, markkina-asemaan liittyviä riskejä sekä liiketoimintaympäristöriskejä. Ne ovat riskejä, jotka liittyvät organisaation pitkän aikavälin strategisiin tavoitteisiin ja joiden synonyymina käytetään liiketoimintariskin käsitettä (Juvonen ym. 2011, 150). Strategiset riskit syntyvät kilpailusta, sisäisestä paineesta tai markkinavoimista, jotka aiheuttavat volyyymien, katteiden tai kulujen heilahteluja ja siten vaikuttavat tulosten volatiliteettiin ja pitkäntähtäimen liiketoimintatavoitteiden saavuttamiseen. Riskit voivat syntyä myös väärän strategian valinnasta sekä puutteellisesta johtamisesta ja seurannasta sekä hitaasta reagoinnista toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. (Pohjola 2011, 15.) Riskit liittyvät strategisen päätöksenteon epävarmuustekijöihin, jossa päätöksen kohteena ovat organisaation tavoitteet esimerkiksi seuraavan viiden vuoden ajanjaksolle. Näin pitkään ajanjaksoon sisältyy lukuisia sisäisiä ja ulkoisia epävarmuustekijöitä, jotka yksin tai yhdessä voivat aiheuttaa sen, ettei organisaatio saavuta tavoitteitaan. Näihin liittyvät

riskit voidaan jakaa strategian laadintaan liittyviin riskeihin ja strategian toteuttamiseen liittyviin riskeihin. Näistä strategian laadintaan liittyvät riskit aiheutuvat puutteellisista tai vääristä taustatiedoista ja strategian toteuttamisen esteet taas johtuvat useimmiten organisaation toiminnasta. (Ilmonen ym. 2010, 71.)

Ulkoiset strategiset riskit aiheutuvat yrityksen ulkopuolisesta syystä, ja ne voivat liittyä esimerkiksi muutoksiin kilpailijoiden toiminnassa tai yrityksen liiketoimintaympäristössä sekä asiakaskäyttäytymisen ja -tarpeiden muutoksiin. Koko alalla voi myös tapahtua ennakoimattomia muutoksia, esimerkiksi lainsäädäntöön tai markkinatilannetta muuttaviin uusiin teknologioihin liittyen. Lisäksi keskeisten raaka-aineiden ja hyödykkeiden hinnat voivat muuttua voimakkaasti. (Ilmonen ym. 2010, 71.)

Sisäiset strategiset riskit liittyvät yrityksen omaan toimintaan, kuten strategian toimeenpanon epäonnistumiseen. Tällainen riski toteutuu esimerkiksi silloin, jos organisaatio ei kykene tunnistamaan asiakkaittensa tarpeita tai ei kykene suuntaamaan toimintaansa niiden suuntaisesti. Menetetty liiketoimintamahdollisuus on aina myös strateginen riski. Tuotteiden ja palveluiden kehittämisen osalta voi käydä esimerkiksi niin, että organisaation kehitysportfolio, tuote- tai palveluvalikoima, ei vastaa strategisten tavoitteiden tarpeisiin. Tällöin organisaatiossa keskitytään kehittämään strategian kannalta toisarvoisia asioita tai kehityshankkeet epäonnistuvat, vaikka ne sinällään pyrkisivätkin vastaamaan strategisiin tavoitteisiin. (Ilmonen ym. 2010, 71–72.)

Johtamisriskit

Strategisella johtamisella on aina kolme suurta haastetta: luoda menestysstrategia, toteuttaa se erinomaisesti sekä uudistaa strategia ajoissa ja riittävän voimakkaasti. Suurin osa organisaation jäsenistä pitää strategian toteuttamista näistä vaikeimpana alueena, sillä käytännön toteutus on se, joka paljastaa kuinka strategia toimii käytännössä. Toteutumiseen vaikuttavat strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus sekä niiden suhteet. Yksi tärkeimmistä keinoista strategian turvaamisessa on operatiivisen johtamisen kytkentä strategiaan sekä ammattimainen strategiatyöskentely. Haasteena strategian siirtämisessä käytännön operatiivisen johtamiseen on se, miten strategia kytketään siihen jokapäiväisessä tekemisessä. Tavoitteet ovat tärkeä side strategian ja operatiivisen johtamisen välillä, mutta eivät pysty ratkaisemaan kaikkia strategioiden ja operaatioiden oikean vuorovaikutuksen ongelmia. Strategian toteutumiseen

vaikuttaa myös ammattimainen strategiatyöskentely, jossa hallituksen, konsernijohdon ja toimialajohdon välinen strategiatyöskentely ratkaisee, kuinka hyvin strategin johtamisjärjestelmä käytännössä toimii. Ammattimaisen työskentelyn avulla organisaatio pystyy laatimaan todennäköisesti hyvän ja toimivan strategian, sekä siihen liittyvän johtamis- ja seurantajärjestelmän. (Kamensky 2012, 319–322.)

Strategian toteuttamisen lisäksi johtamisriskit voivat liittyä myös päivittäiseen toimintaan yrityksissä. Erityisesti pienemmissä, yrittäjävetoisissa yrityksissä riskiksi voi muodostua se, ettei tehtäviä tai vastuita ole yrityksessä jaettu riittävän hyvin ja selkeästi. Tällöin tehtävät voivat olla ainoastaan yrittäjän vastuulla ja näin jotkut tehtävät voivat jäädä muiden kiireiden takia kokonaan hoitamatta. Erityisesti tämä voi korostua hankalien tai epämiellyttävien tehtävien osalta joita ei ole vastuutettu, vaan ovat ainoastaan yrittäjän vastuulla.

Johtamisriskeinä käsitellään myös investointeihin liittyviä riskejä. Investoinneilla tarkoitetaan käyttöomaisuusmenoja, jotka tuottavat tuloja pidemmän aikaa. Jos investoinnin menot nousevat odotettua suuremmaksi tai tuotot jäävät odotettua pienemmiksi, kysymyksessä on investointiriski. Mikäli investointi on yrityksen kokoon nähden suuri, voi se vaikuttaa kohtalokkaasti yrityksen talouteen. Toiminnan rationalisointiin tarkoitettujen investointien tavoitteena on tehostaa yrityksen toimintaa ja ne sisältävät usein suhteellisen vähän riskiä, koska ne perustuvat yleensä selkeisiin ja helposti arvioitaviin vaihtoehtoihin. Toinen ryhmä investointeja on kapasiteetin ylläpitoon tähtäävät korvausinvestoinnit, joihin liittyvät riskit ovat yleensä kohtuullisella tasolla. Näiden tavoitteena on säilyttää yrityksen kapasiteettitaso ainakin aikaisemmalla tasolla, ja mahdollisesti myös tehostaa toimintaa. Näihin investointeihin liittyvä riski pysyy hallinnassa, sillä yritys ei pyri laajentamaan kapasiteettiaan tai suuntamaan toimintaansa uusille alueille. Huomattavan paljon riskiä sisältyy aineettomaan omaisuuteen, kuten tutkimukseen ja tuotekehitykseen, tehtyihin investointeihin. Tuotot voivat jäädä kokonaan saamatta, jolloin riski toteutuu täysimääräisenä kun investointiin sijoitetut rahat menetetään. Myös laajennusinvestoinnit eli yrityksen kapasiteetin laajentamiseen tähtäävät investoinnit sisältävät usein paljon riskiä, jos kasvaneelle kapasiteetille ei löydykään enää markkinoita. Investointi toisen yrityksen ostamiseen eli yrityskauppa on myös yksi investointiriskin muoto. Siinä riski on sitä suurempi, mitä vähemmän yritys tuntee ostokohdetta, mitä erilaisemmalla toimialalla se toimii ja mitä etäämpänä se sijaitsee. (Santanen ym. 2002, 171–174.)

Markkina-asemaan liittyvät riskit

Markkina-asemaan liittyvät riskit muodostuvat muun muassa yrityksen asiakkaisiin ja kilpailijoihin sekä yrityksen maineeseen liittyvistä asioista. Asiakasriski liittyy yksittäisten asiakkaiden sellaiseen käyttäytymiseen, josta voi seurata yritykselle taloudellista vahinkoa. Tämä riski on sitä suurempi, mitä vähemmän yrityksellä on asiakkaita. Tähän liittyy myös hajautusriski, joka on asiakasriskin yksi muoto ja syntyy yrityksen liian yksipuolisesta ja harvalukuisesta asiakaskunnasta. Asiakasriski voi johtua myös siitä, että yritys myy volyyimiriskin toteutumisesta johtuen ylimääräistä kapasiteettiaan asiakkaille, jotka se tietää riskillisiksi. Yrityksen asiakkaat saattavat aiheuttaa taloudellista vahinkoa käyttäytymisellään ainakin kolmella eri tavalla: peruuttamalla tilaamansa tuotteen oston, maksamalla tuotteen sovittua myöhemmin tai jättämällä sen kokonaan maksamatta. Jos asiakas peruuttaa tekemänsä tilauksen, joka on jo ehditty ainakin osittain valmistaa, on kysymyksessä peruutusriski. Tätä vastaan voidaan suojautua sellaisilla sitovilla sopimuksilla, joissa asiakas korvaa vahingon, mikäli peruutuksen syy ei johdu itse yrityksestä. Yrityksestä itsestään johtuvia riskejä syntyy silloin, kun sen toiminta tai suoritteet eivät vastaa asiakkaiden perusteltuja odotuksia. (Santanen ym. 2002, 141–142.)

Yrityksen asiakasriskit liittyvät muuhunkin kuin osto- ja maksukäyttämiseen ja niitä voidaan tarkastella neljällä tasolla, mikä helpottaa niiden tunnistamista ja hallintaa. Nämä tasot ovat yksittäisen asiakkaan riskit, asiakassuhteen riskit, asiakaskannan riskit sekä markkinatason asiakasriskit. Yksittäisen asiakkaan riskit ovat nimensä mukaisesti asiakaskohtaisia, mutta ne voivat koskettaa myös muita yrityksiä, jotka ovat tekemisissä kyseisen asiakkaan kanssa. Usein nämä riskit liittyvät merkittävän asiakkaan henkilö- tai liiketoimintariskeihin ja maksukäyttämiseen, mutta myös asiakasyrityksen menestymiseen ja kasvuun omilla markkinoillaan. Asiakassuhteen riskillä tarkoitetaan yrityksen ja sen asiakkaiden välisiin asiakassuhteisiin liittyviä riskejä. Näitä ovat esimerkiksi asiakasuskollisuuden lasku, asiakassuhteiden elinkaaren lyheneminen, asiakassuhteen negatiivinen kehitys, asiakaskannattavuuden lasku tai uusi asiakashankinnan tehostuminen ja korkeat kustannukset. Myös asiakkaan organisaatiossa, toimialassa tai liiketoimintaympäristössä tapahtuvat muutokset voivat vaikuttaa asiakassuhteen riskeihin. Yksittäisen asiakkaan riskistä tuleekin helposti asiakassuhdetta koskeva riski. (Hellman & Värilä 2009, 138–139.)

Asiakaskannan riskit ovat yhdistelmä yrityksen asiakkaiden rakenteeseen, kokoon, laatuun ja kehitykseen liittyvistä riskeistä. Ne muodostuvat sellaisista asiakastason riskeistä, jotka liittyvät useisiin yrityksen asiakkaisiin, tai riskeistä, joita ei yksittäisen asiakkaan osalta pidetä riskinä, mutta jotka kumuloituessaan asiakaskannassa saavat aikaan riskin. Myös asiakaskannan rakenne voi olla taloudellinen riski, mikäli pitkäaikaisia, kannattavia asiakkuuksia on vähän ja asiakaskanta muodostuu käytännössä kannattamattomista ostajista. Asiakaskannan rakenne on riski myös silloin, kun sitä leimaa muutama suuri asiakkuus, joiden menettämisen saattaa vaikuttaa kriittisesti yrityksen taloudelliseen tilaan. (Hellman & Värilä 2009, 141.)

Neljäs taso asiakasriskeissä ovat markkinatason asiakasriskit, jotka liittyvät yrityksen omiin toimialavalintoihin eli niihin toimialoihin, joille se aktiivisesti myy ja markkinoi tuotteitaan. Markkinatason riskejä voivat olla esimerkiksi kilpailutilannetta, kasvu- ja kannattavuuskehitystä ja valtiiovallan tai lainsäätäjän toimenpiteitä koskevat riskit. Näillä alueilla toteutuvat riskit näkyvät myös yrityksen tuloksessa. (Hellman & Värilä 2009, 142.)

Asiakasriskejä voidaan tarkastella myös siitä näkökulmasta, ovatko ne välittömiä vai välillisiä riskejä. Välittömiä taloudellisia riskejä ovat esimerkiksi asiakkaiden maksukäyttäytymiseen liittyvät seikat kuten maksuhäiriöt ja reklamaatiot. Välillisiä riskejä ovat puolestaan asiakkaiden markkinoihin liittyvät riskit, kuten asiakkaan toimialakehitystä sekä markkina- tai suhdanneheilahteluja koskevat riskit, jotka voivat vaikuttaa merkittävästi asiakkaan ostoihin tämän kanssa toimivilta yrityksiltä. (Hellman & Värilä 2009, 142.)

Asiakasriskit voidaan jakaa edellisten lisäksi vielä strategisiin ja operatiivisiin riskeihin. Näistä strategisella riskillä tarkoitetaan seuraamusta, joka voi aiheutua epäsuotuisista valinnoista yrityksen strategioissa, erityisesti riskien mitoittamisessa. Tällöin riskit voivat olla väärässä suhteessa yrityksen riskinotto-kykyyn, tuotannollisiin ja henkilöstöllisiin resursseihin sekä henkilöstön ammattitaitoon. Strategisia asiakasriskejä voidaan hallita huolehtimalla riittävän laajasta asiakas- ja potentiaalikkannasta. Operatiiviset riskit taas ovat sellaisia, jotka saattavat vaarantaa tai estää asetettujen liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista ja vaikuttavat siihen, minkälaiset toimintaedellytykset ja vaikutusmahdollisuudet yrityksellä on asiakkaisiinsa. Tällaisia riskejä ovat

esimerkiksi yrityksen myyjäkuntaan liittyvät riskit. Myyjät saattavat olla vanhenemassa ja siirtymässä eläkkeelle ja samaan aikaan ainoat henkilöt, jotka tuntevat asiakkaat ja joilla on henkilökohtaiset suhteet asiakkaan päättäjiin. Operatiivinen riski voi olla myös asiakkaisiin liittyvien toimenpiteiden ulkoistaminen kolmannelle osapuolelle, kuten erilliselle jälleenmyyjälle. (Hellman & Värilä 2009, 143–144.)

Markkina-asemaan liittyy myös maineriski, joka on yritystä koskeva tilanne tai tapahtumasarja, joka voi vahvistaa tai heikentää yrityksen uskottavuutta ja sidosryhmien kokemaa luottamusta yritystä kohtaan. Tyypillisesti maineriskeihin liittyy merkittävä negatiivinen julkisuus, eikä maineriskin rakentuminen ole riippuvaista asioiden todellisesta tilasta, vaan sidosryhmien tilannetta koskevista käsityksistä. Maineriskin erityisluonne muihin riskeihin verrattuna on siinä, ettei mainetta useinkaan tuhoa riskin toteutuminen itsessään, vaan maineen menetys on seurausta huonosta kriisinhallinnasta ja erityisesti kriisiviestinnästä. (Pisto 2013, 16.) Määritelmänkin mukaan maineriskiä itsessään ei ole olemassa, vaan sen toteutuminen edellyttää jonkin toisen riskin toteutumista, joka voi olla esimerkiksi yrityksen valmistaman tuotteen pilaantuminen ja sen saama julkisuus. Jos kriisinhallinta ja viestintä hoidetaan tällaisessa tilanteessa huonosti, kasvaa maineriski entisestään. Maineriski vaihtelee lisäksi paljon eri toimialoilla, esimerkiksi konepajalla riski on yleensä pienempi kuin elintarvikealalla tai lääketeollisuudessa. Konepajalla viallinen tuote voidaan korvata uudella ja riski liittyy lähinnä yksittäiseen toimitukseen tai asiakkaaseen. Elintarvikeollisuudessa taas tuotteen pilaantuminen herättää kiinnostusta laajemminkin ja voi vaikuttaa yrityksen maineeseen negatiivisesti, jos asian viestintää tai tiedotusta ei hoideta kunnolla.

Liiketoimintaympäristöriskit

Liiketoimintaympäristöriskeillä tarkoitetaan ulkoisia riskitekijöitä, jotka saattavat toteutuessaan vaikuttaa merkittävästi yrityksen liiketoimintamahdollisuuksiin ja kannattavuuteen. Markkinoiden volyyymi muodostaa yritykselle riskin silloin, kun se jää odotettua pienemmäksi. Jos muut tekijät pysyvät ennallaan, merkitsee markkinoiden volyymin pienentyminen sitä, että myös yrityksen myynnin volyyymi ja liikevaihto jäävät pienemmäksi. Tähän samaan päädytään myös silloin, kun markkinoiden volyymiriski ei toteudu, mutta yritys menettää markkinaosuuttaan, jolloin kyseessä on markkinaosuusriskin toteutuminen. Nämä kaksi riskiä muodostavat yhdessä volyymiriskin, joka näkyy yrityksen myynnin ennakoitua pienemmäksi jäävänä volyyminä. Markkinoiden

volyymien kehityksen väärinarviointi voi johtaa virheellisiin investointeihin ja taloudellisiin vaikeuksiin. Markkinoiden volyyimiriskien suuruuteen yritys voi vaikuttaa lähinnä hajauttamalla toimintaansa useille, eri tavalla kehittyville markkinoille. Markkinaosuuteen vaikuttavaa riskiä taas voidaan pienentää panostamalla yrityksen toiminnalliseen suorituskykyyn, tuotteisiin, markkinointiin ja asiakasuskollisuuden kehittämiseen. Volyymiriski johtuu yrityksen liiallisesta kapasiteetista kysyntään nähden, minkä takia volyyymiin liittyvää riskiä kannattaa pyrkiä pienentämään. Tämä voidaan tehdä panostamalla kysyntäennusteen laadun ja luotettavuuden parantamiseen erilaisia toimialaennusteita, kansainvälistä kehitystä ja suhdanteita seuraamalla. (Santanen ym. 2002, 125–126.)

Toinen markkinariskien osatekijä volyyimiriskin lisäksi on hintariski, jolla tarkoitetaan yrityksen tuotteiden hintatason jäämistä odotettua alemmaksi. Hintariski toteutuu silloin, kun yrityksen odottama tuotteiden hintatason suhde niiden kysyntään ei toteudu, vaan tavoitteena olevan kysynnän saavuttaminen vaatii hinnan laskemista. Tämä voi tapahtua esimerkiksi siten, että markkinoille tulee uusi kilpailija joka myy samanlaista tuotetta alemmalla hinnalla. Hintatason putoaminen vaikuttaa yrityksen liikevaihdon tasoon, mutta ei alenna kustannuksia koska muuttuvat kulut riippuvat yrityksen myynnin volyyymistä, eivät sinänsä liikevaihdosta. Tähän riskiin voidaan vaikuttaa useammalla eri tavalla. Perusennustetta laadittaessa kannattaa panostaa hintatason ja volyymin suhteen arvioinnin luotettavuuteen. Mitä luotettavammin hintataso pystytään arvioimaan, sitä pienemmäksi jää kilpailutilanteesta riippuvan mahdollisen hintariskin todennäköisyys ja taloudellinen merkitys. Mitä selkeämmin yrityksen tuote eroaa edukseen kilpailijoiden tuotteesta asiakkaan silmissä, sitä paremmat mahdollisuudet yrityksellä on säilyttää tavoitteeksi asettamansa hintataso. Jos yritys pitää erityistä huolta siitä, että asiakkaat näkevät koko ajan yrityksen tuotteet hintansa arvoisiksi, ei hintariski nouse vaaralliseksi. Jos hintataso jää pysyvämmiin odotettua tasoa alemmaksi, on yrityksen eliminoitava sen vaikutus karsimalla kuluja, mikäli kannattavuus halutaan pitää samalla tasolla kuin aikaisemmin. (Santanen ym. 2002, 132–134.)

Riskienhallinnan näkökulman tulisi kulkea olennaisena osana toimintaverkoston muodostavien kumppanuuksien johtamista. Kumppaneja valittaessa on tärkeää tunnistaa kumppanuudelle asetetut omat tavoitteet ja niihin liittyvät riskit, ja miettiä myös tarvittavat varasuunnitelmat. Tätä analyysia on hyvä myös päivittää säännöllisesti kumppanitoiminnan aikana. Pitkien alihankkijaketjujen hallinta vaatii erityistä paneutumis-

ta, sillä näkyvyys ketjun päihin on usein huono, mutta siellä tapahtuvat häiriöt voivat silti aiheuttaa riskin oman organisaation toiminnalle. Yksittäisen riskin tunnistaminen on sitä hankalampaa, mitä kauemmas omasta toiminnasta alihankintaverkostossa edetään. Kun riskien tunnistaminen hankaloituu, on myös niihin vaikuttaminen vaikeampaa, sillä tunnistamattomille riskeille ei pystytä tekemään riskienhallintatoimenpiteitä. (Pohjola 2012c, 10.)

3.5 Operatiiviset riskit

Operatiivisella toiminnalla tarkoitetaan tuotteiden, materiaalien ja palveluiden tuottamista ja jakelua. Se on hyvin erilaista eri toimialoilla ja eri yrityksissä, mutta kaikki operatiiviseen toimintaan liittyvät tekijät voivat tuottaa yritykselle välillisesti tai suoraan voittoa tai tappiota. Tästä syystä kaikkia operatiiviseen toimintaan liittyviä riskejä ei voida erotella ja kuvata ilman yrityksen tarkkaa analysointia. (Juvonen ym. 2011, 157.) Operatiivisilla riskeillä tarkoitetaan yleisesti yrityksen päivittäisiin toimintoihin liittyviä välittömien tai välillisten vahinkojen tai maineen riskejä, jotka aiheutuvat riittämättömistä tai epäonnistuneista sisäisistä prosesseista, henkilöstöstä tai järjestelmistä taikka ulkoisista tekijöistä. Operatiivisiin riskeihin sisältyy myös työntekijöiden rikollinen toiminta ja oikeudelliset riskit. (Pohjola 2011, 15.) Sisäisistä operatiivisista riskeistä osa on hyvin lähellä vastaavia strategisia riskejä. Yritykseen ja sen johtamiseen liittyviä sisäisiä operatiivisia riskejä ovat muun muassa epäonnistuminen prosessien johtamisessa tai kehittämisessä, heikko päätöksentekoprosessi tai -kyky, kyvyttömyys päätösten suunnittelussa, konkreettisten tavoitteiden asettamisessa tai päätösten toimeenpanossa sekä intressiristiriidoista johtuvat epäonnistumiset. (Ilmonen ym. 2010, 72.)

Informaatiotekniikkaan eli digitaalisiin työvälineisiin liittyviä sisäisiä operatiivisia riskejä, voivat olla muun muassa näiden teknologioiden valintaan ja integrointiin liittyvät riskit. Tällaisia ovat esimerkiksi liiketoimintatarpeita vastaamattomat teknologiat, näiden teknologioiden heikko laajennettavuus tai mahdollisuus kasvattaa teknistä ympäristöä ilman toiminnan häiriintymistä tarpeiden muuttuessa sekä järjestelmien riippuvuuksista johtuvat riskit. Riskit voivat liittyä myös ulkoisiin palveluntuottajiin esimerkiksi sen osalta, onko toimittajilla riittävä osaamistaso. (Ilmonen ym. 2010, 72.)

Operatiivisille riskeille on tyypillistä se, että riskien toteutumisesta voi seurata kriisitilanne, esimerkiksi yritystä tai sen henkilöstöä kohdanneesta vakavasta onnettomuudesta, rikoksesta, liiketoiminnan tai tuotannon keskeytyksestä. Jos yritys ei ole etukäteen suunnitellut, miten tällaiset kriisitilanteet hallitaan, seurauksena voi olla vaikutukseltaan alkuperäistä huomattavasti merkittävämpiä riskejä, esimerkiksi lisävahinkoja yrityksen ollessa kyvytön rajoittamaan niitä. Usein näissä tilanteissa riskien keskiössä on epäonnistunut viestintä. (Ilmonen ym. 2010, 74.)

Toimitusketjun riskit

Toimitusketjun riippuvuusriskiä kartoitettaessa pyritään tunnistamaan yrityksen riippuvuus kaikista ulkopuolisista hyödykkeiden ja palvelujen tuottajista ja niiden toimistusten loppumisesta aiheutuvat vahingot. Huomioon otettavia asioita ovat riippuvuus yhdestä alihankkijasta tai toimittajasta, varatoimittajan löytämiseen kuluva aika ja tämän sopivuus omaan toimintaan sekä omat varmuusvarastot. (SKOL ry 2004, 15.) Tuotteiden ja materiaalien saatavuuteen liittyvät keskeiset riskit ovat raaka-aineiden riittävyys ja saatavuus sekä hinnan vaihtelut. Lisäksi riskinä on sekin, että useimpien raaka-aineiden merkittävimmät löydökset ja tuotanto ovat sellaisissa valtioissa, joiden poliittiset ja taloudelliset olot eivät ole kovin vakaat. Nämä tekijät lisäävät raaka-aineiden hinnan vaihteluita, joiden hallitsemiseen yksittäisellä yrityksellä ei ole mahdollisuuksia. Kulutustarvikkeiden riskit ovat samantyyppisiä kuin raaka-aineiden, mutta niiden osalta riskiä voidaan hallita varmistamalla korvaavien tuotteiden saatavuus. Tuotteiden saatavuuteen liittyvää riskiä hallitaan hajauttamalla tilauksia eri tavantoinimittajille. (Juvonen ym. 2011, 159.)

Toimittajariski on kyseessä silloin, kun yrityksen toiminta häiriytyy toimittajien epätavallisen käyttäytymisen johdosta ja aiheuttaa yritykselle taloudellisia menetyksiä. Riski ei siis johdu yrityksen omasta käyttäytymisestä. Toimittajariskin hallitsemiseksi on tärkeää tiedostaa, että arvoketjun jäsenillä on yhteiset tavoitteet, eli arvoketjun menestymisen mahdollistaminen. Taloudellisessa mielessä ratkaisevaa on se, millä tavalla syntynyt arvonnisa jaetaan katteena ketjun jäsenille. Toimittajasopimuksella voidaan määritellä se, millä tavalla hintoja arvoketjussa muutetaan, mikäli tarkastuksissa todetaan katteen jakautuvan epäoikeudenmukaisesti. (Santanen ym. 2002, 152–156.)

Toimittajien epätavallisesta käyttäytymisestä saattaa aiheutua yritykselle monella eri tavoin taloudellisia menetyksiä. Näitä mahdollisia menetyksiä vastaan yrityksen kannattaa suojautua vakuutuksilla, sopimuksilla ja muulla tavoin varautumalla. Toimituksessa tapahtuvat häiriöt voivat liittyä toimitusaikaan, toimitusmäärään, kustannuksiin tai laatuun. Jos toimitus saapuu yritykselle sovittua myöhemmin, toteutuu toimitusaikaan liittyvä riski. Jos toimitus tulee ajoissa, mutta jää pysyvämmän sovittua pienemmäksi, on kysymyksessä toimitusmäärään liittyvä riski. Tässä tilanteessa yritys ei voi toteuttaa omaa tuotantoaan suunnitellussa laajuudessa, mikäli se ei pysty hankkimaan tai käyttämään korvaavia tuotannon tekijöitä. Nämä samat seuraamukset voivat toteutua myös toimituksen myöhästymisen vuoksi ja molemmissa tilanteissa tuotantotoiminnan joustavuudella ja varatuotantosunnitelmien laatimisella voidaan näitä taloudellisia menetyksiä olennaisesti pienentää. (Santanen ym. 2002, 156–157.)

Jos toimitus tulee yritykselle ajoissa ja täysimääräisenä, mutta yllättäen sen kustannukset nousevatkin odotettua suuremmaksi, on kysymyksessä toimituksen kustannuksiin liittyvä riski. Tällöin yritys voi operatiivisesti toimia häiriöttömästi, mutta kustannusten nousu heikentää sen kannattavuutta ja voi johtaa rahoituskellisiin vaikeuksiin. Toimituksen laatuun liittyvä riski taas toteutuu jos toimituksen aika, määrä ja kustannukset ovat suunnitelman mukaiset, mutta laatu jää odotettua heikommaksi. Heikentynyt laatu voi näkyä yrityksen lopputuotteissa ja johtaa oman myyntihinnan laskun lisäksi myös asiakkaiden menettämiseen. Tällä tavalla laatuun liittyvä riski voi huomattavasti heikentää yrityksen kilpailukykyä ja kannattavuutta. Riskiä voi pienentää laatimalla toimittajasopimus huolellisesti, sen pitää sisältää laadun varmistamiseksi täsmällinen määrite toimituksen laadusta ja siihen liittyvistä sanktioista. (Santanen ym. 2002, 157–158.)

Juridiset riskit

Sopimukset ja sopiminen kuuluvat olennaisesti yritystoimintaan ja asianmukainen kirjallinen sopimus selventää sopimuskumppanien välisiä tehtäviä, oikeuksia ja velvollisuuksia. Huolellinen sopiminen myös parantaa yhteistyötä ja auttaa välttämään ongelmia. Riskienhallinnan kannalta ongelma on se, etteivät yritykset panosta sopimusten tekemiseen riittävästi, eivätkä huomioi tarpeeksi toiminnan muutoksia, uusia tilanteita, vastuita ja niin edelleen. Huonoimmassa tapauksessa sopimuksia ei tehdä kirjallisesti tai tehdään itselle epäedullisia sopimuksia, josta seuraava riitely sopimus-

ten sisällöstä vie aikaa ja häiritsee yhteistyötä. Laadukkaan ja kannattavan yritystoiminnan turvaamiseksi, yrityksen on tunnettava ja hallittava sopimuksiin ja vastuisiin liittyvät ongelmat ja riskit, sillä sopimusriskin toteutuminen voi aiheuttaa suuria taloudellisia menetyksiä. Sopimus pitäisi aina tehdä kirjallisesti eli sopimuksen sisältö tulee kaikissa tapauksissa dokumentoida jollakin menetelmällä. (SKOL ry 2004, 8.)

Suomalaisten yritysten tekemien sopimusten suhteen vallitsee sopimusvapaus, eli yrityksillä on oikeus päättää sopimuksen tekemisestä, sopimuskumppanista, sopimuksen sisällöstä ja muodosta sekä mahdollisten riitojen ratkaisemisesta. Pk-yritysten kannalta keskeisin kysymys on se, millaisiin sopimuksiin yritys on sitoutunut ja millaisia riskejä näihin sopimuksiin liittyy. Tyypillisiä sopimuksiin liittyviä riskejä on, ettei sopimusta täytetä lainkaan, sopimusta ei täytetä ajallaan, sopimus täytetään puutteellisesti tai virheellisesti sekä se, että sopimuksen kohde aiheuttaa vahinko sopimuskumppanille tai kolmannelle osapuolelle. Sopimus- ja vastuuriskit ovat myös operatiivisia riskejä. (Ilmonen ym. 2010, 73; Suominen 2003, 72–73.)

Juridisiin riskeihin kuuluvat myös vastuuriskit, joilla tarkoitetaan tavallisesti vastuita, jotka yritykselle voivat syntyä tietyn normin rikkomisen seurauksena, oman toiminnan tai tuotteiden aiheuttamina, taikka sopimusrikkomuksen johdosta. Vastuuriskit konkretisoituvat korvausvastuina, rangaistuksina tai muina viranomaisseuraamuksina, oikeudenkäyntikuluina tai muina ylimääräisinä välittöminä tai välillisinä kustannuksina. Yritystoimintaan liittyviä vastuuriskejä tai niiden aiheuttajia voivat olla muun muassa sopimuksiin liittyvät vastuuriskit, tuote- ja ympäristövastuut, hallinnon vastuut, tapaturmat ja ammattitaudit, kilpailuoikeudellisiin normeihin liittyvät vastuuriskit, palveluiden tarjoajan vastuut, vastuu immateriaalioikeuksien loukkaamisesta taikka arvopaperimarkkinoilla toimijoiden vastuut. Vahinko voi aiheutua yritykselle itselleen, sopimuskumppanille tai ulkopuoliselle. (Juvonen ym. 2011, 99.) Yritykselle voi syntyä korvausvastuu myös työntekijän aiheuttamasta vahingosta niin sanotun isännän vastuun perusteella. Tuotevastuu on niin sanottua ankaraa vastuuta, eli yritys voi joutua korvausvelvolliseksi riippumatta siitä, onko se syyllistynyt laiminlyönteihin vai ei. (Suominen 2003, 15–16.)

Tietojärjestelmäriskit

Tietoturvallisuudella tarkoitetaan tietojen, järjestelmien ja palveluiden asianmukaista suojaamista sekä normaali- että poikkeusoloissa. Tietojen luottamuksellisuutta, eheyttä ja käytettävyyttä suojataan erilaisten vikojen, luonnontapahtumien tai tahallisten, tuottamuksellisten tai tapaturmaisten tekojen aiheuttamilta uhkilta ja vahingoilta (Teollisuus ja Työntajat 2001, 13). Tietoriskin lähtökohtana on tietoihin ja niiden käyttöön kohdistuvan tapahtuman uhka. Tietoriskiksi määritellään tilanne, jolloin tarvittavaa tietoa tai tietojärjestelmää ei ole käytettävissä, tai tieto on valtuudettomasti muuttunut tai päässyt leviämään. Tietoriskeihin ei liity tuotto-odotuksia, vaan päinvastoin niiden toteutuminen johtaa lähes poikkeuksetta menetyksiin. Riskien kattavaa tunnistamista vaikeuttaa se, että riskien aiheuttajat ovat hyvin erilaisia ja uhkan toteutumissyöt vaihtelevat. (Suominen 2003, 79.) Tampereen yliopiston yrityksille kohdistamassa kyselytutkimuksessa 2001 kävi ilmi että tietoturvan viisi suurinta uhkatekijää ovat oma henkilöstö, satunnainen hakkeri, entinen työntekijä, kilpailevan yrityksen työntekijä sekä järjestäytynyt rikollisuus. Tietoriskeihin tulee varautua, jotta voidaan turvata tiedon luottamuksellisuus, käytettävyys ja eheys. (Santanen ym. 2002, 63.) Yrityksen henkilöstö voi aiheuttaa riskin tietoturvallisuudelle omalla toiminnallaan, mikäli he eivät ymmärrä hallussaan olevan tiedon arvoa. Tällöin tietoon ja sen säilyttämiseen ei välttämättä osata suhtautua riittävän vakavasti ja yrityksen kannalta arvokasta tietoa voidaan esimerkiksi kuljettaa mukana suojaamattomalla muistitikulla, josta se on helposti muidenkin saatavissa.

Tietojenkäsittelyn häiriöt, ongelmat ja vahingot voivat olla välitöntä tai välillistä seurausta erilaisista ulkoisista tapahtumista kuten palo-, murto- tai sähköilmiövahingoista. Häiriöt, ongelmat ja vahingot voivat johtua myös sisäisestä tapahtumasta, joka voi olla seurausta valmistusvirheestä, laitteiden tai ohjelmien keskinäisestä yhteensopimattomuudesta tai asennuksessa, huollossa tai käytössä tapahtuneesta inhimillisestä virheestä tai osaamattomuudesta. Toimimattomuus tai virheellinen toiminta voi aiheutua laitteen tai ohjelman ominaisuudesta, josta aiheutuu ongelmia aina tietyissä tilanteissa tai olosuhteissa. Lisäksi ne voivat olla seurausta tietotekniikkaa käyttäen aiheutetusta tahattomasta tai tahallisesta tapahtumasta. Tahattomia ovat erilaiset syöttö-, käyttö-, operointi- ja ohjelmointivirheet ja muut inhimilliset virheet. Tahalliset tapahtumat liittyvät taas pääasiassa niin sanottuun tietotekniikkarikollisuuteen, joita ovat esimerkiksi oman henkilöstön tai ulkopuolisten suorittamat petokset, kavallukset, tietojen

väärentäminen, tietovarkaudet, virukset, järjestelmiin murtautumiset ja palvelunestot. (Juvonen ym. 2011, 117.) Yrityksen liiketoiminta voi olla voimakkaasti sidoksissa tietokoneiden ja tietoliikenneyhteyksien toimivuuteen. Tietojen varmistus ja varmuuskopioiden hallinta ovat merkittäviä riskienhallintatoimenpiteitä, jotka on syytä hallita asianmukaisesti. Myös kopioitujen tietojen palauttaminen on syytä testata säännöllisesti. (SKOL ry 2004, 14.)

Yrityksen tieto-omaisuudelle on harvoin määritelty virallista arvoa, vaikka sen hyödyntäminen tuottaa yritykselle helposti tunnistettavaa rahallista hyötyä. Tieto-omaisuuteen liittyvien riskien vähentämisessä on kaksi päätavoitetta: vähentää niiden kadottamisen vaaraa sekä tahallisen väärinkäytön ja varkauksien riskiä. Riskit liittyvät erityisesti IT-järjestelmissä ylläpidetyn tieto-omaisuuden häviämiseen, vahingoittumiseen tai väärinkäyttöön. IT-riskit voivat liittyä myös palveluntarjoajiin ja toimittajiin, kun ulkoistaminen on kasvanut IT:n kokonaisratkaisusta ulkoistettuun mikrotukeen. Riskinä tässä on ulkopuolisen toimittajan vararikko (ostettujen järjestelmien tuki), ydinteknologioiden päivitys ja uudet versiot. Lisäksi riskin voivat muodostaa huono seuranta, epäsuhtaiset palvelusopimukset tai ulkopuolisten pääsy käsiksi yrityksen arkaluonteiseen tieto-omaisuuteen. Tunnusmerkillinen piirre ulkoistukseen ja kolmansiin osapuoliin liittyvissä riskeissä on sopimuksen merkitys. Niissä yritetään yleensä varautua kaikkiin mahdollisiin tilanteisiin. Jos IT-palveluntarjoaja ei toimitakaan sitä mitä lupaa, voi sen välittömänä seurauksena olla vakava häiriö järjestelmissä ja palveluissa. (Jordan & Silcock 2006, 10–19, 61–62.)

Yrityksen käyttämät sovellukset voivat aiheuttaa riskiä, jos jokin osio on toteutettu virheellisesti tai puutteellisesti, sovellus ei toimi todellisessa käyttöärsituksessa tai IT-järjestelmät eivät ole yhteensopivia. Yrityksen infrastruktuuri voi myös olla rakenteeltaan soveltumaton niille sovelluksille ja palveluille, joiden pitäisi toimia sen päällä tai siinä ei ole tarpeeksi kapasiteettia kaiken kuorman käsittelyyn tai sitä ei huolleta niin, että se pysyisi kunnossa. Kun infrastruktuuri romahtaa, vaarassa ovat myös kaikki sovellukset ja IT-palvelut, jotka on rakennettu sen varaan. (Jordan & Silcock 2006, 10, 13–16, 19–23.)

Laajemmin tietoturvallisuutta voidaan tarkastella kyberriskien kautta. Kyber-sanan merkityssisältö liittyy yleensä sähköisessä muodossa olevaan tietojen käsittelyyn eli tietotekniikkaan, tiedonsiirtoon sekä tieto- ja tietokonejärjestelmiin. Kyberriskillä tar-

koitetaan kybertoimintaympäristöön kohdistuvaa vahinkomahdollisuutta tai haavoittuvuutta, joka toteutuessaan tai jota hyväksi käyttäen kybertoimintaympäristön toiminnasta riippuvalle toiminnolle voi aiheutua vahinkoa, haittaa tai häiriötä. (Turvallisuuskomitean sihteeristö 2013, 12.) Tietopääoman kaappaamiseen tähtäävät hyökkäykset ovat yleistymässä samoin kuin kohdistetut hyökkäykset liitteeksi naamioidun haittaohjelman tai USB-muistiväliseen välityksellä. Palomuurit eivät yleensä estä tiedon kuljettamista yrityksestä ulos, jonka lisäksi myös työasemat toimisto-ohjelmistoinen ovat haavoittuvia. (Ilmonen ym. 2010, 72.)

Prosessiriskit

Tuotantoon, tuottavuuteen ja tuotantoprosesseihin liittyviin operatiivisiin riskeihin kuuluvat muun muassa laaturiskit, kuten laaduntarkistuksen hylkäämän tavaran määrästä aiheutuva tuotantotavoitteista jääminen, uudelleen tehdyn työn kustannukset ja asiakaspalautukset. Jos osa tuotannosta tai raaka-aineista ostetaan ulkoa, riskit voivat liittyä esimerkiksi toimittajien saatavuuteen sekä niiden toimittamien tuotteiden, palveluiden tai resurssien laatuun. Tuotantoon voi liittyä myös riskejä tuotantokapasiteetin epävakauden, toimimattomien, tehottomien, joustamattomien tai vanhentuneiden prosessien vuoksi. Kun prosessit pyöriivät ihmisten varassa, aina on myös riski siitä, että työvoima ei ole riittävän motivoitunutta. Kaikissa edellä mainituissa syissä riskin lähde voi olla sisäinen tai ulkoinen riippuen tuotantotavasta. (Ilmonen ym. 2010, 73.) Sisäinen kustannusriski voi seurata suunnitteluvirheen seurauksena, eli jos toiminnan toteuttaminen ei olekaan mahdollista suunnitellulla tavalla (suunnitteluriski), jos tuotanto ei toimi niin tehokkaasti kuin odotettiin (toteutusriski) tai jos toiminnan tai kustannusten valvonta pettää jossain vaiheessa (valvontariski) (Santanen ym. 2002, 162–164). Tuotannon lisäksi prosessiriski voi syntyä myös yrityksen muiden prosessin yhteydessä. Tällainen tilanne voi esimerkiksi olla tarjouspyyntöjen laadinta, jossa prosessin on toimittava mahdollisimman tehokkaasti, nopeasti, edullisesti ja luotettavasti. Yritys voi joissakin tapauksissa laatia tietoisesti liian alhaisen tarjouksen ja hyväksyä kustannusriskin. Tietyillä toimialoilla yrityksen koko toiminta saattaa perustua suuriin projekteihin, joista jokaisen onnistumisella on yritykselle ratkaiseva merkitys. Tällaisessa tilanteessa tarjouksen laatimiseen sisältyy poikkeuksellisen suuri tarjousriski.

3.6 Vahinkoriskit

Vahinkoriskillä tarkoitetaan riskiä, joka sisältää vain tappion mahdollisuuden ja johon voidaan varautua vakuuttamalla. Tässä opinnäytetyössä vahinkoriskeinä käsitellään fyysisten vahinkojen riskiä, henkilövahinko- ja henkilöstöriskejä sekä ympäristöriskejä. Vahinkoriskit tunnistetaan yleensä riskeistä kaikkein parhaiten, koska ne ovat tutuimpia. Tyypillisiä vahinkoriskejä ovat esimerkiksi henkilöstön työkyvyttömyyteen tai alentuneeseen työkykyyn ja työtapaturmiin liittyvät riskit. Henkilöturvallisuuteen liittyviä vahinkoriskejä ovat muun muassa työvoiman puutteeseen tai riittämättömiin kompetensseihin liittyvät riskit, henkilöstön toistuvat poissaolot, liikematkustukseen liittyvät riskit, avainhenkilöiden menettäminen ja epälojalisuus työnantajaa kohtaan (Ilmonen ym. 2010, 75).

Fyysisten vahinkojen riskit

Fyysisten vahinkojen riskillä tarkoitetaan riskejä, jotka toteutuessaan aiheuttavat vahinkoa yrityksen aineellisille tuotannontekijöille ja joihin voidaan varautua esinevakuutusten avulla. Riskien kohteena voivat olla esimerkiksi rakennukset, kalusto, vaihto- ja käyttöomaisuus sekä kolmannen osapuolen omaisuus. Näille vahinkoa voivat aiheuttaa esimerkiksi tulipalo, tulva, vuotovahinko, rikos, kuljetus sekä näihin liittyvät keskeytysvahingot. (Santanen 2003, 15.)

Tulipalo voi olla vakava yritystä uhkaava vaara, johon yrityksissä on kuitenkin useimmiten varauduttu ainakin omaisuuden osalta melko hyvin palovakuutusten avulla. Useimmat palot johtuvat tietämättömyydestä, huolimattomuudesta tai ne sytytetään tahallaan. Työpaikan päivittäiseen paloturvallisuuteen voi vaikuttaa kiinnittämällä huomiota työpaikan järjestykseen ja siisteyteen, tupakointiin, tulitöiden suorittamiseen, alkusammutuskaluston käyttökoulutukseen sekä tuhopolttojen ehkäisyyn. (SKOL ry 2004, 14.) Toinen hyvin mielletty vahinkoriski on rikosriski, jolla tarkoitetaan ryöstön, murron ja ilkivallan aiheuttamaa uhkaa yrityksen omaisuudelle. Rikosturvallisuutta voidaan parantaa kiinnittämällä huomiota rakenteelliseen murtosuojaukseen, vartiointiin, rikosilmoitusjärjestelmään, kulunvalvontaan, omaisuuden turvamerkintään ja avainturvallisuuteen. Rikosturvallisuutta tulee seurata päivittäin, vaikka yritys olisikin suojattu asiallisin lukituksin ja valvontalaittein. (Hietaniemi 2010.)

Vuotoriskillä tarkoitetaan nesteen virtaamisesta kiinteistön rakenteille sekä irtaimelle omaisuudelle aiheutuvaa vahinkoa. Vuotoriski on keskeinen ennen kaikkea asuinkiinteistöissä. Tuotannollisissa yrityksissä vuotovahingon aiheuttamat menetykset ovat huomattavasti pienemmät silloin kun kyseessä on käyttövesiputken rikkoontuminen. Sen sijaan muiden teollisuudessa käytettyjen nesteiden virtaaminen voi aiheuttaa merkittäviä ympäristö- ja henkilövahinkoja. (Juvonen ym. 2011, 81.)

Kuljetusriskin osalta riskillä tarkoitetaan sellaista tapahtumaa tai ilmiötä, jonka toteutuessa tuote vahingoittuu. Kuljetusriski on mahdollisuus, että tavara ei saavu perille vahingoittumattomana, oikean määräisenä, sovittuna aikana tai oikeaan paikkaan. Kuljetusriski sisältää suppeassa tarkastelussa yritykseen tulevan tavaravirran ja lähtevän tavaravirran sekä näihin liittyvän informaatiovirran. Kuljetusriskin ominaispiirteitä ovat muun muassa se, että vahinkomahdollisuuksia on runsaasti, koska tuotteet, kuljetusreitit, kuljetusmuodot ja kuljetusolosuhteet vaihtelevat tapauskohtaisesti, riski tavarasta on toimituslausekkeiden perusteella joko lähettäjällä tai vastaanottajalla ja vahingonaiheuttajan korvausvastuu on yleensä rajoitettu. (Vahinkovakuutusosakeyhtiö Pohjola 2002, 25, 28.)

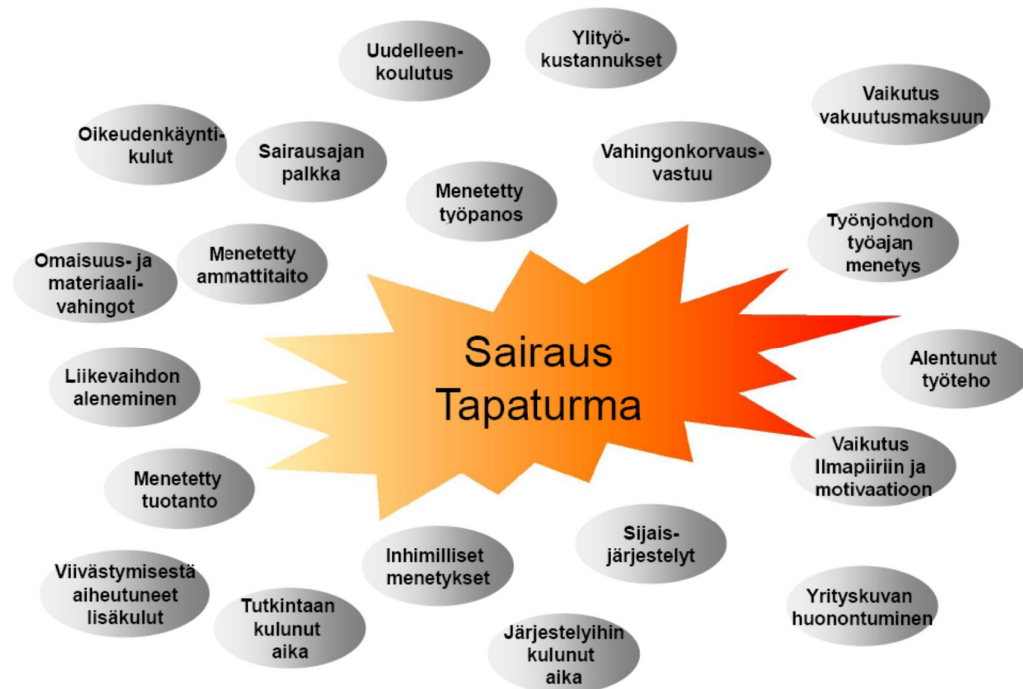
Yksi merkittävimmistä yritystoiminnan uhkista on toiminnan keskeytyminen. Keskeytys aiheutuu useimmiten yrityksen johtoon kuuluvaa henkilöä tai muuta avainhenkilöä, taikka yrityksen omaisuutta kohdanneesta vahingosta. Vahinkotapahtuma itse omaisuudelle voi olla pieni, mutta se voi keskeyttää yrityksen toiminnan pitkäksi aikaa. Toiminta voi keskeytyä myös sen vuoksi, että yritykseen suorassa sopimussuhteessa olevassa toisessa yrityksessä sattuu esinevahinko. Liiketoiminnan keskeytysriski voi johtua minkä tahansa liiketoiminnassa tarvittavan resurssin vajauksesta. Tällainen riski voi syntyä esimerkiksi tietoliikenneyhteyden katketessa, tulipalon tuhotessa keskeisen tuotantolaitoksen tai tärkeimmän tavarantoimittajan tai palveluntoimittajan mennessä konkurssiin. Keskeytysriskien lähde voi siis olla sisäinen tai ulkoinen. Keskeinen osa riskienhallintaa on myös asiakkuuksien hallinta, eli se, miten järjestetään asiakkaille korvaavat tuotteet tai palvelut, jotta asiakkuus säilyy vahingosta toipumisen ajan. Toiminnan keskeytymisestä aiheutuvia välittömiä rahallisia tappioita voidaan kohtuullisen hyvin hallita vakuutuksilla, mutta menetettyjä asiakassuhteita on vaikea korvata. (Ilmonen ym. 2010, 73; Juvonen ym. 2011, 93.)

Jotta toiminta on mahdollista saada mahdollisimman pian vahingon jälkeen käyntiin, on toiminnan jatkuvuus suunniteltava etukäteen. Yrityksen liiketoiminnan jatkuvuus on varautumista ennalta niihin riskeihin, jotka voivat yllättäen keskeyttää yrityksen toiminnan sekä valmiuden hankkimista siihen, että toimintaa voidaan jatkaa mahdollisen keskeytystilanteen jälkeenkin. Jatkuvuussuunnittelu on varsin uusi tapa pohtia yrityksen toimintaa ongelmatilanteissa. Riskienhallinta- ja yritysturvallisuustyön perusajatusten ydin on estää ennakolta ei-toivottuja tapahtumia. Jatkuvuussuunnittelussa pyritään jatkamaan toimintoja ei-toivotun tapahtuman toteuduttua tai saamaan toiminnot käynnistettyä mahdollisimman nopeasti, ja täten vähentämään tapahtumasta aiheutuneita tappioita. Mikäli ei-toivottuihin tapahtumiin ei ole varauduttu ennakolta, ne voivat aiheuttaa merkittäviä katkoksia yrityksen toiminnassa, ja tällöin aiheuttaa taloudellisia tappioita ja pahimmassa tapauksessa koko yrityksen toiminnan loppumisen. Jatkuvuutta voivat uhata fyysiset turvallisuusriskit, kuten toimitilavahingot, tietojärjestelmiin liittyvät kriisit kuten tietoliikennevahingot, virusvahingot ja hakkerit ja kumppanien taholta syntyvät kriisit, kuten sähkönsyötön pettäminen, konkurssit, liikekumppanin vaikeudet tai kriisit. Myös omaan toimintaan liittyvät kriisit, kuten tietojen luvaton paljastuminen, väärinkäytökset ja maineriskit, ulkopuolisten toiminnasta syntyvät kriisit kuten yleislakko tai ydinvoimalaonnettomuus tai henkilöihin liittyvät riskit kuten onnettomuudet, pandemia ja häiriökäyttäytyminen voivat vaikuttaa jatkuvuuteen. Jatkuvuussuunnittelu voidaan laajalle vietyä jakaa pienempiin osa-alueisiin, kuten erillinen toipumissuunnitelma koskien liiketoimintaa, henkilökunnan varahenkilöjärjestelmä koulutuksineen, henkilökunnan toipumissuunnitelma, varatoimipaikkasuunnitelma, poikkeustilanteiden ilmoittamisohje, sidosryhmäsuunnitelma (alihankkijat, tavarantoimittajat, palveluidentuottajat), materiaalin hankintasuunnitelma sekä erilaiset muut poikkeustilanteen, jotka vaativat oman suunnitelman. (Heljasto, ym. 2008, 62–63; Väisänen 2010.)

Henkilövahinkoriskit

Henkilövahinkoriskien kohteena on ihminen. Pahimmassa tapauksessa uhkana ovat henkilön kuolemasta aiheutuvat menetykset. Muita uhkia ovat esimerkiksi sairastuminen ja tapaturma, invalideetti sekä näistä aiheutuvat poissaolot työtehtävistä ja niiden aiheuttamat hoitokulut. Henkilöriskit liittyvät yksilön kannalta toimeentulon hankkimiseen, terveyteen ja toimintakykyyn. Henkilöriskin toteutuminen voi aiheuttaa esimerkiksi erilaisia kustannuksia, työkyvyttömyyttä ja tulojen menetystä sekä elämän-

laadun heikkenemistä. Yrityksen kannalta henkilöriskeillä tarkoitetaan uhkia, joita kohdistuu henkilöstöön. Nämä ovat osittain samoja kuin yksilöön kohdistuvat henkilöriskit, eli tapaturma, sairastuminen tai työkyvyttömyys, jotka ovat uhkia niin yrityksen kuin yksilön kannalta. Keskeisimpiä varautumiskeinoja riskien varalle ovat vakuutukset, säästäminen sekä riskien toteutumisen todennäköisyyden pienentäminen. (Juvonen ym. 2011, 48–49; Pellikka ym. 2010, 45.)



KUVA 12. Sairauden ja tapaturman aiheuttamat vaikutukset yritykselle (Sivonen 2011)

Työntekijöiden sairastuminen ja siitä aiheutuvat poissaolot haittaavat organisaation toimintaa, työt hidastuvat tai keskeytyvät ja muut työntekijät rasittuvat joutuessaan korvaamaan puuttuvaa työvoimaa. Näitä mahdollisia henkilöstön poissaoloista aiheutuvia kustannuksia ja vaikutuksia on kuvattu kuvassa 12. Sairaudesta johtuviin poissaoloihin voi varautua etukäteen suunnittelemalla varahenkilö- ja sijaisjärjestelyt sairastumisen varalta. Sairastumisen lisäksi työtapaturmien aiheuttama työpanoksen menetykset on huomattava. Työtapaturmissa menehtyy vuosittain viitisenkymmentä henkilöä eikä määrä ole kääntynyt laskuun siitäkään huolimatta, että työturvallisuuden parantamiseksi on tehty runsaasti työtä. (Juvonen ym. 2011, 54–56.)

Henkilöstöriskit

Henkilövahinkoriskien lisäksi yritystoimintaan kohdistuu monia muita henkilöstöriskejä, jotka liittyvät esimerkiksi henkilöstön osaamiseen, vaihtuvuuteen ja työilmapiiriin. Yrityksen henkilöstöriskit voidaan karkeasti jakaa kahtia työntekijöiden työskentelyyn ja toimintaan liittyviin riskeihin sekä työpanoksen menettämiseen liittyviin riskeihin. Työskentelyyn ja toimintaan liittyviä henkilöstöriskejä ovat muun muassa osaamiseen riittävyys, työvoiman saatavuus, johtamisen kyvykkyys sekä työmatkoihin liittyvät riskit. Työpanoksen menettämiseen liittyviä riskejä ovat aiemmin mainittujen sairastumisen ja tapaturman lisäksi esimerkiksi irtisanoutuminen ja eläkkeelle lähteminen. (Juvonen ym. 2011, 48–49.)

Henkilöstöriskit voivat liittyä myös rekrytointeihin, väärinkäyttöihin tai yrityksen avainhenkilöihin, sillä mikään muu ei ole niin arvaamaton ja ennakoimaton resurssi yritykselle kuin ihminen. Inhimillisen tiedon ja taidon korvaaminen ja uusiminen voi kestää vuosia. Henkilöstö muodostaakin sen vuoksi keskeisen, potentiaalisen ylivoimatekijän, jolla yritykset voivat erottua toisistaan. Yrityksen tärkein kilpailuetu on sen henkilöstön osaaminen ja perehdyttämisen ja kehittämisen puute johtaa riittämättömään osaamiseen. Se on suuri mahdollisuus oikein hoidettuna, mutta uhka väärin hoidettuna. Vääristä henkilövalinnoista seuraa osaamattomuutta, kyvyttömyyttä ja kustannuksia. (Routamaa 1998, 251.)

Kun yritykset rekrytoivat uusia työntekijöitä molempien kannalta on tärkeää se, että valinta on kummankin osapuolen näkökulmasta oikea. Rekrytoinnista vastaavat henkilöt joutuvat tekemään päätöksiä valinnoistaan erilaisen ja aina vajavaisen tiedon varassa. Koskaan ei voi olla täysin varma, kuinka uusi työntekijä tulee toimimaan ja soveltumaan yritykseen. Myös rekrytointi- ja henkilöstövoimavarojen käyttöä koskevissa päätöksissä tulee riskinäkökulma ottaa huomioon. Riskiä voidaan pienentää palkkaamalla taustaltaan ja kokemuksiltaan erilaisia työntekijöitä. Riskialtis tilanne syntyy, kun avainosaaminen on ja pysyy pitkään yksien ja samojen henkilöiden varassa. Tällöin yrityksen haavoittuvuus kasvaa eikä taloon synny riskien vaikutuksia pienentävää jälkikasvua. Avainhenkilöiden loma-ajat ja sairastumiset lisäävät riskiä ja synnyttävät uudenlaisen riskin, sillä mahdollisuudet väärinkäyttöihin kasvavat, kun avainhenkilön harteilla on liian monia ja vaativia päätöksiä eikä häntä organisaatiossa valvo enää kukaan. Riskien jakamiseen onkin yrityksen henkilöstöpolitiikassa aina

suhtauduttava vakavasti, mahdollisuuksia siihen on paljon ja toteutettavat ratkaisut ovat usein hyvin yrityskohtaisia. (Flink ym. 2007, 269; Suominen 2003, 104–105.)

Avainhenkilöllä tarkoitetaan vaikeasti korvattavissa olevaa työntekijää, jonka työn keskeytyminen voi aiheuttaa yritykselle huomattavia taloudellisia menetyksiä ja pahimmassa tapauksessa keskeyttää yrityksen toiminnan kokonaan. Tällainen henkilö saattaa esimerkiksi hallita yrityksen keskeisen tuotantoprosessin tekniset perusteet ja myös suhteet tärkeimpiin asiakkaisiin voivat perustua juuri avainhenkilön ja asiakkaan välisiin luottamuksellisiin suhteisiin. Yrityksen toimintaa pyörittävillä henkilöillä, esimerkiksi toimitusjohtajalla on usein sen toiminnasta tietoja, joita muilla ei ole. Avainhenkilön työnteko voi keskeytyä esimerkiksi sairauden tai tapaturman vuoksi, tai loppua kokonaan kun henkilö siirtyy toisen työnantajan palvelukseen. Avainhenkilön tunnistaminen ja heihin kohdistuvien riskien kartoitus ja arviointi ovat keskeisiä yrityksen henkilöriskien hallinnassa. Yritysten henkilöriskit liittyvät paljolti toisaalta henkilöstön osaamiseen ja toisaalta terveyteen ja ikääntymiseen. Lähtevän avainhenkilön merkitys yritykselle on suuri varsinkin silloin, kun tilalle on vaikea rekrytoida uusia osajia. Avainhenkilöiden kokemusta ja ammattitaitoa on vaikeaa hetkessä korvata. (Juvonen ym. 2011, 50; SKOL ry 2004, 13.)

Pk-yrityksissä koetaan avainhenkilön työpanoksen menetys toiminnan suurimmaksi uhaksi. Niissä joudutaan toimimaan pienellä henkilöstöllä, mutta henkilöstön riittävyys yrityksen kriittisissä toiminnoissa on aina varmistettava myös lomien tai kiireisten toimitusten aikana. Avainhenkilön siirtyminen kilpailijan palvelukseen saattaa olla vakava takaisku yritykselle. Pk-yritykset eivät useinkaan pysty tarjoamaan yhtä hyviä rahallisia ja muita etuja kuin suuremmat yritykset, jonka takia avainhenkilöitä voidaan yrittää saada pysymään yrityksessä esimerkiksi tarjoamalla heille osakkuutta yrityksessä. Myös hyvä ilmapiiri, arvostettu asema tai sananvalta yrityksessä motivoivat jäämään yritykseen. Yhä useammassa yrityksessä on avainhenkilölle tarjottu myös vapaaehtoisia eläkevakuutusjärjestelyitä. Parhaiten avainhenkilöriskejä torjutaan siirtämällä avainhenkilöllä olevaa tietoa ja osaamista toisille henkilöille. Asioiden kirjaaminen vähentää avainhenkilön menetyksestä aiheutuvaa riskiä. Kirjattavia asioita ovat muun muassa miten henkilö tekee työtehtävänsä, minkälaisia tietoja hän käyttää, kuka kuuluu hänen kontaktiverkkoonsa ja minkälaisia henkilökohtaisia työvälineitä hänellä on käytössään. (VTT 2009.)

Tosiasiassa avainhenkilöiden vaihtuvuuden kustannukset voivat nousta erittäin korkeiksi. IT-ammattilaisen lähtemisen kustannukseksi on laskettu 1½–2 kertaa vuosipalkka. Rekrytointi vie 20 %, liittymisbonukset toiset 20 %, uuden henkilön sijoittamisen kustannukset puolet ja loppu kuluu sekalaisiin menoeriin. Avainhenkilön lähtemisestä aiheutuvia kustannuksia ovat esimerkiksi uuden henkilön koulutus sekä pehdytys työhön, kitkakulut tuottavuuden alentuessa, uuden henkilön kovempi palkka, asiakkaiden menetyksestä aiheutuvat kustannukset sekä muut uuden henkilön rekrytointikustannukset. Usein joudutaan myös palkkaamaan tilapäistyöntekijä tai maksamaan jäljelle jääneille ylityökorvauksia. Henkilön taustan ja referenssien tarkistus voi sekin maksaa. Kustannukset riippuvat luonnollisesti henkilön strategisesta merkityksestä avainhenkilönä, vaihdettavuudesta ja korvattavuudesta. On luonnollisesti merkittävästi halvempaa rekrytoida osaaja lähtijän tilalle omasta organisaatiosta. Aina se ei kuitenkaan ole mahdollista. (Lampikoski 2005, 136.)

Henkilöstöriskeihin kuuluvat myös väärinkäytökset, esimerkiksi sisäisen tiedon hyödyntäminen rikollisuudessa on lisääntynyt, samoin kuin työssä koettu väkivalta, jota esiintyy erityisesti asiakaspalvelutehtävissä. Myös avainhenkilöiden uhkailu on lisääntynyt etenkin suurissa yrityksissä. Kansainvälisten havaintojen mukaan henkilöstön tekemät tai henkilöstön myötävaikutuksella toteutetut rikokset ovat lisääntymässä. (Hietaniemi 2010.)

Ympäristöriskit

Ympäristöriskejä voivat aiheuttaa haitallisten aineiden virheellinen käsittely ja tekniset häiriöt. Äkilliset päästöt ilmaan, maaperään, vesistöön tai pohjaveteen voivat saada aikaan vakavia vaaratilanteita asukkaille ja ympäristölle. Ympäristöriskien hallinta varmistaa, että toiminta jatkuu häiriöttä, toiminnan laatu pysyy hyvänä eikä ympäristölle koidu haittaa. Ympäristövahingon riski on suurin teollisuudessa, liikenteessä ja kunnallisilla jätevedenpuhdistamoilla ja suurin osa vahinkotapauksista kohdistuu ensisijaisesti maaperään. Yritys voi vähentää ympäristöriskejään tunnistamalla riskialueensa, ohjeistamalla niiden seurannan ja varautumalla erilaisiin häiriö- ja onnettomuustilanteisiin. Yrityksillä ja yhteisöillä on erityinen velvollisuus olla selvillä toimintansa ympäristövaikutuksista. Aiheuttaja on vastuussa aiheuttamastaan ympäristövahingosta ja rikosvastuussa ympäristön suojelemiseksi annettujen velvoitteiden rikkomisesta. (Valtion ympäristöhallinto 2012.)

Ympäristövaikutusten laatu ja merkittävyys riippuu yrityksen toimialasta, toiminnan laajuudesta, koosta, henkilökunnan ammattitaidosta, yritysjohton osaamisesta, ajan tasalla olevasta ympäristöpolitiikasta ja monesta muusta seikasta. Ympäristövahinkolain mukaan yritys on vastuussa toimintansa aiheuttamasta maaperän, ilman ja veden saastuttamisesta. Ympäristöä voidaan pilata lain tai lupaehtojen vastaisella toiminnalla, eli jos päästönormeja ei noudateta, tarvittavia lupia kemikaalien ja vaarallisten aineiden varastointiin ja käyttöön ei hankita tai laiminlyödään esimerkiksi puhdistuslaitteiden toiminnan valvonta. Yrityksen tulee ensisijaisesti pyrkiä estämään toiminnastaan aiheutuvat ympäristöriskit, mutta ympäristö voi pilaantua myös lainmukaisen toiminnan, esimerkiksi öljyvuodon tai ilkivaltavahingon seurauksena. Taloudellinen vastuu ympäristön pilaantumisesta on nykylainsäädännön ankaruuden ja laajuuden vuoksi merkittävä riski. (Juvonen ym. 2011, 109.)

4 RISKIENHALLINTA

Tässä luvussa käydään läpi riskienhallintaa, sen määritelmää ja sisältöä. Lisäksi on koottu yhteen riskienhallintaan liittyviä velvoitteita. Lopuksi esitellään riskienhallintaprosessin eteneminen.

4.1 Riskienhallinnan sisältö

Kaikki organisaatiot joutuvat toimimaan epävarmuudessa, joka sisältää sekä riskiä että mahdollisuutta. Tämä epävarmuus liittyy kaikkeen liiketoimintaan ja se voi vähentää tai kasvattaa yrityksen arvoa, liiketoiminta onkin riskin ottamista. Yritysten riskienhallinnassa lähdetään siitä, että jokaisen yrityksen tarkoituksena on tuottaa sidosryhmilleen arvoa. Johton haasteena on päättää se, kuinka paljon epävarmuutta siedetään pyrittäessä kasvattamaan sidosryhmäarvoa. Riskienhallinnan avulla yrityksen johto voi tehokkaasti hallita epävarmuutta ja siihen liittyviä riskejä ja mahdollisuuksia, jolloin myös yrityksen arvoa voidaan kasvattaa tehokkaammin. Riskienhallinnalla ei siis pyritä kaikkien riskien poistamiseen tai välttämiseen, vaan tarkoituksena on mahdollisimman hyvin ymmärtää ja hallita yrityksen toimintaa ja liiketoimintaympäristön sille luomia mahdollisuuksia ja rajoitteita. Riskienhallinta on lyhyesti kuvattuna näihin kahteen asiaan, yrityksen toimintaan ja toimintaympäristöön, liittyvien epävarmuustekijöiden, negatiivisten riskien ja positiivisten mahdollisuuksien tunnistamista, arvioin-

tia ja niitä koskevaa päätöksentekoa. Koska nämä ovat mukana normaalissa liiketoiminnan päätöksenteossa, riskienhallinta ei saisi jäädä normaaleista päätöksentekoprosesseista erilliseksi, vaan se tulisi aina rakentaa niiden sisään. (COSO 2004, 4; Ilmonen ym. 2010, 43–44.)

Riskienhallinnan tavoitteena on tukea päätöksentekoa siten, että yrityksen johdolla on riittävä tieto yrityksen suurimmista riskeistä ja päätöksen vaikutuksesta niihin, ennen kuin merkittäviä liiketoimintapäätöksiä tehdään. Tämä edellyttää sitä, että yrityksellä on riittävän tarkka ja asianmukainen tieto merkittävistä riskeistä näiden päätösten tekohetkellä. Tehtävä päätös on myös analysoitava niin, että ymmärretään sen todennäköinen vaikutus yrityksen merkittävien riskien kokonaisuuteen. Tavoite edellyttää myös sitä, että yrityksessä on ymmärrys omasta riskinkantokyvystä, jotta voidaan varmistaa se, kestäkö yritys enää tekeillä olevan merkittävän liiketoimintapäätöksen mukanaan tuomaa riskiä. (Ilmonen, ym. 2010, 12.)

Standardi SFS-ISO 31000 (2009, 12) määrittelee riskienhallinnan koordinoituksi toiminnaksi, jolla organisaatiota johdetaan ja ohjataan riskien osalta. Riskienhallinta ei ole siis pelkästään vahinkojen minimointia, vaan se on myös apuväline mahdollisuuksien parempaan hyödyntämiseen. Riskienhallinta muodostuu riskien tunnistamisesta ja arvioimisesta, päätösten tekemisestä sekä niiden toimeenpanosta. Yksinkertaistettuna riskienhallinnassa on kyse siitä, että yrityksessä tiedetään mitä tehdään, kun jotain ryhdytään tekemään. Ja kun jotain ryhdytään tekemään, niin varmistutaan siitä, että yllätysten määrä olisi mahdollisimman vähäinen. Riskienhallinnan tavoite ei siis ole välttää riskinottamista, vaan hallita riskinotto ja sen mahdolliset seurannaisvaikutukset. (Juvonen, ym. 2011, 18.) Riskienhallinta ymmärretään yleisimmin yritystoiminnan ja yrityksen tuloksen suojaamisena ei-toivotuilta tapahtumilta, riskeiltä ja niiden seurannaisvaikutuksilta. Tällöin korostetaan toiminnan jatkuvuutta, toimintavarmuutta, toiminnan häiriöttömyyttä, turvallisuutta, tehokkuutta ja laatua. Liiketoimintaa ei kuitenkaan ole ilman riskin ottamista. Sen vuoksi puhtaasti negatiivisilta riskeiltä suojaava lähestymistapa ei hyödynnä riskienhallinnan kokonaisvaltaisia mahdollisuuksia. Riski ja riskienhallinta laajasti ymmärrettyinä kattavat myös mahdollisuudet ja niiden tunnistamisen, arvioinnin ja hallinnan. Laajimmillaan riskienhallinta pitää sisällään muun muassa työsuojelun, turvallisuutta edistävät toimet, kriisienhallinnan, jatkuvuussuunnitelmat ja valmiussuunnitelmat. Suppeimmillaan riskienhallinta taas voi käsittää yrityksen riskilistojen laatimisen ja raportoinnin. (Ilmonen ym. 2010, 17, 39.)

Yrityksen riskienhallintatyössä on kysymys ennen kaikkea siitä saatavasta hyödyistä, toisin sanoen siitä, nähdäänkö riskienhallinta lisäarvoa tuottavana asiana. Onnistuakseen se vaatii yrityksen johdon tuen ja henkilöstön sitoutumisen, minkä lisäksi sen tulee olla osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Parhaiten riskienhallinnassa onnistutaan, mikäli sen toteuttaminen on kytketty osaksi yrityksen normaaleja prosesseja ja päätöksentekoa ja kaikki asianomaiset tahot ymmärtävät oman vastuunsa riskienhallinnan onnistumisesta. (Flink ym. 2007, 125, 128.) Riskienhallinta korostuu eri tavoin yrityksen eri tasoilla. Konsernitasolla esimerkiksi suurimmat uhkat ja mahdollisuudet tunnistetaan strategisella ja liiketoiminnallisella tasolla. Yksikkötasolla suurimmat riskit taas saattavat liittyä konkreettisiin asioihin, kuten avainhenkilöihin, -koneisiin tai -toimittajiin ja näihin liittyviin toiminnallisiin tai vahinkoriskeihin. (Pisto 2010a, 22.) Riskienhallinta koostuu erittäin laajasta kirjosta toimintatapoja, eikä koskaan pitäisi luottaa täydellisiin menetelmiin ja prosesseihin, koska ikinä ei voida täydellisesti varautua ennakoimattomiin asioihin. Riskienhallintatyö ei kuitenkaan ole itseisarvo, vaan sen tavoitteet tulevat yrityksen liiketoiminnallisista tavoitteista. Onnistuneelle riskienhallintatyölle on luonteenomaista jatkuvuus, tavoitteellisuus, mitattavuus ja vastuunjako. Aito riskienhallinta etenee suunnitelman mukaisena, vaiheittaisena toimintaprosessina. (Flink ym. 2007, 125, 128; SKOL ry 2004, 2.)

Vahinkoriskien hallinnan osalta yrityksissä on tehty yhteistyötä vakuutusyhtiöiden kanssa jo pitkään. Vakuutusyhtiön tarjoamien riskienhallintapalveluiden perusajatuk-
sena on aiemmin ollut asiakkaan riskien läpikäynti, eli niiden suuruuden ja todennäköisyyden selvittäminen. Tämän selvityksen perusteella vakuutusyhtiö tarjoaa mahdollisimman täydellisen vakuutusturvan sellaisten riskien varalle, joilla on merkitystä yrityksen toiminnan jatkuvuudelle. Vakuutusyhtiön rooli riskienhallinnassa ei ole vain edullisten vakuutusratkaisujen etsimistä, vaan se on myös tiivistä yhteistyötä riskien analysoinnissa ja toteutusarvioinneissa sekä keinojen etsimisessä riskien minimointiin. (Pellikka ym. 2010, 48.) Nykyisin vakuutusyhtiöt tarjoavat yhä monipuolisempia palveluita ja tuotteita asiakkaan riskienhallinnan tueksi. Tarkoituksena tällä työllä on pyrkiä ehkäisemään vahinkoja yhdessä asiakkaan kanssa.

Standardi SFS-ISO 31000 (2009, 22–24) määrittelee riskienhallinnan yleiset periaatteet, joita noudattamalla riskienhallinta on vaikuttavaa. Riskienhallinnan tulee olla avointa ja kattavaa, ja sen tulee perustua parhaaseen saatavilla olevaan tietoon. Jos

riskienhallinta saadaan olennaiseksi osaksi yrityksen prosesseja ja päätöksentekoa, tukee se yrityksen tavoitteiden saavuttamista ja toiminnan tason kehittymistä ja tuottaa näiden kautta lisäarvoa yritykselle. Yrityksen tavoitteiden toteutumista riskienhallinta tukee myös sitä kautta, että sen perusteella voidaan tunnistaa omien ja ulkopuolisten henkilöiden kyvyt, näkemykset ja aikomukset jotka voivat vaikuttaa yrityksen tavoitteiden toteutumiseen. Paremman riskienhallinnan avulla päätöksentekijät pystyvät tekemään tietoisia valintoja, asettamaan toimintoja tärkeysjärjestykseen ja erottamaan vaihtoehtoiset toimintatavat. Riskienhallintaan tulee ottaa mukaan myös sidosryhmien ja yrityksen eri tasoilla olevat päätöksentekijät sopivalla tavalla ja oikeaan aikaan. Näin riskienhallinta pysyy tarkoituksenmukaisena ja ajantasaisena, ja pystytään havaitsemaan muutokset ja reagoimaan niihin viipymättä. (SFS-ISO 31000 2009, 22–24.)

4.2 Veloitteet riskien arviointiin

Vaikka riskienhallinta tukeekin yrityksen toimintaa ja tavoitteiden toteutumista, jonka lisäksi sen pitäisi olla osa yrityksen päivittäistä toimintaa, veloitetaan yritystä riskien arviointiin myös usean eri säädöksen kautta. Kaikkia yrityksiä koskevan työturvallisuuslain (738/2002, 10 §) mukaan työnantajan on selvitettävä ja tunnistettava työstä, työtilasta, muusta työympäristöstä ja työolosuhteista aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät sekä arvioitava niiden merkitys työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle. Tässä arvioinnissa on otettava huomioon muun ohella tapaturman ja muu terveyden menettämisen vaara, esiintyneet vaaratilanteet, työn kuormitustekijät sekä mahdollinen lisääntymisterveydelle aiheutuva vaara. Työnantajalla tulee olla hallussaan tämä selvitys ja arviointi, joka on tarkistettava olosuhteiden olennaisesti muuttuessa ja se on muutenkin pidettävä ajan tasalla. Vastaava velvoite tulee työterveyshuoltolain (1382/2001) 12 §:n mukaan työterveyshuollolle. Sen mukaan työterveyshuollon sisältöön kuuluu myös työperäisten terveysvaarojen ja -haittojen arviointi ja seuranta mukaan lukien työstä ja työympäristöstä aiheutuva erityinen sairastumisen vaara.

Valtioneuvoston asetus 715/2001 koskee työntekijöiden suojelemista kemiallisille tekijöille altistumiseen liittyviltä vaaroilta. Kemikaaleille altistuminen on arvioitava siten, että voidaan tunnistaa työntekijöihin kohdistuvat vaarat. Samoin on arvioitava vaaroista aiheutuvat riskit ja suunniteltava tarvittavat turvallisuustoimet. Kemikaaliriskin

arviointi edellyttää tietoa tuotteiden vaarallisuudesta ja raja-arvoista sekä altistumisen luonteesta ja määrästä.

Koneiden turvallisuutta koskeva valtioneuvoston päätös (1314/1994) velvoittaa koneiden valmistajat arvioimaan niihin liittyvät riskit. Riskien arvioinnin perusteella suunnitellaan ja toteutetaan turvallisuustoimenpiteet sekä laaditaan tarvittavat dokumentit ja käyttöohjeet. Osoituksena siitä, että kone täyttää sitä koskevat olennaiset terveys- ja turvallisuusvaatimukset, koneen valmistaja allekirjoittaa vakuutuksen vaatimustenmukaisuudesta ja kiinnittää koneeseen CE-merkinnän.

Pelastuslain (379/2011, 15 §) mukaan rakennukseen tai muuhun kohteeseen, joka on poistumisturvallisuuden tai pelastustoiminnan kannalta tavanomaista vaativampi tai jossa henkilö- tai paloturvallisuudelle, ympäristölle tai kulttuuriomaisuudelle aiheutuvan vaaran taikka mahdollisen onnettomuuden aiheuttamien vahinkojen voidaan arvioida olevan vakavat, on laadittava pelastussuunnitelma. Pelastussuunnitelmassa on oltava selostus vaarojen ja riskien arvioinnin johtopäätelmistä.

Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin mukaan yhtiön on selostettava hallituksen tietoon tulleita merkittävimpiä riskejä ja epävarmuustekijöitä sekä periaatteet, joiden mukaan riskienhallinta on järjestetty. Riskienhallinta on osa yhtiön valvontajärjestelmää ja sen avulla pyritään varmistamaan, että yhtiön liiketoimintaan vaikuttavat riskit tunnistetaan ja niitä arvioidaan ja seurataan. Toimiva riskienhallinta edellyttää riskienhallinnan periaatteiden määrittämistä. Yhtiön toiminnan arvioimiseksi on tärkeää, että riskienhallinnasta annetaan riittävästi tietoa. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2010, 22.)

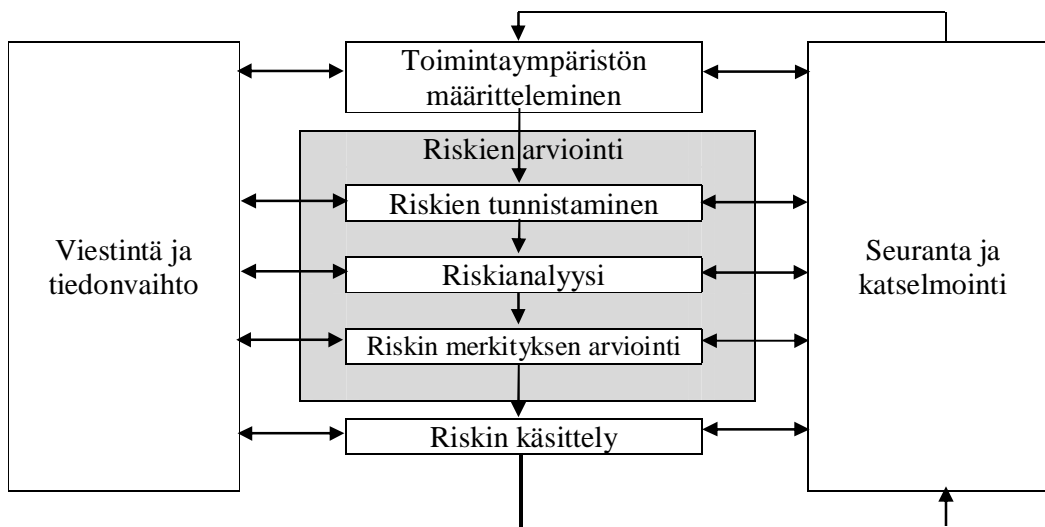
Finanssivalvonnan standardi 4.1 sisäisestä valvonnasta kuvaa hyvän käytännön riskienhallinnan organisoimiseksi ja mallin rooleista ja vastuista yrityksissä. Standardi asettaa vaatimuksia niiden organisaatioiden riskienhallinnalle, joita standardi koskee. Sen mukaan riskienhallinnan on katettava kaikki olennaiset valvottavan liiketoimintaan liittyvät riskit: niin sisäiset kuin ulkoiset, niin mitattavissa olevat kuin ne, joita ei voi mitata, niin valvottavan omassa vaikutusvallassa olevat kuin ne, joihin valvottava ei voi itse suoraan vaikuttaa vaan joilta se voi vain suojautua. Valvottavan on määriteltävä mitattavissa oleville riskeille mittaamistavat ja kehitettävä ei-mitattavissa ole-

vien riskien hallintaan tarkoituksenmukaiset arviointimenetelmät. (Rahoitustarkastus 2003, 17.)

Kirjanpitolain (1336/1997, 3. luvun 1 §) mukaan tilinpäätökseen on liitettävä toimintakertomus, jossa annetaan tiedot kirjanpitovelvollisen toiminnan kehittymistä koskevista tärkeistä seikoista. Toimintakertomuksessa on arvioitava kirjanpitovelvollisen toiminnan laajuuteen ja rakenteeseen nähden tasapuolisesti ja kattavasti merkittävimmät riskit ja epävarmuustekijöitä sekä muita kirjanpitovelvollisen liiketoiminnan kehittymiseen vaikuttavia seikkoja. Arvion tulee sisältää keskeisimmät tunnusluvut kirjanpitovelvollisen liiketoiminnan sekä taloudellisen aseman ja tuloksen ymmärtämiseksi. Tässä tarkoituksessa on myös esitettävä tunnusluvut ja muut tiedot henkilöstöstä ja ympäristötekijöistä sekä muista mahdollisista kirjanpitovelvollisen liiketoiminnassa merkityksellisistä seikoista.

4.3 Riskienhallintaprosessin eteneminen

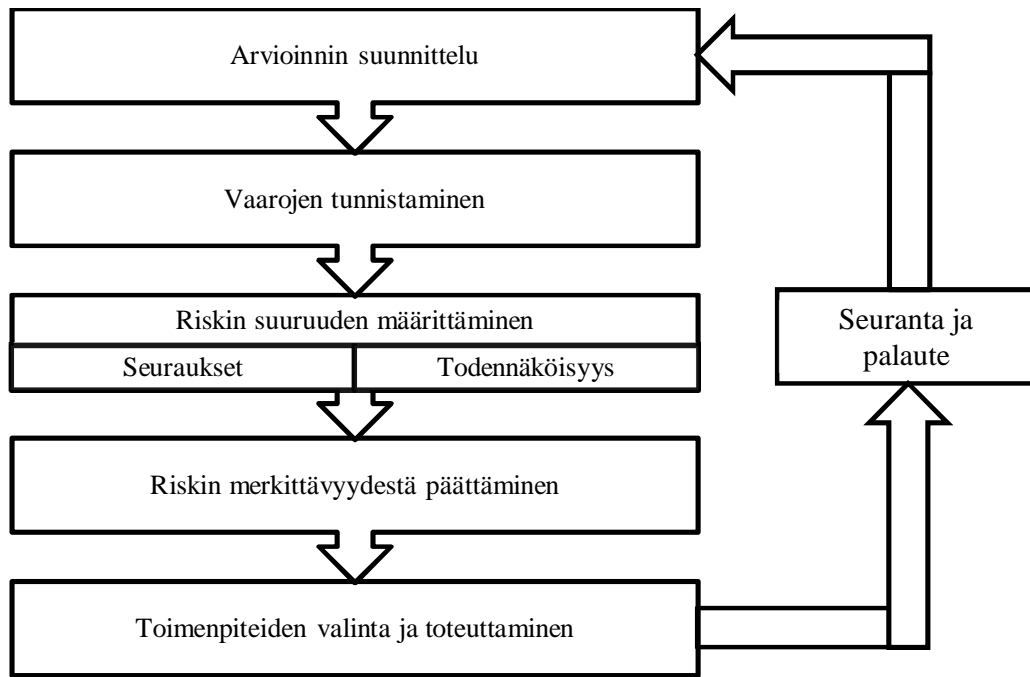
Riskienhallinta tulisi ymmärtää systemaattisena ja hallinnoitusti toteutettavana prosessina, jonka vaiheiden jaottelua leimaa osittain keinotekoisuus, sillä päivittäisessä riskienhallinnassa ei aina voida erotella riskienhallinnan vaiheita normaalista liiketoimintaprosessista. Luonnollisimmallaan riskienhallinnan tulisi olla sulautettuna yrityksen liikkeenjohtojärjestelmään, strategiseen ja lyhyemmän aikavälin suunnitteluun. Näin riskienhallinta on mukana jokapäiväisessä toiminnassa, ajattelussa ja konkreettisisa työvälineissä. (Flink ym. 2007, 129–130.)



KUVA 13. Riskienhallintaprosessi SFS-ISO 31000 (2009, 34) mukaan

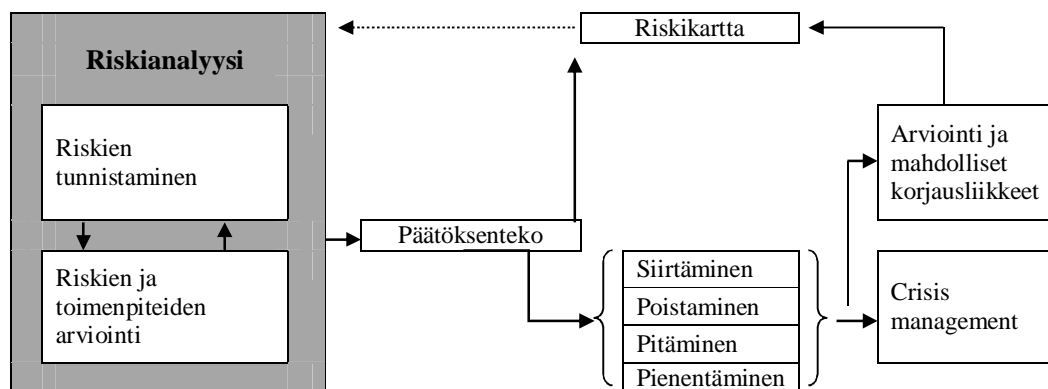
Kuvassa 13 on esitetty yksinkertaistettu riskienhallinnan prosessi, joka on syklinen. Riskienhallinta on siis jatkuvaa toimintaa, jonka prosessi lähtee liikkeelle toimintaympäristön määrittelystä ja toiminnalle asetetuista tavoitteista. Jos riskienhallinnassa ei ensin tiedetä yrityksen tavoitteita, ei voida myöskään tehokkaasti tunnistaa riskejä, jotka niihin liittyvät. Riskienhallintaprosessin alussa voidaan päättää mitä riskilajeja valitaan kartoitettavaksi, jolloin tulisi aloittaa suurimmista riskilajeista ja rajoittaa määrä alkuvaiheessa minimiin. Seuraavaksi pyydetään talousjohdolta arvio yhteisön riskien merkitysrajoista ja päätetään minkä suuruiset riskit jätetään huomioimatta ja minkä suuruinen riski voidaan hyvin rahoittaa kassavaroista. Seuraavaksi valitaan käytettävä riskienkartoitusmalli, kootaan kutakin riskilajia varten asiantuntevin henkilöstö ja informoidaan valittuja henkilöitä aiheen merkityksestä ja tavoitteesta. Rakennusten riskien kartoittajaksi pyritään valitsemaan asiantuntevin ja jos mahdollista vain yksi henkilö sekä työn kohteeksi valittujen muiden riskilajien kartoittajaksi kutakin aihetta varten yhteisön asiantuntevin ja aiheesta vastaava henkilö. (Leijala 2012; SFS-ISO 31000 2009, 34–42; Santanen ym. 2002, 84–85.)

Varsinainen riskien arviointi koostuu riskien tunnistamisesta, riskianalyysistä ja riskien merkityksen arvioinnista. Riskien tunnistamisessa riskejä tarkastellaan suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Niihin vaikuttavat uhkat, epävarmuustekijät ja mahdollisuudet pyritään tunnistamaan mahdollisimman kattavasti. Riskianalyysissä nämä tunnistetut riskit analysoidaan ja niille pyritään määrittämään riskitaso. Seuraavana vaiheena on tunnistettujen riskien arviointi, jossa vaikutus, todennäköisyys sekä riskienhallinnan nykytila arvioidaan. Näiden arvioiden pohjalta riskit voidaan priorisoida ja saada selville se, mihin riskeihin on syytä tarttua ensimmäisenä. (SFS-ISO 31000 2009, 34–42.)



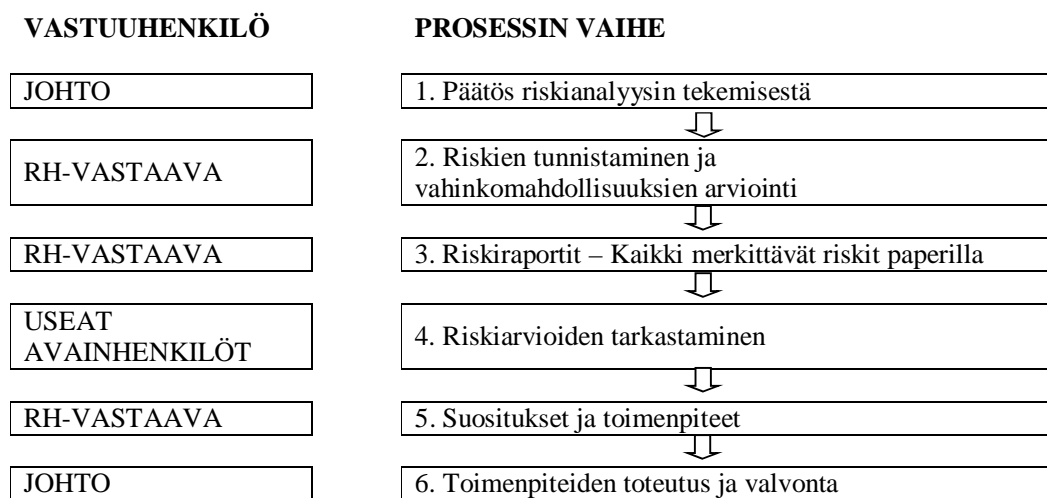
KUVA 14. Riskien arvioinnin vaiheet (Työsuojeluhallinto 2006, 10)

Työsuojeluhallinnon näkemys riskien arvioinnista on vastaava kuin edellä kuvattu, mutta näkökulmana ovat erityisesti työssä esiintyvien vaarojen tunnistaminen, vaarojen aiheuttamien riskien suuruuden määrittäminen ja niiden riskien merkityksen arviointi. Riskien arvioinnin avulla työympäristö pyritään tekemään turvallisiksi työympäristöä tarkkailemalla ja vaaratilanteet selvittämällä. Työsuojeluhallinnon esittämä prosessi riskien arvioinnin osalta on kuvattu kuvassa 14. (Työsuojeluhallinto 2006, 10.)



KUVA 15. Riskienhallinnan prosessi Flinkin ym. (2007, 131) mukaan

Riskien arvioinnin jälkeen riskit käsitellään ja määritellään kullekin riskille riskienhallinnan toimenpiteet, vastuutahot niitä toteuttamaan sekä aikataulu toimenpiteille. Arvioinnissa tulee laatia konkreettiset skaalat joiden yhteismitallinen ymmärtäminen on mahdollisimman helppoa. Kun edetään toimenpiteiden päättämiseen, on tärkeää perustaa nämä päätökset riskien arvioituihin vaikutuksiin. Riskit ovat eriluonteisia, vaikutuksiltaan pahimpia riskejä sattuu yleensä harvoin, mutta niistä voi seurata suurimmat riskit toiminnan jatkuvuudelle. Kuvassa 15 on esitetty riskien arviointiin liittyvää toimenpiteistä päättämisen etenemistä ja kuvassa 16 sitä, miten vastuut riskienhallinnan osalta jakautuvat prosessin eri vaiheissa. Kun riskit on tunnistettu, arvioitu ja käsitelty, seuraa riskiraportointi ja toimenpiteiden seuranta. Riskeistä ja riskienhallinnan toimenpiteistä raportoidaan johdolle ja operatiiviselle organisaatiolle. Riskiraportit ovat myös pohjatietoa toiminnan suunnitteluun. (Leijala 2012; SFS-ISO 31000 2009, 42–46.)



KUVA 16. Yrityksen riskianalyysin eteneminen Suomisen (2003, 58) mukaan

Koko riskienhallinnan prosessin ajan viestitään ja vaihdetaan tietoa sekä sisäisesti että ulkoisten toimijoiden kanssa. Tällä pyritään siihen että viestintä edistää totuudenmukaista, olennaista, tarkkaa ja ymmärrettävää tiedonvaihtoa. Viestintää ja tiedonvaihtoa koskeva suunnitelma olisikin laadittava jo varhaisessa vaiheessa, ja siinä olisi käsiteltävä itse riskiin liittyviä kysymyksiä, kuten sen syitä, seurauksia ja toimenpiteitä, joilla sitä käsitellään. Viestinnän ja tiedonvaihdon lisäksi koko prosessin ajan seurataan ja valvotaan riskienhallinnan prosessin toimivuutta ja kattavuutta. (SFS-ISO 31000 2009, 16, 34–36.)

4.3.1 Toimintaympäristön määrittäminen

Riskienhallintaprosessi alkaa toimintaympäristön määrittelyllä, jossa yritys selvittää ja kirjaa ne tavoitteensa, joihin arvioitavia riskejä verrataan. Samalla määritellään jäljellä olevan riskienhallintaprosessin laajuus sekä siihen liittyvät riskikriteerit. Lisäksi määritellään riskien hallinnassa huomioon otettavat sisäiset ja ulkoiset muuttujat. Näistä ulkoisella toimintaympäristöllä tarkoitetaan sitä ulkoista ympäristöä, jossa yritys pyrkii saavuttamaan tavoitteensa. Siihen voivat kuulua esimerkiksi yhteiskuntaan, lainsäädäntöön, viranomais määräyksiin tai kilpailukykyyn liittyvä toimintaympäristö, keskeiset yrityksen tavoitteisiin vaikuttavat kehityssuunnat sekä suhteet ulkoisiin sidosryhmiin. Ulkoisen toimintaympäristön ymmärtämisen kautta voidaan varmistaa se, että ulkoisten sidosryhmien tavoitteet ja huolenaiheet otetaan huomioon riskikriteerien laatimisessa. Sisäinen toimintaympäristö on vastaavasti se sisäinen ympäristö, jossa yritys pyrkii saavuttamaan tavoitteensa. Se kattaa ne sisäiset tekijät jotka voivat vaikuttaa tapaan, jolla yritys hallitsee riskejä ja siihen voivat kuulua esimerkiksi hallintotapa, organisaatorakenne, toimintaperiaatteet sekä tietojärjestelmät, tiedonkulku ja päätöksentekoprosessit. Sisäisen toimintaympäristön määrittelyn avulla yksittäisen toiminnon tavoitteita ja kriteerejä voidaan tarkastella koko yrityksen yhteisten tavoitteiden mukaan. Näin myös riskienhallinnan toimintaympäristö määräytyy yrityksen tavoitteiden mukaan. (SFS-ISO 31000 2009, 36–38.)

Ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön määrittelyn lisäksi riskienhallintaprosessin alkuvaiheisiin kuuluu myös prosessin toimintaympäristön määrittäminen, joka vaihtelee yrityksen tarpeiden mukaan. Tässä vaiheessa määritellään yrityksen tai riskienhallintaprosessin kattamien osien toimintojen tavoitteet, strategiat, laajuus ja muuttujat. Siihen voi sisältyä esimerkiksi riskienhallintatoimintojen tavoitteet lyhyellä aikavälillä, prosessin vastuutahot, suoritettavien riskienhallintatoimintojen laajuus ja yksityiskohtaisuus sekä mukaan sisällytettävät tai pois jätettävät asiat. Näiden ja muiden olennaisten tekijöiden huomioimisen pitäisi auttaa varmistamaan, että riskienhallintaan sovellettava toimintamalli soveltuu olosuhteisiin, yritykseen ja sen tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttaviin riskeihin. (SFS-ISO 31000 2009, 38.)

Viimeinen vaihe toimintaympäristön määrittelemisessä on riskin merkityksen arvioinnissa käytettävien riskikriteereiden määritteleminen. Riskikriteerit ovat ne säännöt,

joiden perusteella riskin merkittävyys arvioidaan. Ne perustuvat yrityksen tavoitteisiin sekä ulkoiseen ja sisäiseen toimintaympäristöön, ja niiden tulee olla yhtäpitäviä yrityksen riskienhallintapolitiikan kanssa. Riskikriteerit voivat olla johdettu myös standardeista, laeista, toimintaperiaatteista tai muista vaatimuksista. Riskikriteerien määrittelyssä olisi otettava huomioon esimerkiksi se, millaisia ja minkä tyyppisiä syitä ja seurauksia voi ilmetä, kuinka niitä mitataan, kuinka todennäköisyys ja riskitaso määritetään sekä millä tasolla riskistä tulee hyväksyttävä tai siedettävä. (SFS-ISO 31000, 20, 40.)

4.3.2 Riskien tunnistaminen

Riskien tunnistaminen on tärkeä ja olennainen vaihe riskienhallinnassa, sillä tunnistamattomia riskejä ei voida hallita. Riskien tunnistamisella tarkoitetaan yksinkertaisuudessaan riski- ja vaaratilanteiden kartoittamista ennakolta erilaisia menetelmiä hyödyntämällä. Siihen kuuluu riskin lähteiden, tapahtumien ja niiden syiden ja mahdollisten seurausten tunnistaminen. Tunnistaminen voidaan tehdä erilaisia menetelmiä käyttäen ja siihen voi liittyä historiatietoa, teoreettinen analyysi, tietoon ja asiantuntemukseen perustuvia mielipiteitä sekä sidosryhmien tarpeita. Riskien tunnistamis- ja kartoitusvaiheessa ei lainkaan huomioida riskin nykyistä vakuuttamistapaa tai muutakaan hallintatapaa, jotka huomioidaan vasta siinä vaiheessa, kun riskien hallintakeinoja valitaan. Tavoitteena on luoda kattava luettelo riskeistä niiden tapahtumien perusteella, jotka voivat mahdollistaa tai estää yrityksen tavoitteiden saavuttamisen tai parantaa, haitata, nopeuttaa tai viivästyttää sitä. Tässä riskien tunnistamisessa on tärkeää tunnistaa myös ne riskit, jotka liittyvät jonkin mahdollisuuden hyödyntämättä jättämiseen. Riskien tunnistamistyön kannalta on oleellista, että käytettävät tunnistusmenetelmät ja -välineet ovat monipuolisia ja että niiden avulla yksittäinen henkilö tai työryhmä pystyy luotettavasti arvioimaan, onko riski mahdollinen ja mitä siitä seuraa. Tunnistamistyön avulla on mahdollista löytää myös piileviä riskejä, joiden olemassaolosta riskien tunnistamista suorittavat henkilöt eivät ole lainkaan tietoisia. (Flink ym. 2007, 131; Santanen ym. 2002, 71; SFS-ISO 31000 2009, 16, 40.)

Riskien tunnistamisen olisi katettava kaikki riskit ja siinä pitäisi huomioida myös ne riskit, joiden lähde tai syy ei ole selvillä tai yrityksen hallinnassa. Näidenkin riskien osalta tulisi riskien tunnistamisessa huomioida riskien osalta mahdollisimman monenlaiset eri seuraukset, eli sen lisäksi, että määritellään, mitä voi tapahtua, tulee ottaa

huomioon mahdolliset merkittävät syyt ja ennusteet jotka osoittavat, millaisia seurauksia voi esiintyä. Riskien tunnistamisessa tulisi käyttää sellaisia työkaluja ja menetelmiä, jotka soveltuvat yrityksen tavoitteisiin ja kykyihin sekä sen kohtaamiin riskeihin. Tunnistamisessa voi hyödyntää erilaisia apuvälineitä, kuten vahinkotilastoja, tarkastuslistoja, asiantuntijoita, tutkimuksia tai uutisia, jotka tarjoavat ajatuksia ja ideoita riskien tunnistamiseen. Riskien tunnistamisen kannalta on tärkeää että käytössä on olennainen ja ajantasainen tieto, joka sisältää myös taustatiedot asioista. (Flink ym. 2007, 132–133; SFS-ISO 31000 2009, 40.)

Riskejä voidaan tunnistaa ja edelleen jaotella kysymyspatteriston avulla esimerkiksi selvittämällä mitä riskejä toiminnassa voi esiintyä, mikä aiheuttaa riskin sekä sen, milloin riski on suurimmallaan. Riskien arviointi on hyvä aloittaa kartoituksella siitä, mitä suojattavaa yrityksellä on, eli arvioidaan mitkä asiat ovat yrityksen toiminnalle tärkeitä. Vasta tämän jälkeen on aika arvioida sitä, millaisia uhkia näihin asioihin kohdistuu. Kun suojattavia arvoja arvioidaan, ei kannata miettiä ainoastaan niiden taloudellista arvoa, vaan olisi hyvä miettiä mitä sen arvon vahingoittuminen, väliaikainen toimintakyvyttömyys tai jopa tuhoutuminen aiheuttaisi yrityksen toiminnalle. Tällaisia suojattavia arvoja voivat olla ihmiset, tieto, omaisuus, ympäristö ja maine. (Heljasto, ym. 2008, 14–16.) Riskien tunnistaminen ja jakaminen erilaisiin ryhmiin voi tapahtua myös riskikohteen, riskilajin tai riskin vaikutusten mukaan. Erityisen tärkeää riskien tunnistamisessa on huomioida yrityksen oman toiminnan aiheuttamat riskit. Riskien tunnistamista varten on olemassa runsain määrin useita erilaisia työkaluja ja valmiita riskikarttoja, jotka on jaoteltu riskilajien mukaan esimerkiksi liike-, tuote-, henkilö-, sopimus- sekä vastuu- ja ympäristöriskeihin sekä muihin riskilajeihin. Omaisuusriskien tunnistamista helpottaa se, että ne tunnistetaan rakennuskohteittain, eli että kutakin rakennusta ja sen irtainta, käsitellään yhtenä riskikohteenä. (Flink ym. 2007, 133–134; Santanen ym. 2002, 59.)

Riskien tunnistamismenetelmien ja -työvälineiden käyttö riippuu tarkasteltavasta kohteesta, vaikkakin useimmat menetelmät ovat sovellettavissa erikokoisten yritysten tarpeisiin. Eräs hyväksi havaittu menetelmä riskien tunnistamiseen on työkokoustyöskentely, joka soveltuu kaikkien riskien tunnistamiseen. Ajatuksena työskentelyssä on se, että jokainen osallistuja pohtii itsenäisesti, mitä riskejä hän tunnistaa tietyssä toiminnassa. Riskien tunnistamistyön ja myöhemmin tehtävän arvion tekijöiksi soveltuu parhaiten kohteesta tai toiminnosta vastuussa oleva henkilö tai hänen delegeoiman-

sa aiheen asiantuntija. Tämän jälkeen eri asiantuntijat kerääntyvät pieniksi ryhmiksi vertailemaan ajatuksiaan, minkä jälkeen ryhmien edustajat puolestaan keräävät ja työstävät tunnistetut riskit yhteen. (Flink ym. 2007, 134; Santanen ym. 2002, 59.)

Ilmonen ym. (2010, 105–106) esittelee neljä erilaista riskien tunnistamismenetelmää, joista ensimmäinen on toteutuneisiin riskeihin perustuva tunnistamismenetelmä. Siinä toteutuneita riskejä käydään läpi yhteenvedon tai vahinkotilaston avulla ja pohditaan voivatko ne toteutua uudelleen. Tämä tapa ei tue uudentyyppisten, toteutumattomien riskien tunnistamista, mutta sillä voidaan aloittaa riskien tunnistaminen, jota on suositeltavaa jatkaa muilla menetelmillä. Toisena menetelmänä on tarkistuslistoihin perustuva tunnistamismenetelmä, joka on yksi yleisimmistä käytössä olevista menetelmistä. Tarkistuslistojen huonona puolena on se, että ne eivät välttämättä ole kovinkaan kattavia ja saattavat rajoittaa riskien tunnistamisen vain listoihin kirjattuihin riskeihin. Kolmantena vaihtoehtona on ryhmätyönä tehtävä riskien tunnistaminen, jossa suunnitellaan riskilaji- ja kohdekohtainen työryhmäpalaveri. Palaverissa haetaan erityyppisten asiantuntijoiden yhteistä näkemystä ja keskinäisiä oivalluksia riskihavaintojen pohjaksi. Vahvuutena on lisätä keskustelua organisaatiossa sekä tuoda esiin hiljaista tietoa yrityksen ja toimintamallien heikkouksista. Tässä menetelmässä tulee hyödyntää jotain systemaattista prosessia, jota tukee etukäteen valmisteltu kysymys- ja asiailista asiantuntijoille. Keskustelun järjestäjän tehtävänä on varmistaa, että tunnistetut riskit dokumentoidaan. Viimeisenä tunnistamismenetelmänä ovat induktiiviset päätelymenetelmät kuten HAZOP (prosessilähtöinen) tai BIA (liiketoimintavaikutusten arviointimenetelmä esimerkiksi keskeytysriskien tunnistamiseen). (Ilmonen ym. 2010, 105–106.)

Poikkeamatarkastelu (Hazard and Operability Study, HAZOP) on kehitetty ensisijaisesti prosessihäiriöistä aiheutuvien onnettomuustekijöiden ja niistä aiheutuvien vaarallisten seurausten tunnistamiseen. Menetelmässä seurataan toimintasuureiden, kuten lämpötilan, paineen, tehon tai tuotteen laadun, poikkeamista normaaliarvoistaan ja samalla tutkitaan poikkeaman syitä ja seurauksia. Tavoitteena on saada menetelmän avulla selville kohteissa ja menetelmissä olevia ennalta aavistamattomia riskejä. Poikkeamatarkastelu ei anna tietoa ihmisen toiminnasta aiheutuvista vaaroista eikä työtehtäviin liittyvistä vaaroista. Toinen vaarojen tunnistamismenetelmä on potentiaalisten ongelmien analyysi (POA), jossa pyritään ideoimaan erilaisilla hakumenetelmillä, kuten aivoriivillä ja avainsanailistoja hyödyntämällä, kohteen keskeisimmät ongelma-

alueet sekä vaaroihin liittyvät onnettomuustekijät. Tätä käytetään usein lähtökohtana muille riskianalyyseille, sillä sen avulla löydetään yleensä turvallisuuden kannalta keskeiset järjestelmän osat. Se ei kuitenkaan ole systemaattinen vaarojen etsintämenetelmä ja sillä voidaan luokitella vaarat ainoastaan karkealla tasolla. (Flink ym. 2007, 139–140.)

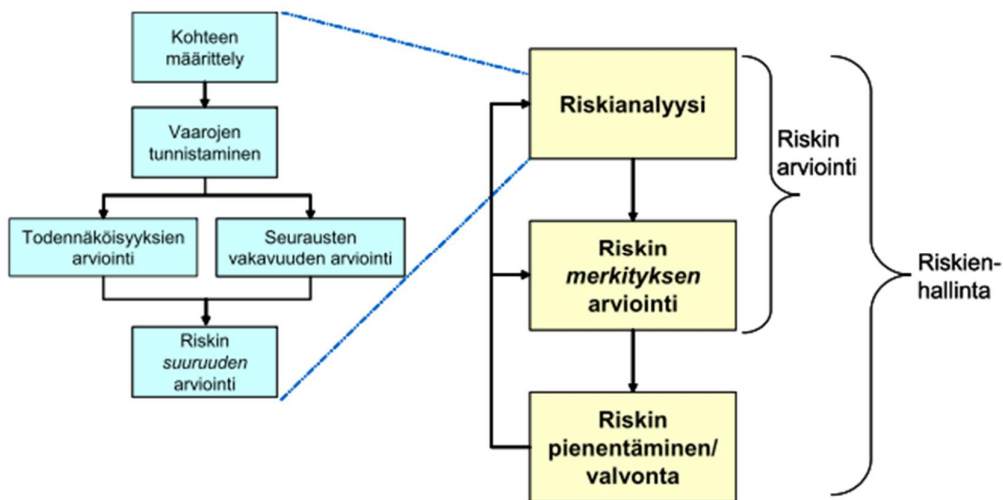
Toimintovirheanalyysissa (TVA) pyritään löytämään ihmisen toimintovirheistä aiheutuvia vaaroja jakamalla tietty työtehtävä yksityiskohtaisiin toimintoihin ja analysoimalla näiden toimintojen virhemahdollisuuksia ja niistä aiheutuvia vaaroja. Menetelmä ei kuitenkaan sovellu muuttuviin työympäristöihin eikä selkeytymättömiin työtehtäviin. Vaarallisten skenaarioiden analyysissa (HAZSCAN) tarkasteltavasta kohteesta laaditaan aktiviteetti- ja prosessimalli, jossa käsitellään käytettyjä laitteita ja niihin liittyviä toimintoja, käytettäviä aineita, turvatoimia sekä käyttö- ja kunnossapitoasioita. Tarkasteltava kohde käydään läpi mallin avulla arvioiden samalla eri toimintoihin liittyviä onnettomuus- ja vaaramahdollisuuksia. Menetelmän riskinä on, että aktiviteetti- ja prosessimalli jää vajavaiseksi eikä näin ollen toimi systemaattisen vaarojen etsintämenettelyn välineenä. (Flink ym. 2007, 140–141.)

Työn turvallisuusanalyysi (TTA) tarjoaa tietoa tiettyyn työtehtävään tai tekniseen järjestelmään liittyvistä tapaturmavaaroista. Analyysillä pyritään tunnistamaan välittömiä tapaturmavaaroja sekä niiden syitä ja seurauksia, jakamalla rajattu työtehtävä erillisiksi toiminnoiksi. Sillä on mahdollista saada kokonaisnäkemys tietyn työtehtävän suorittamiseen liittyvistä vaaroista. Analyysi tarjoaa kuitenkin ainoastaan rajoitetusti tietoa prosessista tai monimutkaisista tapahtumaketjuista aiheutuvista vaaroista. (Flink ym. 2007, 141.)

4.3.3 Riskianalyysi

Kun riskit on tunnistettu, päästään arvioimaan niiden laajuutta ja seurausvaikutuksia. Riskianalyysi on prosessi, jonka avulla pyritään ymmärtämään riskin luonne ja määrittämään riskitaso. Riskianalyysiin kuuluu käsityksen muodostaminen riskistä ja se on lähtökohta riskin merkityksen arvioinnille ja päätöksille siitä, tarvitseeko riskejä käsitellä ja mitkä ovat sopivimmat riskienkäsitelystrategiat ja -menetelmät. Riskianalyysi voi myös antaa lähtötietoja päätöksentekoon, kun on tehtävä valintoja sellaisten eri vaihtoehtojen välillä, joihin sisältyy erityyppisiä ja eritasoisia riskejä. (SFS-ISO 31000

2009, 18, 40.) Käytännössä riskien arviointi etenee siten, että riskejä tarkastellaan riskilajeittain, ja kunkin yksittäisen riskin todennäköisyyttä ja seurausvaikutuksia arvioidaan suhteellisen karkealla asteikolla. Riskien todennäköisyyttä voidaan arvioida sekä verbaalisesti että numeerisesti. Olennaista tässä on se, että riskien todennäköisyyksien kertaluokkaerot ovat selkeitä. Riittää kun noin 70–80 % oleellisina pidetyistä riskeistä tunnistetaan ja arvioidaan vaikutuksiltaan. (Santanen ym. 2002, 60; Suominen 2003, 43.) Riskianalyysin prosessi on esitetty kuvassa 17.



KUVA 17. Riskianalyysi riskienhallinnan osana (Heikkilä ym. 2007, 8)

Riskianalyysiin sisältyy riskin syiden ja lähteiden, niiden myönteisten ja haitallisten seurausten sekä seurausten todennäköisyyden tarkastelu. Riskianalyysin yksityiskohde riippuu riskistä, analyysin tarkoituksesta ja saatavilla olevasta informaatiosta sekä tietoaineistosta ja resursseista. Analyysi voi olla laadullinen tai määrällinen tai näiden yhdistelmä. Siinä tulee huomioida se, että tapahtumalla voi olla useita seurauksia, jotka voivat vaikuttaa moniin tavoitteisiin. Myös käytössä olevat riskin hallintakeinot ja niiden vaikuttavuus ja tehokkuus pitää huomioida. Riskien seuraukset ja todennäköisyydet, sekä niiden yhdistäminen riskikriteereihin tulee ilmaista niin, että tapa on yhdenmukainen yrityksen riskikriteereiden kanssa. Tapa olisi valittava sen mukaan, minkä tyyppinen riski on kyseessä, millaista tietoa on saatavilla ja mihin tarkoitukseen riskin arvioinnin tuloksia aiotaan käyttää. Tässä tulee ottaa huomioon myös eri riskien ja niiden lähteiden keskinäiset riippuvuudet. (SFS-ISO 31000 2009, 42.)

Liikeriskejä arvioidessa joudutaan miettimään tehtyjen päätösten yhteyksiä odotettavissa oleviin tuottoihin ja kustannuksiin. Näiden riskien todennäköisyyttä ei kyetä arvioimaan samalla tavalla kuin vahinkoriskien todennäköisyyttä ja seurausvaikutuksia, vaan liikeriskien analyysissa riskejä koskevaa tietoutta kootaan ja arvioidaan sellaisessa muodossa, että sen avulla kyetään tekemään yrityksen kannalta järkeviä ratkaisuja. Liikeriskien analyysissa on kysymys moninaisten epävarmuustekijöiden kar-toittamisesta ja analyysi saattaa paljastaa hyvinkin yksinkertaisia riskitekijöitä, joita ei ole otettu päätöksenteossa huomioon. Liikeriskien olemusta voidaan testata myös arvioimalla yrityksen riskialttiutta ja haavoittuvuutta yksipuolisuuden näkökulmasta. (Suominen 2003, 54, 59–60.)

Yleisesti riskin ominaisuuksina voidaan pitää sen todennäköisyyttä ja seurauksia, joista todennäköisyyttä mitataan yleensä riskin toteutumisen mahdollisuutena tietyllä aikavälillä, esimerkiksi vuoden ja 10 vuoden välein. Riskin toteutumisen seurauksia puolestaan arvioidaan yleensä siitä aiheutuvien taloudellisten menetysten kautta, tai käyttämällä seurausten vakavuudesta niitä kuvaavia adjektiiveja, kuten vähäinen, koh-talainen, suuri tai katastrofaalinen. Adjektiivien subjektiivisista tulkinnoista johtuen on yleisesti pyritty kuitenkin sitomaan seuraukset, tai ainakin adjektiivit, johonkin konkreettiseen suureeseen. (Flink ym. 2007, 26; Suominen 2003, 44) Vaikutuksen määrittelyssä käytetään yleensä 4-6 portaista asteikkoa. Vaikutusten mittaamisen haasteena on usein ollut yhtenäisen systematiikan ja vertailukelpoisuuden puuttuminen, jonka ratkaisuksi on kehitetty erilaisia riskimatriiseja. Niiden käyttö ja riskien vaikutuksen arvioiminen euroina on useissa tapauksissa ollut ratkaisu tähän. Riskin taloudellisen arvon lisäksi pyritään usein arvioimaan riskin henkilö- ja ympäristövai-kutuksia sekä riskin vaikutuksia maineeseen ja brändiin. (Ilmonen ym. 2010, 96.)

Alla olevassa taulukossa on kuvattu kaksi erilaista vaihtoehtoa vahinkoriskin seurausten luokitteluun. Flink ym. (2007, 23) esittävät yleisen luokittelun ja Suominen (2003, 44) pienille yrityksille sopivan luokittelun. Tästäkin taulukosta on havaittavissa se, että euromääräisen riskin arvioinnin tulee perustua yrityksen kokoon sekä riskinkan-tokykyyn.

TAULUKKO 1. Luokittelu vahinkoriskin seurauksista (Flink ym. 2007, 26, Suominen 2003, 44)

Esimerkkiluokittelu toteutuneen vahinkoriskin seurauksista			
		Yritykset yleisesti (Flink ym. 2007, 23)	Pienet yritykset (Suominen 2003, 44)
1	Katastrofi	lukuisia ihmishenkien menetyksiä tai > 1.000.000€menetys	vähintään 200.000€
2	Suuri	henkilövahinkoja tai > 500.000€menetys	noin 20.000€
3	Tuntuva	mahdollisia henkilövahinkoja tai > 100.000€menetys	noin 5.000€
4	Vähäinen	omaisuusvahinkoja 1.000€< 100.000€arvosta	noin 1.000€
5	Mitätön	omaisuusvahinkoja < 1.000€arvosta	alle 200€

Kuten yllä olevasta selviää, voivat riskin merkitysrajat vaihdella runsaasti yrityksen koon ja taloudellisen tilanteen mukaan. Tämän takia riskien merkitysrajoja on syytä arvioida ja verrata yrityksen omaan riskinottokykyyn, jolloin huomioidaan riskin realisoitumisen vaikutus maksukykyyn ja likviditeettiin. Riskin kokonaisvaikutusta voidaan hyvin suhteuttaa omaan talouteen siten, että riskin realisoitumisen vaikutusta verrataan oman nettotalouden kestokykyyn. Sen arvioimiseksi tulee talousjohdon päättää ennen riskien tunnistamisvaihetta ja merkitysrajojen määrittelyä, minkä suurin vahinko yrityksen kokonaistalouden kannalta on pieni, kohtalainen, suuri ja erittäin suuri vahinko. Näitä vahingon merkitysrajoja arvioitaessa voidaan lähtökohdaksi ottaa vahingon vaikutus kassatilanteeseen, johon luetaan muukin helposti realisoitavissa oleva nettovarallisuus, kuten laina- ja laskusaatavat. Sen mukaan pieneksi luokitellaan vahinko, joka voidaan maksaa kassasta ilman, että maksun johdosta muita maksuja siirretään lainkaan. Kohtalainen vahinko edellyttää kaikkien muiden maksujen siirtoa 4 työpäivää. Suuri vahinko edellyttää kaikkien muiden maksujen siirtoa 10 työpäivää ja erittäin suuri vahinko edellyttää lainan ottoa tai kaikkien muiden maksujen siirtoa 24 työpäivää, mikä yleensä ei ole mahdollista. Merkitysrajaa määrättäessä tulee riskiä vähentävänä tai lisäävänä tekijänä huomioida riskin todennäköinen toteutumistiheys. (Santanen ym. 2002, 56–57.)

Riskin todennäköisyyksiä voidaan luokitella helpottamaan niiden perusteella tehtäviä päätöksiä. Todennäköisyyksiin liitetään tällöin jokin aikamääre, kuten ”kerran 100 vuodessa”, sekä jokin verbaalinen luokka, kuten ”äärimmäisen harvinainen riski”. Organisaation tulisi käyttää riskien luokittelussa yhteistä sanastoa, joka yhtenäistää niiden käsittelyprosessia sekä tehostaa itse riskienhallintatoimintaa. Myös todennäköi-

syyksien osalta on seuraavassa esitetty kaksi vaihtoehtoista mallia, jotka poikkeavat toisistaan lähinnä harvinaisempien tapahtumien osalta. (Flink ym. 2007, 26.)

TAULUKKO 2. Esimerkkiluokittelu vahinkoriskien todennäköisyydestä (Flink ym. 2007, 26, Suominen 2003, 44)

		Flink ym. 2007, 26	Suominen 2003, 44
1	Äärimmäisen harvinainen riski	vain kerran 1000 vuodessa	vain kerran 200 vuodessa
2	Erittäin harvinainen riski	kerran 100 vuodessa	kerran 50 vuodessa
3	Harvinainen riski	kerran 50 vuodessa	kerran 10 vuodessa
4	Melko todennäköinen riski	kerran vuodessa	kerran vuodessa
5	Todennäköinen riski	kerran kuukaudessa	kerran kuukaudessa

Näiden kahden osatekijän, todennäköisyyden ja seurausten, perusteella riskejä voidaan hahmottaa yksinkertaisemmin ja niitä voidaan verrata sekä suhteuttaa toisiinsa. Toisaalta ne pelkistävät riskin numeroksi ja ovat siinä mielessä itse riskialttiita käsitteitä. (Flink ym. 2007, 26.)

Henkilöriskeihin kohdistuneita vahinkoja on perinteisesti mitattu vammautumisen vakavuuden asteella ja kuolonuhrien lukumäärällä. Henkilövahinkojen suuruutta voidaan arvioida esimerkiksi seuraavan asteikon avulla:

TAULUKKO 3. Henkilöriskien luokittelu (Suominen 2003, 47)

1	Mitätön henkilövahinko	ei pysyviä vammoja
2	Pieni henkilövahinko	yksittäisiä vahinkoja, pysyvä vamma
3	Tuntuva henkilövahinko	useita henkilöitä, pysyviä vammoja
4	Hyvin suuri henkilövahinko	yksi tai kaksi kuolemantapausta
5	Katastrofivahinko	useita kuolemantapauksia

Vahinkojen yhteiskunnallisia vaikutuksia mitataan Suominen (2003, 48) mukaan seuraavan 5-portaisen asteikon avulla:

TAULUKKO 4. Yhteiskunnallisten vaikutusten luokat (Suominen 2003, 48–49)

1	Vähäinen vaikutus	yrittäjän toiminta elpyy nopeasti
2	Kohtalainen vaikutus	toiminta häiriintyy määräajaksi
3	Suuri vaikutus	toiminta lakkaa osittain, työttömyyttä
4	Huomattava vaikutus	yrittäjän toiminta lakkaa kokonaan, myös muunlaisia seurausvaikutuksia
5	Katastrofivaikutus	huomattavan suuria ja kauas tulevaisuuteen ulottuvia vaikutuksia, infrastruktuuri kärsii

Vahingon laajuutta voidaan kuvata myös tiedonkulkuprosessin avulla. Mitättömästä vahingosta (1) tietävät vain muutamat yrityksen sisällä, eikä vahinko kiinnosta yrityksen ulkopuolisia. Keskustelu vahingon vaikutuksista vaimenee nopeasti. Vähäisestä

vahingosta (2) keskustellaan jo laajemmin, eivätkä sen seurausvaikutukset unohdu yhtä nopeasti. Yrityksen ulkopuolella vahinko ei vielä herätä kiinnostusta. Tuntuva vahingon (3) sattumisesta yrityksessä keskustellaan hyvin laajalti ja useimmiten vaaditaan ryhdyttäväksi toimiin, joiden avulla vahingon uusiutuminen voitaisiin estää. Tuntuva vahinko herättää kiinnostusta myös yrityksen ulkopuolella. Suuri vahinko (4) on jo sellainen, että sen sattuminen tunnetaan laajasti paikkakunnalla. Vahinko ylittää valtakunnallisen uutiskynnyksen. Tiedot katastrofista (5) leviävät nyky-yhteiskunnassa nopeasti modernin tiedonvälityksen avulla. (Suominen 2003, 44.)

Projektien osalta riskit voidaan luokitella sen perusteella, miten ne vaikuttavat projektin aikatauluun ja kustannuksiin sekä mikä niiden todennäköisyys on. Alla olevassa taulukossa on kuvattu kirjaimella S niitä riskejä, joiden vaikutus projektiin on vakava ja todennäköisyys suuri. Näiden riskien osalta on tehtävä toimenpiteitä. Kirjaimella K on kuvattu niitä riskejä, joiden vaikutus on merkittävä ja ilmaantuminen luultavaa. Toimenpiteitä tehdään ottaen huomioon niin kustannusvaikutukset. Pienien riskien (P) vaikutus on vähäinen ja todennäköisyys pieni. Riskejä tarkkaillaan, mutta niille ei tehdä suoranaisia toimenpiteitä. (Pelin 2011, 222.)

TAULUKKO 5. Projektin riskien luokittelu Pelinin (2011, 222) mukaan

Vaikutus projektiin (Merkitys)			Yhteisvaikutus					
Tekniikka	Aikataulu	Kustannukset						
Ei vaikutusta	Vähäinen	Ei vaikutusta	1	K	K	P	P	P
Pieniä pulmia	Tarvitaan lisää resursseja	alle 5 % ylitys	2	K	K	K	P	P
Suunnitelmia muutettava	Keskeinen etappi siirtyy	10 – 20 % ylitys	3	S	K	K	K	P
Vaikea ratkaisu	Projektien valmistuminen siirtyy hieman	20 – 35 % ylitys	4	S	S	K	K	K
Ei löydy ratkaisua	Projektin valmistuminen siirtyy merkittävästi	Yli 35 % ylitys	5	S	S	S	K	K
			5	4	3	2	1	
			Lähes varma	Hyvin todnäk.	Todennäköinen	Ei todennäköinen	Etäinen	
			Todennäköisyys					

Kun riskianalyysissä yhdistetään riskien vaikutus ja todennäköisyys, saadaan jokaisen riskin osalta riskiluku, joka kuvaa sen suuruutta suhteessa muihin riskeihin. Esimerk-

kinä tästä on alla oleva 4x4 riskimatriisi sekä sen avulla saatava 5-portainen luokittelu riskeille.

VAIKUTUS

Merkittävä henkilö omaisuus ympäristö	kuolemantapaus tai pysyvästi työkyvytön vahinko yli 100.000€ vakava päästö, pitkäaikaisia ulkopuol. vaikutuksia	4	4	5	5
Kohtuullinen henkilö omaisuus ympäristö	vakava vamma – osittain työkyvytön vahinko 50-100.000€ merkittävä päästö, lyhytai- kaisia ulkopuol. vaikutuksia	2	3	4	5
Vähäpätöinen henkilö omaisuus ympäristö	yksittäinen vahinko poissaolo max. viikko vahinko alle 50.000€ vähäinen päästö viranomaistutkinta	1	2	3	4
Merkityksetön henkilö omaisuus ympäristö	pieni vahinko sairauspoissaolo alle päivä vahinko vähäinen valitus yms. ei sis. tai ulkopuolisia vaikutuksia	1	1	2	4
		Epätodennäk. >25 % Nykyisissä olosuht. ei todennäköistä	Harvoin 25-50% On tapahtunut vähän samankalt. olosuht.	Satunnainen 50-75% Todennäköisesti tapahtuu täällä	Useasti > 75 % On tapahtunut täällä ja toden- näköisesti tapahtuu uudelleen

TODENNÄKÖISYYS

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

KUVA 18. Esimerkki 4x4 riskimatriisista (Ilmonen ym. 2010, 190)

Riskianalyyssissa tehtävään riskitason määrittelyyn voivat vaikuttaa ennakkoehdot ja oletukset, jotka olisi otettavat huomioon riskitason määrittelyn luotettavuutta arvioitaessa. Näihin vaikuttavat muun muassa riskianalyyssissa esiin tulleet asiantuntijoiden eroavat mielipiteet, epävarmuus, tiedon saatavuus sekä laatu, määrä ja ajanmukaisuus. Nämä ja vastaavat tekijät tai mallien rajoitukset olisi tuotava esiin, minkä lisäksi näistä olisi tiedotettava tehokkaasti päätöksentekijöille ja tarvittaessa myös muille sidosryhmille. Riskien seuraukset ja niiden todennäköisyys voidaan määrittää mallintamalla tapahtuman tai tapahtumasarjan tulokset, tai ne voidaan ilmaista niiden aineellisten ja aineettomien vaikutusten avulla. Joissakin tapauksissa saatetaan tarvita useampia

kuin yksi lukuarvo tai kuvaava termi määrittelemään seurauksia ja niiden todennäköisyyttä eri aikoina tai eri paikoissa, ryhmissä tai tilanteissa. (SFS-ISO 31000 2009, 42.)

4.3.4 Riskien merkityksen arviointi

Kun riskianalyysi on laadittu, on seuraavana vaiheena riskien merkityksen arviointi. Tässä vaiheessa riskiä verrataan riskikriteereihin, ja määritetään sen mukaan onko riski tai sen suuruus hyväksyttävä tai siedettävä. Riskien merkityksen arvioinnin tarkoituksena on auttaa tekemään päätöksiä siitä, mitä riskejä on tarpeen käsitellä ja mikä on niiden käsittelyn toteuttamisen tärkeysjärjestys. Näitä päätöksiä tehtäessä pitää harkita myös se, miten yrityksessä siedetään sellaisia riskejä, jotka kohdistuvat muihin osapuoliin kuin siihen joka riskistä hyötyy. Päätöksen tulee perustua lakeihin ja viranomais- sekä muihin vaatimuksiin. Aina riskien merkityksen arviointi ei onnistu suoraan, vaan joudutaan tekemään lisää analyyseja. Toisaalta voidaan etukäteen päätettyjen riskikriteerien pohjalta päätyä siihenkin, ettei riskiä tarvitse nykyisten hallintakeinojen lisäksi käsitellä mitenkään. (SFS-ISO 31000 2009, 42.)

Santanen ym. (2002, 72) esittää riskin merkitystason arviointiin kaksi eri mallia. ”Seurausten mallissa” asetetaan aiheeseen liittyville yhteisön avainhenkilöille ”mitä jos” -kysymyksiä, kuten esimerkiksi ”Mitä tapahtuu jos kattila A pysähtyy prosessin käynnistämisympäristössä?” tai ”Kuka vastaa tuottojen romahtamisesta jos riski pidetään?”. Menetelmän huonona puolena on se, ettei se ole kattava ja tulokset heijastavat usein liiaksi kysymysten asettajan omaa näkemystä ja aiheen merkitystä hänelle. Kysymysten asettamiseen kannattaa uhrata aikaa ja kuulla useamman henkilön mielipiteitä. Jos tässä onnistutaan, niin seurausten mallin voi paljastaa merkittäviä puutteita riskien laiminlyöntien ja huomisen ennakkoinnin suhteen.

Toisena mallina Santanen ym. (2002, 73) esittävät suhteellisuuden mallin. Siinä pyritään riskien tunnistamiseen ja kartoituksen perusteella määrittelemään kunkin riskilajin suhteellinen osuus riskien yhteismäärästä. Tällä pyritään ensisijaisesti saamaan selville eniten ja vähiten uhkaa aiheuttavat riskilajit. Riskilajit on jaettu tuotannosta johtuviin, kuten omaisuudesta, henkilöstöstä tai korvausvastuusta johtuvat riskit, sekä tuotannon ulkopuolisiin riskeihin, joita ovat esimerkiksi markkinoista, poliittisista oloista tai IT-riskeistä johtuvat.

	Yleinen, voi tapahtua toistuvasti	Todennäköinen 4				
	Kohtalaisen yleinen, tapahtunut "läheltä piti" tilanteita	Mahdollinen 3				
	Harvinainen, sattunut joskus meillä tai muualla	Epätodennäköinen 2				
	Teoreettisesti mahdollinen, erittäin harvinainen	Erittäin epätodennäköinen 1				
		Vähäinen 1	Kohtalainen 2	Merkittävä 3	Kriittinen 4	
	<i>Vaikutus henkilöturvallisuuteen?</i>	Yksi henkilö loukkaantuu lievästi	Usea henkilö loukkaantuu lievästi	Yksi henkilö loukkaantuu vakavasti	Yksi tai useampi henkilö menehtyy tai useampi henkilö loukkaantuu vakavasti	
TAI	<i>Asiakkaiden tai kumppaneiden menetys?</i>	Asiakkaan / kumppanin pysyvyys on uhattuna	Menetetään yksittäinen asiakas tai kumppani	Tärkeimpien asiakkuuksien / kumppanien pysyvyys on uhattuna	Menetetään tärkeä asiakkuus / kumppani	
TAI	<i>Vaikutus ympäristöön?</i>	Suppea, yksittäinen ja paikallinen ympäristöhaitta	Laajempaa aluetta koskeva, mutta ei pysyvää ympäristöhaittaa	Suppeaa aluetta koskeva ympäristövahinko, josta pysyvä haitta	Laaja ympäristövahinko, josta pysyvä haitta. Voi aiheuttaa vaaraa myös ihmisille/eläimille	
TAI	<i>Yhtiökohtainen taloudellinen vaikutus? (Esim. yksittäinen menetys)</i>	X EUR tai alle	X EUR - Y EUR	Y EUR - Z EUR	> Z EUR	
TAI	<i>Vaikutus julkisuuskuvaan?</i>	Asiakastyytyväisyys heikkenee lievästi / sidosryhmät kyselevä asiasta epävirallisesti	Asiakastyytyväisyys heikkenee jonkin verran / sidosryhmiltä selvityspyyntöjä	Asiakastyytyväisyys heikkenee huomattavasti / sidosryhmät vaativat mittavia toimenpiteitä	Asiakastyytyväisyys heikkenee paljon / sidosryhmät edellyttävät että johtoa erotetaan laajasti ja toimintamallit uusitaan	

Hallinnan nykytilan arviointi

1 Riittävä	2 Keskinkertainen	3 Riittämätön
Riskin nykyinen / suunniteltu hallinta koetaan hyväksi ja toimivaksi. (On tehty mitä voidaan, on päätetty, miten toimitaan ja toimittu niin.)	Riskiä hallitaan kohtalaisesti.	Riskin nykyiset hallintakeinot eivät toimi / riitä.

KUVA 19. Riskien ja riskienhallintakeinojen nykytilan arviointikriteerit (Heinonen 2010, 43)

Kuvassa 19 on esitetty Heinosen (2010, 43) esittämä malli riskianalyysiin ja riskien merkityksen arviointiin. Siinä on yhdistetty riskien todennäköisyyden ja seurausten arviointiin riskienhallinnan nykytilan arviointi. Näiden perusteella voidaan laskea riskin kokonaisvaikutukset kertomalla todennäköisyys vaikutuksilla ja riskienhallinnan nykytilalla. Näin saadun riskiluvun avulla voidaan riskit laittaa järjestykseen ja päättää sen mukaan riskien merkityksestä ennen niiden käsittelyä.

4.3.5 Riskien käsittely

Riskin käsittelyllä tarkoitetaan riskien toistuvaa muokkaamisprosessia, jossa riskeille valitaan yksi tai useampi riskien hallintakeinoja muuttava riskinkäsittelytapa ja toteutetaan ne. Tämän prosessin aikana arvioidaan riskien käsittelyä ja tehdään päätöksiä siitä, onko jäännösriskien taso siedettävä. Jos jäännösriskin tasoa ei pidetä siedettävänä, aloitetaan uusi riskien käsittely ja riskien käsittelyn vaikuttavuuden arviointi. Vaihtoehtoisia riskinkäsittelytapoja voivat olla esimerkiksi riskin torjuminen päättämällä olla aloittamatta tai jatkamatta riskin aiheuttavaa toimintaa, riskin ottaminen tai lisääminen jonkin mahdollisuuden hyödyntämisen takia tai riskin lähteen poistaminen. Myös riskin todennäköisyyden tai seurausten muuttaminen, riskin jakaminen toisen osapuolen kanssa esimerkiksi sopimusten ja riskin rahoittamisen kautta, sekä säilyttäminen tietoon perustuvalla päätöksellä ovat vaihtoehtoina. Kaikki riskien käsittelyn eri vaihtoehdot eivät ole välttämättä toisensa poissulkevia tai kaikkiin olosuhteisiin sopivia. Kun riskinkäsittelytapoja valitaan, tulisi huomioida myös sidosryhmien arvot ja näkemykset sekä se, mitkä ovat sopivimmat tiedonvälitystavat yrityksen ja sidosryhmien välillä. Sidosryhmät tulee ottaa mukaan riskin käsittelyyn, jos käsittelyn vaihtoehdot voivat vaikuttaa näihin, sillä vaikka riskinkäsittelytavat voivat olla yhtä vaikuttavia, jotkin niistä voivat olla joillekin sidosryhmille hyväksyttävämpiä kuin toiset. (SFS-ISO 31000 2009, 42–44.)

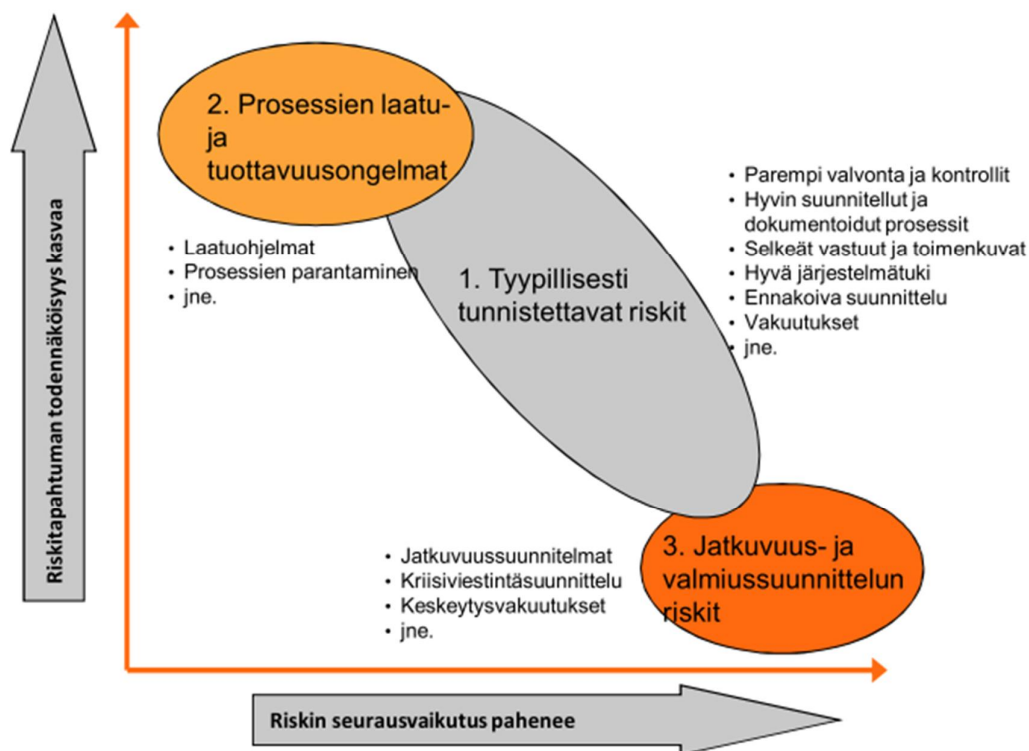
Sopivimman riskinkäsittelytavan valinnassa verrataan niiden toteuttamisen vaatimia kustannuksia ja työmäärää niistä saataviin hyötyihin. Tässä tulee huomioida myös lakien ja viranomaisten vaatimukset, ja muut vaatimukset, kuten yhteiskuntavastuu ja ympäristönsuojelu. Päätöksenteossa olisi myös otettava huomioon myös ne riskit, jotka voivat vaatia riskin käsittelyä, mutta joiden käsittely ei ole taloudellisesti perusteltua. Tällaisia ovat esimerkiksi vakavat mutta harvinaiset riskit, joilla on hyvin haitallisia seurauksia mutta joiden todennäköisyys on pieni. (SFS-ISO 31000 2009, 44.) Riskinkäsittelysuunnitelmassa olisi selkeästi yksilöitävä, missä tärkeysjärjestyksessä yksittäiset riskinkäsittelytoimenpiteet toteutetaan. Liikkeelle kannattaa lähteä liiketoiminnan jatkuvuutta uhkaavista riskeistä ja niiden suojaamisen toimenpiteistä. Näille toimenpiteille tulee nimetä vastuuhenkilö, jolla on riittävästi valtaa päättää käytettävistä resursseista ja toimenpiteistä. Toimenpiteiden valvonnan ja seurannan pitää myös tapahtua yhtä tehokkaasti kuin muiden liiketoiminnan päätösten seurannan. Tämä tarkoittaa sitä, että johtoryhmä, joka vahvistaa riskeihin liittyvät havainnot, on

myös vastuussa toimenpiteiden valvonnasta. Riskienhallintatoimenpiteiden toteuttamisen ja vaikutusten seurannan ja raportoinnin avulla voidaan arvioida onko riskienhallinta toimivaa ja onnistunutta. (Pisto 2011a, 26,28.) Riskin käsittely voi itsessään aiheuttaa uusia riskejä, joita täytyy taas arvioida, käsitellä, seurata ja katselmoida. Riskinkäsittelytoimenpiteiden epäonnistuminen tai tuloksettomuus voi myös olla merkittävä riski. Seurausriskit olisi sisällytettävä samaan riskinkäsittelysuunnitelmaan kuin alkuperäinen riski, eikä niitä saisi käsitellä uutena riskinä. Näiden riskien välinen yhteys olisi tunnistettava ja säilytettävä. (SFS-ISO 31000 2009, 44.)

Yrityksen riskinkantokyky määritellään tavallisesti vastaukseksi kysymykseen, kuinka paljon yritys voi kestää taloudellista menetystä vuodessa. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi suurinta mahdollista negatiivista muutosta yrityksen tulokseen tai muuhun keskeiseen liiketoiminnan mittariin, minkä yritys ja/tai sen keskeiset sidosryhmät voivat vielä hyväksyä. Riskinkantokykyä arvioidaan tavallisimmin taseen loppusumman, oman pääoman, rahoitusomaisuuden ja liikevaihdon perusteella. Sopivaksi katsottu omavastuun taso ilmaistaan esimerkiksi prosentteina tasesummasta tai liikevaihdosta. Yrityksen riskinkantokykyyn voidaan sisällyttää myös vahinkokohtainen tarkastelu, jossa riskienhallintapolitiikkaan kytketään yksinkertaisia, yksittäisen kertavahingon ja vuoden aikana sattuvien vahinkojen suuruuden kriteerejä. Omavastuun mittana voidaan tällöin pitää esimerkiksi kahta keskisuurta vahinkoa vuosittain. Riskinkantokyky on riippuvainen monesta tekijästä, ja sen tasoa voidaan pyrkiä määrittelemään esimerkiksi niin, että se on 0,1–0,5 % liikevaihdosta, yhdestä viiteen prosenttia käyttöpääomasta, viidestä kymmeneen prosenttia kassavirrasta, yksi prosentti omasta pääomasta ja varauksista lisättynä yksi prosentti keskimääräisestä tuloksesta viiden vuoden ajalta tai yhdestä kolmeen prosenttia liikevoitosta. (Ilmonen ym. 2010, 13; Suominen 2003, 142.)

Riskien toimenpidesuunnitelma voidaan laatia riskiin perustuen esimerkiksi niin, että merkityksettömälle riskille ei tarvita toimenpiteitä eikä kirjaamisasiakirjoja. Vähäiselle riskille, jossa riski on vähennetty niin alas kuin se käytännössä on kohtuudella toteutettavissa, ei tarvita ennalta ehkäiseviä toimenpiteitä. Riskien osalta on kuitenkin seurattava, että ne pysyvät hallinnassa. Kohtalaisten riskien osalta tulee ryhtyä toimiin tietyn määräajan kuluessa, mutta ennaltaehkäisyyn kustannukset on mitoitettava ja rajattava tarkasti. Jos kohtuulliseen riskiin liittyy erittäin haitallisia seurauksia, lisäarviointi voi olla tarpeen haitan todennäköisyyden tarkemmaksi toteamiseksi, minkä pe-

rusteella tehokkaampien valvontatoimenpiteiden tarve voidaan määrittellä. Merkittävien riskien pienentämiseen voidaan joutua osoittamaan merkittäviä resursseja, eikä työtä pidä aloittaa ennen kuin riskiä on pienennetty. Jos tällainen riski liittyy meneillään olevaan työhön, pitää ongelma korjata lyhyemmässä ajassa kuin kohtuullisten riskien ollessa kyseessä. Sietämättömien riskien osalta työtä ei pidä aloittaa eikä jatkaa, ennen kuin riskiä on pienennetty. Jos riskien pienentäminen ei ole mahdollista edes rajoittamattomilla resursseilla, työn täytyy olla pysyvästi kielletty. (Työsuojeluhallinto 2006, 8.) Vaikka useiden riskien realisoitumista ja laajuutta kyetään nykyään rajoittamaan teknisin keinoin, niin ihmisen osuutta riskien syntymiseen ei voida vastaavilla keinoilla rajoittaa. Ihmisen osuutta riskien syntymiseen voidaan oikeastaan rajoittaa vain työhön perehdyttämällä ja yleisen riskitietoisuuden lisäämisellä. (Santanen, ym. 2002, 86.)



KUVA 20. Oikeiden riskienhallinnan toimenpiteiden valinta (Valve 2012, 13)

Tunnistetut riskit jakaantuvat usein kuten kuvassa 20. Sen mukaan suurin osa riskeistä on kohtuullisen kokoisia vaikutuksiltaan (1), mutta niitä ei satu kovin usein. Näiden riskien osalta riskienhallinnan toimenpiteet ovat usein perinteisiä keinoja kuten parempaa kontrollia ja etukäteissuunnittelua, selkeämpää toimintaa, ja joissain tapauksissa myös vakuutuksia. Toisena ryhmänä (2) erottuu usein yksittäistapauksina pieniä

riskejä, joita kuitenkin saattaa tapahtua usein, joten vuositasolla riskin kokonaismäärä on huomattava. Tämän ryhmän riskienhallinta on enemmän prosessien laadun parantamista, missä näkyy riskienhallinnan ja laadun välinen selkeä yhteys. Kolmas ryhmä on vaikutukseltaan erittäin suuret riskit, joita toteutuu erittäin harvoin. Näiden riskien osalta riskienhallinnan toimenpiteet ovat kattavia jatkuvuussuunnitelmia ison katastrofin varalta, kriisitiedottamista ja mahdollisesti keskeytysvakuutuksia. (Valve 2012, 13; SFS-ISO 31000 2009, 42–46.)

4.3.6 Riskienhallinnan strategiat ja riskienhallintakeinot

Riskienhallinnan asemaa ja merkitystä yrityksessä voidaan arvioida tehtyjen ratkaisujen perusteella. Riskienhallinnan strategia muodostuu viime kädessä siitä, mitä yritys tekee, miten riskienhallintaratkaisut toteutetaan ja mitä asioita näissä ratkaisuissa painotetaan. Myös yrityksen suhtautuminen ja varojen käyttö saattavat vaihdella yrityksestä toiseen. Yrityksen soveltama riskienhallintastrategia näkyy konkreettisesti siinä, miten tunnettuihin riskienhallintakeinoihin suhtaudutaan ja miten yritys suojautuu tunnistamiensa riskien varalta. Eri strategisia vaihtoehtoja on kuvattu seuraavassa kuvassa, jonka ulottuvuuksina ovat riskienhallinnan aste ja strategiatietoisuus. (Suominen 2003, 160.)

		STRATEGIATIE TOISUUS	
		PUNTAROITU	TAKA-ALALLA
RISKIENHALLINNAN ASTE	KORKEA	Monipuolinen, harkittu hallintastrategia	Vakuutusorientoitunut, siirtopainotteinen strategia
	ALHAINEN	Riskitietoinen, riskejä ottava strategia	Kunhan pakolliset vakuutukset ovat voimassa, ”tuuristrategia”

KUVA 21. Riskienhallinnan perusstrategiat (Suominen 2003, 160)

Riskienhallinnan astetta voidaan pitää alhaisena tai korkeana. Alhainen riskienhallinnan aste saattaa perustua erilaisiin näkemyksiin ja se kuvaa tilannetta, jossa yritys pyrkii välttämään runsasta vakuuttamista ja jättää huomattavia riskejä omalle vastuulleen. Korkea riskienhallinnan aste taas merkitsee puolestaan tilannetta, jossa tunnistete-

tut riskit on suojattu eikä riskejä ole jätetty yrityksen omalle vastuulle. Se voidaan saavuttaa hyödyntämällä tehokkaasti erilaisia riskienhallinnan keinoja. Kuvion toinen ulottuvuus, strategiatietoisuus, voi olla tarkkaan harkittua, tai se voidaan jättää päätöksenteossa taka-alalle. Kun riskeistä ja vakuutuksista keskustellaan usein ja yritys pitää näitä kysymyksiä tärkeinä, voidaan strategista tietoutta pitää harkittuna, eikä ratkaisuja toteuteta hetken mielijohteesta. Kun taas strateginen tietoisuus on taka-alalla, riskienhallintaa ei mielletä erityisen tärkeäksi, eikä siihen haluta käyttää aikaa. (Suominen 2003, 161.)

Monipuolinen, hallittu strategia edellyttää sitä, että yritys hallitsee riskienhallinnan välineistön käytön. Strategian soveltamiseen liittyy keskeisesti ennalta ehkäisevän vahingontorjunnan painottaminen, riskienhallintakeinojen laaja soveltaminen ja niveltäminen riskienhallintapolitiikkaan. Vakuutus on vain yksi keino, eikä sen asemaa korosteta. Riskitietoisien strategian soveltamisen edellytyksenä on oman riskinkantokyvyn rajojen etsiminen, sekä suurien omavastuiden rohkea käyttö ja seurausten tunteminen. Vakuuttaminen ei ole keskeisin riskienhallintaa säätelevä asia, eikä vakuutuksia ole aina edes saatavilla tai ne ovat liian kalliita. (Suominen 2003, 161–162.)

Vakuutuspainotteisessa strategiassa yritys haluaa turvata toimintansa, eikä ota ylimääräisiä riskejä, mutta sillä ei ole aikaa tai mahdollisuuksia pohtia laajasti riskienhallinnan mukanaan tuomia mahdollisuuksia. Strategiassa vakuutus on ensisijainen riskienhallinnan väline ja halutaan korkea vakuutusturva ja pienet omavastuut, eikä vakuutusmaksujen tasosta välitetä. Riskinkantokyvyn tarjoamia mahdollisuuksia ei tunneta ja riskienhallintakeinoja sovelletaan suppeasti. (Suominen 2003, 162.) Vakuutuksia ei kuitenkaan ole saatavilla kaikkiin riskeihin, vaan riskien varalle voidaan tehdä vakuutuksia ainoastaan silloin, kun monet ovat alttiina samalle riskille, eikä kukaan tiedä ketä vahinko kohtaa. Vakuutettavan riskin toteutumistodennäköisyyden ja vahinkotaajuuden tulee olla laskettavissa ja vahingon suuruuden olla arvioitavissa rahassa. Vaatimukset perustustuvat niihin periaatteisiin, että yhtä kohdannut vahinko jaetaan monen kesken ja että jokaisen vakuutettavan riskin ja vakuutuksenottajaryhmän tulee olla itsenä kannattavia. (Pellikka ym. 2010, 50.) Neljännessä riskienhallinnan perusstrategiassa luotetaan hyvään onneen. Tähän voidaan joutua, jos yritys luottaa vallitsevaan toimintatapaan, riskien olemassaoloa niiden seurausvaikutuksia ja riskienhallintaa ei tunneta ja suhtaudutaan penseästi vakuuttamiseen ja ulkopuolisiin palveluihin. Vakuu-

tukset hoidetaan summittaisesti tai jätetään kokonaan vakuuttamatta. (Suominen 2003, 163.)

Kun yrityksen riskienhallinta- ja vakuutusratkaisuja tarkastellaan strategiseen päätöksentekoon liittyvinä, voidaan yrityksen tekemiä riskienhallintapäätöksiä kuvata neljänä vaihtoehtoisena toimintatapana, joita arvioidaan todennäköisyyden ja vakavuuden perusteella. Riskit hahmotetaan karkeasti arvioiden ja valitaan vakuutus erityisesti silloin, kun riskien seuraukset ovat yritykselle vakavia mutta riskin todennäköisyys on alhainen. Erilaisia riskienhallinnan ja vakuuttamisen vaihtoehtoja tarkastellaan seuraavassa taulukossa, jonka mukaan erilaiset riskit vaativat erilaisia suojaustapoja.

TAULUKKO 6. Riskienhallinnan ja vakuuttamisen vaihtoehdot (Suominen 2003, 158–159)

RISKIN TODENNÄKÖISYYS			
	SUURI	VÄHÄINEN	
RISKIN VAKAVUUSASTE	SUURI	<i>Riskejä tulisi pienentää parempien hallintatoimien avulla tai tekemällä strategisia muutoksia. Vakuuttamista ja vaihtoehtoisia suunnitelmia harkittava.</i>	<i>Riskit syytä siirtää vakuuttamalla tai vaihtoehtoisten suunnitelmien avulla. Riskin todennäköisyyttä ei juuri pystytä alentamaan lisätoimien avulla.</i>
	PIENI	<i>Riskit voidaan hyväksyä, vaikka lisätyt hallintatoimet saattavat olla oikeutettuja vahinkojen todennäköisyyden alentamiseksi.</i>	<i>Tavallisesti riskit hyväksytään otettavaksi omalle vastuulle. Kustannusmielessä on harvoin tuottavaa lisätä näiden riskien kontrollia.</i>

Riskien arvioinnin perusteella tehdään päätöksiä siitä, mitä niille tehdään. Näissä päätöksissä vaikuttavat itse riskin lisäksi myös hallintakeinojen toteutusmahdollisuudet ja kustannukset. Riskienhallintakeinojen valintaan vaikuttavat monet tekijät, mutta keinoja on määrällisesti vain viisi. Riskiä voidaan välttää/poistaa, pienentää, siirtää, pitää ja vakuuttaa. Näistä vain kolme ensimmäistä ovat oikeasti riskiin vaikuttavia ja niitä pidetään ensisijaisina riskienhallinnan keinoina. Kaksi viimeistä ei vaikuta mitenkään itse riskiin ja ovat täten vain tapoja rahoittaa riskiä. Näitä ei tulisi käyttää ennen kuin kolmen ensimmäisen keinot on kokonaan hyödynnetty ja käytetty, eikä siis päinvastoin kuten usein tehdään. Riskienhallintakeinoista riskin poistamisella tarkoitetaan riskin poistamista kokonaisuudessaan, esimerkiksi riskin aiheuttaman toiminnan tekemättä jättämistä. Riskien pienentäminen tarkoittaa riskin aiheuttaviin asioihin puutumista siten, että riskin todennäköisyys tai seuraukset pienenevät. Siirtäminen tarkoittaa riskin seurauksien vastuun siirtämistä joko osittain tai kokonaan jonkun ulkopuoli-

sen tahon, kuten vakuutusyhtiön tai alihankkijan vastuulle. Riskin pitäminen tarkoittaa poistamisen vastakohtaa, jolloin tuotot ovat liian houkuttelevia ja toiminta suoritetaan riskin uhallakin. Sitä toteutetaan kahdella tavalla, eli joko koko riski pidetään itsellä tai niin, että osa riskistä pidetään itsellä ja pääosalle tehdään jotain muuta, esimerkiksi siirretään osa kolmannelle osapuolelle ja loppuosa vakuutetaan. (Flink ym. 2007, 148; Santanen ym. 2002, 93–94.) Esimerkkejä näistä eri toimenpiteistä riskeille on esitetty taulukossa 7.

TAULUKKO 7. Esimerkki toimenpiteistä eri riskeille (Flink ym. 2007, 147)

Katastrofi	Pienennä, siirrä	Poista	Poista	Poista
Suuri vaikutus	Siirrä	Pienennä	Poista	Poista
Tuntuva vaikutus	Siirrä	Siirrä	Siirrä	Poista
Vähäinen vaikutus	Pidä	Pidä	Siirrä	Siirrä
	Erittäin epätodennäköinen	Melko todennäköinen	Todennäköinen	Erittäin todennäköinen

Riskien poistamisen edellytyksenä on se, että riskin aiheuttanut syy pystytään kokonaan eliminoimaan esimerkiksi luopumalla riskialttiista toiminnasta tai riskialttiin materiaalin käytöstä. Tietyn riskin poistaminen vaikuttaa yleensä niin, että muut riskit kasvavat tai syntyvät kokonaan uusia riskejä. Riskin poistaminen on käyttökelpoinen menetelmä erityisesti poliittisten riskien hallitsemiseksi. Maariski poistuu, kun yritys ei lähde lainkaan mukaan riskialttiina pitämäänsä maahan ja investoinnista pidättyväällä liikkeenjohto saattaa kyetä poistamaan tunnistetun riskin. Käytännössä riskien poistaminen vaatii yritykseltä ylimääräisiä reservejä, ja menetelmän käyttö vähentää yrityksen mahdollisuuksia varautua tuleviin ongelmatilanteisiin. Vahinkoriskien osalta menetelmän käyttö rajoittuu tavallisesti tuotantoprosessiin ja raaka-aineiden käyttöön. (Suominen 2003, 101.)

Riskin välttäminen on riskienhallinnan peruskeino, jota soveltamalla yritys pidättyy riskialttiiseen omaisuuteen, henkilöön tai toimintaan kohdistuvista toimista. Riskin välttämiseksi yritys pyrkii toimimaan käytännössä entistä huolellisemmin ja varovaisemmin, joka korostuu erityisesti liikeriskien välttämisenä. Riskin välttämistä ei riskienhallinnan päätöksenteossa aina pidetä mahdollisena tai järkevänä toimintatapana, sillä se merkitsee yritykselle yleensä lisää kustannuksia ja saattaa olla joskus käytännössä mahdotonta. Esimerkiksi vastuuriskien välttäminen onnistuu ainoastaan luopumalla riskialttiista toiminnasta. (Suominen 2003, 102.)

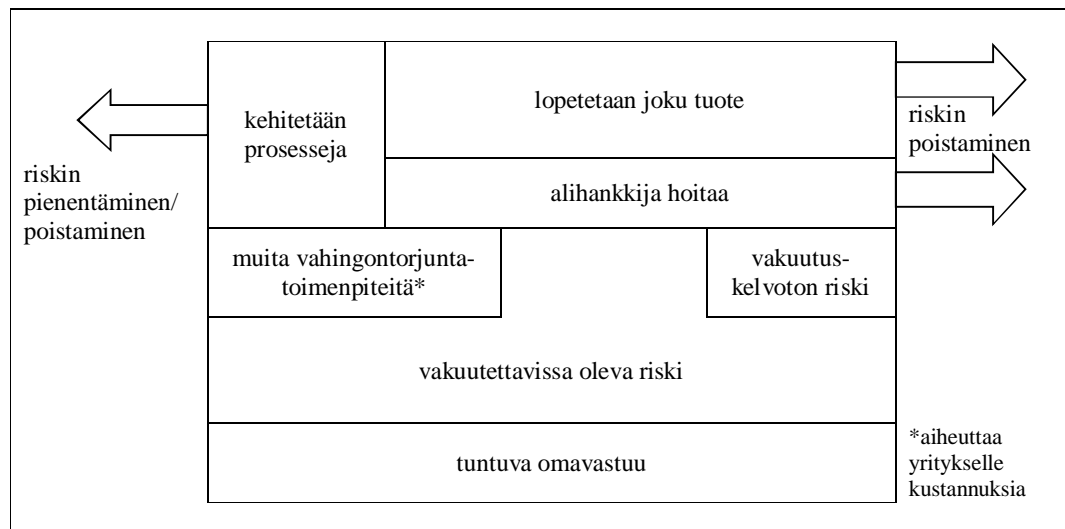
Vaikka riskin poistaminen/välttäminen onkin vaikutukseltaan edullisinta riskienhallintaa, sen mahdollisuus on kaikista keinoista rajallisin. Vain noin kymmenen prosenttia riskeistä voidaan kohtuullisilla uhrauksilla poistaa tai välttää esimerkiksi luopumalla aikaisemmasta menetelmästä tai materiaalista. Yli puolet riskeistä on asteittain ja ajan myötä pienennettävissä, minkä takia tähän riskienhallintakeinoon tulee panostaa eniten. Riskin pienentäminen aloitetaan eniten uhkaavista ja haavoittavista riskeistä. (Santanen ym. 2002, 96.) Riskin pienentäminen tähtää vahinkotapahtuman todennäköisyyden tai seurausten pienentämiseen, eli mahdollinen vahinko pyritään saamaan pienemmäksi, tai se pyritään rajoittamaan ainoastaan osaan riskikohteesta. Riskien pienentämisen teoreettisia hallintakeinoja ovat riskien jakaminen ja riskien yhdistäminen tai poolaus. Näistä riskien jakaminen on tunnetuin ja eniten sovellettu riskienhallintakeino, jossa lisätään itsenäisten riskikohteiden määrää, esimerkiksi osastoimalla tiloja tai toimimalla useassa eri tilassa tai paikkakunnalla. Mikäli yhdelle yksikölle sattuu jotakin, voidaan toimintaa jatkaa muiden yksiköiden turvin. Riskien jakaminen ja yhdistäminen aiheuttavat kuitenkin yritykselle lisää kustannuksia. Toisaalta keskeytysvahingot ja piilomenetykset jäävät kuitenkin vähäisemmäksi, kun yritys on turvannut toimintaansa riskejä jakamalla. Riskien jakaminen on keskeinen liikeriskien hallinnan menetelmä, millä tähdätään yksipuolisuudesta aiheutuvien riskien torjumiseen. Valveutuneen liikeriskien hallinnan edellytyksenä on yksipuolisuustilanteiden purkaminen. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi jakamalla markkinat uudella tavalla, hankkimalla vaihtoehtoisia tavarantoimittajia, pienentämällä tietyn tuotteen hallitsevuutta tai kehittämällä vaihtoehtoisia toimintatapoja ja uusia kilpailukykyisiä tuotteita. (Suominen 2003, 103–104.)

Riskien pitäminen yrityksen itsensä kannettavana saattaa olla yrityksen johdon tietoinen valinta, kun yrityksellä on tietoinen tarve alentaa odotettavissa olevia riskikustannuksia. Se on hyvä keino rahoittaa riskiä erityisesti silloin, kun riskin laajuus ja sattumistiheys on alhainen, eikä riskin määrä ylitä yhteisön omaa turvallista riskinotto kykyä. Tällöin riskin pitämisestä aiheutuva vuosittainen kustannus jää usein huomattavasti pienemmäksi kuin esimerkiksi riskin poistamisen, siirtämisen tai vakuuttamisen kustannus ja yritys pitää mahdollisena riskin rahoittamista omasta kassasta. Riskin pitäminen aikaansaa yrityksen henkilöstön keskuudessa enemmän riskitietoisuutta kuin esimerkiksi vakuuttaminen. (Santanen ym. 2002, 98–99) Riski voi jäädä yrityksen omalle vastuulle myös johdon asiaa tiedostamatta, ja tilanne on pk-yrityksen koh-

dalla usein juuri tällainen. Yrittäjä ei tiedosta riskin olemassaoloa tai on arvioinut riskin liian alhaiseksi. Riskin jättäminen omalle vastuulle perustuu usein taloudellisiin syihin. (Suominen 2003, 140.)

Yritys voi pitää riskejä omalla vastuullaan eri tavoin. Vahinkotapahtuman sattuessa riskien omalle vastuulle jättämisestä aiheutuu aina huomattavia taloudellisia seurauksia, koska yritys maksaa vahingon aiheuttamat menetykset itse normaaleina liikekuuluina. Menettely on erityisen käyttökelpoinen useasti sattuvien pienten vahinkojen riskienhallintaratkaisuna, jossa vahinkojen aiheuttamat menetykset arvioidaan mahdollisimman tarkasti ja yrityksen vuosibudjettiin varataan tietty summa vahinkojen varalle. Toinen omavastuun käyttötapa perustuu rahastointiin, jossa yritys varautuu vahinkojen aiheuttamiin taloudellisiin menetyksiin rahastoimalla vuosittain tietyn summan, josta maksetaan mahdolliset vahingot. Jotta yritys voisi jättää riskejä omalle vastuulleen, sen täytyy kyetä kantamaan riskeistä aiheutuvat menetykset. Harkittu omavastuupolitiikka vaatii onnistuakseen yritykseltä sekä riskinottokykyä että riskinottohalukkuutta. Omavastuun osalta on suositeltu jätettäväksi omalle vastuulle vahingot, jotka ovat todennäköisiä ja aiheuttavat vähäisiä tappioita. Omalle vastuulle kannattaa jättää myös isompi, vähemmän todennäköinen vahinko, mutta vain jos tästä vahingosta aiheutuvat taloudelliset seuraukset ovat vähäisiä tai keskisuuria. Omalle vastuulle ei kannata jättää vahinkoa, jolla on yritykselle vakava taloudellinen vaikutus. (Suominen 2003, 141–143.)

Kassavaroista kannattaa rahoittaa ne riskit, joiden toteutumistiheys on arvioitu alhaiseksi. Itsellä kannattaa pitää pieniksi luokitellut riskit riippumatta niiden toteutumistiheydestä ja ainakin puolet kohtalaisiksi luokitelluista ja harvoin realisoituvista riskeistä. Kohtalaisiksi luokitelluista riskeistä pyritään ensisijaisesti poistamaan ja pienentämään tulevan kuuden vuoden aikana toinen puoli, tai jos toimenpiteen kustannus ylittää hyödyn, vakuuttamaan riski. Suureksi luokitelluista ja harvoin (alle 15 vuoden välein) realisoituvista riskeistä pidetään viidennes ja toimitaan muun osan kanssa kuten edellisessä kohdassa. Erittäin suureksi luokitelluista riskeistä voidaan pitää pieni osa, mutta riskien vähentämiseen eri keinojen avulla tulee panostaa ja pyrkiä vakuuttamaan ne mahdollisuuksien mukaan. (Santanen ym. 2002, 58.)



KUVA 22. Riskienhallinnan keinojen vaikutus vakuutettaviin riskeihin (Pellikka ym. 2010, 49)

Riskin siirtäminen merkitsee riskialttiin toiminnan siirtymistä sopimuksen perusteella jollekin toiselle osapuolelle. Riski voidaan siirtää kolmella tavalla, joista yleisin on siirtää riski vakuutussopimuksella vakuutusyhtiön kannettavaksi. Kuvassa 22 on esitetty riskienhallinnan keinojen vaikutusta sellaisten riskien suuruuteen, joiden varalta on otettava vakuutus. Yritys voi siirtää riskejä sisältävää omaisuuttaan tai riskipitoisia toimintojaan sopimusteitse myös toisen yrityksen kannettavaksi. Esimerkiksi vaarallinen tuotantoprosessi voidaan siirtää alihankkijan vastuulle, jolloin yritys hoitaa itse ainoastaan valmiin tuotteen markkinoinnin. Teoreettisesti tämäntyyppinen riskin siirtäminen on lähellä riskin välttämistä. Riski voidaan siirtää myös niin, että omaisuutta tai toimintoja ei siirretä yrityksestä toiselle osapuolelle, vaan yritys toimii esimerkiksi leasing-sopimuksin hankituilla koneilla vuokratiloissa. Tällöin vuokranantaja on vastuussa useista vahinkoriskeistä. (Suominen 2003, 115.)

4.3.7 Raportointi ja toiminnan seuranta

Riskienhallinnassa on kyse myös asioiden dokumentoinnista, minkä avulla viestitään yrityksen riskienhallintaan liittyvät tavoitteet, sekä mahdollistetaan yrityksen toiminta joukkona ihmisiä. Dokumentaatio voidaan jakaa esimerkiksi riskienhallintapolitiikkaan, -strategiaan, toimintasuunnitelmaan ja riskikarttaan. Riskienhallintapolitiikka ja -strategia sekä riskienhallinnan toimintasuunnitelma toimivat yrityksen johdon seuranta- ja työvälineinä ja näin myös oppimisen välineinä. Riskinkäsittelysuunnitelmat olisi

yhdistettävä johtamisprosesseihin, ja niistä olisi keskusteltava asiaan liittyvien sidosryhmien kanssa. (SFS-ISO 31000 2009, 44–46.)

SFS-ISO 31000 (2009, 14) määrittelee riskienhallintapolitiikan yrityksen julkilausumiksi riskienhallintaan liittyviksi periaatteiksi ja tavoitteiksi. Siinä määritellään yrityksen riskienhallintatyön ideologinen pohja ja vastuut karkealla tasolla, sekä linjataan riskienhallintatoiminnan päämäärä ja tavoitteet sekä viestitään sisäisesti ja ulkoisesti yrityksen tahtotila riskienhallintaan liittyvistä asioista (Flink ym. 2007, 151–152). Riskienhallintapolitiikassa johto määrittelee muun muassa sen, miten yritys ylläpitää ja kehittää turvallisuuttaan. Siinä on hyvä määritellä turvallisuusvastuut aina johdosta työntekijöihin saakka. Tällä asiakirjalla johto osoittaa sitoutumisensa turvallisuusasioihin sekä velvoittaa yrityksen muita työntekijöitä osallistumaan turvallisuuden ylläpitoon. (Heljaste ym. 2008, 12.) Riskienhallintapolitiikka on yleensä hallituksen hyväksymä periaatedokumentti. Siinä kuvataan riskienhallinnan yleiset yritystason periaatteet ja tavoitteet, riskienhallintapolitiikan kattavuus sekä mitä riskillä tarkoitetaan. Riskienhallintapolitiikassa voidaan myös kuvata, kuinka riskienhallinta linkittyy yhtiön strategiaan ja muihin tavoitteisiin. Riskienhallinnan osapuolten roolien ja tehtävien dokumentointi ja mahdollisesti kuvaus riskienhallinnan organisoinnista selventävät kokonaisuutta. Riskienhallintapolitiikka on yleensä pelkistetty dokumentti, ja se voi olla pituudeltaan vain muutaman sivun mittainen. Riskienhallintapolitiikkaa on arvioitava säännöllisesti, mikä voi tapahtua esimerkiksi vuosittain hallituksen strategiasuunnittelun yhteydessä. (Leino ym. 2005, 126.)

Riskienhallintastrategia puolestaan ottaa kantaa yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin vastuisiin ja rooleihin sekä tehtäviin. Siinä määritellään toiminnan arviointiin sopivat mittarit ja asetetaan tavoitteet tietylle aikajaksolle, esimerkiksi kolmelle vuodelle. Riskienhallinnan toimintasuunnitelmassa määritetään lyhyen aikajakson, esimerkiksi yhden vuoden, tekemiset ja niiden mittarit. Riskikartta on joko konkreettinen dokumentaatio koko liiketoiminnan vallitsevasta riskiympäristöstä, tai sitten eri osa-alueisiin jakautuva riskienhallintapolitiikka tai -strategia yhdistettynä tietyn aikajakson toimintasuunnitelmalla. Riskikartan avulla kuvataan usean riskien aiheuttajan suhteellista asemaa. Riskikartassa riskit esitetään graafisesti ja yleensä kahden riskiulottuvuuden kautta: todennäköisyyden ja merkittävyyden, sillä pyritään tuomaan esiin erot riskien jakautumisesta ja keskinäisistä suhteista. (Flink ym. 2007, 151–152.)

Riskienhallintasuunnitelma on riskienhallinnan puitteisiin sisältyvä suunnitelma, jossa määritellään riskin hallintaan sovellettava toimintamalli, riskienhallinnan osatekijät ja resurssit. Riskienhallintapolitiikassa voidaan riskienhallintatoimenpiteiden osalta määritellä esimerkiksi mitä riskienhallintatoimenpiteitä voidaan tehdä ja missä järjestyksessä, kuka riskienhallintatoimenpiteistä vastaa ja päättää ja minkälaisilla valtuuksilla, kuinka ja kenelle riskienhallintatoimenpiteistä raportoidaan sekä kuinka riskienhallintatoimenpiteiden vaikutuksia arvioidaan. (Ilmonen ym. 2010, 125.)

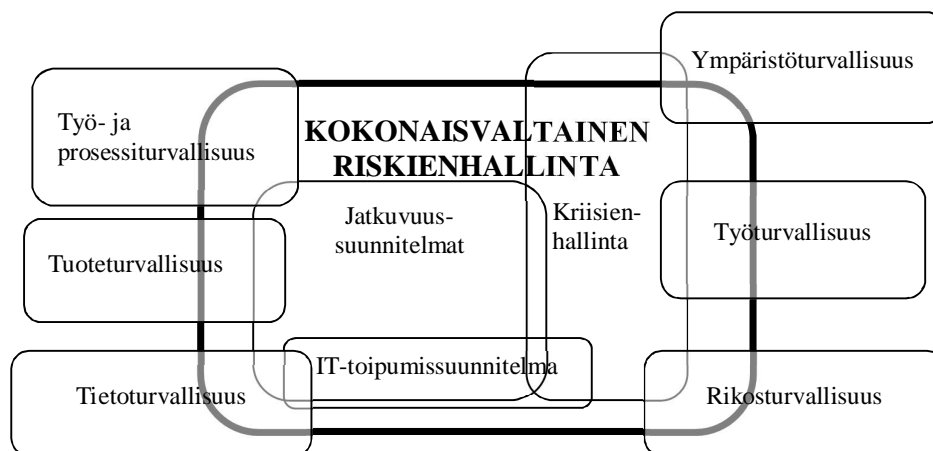
Sekä seurannan että katselmoinnin olisi oltava suunniteltu osa riskienhallintaprosessia, ja niihin olisi kuuluttava säännöllisiä tarkastuksia tai valvontaa. Seuranta ja katselmointi voi olla määrävälein tapahtuvaa tai tilannekohtaista, ja niihin liittyvät vastuut olisi määriteltävä selvästi. Näiden olisi katettava kaikki riskienhallintaprosessien osat alueet, jotta voidaan varmistaa että hallintakeinot ovat vaikuttavia ja tehokkaita sekä rakenteeltaan että toiminnaltaan. Lisäksi seurannan kautta saadaan lisätietoa ja voidaan parantaa riskin arviointia, analysoida esimerkiksi läheltä piti -tilanteita, muutoksia, kehityssuuntia, onnistumisia ja epäonnistumisia ja oppia niistä. Seurannan ja katselmoinnin kautta havaitaan ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön muutokset, myös riskikriteerien ja itse riskin muuttuminen sekä tunnistetaan uudet riskit. Riskinkäsittelysuunnitelmien toteuttamisen edistyminen toimii myös suorituskyvyn mittarina. Tuloksia voidaan hyödyntää yrityksen yleisen suorituskyvyn hallinnassa, mittauksissa ja ulkoisessa ja sisäisessä raportoinnissa. Seurannan ja katselmoinnin tulokset olisi tallennettava ja niistä olisi raportoitava soveltuvin osin ulkoisesti ja sisäisesti. (SFS-ISO 31000, 46.)

5 KOKONAISVALTAINEN RISKIENHALLINTA

Kokonaisvaltainen riskienhallinta eroaa jonkin verran perinteisestä riskienhallinnasta sekä sisällön että prosessin osalta. Tämän takia tässä luvussa käydään kokonaisvaltaista riskienhallintaa erikseen läpi. Aluksi kuvataan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kokonaisuus ja sisältö, minkä jälkeen esitellään sen integroituminen liiketoimintaan. Lopuksi käydään läpi kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessi.

5.1 Kokonaisuus

Perinteisen riskienhallinnan malleissa riskejä käsitellään hajanaisina ja lokeroituina ja riskilajeja tarkastellaan toisistaan erillisinä. Riskienhallintaa suoritetaan riskilaji- ja vastuualuekohtaisesti, ja lähtökohtana ovat riskin vakuuttaminen ja välttäminen. Riskien tunnistamisvaiheessa ei kerätä riittävästi tietoa eri osapuolilta, eikä tietoa realisoituneista riskeistä hyödynnetä. Riskilähtöinen jaottelu sopii kuitenkin pienille yrityksille silloin, kun etsitään ratkaisua yhteen, tunnistettuun ongelmaan. Se ei kuitenkaan tue riittävästi yrityksen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kehittämistä, eikä koko toiminnan laaja-alaista riskitarkastelua. Tämän takia kokonaiskuva riskeistä ja riskienhallinnasta voi jäädä hajanaiseksi. (Kupi ym. 2009, 12.) Perinteisten riskienhallintamallien avulla ei myöskään kyetä tunnistamaan, analysoimaan tai hallitsemaan riskejä organisaatioiden muuttuneen toimintaympäristön asettamien vaatimusten mukaisesti. Perinteiset riskienhallintamallit rajoittavat riskienhallintaa, koska ne keskittyvät enimmäkseen vahingontorjuntaan ja tappion välttämiseen riskien positiivisten ominaisuuksien ja niiden hyödyntämisen sijaan. (DeLoach 2005, 1.)



KUVA 23. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kokonaisuus Ilmosen ym. (2010, 40) mukaan

Yritysten riskienhallinta on muuttumassa yhä enemmän kokonaisvaltaisen riskienhallinnan suuntaan, joka lähtee liikkeelle yrityksen strategiasta. Riskienhallinta suunnitellaan ja toteutetaan palvelemaan liiketoimintatavoitteiden toteutumista. Kokonaisvaltaisen riskienhallinta eroaa perinteisistä riskienhallinnan lähestymistavoista riskienhallinnan painopisteen, tavoitteen, laajuuden, painotuksen ja soveltamisen osalta. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan painopiste on strategiassa ja riskienhallinnan ulot-

tamisessa koko organisaatioon. Siinä huomio on yrityksen epävarmuustekijöissä ja olennaisinta ovat riskienhallintatoimenpiteet. (DeLoach 2005, 1.) Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa kaikki yritystoimintaan liittyvät riskit nähdään yhtenä kokonaisuutena, ja ymmärretään niiden kytkennät toisiinsa. Tämä on esitetty kuvassa 23. Pk-yrityksille kokonaisvaltainen riskienhallinta on luontainen toimintatapa, sillä niissä muutamia avainhenkilöitä joutuvat hallitsemaan koko yritystoiminnan kentän aina talousjohtamisesta henkilöjohtamisen kautta tuotannollisiin tehtäviin ja yritysjuridiikkaan. (Kupi ym. 2009, 12.)

5.2 Sisältö

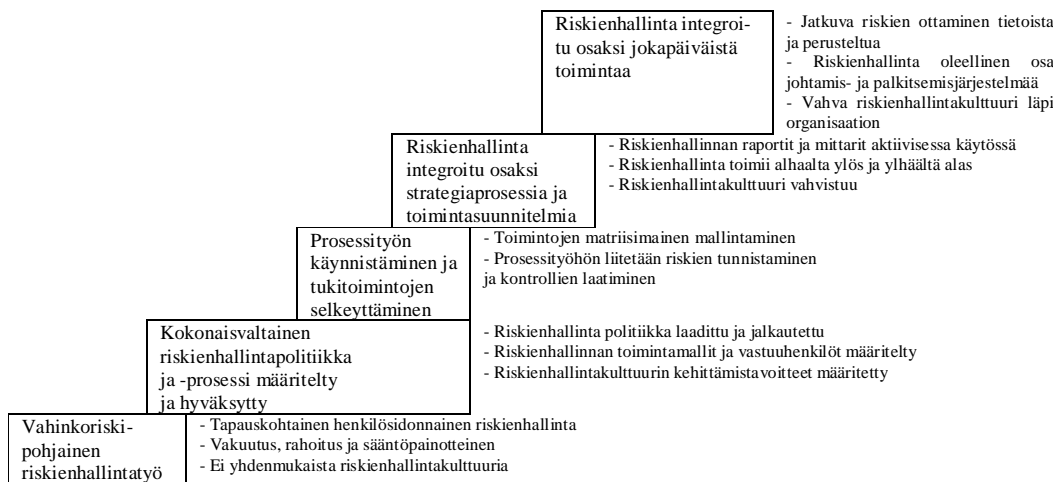
Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan pohjana on laajasti käytetty COSO:n laatimaa Enterprise Risk Management (ERM) – Integrated Framework -mallia, joka jakautuu kahteen osaan. Ensimmäinen osa on viitekehys, joka määrittelee organisaation riskienhallinnan. Siinä kuvataan ne periaatteet ja käsitteet, joiden avulla yritysten johto voi arvioida ja kehittää riskienhallintaa. Toisessa osassa kuvataan menetelmiä, joista on hyötyä mallin osa-alueita sovellettaessa. ERM-prosessiin osallistuu yleensä ylin johto sekä muuta henkilöstöä. Tämän prosessin aikana käsitellään yrityksen riskit kokonaisvaltaisesti, ja yksilöidään sellaiset mahdolliset tapahtumat, jotka voivat vaikuttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Prosessi toteutetaan yleensä työkokouksittain, jolloin kaikille siihen osallistuneille muodostuu yhtenäinen näkemys riskeistä ja siitä, mitkä ovat merkittävimpiä riskejä, joihin tulee erityisesti keskittyä. Riskienhallinta ei siis ole tapahtumaketju, jossa yksi osa-alue vaikuttaa ainoastaan seuraavaan, vaan monisuuntainen, jatkuva prosessi, jossa kaikki osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. (Flink ym. 2007, 282; Ilmonen ym. 2010, 32; Pisto 2010b, 14.)

Yrityksen arvot ja strategia luovat perustan ja suunnan riskienhallinnalle myös kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa. Siinä pyritään huomioimaan yrityksen toimintaan olennaisilta osin vaikuttavat tekijät niin, ettei mikään merkittävä osa jää arvioinnista pois. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessi tuottaa yrityksen johdolle tietoa yrityksen riskitilanteesta ja tulevaisuudesta. Näiden avulla yrityksen johto voi tehokkaasti hallita toimintaansa liittyvää epävarmuutta ja riskejä, ja tätä kautta lisätä kykyään arvon kasvattamiseen. Malli painottaa tiettyjä riskienhallinnan elementtejä, joista ensimmäinen on niiden potentiaalisten tapahtumien tunnistaminen, joilla on toteutessaan vaikutusta yritykseen. (Ilmonen ym. 2010, 47.) Prosessi pyrkii yhdistämään or-

ganisaation eri liiketoimintojen näkökulmat riskienhallintaan niin, että eri näkökulmista kerätään yrityksen kannalta olennaisimmat asiat. Nämä eri näkemykset kerätään yhteen, ja määritellään se, mikä on oleellista yrityksen strategian kannalta. Tässä on tärkeää huomioida myös mahdollisista strategian muutoksista aiheutuvat vaikutukset riskeihin. (Flink ym. 2007, 282–283.) Nämä vaikutukset voivat olla kielteisiä eli riskejä, tai myönteisiä eli tapahtumia, jotka kumoavat kielteisiä vaikutuksia tai tarjoavat mahdollisuuksia. Toisen elementin mukaan mahdollisuudet siirretään strategiaan tai tavoitteenasetteluun ja laaditaan suunnitelmat tilaisuuksiin tarttumisesta. Tällä lähestymistavalla korostetaan riskin laajaa määritelmää ja riskienhallinnan kytkemistä tiukasti yrityksen strategia- ja suunnittelutyöhön. Näin kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessi kattaa sekä strategia- että suunnitteluprosessit. (Ilmonen ym. 2010, 47–48.)

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ydin on riskienhallinnan jalkauttaminen yrityksen kaikkeen tekemiseen ja kaikille toiminnan tasoille, minkä takia kaikilla pitäisi olla jokin kirjattu vastuu riskienhallintaan liittyen. Esimerkiksi kun yrityksen huipulla hallitus on vastuussa johdon ja hallinnon järjestämisestä ja valvonnasta myös riskienhallinnan osalta, yksittäisen työntekijän vastuulla voi olla esimerkiksi omaan työhön liittyvien riskien havainnointi ja raportointi esimiehelle silloin, kun ei itse voi tätä riskiä välittömästi poistaa tai hallita. (Ilmonen ym. 2010, 44.) Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamiseen yrityksissä ei tässä työssä oteta kantaa. Asiaa on tutkinut muun muassa Pöyry (2008), jonka mukaan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan keskeisin elementti on sen jalkauttaminen osaksi yrityksen kaikkien hierarkiatasojen ja toimintayksiköiden jokapäiväistä toimintaa. Tutkimuksen mukaan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttaminen on haasteellista, mutta onnistuessaan jopa arvoa tuottava elementti yritykselle. Jalkauttamiseen ja jokapäiväiseen toteuttamiseen on useita keinoja, mutta tärkeimpänä on tiedostaa, että kokonaisvaltainen riskienhallinta on ennen kaikkea johtamis- ja ajattelutapa, jonka perustalle kaikki riskienhallinnalliset toimenpiteet rakentuvat. (Pöyry 2008, 118.) Mikäli kokonaisvaltainen riskienhallinta saadaan jalkautettua yritykseen, saadaan sen kautta arvoa useammallakin eri tavalla. Tällöin epävarmuustekijöiden kontrollointi, tappioiden välttäminen ja tavoitteiden saavuttaminen onnistuvat paremmin, kun niihin liittyvät riskit käsitellään koko yrityksessä osana muita prosesseja. Myös maineriskien hallinta on helpompaa, kun siihen liittyvät mahdolliset tapahtumat on tunnistettu ennalta ja niihin varauduttu. Jos kokonaisvaltaisen riskienhallinta on kytketty yrityksen strategia- ja suunnittelutyöhön, tehostuvat

toimintaprosessit, tuottojen volatilitteetti on alhaisempi, osakkeen arvon nousee sekä uudet liiketoimintamallit ovat tehokkaammin kartoitettavissa. (PricewaterhouseCoopers 2008, 12.)



aikajana

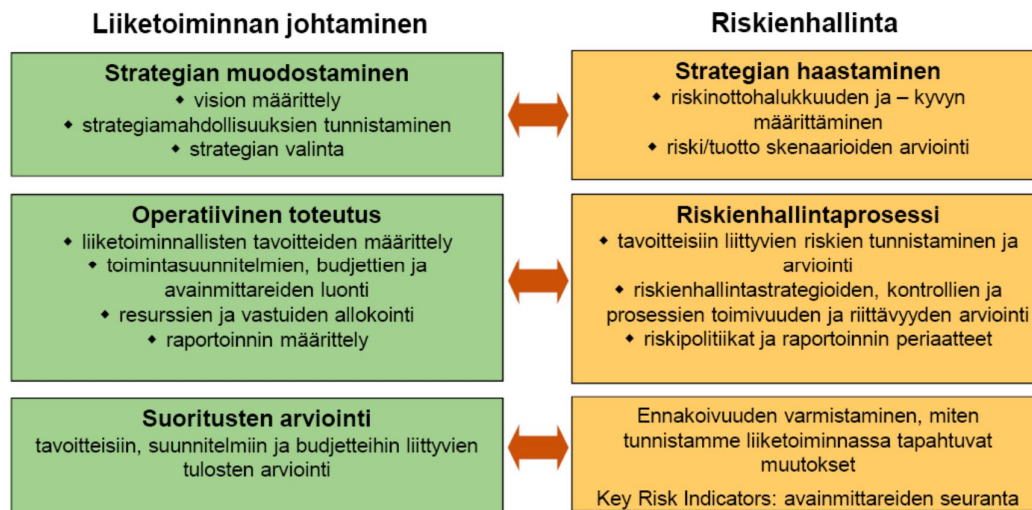
KUVA 24. Riskienhallinnan kehittäminen portaittain (Ilmonen ym. 2010, 94)

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisessa lopullisena tavoitteena on riskienhallinnan täydellinen integroituminen liiketoiminnan prosesseihin. Tämä ei kuitenkaan onnistu hetkessä, vaan riskienhallinnan kehittäminen tulee toteuttaa vaiheittain. Tämä voidaan jaotella askelmiin, joita edetään niin, että tavoitteena on kypsempi ja järjestelmällisempi toiminta. Tällainen kuvassa 24 esitetty portaikkomalli saattaa ulottua usealle vuodelle, ja sen osalta on tärkeää, että riskienhallintaprosessi etenee systemaattisesti. Usein ensimmäisen kartoituksen saattaa suorittaa ulkopuolinen konsultti, jolloin riskianalyysin alkuun tavanomaisesti kuuluu johdon haastattelu. Tämän nykytilakartoituksen jälkeen johdon täytyy päättää riskikartoituksen tekemisestä ja aikataulusta. (Ilmonen ym. 2010, 93.)

5.3 Integroiminen liiketoimintaan

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan integroiminen osaksi liiketoimintaa tarkoittaa riskikartoituksen osalta sitä, että se liitetään osaksi yrityksen strategiakerrosta tai vuosikelloa. Kun yrityksessä laaditaan tavoitteet, arvioidaan esimerkiksi samalla tavoitteita uhkaavat merkittävimmät riskit. Kun suunnittelukierroksessa tavoitteille määritetään kontrollipisteet ja euromääräiset arvot, arvioidaan samanaikaisesti riskien suuruuden

ja todennäköisyyden kautta riskien euromääräinen odotusarvo eli jäännösriski. Samalla arvioidaan ja vastuutetaan riskienhallintatoimenpiteitä. (Ilmonen ym. 2010, 94.) Kun riskienhallinta on olennainen osa liiketoiminnan johtamista, tukee se johdon päätöksentekoa ja auttaa kasvattamaan yrityksen arvoa. Tämä liiketoiminnan johtamisen ja riskienhallinnan yhteys on esitetty kuvassa 25.



KUVA 25. Riskienhallinnan ja liiketoiminnan johtamisen yhteys (Valve 2012, 8)

Käytännön esimerkkinä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan toteuttamisesta voidaan käyttää Itellaa, joka on omassa riskienhallinnan politiikassaan linjannut kokonaisvaltaisen riskienhallinnan olevan yrityksen johtamisjärjestelmän erottamaton osa. Se on liitetty konsernin strategiaprosessiin, jossa sen päätavoitteena on osaltaan varmistaa liiketoimintastrategian toimivuutta erilaisten skenaarioiden ja tapahtumien toteutuessa. Tätä kautta kokonaisvaltainen riskienhallinta tukee suoraan yrityksen liiketoiminnan jatkuvuutta. Sen kautta voidaan tunnistaa sellaisia positiivisia ja negatiivisia tapahtumia, jotka toteutuessaan voisivat vaikuttaa konserniin ja sen strategiseen suoriutumiseen. Itella on määritellyt liiketoimintamahdollisuuden olevan tapahtuma, joka toteutuessaan vaikuttaa positiivisesti tavoitteiden saavuttamiseen. Riski taas määritellään tapahtumaksi, joka toteutuessaan vaikuttaa negatiivisesti tavoitteiden saavuttamiseen. (Itella 2010.)

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tavoitteena Itellassa on se, että yritys pystyy saavuttamaan strategiset avaintavoitteensa ja hyödyntämään liiketoimintamahdollisuutensa. Näitä avaintavoitteita ei kuitenkaan voida tavoitella millä tahansa hinnalla. Yrityksen pitää verrata näiden osalta omaa riskikuvaansa riskinottohaluunsa ja riskinkanto-

kykyynsä, jotta voidaan varmistaa niiden olevan tasapainossa keskenään. Näistä riskinottohalulla tarkoitetaan sitä, miten suuren riskin yritys on valmis hyväksymään ja riskinkantokyvyllä sitä, miten suuren riskin yritys kykenee kestämään tilivuodessa. Kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla tavoitellaan koko yrityksen kattavaa kuvaa sen liiketoimintamahdollisuuksista ja riskeistä, jonka takia riskienhallinnalla pyritään kattamaan kaiken tyyppiset yrityksen riskit. Se sisällytetään kaikkiin yrityksen tärkeimpiin liiketoimintaprosesseihin, kaikkiin liiketoiminnan osa-alueisiin sekä organisaation kaikille tasoille. Itellassa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan perimmäisenä tavoitteena on optimoida yrityksen riskien hallinta, liiketoiminnan tulos, kasvu ja pääoman käyttö kokonaisuudessaan. (Itella 2010.)

5.4 Prosessi

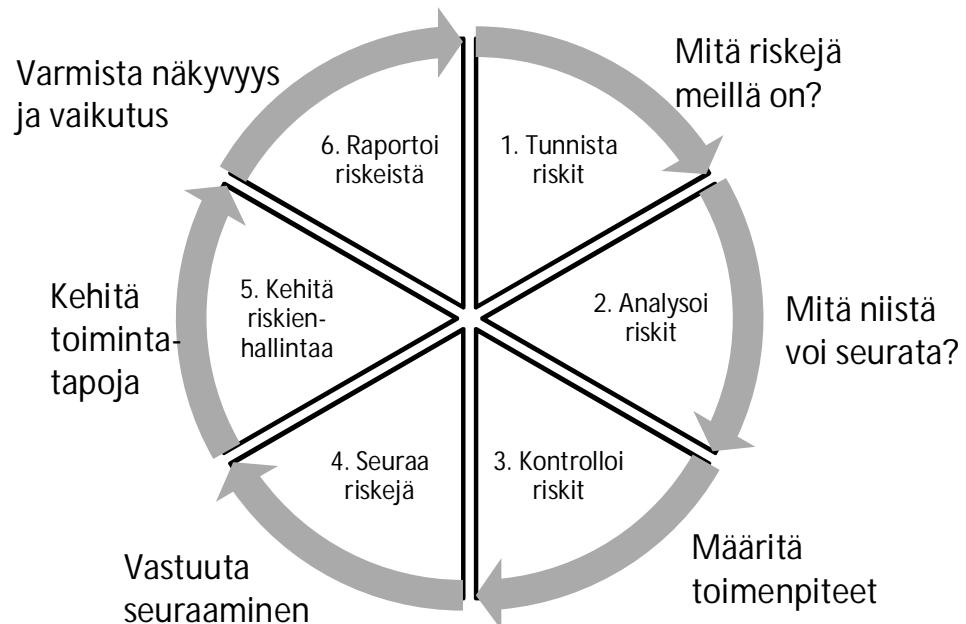
Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessi on hyvin pitkälti vastaava kuin riskienhallinnassa yleensäkin. Sen avulla yrityksen tavoitteita, prosesseja ja kilpailuetua uhkaavat merkittävimmät riskit kerätään, arvioidaan, hallitaan ja raportoidaan sekä koko prosessia seurataan ja kehitetään. Yksittäisen yrityksen kohdalla tämä on usein liian yleinen tavoite, jolloin riskienhallintaprosessista muodostetaan sekä lyhyen että pitkän tähtäimen yrityskohtaisia konkreettisia kehitystavoitteita. Näiden osalta lähtökohtana on se, että yrityksen riskienhallinnan nykytila ja kypsyyssaste ovat tiedossa. (Ilmonen ym. 2010, 92–93.)

Itse kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessi on jaettu Ilmosen ym. (2010, 92) mukaan viiteen vaiheeseen alla olevan kuvan 26 mukaisesti. Näistä ensimmäinen vaihe on tavoitteiden määrittely ja kohdentaminen, tämän jälkeen tunnistetaan ja arvioidaan riskit sekä suunnitellaan riskienhallintatoimenpiteet. Lopuksi seuraa riskienhallinnan arviointi ja jatkuva parantaminen. (Ilmonen ym. 2010, 92–93.)



KUVA 26. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessi Ilmosen ym. (2010, 93) mukaan

Padelford (2013) on jakanut vastaavan prosessin hieman eri tavalla kuuteen vaiheeseen, joita ovat riskien tunnistaminen, niiden analysointi, riskien kontrollointi, riskien seuranta, riskienhallinnan kehittäminen sekä riskeistä raportointi. Sisällöllisesti nämä vaiheet vastaavat Ilmosen esittämiä, jossa tavoitteiden määrittely ennen riskien tunnistamista on eriytetty omaksi vaiheekseen. Padelfordin esittämä prosessi on kuvassa 27.



KUVA 27. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessi Padelford (2013) mukaan

Kokonaisvaltainen riskienhallinta on jatkuva prosessi, jota toteutetaan yrityksen kaikilla tasoilla hallituksen, johdon ja muun henkilöstön toimesta. Tarkoituksena on tunnistaa yrityksen tavoitteisiin vaikuttavia potentiaalisia tapahtumia, ja pitää sitä kautta riskit riskinottohalukkuuden rajoissa, jotta nämä tavoitteet saavutettaisiin. Prosessia sovelletaan yrityksen strategian laadinnassa ja sen pääpaino on yrityksen asettamien tavoitteiden toteuttamisessa, joiden toteutumien avulla voidaan määrittellä riskienhallinnan tehokkuus. (COSO 2004, 4.)

Tavoitteiden määrittely

Ensimmäisenä vaiheena kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessissa on tavoitteiden määrittely ja kohdentaminen. Yrityksen on siis selvitettävä toimintaansa liittyvät tavoitteet, ennen kuin yrityksen johto voi tunnistaa niiden toteutumiseen vaikuttavat potentiaaliset tapahtumat. Riskienhallinnalla varmistetaan se, että johdolla on käytössään prosessi tavoitteenasetteluun sekä se, että valitut tavoitteet ovat yrityksen toiminta-ajatusta tukevia, jonka lisäksi tavoitteiden tulee olla sopusoinnussa yrityksen riskinottohalukkuuden kanssa. (COSO 2004, 5.)

Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnan mallissa pyritään toteuttamaan johdon laatimat strategiset tavoitteet. Johto myös valitsee strategian ja määrittelee sen mukaiset, koko yritystä koskevat päämäärät sen toiminta-ajatuksen tai tavoitetilan mukaisesti. Nämä tavoitteet on ryhmitelty strategisiin, toiminnallisiin, raportointia koskeviin ja vaatimuksenmukaisuutta koskeviin tavoitteisiin ja niiden luokittelun avulla yritys voi keskittyä riskienhallintansa osa-alueisiin. Tavoiteluokat ovat erillisiä, mutta osittain päällekkäisiä eli tavoite voi sisältyä useaan luokkaan, jonka lisäksi ne soveltuvat yritysten erityyppisiin tarpeisiin ja voivat olla eri johtajien vastuulla. Luokittelun avulla voidaan myös tehdä ero yksittäisiin luokkiin kohdistuvien odotusten välillä. Koska raportoinnin luotettavuutta, ja lakien ja määräysten noudattamista koskevien tavoitteiden saavuttaminen on yrityksen päätösvallassa, on kohtuullista olettaa, että riskienhallinta varmistaa niiden toteutumisen. Strategisten ja toiminnallisten tavoitteiden toteutuminen riippuu kuitenkin ulkoisista tapahtumista, jotka ovat usein yrityksestä riippumattomia. Riskienhallinnan avulla voidaan saada kohtuullinen varmuus siitä, että johto ja valvojana toimiva hallitus saavat ajoissa tiedon näiden tavoitteiden toteutumisvauhdista. (COSO 2004, 5.)

Riskien tunnistaminen

Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa riskien tunnistamisella tarkoitetaan niiden sisäisten ja ulkoisten tapahtumien tunnistamista, jotka vaikuttavat yrityksen tavoitteisiin. Samalla on tehtävä ero riskien ja mahdollisuuksien välillä, jotta mahdollisuudet voidaan kanavoida takaisin johdon strategian- ja tavoitteenasetteluun. Riskien tunnistamisessa on tärkeää tunnistaa riskit koko yrityksen toimintaverkoston osalta, jolloin huomioidaan myös alihankkijoihin ja yhteistyökumppaneihin liittyvät riskit. Yleisesti on tärkeää tunnistaa toisaalta epätodennäköiset riskit joilla on suuret vaikutukset, ja toisaalta myös pienet, usein sattuvat riskit, joilla on yksittäisenä pienet vaikutukset. Tunnistamisen jälkeen riskit arvioidaan ottamalla huomioon niiden todennäköisyys ja vaikutukset. Aluksi selvitetään riskien todennäköisyys, eli mihin tai keihin se vaikuttaa, sekä sen vaikutus liiketoiminnalle. Tämä aloitetaan tavoitteen ja sen kuvauksen kirjaamisella, minkä jälkeen kirjataan tavoitteeseen liittyvät riskit, niiden kuvaus ja vaikutukset. Sen jälkeen arvioidaan riskin mahdollisesti aiheuttama suurin mahdollinen euromääräinen vahinko, ja kirjataan lyhyt perustelu siitä, kuinka loppusummaan on päästy. Lisäksi arvioidaan riskien toteutumisen todennäköisyys ja lyhyt perustelu siitä, kuinka arvioon on päästy. Useimmilla riskeillä on muitakin vaikutuksia kuin kustannukset, kuten aikataulujen pitäminen, budjetit, asiakaspalvelu ja vaikutus maineeseen. Analyysin avulla voidaan huomata, että osa riskeistä vaikuttaa yllättävän moniin asioihin. Esimerkiksi samaa toimittajaa, raaka-ainetta tai laitetta voidaan käyttää useassa eri vaiheessa. Jos ne eivät ole saatavilla, kertaantuu riski useaan paikkaan. Analysoinnin lopputuloksena saadaan kattava lista riskeistä, jotka voidaan järjestää todennäköisyyden tai suuruuden perusteella. Samoin saadaan lista mahdollisista riskeistä, joita ei voi hyväksyä ja joille on tehtävä jotain. (COSO 2004, 5; Ilmonen ym. 2010, 95; Padelford 2013.)

Yrityksen riskejä tunnistetaan yleensä työryhmissä, joissa on sopiva edustus yrityksen tai liiketoiminnan eri osa-alueilta. Riskianalyysimenetelmien käyttö perustuu usean ihmisen tietojen hyödyntämiseen, ja yhteistyönä tehtävään ideointiin ja pohtimiseen. Työtä tehdään riskianalyysikokouksissa ja niihin on tärkeää saada mukaan henkilöitä, jotka tuntevat analysoitavaa kohdetta eri näkökulmista. Riskianalyysiryhmän ytimen muodostavat kohteen hyvin tuntevat henkilöt, joilla on riittävä asiantuntemus kohteesta tai tarkasteltavista riskeistä ja myös kyky työskennellä analyysiryhmässä. Työn jatkuvuuden varmistamiseksi on hyvä, jos suurin osa riskianalyysiryhmästä pysyy

samana koko analyysityön ajan. Ryhmään voidaan kutsua ryhmän vakiokokoonpanon ulkopuolelta asiantuntijoita, joko yksittäisiin kokouksiin tai tiettyihin teemoihin liittyen. Analyysiryhmä voi muodostua pienimmillään muutamasta asiantuntijasta (asiantuntija-analyysi) tai parhaimmillaan 6 - 8 analyysikohteen tuntijasta ja eri alojen asiantuntijoista (ryhmäanalyysi). Analyysiryhmään, tai vähintään sen tuloksia kommentoimaan, on hyvä saada mukaan henkilö, jolla on valtuudet heti päättää korjaavista toimenpiteistä. Riskianalyysin tekemiseen voi tavalla tai toisella osallistua koko tarkastelukohteen henkilökunta, esimerkiksi kommentoimalla analyysin tuloksia. Ryhmän tehokkaan hyödyntämisen kannalta on tärkeää, että kaikki ryhmän jäsenet ovat tasa-arvoisia, ja kaikilla on yleinen ja yhtäläinen puheoikeus ja kommentointivollisuus. (Heikkilä ym. 2007, 19, 22.)

Riskit voidaan koota tarkastuslistojen avulla tai puhtaalta pöydältä ilman apuvälineitä. Vanhat, voimassaolevat listat voivat rajoittaa ajattelua ja rajoittaa yrityksen ulkopuolelta tulevien riskien yksilöintiä. Työryhmissä voidaan käyttää apuvälineinä erilaisia riskientunnistumatriiseja, joiden avulla pyritään löytämään kutakin tavoitetta uhkaavat merkittävimmät ja euromääräisesti suurimmat riskit, joihin ensisijaisesti kohdistetaan kontrolli, seuranta ja riskienhallintatoimenpiteet. (Ilmonen ym. 2010, 95.) Riskien keräämisen jälkeen aloitetaan toimenpidesuunnittelu eli mietitään, millaisilla konkreettisilla toimenpiteillä riskejä voidaan eliminoida, tai niiden vaikutuksia pienentää. Jokaiselle toimenpiteelle on määrättävä vastuuhenkilö, joka huolehtii toimenpiteiden etenemisestä ja raportoinnista. Ongelman tiimin laatimassa riskien arvioinnissa voi syntyä, jos tiimi joutuu äänestämään riskin toteutumisen taloudellisesta arvosta yritykselle tai riskin todennäköisyydestä. Tällöin tulokset voivat perustua hyvin henkilökohdaisiin näkemyksiin. Totuus voi näin ollen olla jotain täysin muuta. (Pisto 2010b, 16.) Ryhmätyönä tehtävään riskianalyysiin verrattuna riskien itsearvioinnissa taas on haasteena aiemmin mainittu yhteismitallisuuden tavoite. Ihmiset mieltävät riskit eri tavoin, ja kun raportointivaiheessa yhdistetään eri tahojen tekemiä riskiarvioita, esiin saattaa nousta selvästi eritasoisia riskejä, jotka on kuitenkin eri arvioijien toimesta arvioitu suunnilleen yhtä suuriksi. (Pohjola 2012d, 18.)

Riskienhallintatoimenpiteet

Riskienhallintatoimenpiteillä tarkoitetaan päätösten tekoa siitä, mitä tunnistetuille ja analysoiduille riskeille pitää tehdä. Yrityksen johto siis päättää, kuinka riskeihin vasta-

taan. Tässä vaiheessa pohditaan sitä, miten voidaan pienentää tapahtumien todennäköisyyttä, tai rajoittaa seurauksia ja mitä se kustantaa. Todennäköisyyden pienentämiseen ja vaikutusten rajaamiseen löytyy usein monta eri keinoa, joiden kustannukset ja hyödyt tulee selvittää. Jos riskin poistamiseen tai pienentämiseen löytyy kustannustehokkaita keinoja, tulee niiden toteuttaminen aloittaa. Riskienhallintatoimenpiteet ovat vastaavat kuin aiemmin kuvatut, eli riskit vältetään, hyväksytään, jaetaan tai niitä vähennetään. Johto laatii keinot riskien sopeuttamiseksi yrityksen sietokykyyn ja riskinottohalukkuuteen. (COSO 2004, 5; Padelford 2013.) Riskienhallinnan toimenpiteet tulee kohdistaa niihin riskeihin, joissa jäännösriski tehtyjen toimenpiteiden jälkeenkin on korkea. Riskienhallintasuunnitelma tarvitaan erityisesti niille riskeille, joille ei ole käytettävissä kuin rajallisesti riskienhallinnan toimenpiteitä ja joissa jäännösriski on korkealla tasolla. Näitä on esitetty kuvassa 28.

korkea	Riskienhallinta kriittistä	Tarvitaan riskienhallintasuunnitelma
Jäännösriski		
matala	Riskienhallinta ei kriittistä	Ajoittainen riskien tarkastelu
	kattava	rajoitettu

Riskienhallinta

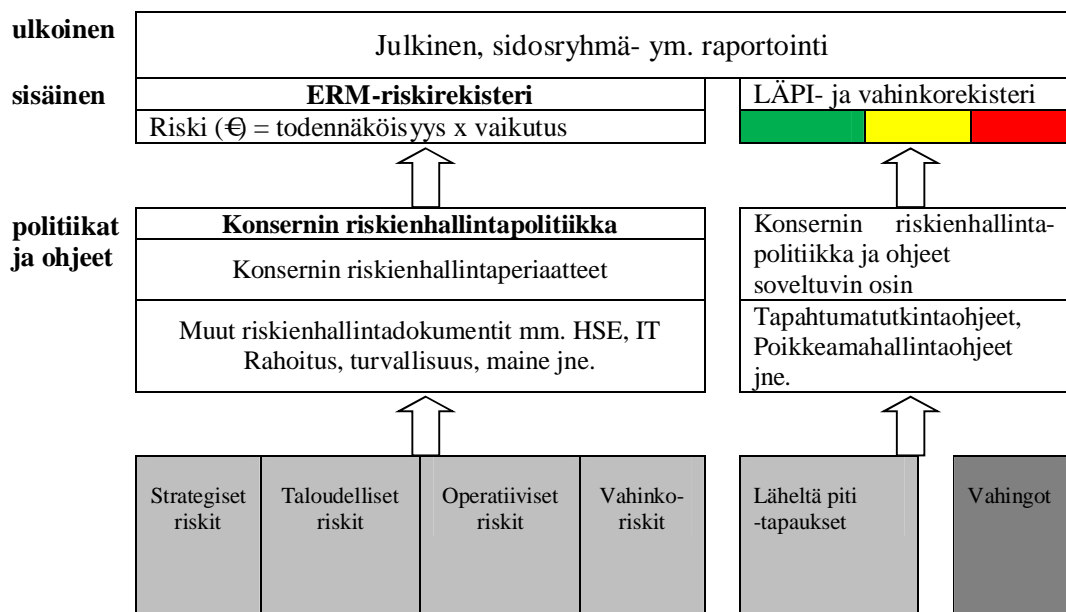
Jäännösriski = (riskin todennäköisyys x vaikutus)
riskienhallintatoimenpiteet huomioitu alentavasti

KUVA 28. Esimerkki riskimatriisista (Ilmonen ym. 2010, 97)

Olennaista riskiarvioinnissa on löytää riskin aiheuttaja eli juurisyy, joka monissa tapauksissa on inhimillinen tekijä. Ennakoivat riskienhallintatoimenpiteet pyritään yleensä kohdistamaan riskin juurisyihin. Riskienhallintatoimenpiteiden tarkoituksena on saattaa riski hyväksyttävälle tasolle. Kriittisille riskeille tarvitaan konkreettiset riskienhallintasuunnitelmat, kun taas ei-kriittisten riskien osalta riittää ajoittainen tarkastelu. (Ilmonen ym. 2010, 97) Tämän vaiheen jälkeen yrityksellä pitäisi olla selvä kuva sitä uhkaavista oleellisimmista riskeistä ja niiden vaikutuksista yrityksen toimintaan sekä se, mitä toimenpiteitä tulee tehdä niiden poistamiseksi tai pienentämiseksi. (Padelford 2013.)

Riskiraportointi ja seuranta

Riskiraportoinnin avulla varmistetaan riskienhallinnan näkyvyys ja vaikuttavuus yrityksen päättäjien taholle. Systemaattinen raportointi pitää yrityksen johdon ajan tasalla siitä, missä riskienhallinnassa mennään, ja mihin toimenpiteisiin on ryhdytty niiden vaikutusten minimoimiseksi. Parhaiten raportointi onnistuu, kun sen saa osaksi johdon kokouskäytäntöjä ja vuosikelloa. Näin varmistetaan että tarvittavat tiedot ovat saatavilla oikeaan aikaan, esimerkiksi ennen budjetointia on hyvä tuoda esille investointeja vaativat toimenpiteet. (Padelfrod 2013.)



KUVA 29. Riskienhallinnan raportoinnin jakautuminen (Ilmonen ym. 2010, 189)

Riskienhallinnan raportointi voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen raportointiin. Ulkoisella riskienhallintaraportoinnilla tarkoitetaan julkista ja sidosryhmäraportointia. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mukaisen raportoinnin tärkeänä tarkoituksena on kerätä yrityksen suurimmat riskit, ja raportoida ne tarkoituksenmukaisella tavalla omistajille. Ulkoinen riskienhallintaraportointi laaditaan yleensä hyödyntäen sisäisiä riskienhallintaraportteja. Sisäisellä riskienhallintaraportoinnilla tarkoitetaan kokonaisvaltaista riskienhallintaraportointia, sekä muuta sisäistä riskienhallintaraportointia, jotka yleensä sisältävät yrityksen kannalta hyvin luottamuksellista tietoa. Sisäiseen riskienhallintaraportointiin voidaan laskea myös niin sanottu operatiivinen riskienhallintaraportointi, jossa raportoidaan liiketoimintatason läheltä piti -tilanteita ja vahinkoja.

Käytännössä useissa tapauksissa kokonaisvaltainen ERM-riskienhallinta raportti päivitetään 1–4 kertaa vuodessa, ja se keskittyy strategiaan ja osittain finanssiriskeihin. ERM-riskirekisterissä voidaan kirjata finanssiriskejä kootusti, mutta säännöllisempi seuranta suojaustoimenpiteineen raportoidaan erikseen. Vahinkoriskit ja operatiiviset riskit sekä läheltä piti -tapaukset ja vahingot ovat usein osana johdon kuukausiraportointia. Merkittävimmät vahinko- ja operatiiviset riskit saattavat päästä ERM-riskirekisteriin. (Ilmonen ym. 2010, 188–189) Riskienhallinnan raportoinnin sisältö sekä sen jakautuminen sisäiseen ja ulkoiseen raportointiin on esitetty kuvassa 29.

Johdon riskiraportointi kannattaa aloittaa keräämällä ja arvioimalla riskit, ja luokittelemalla ne yrityksen kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla. Riskianalysissa suuruus- ja todennäköisyysarvion pohjalta saadaan nettoriskit, joille voidaan kohdentaa riskienhallintatoimenpiteitä. Riskienhallintatoimenpiteiden vaikutus arvioidaan, jotta saadaan selville yrityksen jäännösriskit, joita taas verrataan yrityksen teoreettiseen riskinkantokykyyn. Riskimatriisi luodaan yritys- ja toimialakohtaisesti siten, että määritetään pääriskiluokat, ja niille yksittäisiä riskikokonaisuuksia. Matriisin avulla kartoitetaan työryhmissä jokaisen päätavoitteen osalta erikseen sitä uhkaavat merkittävimmät riskit. Alussa sovitaan, kuinka monta riskiä on tarkoituksenmukaista kartoittaa kutakin tavoitetta kohden. Riskejä voi riskirekisterissä olla paljon, mutta tavoitteena pitää olla tarkoituksenmukaisuuden ja tehokkuuden säilyttäminen. Tehokkuus tarkoittaa järjestelmällisyyttä ja toistettavuutta, sekä riskien yhteismitallista arviointia ja raportointia. Ylimmälle johdolle ja hallitukselle raportoidaan yleensä riskiyhteenvetoja, esimerkiksi kaksikymmentä yrityksen suurinta riskiä. Operatiivisen tason riskikartoissa saattaa olla useita kymmeniä riskejä. (Ilmonen ym. 2010, 96, 99.)

TAULUKKO 8. Esimerkki operatiivisen liiketoiminnan riskiraportin pohjasta (Ilmonen ym. 2010, 99)

	Riski	Kuvaus	Bruttoarvio		Riskienhallinta- toimenpide	Nettoarvio		Tulevaisuuden arvio	
			määrä	todennäk.		määrä	todennäk.	määrä	todennäk.
1									
2									
3									
4									
5									

Kokonaisvaltaiseen riskiraporttiin dokumentoidaan lopputuloksena riskienarvioinnin ja suositeltavien riskienhallinnan toimenpiteiden ja keinojen vaikutusten jälkeinen

netto- tai jäännösriski. Kukin liiketoimintataso tekee omista lähtökohdistaan riskikartat, joista kootaan yhteen johdon riskikartta. Johdon riskikartta sisältää yleensä yrityksen 15–20 suurinta riskiä. Riskikarttojen yhteensovittaminen on haastavaa ja aikaa vievää, sillä siinä pitää muun muassa varmistaa, että eri toimintayksikköjen riskejä arvioidaan kokonaisvaltaisesti, arvioida kuinka toimintayksikköjen riskit vaikuttavat toisiin yksiköihin ja varmistaa että eri yksikköjen riskejä on arvioitu samoilla kriteereillä. (Ilmonen ym. 2010, 100.)

Riskin toinen puoli on mahdollisuus, ja johdon raportoinnissa voidaan molempia asioita arvioida yhtä aikaa suhteessa toisiinsa. Yritysmailma on riskien ottamista, ja hyvin tavallisesti luokiteltujen asioiden mahdollistama voitto, on paljon suurempi kuin sen mahdollisesti tuottama suurin mahdollinen tappio. Riskien ja mahdollisuuksien luokituksen tarkoituksena on arvioida ja verrata eri riskiluokkia ja mahdollisuuksia toisiinsa ja siten kohdentaa riskienhallintaresurssit tarkoituksenmukaisella tavalla oikein. Riskiraportointi kannattaa aloittaa suurimpien riskien ja mahdollisuuksien kartoittamisella. Käytännössä riskien ja mahdollisuuksien yhdistäminen samaan raporttiin tehokkaalla tavalla on toteutunut hyvin harvassa yrityksessä. (Ilmonen ym. 2010, 190.)

Vaikka johdon riskiraportoinnin tarkoitus on antaa kokonaiskuva riskien ja mahdollisuuksien tilanteesta, on johdon riskiraportoinnissa painopiste strategisissa ja finanssiriskeissä, koska niiden taloudellinen merkitys on yleensä kaikkien suurin. Vaikka yrityksen riskikannassa saattaa olla satoja eri riskejä, niin käytännössä johdon riskiraportit sisältävät yleensä enimmillään kaksikymmentä yrityksen suurinta riskiä tai riskiluokkaa. Yksikkötasoisissa riskiraporteissa on usein lukumääräisesti enemmän riskejä, ja painopiste on enemmän operatiivisissa riskeissä ja riskienhallintatoimissa. (Ilmonen ym. 2010, 190.)

Riskiraportti ohjaa johtamista, ja auttaa ylintä johtoa ja toimintayksiköiden johtoa tekemään päätöksiä koskien operatiivista ja riskienhallintatoimintaa ja resursseja. Hallituksen ja ylimmän johdon riskiraportti on yhteenveto kaikista riskiraporteista, ja siinä keskitytään yrityksen kannalta kriittisiin riskeihin ja niiden muutosten ja riskienhallintatoimenpiteiden vaikutusten seurantaan. Operatiivisella tasolla on tärkeätä keskittyä oman toiminnan riskeihin ja konkreettisten riskienhallintatoimien analysointiin. Tyypillisesti strategia- ja finanssipuolella on mahdollisuuksia ja riskejä ja painopiste

on mahdollisuuksien puolella, kun taas operatiivisella ja varsinkin vahinkopuolella pääpaino on usein riskipuolella. (Ilmonen ym. 2010, 191.)

Riskien seuraamiseksi tulee laatia ja toteuttaa toimintalinjat ja menettelytavat, joita käyttämällä riskeihin kyetään vastaamaan tehokkaasti. Käytännössä siis seurataan riskien tilaa ja varmistetaan, että niiden vaikutuksia pienentävät toimenpiteet toteutetaan. Seuraamiseen kuuluu oleellisena osana toimenpiteiden vastuuttaminen, eli suurimmille riskeille nimetään vastuuhenkilö, joka on vastuussa riskin seuraamisesta ja siihen kohdistuvien toimenpiteiden toteuttamisesta. Vastuuttaminen suurimmista riskeistä on oleellinen osa kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Riskit pysyvät hallussa vain jos riskien käsittelyn yhteydessä päätetyt toimenpiteet toteutetaan, ja niiden vaikutuksia seurataan. Osalle riskeistä ei ehkä voida tehdä mitään, mutta niitä pitää seurata ja muutoksiin niissä tulee reagoida. Vastuuhenkilöiden tulee myös raportoida riskien tilanteesta edelleen niin, että tarvittava tieto tunnistetaan, poimitaan ja viestitään sellaisessa muodossa ja niin pian, että henkilökunta voi hoitaa tehtävänsä. (COSO 2004, 5; Padleford 2013.)

Jatkuva parantaminen ja auditointi

Jatkuvaan parantamiseen liittyy se, että yrityksen koko riskienhallintaa seurataan johdon jatkuvan toiminnan tai erillisten arviointien avulla. Näistä saadun tiedon perusteella tehdään toimintaan muutoksia tarpeen mukaan. Konkreettisten suunnitelmien ja tavoitteiden pohjalta, voidaan erilaisten arviointien ja mittareiden perusteella arvioida sisäisiä ja ulkoisia resursseja käyttäen riskienhallinnan onnistumista. Jatkuva parantaminen on olennainen osa kokonaisvaltaista riskienhallintaprosessia. Jokainen yritys määrittää tapauskohtaisesti ja vuositavoiteasetannassa jatkuvan parantamisen tavoitteet, joita voivat olla esimerkiksi yrityksen yhteisten ja sisäisten ohjeiden noudattaminen tai riskienhallinnan kattavuuden varmistaminen. (COSO 2004, 5; Ilmonen ym. 2010, 101.)

Edellisten kohtien toimista tulee ottaa oppia, ja kehittää toimintamalleja sekä riskienhallinnan kulttuuria edelleen. Tämä voidaan tehdä selvittämällä, olivatko prosessissa mukana oikeat ihmiset, onko yrityksen toimintaympäristössä tapahtunut muutoksia tai onko tullut ilmi uusia riskejä. Riskien tunnistamiseen ja esiin tuomiseen pitää yrityk-

sessä kannustaa. Mitä aikaisemmassa vaiheessa riskit tunnistetaan sitä helpommin ja kustannustehokkaammin niihin voidaan puuttua. (Padelford 2013.)

6 ORGANISAATION ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS

Tässä luvussa esitellään ensin opinnäytetyön tilaaja, Pohjola Vakuutuksen Riskienhallinnan osaamiskeskus. Sen jälkeen käydään läpi OP-Pohjola-ryhmää sekä siihen kuuluva Pohjola Vakuutusta. Lisäksi esitellään Pohjola Vakuutuksen yritysasiakkaiden hoitomalli. Luvussa käydään läpi myös taustat, joiden pohjalta riskikartoitustyökalua lähdetään kehittämään, jolloin esitellään Pohjolan riskienhallintamenetelmän tämän hetkinen sisältö, kokonaisvaltaisten riskienkartoitusten nykyinen prosessi sekä avataan OP-Pohjola-ryhmän eri toimijoille tehdyn haastattelututkimuksen tuloksia.

6.1 Pohjolan Riskienhallinnan osaamiskeskus ja OP-Pohjola-ryhmä

Pohjolan Riskienhallinnan osaamiskeskus vastaa Pohjola Vakuutuksen asiakasrajapinnan riskienhallinnan palvelukyvyistä, osaamisesta ja resursoinnista. Päämääränä on se, että Pohjolan tarjoama riskienhallinta koetaan alan laadukkaimmaksi eri asiakas-segmenteissä. (Nyrhinen 2012.) Pohjolan riskienhallinnan palveluiden tavoitteena on vastata asiakkaiden riskienhallinnan haasteisiin, jolloin asiakkaiden riskit pyritään tunnistamaan heidän omista lähtökohdistaan, ja käsittelemään kokonaisvaltaisesti kaikki riskialueet. Kun tunnistetaan sekä positiiviset että negatiiviset riskit, voidaan paitsi auttaa asiakasta minimoimaan riskien haitalliset vaikutukset, myös auttaa asiakasta hyödyntämään mahdollisuudet ottaa oikeanlaisia riskejä. Hyvä riskienhallinta tukee yrityksen arvon kasvattamista. (Pohjola 2013.)

Riskienhallinnan osaamiskeskus toimii Pohjola Vakuutuksen yhtenä osastona. Osaamiskeskuksen kokonaisresursseina toimii yli 110 riskienhallinnan ammattilaista, jotka on sijoitettu Pohjolan eri organisaatioihin ja ovat monin eri tavoin asiakkaiden käytävissä. Riskienhallinnan osaamiskeskuksen henkilöstö vastaa palveluiden tarjoamisesta yhtiön suurasiakkaille ja kentän suurille yritysasiakkaille. Omaisuusriskien osalta osaamiskeskus vastaa omaisuuden ja toiminnan riskien hallintaan liittyvien palveluiden tuottamisesta, kansainvälisistä palveluista sekä niiden kohteiden riskienhallinnasta, tarkastuksista ja raportoinneista. Henkilöriskien osalta osaamiskeskuksen vastuulla ovat henkilö- ja työturvallisuuspalveluiden tuottaminen sekä asiaan liittyvä kou-

lutus sekä sisäisesti, että asiakkaille. Osaamiskeskuksen alla toimivat myös alueelliset riskipäälliköt, jotka tukevat myyntiä suurempien yritysasiakkaiden riskinvalinnassa ja hinnoittelussa. Lisäksi riskipäälliköt vastaavat kannattavuusprojekteista ja -hankkeista. Osaamiskeskuksen kehityspäälliköt vastaavat asiakasrajapinnan sisäisistä ja asiakkaille suunnatuista riskienhallintakoulutuksista ja -tilaisuuksista sekä niiden konseptoinnista. (Nyrhinen 2012.)

OP-Pohjola-ryhmä

OP-Pohjola-ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä. Kotisivujensa mukaan se tarjoaa asiakkailleen parhaat keskittämisedut sekä maan kattavimman ja monipuolisimman pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalvelujen kokonaisuuden. Ryhmän liiketoiminta on jaettu kolmeen alueeseen, jotka ovat pankkitoiminta, vahinkovakuutus ja varallisuudenhoito. (OP-Pohjola-ryhmä 2012.)



KUVA 30. OP-Pohjola ryhmän rakenne (OP-Pohjola-ryhmä 2012)

Ryhmän muodostavat noin 200 itsenäistä osuuspankkia sekä niiden omistama keskusyhteisö OP-Pohjola osk tytär- ja lähiyhteisöineen. Ryhmän toiminta perustuu osuustoiminnallisuuteen: yhdessä tekemiseen ja menestyksen jakamiseen kaikkien kesken. OP-Pohjolan perustehtävä on edistää omistajajäsenten, asiakkaiden ja toimintaympäristön kestäväää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. Pitkäjänteinen asiakkaan ajattelu näkyy myös jatkuvana uudistumisena, palveluja ja tuotteita kehitetään asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. OP-Pohjola-ryhmä muodostuu kuvan 30 mukaisesti, eli omistajajäsenet omistavat osuuskuntamuotoiset osuuspankit. OP-Pohjola osk on osuuspankkien yhteenliittymän keskusyhteisö. Se on osuuskunta, jonka jäseniä ovat yhteenliittymään kuuluvat talletuspankit ja muut luottolaitokset. Kes-

kusyhteisön yhtenä tytäryhtiönä toimii Pohjola Pankki Oyj, jonka tytäryhtiö Pohjola Vakuutus on. (OP-Pohjola-ryhmä 2012.)

6.2 Pohjola ja Pohjola Vakuutuksen yritysasiakkuudet

Pohjola on suomalainen finanssipalvelukonserni, jonka perustehtävä on edistää asiakkaidensa taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. Pohjola tarjoaa yritys- ja yhteisöasiakkaille monipuoliset pankki-, vahinkovakuutus- ja varainhoitopalvelut ja kasvaa kannattavasti tuottaakseen kilpailukykyisen kokonaistuoton osakkeenomistajilleen. Pohjola painottaa toiminnassaan kannattavuutta ja yhtiön arvon kasvattamista ja on sitoutunut vahvaan pääomitukseseen sekä omistajaystävälliseen osinkopolitiikkaan. (Pohjola 2012b.)

Pohjola-konsernin liiketoiminta jakautuu kolmeen liiketoimintasegmenttiin, joita ovat pankkitoiminta, vahinkovakuuttaminen ja varainhoito. Pankkitoiminnassa Pohjola toimii yritys pankkina suurille ja keskisuurille yrityksille. Yhtiön markkinaosuus Suomen yritysluototuksessa vuoden 2011 lopussa oli 20,2 prosenttia eli Pohjola on Suomen toiseksi suurin yritysluotottaja. Pohjola tarjoaa kotimaisille asiakkaille monipuoliset rahoitus-, sijoitus- ja maksuliikeratkaisut myös kansainvälisesti. Pohjolan tavoitteena on markkinajohtajuus suurten asiakkaiden pankkina ja yhdessä osuuspankkien kanssa myös pienten ja keskisuurten yritysten pankkina. (Pohjola 2012b.)

Vahinkovakuutustoiminnassa Pohjola tarjoaa henkilö-, yritys- ja yhteisöasiakkailleen monipuolisen vakuutusturvan. Pohjola on Suomen johtava yritysten ja julkisyhteisöjen vakuuttaja. Myös vakuutusmaksutulolla mitattuna Pohjola on Suomen suurin vakuutusyhtiö. Tavoitteena on edelleen vahvistaa markkinaosuutta muun muassa kokonaisasiakkuuksien ja tiiviin osuuspankkiyhteistyön avulla. (Pohjola 2012b.)

Varainhoito toimii instituutio- ja henkilöasiakkaiden varainhoitajana. Lisäksi Pohjolan Varainhoito vastaa pääosin OP-rahastojen salkunhoidosta. Pohjola on johtava institutionaalinen varainhoitaja Suomessa. Sillä oli asiakasvaroja hoidossa yhteensä 31,3 miljardia euroa vuoden 2011 lopussa. (Pohjola 2012b.)

OP-Pohjola-ryhmällä on noin 4,2 miljoonaa asiakasta, joista reilu 3,7 miljoonaa on henkilöasiakkaita ja yritysasiakkaita on noin 430 000. Vakuutusasiakkaita on yli kaksi

miljoonaa. Yritysassiakkaat jaetaan segmentteihin niiden koon mukaan ja jaon pohjana on Euroopan komission suosituksen mukaiset määritelmät. Asiakasryhmiä Pohjola Vakuutuksessa ovat yrityksen koon mukaan pienimmästä suurimpaan: vastuuttamattomat yritysasiakkaat, vastuutetut yritysasiakkaat, kentän suurasiakkaat sekä suurasiakkaat. Näiden lisäksi julkisyhteisöt, eli kuntien omistamat, julkisten hankintojen piirissä olevat kunnat ja kuntayhtiöt muodostavat oman segmenttinsä. Jokaiselle asiakassegmentille on laadittu oma hankinta- ja hoitomalli sekä vastuuhenkilöt. Suurasiakkaita lukuun ottamatta vastuu yritysasiakkaiden hankinnasta on Pohjolan kentällä, eli eri puolilla Suomea toimivilla yritysvaluutusmyyjillä. Euroopan komission suosituksen (2003/361/EY, 4) mukaan mikroyritykset sekä pienet ja keskisuuret yritykset määritellään niiden henkilöstön määrän ja niiden liikevaihdon tai taseen loppusumman perusteella. Keskisuuri yritys määritellään yritykseksi, jonka henkilöstön määrä on alle 250 henkilöä ja jonka liikevaihto ei ylitä 50 miljoonaa euroa tai jonka taseen loppusumma ei ylitä 43 miljoonaa euroa. Pieni yritys määritellään yritykseksi, jonka henkilöstön määrä on alle 50 henkilöä ja jonka liikevaihto tai taseen loppusumma ei ylitä 10 miljoonaa euroa. Mikroyritys määritellään yritykseksi, jonka henkilöstön määrä on alle 10 henkilöä ja jonka liikevaihto tai taseen loppusumma ei ylitä 2 miljoonaa euroa.

Pohjola Vakuutuksen vastuuttamattomat yritysasiakkaat muodostavat niin sanotun kantapiirin, jossa hankintavastuu on alueen myyntipäälliköillä ja asiamiehillä, mutta vakuutusten hoitovastuu keskitetyllä palvelulla. Nämä asiakkaat ovat edellä mainitun määritelmän mukaisia mikroyrityksiä eli esimerkiksi työllistäviä yritysasiakkaita, itsensä työllistäviä ammatinharjoittajia, yhdistyksiä sekä asuntoyhtiöitä. Näissä on alle kymmenen työntekijää tai verottomat vakuutusmaksutulot Pohjolaan ovat alle 10 000 euroa vuodessa. Tätä suuremmat asiakkuudet eli pienet ja osin myös keskisuuret yritykset ovat vastuutettuja yritysasiakkaita, joihin on nimetty hoitovastuullinen yhteyspäällikkö, joka vastaa myös tämän segmentin uusasiakashankinnasta. Jokaiselle alueelliselle yhteyspäällikölle on salkutettu 80–120 asiakasta, joiden vakuutukset käydään läpi vähintään vuosittain. Yhteyspäällikkö on asiakkaan yhteyshenkilö kaikissa vakuuttamiseen liittyvissä asioissa. Ainoastaan vahinkojen hoito on omassa organisaatiossaan ja siihen yhteyspäällikkö ei ota kantaa muuten kuin asiakasta opastamalla.

Seuraava segmentti suurempaan on alueen suuret yritysasiakkuudet, joista vastaa alueellinen asiakkuusjohtaja. Tähän segmenttiin kuuluvat yli 20 miljoonan liikevaihdon tekevät yritykset. Näistä on muodostettu oma segmentti, koska niiden vakuutusasioi-

den hoito on sitovaa ja aikaa vievää, eikä yhteyspäälliköiden resursseja haluta sitoa niihin. Asiakkuusjohtajien salkun koko on noin 50 Pohjolassa olevaa tai potentiaalista asiakasta, joten aikaa yksittäisen asiakkaan hoitamiseen on paremmin.

Suurimmat asiakkuudet hoidetaan Pohjolan suurasiakasyksiköstä, jossa toimivat asiakasvastaulliset yhteyspäälliköt. Hoitomalli on vastaava kuin muillakin vastuutetuilla asiakkailla, mutta asiakassalkut ovat pienemmät kuin alueella. Näin isompien asiakkaiden hoitoon on käytettävissä enemmän resursseja.

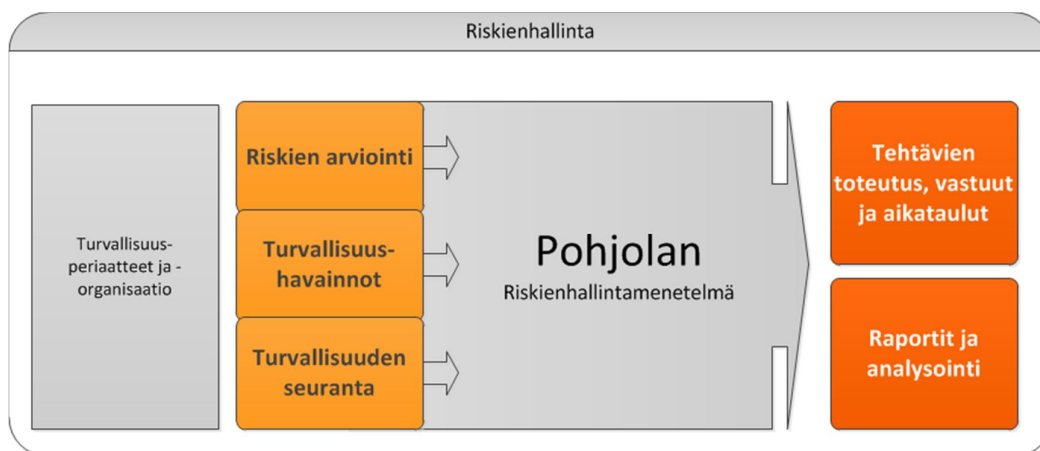
6.3 Pohjolan riskienhallintamenetelmä

Yritysten käyttöön tarkoitettujen erilaisten turvallisuusjohtamisen ja riskienhallinnan järjestelmien tarkoituksena, on toimia työkaluina ja johtamisen apuvälineinä. Niiden avulla järjestelmään syötettyjen tietojen kerääminen, hallitseminen ja analysointi onnistuvat helpommin, minkä lisäksi tietoa ja tehtäviä voidaan jakaa järjestelmien kautta sitä tarvitseville. Järjestelmiin voidaan kirjata esimerkiksi tiedot riskien arvioinnin tuloksista, erilaisista poikkeamatilanteista, kuten läheltä piti-, vaara- ja onnettomuustilanteista, laatu- ja häiriötilanteista ja päästöistä, sekä lakisääteisistä tarkastuksista. Nämä perustuvat järjestelmiin koottuihin lakien, asetusten ja muiden määräysten vaatimukseen. Järjestelmien kustannukset muodostuvat kolmesta tekijästä eli lisenssihinnasta, ylläpitomaksusta ja räätälöintimaksusta. Erilaisten järjestelmien hankintahinnat liikkuvat muutamasta kymmenestä tuhannesta muutamiin satoihin tuhansiin euroihin, mutta käyttöoikeuksia verkkopalveluna tarjottaviin suppeampiin järjestelmiin voi saada hyvinkin edullisesti. (Pisto 2011b, 19–20.)

Pohjolan Riskienhallintamenetelmä on tarkoitettu yrityksille ja yhteisöille, jotka ovat Pohjolan vakuutusasiakkaita ja haluavat kehittää turvallisuuskulttuuriaan. Pohjolan asiakkaat saavat riskienhallintamenetelmän veloituksetta käyttöönsä. Verkkopohjainen riskienhallintamenetelmä koostuu kolmesta erillisestä moduulista, jotka voi ottaa käyttöön erikseen tai yhtenä kokonaisuutena. Riskien arviointi -moduulin avulla toteutetaan ja dokumentoidaan kaiken turvallisuustyön perustana oleva riskien tunnistaminen ja arviointi valituissa kohteissa. Järjestelmään on koottu kaikki lakisääteiset veloitteet jotka riskienhallinnassa tulee huomioida, ja niiden lisäksi muut tärkeimmät yritysturvallisuuden osa-alueet. Tunnistetut riskit arvioidaan vahingon todennäköisyyden ja seurausten vakavuuden perusteella. Näiden tunnistettujen riskien osalta palveluun

kirjataan sovitut riskienhallintatoimenpiteet, vastuut ja aikataulut, joita pystytään myös helposti seuraamaan ja raportoimaan. (Pohjola 2012b.)

Turvallisuushavainto -moduuli on tehokas työväline erilaisten poikkeamien kuten vaaratilanteiden sekä ympäristö- ja laatuhavaintojen ilmoittamista ja kirjaamista varten. Kaikki organisaation määrittämät henkilöt voivat itsenäisesti kirjata järjestelmään havaintoja ja ideoita, kunhan käytössä on verkkoyhteys ja internetselain tai soveltuva mobiililaitte. Kolmas moduuli eli turvallisuuden seuranta jakautuu kahteen erilliseen osioon. Työympäristön turvallisuusseurannan avulla organisaatio voi toteuttaa työympäristön jatkuvaa turvallisuusseuranta ja mitata turvallisuustason kehittymistä muodostuvalla indeksillä. Johdon turvallisuusseurantatyökalun avulla voidaan selvittää, ovatko yritysturvallisuuden eri osa-alueilla perusasiat kunnossa. (Pohjola 2012b.)



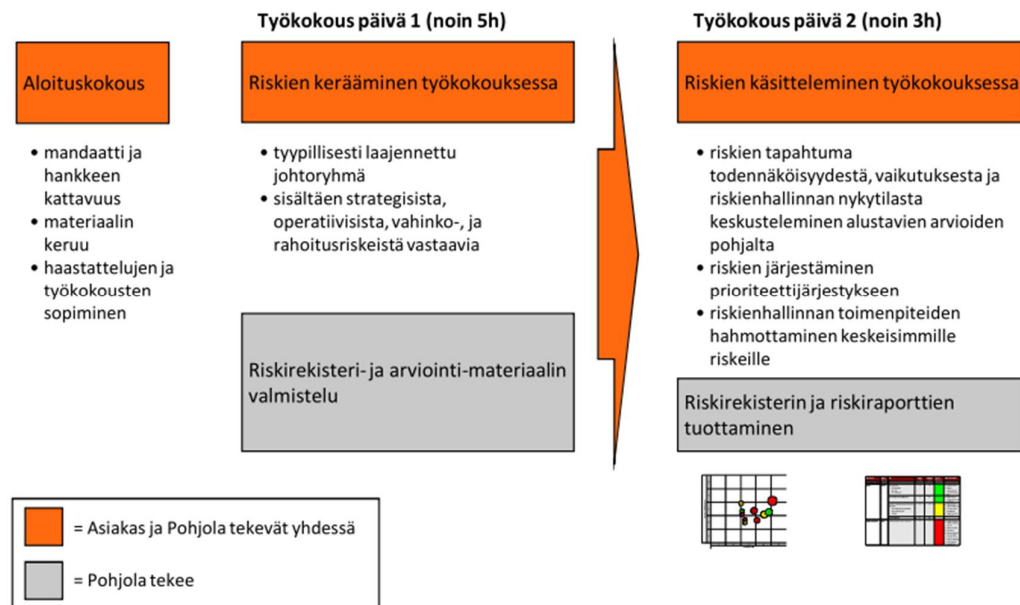
KUVA 31. Pohjolan riskienhallintamenetelmän sisältö ja osiot

Riskitekijöiden tunnistaminen ja seuraaminen auttaa hallitsemaan henkilö-, omaisuus- ja muita vahinkoriskejä sekä turvaamaan organisaation häiriöttömän toiminnan. Järjestelmällinen riskienhallintatyö tuo kustannussäästöjä vähentyneiden vahinkojen ja sujuvamman toiminnan kautta. Menetelmän avulla riskien tunnistaminen ja hallinta helpottuu, ja se kannustaa organisaation oman riskienhallinta- ja turvallisuuskulttuurin kehittämiseen. Jatkuvasti ajan tasalla sähköisessä muodossa olevan järjestelmän kautta myös riskienhallintatoimenpiteiden seuranta ja raportointi tehostuu. (Pohjola 2012b.)

6.4 Nykytilanteen kuvaus

Tällä hetkellä kokonaisvaltaisia riskienkartoituksia laaditaan Pohjolan toimesta ainoastaan suuremmille asiakkaille. Yhden kartoituksen laatiminen vaatii Pohjolan työ-

aikaa vähintään kolmesta neljään päivään, joten kovin suurta asiakasmäärää kartoituksilla ei ole mahdollista tavoittaa. Kuvassa 32 on kuvattu esimerkki Pohjolan asiantuntijan johdolla tehtävän riskienkartoitushankkeen työsuunnitelmasta. Siinä riskit kerätään ja niiden merkitystä arvioidaan kahdessa työkokouksessa. Ensimmäisessä työkokouksessa riskit kerätään esimerkiksi pienissä ryhmissä, minkä jälkeen Pohjola valmistelee riskirekisterin, joka toimii työvälineenä riskien merkityksen arvioinnissa. Ennen toista työkokouspäivää asiakkaan edustajat arvioivat riskien todennäköisyyttä ja vaikutusta sekä riskienhallinnan nykytilaa itsearviointityökalun avulla. Toisena työkokouspäivänä keskustellaan alustavista tuloksista ja tarvittaessa muokataan niitä, sekä mietitään riskienhallinnan keinoja. Toisen päivän jälkeen Pohjola viimeistelee riskirekisterin ja valmistelee tulosmateriaalin. (Leijala 2012.)



KUVA 32. Esimerkki riskikartoitushankkeen työsuunnitelmasta (Leijala 2012)

Tässä mallissa olennaista on se, että Pohjolan asiantuntija on mukana prosessissa alusta asti ja toimii ryhmätyönä tehtävissä riskien keräämisessä fasilitaattorina. Työkokouksissa riskejä kerätään ja analysoidaan ryhmätöinä ja fasilitaattori on puolueeton osapuoli, joka keskittyy ryhmäprosessiin ja auttaa ryhmää ideoimaan vaihtoehtoja, tekemään päätöksiä ja ratkaisemaan ongelmia (Summa & Tuominen 2009, 9). Varsinaisesta sisällöstä eli ideoista, päätöksistä ja ratkaisuista vastaavat ryhmän jäsenet. Työkokouksissa lähdetään yleensä liikkeelle ilman minkäänlaisia tukikysymyksiä tai riskilistoja, jolloin valmiit pohjat eivät pääse ohjaamaan riskien keräämistä.

Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa tarkastelun kohde on yleensä strategisten tavoitteiden saavuttamisessa: silloin pyritään ymmärtämään, miten voidaan parhaiten varmistaa strategiaan tavoitteisiin pääsy estämällä uhat ja hyödyntämällä mahdollisuudet. Osoittamalla toiminnan kehityskohteet kokonaisvaltainen riskienhallinta auttaa kohdistamaan toiminnan painopisteet johdon laatiman strategian mukaisiksi. (Ilmonen ym. 2010, 19.)

6.5 Riskien käsitteleminen OP-Pohjola-ryhmässä

Jotta tässä opinnäytetyössä laadittava kokonaisvaltainen riskienkartoitus ei perustuisi ainoastaan teoriaan ja vakuutusalan näkökulmaan, OP-Pohjola-ryhmän eri toimijoille tehtiin haastattelututkimus riskeihin ja riskienhallintaan liittyen. Tutkimuksella pyrittiin selvittämään näkökulmia yritystoiminnan riskeihin sekä niiden hallintaan. Tarkoituksena oli saada tarkempaa tietoa ryhmän toimijoiden todellisista, jokapäiväisistä, yritysten riskeihin ja riskienhallintaan liittyvistä asioista. Haastattelututkimuksella pyrittiin keräämään tietoa myös riskienkartoitusmenetelmän käyttöön, käytettävyyteen sekä tiedonkeruumenetelmiin liittyen.

Haastattelututkimus liittyi opinnäytetyön lähtökohta-analyysiin, ja siinä oli tavoitteena selvittää se, miten riskejä käsitellään, ymmärretään ja selvitetään OP-Pohjola-ryhmän eri toimijoiden osalta. Kehittämistehtävää lähestyttiin seuraavien kysymysten kautta:

Miten riskeihin ja riskienhallintaan liittyvät käsitteet on ymmärretty?

Mitkä riskit vaikuttavat omiin asiakkaisiin ja miten niitä selvitetään?

Mitä asioita opinnäytetyössä laadittavassa kartoitusmenetelmässä tulisi huomioida?

Nämä pääkysymykset toimivat myös haastattelututkimuksen pääteemoina, joiden alle muut kysymykset oli liitetty.

Tutkittavan näytteen valinta

Haastattelututkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen tutkimus, joka on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Siinä aineisto kerätään ihmisiltä luonnollisissa, todellisissa tilanteissa ja tutkimuksen analyysi perustuu haastatteluilla, kerättyyn aineistoon. Tutkimuksessa haastateltavat henkilöt valittiin tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.) Tällöin on tapana

puhua otoksen sijasta harkinnanvaraisesta näytteestä, koska tilastollisten yleistysten sijaan pyritään ymmärtämään jotakin tapahtumaa syvällisemmin, saamaan tietoa jostakin paikallisesta ilmiöstä, tai etsimään uusia teoreettisia näkökulmia tapahtumiin ja ilmiöihin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 59.)

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa, antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Tällöin on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. Tässä mielessä tiedonantajien valinnan ei pidä olla satunnaista, vaan harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. Toisaalta tutkimusraportissa on kerrottava, miten tiedonantajien valinta on harkittu ja miten valinta täyttää tarkoitukseen sopivuuden kriteerit. Tutkimuksen tekijä päättää kussakin tapauksessa, mitä harkinnanvaraisuus ja sopivuus tarkoittavat. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–86.)

Omassa tutkimuksessani oli tarkoitus tutkia sitä, miten OP-Pohjola-ryhmän eri toimijat ymmärtävät ja käsittelevät riskejä. Opinnäytetyössä laadittavan kartoitustyökalun on tarkoitus tulla sellaisten yritysten käyttöön, joilla on pankissa tai vakuutusyhtiössä vastuullinen hoitaja. Tämän takia haastateltaviksi valittiin näitä yrityksiä hoitavia henkilöitä ryhmän eri yhtiöistä. Kaikki haastateltavat olivat Kaakkois-Suomen alueelta, jossa myös itse toimin. Tämä valinta tehtiin tietoisesti sen takia, että haastatteluissa tulisi ilmi juuri tämän alueen yritysten riskien erityispiirteet. Toisaalta oletuksena oli, että haastateltavilta on helpompi saada tietoa ja kommentteja kun haastattelija on tuttu. Riskinä kohderyhmän valinnassa oli se, että se edustaa vain yhden pienen maantieteellisen alueen kantaa, mutta tämä tiedostettiin jo tutkimuksen alussa.

Haastattelututkimuksen harkinnanvarainen näyte muodostui siis ryhmän eri yhtiöiden edustajista niin, että jokaisesta ryhmästä pyrittiin haastattelemaan kahta henkilöä. Haastateltaviksi valittiin kaksi henkilöä seuraavista ryhmistä/yhtiöistä:

- Osuuspankin asiakkuuspäälliköt
- Pohjola Pankin rahoituspäälliköt
- Pohjola Vakuutuksen yhteispäälliköt
- Osuuspankin riskienhallinnan asiantuntija.

Haastateltavien kokonaismääräksi tuli seitsemän, sillä siinä haastateltiin vain yhtä pankin riskienhallinnan asiantuntija. Muista ryhmistä haastateltiin jokaisesta kahta eri henkilöä. Haastateltavat valittiin näiden ryhmien sisältä omalta alueeltani. Nämä henkilöt olivat sellaisia, jotka hoitavat asiakasvastuullisina yritysasiakkaita, joille opinäytetyössä kehitetään kokonaisvaltainen riskienkartoitusmenetelmä. Lisäksi näiden henkilöiden oletettiin olevan sellaisia, että heiltä on saatavilla avoimesti ja laajasti tietoa tutkimukseen liittyvistä asioista.

Haastattelut toteutettiin tutkimukseen valittujen kanssa erikseen sovittuna ajankohtana. Tutkimuksen tarkoitus ja haastattelujen toteutus kerrottiin haastateltaville etukäteen sähköpostilla, samalla kun tiedusteltiin kiinnostusta osallistua tutkimukseen. Kaikki etukäteen valitut henkilöt suostuivat osallistumaan haastatteluun. Tämän jälkeen heille tehtiin hyvissä ajoin kalenterivaraus itse haastattelusta, ja toimitettiin samalla haastattelukysymykset ja -teemat tutustuttavaksi. Kaikki haastateltavat olivat tutustuneet tutkimuksen tavoitteisiin ja teemoihin etukäteen, mutta vain osa haastateltavista oli lukenut ja tutustunut itse kysymyksiin. Yhdellä haastateltavalla oli mietittynä jo vastausten runko valmiiksi ennen haastattelua. Haastattelutilanteessa olikin selvästi havaittavissa se, että tämä henkilö oli miettinyt asioita laajemmin jo etukäteen, jolloin asiassa päästiin ehkä muita haastatteluja syvemmälle.

Haastattelut järjestettiin aina rauhallisessa neuvottelutilassa niin, että ulkoiset häiriöt tilanteessa saatiin minimoitua. Itse haastattelutilanne pyrittiin pitämään rentona ja vapaamuotoisena, jotta haastateltavan kanssa päästiin keskustelemaan asioista laajemmin. Osa haastateltavista kertoi ja pohti asioita haastattelutilanteessa spontaanisti ja laajasti, osalta asioita piti kysellä ja tarkentaa huomattavasti enemmän. Käytännössä edettiin kuitenkin hyvin pitkälti valmiiksi tehdyn kysymysrungon mukaan, kuitenkin niin, että asioita tarkennettiin ja laajennettiin lisäkysymysten kautta. Joitakin kysymyksiä jätettiin myös kysymättä, jos asiat oli käsitelty jo aiemmin jonkin toisen kysymyksen kohdalla. Haastattelut nauhoitettiin, minkä lisäksi tehtiin varmuuden vuoksi myös haastattelumuistiot, joihin kirjattiin pääkohdat vastauksista ja esiin tulleista asioista.

Teemahaastatteluiden analyysimenetelmä

Opinnäytetyön yhteydessä tehdyt haastattelut analysoitiin teoriaohjaavan analyysin keinoin. Siinä on teoreettisia kytkentöjä, mutta ne eivät pohjaudu suoraan teoriaan vaan teoria voi toimia apuna analyysin etenemisessä. Tässä yhteydessä aikaisempi teoriatietoa riskeistä ja riskienhallinnasta ohjasi analyysia niin, että haastatteluista valittiin paras tieto käytettäväksi. Analyysissa käytettiin siis aiempaa tietoa asiasta, mutta sen merkitys ei ole teoriaa testaava, vaan paremminkin uusia ajatusuria aukova. Aineiston analyysivaiheessa edettiin aluksi aineistolähtöisesti eli aineistoa lähestyttiin sen omilla ehdoilla, ja vasta analyysin edetessä pyrittiin liittämään se aiempaan teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97.)

Haastatteluaineiston analyysi sisälsi monta eri vaihetta, jotka olivat sekä analyysia että synteisiä. Analyysissa eritellään ja luokitetaan aineistoa, siinä pyritään samaan aineisto kokonaisuudesta osiin, ja edetään aineiston luokitteluun ja luokkien yhdistelyyn. Synteesissä taas pyritään luomaan kokonaiskuvaa, ja esittämään tutkittava ilmiö uudessa perspektiivissä. Synteesivaiheessa edetään takaisin kokonaisuuteen ja tulkintaan sekä ilmiön teoreettiseen uudelleen hahmottamiseen. Tärkeää on edetä tulkintaan ja ilmiön saattaminen synteisiin tasolle, jossa ilmiö tulee käsitellyksi tai ymmärretyksi syvällisemmin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 144.) Aineiston analyysi alkoi jo itse haastattelutilanteessa, jossa tehtiin havaintoja ilmiöistä niiden määrän, toistuvuuden ja jakautumisen perusteella.

Haastattelun analysointi aloitetaan yleensä lukemalla litteroitu aineisto useaan kertaan, minkä jälkeen se luokiteltiin, ja pyrittiin löytämään yhteyksiä käytettyyn teoriaan. Tämän jälkeen palattiin takaisin kokonaisuuteen, tulkintaan ja ilmiön kytkemiseen käytettyihin teorioihin tai teorian uudelleen hahmottamiseen. (Ojasalo ym. 2009, 9-100.) Luokittelu on aineiston yksinkertaisin järjestämisen muoto, jossa määritellään aineistosta luokkia ja lasketaan, montako kertaa jokainen luokka esiintyy aineistossa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Aineiston luokittelu on olennainen osa analyysia. Sen varassa aineistoa voidaan myöhemmin tulkita sekä yksinkertaistaa ja tiivistää. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 147–148.) Teemoittelu on periaatteessa luokituksen kaltaista, mutta siinä painottuu, mitä kustakin teemasta on sanottu. Kyse on laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten aihepiirien eli teemojen mukaan. Näin on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. (Tuomi & Sarajärvi

2009, 93.) Teemoittelussa tarkastellaan aineistossa esiintyviä ilmiöitä tai asioita, jotka ovat useammalle haastateltavalle yhteisiä. Nämä voivat liittyä haastatteluteemoihin, tai olla muita asioita joita haastateltavilla on ollut mielessä. (Ojasalo ym. 2009, 9-100.)

Haastatteluaineiston analysointi aloitettiin litteroimalla nauhoitetut haastattelut heti niiden jälkeen. Näin pystyttiin heti tuoreeltaan tutustumaan aineistoon uudelleen, ja miettimään sekä kirjaamaan siellä esiin tulleita asioita ylös. Näistä litterointien yhteydessä esiin tulleista asioista tehtiin vapaamuotoinen yhteenveto, johon koottiin kaikista haastatteluista mieleen tulleet asiat. Tämän laatiminen helpotti aineiston analyysia senkin takia, että varsinainen koko aineiston analysointi tehtiin vasta useita kuukausia myöhemmin. Aineiston tarkempi analyysi tehtiin syöttämällä litteroitu aineisto Maxqda-ohjelmaan. Ohjelman avulla aineisto koodattiin haastatteluteemojen mukaisesti neljään eri pääluokkaan sen mukaan, mitä tietoja haastattelututkimuksella haluttiin saada. Näistä pääluokista ensimmäinen oli riskeihin ja riskienhallintaan liittyvien käsitteiden ymmärtäminen. Näistä saatiin kuva siitä, miten haastateltavat ymmärtävät riskeihin ja riskienhallintaan liittyvät käsitteet. Toisena pääluokkana oli asiakkaan toimintaan liittyvät riskit, eli mitä riskejä tunnustetaan asiakkaista, minkä riskien nähtiin uhkaavan asiakkaan toimintaa eniten ja mihin haastateltavien näkemyksen mukaan on yrityksissä varauduttu huonoiten. Kolmanneksi pääluokaksi muodostuivat haastateltavien omiin työtehtäviin liittyvät asiat, johon kerättiin tietoa siitä, miten ja mistä lähteistä asiakkaan riskejä selvitetään sekä miten omassa työssä tuetaan asiakasta riskien hallinnassa. Viimeiseen pääluokkaan koottiin haastateltavien kommentit itse kartoitusmenetelmästä ja siihen liittyvistä asioista.

Viimeisenä vaiheena aineiston analyysissa on sen onnistunut tulkinta. Samaa haastattelutekstiä voidaan tulkita monin eri tavoin ja eri näkökulmista. Onnistuneen tulkinnan avainkriteerit ovat siinä, että myös lukija, joka omaksuu saman näkökulman kuin tutkija, voi löytää tekstistä ne asiat jotka tutkijakin löysi, riippumatta siitä onko hän näkökulmasta samaa mieltä vai ei. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 151.) Kun aineisto oli teemoiteltu yllä olevan mukaisesti, haettiin Maxqda -ohjelmasta kyseiseen teemaan liittyvät asiat niin, että niitä päästiin analysoimaan yhdessä. Tulokset kerättiin teemoittain ja lisäksi niitä ryhmiteltiin vastaajien taustan mukaan rahoitus- ja vakuutuspuolen vastauksiin. Vastauksista pyrittiin hakemaan tietoa siitä, mitä eroa rahoitus- ja vakuutuspuolen riskien käsittelyssä ja toiminnassa asiakkaiden kanssa on. Tarkemmin aineistoa

ei kuitenkaan luokiteltu tai tyypitelty, vaan analysointi tehtiin teemoitellun aineiston pohjalta.

Riskienhallinnan käsitteiden ymmärtäminen

Riskienhallintaan liittyvien käsitteiden selvittämisellä oli tarkoitus tutkia sitä, miten nämä peruskäsitteet on ymmärretty. Tämä helpotti myös haastateltavan muiden vastausten tulkintaa, kun tiedettiin miltä kannalta hän asioita katsoo. Tämän osion kysymykset liittyivät käsitteiden riski, riskien arviointi, riskienhallinta ja kokonaisvaltainen riskienhallinta, ymmärtämiseen.

Kaikille vastauksille käsitteiden määrittelyssä yhtenäistä oli se, että riski nähtiin ainoastaan negatiivisena, tappiota tuottavana asiana, uhkana. Riskin toista puolta eli mahdollisuutta esimerkiksi parempaan tulokseen, ei yksikään haastateltava maininnut tai tiedostanut. Riskien arviointi miellettiin eri tavoin, rahoituspuolta edustavat haastateltavat näkivät riskin pääasiassa omaan työhönsä liittyen eli sen arviointina, saadaanko myönnetty rahoitus takaisin. Vakuutuspuolen yhteyspäälliköt taas huomioivat riskit laajemmin eli koko yritystoiminnan osalta. Vastaava oli havaittavissa myös riskienhallinnan osalta eli rahoituspuolella riskienhallinta nähtiin ylhäältä tulevana ohjauksena rahoituspäätösten tekemiseen, kun taas vakuutuspuolella riskienhallinta nähtiin laajemmin yrityksen kaikkien riskien osalta ja ensisijaisesti asiakkaan, mahdollisesti vakuutusyhtiön kanssa yhteistyössä, tekemänä toimena jolla vältetään riskejä.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käsite oli kaikille haastateltaville vieraampi, mutta kaikki haastateltavat ymmärsivät että siinä yrityksen riskejä käsitellään laajemmin. Rahoituspuolen haastateltavat ottivat kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan mukaan myös vakuutuspuolen riskit. Vakuutuksen yhteyspäälliköt taas katsoivat asiaa laajemmin ja huomioivat tässä käsitteessä myös ne riskit, joihin ei voida varautua pankin tai vakuutusyhtiön tuotteilla tai palveluilla. Esimerkkeinä kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan kuuluvista riskeistä mainittiin muun muassa liiketoiminta-, strategiset taktiset ja taloudelliset riskit sekä markkinariskit. Yksikään haastateltava ei maininnut kokonaisvaltaisen riskienhallinnan liittyvän myös siihen, että riskienhallinta jalkautetaan organisaation kaikille tasoille ja kaikkeen tekemiseen.

Asiakkaiden toimintaan liittyvät riskit

Toisen pääteeman kautta oli tarkoitus saada vastauksia siihen, minkä riskien haastateltavat näkivät uhkaavan asiakkaan liiketoimintaa eniten, mihin riskeihin asiakkaat ovat varautuneet huonoiten ja toisaalta mitä riskejä haastateltavat itse selvittävät omissa työtehtävissään. Näissä vastauksissa korostui kaikkien haastateltavien osalta henkilöstöriskit, jotka ovat erityisesti pk-yrityksissä merkittäviä kun toiminta on yksittäisen avainhenkilöiden varassa. Erityisesti korostui riski siitä, että yrittäjälle itselleen tapahtuu jotakin. Toisaalta rahoituksen osalta nähtiin riskejä myös oman työn kannalta, eli esimerkiksi luottoriskien realisoituminen pankille tappioksi tai likviditeettiriski siltä kannalta, että lainatun rahan takaisinsaaminen kestää pidempään kuin on sovittu. Riskeinä tuli esiin myös liiketoimintaympäristöriskien ja Venäjän läheisyyteen liittyen se, miten raja jatkossa toimii ja miten Venäjältä riittää turisteja Kaakkois-Suomeen. Tällä alueella moni yritys on pääosin venäläisten asiakkaiden varassa, ja esimerkiksi poliittiset muutokset, joilla on vaikutusta rajan ylitykseen, voivat vaikuttaa alueen yrityksiin merkittävästi.

Liiketoimintaympäristöriskinä nähtiin myös talouden nopeasyklisyydestä mahdollisesti yrityksille aiheutuvat riskit, jos asiaan ei ole varauduttu riittävän hyvin. Toimitusketjun riskinä mainittiin alihankkijoina toimivista yrityksistä se, että likviditeettiriski voi toteutua myös ketjun muun osan, ei pelkästään oman toiminnan takia. Toisaalta näihin riskeihin asiakkaiden nähtiin varautuneen melko hyvin, vaikka esiin tulikin se, että Venäjään liittyvän riskiin ja yleisesti huonoihin aikoihin on varauduttu erityisesti pienemmissä yrityksissä melko huonosti. Kaikkein huonoiten haastateltujen vastausten perusteella oli kuitenkin varauduttu henkilöstöriskeihin eli yrittäjään tai muihin avainhenkilöihin kohdistuviin vahinkoihin.

Asiakkaiden riskien osalta kysyttiin myös sitä, mitä näistä riskeistä selvitetään omista nykyisistä tai potentiaalisista asiakkaista. Näiden osalta erottui taas selvästi rahoitus- ja vakuutuspuolen vastaukset, sillä rahoitusta tekevien vastauksissa korostuivat rahoitus- ja likviditeettiriskit, vakuusriski sekä luottoriskit. Nämä ovat niitä riskejä, jotka toteutuessaan vaikuttavat siihen, saadaanko myönnetty rahoitus takaisin niin kuin on sovittu. Yleisesti pyritään myös selvittämään rahoitukseen liittyen sitä, mikä on toimialan tilanne sillä hetkellä, ja onko yrityksellä siten mahdollisuutta hoitaa mahdollista rahoitusta. Vakuutuksen yhteyspäälliköiden vastauksissa tulivat erilaiset riskit huomi-

oitua huomattavasti laajemmin, eli asiakkaasta pyritään tunnistamaan kaikki mahdolliset toimintaan liittyvät riskit. Erityisesti korostuivat vastuu- ja keskeytysriskien tunnistaminen asiakkaan koko toiminnan ja alihankintaketjujen osalta. Myös henkilö- ja henkilöstöriskien selvittämisen tärkeys tiedostettiin, mutta käytännössä niiden tunnistaminen on hankalampaa.

Omaan työhön liittyvät asiat

Kolmanneksi pääteemaksi muodostuivat haastateltavien työtehtäviin liittyvät asiat. Tässä yhteydessä selvitettiin mitkä asiat vaikuttavat omaan päätöksentekoon ja hinnoitteluun, miten asiakasta tuetaan riskienhallinnassa sekä se, mistä lähteistä ja miten näitä päätöksentekoon liittyviä asioita selvitetään.

Asiakkaiden rahoituksen ja vakuutusten hinnoitteluun vaikuttavina asioina tulivat kaikilla esiin yrityksen toimiala ja taloudellinen riskiluokka. Näiden lisäksi erityisesti vakuutuspuolella korostuu se, miten asiat on yrityksessä turvallisuuden osalta yleisesti hoidettu. Tätä tarkastellaan yleisesti vierailemalla yrityksessä, jotta nähdään muun muassa se, missä kunnossa yrityksen omat tilat ovat. Rahoituksen osalta hinnoitteluun vaikuttavat yrityksen taloudellinen tilanne ja rahoituksen suhde siihen. Yleisesti hinnoittelu perustuu sekä vakuutus- että rahoituspuolella arvioituun riskiin.

Tätä riskiä arvioidaan eri lähteistä saatavan tiedon perusteella. Yrityksen taloudelliset taustat selvitetään Suomen asiakastiedon materiaalista, ryhmän sisäisistä tiedoista sekä asiakkaan toimittamien taloudellisten tietojen perusteella. Lisäksi yrittäjän ja vastuuhenkilöiden kanssa pyritään keskustelemaan, ja selvittämään lukujen takana olevia taustoja ja yrityksen riskejä laajemminkin. Vakuutuspuolella pyritään myös kiertämään yrityksen tilat, jotta pystytään tutustumaan yrityksen liiketoimintaan paremmin ja sitä myötä tunnistamaan toimintaan liittyviä riskejä. Tarkoituksena on saada mahdollisimman hyvä kuva asiakkaan toiminnasta ja siihen liittyvistä riskeistä, jotta hinnoittelu ja päätöksenteko pystytään tekemään näiden pohjalta.

Asiakkaan omassa riskienhallinnassa tukeminen perustuu näihin saatuihin ja kerättyihin pohjatietoihin. Rahoituksen tai vakuutuksen myöntämisessä ja hinnoittelussa otetaan ensimmäisen kerran kantaa siihen, onko päätöksentekijän mukaan riski sellainen, että se voidaan ottaa ja asiakkaan riskienhallinta sillä tasolla, että asiakas pystyy vält-

tämään näitä riskejä. Asiakassuhteen aikana asiakkaaseen ollaan yhteydessä vähintään kerran vuodessa, ja tässä yhteydessä käydään taas läpi asiakkaan toimintaa ja siinä mahdollisesti tapahtuneita muutoksia, jotta pystytään varautumaan myös niihin mahdollisesti liittyviin riskeihin. Muutenkin vastuutettuihin asiakkaisiin ollaan yhteydessä säännöllisesti, jotta pysytään ajan tasalla asiakkaan tilanteesta ja voidaan tarjota oikeita tuotteita ja palveluita mahdollisiin uusiin riskeihin ja toiminnan muutoksiin.

Kartoitustyökaluun liittyvät asiat

Viimeisenä pääteemana olivat laadittavaan kokonaisvaltaiseen riskienkartoitusmenetelmään liittyvät asiat. Tässä yhteydessä pyrittiin selvittämään työkalun tulevien käyttäjien mielipiteitä sekä kartoitusmenetelmän muotoon että sisältöön. Muodon osalta toiveena oli selkeä ja lyhyt lomake, joka olisi myös asiakastilanteessa nopeasti täytettävissä. Useampi haastateltu toivoi lomakkeesta rasti ruutuun -mallista, jolloin asiakkaalta ei tarvittaisi kovin tarkkoja tietoja, mutta joka herättelisi havainnoimaan riskejä myös laajemmin. Lyhyen lomakkeen asiakas voisi todennäköisemmin täyttää myös itse.

Kartoitusmenetelmän sisällön osalta esille tuli erityisesti huomioitavina riskeinä toimitusketjun riskit eli omien alihankkijoiden taustojen tutkiminen niin, ettei niistä aiheudu taloudellista riskiä yritykselle. Asiakasriskien osalta tulisi toiminta suunnitella niin, ettei toiminta ole vain yhden asiakkaan varassa. Myös painotusta henkilöstöriskeihin erityisesti yrittäjän ja muiden avainhenkilöiden osalta toivottiin. Henkilöstöriskien osalta pitäisi olla myös riittävästi osaamista sekä varmistaa henkilöstön työkyky ja motivaatio. Liiketoimintaympäristö- ja markkina-asemaan liittyvien riskien osalta pitäisi olla selvitetty se, että suunniteltu liiketoiminta olisi oikeasti kannattavaa. Rahoituksen osalta tulisi yrittäjien myös entistä enemmän suunnitella asioita ennalta ja varmistaa rahoituksen saanti ennen kuin uutta toimintaa aloitetaan.

Johtopäätökset

Rahoitus- ja vakuutusala ovat luonteeltaan hyvin erilaisia, ja tämä näkyi myös haastateltututkimuksen vastauksissa. Rahoituksen osalta riski muodostuu pääasiassa siitä, saadaanko asiakkaalle myönnetty rahoitus takaisin niin kuin on sovittu. Tämän takia asiakkaiden suurimpina riskeinä pidetään niitä tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa rahoitus-

tuksen takaisinmaksuun. Näitä myös pyritään tunnistamaan asiakkaista jo ennalta mahdollisimman hyvin. Sitä vastoin muita asiakkaan toimintaan liittyviä riskejä tunnistetaan vähemmän, vaikka niiden olemassaolo tiedostetaankin. Yleensä muiden riskien osalta vastuuta siirretään enemmän vakuutusyhtiölle, jossa on enemmän kokemusta riskien arvioinnista sekä tuotteiden ja palveluiden tarjoamisesta niihin varautumiseksi.

Vakuutusyhtiöissä on pitkät perinteet asiakkaan riskien kartoittamisesta ja oikeiden tuotteiden tarjoamisesta niihin varautumiseksi. Vakuutusyhtiön riski perustuu siihen, että asiakkaalle sattuu vahinko joka pitää korvata. Vahinkoon voi liittyä myös toiminnan keskeytyminen, josta seuraa taas lisää korvattavaa. Itse vakuutusmaksun maksaminen tai maksamatta jättäminen on vahinkoon verrattuna pieni riski. Tämän takia riskien arviointi perustuu sellaisten riskien löytämiseen ja havainnointiin, joista voi seurata korvattava vahinko tai jotka voivat muuten vaikuttaa asiakkaan liiketoimintaan. Vakuutusorganisaatio on myös perinteisesti myynnillisempi kuin rahoituspuoli, jolloin riskejä pyritään tunnistamaan ja kartoittamaan myös niiden tarjoaman myyntipotentialin takia. Tosin pääasiana vakuutusyhtiössä on edelleen olla asiakkaan kumppani myös riskienhallinnassa, jolloin yhdessä asiakkaan kanssa pyritään tunnistamaan riskejä ja varautumaan niihin jo ennakolta. Tässä huomioidaan myös sellaiset riskit, joihin ei välttämättä löydy palvelua tai tuotetta myytäväksi.

Tutkimuksessa haastatellut hoitavat työssään asiakasvastuullisina pääasiassa pk-yrityksiä, joka heijastui myös haastatteluiden vastauksissa. Yksittäisenä asiana nousi selkeästi esiin se, että yrittäjän ja muiden avainhenkilöiden osalta riskeihin on varauduttu yrityksissä melko huonosti. Tieto ja vastuut voivat olla vain yhden tai muutaman henkilön takana, eikä niitä ole kirjattu mihinkään. Mikäli yrittäjälle tai jollekin avainhenkilölle sattuu vahinko, koko yrityksen toiminta voi lamaantua siihen. Näiden riskien kartoittaminen on kuitenkin melko hankalaa, jos yrityksissä ei asiasta kerrota avoimesti. Toisena alueellisena riskinä esiin nousi Venäjän vaikutus alueelle sekä mahdollisten rajan ylitykseen vaikuttavien päätösten seuraukset alueen palvelualalle. Tämä on selkeästi Kaakkois-Suomen erityispiirre alueella olevien rajanylityspaikkojen takia.

Opinnäytetyössä laadittavassa kokonaisvaltaisessa riskienkartoitusmenetelmässä pyritään haastattelututkimuksen perusteella huomioimaan tässä tutkimuksessa esiin nous-

seita asioita. Näitä ovat riskien osalta erityisesti avainhenkilöihin liittyvät henkilöstö-riskit, alihankintaketjuihin ja asiakkaisiin liittyvät riskit sekä yleisesti riskienhallintaan liittyvien asioiden tiedostaminen. Nämä asiat tulivat esiin myös opinnäytetyön teoriapohjassa, mutta niitä pyritään korostamaan jonkin verran kartoituspohjassa. Kartoitusmenetelmästä pyritään tulevien käyttäjien toiveiden mukaisesti tekemään mahdollisimman lyhyt ja selkeä niin, että se saa asiakkaan havaitsemaan kuinka moninaisia riskejä liiketoimintaan voi liittyä.

Riskin toista puolta eli sen tarjoamia mahdollisuuksia ei haastatteluissa tullut esiin kertaakaan. Ei myöskään sitä, että kokonaisvaltainen riskienhallinta pitäisi ulottaa organisaation kaikille tasoille ja kaikkeen toimintaan. Tämän takia kartoitustyökalun avulla olisi mahdollista lisätä tietoutta ryhmän sisäisesti myös näistä asioista, jotta asiakkaankin kanssa pystytään keskustelemaan asiasta laajemmin. Asiakkaita hoitavien henkilöiden laajempi osaaminen tukee myös asiakkaan omaan riskienhallintaa ja sitä kautta voidaan välttää sekä rahoitukseen että vakuutuksiin liittyviä riskejä yhdessä asiakkaan kanssa.

7 RISKIENKARTOITUSMENETELMÄN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön kehitystehtävän eli kokonaisvaltaisen riskienkartoitusmenetelmän laatiminen. Aluksi käydään läpi kehitystyön etenemistä ja sen jälkeen varsinaisen kartoitusmenetelmän laatimista. Lopuksi suunnitellaan kartoitusmenetelmän käyttöä, käyttöönottoa sekä jatkokehitystä.

7.1 Kehitystyön eteneminen

Varsinaisen riskienkartoitustyökalun laatiminen eteni hyvin pitkälti opinnäytetyöprosessin mukaisesti. Jo prosessin alussa oli tiedossa se, mitä työllä pyrittiin saamaan aikaan, eli työkalu yritysasiakkaiden kokonaisvaltaiseen riskienkartoitukseen. Työn kohderyhmäksi täsmentyivät vastuutetut, pienet asiakkaat, sillä näitä asiakkaita on määrällisesti paljon, mutta niille ei voida tarjota Pohjolan edustajan tekemää kokonaisvaltaisen riskienhallinnan pakettia. Sitä, millainen työkalusta tulee, ei aluksi ollut tietoa. Alkuperäisenä ajatuksena oli kerätä kartoituspohjaan niin laaja paketti eri toimialojen riskejä, että se sopisi mahdollisimman hyvin kaikkien yritysten käyttöön ja että yritykset voisivat laatia kartoituksen myös itse. Tämän ajatuksen pohjalta aloitet-

tiin kehittämistehtävän täsmentäminen ja aiheeseen tutustuminen lukemalla yrityksen riskeihin ja riskienhallintaan liittyvää teoriaa. Näin saatiin lisätietoa aiheesta, ja pystyttiin tarkentamaan kehittämistehtävää sekä rajaamaan sitä paremmin. Käytännössä tämä aiheeseen tutustuminen tehtiin yrityksen riskeihin ja riskienhallintaan liittyvän teorian lukemisella sekä selvittämällä erityisesti riskienhallintaprosessin eteneminen. Opinnäytetyön teoriapohjaa kootessa, tuli melko pian selville aiheen laajuus erityisesti sen osalta, kuinka laajasti eri riskejä eri yrityksissä on huomioitava. Tämä pakotti rajaamaan aihetta niin, että opinnäytetyössä ja varsinaisessa kartoituspohjassa pyrittiin huomioimaan mahdollisimman monipuolisesti riskejä niiden eri osa-alueilta. Kaikkia riskejä ei ollut mahdollista huomioida, mutta työhön pyrittiin keräämään eri riskejä niin, että niiden kautta olisi mahdollista saada jonkinlainen kuva siitä, miten monia eri riskejä yritystoimintaan vaikuttaa.

Riskienhallinnan osalta teoriapohjaan selvitettiin riskienhallintaprosessin etenemistä ja sisältöä. Tässä yhteydessä pyrittiin kartoitusmenetelmään saamaan tietoa siitä, mitä asioita riskienhallinnan osalta siinä tulee huomioida. Lisäksi selvitettiin kokonaisvaltaisen riskienhallinnan etenemistä ja siinä erityisesti huomioitavia asioita. Koska kokonaisvaltaisen riskien kartoitus perustuu yleensä aina vuorovaikutukseen ja keskusteluissa esiin tulleisiin asioihin, ei yritysten omaan käyttöön tulevalla kartoituksella olekaan mahdollista käsitellä kaikkia riskejä. Tällaisen kartoituksen täyttäminen olisi myös niin hankalaa, että todennäköisesti harvalla asiakkaalla olisi aikaa, kiinnostusta tai osaamista sen täyttämiseksi niin, että siitä saisi todellista hyötyä. Näiden syiden takia kartoituksesta pyrittiin laatimaan lyhyt, yhdestä kahteen sivun mittainen katsaus yrityksen riskien monipuolisuuteen. Kartoitus suunniteltiin sellaiseksi, että se voidaan laatia yhdessä asiakkaan kanssa tai asiakas voi täyttää sen myös itse. Samalla kartoitus toimii asiakkaan herättelijänä eri tuotteisiin ja palveluihin. Yritysten riskit poikkeavat toisistaan paljon, minkä lisäksi pelkän yksittäisen kartoituspohjan täyttäminen ei auta itse yritystä jos riskienhallintaa ei ole muuten järjestetty ja vastuutettu. Tässä vaiheessa kartoitustyökalu tarkentui niin, että siitä ei pyrittykään enää laatimaan kaikille yrityksille kaiken kattavaa, vaan siihen pyrittiin keräämään yrityksen kannalta olennaisia asioita, joita kaikkien yritysten tulisi omassa toiminnassaan ja riskienhallinnassaan huomioida.

Kun opinnäytetyön teoriapohja alkoi olla valmiina, siirryttiin työssä seuraavaan vaiheeseen, eli haastattelututkimuksen tekemiseen OP-Pohjola-ryhmän eri toimijoille.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina ja teemat valittiin teoriapohjassa esiin tulleiden asioiden perusteella. Kartoitustyökaluun liittyen selvitettiin sekä sen sisältöön että muotoon liittyviä asioita. Sisällön osalta tuli esiin muutama sellainen asia, jota ei oltu huomioitu teoriapohjassa. Näiden osalta haettiin kirjallisuudesta lisätietoa ja täydennettiin teoriapohjaa sen mukaan. Muuten kartoitustyökalun sisältö ja muoto tarkentui haastattelun edetessä entisestään, ja toiveena kaikilla haastatelluilla oli lyhyt ja yksinkertainen pohja, johon on koottu tärkeimmät riskit. Tämän perusteella lähdettiin suunnittelemaan ensimmäistä valmista versiota kartoitustyökalusta. Tässä yhteydessä etsittiin valmista mallia kokonaisvaltaiseen riskienkartoitukseen, mutta kun sellaista ei löydetty, päätettiin se laatia itse johonkin muuhun valmiiseen pohjaan.

Käytännössä kartoituspohjan laatiminen aloitettiin keräämällä opinnäytetyön teoriapohjassa ja haastatteluissa esiin tulleet riskit yhteen, minkä jälkeen ne ryhmiteltiin sen mukaan kuin opinnäytetyössäkkin. Näistä pyrittiin löytämään oleellimmat riskit sen perusteella, mitkä asiat korostuivat kirjallisuudessa ja haastatteluissa. Lisäksi huomioitiin se, mitä riskejä Pohjolan riskienhallintamenetelmässä on jo valmiiksi käyty läpi. Näiden perusteella pyrittiin valitsemaan oleellimmat riskit, joita oli tässä vaiheessa noin nelinkertainen määrä lopulliseen kartoitustyökaluun nähden. Tätä versiota kartoitustyökalusta käytiin läpi Pohjolan eri asiantuntijoiden kanssa. Tässä vaiheessa pyrittiin vielä karsimaan riskien määrää ja löytämään niistä kartoituksen ja yritysten kannalta olennaisimmat. Myös tekstimuotoa, sekä itse kartoituspohjaa käytiin läpi ja muokattiin kommenttien perusteella. Näiden muokkausten jälkeen tehtiin kartoitustyökalusta lopullinen versio valitulle pohjalle ja yhdessä läpikäytyjen riskien ja kysymysten kanssa. Tämä kartoituspohja annettiin vielä kommentoitavaksi sekä Pohjolan riskienhallinnan osaamiskeskuksen edustajille että haastattelututkimukseen osallistuneille. Suuria muutoksia ei näiden kommenttien jälkeen enää tullut, vaan pienten muokkausten jälkeen saatiin kartoitustyökalu valmiiksi.

7.2 Kartoituspohja

Kokonaisvaltaisen riskienkartoituksen pohjalle ja ulkoasulle oli useita eri vaihtoehtoja. Pohja pyrittiin löytämään jo käytössä olevista malleista niin, että sen käyttö ja käyttöönotto onnistuisi helpommin kuin täysin uuden pohjan kanssa. Alun perin lähtökohdaksi otettiin kokonaisvaltaisen riskienkartoituksen Excel-muodossa olevat raportointilomakkeet ja niistä lähinnä riskirekisterin pohja. Tähän liitteestä 2 löytyvään pohjaan

Pohjolan asiantuntija on kirjannut työkokouksissa esiin tulleet riskit, minkä jälkeen asiakkaan edustajat ovat arvioineet ne todennäköisyyden ja seurausten osalta viisipor-
taisella asteikolla. Asteikot on määritelty yrityksen koon ja tunnuslukujen perusteella
niin, että esimerkiksi todennäköisyyden osalta 1 on tarkoittanut erittäin pientä riskiä
joka toteutuu harvemmin kuin kerran 25 vuodessa ja 5 erittäin suurta riskiä, joka ta-
pahtuu varmasti viikoittain. Seurausten osalta 1 on tarkoittanut pientä vaikutusta eli
taloudellisesti noin 1 000€ vahinkoja ja henkilövahinkojen osalta sitä, että henkilöva-
hinkoja ei ole tullut vaan ainoastaan epämukavuutta. 5-tason riski taas on tarkoittanut
yritykselle katastrofaalista riskiä eli taloudellisesti miljoonien eurojen vahinkoa ja
henkilövahinkojen osalta usean henkilön kuolemaa. Todennäköisyyden ja seurausten
lisäksi kolmas arvioitava kohta raporteissa on riskienhallinnan nykytilan arviointi, jota
arvioidaan kolmeportaisella asteikolla. Nämä tasot voivat olla esimerkiksi: riskienhal-
linta riittävällä tasolla (1), riskienhallinnassa kehittämistarpeita (2) ja riskienhallinnas-
sa suuria kehittämistarpeita (3). Tällä kartoituspohjalla riskit olisivat laitettavissa jär-
jestykseen, kun todennäköisyyden ja seurannan riskiluku kerrotaan riskienhallinnan
nykytilan luvulla. Kartoituspohjassa olisi hyvää se, että siinä voidaan huomioida riskin
todennäköisyys, seuraus ja nykytila, joten riskien osalta pystytään huomioimaan kaik-
ki niihin liittyvät tekijät. Toisaalta tämä on voi aiheuttaa kartoituspohjan käyttäjälle
myös ongelmia, kun asioita pitäisi pohtia laajasti. Tämä kartoituspohja hylättiin
kartoitusmenetelmän ensimmäisestä vaiheesta sen takia, että sen täyttäminen itsenäi-
sesti yrityksissä, sekä skaalojen määrittäminen yrityksen koon ja tunnuslukujen osalta
voi olla liian hankalaa. Kartoituspohja soveltuu paremmin käytettäväksi Pohjolan
edustajan järjestämässä työkokouksissa esiin tulleiden riskien keräämiseen ja ana-
lysointiin. Sen käyttäjältä vaaditaan kuitenkin jonkin verran tietämystä ja osaamista
asiasta.

Seuraavana vaihtoehtona kokonaisvaltaisen riskienkartoituksen pohjaksi selvitettiin
Pohjolan riskienhallintamenetelmässä olevan riskien arvioinnin pohjaa. Riskienhallin-
tamenetelmän tässä osiossa on koottu eri pääryhmien alle aiheeseen liittyviä riskejä,
sekä kuvaus siitä, miten kyseiseen riskiin liittyvien asioiden pitäisi yrityksessä olla.
Tämän jälkeen riskin osalta kirjataan siihen liittyvät havainnot, esimerkiksi puutteet
riskien hallinnassa tai siihen varautumisessa sekä arvioidaan riskin todennäköisyys ja
suuruus 3x3-matriisilla. Tämä riskienhallintamenetelmässä käytössä oleva riskimatrii-
si on esitetty kuvassa 33. Hyvänä puolena tässä pohjassa olisi ollut se, että se olisi
yhteneväinen muiden Pohjolan riskienhallintamenetelmässä jo olevien riskien arvi-

oinnin osioiden kanssa. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan osalta tähän pohjaan pitäisi lisätä vielä riskienhallinnan nykytilan arviointi, jotta riskien osalta voitaisiin huomioida sekin, miten kyseinen riski on yrityksessä hallittu. Tämä Pohjolan riskienhallintamenetelmän riskien arvioinnin pohja olisi ollut perusteltu valinta kokonaisvaltaisen riskienarvioinnin pohjaksi, sillä se on järjestelmää jo käyttäville tuttu. Huonona puoleena tässä kartoitusmenetelmän pohjassa oli se, että sen käyttö vaatii Pohjolan riskienhallintamenetelmän käyttöä sekä järjestelmään kirjautumista kartoituksen laatimiseksi. Tällöin se ei toimisi potentiaalisen asiakkaan riskien arvioinnin pohjana ja keskustelun herättäjänä, eikä olisi esimerkiksi pankin henkilöstön käytettävissä, kuten haastattelu-tutkimuksessa toivottiin. Näiden syiden takia kartoituspohjaa ei laadittu tämän opinäytetyön yhteydessä vielä Pohjolan riskienhallintamenetelmää vastaavalle pohjalle. Tarvittaessa kartoituspohja on kuitenkin hieman muokattuna siirrettävissä myöhemmässä vaiheessa järjestelmään riskien arvioinnin yhdeksi osioksi.

	Vähäinen vaikutus	Haitallinen	Vakava
Epätodennäköinen	1 Merkityksetön	2B Vähäinen	3C Kohtalainen
Mahdollinen	2A Vähäinen	3B Kohtalainen	4C Merkittävä
Todennäköinen	3A Kohtalainen	4B Merkittävä	5 Sietämätön

KUVA 33. Pohjolan riskienhallintamenetelmän riskimatriisi

Kolmantena vaihtoehtona kokonaisvaltaisen riskienkartoitusmenetelmän pohjaksi arvioitiin Pohjolan riskienhallintamenetelmässä olevan johdon turvallisseurannan pohjaa, joka on esitetty liitteessä 3. Siihen on koottu tärkeimmät yritysturvallisuuden osa-alueet ja kuvaukset siitä, miten näiden asioiden pitäisi olla järjestetty yrityksessä. Jokaisen kohdan alle on mahdollista kirjata sanallisesti kommentit siitä, miten kyseiseen kohtaan liittyvät asiat on hoidettu yrityksessä. Kartoitus on yrityksen vapaasti täytettävissä, eikä vastauskenttiin edellytetä määrämuotoista tekstiä tai riskien tarkempaa arviointia. Yksinkertaisuudessaan tämä kartoituslomakkeen pohja on selkein, ja helpoiten täytettävissä oleva. Se sopii asiakkaan riskien kartoittamiseen myös vakuutusyhtiön tai pankin toimihenkilöiden toimesta kun pohja siirretään esimerkiksi Excelmuotoon. Myös tämä pohja ja malli on tuttu Pohjolan riskienkartoitusmenetelmää käyttäville. Huonona puoleena on se, ettei tässä mallissa ole mahdollista arvioida riskien todennäköisyyttä ja seurauksia tai riskienhallinnan nykytilaa, ainakaan numeerisesti, jolloin riskit olisi helpommin järjestettävissä ja analysoitavissa.

Kokonaisvaltainen riskien kartoitusmalli päätettiin kuitenkin alkuvaiheessa laatia johdon turvallisuus seurannan pohjalle. Perusteena tämän pohjan valinnalle oli sen helppokäyttöisyys ja selkeys ja sen sopiminen Excel-muodossa myös riskienhallintamennetelmää käyttämättömille asiakkaille. Vaikka tähän pohjaan ei suoraan voida arvioida riskien todennäköisyyttä, seurauksia tai riskienhallinnan nykytilaa, yritys pystyy sen läpikäymällä saamaan kuvan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan perusteista, sekä riskien moninaisuudesta. Tällöin ei tarvitse myöskään käyttää aikaa tai panostusta riskien tarkempaan arviointiin, vaan kartoitus pohja toimii eräänlaisena tarkastuslistana eräiden olennaisimpien riskien osalta. Mikäli aihetta on, nämä riskit ovat myöhemmin analysoitavissa tarkemmin. Kartoitus pohjan on kuitenkin tarkoitus olla helposti ja selkeästi yrityksen itse täytettävissä, ja sovittava mahdollisimman monen yrityksen käyttöön. Tämä pyrittiin huomioimaan myös kartoituksen kysymyksiä laadittaessa ja muotoiltaessa. Kartoitus pohja laadittiin vastaavasti kuin johdon turvallisuus seuranta, eli siihen ei tullut kysymyksiä asiasta, vaan pääotsikoiden alle kirjattiin kustakin riskistä huomioitavat asiat. Näin jokaisen otsikon alle voi jokainen yritys, tai yritystä OP-Pohjola-ryhmässä hoitava henkilö, kirjoittaa siihen liittyvät asiat, kuten sen, onko asia hoidossa, vaatiiko se toimenpiteitä tai onko asia sellainen joka ei koske kyseistä yritystä.

7.3 Kartoituksen sisältö

Kokonaisvaltaisen riskienkartoituslomakkeen sisällön pohtiminen ja valmistelu aloitettiin tutustumalla työn teoriapohjassa ja haastatteluissa esiin tulleisiin, ja yhteen koottuihin asioista riskeistä ja riskienhallinnasta. Näitä muokattiin kahden kommenttikierroksen palautteen perusteella niin, että saatiin huomioitua keskeisimmät pieniin yrityksiin kohdistuvat riskit. Kommenttien avulla pyrittiin hakemaan erityisesti niitä asioita ja riskejä, joiden tunnistaminen ei välttämättä ole yrityksissä kovinkaan hyvällä tasolla. Lisäksi kartoitus pohjan sisältö pyrittiin muokkaamaan vastaavaksi kuin johdon turvallisuus seurannan pohja jo on. Tässä tapauksessa se tarkoitti sitä, ettei kartoitus pohjaan tullut asioita kysymysmuotoon, vaan eräänlaisia väittämiä pääotsikoiden alle. Näiden kautta selviää kustakin kohdasta se, miten siihen liittyvien asioiden pitäisi olla ja mitä siihen liittyen pitäisi huomioida.

Opinnäytetyön alussa selvitettiin aluksi riskin määritelmää, jonka mukaan riskiin sisältyy sekä uhkia että mahdollisuuksia. Riskiä otetaan, jotta saataisiin mahdollisuuksia

parempaan voittoon. Tämän määritelmän mukaan kokonaisvaltaisessa riskienkartoituksessa tulisi huomioida toimintaa uhkaavien riskien lisäksi sellaiset riskit, joita otetaan paremman tuloksen toivossa. Riskienhallinnan ja kokonaisvaltaisen riskienhallinnan osalta tuli selville se, että riskienhallinta tulee saada jalkautettua organisaation kaikille tasoille ja päivittäiseen tekemiseen. Tämän takia kartoituksen useammassa kohdassa selvitetään sitä, onko kyseiseen asiaan liittyvät tehtävät vastuutettu ja miten niitä seurataan. Tätä kautta saadaan selvyttä siihen, onko riskienhallinta yrityksessä oikeasti jalkautettu. Pelkkien riskilistojen tuottaminen ilman toimenpiteiden tekemistä on turhaa, sillä ilman toimenpiteitä ei voida vaikuttaa riskin olemassaoloon. Kovin laajasti tätäkään asiaa ei voida kartoituksessa huomioida, mutta tärkeintä olisi saada yrityksen edustajat pohtimaan asiaa lisää tätäkin kautta. Lisäksi kartoituksessa selvitetään sitä, analysoidaanko merkittävimpien liiketoimintapäätösten osalta niihin liittyvät riskit ja mahdollisuudet, ja vaikuttaako tämän analyysin tulos päätöksentekoon.

Vaikka kartoitus pohjan on tarkoitus toimia myös itsenäisesti, ilman että se on osa Pohjolan riskienhallintamenetelmää, käytiin menetelmässä olevan riskien arvioinnin ja johdon turvallisuusseurannan sisältö läpi ennen kartoituslomakkeen sisällön viimeistelyä. Johdon turvallisuusseurantaan (liite 3) on koottu yritysturvallisuuden perusasioita, eikä niitä haluttu lähteä toistamaan enää kokonaisvaltaisessa riskienkartoituksessa. Näin johdon turvallisuusseuranta toimii itsenäisenä peruskartoituksena, ja tässä työssä laadittava kartoitus erillisenä, riskejä ja riskienhallintaa hieman eri kannalta tarkastelevana pohjana. Koska riskienhallintamenetelmän riskienarviointi osio sisältää laajasti työn riskien ja vahinkoriskien arvioinnin asioita, ei näihin laitettu laadittavassa kartoitustyökalussa paljoakaan painoa. Esimerkiksi vahinkoriskit käsiteltiin kartoitus pohjassa yhden pääkohdan avulla, ja siinäkin pääpaino oli siinä, että yrityksessä on mietitty omaa riskinkantokykyä ja suhteutettu vakuutusten laajuus ja omavastuutaso siihen. Oman riskinkantokyvyn tunnistaminen tuli riskienhallinnan osalta esiin työn teoriapohjassa, samoin kuin se, että vahinkoriskit on yleensä tunnistettu yrityksissä hyvin, ja niihin on myös varauduttu. Työn riskien osuus taas on niin laaja kokonaisuus, ettei sitä ole mahdollista liittää lyhyeen kokonaisvaltaiseen riskienkartoitukseen, minä takia siihen liitettiin yksi pääkohta turvallisuusjohtamisen osalta. Tässä kohdassa olevien asioiden pohjalta on tarkoitus varmistaa se, että yrityksen lakisääteiset velvoitteet asiaan liittyen on hoidettu ja turvallisuutta seurataan päivittäisen tekemisen yhteydessä.

Muita teoriapohjassa esiin tulleita asioita ja kartoituspohjassa huomioituja riskejä ovat maineeseen liittyvät riskit ja niihin ennalta varautuminen sekä jatkuvuuden hallintaan liittyvät asiat myös alihankkijoiden ja kumppaneiden osalta. Näiden osalta on tarkoitus saada kartoituksen täyttäjä havaitsemaan etukäteissuunnittelun ja asioihin varautumisen merkityksen. Finanssiriskien osalta kartoitukseen valittiin korkoriskin huomiointi, jossa korostettiin asian etukäteissuunnittelun ja varautumisen merkitystä. Toisena finanssiriskinä mukana on maksuvalmiusriski ja siitä erityisesti asiakkaisiin, alihankkijoihin ja toimittajiin liittyvän riskin tunnistaminen ja siihen varautuminen. Alihankkijoiden, kumppanien ja merkittävien asiakkaiden muodostamaa riskiä käsitellään vielä erillisessäkin pääkohdassa, jossa on pyritty korostamaan jälleen asioiden etukäteen selvittämistä ja niihin varautumista. Etukäteen suunnitteluun ja varautumiseen kuuluu myös toiminnan muutoksiin liittyvä pääkohta, jonka kautta on tarkoitus selvittää sitä, miten asioita käsitellään ja isompia päätöksiä suunnitellaan ennalta. Tähän liittyvät sekä tulevat investoinnit, että muut merkittävät liiketoimintapäätökset ja niihin liittyvien riskien ja mahdollisuuksien analysointi. Jokapäiväiseen toimintaan ja toiminnan suunnitteluun liittyy toiminnan laatua käsittelevä pääkohta, jossa selvitetään sitä, miten toiminnan laatua seurataan ja kirjataan yrityksessä.

Sekä teoriapohjassa että haastatteluissa korostuivat henkilöstöön ja erityisesti yrityksen avainhenkilöihin, kuten yrittäjään itseensä kohdistuvat riskit ja huono varautuminen niihin. Tämän takia yhdeksi pääkohdaksi valittiin henkilöstöriskit ja pääpaino siinä on avainhenkilön poissaoloon varautuminen. Avainhenkilöriskeistä olisi voinut kartoitukseen laatia useammankin pääkohdan, mutta jotta kartoitus saatiin pidettyä riittävän lyhyenä, päätettiin siihen liittyvät asiat koota yhden pääkohdan alle. Tähän kohtaan kirjattujen kommenttien perusteella, voidaan yrityksen henkilöstöriskit käsitellä tarvittaessa OP-Pohjola-ryhmässä laajemmin ja tarkemmin. Tarkoitus on tämän kohdan avulla saada selville se, miten asiat on huomioitu ja miten niihin on varauduttu.

Kartoituksen sisällön valmistuttua, se käytiin läpi myös myynnilliseltä kannalta. Tässä yhteydessä selvitettiin mitä eri tuotteita ja palveluita ryhmästä voidaan tarjota kuhunkin riskiin liittyen. Suurimpaan osaan kartoituksen kohdista löytyikin jokin tuote tai palvelu, jolla kyseiseen asiaan liittyvää riskiä on mahdollista siirtää, poistaa tai pienentää yrityksen kannalta. Tällöin kartoituspohja toimii myös myynnin tukena, kun asiakkaan sitä käyttäessä ja havaitessa asioita jotka vaativat toimenpiteitä, on asiakasta

hoitavalla henkilöllä olemassa valmiiksi ratkaisu asiaan. Pää tarkoituksena kartoituksessa ei kuitenkaan ole myynnillinen näkökulma, vaan asiakkaan kiinnostuminen yrityksensä riskeistä ja riskienhallinnasta sekä sitä kautta yrityksen turvallisuustason parantaminen. Kartoituksessa esiin tulleiden asioiden perusteella asiakkaalla voidaan tarjota käyttöön esimerkiksi Pohjolan riskienhallintamenetelmää, jonka avulla voidaan hallita riskienhallinnan toimenpiteiden seuranta, vastuuttaminen ja riskien arviointi. Myös turvallisuuden ja laadun seuranta onnistuu menetelmän avulla. Pankin ja rahoitusyhtiön asiakkaalle voidaan tarjota tuotteita esimerkiksi korkoriskin ja maksuvalmiusriskin pienentämiseksi. Tarjottavat tuotteet ja palvelut riippuvat kuitenkin paljon asiakkaan tilanteesta ja tarpeesta, minkä takia kartoitus pohjaan ei suoraan voida kirjata myyntisuunnitelmaa tai linkkejä tuotteisiin. Oikeiden tuotteiden ja palveluiden tarjoaminen kuuluu yritystä hoitavan yhteyshenkilön ammattitaitoon, ja kartoitus pohja toimii tässä vain pohjana.

7.4 Kartoitusmenetelmän käyttö ja jatkokehitys

Tässä opinnäytetyössä laadittava kokonaisvaltainen riskienkartoitustyökalu, on tarkoituksella laadittu teoriapohjassa esiin tulleiden asioiden lisäksi vain pientä aluetta edustavien toimijoiden kommenttien perusteella. Tämän takia kartoitusmenetelmän käyttö aloitetaan samalla alueella, jotta kehitystyössä mukana olleet henkilöt pääsevät sitä käyttämään ja kommentoimaan kokemustensa perusteella. Menetelmää testataan sekä Pohjola Vakuutuksen että pankin toimihenkilöiden toimesta ja tämä testaus tehdään aluksi omana taustatyönä ja myöhemmin asiakastapaamisten yhteydessä soveltuvien osin. Kartoitus pohja on aluksi Excel-muodossa, josta se on helposti tulostettavissa ja käytettävissä kaikkien toimijoiden osalta, ilman kirjautumista mihinkään järjestelmään sekä tarvittaessa tallennettavissa asiakastietojärjestelmään. Työkalun käyttökoulutuksesta vastaa myös alkuun sen laatija, jonka vastuulle jää myös työkalun jatkokehitys käytöstä saatujen kommenttien pohjalta.

Kuten aiemmin on kuvattu, valittiin kokonaisvaltaisen riskienkartoituksen pohjaksi Pohjolan riskienhallintamenetelmässä yhtenä osiona olevan johdon turvallisuusseurannan pohja. Tämän pohjan avulla ei riskejä voida arvioida tarkemmin, eikä siis saada niistä aikaan tarkempaa riskirekisteriä tai raporttia. Ensimmäiseksi kehitysversioksi ja johdannoksi kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan se toimii kuitenkin hyvin. Tässä vaiheessa laaditun kartoitustyökalun kysymykset ovat myöhemmin siirrettävissä osak-

si Pohjolan riskienhallintamenetelmää omaksi osiokseen. Tällöin kartoituksen yhteydessä olisi mahdollista arvioida myös riskien todennäköisyys ja suuruus sekä mahdollisen lisäosan avulla myös riskienhallinnan nykytila. Näin myös kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan liittyvät asiat olisi mahdollista saada mukaan raportteihin ja helpommin analysoitaviksi. Mikäli kartoitus liitetään osaksi riskien arviointia, tulee kiinnittää erityistä huomiota myös riskien arvioinnin skaaloihin niin, että ne sopivat erikoisille yrityksille. Jos oletetaan, että käytössä on järjestelmässä jo oleva 3x3 matriisi riskien todennäköisyyden ja vaikutusten arviointiin, tulisi tämä skaalojen määrittäminen tehdä järjestelmän ohjeisiin riittävän selkeästi. Tällöin jokainen yritys voisi niiden perusteella määrittellä omaan yritykseensä sopivat euromääräiset rajat esimerkiksi taloudellisille vahingoille.

Kartoitusmenetelmän jatkokehityksen ensimmäisenä vaiheena on kuitenkin kartoitusmenetelmän kysymysten, sisällön ja toiminnan arviointi. Näiden arvioinnin pohjalta voidaan kysymyksiä lisätä ja tarkentaa niin, että ne kattaisivat tärkeimmät ja olennaimmat yritystoimintaan liittyvät riskit. Käytännössä arviointi voidaan toteuttaa kartoitusta käyttäville OP-Pohjola-ryhmän toimijoille sekä asiakkaille tehdyllä kyselyllä. Tärkeimpiä selvitettäviä asioita ovat työkalun käytettävyyden, kysymysten ymmärrettävyys sekä niiden antama hyöty toisaalta yritykselle ja toisaalta ryhmän sisällä. Samalla voidaan selvittää sitä, mihin suuntaan kartoitusta olisi hyvä alkaa kehittää. Nämä kommentit tulee huomioida siinä vaiheessa, jos kartoitusmenetelmä liitetään Pohjolan riskienhallintamenetelmän riskien arvioinnin yhdeksi osioksi. Silloin kysymysten, niiden ohjetekstien ja työkalun käytettävyyden on oltava sellaisella tasolla, että sen täyttäminen onnistuu asiakkaalta ilman ulkopuolista apua.

Jatkokehityksen yhteydessä tulee suunnitella myös se, miten järjestelmän seuraavat, mahdollisesti Pohjolan riskienhallintamenetelmään liitettävät versiot, tuottavat kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan liittyvän riskien kartoituksen ja arvioinnin pohjalta yritykselle riskirekisterin. Tähän rekisteriin kirjattaisiin keskeisimmät tunnistetut riskit ja niille tehdyt arviot sekä tietoa myös päätetyistä toimenpiteistä ja niille asetetuista aikarajoista, vastuuhenkilöistä tai -tahoista ja vaadituista palautumisajoista. Tehtävien vastuuttaminen, toimenpiteiden seuranta ja aikarajojen asettaminen onnistuvat jo nyt riskienhallintamenetelmässä olevan riskien arvioinnin kautta. Tärkeintä on testata, että ne täyttävät myös kokonaisvaltaisen riskienhallinnan vaatimukset ja tuottavat riittävän selkeitä raportteja asiakkaan käyttöön. Riskienhallinnassa on usein vaarana, että samat

riskit roikkuvat yrityksen riskilistoilla vuodesta toiseen. Riskejä kyllä tunnistetaan, mutta toimenpiteet jäävät. Riskienhallintamenetelmässä tämä ongelma on ratkaistu jo nyt jokaiseen riskien arviointiin liitettyllä tehtävän anto osiolla. Sen avulla voidaan tietyn riskin hallintaan liittyvät tehtävät vastuuttaa ja niiden hoitamista seurata suoraan järjestelmän kautta.

Kun kartoitus pohjaa kehitetään edelleen ryhmän sisällä, voidaan siinä huomioida ryhmän sisäistä tietoa asiakkaista ja asiakkaiden riskeistä laajemmin. Tällöin voidaan esimerkiksi kartoitus pohjan kysymyksiä päivitettäessä käyttää pohjatietona asiakkaiden varautumista erilaisiin riskeihin, tapahtuneita vahinkoja sekä muita asiakkaiden turvallisuuden ja riskienhallintaan liittyviä asioita. Opinnäytetyön julkisuus on asettanut näiden tietojen käytölle rajoituksia, mikä toisaalta auttoi opinnäytetyön laajan aineiston rajaamisessa.

8 POHDINTA

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyön tuloksia ja arvioidaan sekä tulosten että koko opinnäytetyöprosessin luotettavuutta ja onnistumista. Arviointia tehdään toimintatutkimuksen ja kvalitatiivisen tutkimuksen arviointikriteereillä ja itsearviointina. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu aina työn arviointi. Sitä tehdään jo työtä tehtäessäkin, mutta silloin sen tehtävänä on lähinnä suunnata kehittämistyön etenemistä oikein ja toimia palautteena kehittämistyöhön osallistuneille. Työn lopussa tehtävän arvioinnin tarkoituksena on osoittaa se, miten työssä onnistuttiin. Arviointia varten kerätään tietoa ja analysoidaan sitä. Kun näitä tuloksia verrataan määritettyihin kriteereihin, voidaan arvioida kehittämistoimien vaikutusta ja kehittämisen etenemistä. Arvioinnin pätevyys edellyttää kehittämistyön tavoitteiden ja panosten sekä prosessin ja aikaansaannosten tunnistamista ja tarkkaa kuvaamista. (Ojasalo ym. 2009, 47.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida sen mukaan, kuinka tarkasti tutkimuksen toteuttaminen on selostettu. Mitä tarkemmin ja totuudenmukaisemmin aineiston tuottamisen olosuhteet on kuvattu, sitä luotettavampana tutkimusta voidaan pitää. Esimerkiksi haastattelututkimuksen osalta tulee käydä läpi olosuhteet ja paikat, joissa aineistot kerättiin. Samoin haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa ja myös tutkijan itsearviointi tilanteesta osoittavat tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen eli opinnäytetyön osalta haastattelututkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös reliabeliuden ja validiuden kautta, vaikka ne onkin alun perin tarkoitettu kvantitatiivisen tutkimuksen arviointiin (Hirsjärvi ym. 2009, 232). Näillä tarkoitetaan tutkimuksen tieteellisestä luotettavuutta ja pätevyyttä, eli kun tutkimus on validi, se on luotettava ja pätevä. Validiteetilla eli tutkimuksen pätevyydellä ja luotettavuudella tarkoitetaan perinteisesti tutkimusmenetelmän kykyä selvittää sitä, mitä sillä on tarkoitus selvittää. Tutkimusta voidaan pitää validina, jos tutkimuksella saatu tieto vastaa vallalla olevaa teoriaa tai pystyy sitä tarkentamaan ja parantamaan. Validiteettia arvioitaessa tarkastellaan sitä, kuinka hyvin tutkimusote ja siinä käytetyt menetelmät vastaavat sitä ilmiötä, jota halutaan tutkia. Puutteellinen validiteetti merkitsee sitä, että tutkimuksessa tehdyt havainnot, ja koko tutkimus itsessään kohdistuu enemmän tai vähemmän sivuun siitä, mikä oli tarkoituksena. Validiteetin osalta tulee myös tutkijan arvioida saatua tulosta sen perusteella, näyttääkö tulos oikealta ja onko tutkimusstrategia valittu tutkittavan kohteen olemuksen mukaisesti. (Anttila 2006, 511–513)

Tuloksien tarkastelussa pätee myös tarkkuuden vaatimus, eli raportissa olisi kerrottava se, millä perusteella tulkintoja esitetään ja mihin niistä tehdyt päätelmät perustuvat. Tutkimusteksti on tutkijan tulkinta tietyistä aineistosta ja tietyistä lähteistä. Tekstissä tutkijan edellytetään noudattavan sekä menetelmällistä, että kielellistä objektiivisuutta. Vaikka tutkimuskohde voidaan valita melko vapaasti ilman epäilyä puolueettomuudesta, voivat jo tutkimusongelman muotoilu ja tutkimusmenetelmien valinta osoittautua yksipuolisiksi. Tämä voi vinouttaa aineiston hankintaa ja lähteiden valintaa, eikä tutkimus tällöin täytä menetelmällisen objektiivisuuden vaatimuksia. Tärkeänä menetelmällisen objektiivisuuden kriteerinä pidetään sitä, että toinen tutkija voi samoista lähtökohdista toistaa tutkimuksen. Myös lähteiden valinnassa on noudatettava objektiivisuutta niin, että lähde valitaan ja niitä tulkitaan huolellisesti. Tutkijan on esitettävä rehellisesti myös sellainen lähde- ja tutkimusaineisto, joka on ristiriidassa omien käsitysten kanssa. (Hirsjärvi ym. 2009, 233, 310.)

Tutkimuksen etenemisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi eteni pitkälti konstruktiivisen tutkimuksen prosessin mukaisesti, kehittämisen kohde, eli kokonaisvaltaisen riskienkartoitustyökalun laatiminen, oli

tiedossa alusta asti. Alkuperäisenä tavoitteena opinnäytetyötä laadittaessa oli kehittää kaikille yrityksille ja toimialoille sopiva, selkeä ja yksinkertainen kartoitusmenetelmä kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan. Tämän pohjalta aloitettiin työn teoriapohjan koaminen yrityksen riskeihin ja riskienhallintaan liittyen. Jo tässä vaiheessa aihetta jouduttiin rajaamaan, sillä kaikkea mahdollista saatavilla olevaa tietoa yritystoiminnan riskeistä, oli mahdotonta ottaa mukaan työhön. Tämän takia työhön koottiin riskejä mahdollisimman monipuolisesti, jotta lukijalle tulisi kuva siitä, miten moninaiset yritystoimintaan liittyvät riskit ovat. Samoin riskienhallinnan osalta kuvattiin vain prosessin eteneminen sekä riskien käsittely. Riskien ja riskienhallinnan osuudessa käytettiin useita eri lähdeteoksia, joiden avulla asiasta pyrittiin saamaan mahdollisimman kattava kuva. Kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta käytiin läpi sen eroavuudet perinteiseen riskienhallintaan.

Kun aiheeseen pääsi tutustumaan tarkemmin, tuli selväksi että alkuperäisen suunnitelman mukaisen kartoitusmenetelmän laadinta on lähes mahdotonta. Ensimmäisenä haasteena kartoitusmenetelmässä oli se, että kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessissa riskit tunnistetaan yleensä työryhmissä, jolloin asiaan saadaan laajempi näkemys. Työryhmät on muodostettu yrityksen liiketoiminnan eri osa-alueiden asiantuntijoista, ja riskien tunnistaminen toteutetaan yleensä työkokous-tyyppisesti. Tällöin koko projektitiimille muodostuu yhtenäinen näkemys riskeistä ja siitä, mitkä ovat niitä merkittävimpiä riskejä, joihin pitää todella keskittyä. Riskit pyritään tunnistamaan yrityksen tavoitteita vasten, minkä jälkeen ne arvioidaan ja siirretään riskirekisteriin. Tämän prosessin toteuttaminen itsearviointityökalulla on melko mahdotonta, sillä tällaisen kartoituksen täyttää yleensä vain yksi, tai enintään muutama henkilö yrityksessä, eivätkä kaikki riskit tai niiden eri puolet tule välttämättä huomioitua. Riskien itsearvioinnissa haasteena on myös yhteismitallisuuden tavoite, sillä ihmiset mieltävät riskit eri tavoin. Yritystoimintaan vaikuttavat riskit ovat myös niin moninaiset, ettei niitä ole mahdollista luetteloida kaikkia yrityksiä kattavasti. Näiden syiden takia esille otettuja riskejä jouduttiin rajaamaan.

Kirjallisuuden lisäksi tietoa riskeistä ja riskienhallinnasta kerättiin myös haastattelututkimuksen avulla, jossa ei alun perinkään ollut tarkoitus saada aikaan uutta tietoa, vaan kerätä taustatietoa opinnäytetyötä varten. Teoriapohja ja siitä johdetut tutkimusongelmat toimivat tutkimuksessa taustatietona, joiden pohjalta laadittiin haastattelun teemat. Näitä samoja teemoja käytettiin myöhemmin aineiston analysoinnissa, sekä

kokonaisvaltaista riskien kartoitusmenetelmää laadittaessa. Haastattelutilanne pyrittiin rauhoittamaan niin, etteivät siihen vaikuttaneet ulkopuoliset tekijät. Teemahaastattelun havaittiin olevan toimiva muoto tähän tutkimukseen, sillä sen kautta saatiin kysytyä kaikki halutut asiat, mutta annettiin kuitenkin haastateltaville vapaus kertoa asioista ja niiden taustoista laajemmin. Haastateltaville myös kerrottiin etukäteen, ettei haastatteluun tarvitse valmistautua etukäteen, vaan tarkoitus on saada selville niitä asioita, joita haastateltavat käsittelevät normaalisti töissään. Jokainen haasteltava tulkitse tutkimuksessa käytettäviä riskeihin ja riskienhallintaan liittyviä käsitteitä hieman eri tavalla, mikä saattoi vaikuttaa myös myöhempisiin vastauksiin. Vastauksista oli selkeästi havaittavissa, että jokainen mietti asioita omaan työtehtäväänsä peilaten, jolloin myös vastauksia pystyi tulkitsemaan tähän työtehtävään verraten.

Aineistot litteroitiin heti haastatteluiden jälkeen ja tarkastettiin vielä sen jälkeen. Näin ollen virheiden syntyminen tässä vaiheessa oli pyritty ehkäisemään mahdollisimman hyvin. Aineiston analysoinnissa käytetyt teemat perustuivat teemahaastattelun teemoihin, ja niiden perusteella haettiin pohjatietoa kartoitusmenetelmän laadintaa varten. Käytetyt teemat perustuivat niihin asioihin, joihin tutkimuksella haluttiin saada vastaus. Näitä olivat riskien käsittely ja ymmärtäminen ryhmän sisällä sekä kartoitustyökaluun liittyvät asiat. Haastattelututkimuksen jälkeen yhdistettiin teoriapohjassa ja tutkimuksessa esiin tulleet asiat, ja koottiin niistä ensimmäinen versio kokonaisvaltaiseen riskienkartoitukseen. Kartoituspohjan laadinnan yhteydessä siitä pyydettiin useassa eri vaiheessa kommentteja, jotta mahdollisimman moni pääsi osallistumaan omaan käyttöönsä tulevan työkalun laadintaan. Mitään erillistä käyttäjäkyselyä ei kuitenkaan tehty ja kommentteja kyseltiin satunnaisesti niiltä, joita tavoitettiin työn eri vaiheissa. Tämän takia kaikkien kommentteja kartoituspohjan eri vaiheisiin ei saatu, mutta toisaalta siinä pyrittiin huomioimaan mahdollisimman hyvin jo haastatteluissa esiin tulleet asiat.

Opinnäytetyön tulosten arviointi

Arvioitaessa tutkimuksellista kehittämistyötä, pitäisi huomio kiinnittää erityisesti siihen, kuinka hyvin kehittämistyön tavoitteet ja asetettu kehittämistehtävä saavutettiin ja saavutettiin kehitämistyön tavoitteet järkevin kustannuksin. Myös sitä tulee arvioida, ovatko kehittämistyön tulokset valmiita levitettäväksi. (Ojasalo ym. 2009, 48.) Tässä opinnäytetyössä kehittämistehtävänä oli laatia yritysasiakkaiden itse täytettä-

väksi kokonaisvaltaisen riskienkartoituksen malli. Työn yhteydessä saatiin malli valmiiksi, ja myös ilman kustannuksia. Työn tavoitteena oli saada aikaan sellainen kartoituspohja, että se sopii kaikille toimialoille ja toimii myös asiakkaan itse täyttämänä. Lisäksi pohjan pitäisi olla liitettävissä osaksi Pohjolan riskienhallintamenetelmää. Näiden kaikkien tavoitteiden voidaan katsoa ainakin jossain määrin täyttyneen tämän opinnäytetyön osalta, sillä malli on lyhyt ja selkeä, joten sen pystyy asiakaskin täyttämään. Lisäksi siihen on pyritty keräämään yleisiä, kaikkia toimialoja ja yrityksiä koskevia asioita ja riskejä. Tässä vaiheessa kartoituksen toimivuus ja soveltuvuus kaikille perustuu tosin ainoastaan työn laatijan mielipiteeseen, sillä kartoitustyökalua ei ehditty opinnäytetyöprosessin aikana testaamaan käytännössä ja keräämään siitä kokemuksia.

Kartoitus on myös laadittu Pohjolan riskienhallintamenetelmästä jo nyt löytyvälle pohjalle, joten sen liittäminen menetelmän osaksi onnistuu tarvittaessa. Käytännössä kartoituspohja voidaan liittää Pohjolan riskienhallintamenetelmään vaihtoehtoisesti joko riskien arvioinnin yhdeksi osioksi, tai osaksi turvallisuuden seurantaan. Nämä osiot on esitetty kuvassa 31. Mikäli kartoituspohja liitetään riskien arvioinnin osaksi, tulisi sitä kehittää eteenpäin vielä riskien suuruuden ja todennäköisyyden sekä riskienhallinnan nykytilan arvioinnin osalta. Turvallisuuden seurannan osaksi kartoituspohja sopisi suoraan nykyisellään, sillä kartoituspohja vastaa turvallisuuden seurannan yhtenä osiona nyt olevaa johdon turvallisuusseurannan pohjaa.

Tässä opinnäytetyössä käytetyn konstruktiivisen tutkimusmenetelmän onnistumista, voidaan kokonaisvaltaisen riskienkartoituksen toimivuuden osalta arvioida kolmen eritasoisen markkinatestin avulla. Heikon markkinatestin ratkaisu läpäisee silloin, jos se toimii kohdeorganisaatiossa käytännössä. Keskivahvan markkinatestin läpäisemiseksi ratkaisun pitää sopia usean organisaation käyttöön. Vahvan markkinatestin läpäisy puolestaan vaatii, että ratkaisun käyttöön ottaneet organisaatiot menestyvät paremmin kuin vastaavat organisaatiot, jotka eivät ole ottaneet sitä käyttöön. (Ojasalo ym. 2009, 68.) Ajallisesti rajatussa opinnäytetyössä tätä ratkaisun arviointia ei voida toteuttaa käytännössä, eli markkinoilla tai organisaation sisällä. Kartoituspohjan voidaan toivoa toimivan käytännössä ainakin siinä kohdeorganisaation osassa, joka oli mukana kartoituspohjaa laatimassa. Kun kartoituksesta saadaan käytännön kokemuksia, voidaan sitä kommenttien perusteella muokata edelleen niin, että se sopisi mahdollisimman hyvin kaikkien OP-Pohjola-ryhmän asiakkaiden käyttöön. Vasta tämän jälkeen kartoitus voisi läpäistä keskivahvan markkinatestin. Koska kartoitusmenetel-

män on tarkoitus liittyä osaksi Pohjolan riskienhallintamenetelmää, ei se varmasti yksin vaikuta organisaation menestykseen ainakaan Pohjolan osalta. Jokin tietty asiakasyritys voi kuitenkin saada sen kautta sellaista lisätietoa, tai kiinnostua riskienhallinnasta niin, että se saa omaan toimintaansa etua verrattuna muihin, jotka kartoitusta eivät ole laatineet ja ryhtyneet sen mukaisiin toimenpiteisiin.

Vaikka kartoituspohja ei läpäisisikään kaikkia markkinatestejä, on se kuitenkin yhtenä asiana tuomassa Pohjolan strategiassa mainittua kilpailuetua asiakaskokemuksesta. Tämä yhdistettynä Pohjolan riskienhallinnan osaamiskeskuksen päämäärään, eli alan laadukkaimpaan riskienhallintaan, vaatii yhä parempien palveluiden ja tuotteiden tarjoamista asiakkaille. Pohjolan riskienhallintamenetelmä on yksi iso askel vakuutusyhtiön laajempien palveluiden tarjoamisessa asiakkaille ja järjestelmän kehittämiseen sekä ylläpitoon tulee jatkossakin panostaa. Tässä opinnäytetyössä laadittu kokonaisvaltaisen riskienarvioinnin malli voi olla yksi mahdollinen laajennus järjestelmään ja olla osaltaan vaikuttamassa parempaan asiakaskokemukseen. Kartoituspohjan avulla ei kuitenkaan ole saatavissa yhtä hyvää ja tarkkaa tietoa asiakkaan riskeistä, kuin Pohjolan asiantuntijan vetämän riskienkartoitushankkeen (kuva 32) kautta. Tämä ei ole edes kartoituksen tarkoitus, vaan sen avulla on tarkoitus herättää asiakas kiinnostumaan oman yrityksensä riskeistä ja kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta laajemmin. Mikäli asiakkaalla riittää asiaan kiinnostusta, voidaan riskien kartoitusta jatkaa Pohjolan asiantuntijan johdolla erillisellä hankkeella ja edetä riskienhallinnan kehittämisessä ajan myötä portaittain kuvan 24 mukaisesti. Tässä tapauksessa opinnäytetyössä laadittu kartoituspohja sijoittuu ensimmäisen ja toisen portaan välille, kun edetään perinteisestä riskienhallinnasta kohti kokonaisvaltaista riskienhallintaa ja riskienhallinnan integroimista osaksi jokapäiväistä toimintaa.

Haastattelututkimuksen arviointi

Opinnäytetyön yhteydessä laaditun haastattelututkimuksen avulla ei varsinaisesti saatu mitään uutta tietoa, vaan siinä oli alun perinkin tarkoituksena selvittää asioiden nykytilaa. Tähän päästiin käytetyn pienen, mutta harkinnanvaraisen näytteen osalta melko hyvin. Tutkimuksen avulla saatiin vastaukset siihen, miten ryhmässä käsitellään riskejä ja miten asiat ymmärretään. Tämän tiedon pohjalta pyrittiin kokonaisvaltaisesta riskienkartoitustyökalusta laatimaan sellainen kuin sen tulevat käyttäjät toivoivat. Ensimmäinen tiedossa oleva tekijä, joka vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen ja päte-

vytteen on, että haastattelututkimuksessa on käytetty harkinnanvaraista näytettä pienellä maantieteellisellä alueella toimivista asiakasvastuullisista henkilöistä. Toisaalta tätä kautta on saatu tietoa oman toiminta-alueeni yritysten riskeihin liittyvistä asioista, mutta muualla Suomessa riskit voivat olla täysin erilaiset. Tutkimus olisi kuitenkin mennyt liian laajaksi, jos siihen olisi yritetty saada tasainen edustus eri puolilta maata. Tämä tietoinen valinta tehtiin, koska opinnäytetyössä laadittavaa kartoitusmenetelmään on kuitenkin tarkoitus testata ennen laajempaa käyttöönottoa pienemmällä alueella. Nyt kartoitusmenetelmän ensimmäinen versio pystytään ottamaan koekäyttöön ja testaamaan sillä alueella, josta siihen on saatu kommentit jo laadintavaiheessa. Ennen laajempaa käyttöönottoa on mahdollista tehdä uusi, laajempi tutkimus aiheesta, ja ottaa siinä huomioon muiden alueiden erityispiirteitä.

Haastattelututkimuksen validiteettia arvioitaessa arvioidaan sitä, miten hyvin tutkimuksessa on pystytty tutkimaan sitä, mitä sillä oli tarkoitus selvittää. Haastattelututkimuksen voidaan katsoa antaneen vastaukset tutkimusongelmiin siihen valitun, suppean harkinnanvaraisen näytteen osalta. Koko OP-Pohjola-ryhmän kantaa tutkimus ei todennäköisesti täysin edusta, joten sen osalta validiteetti on vielä puutteellinen. Opinnäytetyössä kehitettävä riskienkartoitustyökalu vaatii vielä jatkokehitystä, ja yksi siihen liittyvä asia on laajemman käyttötutkimuksen tekeminen. Ensimmäistä versiota laadittaessa voidaan tämän tutkimuksen olettaa olevan kuitenkin riittävän tarkka. Kun huomioidaan se, että tutkimus toimi opinnäytetyössä lähtötasoanalyysinä, voidaan valittua näytettä ja tutkimusmenetelmää pitää tässä vaiheessa asianmukaisina. Tutkimus on vastannut niihin kysymyksiin, joihin sillä haettiin vastauksia. Synteesi eli tutkimustulosten kytkeminen teoriaan jää tutkimuksessa hiukan vajaaksi, koska opinnäytetyön teoriapohja muodostuu laajemmin riskeistä ja riskienhallinnasta, eikä niitä ole mahdollista ottaa täydellisesti mukaan tähän tutkimukseen.

Päätelmät

Kuten luvusta 3 kävi ilmi, ovat yritystoiminnan riskit erittäin moninaiset ja riippuvat paljon yrityksen koosta, toimialasta, asiakkaista ja muista vastaavista tekijöistä. Yksittäisten riskien luettelointia tärkeämpää olisi saada riskienhallinta osaksi yrityksen päätöksentekoa ja jokapäiväistä toimintaa. Näin voidaan varmistua siitä, että organisaatio saavuttaa tavoitteensa ainakin todennäköisemmin kuin ilman riskienhallintaa. Kartoitusmenetelmässä ei ollut mahdollista huomioida kaikkia mahdollisia riskejä, sillä pa-

ras osaaminen niiden arviointiin on yrityksellä itsellään. Tärkeintä on tunnistaa oman yrityksen toimintaan liittyvät riskit ja niiden vaikutukset yrityksen toiminnalle, jotta suurimpiin riskeihin pystytään suunnittelemaan ennalta riittävät varautumistoimenpiteet, jos riskiä ei pystytä poistamaan tai pienentämään muuten. Riskien arvioinnissa tulee yrityksen oman toiminnan lisäksi arvioida myös riskit kautta koko yrityksen toimintaverkoston. Vaikka oman yrityksen riskit olisivat tiedossa, on kyettävä myös tunnistamaan esimerkiksi alihankkijoihin ja yhteistyökumppaneihin liittyviä riskejä.

Kokonaisvaltainen riskienhallinta vaatii yritykseltä työtä, ja koko yrityksen ja kaikkien tasojen sitoutumista siihen. Mikäli se saadaan jalkautettua koko yrityksen käyttöön, on sen kautta saatavissa runsaasti hyötyä kaikessa toiminnassa. Tällöin pystytään eteen tulevia liiketoimintapäätöksiä arvioimaan myös riskien kautta, jolloin tiedetään mitä ollaan tekemässä ja mitä riskejä ja mahdollisuuksia päätökseen sisältyy. Hyvän ja toimivan riskienhallinnan avulla yritys pystyy analysoimaan mahdolliset liiketoimintapäätöksiin liittyvät riskit ennalta, ja tekemään päätökset riskin suuruuden mukaan. Näin toimintaan liittyvät mahdollisuudet ovat paremmin hyödynnettävissä, ja yritys voi saada kilpailuetua verrattuna sellaisiin yrityksiin joilla ei ole valmista prosessia riskien ja niiden vaikutusten arviointiin, sillä tällainen yritys ei välttämättä uskalla ottaa sille tuntematonta riskiä. Monesti kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan liittyvät asiat ovat yrittäjän mielessä jatkuvasti, ja päätöksiä tehdään riskienhallintaprosessin kaltaisesti, vaikka asiat tapahtuisivatkin vain yrittäjän mielessä. Asioiden kirjaaminen, analysointi ja päätöksenteko eivät kuitenkaan välttämättä toteudu niin kuin riskienhallintaprosessia toteuttamalla olisi mahdollista. Käytännössä voidaan siis tehdä oletuksia ilman tietoa ja riskien tarkempaa analysointia. Nämä voivat tietysti osua oikeaan yrittäjän tietojen ja taitojenkin pohjalta, mutta jossain vaiheessa voidaan tehdä yritystoiminnan kannalta kohtalokkaita päätöksiä.

Kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan liittyy myös jatkuvuussuunnittelu, jossa jatketaan asioiden suunnittelua riskien arvioinnista siihen, miten toimitaan jos riski kuitenkin toteutuu. Mietittäviä asioita ovat esimerkiksi se, miten toimitaan jos avainhenkilö on pidempään pois, jos tulipalo tuhoaa yrityksen toimitilat tai miten tilaukset ja asiakassuhteet hoidetaan erilaisissa poikkeustilanteissa. Kun riskienhallinta on osana normaalia päätöksentekoprosessia, tulevat edellä mainitun kaltaiset asiat huomioitua automaattisesti samalla kun päätöksiä muutenkin tehdään.

Riskienhallinnan osalta tulisi yrityksissä pyrkiä monipuoliseen ja hallittuun strategiaan, joka edellyttää kuitenkin sitä, että yritys hallitsee riskienhallinnan välineistön käytön. Tämän strategian soveltamiseen liittyy keskeisesti ennalta ehkäisevän vahingontorjunnan painottaminen, riskienhallintakeinojen laaja soveltaminen ja niveltämien riskienhallintapolitiikkaan, sekä riskinkantokyvyn tietoinen hyödyntäminen suurten ja pienten omavastuiden avulla. Tällöin omavastuutasot ja oma riski voidaan pitää optimitasolla ja saada sitä kautta kustannushyötyä. Useimmiten monessa pk-yrityksessä ei kuitenkaan riitä osaamista tai mahdollisuuksia tällaisen strategian käyttöön, vaan pääpaino on toiminnan turvaamisessa ilman riskienhallinnan tuomien mahdollisuuksien laajempaa pohtimista. Tässä vakuutuspainotteisessa strategiassa yritys haluaa turvata toimintansa eikä ota ylimääräisiä riskejä. Tällöin vakuutus on ensisijainen riskienhallinnan väline ja yrityksessä halutaan korkea vakuutusturva pienillä omavastuilla eikä vakuutusmaksujen tasosta kanneta huolta. Myöskään yrityksen oman riskinkantokyvyn tarjoamia mahdollisuuksia ei tunneta ja riskienhallintakeinoja sovelletaan suppeasti.

Oleellista riskienhallinnassa on se, että siihen liittyvät toimenpiteet vastuutetaan ja niiden toteutumista seurataan, sillä ilman toimenpiteiden toteuttamista ei riskienhallinnasta ole juurikaan hyötyä. Koska kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ydin on riskienhallinnan jalkauttaminen periaatteessa kaikkeen tekemiseen ja kaikille toiminnan tasoille, oleellista siinä on se, että yrityksen kaikille tasoille ja kaikille työntekijöille on määritelty kirjallisesti vastuita riskienhallintaan liittyen. Työ voidaan aloittaa portaittain esimerkiksi konsultin avustamana eikä kerralla ole mahdollista tehdä kaikkea. Tässä työssä laaditun kartoitusmenetelmän onkin tarkoitus toimia suppeampana johdantona kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan, ja saada asiakas kiinnostumaan asiasta, minkä jälkeen asiaa voidaan lähteä viemään yrityksessä eteenpäin. Yritys saa kartoitusmenetelmästä tässä vaiheessa lähinnä ajattelemisen aihetta erityisesti riskien moninaisuuteen liittyen. OP-Pohjola-ryhmälle siitä on saatavilla jonkin verran perustietoa asiakkaasta, lisäksi se toimii lisäpalveluna ja lisäarvoa tuottavana asiana asiakkaan suuntaan. Pohjolan strategiassa mainittu kilpailuedun saaminen asiakaskokemuksesta tarvitsee tuekseen erilaisia asiakkaalle tarjottavia palveluita ja tuotteita, joista tämä voisi olla yksi.

9 LOPUKSI

Omaa osaamistani yrityksen riskeistä ja riskienhallinnasta tämä opinnäytetyöprosessi on lisännyt huomattavasti. Tämä helpottaa jatkossa myös omaa työtäni ja motivoi opiskelemaan lisää aiheeseen liittyen. Työkalun jatkokehitys tuo osaltaan lisää teke mistä aiheeseen liittyen ja jatkaa asiaan perehtymistä. Jatkokehitys on hyvä tehdä, kun opinnäytetyön laatimisesta on kulunut jo jonkin aikaa. Tällöin asioita pystyy tarkastelemaan paremmin, kun asiaan on saanut jo vähän etäisyyttä. Koko opinnäytetyöprosessi täytti omat tavoitteeni, eli laajensi tietojani yritystoiminnan riskeistä ja riskienhallinnasta. Itse kartoitustyökalun toimivuutta ei ehditty tämän opinnäytetyöprosessin aikataulun takia arvioimaan. Se olisi pitänyt laatia ensin, testata, korjata ja kehittää edelleen, mutta käytännössä tähän ei ollut mahdollisuutta, sillä ensin piti hankkia riittävät tiedot aiheesta ja siihen liittyvistä taustoista. Kartoitustyökalua voidaan pitää kuitenkin siinä mielessä onnistuneena, että sen avulla yritys voi päästä kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa alkuun, ja tiedostaa mahdollisesti omaan toimintaan liittyviä riskejä entistä laajemmin. Myös OP-Pohjola-ryhmän eri toimijoiden osaaminen eri riskeistä voi työkalun käyttämisen kautta lisääntyä, ja samalla yhteistoiminta ryhmän sisällä parantua. Työkalun kautta voidaan saada myös lisää tietoa omista ja potentiaalisista asiakkaista ja parantaa sitä kautta ryhmän tarjoamia palveluita.

Omalta osaltani työ jatkuu käytännössä kokonaisvaltaisten riskienkartoitusten laatimisilla asiakkaille ja sitä kautta oman osaamiseni laajentumisella. Opinnäytetyö on antanut hyvät pohjat tähän tehtävään, ja sen kautta on myös helpompi jatkaa kartoituspuhjan kehittämistä. Opinnäytetyö tulee toimimaan myös omana lähteenäni riskeihin ja riskienhallintaan liittyvien asioiden kertaamisessa. Sitä kautta on helposti palautettavissa mieleen aiheeseen liittyviä perusasioita ja jatkaa niiden parissa työskentelyä. Työssä käytetyt monipuoliset lähteet ovat myös sellaisia, joita on hyvä kerrata sitä mukaa kun vastaavia asioita tulee omissa työtehtävissäni eteen.

LÄHTEET

Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Helsinki: Vastapaino.

Antila, Janne, Rantatupa Teijo 2012. Likviditeetti- ja rahoitusriskien hallinta. Koulutusmateriaali 13.4.2012.

Anttila, Pirkko 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos ja tekeminen. Hamina: AKATIIMI Oy.

Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2010. Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi. WWW-dokumentti. <http://cgfinland.fi/files/2012/01/suomen-listayhtioiden-hallinnointikoodi-cg2010.pdf>. Päivitetty 15.6.2010. Luettu 1.7.2013.

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) 2004. Enterprise Risk Management – Integrated Framework.

DeLoach, Jim 2005. ERM: Practical Implementation Ideas. Association of Healthcare Internal Auditors. WWW-dokumentti. <http://www.ahia.org>. Päivitetty 2005. Luettu 19.3.2013.

Finanssialan keskusliitto 2012. Tulevaisuuden turvaa vakuuttamalla. Vakuutustutkimus 2012. WWW-dokumentti. <http://www.fkl.fi/materiaalipankki/julkaisut/Sivut/vakuutustutkimus.aspx>. Päivitetty 20.6.2012. Luettu 1.7.2013.

Flink, Anna-Liisa, Reiman, Teemu, Hiltunen, Mika 2007. Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Helsinki: Edita Prima Oy.

Heikkilä, Anna-Mari, Murtonen, Mervi, Nissilä, Minna, Virolainen, Kimmo, Hämäläinen, Päivi 2007. Riskianalyysien laatu: vaatimukset tilaajalle ja toteuttajalle. VTT Tutkimusraportti VTT-R-03718-07.

Heljaste, Juha-Matti, Korkiamäki, Jari, Laukkala, Heljo, Mustonen, Juha, Peltonen, Jere, Vesterinen, Panu 2008. Yrityksen turvallisuusopas. Helsinki: Kauppakamari.

Hellman, Kalevi, Värilä, Satu 2009. Arvokas asiakas. Asiakaspääoman, asiakaskannattavuuden ja asiakasriskien johtaminen. Hämeenlinna: Talentum.

Hietaniemi, Tuija 2010. Yrityksiin kohdistuvat rikosuhat. Uudenmaan ELY:n TIVA-toimikuntien alueseminaari 16.11.2010.

Hirsjärvi, Sirkka, Hurme, Helena 2000. Tutkimushaastattelu. Tutkimushaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko, Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ilmonen, Ilkka, Kallio, Jani, Koskinen, Jani, Rajamäki, Markku 2010. Johda riskejä – käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Itella 2010. Itellan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan politiikka. WWW-dokumentti. http://www.itella.fi/group/liitteet/konserni/Itellan_kokonaisvaltaisen_riskienhallinnan_politiikka.pdf. Päivitetty 10.2.2010. Luettu 19.3.2013.

Jordan, Ernie, Silcock, Luke 2006. Strateginen IT-riskien hallinta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Juvonen, Marko, Korhonen, Heikki, Ojala Veli Matti, Salonen Tero, Vuori, Heli 2011. Yrityksen riskienhallinta. Helsinki: Finanssi ja vakuutuskustannus Oy FINVA.

Kamensky, Mika 2012. Strateginen johtaminen Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kirjanpitolaki 1336/1997. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 1.6.2013.

Komission suositus 2003/361/EY. Mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määritelmästä. WWW-dokumentti. http://europa.eu/index_fi.htm. Päivitetty 20.5.2003. Luettu 3.8.2013.

Koski, Toivo 2012. Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen. Helsinki: Kauppa-kamari.

Kupi, Eija, Keränen, Jaana, Lanne, Marinka 2009. Riskienhallinta osana pk-yritysten strategista johtamista. VTT Working Papers 137.

Kuusela, Hannu, Ollikainen, Reijo 2005. Riskit ja riskienhallinta-ajattelu. Teoksessa Kuusela, Hannu, Ollikainen, Reijo Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampere University Press, 15–54.

Lampikoski, Kari 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Prima Oy.

Leijala, Leena. 2012. Kokonaisvaltainen riskikartoitus - Materiaalia kentän asiakkaille. Riskienhallinnan osaamiskeskus. 11.9.2011.

Leino, Mirel, Steiner, Maj-Lis, Wahlroos, Juha 2005. Corporate governance ja riskienhallinta. Teoksessa Kuusela, Hannu, Ollikainen, Reijo Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampere University Press, 123–147.

Nurmi, Timo, Rekiaro, Ilkka, Rekiaro, Päivi (toim.) 2000. Sivistyssanakirja. Jyväskylä: Gummerus Kustannus Oy.

Nyrhinen, Antti. 2012. Pohjola Riskienhallinnan osaamiskeskus. Esittelymateriaali 1.3.2012.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu, Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

OP-Pohjola-ryhmä 2012. OP-Pohjola-ryhmä lyhyesti. WWW-dokumentti. <https://www.op.fi/op/op-pohjola-ryhma/>. Ei päivitystietoa. Luettu 7.8.2013.

OP-Pohjola-ryhmä 2012b. Strategia. WWW-dokumentti. <http://www.op.fi>. Päivitetty 20.6.2012. Luettu 7.12.2012.

Padelford, Loren 2013. Six Simple Steps to Enterprise Risk Management. Information Management. WWW-dokumentti. <http://www.information-management.com>. Päivitetty 10.5.2013. Luettu 10.8.2013.

Pelastuslaki 379/2011. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 25.1.2013.

Pelin, Risto 2011. Projektihallinnan käsikirja. Helsinki: Projektijohtaminen oy Risto Pelin.

Pellikka, Tuula, Peilimö, Petri, Puntari, Pasi, Vaitomaa, Mikko 2011. Omaisuuden vakuuttaminen. Helsinki: Finanssi ja vakuutuskustannus Oy FINVA.

Pisto, Herman Martti 2010a. Riskienhallinnan perusteet tutuksi, osa I. Paranna kilpailukykyä, paranna tulosta, minimoi menetykset. Turvallisuus 4, 20–22.

Pisto, Herman Martti 2010b. Riskien arviointi ja työpajat, osa II. Analysoi riskit! Turvallisuus 6, 14–17.

Pisto, Herman Martti 2011a. Riskienhallinnan toimenpiteiden toteuttaminen. Vähennä, poista, siirrä tai hyväksy riskit! Turvallisuus & Riskienhallinta 1, 26–29.

Pisto, Herman Martti 2011b. Kun riskien hallitseminen kasvaa... Valitse ohjelmisto oikein. Turvallisuus & Riskienhallinta 5, 19–22.

Pisto, Herman Martti 2013. Maineriskeissä on uskottavuus ja luotettavuus puntarissa. Turvallisuus & Riskienhallinta 2, 15-16.

Pohjola 2011. Kokonaisvaltainen riskienhallinta ja Pohjolan riskienhallinnan tarjooma. 4.9.2011. Koulutusmateriaali.

Pohjola 2012. Pohjola lyhyesti. WWW-dokumentti. <https://www.pohjola.fi/>. Päivitetty 14.3.2012. Luettu 7.9.2012.

Pohjola 2012b. Pohjolan Riskienhallintamenetelmä. Palvelulehti PL0812.

Pohjola 2012c. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan koulutusohjelma. 2. Toiminnan jatkuvuussuunnittelu ja riskienhallinta. 17.1.2012. Sisäinen koulutusmateriaali.

Pohjola 2012d. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan koulutusohjelma. 3. Riskien kartoitus ja arviointi. 8.2.2012. Sisäinen koulutusmateriaali.

Pohjola 2012d. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan koulutusohjelma. 4. Valuutta-, korko- ja hyödykeriskit. 9.3.2012. Sisäinen koulutusmateriaali.

Pohjola 2013. Asiakasedut. WWW-dokumentti. www.pohjola.fi. Ei päivitystietoa. Luettu 2.4.2013.

Pohjola 2013. ERM Yrityksen kokonaisvaltainen riskienhallinta. WWW-dokumentti. <https://www.pohjola.fi/pohjola/yritys--ja-yhteisoasiakkaat/riskienhallinta/>. Ei päivitystietoa. Luettu 2.4.2013.

PricewaterhouseCoopers 2008. Enterprise Risk Management (ERM). Benchmarking Survey 2008.. WWW-dokumentti. http://www.pwc.fi/fi/julkaisut/tiedostot/erm_benchmarking_survey_2008.pdf. Luettu 3.9.2012.

Pöyry, Olli 2008. Kokonaisvaltainen riskienhallinta (ERM) – Jalkauttamisen avaintekijät ja haasteet. Tampereen yliopisto. Oikeustieteiden laitos. Vakuutustiede. Pro gradu –tutkielma.

Rahoitustarkastus 2003. Standardi 4.1. Sisäisen valvonnan järjestäminen. Määräykset ja ohjeet. WWW-dokumentti. <http://www.finanssivalvonta.fi>. Päivitetty 16.12.2008. Luettu 2.7.2013.

Rahoitustarkastus 2004. Standardi 4.4a. Luottoriskien hallinta. Määräykset ja ohjeet. WWW-dokumentti. http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Maarayskokoelma/Rahoitussektori/4_Vakaraisuus_ja_riskien_hallinta/Documents/4.4a.std1.pdf. Päivitetty 25.5.2004. Luettu 1.8.2013.

Rantala, Jukka, Pentikäinen, Teivo 2003. Vakuutusoppi. Helsinki: Finanssi ja vakuutuskustannus Oy FINVA.

Routamaa, Vesa 1998. Henkilöstöjohtaminen ja riskienhallinta. Teoksessa Kuusela, Hannu, Ollikainen, Reijo Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampere University Press, 251–269.

Santanen, Pentti, Laitinen, Erkki K., Kekäle, Tauno 2002. Vakuutus ja riskit, Tasa-puolista riskienhallintaa. Helsinki: Edita Prima Oy.

SFS-ISO 31000:. 2009. Riskienhallinta. Periaatteet ja ohjeet. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS.

Sivonen, Jyrki 2011. Yrityksen henkilöriskit. Sisäinen koulutusmateriaali 27.10.2011. Myyntijohtaja. Pohjola Vakuutus Oy.

Summa, Terhi, Tuominen, Kaisu 2009. Fasilitaattorin käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Suominen, Arto 2003. Riskienhallinta. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Suunnittelu- ja konsulttitoimistojen liitto SKOL ry 2004. Riskienhallintaopas. WWW-dokumentti. <http://www.skolry.fi/> Ei päivitystietoa. Luettu 15.3.2013.

Teollisuus ja Työnantajat 2001. Ovatko yrityksesi tietoriskit hallinnassa? Käytännön tietoturvallisuusopas PK-yrityksille. Helsinki: Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliitto.

Tuomi, Jouni, Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Turvallisuuskomitean sihteeristö 2013. Suomen kyberturvallisuusstrategia. Valtioneuvoston periaatepäätös 24.1.2013. Helsinki: Turvallisuuskomitean sihteeristö.

Työsuojeluhallinto 2006. Riskin arviointi. Työsuojeluoppaita ja -ohjeita 14. Helsinki: Työsuojeluhallinto.

Työterveyshuoltolaki 1383/2001. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 15.3.2013.

Työturvallisuuslaki 738/2002. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 25.1.2013.

Uusi-Rauva, Erkki 1998. Rahoituksen riskit. Teoksessa Kuusela, Hannu, Ollikainen, Reijo Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampere University Press, 201–222.

Vahinkovakuutusosakeyhtiö Pohjola 2002. Kuljetusriskien hallinta yrityksissä. Sävy-paino.

Valtion ympäristöhallinto 2012. Ympäristöriskit ja –vahingot. WWW-dokumentti. www.ymparisto.fi. Päivitetty 13.8.2012. Luettu 29.5.2013.

Valtioneuvoston asetus kemiallisista tekijöistä työssä 715/2001. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 15.3.2013.

Valtioneuvoston päätös koneiden turvallisuudesta 1314/1994. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 15.3.2013.

Valve, Mikko 2012. Hyvä epävarmuuden ja riskien hallinta kasvattaa yrityksen arvoa. Perheyrittäjien liitto/yritysteistyöyritysten seminaari 7.2.2012.

von Widdern, Volker 2010. Influencing the Uncontrollable. IRMSA Breakfast event 18.3.2010. Presentation. WWW-dokumentti. http://www.marsh-africa.com/irmsa_breakfast_presentation.htm. Ei päivitystietoa. Luettu 1.7.2013.

VTT 2009. PK-RH. Pk-yrityksen riskienhallinta. WWW-dokumentti. <http://www.pk-rh.com>. Ei päivitystietoa. Luettu 1.7.2013.

Väisänen, Ari 2010. Yrityksen jatkuvuussuunnitelma. TIVA:n alueseminaari 16.11.2010.

Haastattelututkimuksen kysymykset

1. Mitä ymmärrät seuraavilla käsitteillä?

- a. Riski
- b. Riskien arviointi (lakisääteiset riskinarviot, liiketoiminnan riskit)
- c. Riskienhallinta
- d. Kokonaisvaltainen riskienhallinta

Toisen osion tarkoituksena on selvittää mitä eri riskejä ryhmän eri toimijat tunnistavat erityisesti omaan työhönsä liittyen ja mihin osioihin eri toimijoiden käsittelemät riskit painottuvat. Apuna käytetään opinnäytetyössäkkin käytettyä Pohjolan riskiympyrää.

2. Mitä eri riskejä tiedät/tunnistat alla olevasta kuvasta?
3. Puuttuuko kuvasta jokin olennainen riski?
4. Miten näitä riskejä pyritään tunnistamaan/välttämään?



Kolmannessa osiossa on tarkoitus selvittää haastateltavan omaan työhön liittyen riskien arviointia ja sitä miten riskejä käsitellään ja arvioidaan asiakkaisiin liittyen.

5. Mitkä ovat omalta kannaltasi merkittävimmät yritystoimintaan liittyvät riskit?
6. Mitä riskejä edellä läpikäydyistä pyrit tunnistamaan omista potentiaalisista tai nykyisistä asiakkaistasi?
7. Miten omassa työssäsi selvität näitä riskejä?
8. Mitkä riskit vaikuttavat omaan päätöksentekooosi (esim. vakuutuksen tai rahoituksen myöntämiseen) tai hinnoitteluun?

Haastattelututkimuksen kysymykset

9. Mitkä riskit ovat suurimmat jotka omien asiakkaidesi osalta voivat toteutua?
 - a) Miten näihin riskeihin on yleensä varauduttu?
 - b) Miten tuet omassa työssäsi asiakkaita välttämään näitä riskejä?
10. Miten yrityksen omaa riskienhallinnan tasoa selvitetään ja miten se vaikuttaa päätöksentekoon?

Viimeisessä osiossa käydään läpi opinnäytetyössä laadittavaa kartoitusmenetelmää kokonaisvaltaiseen riskienkartoitukseen. Siinä pyritään keräämään eri toimijoilta tietoa siitä, mitä asioita kartoituksessa tulisi huomioida niin, että eri osapuolten asiat tulisi huomioitua mahdollisimman laajasti.

11. Mitä asioita kokonaisvaltaisessa riskien kartoituksessa tulisi mielestäsi erityisesti huomioida?
12. Mitkä riskit yrityksissä jäävät usein liian vähälle huomiolle?
13. Onko sinulla muita kehitysideoita/kommentteja työhön?