



Käyttäjätarpeet kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käsikirjalle, case: Metropolia

Jani Kananen

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Käyttäjätarpeet kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käsikirjalle,
case: Metropolia**

Jani Kananen
Turvallisuusjohtaminen, YAMK
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2023

Jani Kananen

Käyttäjätarpeet kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käsikirjalle, case: Metropolia

Vuosi

2023

Sivumäärä

63

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää millainen riskienhallinnan käsikirjan tulisi olla, jotta se tukisi Metropolian kykyä jalkauttaa riskienhallinta toimintansa osaksi. Lisäksi kerätyn tiedon pohjalta rakennettiin tuo käsikirja toimeksiantajan käyttöön. Opinnäytetyö on muodoltaan tutkimuksellinen kehittämistehtävä ja sen tietoperusta koostuu kokonaisvaltaisen riskienhallinnan sekä hyvän tieteellisen kirjoittamisen kirjallisuudesta. Opinnäytetyön tutkimuksellisia menetelmiä käytettiin aineistonkeruussa teemahaastatteluita sekä kyselyä. Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin teemoittelua.

Yhteenvedona kerätyn tiedon perusteella voidaan todeta, että Metropolian kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käsikirjan tulisi keskittyä ennen kaikkea perusasioihin. Ensisijaisen tärkeää on keskittyä riskienhallinnan käsitteisiin, riskienhallinnan hyötyihin, riskienhallinnan prosessiin sekä riskienhallinnan jalkauttamiseen sekä siihen liittyviin rooleihin ja vastuisiin. Näistä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tietoperustaan perehtymisellä havaituista oleellisista asiakokonaisuuksista, Metropolia ei ole vielä riittävästi tietoa haastatteluiden perusteella. Lisäksi käsikirjan tulee noudattaa kyselyn tulosten mukaisesti selkeää rakennetta, jossa tärkeät asiat tuodaan ilmi heti tekstin alussa. Käsikirjan tulee olla lisäksi mahdollisimman tiivis ja helppolukuinen. Myös käsikirjan visuaaliseen ilmeeseen tulee kiinnittää erityistä huomiota ja käsikirjan olisikin hyvä sisältää paljon kuvitusta. Metropolian käyttöön laadittu kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käsikirja muodostettiin tältä pohjalta.

Metropolia voi siis hyödyntää opinnäytetyön tuloksia implementoidessaan riskienhallintaa toimintansa osaksi. Opinnäytetyö oli osa laajempaa kehittämishanketta Metropolia, jossa kehitetään Metropolian kokonaisvaltaista riskienhallintaa suunnittelemalla ja toteuttamalla riskienhallinnan integrointi johtamisjärjestelmään. Kehittämishankkeessa Metropolialle siis luodaan riskienhallintajärjestelmä. Käsikirja tukee tätä työtä, sillä pelkkä riskienhallintajärjestelmän luominen ei takaa vielä onnistunutta riskienhallintaa. Riskienhallinta on integroitava toiminnan osaksi ja se vaatii organisaatiolta riittäviä riskienhallinnan tietoja ja taitoja. Käsikirjan tarkoituksena on nimenomaan vahvistaa tuota riskienhallintaosaamista.

Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen, tutkimuksellinen ja itsenäinen. Opinnäytetyö vastaa suoraan työelämästä nousseeseen tarpeeseen ja sen tulokset ovat hyödynnettävissä työelämässä. Opinnäytetyössä käytettiin monipuolisesti ja kriittisesti lähteitä ja käytetty tietoperusta liittyy olennaisesti käsiteltyyn aiheeseen. Lisäksi työssä hyödynnetään tavoitteisiin soveltuvia menetelmiä ja onnistuttiin luomaan uutta tietoa. Opinnäytetyön voidaan siis katsoa onnistuneen. Opinnäytetyön keskeisimpiä jatkokehittämisehdotuksia ovat käsikirjan pilotointi, käsikirjan kääntäminen englanniksi, laajemman ohjeistuksen laatiminen esimerkkien kanssa sekä riskienhallintakoulutuksen järjestäminen.

Asiasanat: käsikirja, riski, riskienhallinta, kokonaisvaltaisen riskienhallinta

Jani Kananen

User Needs for an Enterprise Risk Management Handbook, case: Metropolia

Year

2023

Pages

63

The purpose of this thesis was to determine what the risk management handbook should be like in order to support Metropolia's ability to implement risk management into its operations. Additionally, based on the collected information, this handbook was constructed for Metropolia's use. The thesis takes the form of a research development task and its theoretical framework consists of enterprise risk management and literature on good scientific writing. The research methods used in the thesis included theme interviews and a survey, with theme analysis applied in data processing.

In summary, based on the gathered information, it can be stated that Metropolia's enterprise risk management handbook should primarily focus on fundamental aspects. It is primarily important to concentrate on the concepts of risk management, the benefits of risk management, the process of risk management and the implementation of risk management, as well as the related roles and responsibilities. Metropolia appears to lack sufficient information on these essential aspects of enterprise risk management, as indicated by the interviews. Additionally, the handbook should follow a clear structure in line with the survey results, highlighting important points at the beginning of the text. The handbook should also be as concise and easy to read as possible. Special attention should also be paid to the visual appearance of the handbook, and the handbook should contain a lot of illustrations. The enterprise risk management handbook designed for Metropolia was developed based on these considerations.

Metropolia can therefore use the results of the thesis when implementing risk management into its operations. The thesis was part of a broader development project at Metropolia, aimed at planning and implementing the integration of risk management into the management system, thus creating a risk management system for Metropolia. The handbook supports this work, because simply creating a risk management system does not guarantee successful risk management. Risk management needs to be integrated as part of operations, and it requires the organization to have sufficient risk management knowledge and skills. The purpose of the handbook is specifically to strengthen that risk management competence.

This thesis is work life-oriented, research-based and independent. It directly addresses the needs arising from the working environment, and its results can be applied in working life as well. The thesis makes use of diverse and critical sources, which are highly relevant to the topic under discussion. Additionally, appropriate methods are employed to meet the objectives, and new knowledge has been successfully created. Therefore, the thesis can be considered successful. Key recommendations for further development include piloting the handbook, translating it into English, creating more extensive guidelines with examples, and organizing risk management training.

Keywords: handbook, risk, risk management, enterprise risk management

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Riskienhallinnan ja käsikirjojen laatimisen tietoperusta	7
2.1	Keskeiset käsitteet.....	7
2.2	Riski ja riskienhallinta	9
2.2.1	Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan hyödyt.....	11
2.2.2	Riskienhallinnan prosessi	12
2.2.3	Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttaminen.....	14
2.3	Käsikirjojen laatiminen.....	17
3	Kehittämisasetelma ja menetelmät	19
3.1	Lähestymistapa ja toteutus.....	20
3.2	Tiedonkeruu ja aineiston analysointi.....	23
4	Tulokset	27
4.1	Riskienhallintaosaamisen nykytila	28
4.2	Hyvän käsikirjan ominaisuudet.....	32
5	Johtopäätökset	34
5.1	Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käsikirja	34
5.1.1	Käsikirjan asiasisältö	35
5.1.2	Käsikirjan ominaisuudet	38
5.1.3	Käsikirja ja sen hyödyt.....	39
5.2	Arviointi ja jatkokehitysmahdollisuudet	41
5.3	Luotettavuus ja eettisyys	43
	Lähteet.....	46
	Kuviot	51
	Taulukot	51
	Liitteet	52

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Metropolia Ammattikorkeakoulu, joka on pääkaupunkiseudulla toimiva kansainvälinen ja monialainen ammattikorkeakoulu. Metropolia on lähes tuhannen asiantuntijan organisaatio ja Metropolia-opiskelussa opiskelee yli 16 000 tulevaa asiantuntijaa ja kehittäjää kulttuurin, liiketalouden, sosiaali- ja terveysalan sekä tekniikan aloilla. (Metropolia 2023.) Opinnäytetyö oli osa laajempaa kehittämishanketta Metropolia-opiskelussa, jossa kehitetään Metropolian kokonaisvaltaista riskienhallintaa suunnittelemalla ja toteuttamalla riskienhallinnan integrointi johtamisjärjestelmään. Kehittämishankkeessa Metropolialle siis luodaan riskienhallintajärjestelmä.

Riskienhallintajärjestelmän luominen ei kuitenkaan vielä takaa onnistunutta riskienhallintaa. Riskienhallinta on integroitava toiminnan osaksi ja tällöin on kyse sen jalkauttamisesta organisaatiossa. Organisaatiolla tulee olla riittävät tiedot ja taidot riskienhallinnasta, jotta jalkauttaminen onnistuisi. (Nocco & Stultz 2006, 14; Fraser & Simkins 2016, 689-698.) Kokonaisvaltaisen riskienhallinta on kuitenkin Metropolia-opiskelussa vielä uusi asia, joten tällä hetkellä organisaation tiedot ja taidot riskienhallinnan suhteen eivät ole täysin selvillä. Tämä muodostaakin opinnäytetyön tutkimusongelman, joka on siis se, että Metropolian kyky jalkauttaa riskienhallintaa on epäselvä. Metropolia toivoi riskienhallinnan käsikirjaa jalkauttamisen tueksi, jotta organisaation jäsenet pääsisivät orientoitumaan aiheeseen. Opinnäytetyössä pyrittiin vastaamaan tutkimusongelmaan seuraavalla tutkimuskysymyksellä: millainen riskienhallinnan käsikirjan tulisi olla, jotta se tukisi Metropolian kykyä jalkauttaa riskienhallintaa toimintansa osaksi?

Toisin sanoen opinnäytetyön tavoitteena oli siis selvittää, millainen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käsikirjan tulisi olla käyttäjien näkökulmasta, jotta siitä olisi Metropolialle apua riskienhallinnan jalkauttamisessa. Riskienhallinnan jalkauttaminen kaikille organisaation tasoille on tärkeää. Se luo kokonaisvaltaisen kuvan riskitilanteesta ja auttaa tunnistamaan, arvioimaan ja priorisoimaan riskejä käytännön työn lähellä. Näin organisaatio pystyy ennakoiviin toimiin uhkien vähentämiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi. Tehokas riskienhallinta auttaa tekemään parempia päätöksiä ja tukee strategisia valintoja organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Granite 2023a.) Kansainvälisen standardisointijärjestö ISO:n mukaan riskienhallinta on jatkuva prosessi, joka auttaa organisaatioita strategian määrittelyssä, tavoitteiden saavuttamisessa ja tietoon perustuvien päätösten tekemisessä. Riskienhallinta on olennainen osa hallintotapaa ja johtamista, ja se vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten organisaatiota johdetaan sen kaikilla tasoilla. (ISO 31000:2018, 5.)

Opinnäytetyön tarkoituksena on, että opinnäytetyön tulosten pohjalta syntynyt kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käsikirja toimisi apuna eri organisaatioitasoilla ja näin ollen tukisi Metropoliaa riskienhallinnan jalkauttamisessa. Käsikirja pyrittiin rakentamaan myös niin, että sitä voisi hyödyntää myös muissa organisaatioissa ja näin ollen sillä olisi myös laajempi käytännöllinen merkitys. Opinnäytetyö rajattiin erilleen laajasta kehityshankkeesta siten, ettei opinnäytetyön tarkoituksena ollut luoda riskienhallintajärjestelmää, eikä opinnäytetyön tekijän ollut tarkoitus yksin jalkauttaa riskienhallintaa suuressa organisaatiossa. Opinnäytetyön tekijän tarkoituksena oli pelkästään saada vastaus asetettuun tutkimuskysymykseen. Rajaus oli osa tämän opinnäytetyöprojektin riskienhallintaa ja rajauksen tarkoituksena oli minimoida asetettujen tavoitteiden epäonnistumisen mahdollisuus.

2 Riskienhallinnan ja käsikirjojen laatimisen tietoperusta

Tämän opinnäytetyön tietoperusta perustuu kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan sekä hyvään tieteelliseen kirjoittamiseen. Tietoperustassa käsitellään riskin ja riskienhallinnan määritelmät sekä tutustutaan riskienhallinnan hyötyihin. Lisäksi käsitellään riskienhallinnan prosessi ja tutustutaan riskienhallinnan jalkauttamiseen organisaatiossa. Tietoperustan lopulla avataan myös hieman käsikirjaa käsitteenä ja tutustutaan siihen, kuinka käsikirjoja laaditaan. Tässä luvussa siis kuvataan tietoperustan oleellinen sisältö, joka ohjaa ja rajaa tätä opinnäytetyötä.

2.1 Keskeiset käsitteet

Aluksi on kuitenkin hyvä käsitellä opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä, sillä niiden kuvaaminen on tietoperustassa olennaista. Niitä ovat tämä opinnäytetyön kannalta mm. epävarmuus, riski, riskienhallinta, johtamisjärjestelmä, riskienhallintajärjestelmä, riskienhallinnan jalkauttaminen ja käsikirja. Näiden käsitteiden ymmärtäminen luo vankan pohjan opinnäytetyön keskeisten teemojen tutkimiselle ja analysoinnille.

Epävarmuus viittaa tilaan, jossa on osittainen tai täydellinen tiedon tai käsityksen puute tietyn tapahtuman, sen seurausten tai todennäköisyyden suhteen. Se on tila, jossa ei voida olla varmoja siitä, mitä tulee tapahtumaan tai millaisia vaikutuksia sillä voi olla. Epävarmuus liittyy oleellisesti riskin käsitteeseen. (ISO 9001:2015, 27.)

Riski on mielenkiintoinen termi, sillä sille löytyy aihepiirin kirjallisuudesta useita erilaisia määritelmiä, mutta yhteistäkin niillä on. ISO 31000 standardi määrittelee riskin epävarmuuden vaikutuksena tavoitteisiin. (ISO 31000:2018, 6). Juuri tuo epävarmuus on suuri yhdistävä tekijä riskin erilaisille määritelmille. The Committee of Sponsoring Organizations eli COSO määrittelee riskin niin, että riski on mahdollisuus tapahtuman ilmenemiseen ja sen vaikuttaminen tavoitteiden saavuttamiseen (Compliance Risk Management: Applying the COSO ERM Framework 2020, 1). ISO 9001 standardin mukaisesti epävarmuudella voi olla niin myönteisiä

kuin haitallisiakin vaikutuksia (ISO 9001:2015, 8). Riski voi siis olla joko negatiivinen tai positiivinen, uhka tai mahdollisuus.

Riskienhallinnassa on kyse riskien johtamisesta. Riskienhallinnan tarkoituksena on edesauttaa onnistumista. ISO 31000 standardi määrittelee riskienhallinnan niin, että se on koordinoitua toimintaa, jolla organisaatiota johdetaan ja ohjataan riskien osalta (ISO 31000:2018, 6). Riskienhallinnan tarkoituksena on tunnistaa ja hallita potentiaalisia tapahtumia, jotka voivat vaikuttaa organisaation toimintaan. Tavoitteena on pitää riskit hallittavissa niin, ettei organisaation toiminta ole uhattuna, samalla kun pyritään vähentämään epävarmuutta tavoitteiden saavuttamisessa. Riskienhallinta käsittää sekä epäedullisten tapahtumien välttämisen ja niiden seurausten pienentämisen että mahdollisuuksien tunnistamisen, analysoinnin ja hyödyntämisen. Kaikki nämä toimenpiteet tähtäävät organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Riskienhallinta on siis organisaation johtamiseen ja toimintaan sisältyvä prosessi, jota sovelletaan strategian valinnasta lähtien kaikessa organisaation toiminnassa. (Suomen Riskienhallintayhdistys ry 2023a.)

Johtamisjärjestelmällä tarkoitetaan rakennetta, jonka avulla johdon tahtotila viedään systemaattisesti läpi koko organisaation (Lecklin 2006, 29). Johtamisjärjestelmä on strategista ja operatiivista suunnittelua, tavoitteiden asettamista ja seuranta sekä strategian toimivuudesta oppimista. Sillä tarkoitetaan myös kaikkea sitä systemaattista toimintaa, jolla organisaation johto pyrkii varmistamaan organisaation menestymisen. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 38).

Riskienhallintajärjestelmä on järjestelmällinen tapa käsitellä riskejä. Riskienhallintajärjestelmän tavoitteena on tarjota järjestelmällinen lähestymistapa riskien hallintaan kaikilla toiminta-alueilla. Riskienhallintajärjestelmä on usein rakennettu riskienhallinnan standardien avulla. Systemaattisen riskienhallintajärjestelmän avulla tunnistetut riskit voidaan arvioida, hallita ja seurata kokonaisvaltaisesti. Riskienhallintajärjestelmä on usein osa organisaation johtamisjärjestelmää. (ISO 31000:2018, 10-11.)

Riskienhallinnan jalkauttaminen on riskienhallinnan sisällyttämistä organisaation toimintaan. Valitun riskienhallintamallin tulee olla kiinteä osa organisaation prosesseja. Jalkauttamisella, tai toiselta termiltä, implementaatiolla, riskienhallinta tulee saumattomaksi osaksi organisaation toimintaa. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttaminen tarkoittaa siis viitekehyksen toteuttamista käytännössä. (Pöry 2008, 56-58.)

Käsikirja on teos, joka esittää keskeiset käytännön tiedot joltain alalta (Kotimaisten kielten keskus 2023a). Käsikirja onkin siis usein eräänlainen ohje tai opas. Ohjeet voivat koskea erilaisia aiheita. Ne voivat olla hyvin spesifisiä tilanteita varten tai ne voivat olla yleisempiä, mikä vaatii ohjeen vastaanottajalta enemmän harkintaa siitä, miten soveltaa ohjeita omassa tilanteessaan. (Kankaanpää & Piehl 2011, 295.)

2.2 Riski ja riskienhallinta

Riski on riskienhallinnan keskiössä, joten tietoperustan käsittely on tärkeää aloittaa riskin määrittelemisellä. Arkielämässä riski liittyy mahdollisuuteen vahingolliseen, epäedulliseen tai vaaralliseen tapahtumaan tai seuraukseen. Yleisesti ajatellaan, että riskin toteutuessa aiheutuu haittaa henkilöille tai omaisuudelle. Riskiä terminä leimaa siis hyvin negatiivinen sävy. (Juvonen, Koskensyrjä, Kuhanen, Ojala, Pentti, Porvari & Talala 2014, 8.) Riski on seurausta riskin lähteistä, joilla tarkoitetaan tekijää tai tekijöiden yhdistelmää, joilla on kyky aiheuttaa riski (ISO 31000:2018, 6). Riski tarvitsee muodostuakseen jonkin uhkan sekä jonkin haavoittuvuuden taikka puutteen, joka mahdollistaa riskin realisoitumisen. Uhkalla ja haavoittuvuudella on kohdatessaan seuraukset, jotka muodostavat riskin. Kuvio kertoo usein enemmän kuin tuhat sanaa ja hyvä kuvio täydentää tekstiä ja välittää informaatiota tehokkaasti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 328-329). Alla olevassa kuviossa 1 onkin esitetty, miten riskin lähteet muodostavat yhdessä riskin.

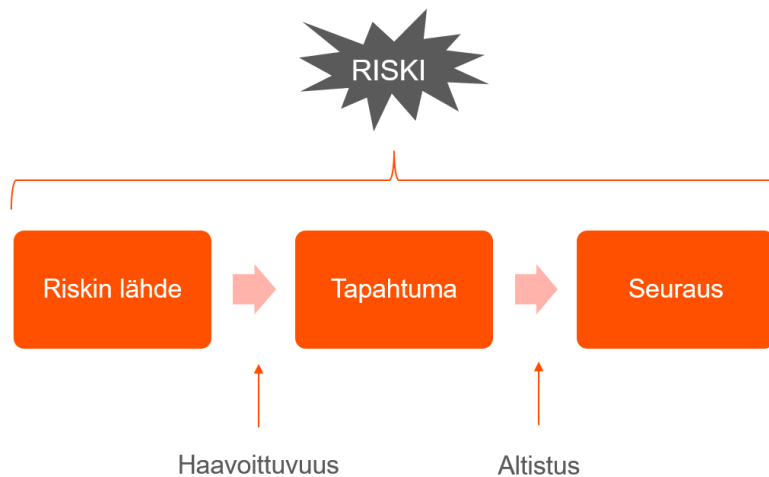


Kuvio 1: Riskin muodostuminen

Tällainen yleisesti hyväksytty abstrakti määritelmä liittyy riskin kuvaamiseen tapahtuman todennäköisyyden ja seurausten yhdistelmänä. Tällainen laskennallinen lähestymistapa määrittelee riskin muodostuvan epävarmuudesta, tapahtumien laajuudesta ja niiden merkittävyydestä. Yksinkertaisesti ilmaistuna tämä voidaan esittää muodossa: Riski = Todennäköisyys x Riskin vakavuus. (Juvonen ym. 2014, 9.)

Riskin käsite on kuitenkin monitulkintaisempi ja sitä voidaan määritellä eri tavoin eri konteksteissa. Laajemmassa tulkinnassa riskiä ei määritellä pelkästään negatiivisista lähtökohdista käsin. (Hopkin 2018, 15.) Tällaisen kokonaisvaltaisemman tulkinnan mukaan riskiä kuvataan siis usein viittaamalla mahdollisiin tapahtumiin ja seurauksiin tai niiden yhdistelmään (kuvio

2). Kuviossa 2 siis osoittaa, kuinka riskin muodostumisen mahdollistava lähde johtaa haavoittuvuuden kautta tapahtumaan ja seuraukseen. Tämä muodostaa yhdessä riskin. Riskin vaikutus on siis poikkeama odotetusta, niin myönteisessä kuin kielteisessäkin mielessä.



Kuvio 2: Riskin lähteen, tapahtuman ja seurauksen välinen suhde

Kirjallisuudessa on havaittavissa muutamia yhteisiä piirteitä riskin määritelmille. Näihin piirteisiin kuuluu muun muassa se, että riski on sidoksissa tulevaisuuteen ja siihen liittyy epävarmuutta. Esimerkiksi yksi maailman johtavista riskienhallinnan standardeista, ISO 31000 määrittelee riskin niin, että sillä tarkoitetaan epävarmuuden vaikutusta tavoitteisiin (ISO 31000:2018, 5). Toinen johtavista kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardeista, COSO ERM, puolestaan määrittelee riskin mahdollisuutena, jossa tapahtuma ilmenee ja vaikuttaa strategian ja liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseen (Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance, Executive Summary 2017).

Perinteistä riskienhallintaa leimaa historiallinen näkökulma, jossa riskejä ja niiden hallintaa tarkastellaan ikään kuin peruutuspeilistä. Perinteinen riskienhallintaprosessi on reaktiivinen ja satunnainen, toisin kuin proaktiivinen, ennakoiva ja johdonmukainen lähestymistapa. Riskin käsite itsessään voi olla raskas ja ohjata ajattelemaan enemmän uhkia kuin mahdollisuuksia. Perinteinen riskienhallinta painottaa juuri uhkien ajattelua. Kaikessa tavoitteellisessa toiminnassa on kuitenkin riskinsä, eikä riskejä ottamatta voida saavuttaa toiminnalle asetettuja tavoitteita. (Aloita riskienhallinta - Opas kokonaisvaltaisen riskienhallinnan aloittamiseen 2023.)

Riskienhallinnassa on pohjimmiltaan kyse riskien johtamisesta. Riskienhallinta ei ole pelkästään negatiivisten riskien poistamista ja haitallisten seurausten minimointia. Riskienhallinta on myös hallittua riskien ottamista ja riskienhallinnan avulla voidaan havaita ja arvioida uusia mahdollisuuksia. (Hopkin 2018, 37-38, 44; Ilmonen ym. 2010, 17-18.) Hopkinin (2018, 44, 55) määritelmän mukaan riskienhallinta on joukko johtamis- ja hallintatoimenpiteitä, joiden periaate on luoda arvoa organisaatiolle ja varmistaa mahdollisimman suotuisa lopputulos sekä

vähentää lopputulokseen liittyvää epävarmuutta. Riskienhallinta ei saisi toimia esteenä organisaation tavoitteiden saavuttamiselle, vaan sen tulisi edistää ja mahdollistaa tavoitteiden saavuttamista (Hopkin 2018, 62; Niemi 2018, 322). Riskienhallinta voidaan siis nähdä toiminnan mahdollistajana.

ISO 31000 standardi määrittelee riskienhallinnan niin, että se on koordinoitua toimintaa, jolla organisaatiota johdetaan ja ohjataan riskien osalta (ISO 31000:2018, 6). COSO ERM:n määritelmän mukaan kyse on puolestaan organisaation hallituksen, johdon ja muun henkilökunnan totuttamasta prosessista, jota sovelletaan strategian laadinnassa, ja jonka tarkoituksena on tunnistaa organisaatioon vaikuttavia potentiaalisia tapahtumia ja pitää riskit riskinottohalukkuuden rajoissa, jotta voidaan olla kohtuullisen varmoja organisaation tavoitteiden toteutumisesta (Enterprise Risk Management - Integrated Framework 2004, 2). Prosessimaisuus korostuu usein riskienhallinnasta puhuttaessa ja riskienhallintaa voidaan kuvata prosessina.

Standardit puhuvatkin kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta. Riskejä on kaikkialla. Ne muuttuvat kaiken aikaa ja lisäksi niille altistutaan vääjäämättä. Tästä syystä vaikuttava riskienhallinta on kokonaisvaltaista. (Suomen Standardoimisliitto SFS ry 2023.) Kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla tarkoitetaan kaikkien riskien systemaattista hallintaa kattaen organisaation koko toiminnan. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan lähtökohtana toimii organisaation strategia ja tavoitteet. (ISO 31000:2018, 5; Enterprise Risk Management - Integrated Framework 2004, 2; Ilmonen ym. 2010, 46; Niemi 2018, 323.) Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa riskienhallinta siis kytketään organisaation strategiaan, toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin. Samalla riskien tarkastelukulma kääntyy yksittäisistä toiminnoista ja niihin liittyvistä riskeistä koko organisaation tasolle. (Alftan, Blummé, Heikkala, Kontula, Miettinen, Pakarainen, Sinersalo, Sjölund, Sundvik, Tarvainen, Tikkanen, Turakainen, Urrila & Vesa 2008, 85.) Tehokas riskienhallinta edellyttää siksi kattavaa tietoa organisaation kaikista toiminnoista, jotta se voi tarjota mahdollisimman kokonaisvaltaisen suojan (Suominen 2003, 27).

Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa otetaan huomioon kaikki merkittävät tekijät, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan, olivat ne sitten positiivisia tai negatiivisia. Tunnistetut mahdollisuudet integroidaan osaksi organisaation strategiaa ja tavoitteita. Tunnistetut uhkat taas pyritään taklaamaan. Riskienhallinta on käytännössä koko organisaation laajuinen prosessi, joka ulottuu kaikkiin toimintoihin ja koskee kaikkia organisaation tasoja. Sekä ylimmän johdon että kaikkien työntekijöiden on aktiivisesti osallistuttava siihen. (Ilmonen ym. 2010, 46-47.)

2.2.1 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan hyödyt

Riskienhallinnalla ohjataan organisaatiota riskien osalta oikeaan suuntaan. Riskienhallinta on tiukasti sidoksissa organisaation johtamiseen ja kokonaisvaltainen riskienhallinta onkin modernin organisaation johtamisen työkalu. (Ilmonen ym. 2010. 46-47.) Hyvin organisoitu ja

tavoitteellinen riskienhallinta on organisaation menestystekijä ja se auttaa organisaatiota varmistamaan toimintansa jatkuvuuden (Juvonen ym. 2014, 7). Tehokkaan ja kattavan riskienhallinnan tuomat edut sisältävät riskitietoisuuden ja -kulttuurin kehittymisen, tiedon paremman hyödyntämisen päätöksenteossa sekä riskienhallinnan tukemisen strategisessa päätöksenteossa. Hyvin toimiva riskienhallintamalli voi myös tuoda kilpailuetua pitkällä aikavälillä ja avata mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen. (Dinu 2013, 536-539.)

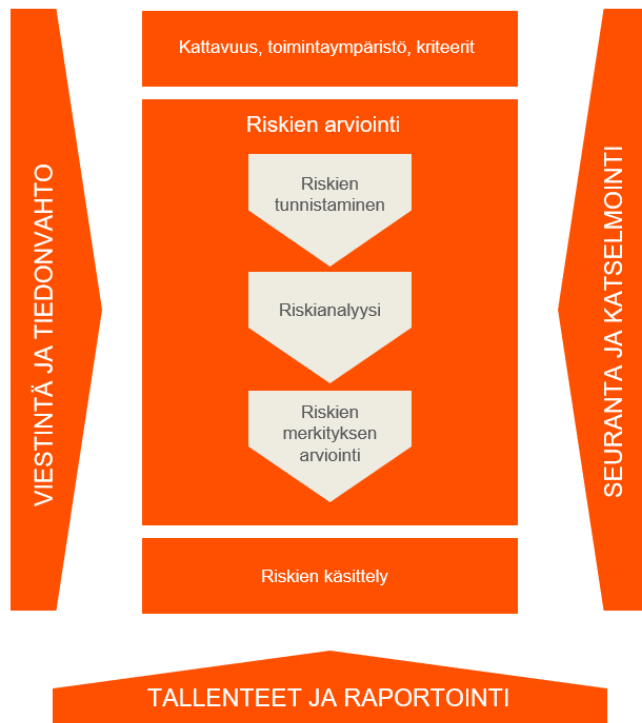
Riskienhallinnan ensisijainen tavoite on ymmärtää riskejä, jotta organisaatio voi tehdä tietoon perustuvia päätöksiä, hyödyntää mahdollisuuksia oikeaan aikaan ja torjua uhkat asianmukaisesti. Riskienhallinnan tulisi olla olennainen osa organisaation päätöksentekoprosessia eikä erillinen siitä. Uhkia ja mahdollisuuksia liittyy kaikkiin organisaation toimintoihin, joten riskienhallinnan tulisi toimia kokonaisvaltaisesti ja systemaattisesti läpi koko organisaation. (Niemi 2018, 323; Juvonen ym. 2014, 7; Kuusela & Ollikainen 2002, 125.)

Riskienhallinta on strategisen ja vuosisuunnittelun pääprosessia tukeva tärkeä tukitoiminto. Riskienhallinta on iteratiivista ja siitä on organisaatioille apua strategian määrittämisessä, tavoitteiden saavuttamisessa ja tietoon perustuvien päätösten tekemisessä. (ISO 31000:2018, 5.) Organisaatioiden tulisi integroida riskienhallinta osaksi tavanomaista johtamista ja toiminnan prosesseja (Kupi, Keränen & Lanne 2009, 12). Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan avulla johto voi hyödyntää sitä strategisessa päätöksenteossa ja työkaluna, mikä voi johtaa riskiperusteiseen päätöksentekoon ja lisätä varmuutta organisaation johtamiskulttuuriin (Fraser, Schoening-Thiessen & Simkins 2008, 74-91). On tärkeää integroida riskienhallinta ajoitukseksi ja prosessuaalisesti organisaation suunnitteluprosessiin. Optimaalinen aika riskien tunnistamiselle on, kun strategiset tai vuositavoitteet on jo laadittu, sillä riskit arvioidaan niiden pohjalta. Kuitenkin riskienhallintaprosessia ei tulisi jättää niin myöhäiseen vaiheeseen strategia- tai vuosisuunnittelua, että siinä tehdyt havainnot eivät ehdi vaikuttaa lopullisten strategiovaihtoehtojen valintaan. (Ilmonen ym. 2010, 80.) Riskienhallinta onkin siis hyvin keskeinen osa organisaation hallintotapaa ja johtajuutta. Sillä voidaan lisäksi edesauttaa johtamisjärjestelmän kehittämistä. (ISO 31000:2018, 5.)

2.2.2 Riskienhallinnan prosessi

Riskienhallintaa määriteltäessä korostuu tietynlainen prosessimaisuus ja riskienhallintaa kuvaankin usein prosessina (Niemi 2018, 323). Yksinkertaisimmillaan riskienhallinnan prosessin voidaan katsoa koostuvan kolmesta elementistä, jotka ovat järjestyksessä riskien tunnistaminen, riskien mittaaminen ja riskien kontrollointi. Nämä kolme perusvaihetta muodostavat ytimen myös ISO 31000 standardin riskienhallintaprosessin kuvauksessa. Riskienhallinnan prosessi ISO 31000 standardin mukaan (kuvio 3) koostuu useista keskeisistä vaiheista, joihin kuuluvat riskien tunnistaminen, analysointi ja käsittely, mutta myös viestintä ja raportointi sekä seuranta ja katselmointi. Ennen kuin näihin vaiheisiin siirrytään, on kuitenkin ensiarvoisen

tärkeää määrittää riskienhallinnan kattavuus, toimintaympäristö ja riskikriteerit organisaation tarpeiden mukaan. Tämä mahdollistaa riskienhallinnan tehokkaan soveltamisen organisaatiossa ja siten sen vaikutuksen maksimoinnin. (ISO 31000:2018, 15-16.) Myös organisaation strategia ja muut prosessit on otettava huomioon, jotta riskienhallinta saataisiin sovitettua juuri siihen oikeanlaisena. Vain tällöin organisaatiossa voidaan hallita ja johtaa riskejä kokonaisvaltaisesti. (Juvonen ym. 2014, 19.)



Kuvio 3: Riskienhallinnan prosessi (mukaillen ISO 31000:2018, 5)

Riskienhallintaprosessin päävaiheet ovat siis riskien tunnistaminen, riskianalyysi, riskin merkityksen arviointi ja riskien käsittely. Riskien tunnistamiseksi on kehitetty erilaisia menetelmiä. Tärkeintä on tunnistaa ne riskit, jotka voivat vaikuttaa organisaation asettamien tavoitteiden saavuttamiseen (ISO 31000:2018, 17). Suosituttuja menetelmiä riskien tunnistamiseen ovat esimerkiksi haavoittuvuusanalyysi, vikapuuanalyysi ja potentiaalisten ongelmien analyysi POA. Riippumatta käytetystä menetelmästä, organisaation tavoitteet ovat aina lähtökohtana, ja tärkeää on miettiä uhkia ja mahdollisuuksia niihin liittyen (Suomen Riskienhallintayhdistys ry 2023b).

Riskienhallintaprosessin seuraava vaihe on analysointivaihe. Organisaatio pyrkii riskianalyysin avulla tunnistamaan riskin ominaispiirteet ja arvioimaan epävarmuustekijöiden vaikutuksia. Tämä analyysi helpottaa organisaation päätöksentekoa (ISO 31000:2018, 18). Analyysin tuloksena saadaan määritettyä riskin merkittävyys. On tärkeää, että analyysissä käytetään organisaation valitsemaa asteikkoa. Riskianalyysissä käytetään usein riskimatriisia, joka auttaa

asettamaan riskit perspektiiviin. Riskimatriisissa seurausten vakavuudelle ja tapahtuman todennäköisyydelle on omat tasonsa. Perustuen tehtyihin selvityksiin, ensin valitaan seurausten vakavuus ja sen jälkeen tapahtuman todennäköisyys. Riskin suuruus määrittyy valittujen kohtien leikkauspisteessä olevasta arvosta (Juvonen ym. 2014, 21; Suomen Riskienhallintayhdistys ry 2023b).

Kun jokaisen riskin osalta on arvioitu todennäköisyys ja vaikutus, siirrytään riskienhallinnan prosessissa riskien merkityksen arviointiin. Tässä vaiheessa tehdään käytännössä päätös siitä, mitkä riskit ovat niin merkittäviä, että niihin on reagoitava. Riskimatriisi voi olla hyödyllinen myös tässä vaiheessa, koska merkityksen arviointivaiheessa voidaan esimerkiksi päättää, että vähäisiä tai merkityksettömiä riskejä ei tarvitse käsitellä tässä vaiheessa pidemmälle riskienhallinnan prosessissa. (Juvonen ym. 2014, 21-22.) On kuitenkin tärkeää muistaa, että riskienhallinnan tulee olla jatkuvaa ja dynaamista, koska tilanteet voivat muuttua nopeasti (ISO 31000:2018, 8). Näihin riskeihin on syytä palata myöhemmin ja arvioida niiden seurauksia ja todennäköisyyksiä uudelleen.

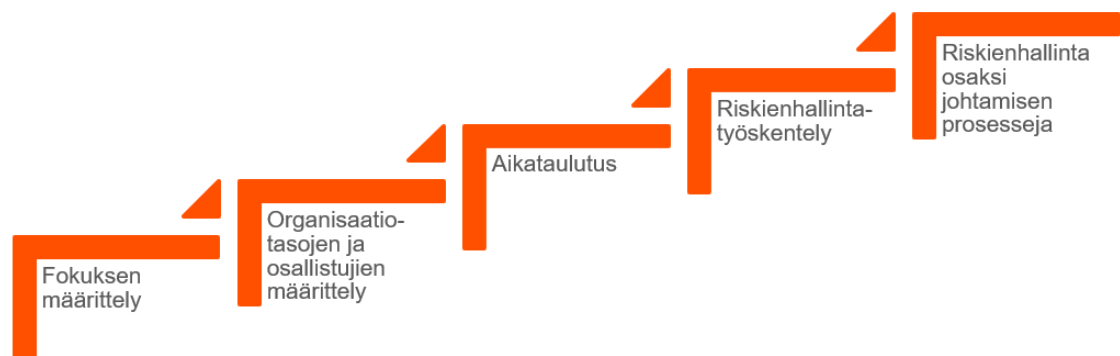
Merkityksen arvioinnin jälkeen seuraava vaihe riskienhallinnan prosessissa on valita sopiva riskienhallintamenetelmä. Menetelmä valitaan aina tapauskohtaisesti kullekin riskille (Juvonen ym. 2014, 24). Riskienhallinnassa on useita erilaisia tapoja hallita riskejä, kuten niiden torjuminen tai poistaminen. Riski voidaan myös ottaa vastaan tai sen mahdolliset seuraukset voidaan jakaa esimerkiksi sopimusten tai vakuutusten avulla, tällöin puhutaan riskin jakamisesta ja siirtämisestä. Muita tavanomaisia hallintakeinoja ovat riskin välttäminen ja pienentäminen (SKOL 2023). Riskien käsittely on jatkuva prosessi, jonka tavoitteena on arvioida riskien käsittelyn vaikuttavuutta ja tehdä päätöksiä riskien hyväksymisestä (ISO 31000:2018, 18-19).

ISO 31000 standardin mukaan riskienhallintaprosessin kuluessa tulisi toteuttaa seuranta ja katselmointia. Tähän sisältyy tiedon kerääminen, analysointi, tulosten dokumentointi ja palautteen saaminen. Seurannan ja katselmoinnin päämääränä on parantaa prosessin toteutusta sekä tulosten laatua ja vaikuttavuutta. Riskienhallintaprosessi ja sen tulokset tulisi myös dokumentoida ja raportoida. (ISO 31000:2018, 19-20.)

2.2.3 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttaminen

Kun riskienhallinta jalkautetaan, se integroituu saumattomasti organisaation kaikkien toimintaan (Pöyry 2008, 56). Riskienhallinnassa ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa toteutustapaa, kunkin organisaation on sovellettava riskienhallintaa itselleen parhaiten soveltuvalla tavalla (Ilmonen ym. 2010, 22). Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan onnistumiseksi on tärkeää, että organisaation hallitus, johto ja työntekijät osallistuvat siihen aktiivisesti ja että riskienhallinta otetaan huomioon kaikessa suunnittelussa (Kuusela & Ollikainen 2005, 126). Jotta kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttaminen onnistuisi, tulisi koko organisaation myös ymmärtää sen hyöty (Nocco & Stultz 2006, 14).

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamista ei tulisi nähdä erillisenä prosessina organisaation muusta toiminnasta. Sen sijaan jalkauttaminen merkitsee valitun riskienhallintapolitiikan sekä toimintamallin asteittaista toteuttamista käytännössä. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttaminen edustaa siten koko riskienhallinnan viitekehyksen käytännön toteuttamista. Jalkauttaminen etenee loogisesti vaiheesta toiseen. (Pöyry 2008, 58.) Ilmonen ym. (2010, 78-82) hahmottelevat kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen viisivaiheiseksi prosessiksi (kuvio 4). Ensimmäisessä vaiheessa organisaation tulisi määrittellä riskienhallinnan fokus. Suositeltavaa on, että organisaatiossa pyrittäisiin tunnistamaan ja hallitsemaan sen strategisten tavoitteiden ja vuositavoitteiden saavuttamista uhkaavat riskit. Toisessa vaiheessa on tärkeää harkita, miten työskentely tulisi järjestää ja ketkä tulisi ottaa mukaan. Organisaation riskienhallintatyöhön on perusteltua ottaa mukaan vain keskeisimmät osallistujat. Mitä suurempi osallistujien joukko on, sitä suurempi on riski siitä, että tarkastelu ei pysy fokuksituna. Siksi on tärkeää pitää osallistujien määrä rajattuna, kunhan mukana ovat henkilöt, jotka ymmärtävät organisaation kokonaisvaltaisen toiminnan. Kolmannessa vaiheessa määritellään riskienhallinnalle aikataulu, jotta se linkittyisi organisaation toiminnan suunnitteluprosesseihin. Riskejä olisi hyvä tunnistaa siinä vaiheessa, kun strategiset tavoitteet tai vuositavoitteet on luonnosteltu. Riskien tunnistamista ei tulisi jättää liian myöhään suunnitteluprosessissa, jotta tehdyt havainnot voidaan ottaa huomioon. Neljännessä vaiheessa keskitytään suunnittelemaan itse riskien tunnistamista, analysointia, hallintatoimenpiteiden päättämistä, riskikartan muodostamista ja raportointia. Ensimmäisellä toteutuskerralla on oleellista perehdyttää osallistujat riskienhallinnan ajattelutapaan, tavoitteisiin, vaiheisiin ja työkaluihin. Riskienhallinnan käyttöönoton viidennessä vaiheessa pyritään integroimaan riskienhallinta osaksi jo olemassa olevia johtamisprosesseja, jotta voidaan saavuttaa maksimaalinen hyöty riskienhallinnasta. (Ilmonen ym. 2010, 78-82). Organisaation valitsema riskienhallintamalli on jalkautettu silloin, kun riskienhallinta toimii tavoitteiden mukaisesti (Pöyry 2008, 58).



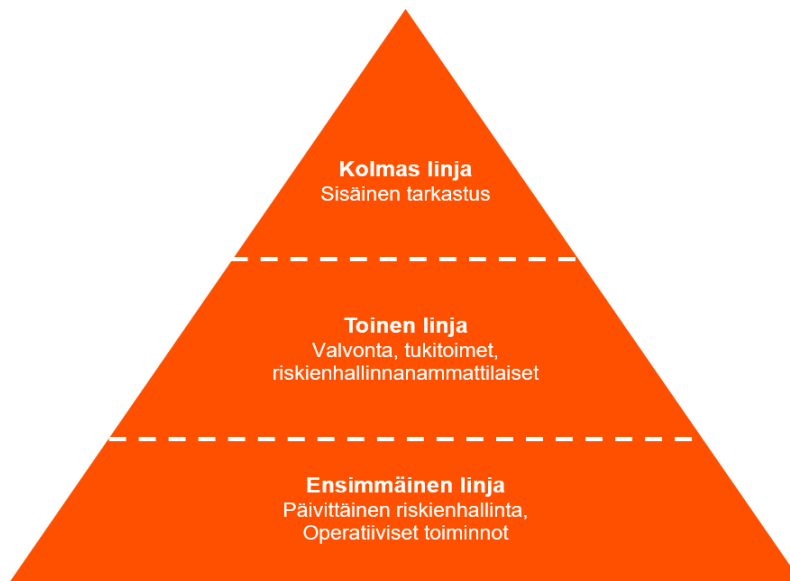
Kuvio 4: Riskienhallinnan jalkauttaminen (mukaillen Ilmonen ym. 2010, 78-82)

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan haasteet tulevat esille sen jalkauttamisessa ja sen tehokkaassa toteutuksessa. Fraser ja Simkins (2016, 689-698) ovat tutkimuksessaan tunnistaneet haasteita, joita kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamiseen liittyy. Ensinnäkin siihen

liittyy paljon harhaluuloja, jotka voivat rajoittaa organisaation kykyä riskienhallinnan jalkauttamiseen. Lisäksi jalkauttamiseen liittyy myös paljon sisäisiä haasteita, jotka liittyvät organisaation kulttuuriin, hallituksen tietämykseen, monimutkaisuuden välttämiseen, koulutukseen, liian monen riskin tunnistamiseen, aikarajojen puuttumiseen, riskienhallinnan miellyttäväksi ja merkitykselliseksi tekemiseen sekä riskienhallinnan tunnistamiseen muutosjohtamisena. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa suurelta osin kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen onnistumiseen. Avoimuus, läpinäkyvyys ja tiimityö ovat keskeisiä menestystekijöitä. Monimutkaisuuden välttämiseksi on myös välttämätöntä pitää kokonaisvaltainen riskienhallinta yksinkertaisena. Lisäksi koulutuksella on merkittävä rooli, sillä jalkauttamisen onnistumiseksi koulutus tulisi toteuttaa käytännönläheisissä työpajoissa ja siitä tulisi tehdä henkilöstölle miellyttävää sekä merkityksellistä. (Fraser & Simkins 2016, 689-698.)

Riskienhallinnan rakentaminen ”kolme puolustuslinjan”, englanniksi ”Three Lines of Defence”, periaatteiden mukaan mahdollistaa jalkauttamisen toiminnan arkeen. Riskienhallinnan kolmen puolustuslinjan malli toimii riskienhallinnan toimintakehyksenä, joka pyrkii harmonisoimaan ja kuvaamaan tiedon liikkumista organisaatiossa sekä selventämään riskienhallinnan rooleja niin, että jokaiselle on selvää, mitä heidän roolissaan odotetaan. On ensiarvoisen tärkeää, että kaikki, myös operatiivisessa toiminnassa työskentelevät, ymmärtävät, että vaikka heidän nimikkeensä ei suoraan viittaa riskienhallintaan, heillä on vastuu oman alueensa riskien hallinnasta. Kolmen puolustuslinjan malli auttaa hahmottamaan, miten eri roolit liittyvät toisiinsa ja miten riskienhallinnan tulee olla yhteistyötä. (Granite 2023b; Honkavaara 2019.)

Puolustuslinjat läpileikkaavat organisaation toiminnan kolmen eri tason kautta (kuvio 5). Ensimmäisellä tasolla toimivat mm. operatiivinen henkilöstö ja liiketoiminnasta sekä prosesseista vastaavat esimiehet. (Honkavaara 2019.) He siis omistavat riskit ja ovat vastuussa riskien tunnistamisesta ja arvioinnista, valvontatoimien toteuttamisesta ja niiden tehokkuuden seurannasta (Granite 2023b). Toinen puolustuslinja käsittää riskienhallinnan asiantuntijat, joiden tehtävänä on valvoa, ohjata ja tukea ensimmäistä puolustuslinjaa, varmistaen, että riskienhallintaprosessit ovat tehokkaita ja yhdenmukaisia organisaation laajuisesti. Ammatillaiset työskentelevät tiiviissä yhteistyössä ensimmäisen puolustuslinjan kanssa varmistaakseen, että riskienhallintatoimenpiteet toteutetaan asianmukaisesti ja että organisaatio hyödyntää parhaita käytäntöjä riskienhallinnassa. Kolmas taso edustaa erillistä ja riippumatonta tasoa muista puolustuslinjoista, jonka tehtävänä on viestiä ylimmälle johdolle, esim. hallitukselle, muiden puolustuslinjojen toiminnan tehokkuudesta ja vaikutuksista sekä varmistaa, että organisaation toiminta on tavoitteiden mukaista. Tämä kolmas taso voi esimerkiksi olla organisaation sisäisen tarkastuksen yksikkö. (Granite 2023b; Honkavaara 2019.)



Kuvio 5: Kolme puolustuslinjaa (mukaillen Granite 2023b)

Riskienhallinnan yhtenäisen mallin jalkauttamisen myötä tapahtuu kahden tärkeän ilmiön edistymistä: riskienhallintatietoisuuden selkiytymistä ja yhteisen ymmärryksen rakentumista. Kun riskienhallinta integroituu osaksi koko organisaation toiminnan ohjaavia tavoitteita, myös käytännön riskienhallinnan toteutus yhtenäistyy. Jalkauttaminen koko organisaatioon edellyttää selkeiden vastuiden ja roolien määrittelyä, koulutusta ja tietoisuuden lisäämistä riskienhallinnasta koko organisaatiossa sekä riittävien resurssien varmistamista riskienhallinnan toteuttamiseen. (Granite 2023b.) Riskienhallinnan jalkauttamisessa olennaista on pitää asiat yksinkertaisena. Onnistuneimmat riskienhallinnan jalkautukset tapahtuvat useimmiten silloin, kun jalkautus toteutetaan vaiheittain, tehden ensin pilottikokeiluita ja lisäämällä myöhemmin mukaan lisäominaisuuksia. Kaikkea ei tarvitse tehdä kerralla. (Fraser & Simkins 2016, 689-698.)

2.3 Käsikirjojen laatiminen

Tämän opinnäytetyön kannalta on olennaista käsitellä riskienhallinnan oleellisen tietoperustan lisäksi myös käsikirjojen laatimiseen liittyvää tietoperustaa. Käsikirja on teos, joka esittää keskeiset käytännön tiedot joltain alalta (Kotimaisten kielten keskus 2023a). Käsikirja onkin siis usein eräänlainen ohje tai opas. Ohjeet voivat koskea erilaisia aiheita. Ne voivat olla hyvin spesifisiä tilanteita varten tai ne voivat olla yleisempiä, mikä vaatii ohjeen vastaanottajalta enemmän harkintaa siitä, miten soveltaa ohjeita omassa tilanteessaan. (Kankaanpää & Piehl 2011, 295.) Kaikissa ohjeissa on kuitenkin yhteistä se, että ne opastavat vastaanottajaa saavuttamaan haluamansa lopputuloksen. (Kankaanpää & Piehl 2011, 295; Metsäaho 2013, 149).

Käsikirjoista, ohjeista ja oppaista, sekä niiden laatimisesta löytyy yllättävän vähän kirjallisuutta. Ohje voidaan kuitenkin nähdä yhtenä tekstilajina muiden joukossa, joten ohjeiden kirjoittamiseen pätevät samat lainalaisuudet, kuin minkä tahansa muunkin tekstin tuottamiseen (Kankaanpää & Piehl 2011, 295). Ohje voidaan lisäksi nähdä dokumentaation alalajina ja dokumentilla voidaan nykyään tarkoittaa, niin painettuja käyttöoppaita, kuin internetistä löytyviä ohjeitakin. (Earle, Rosso & Alexander 2015).

Käsikirjat, oppaat ja ohjeet ovat siis tekstilajeja muiden joukossa, joten niiden laatimisen voidaan katsoa noudattavan tieteellisen kirjoittamisen kulkua. Prosessikirjoittamisessa painottuu usein neljä vaihetta (kuvio 6). Vaiheet ovat suunnittelu, luonnostelu, muokkaus ja viimeistely. (Vilkkä 2021a, 65.) Prosessikirjoittamisen vaiheita on kirjallisuudessa kuvattu myös muilla tavoin. Airaksinen (2020, 13) on kuvannut prosessin viisi vaiheiseksi. Se ei kuitenkaan eroa merkittävästi Vilkan tavasta, sillä siinä vaiheet ovat 1) valmistautuminen ja suunnittelu, 2) luonnostelu, 3) muokkaus ja versiointi, 4) editointi ja 5) viimeistely. Prosessikirjoittamisessa on kyse kirjoittamiskäytännöstä, jossa tekstiä muokataan kirjoittamalla useampia luonnoksia saadun palautteen tai itsearvioinnin pohjalta (Kniivilä, Lindblom-Ylänne & Mäntynen 2017, 17).



Kuvio 6: Kirjoittamisprosessi (mukaillen Vilkkä 2021a, 65)

Suunnitteluvaiheessa olennaista on lähdeaineiston kokoaminen sekä sen järjestely. Lisäksi on erityisen tärkeää pohtia mitä kirjoittaa ja kenelle. Suunnittelun jälkeinen vaihe on luonnostelu. Se on keskeinen vaihe kohti valmista tekstiä, sillä siinä vaiheessa päätetään kirjoittamisen ja lukemisen prosessin eri vaiheissa olennaiset asiat, kuten niitä koskevat valinnat, rajaukset ja perustelut. Olennaista siinä on luonnostella keskeisten asioiden esille tuomisen järjestys, jotta lukija ymmärtäisi sisällön kirjoittajan haluamalla tavalla. Muokkausvaiheessa on kyse ennen kaikkea oikolukemisesta ja kieliäsun korjaamisesta. Tavoitteena on luettavampi, selkeämpi ja rajatumpi kokonaisuus. Ennen viimeistä vaihetta, eli viimeistelyä, olisi hyvä saada palautetta. (Vilkkä 2020, 79-83.) Myös Nykäsen (2002, 51) mukaan käsikirja on hyvä testata ennen käyttöönottoa. Testaajina olisi hyvä olla tuotteen lopulliseen käyttäjäkuntaan kuuluvia tai heihin rinnastettavia henkilöitä. Lopulta viimeistelyvaiheessa kirjoittajan tulisi vielä itse yrittää varmistaa, että lukija ymmärtää tekstin niin kuin se on tarkoitettu (Vilkkä 2020, 83-84).

Hyvien ohjeiden laatimisessa on otettava huomioon samat seikat kuin muutenkin hyvää tekstiä kirjoitettaessa. Käsikirjan, oppaan tai ohjeen kirjoittajan tärkein tehtävä arvioida, mitä

hänen tapauksessaan vaaditaan, jotta lopputuotos auttaa lukijaa saavuttamaan halutun tavoitteen (Kankaanpää & Piehl 2011, 295). Hyvä ohje on aina tehty olemassa olevaan tai tulevaan ennakoituun tarpeeseen (Arter 2021). Tärkeää on sisällyttää tarvittavat tiedot, mutta välttää turhia yksityiskohtia. Lisäksi ohjeet on järjestettävä niin, että ne palvelevat tarkoitusta parhaiten, ja niiden ilmaisutavan on oltava sopiva lukijoille. (Kankaanpää & Piehl 2011, 295.) Hyvä ohje onkin kirjoitettu sen lukijaa varten. Onnistunut ohje edellyttää, että sen laatija on ottanut kohdeyleisön huomioon (Arter 2021; Kankaanpää & Piehl 2011, 295; Roivas 2020.) On siis ensiarvoisen tärkeää ottaa huomioon kohderyhmä. Erityisesti tärkeää on pohtia etukäteen, millaisia taustatietoja lukijoilla on aiheesta. Tämä vaikuttaa suuresti kirjoituksen sisältöön, rajaukseen, rakenteeseen ja tarkkuuteen. (Nykänen 2002, 9.) Ohjeen laatijan on tärkeää ns. purkaa oma itsestäänselvyytensä ja miettiä toimintaa ohjeen vastaanottajan kannalta. Erikoissanasto, termit ja lyhenteet on syytä avata mahdollisimman selkeästi, jotta ne ovat ymmärrettävissä myös lukijalle. Ohjeen tulisi lisäksi noudattaa selkeää kokonaisrakennetta, jossa hyödynnetään väliotsikoita, kuvia ja johdonmukaista järjestystä. (Kotimaisten kielten keskus 2023b.) Käyttäjän tarpeet tulisi huomioida myös ohjeen esitysmuodossa. Käyttäjistä ja käyttötarkoituksesta riippuu, toimivatko ohjeet paremmin interaktiivisena verkkosivuna tai kenties tulostettuna dokumenttina. (Markel 2015, 554-555.)

Lukijan motivointi on tärkeää, sillä vain harvoissa tilanteissa kirjoittaja voi luottaa siihen, että lukija on aidosti kiinnostunut aiheesta ja hän voi perehtyä tuotokseen kaikessa rauhassa (Nykänen 2002, 11). Runsas kuvitus on usein ohjeissa ja niiden esityksessä eduksi, sillä ne voivat houkuttaa lukijaa silmäilyyn ja lukemiseen. Hyvin laaditut kuvat ja kuviot voivat olla sanojakin tehokkaampia. (Kauppinen, Nummi & Savola 2012, 135.) Motivoinnissa tärkeää on myös kiinnittää huomiota ohjeen rakenteeseen. Hyvä olisi käyttää innostavia otsikoita sekä luontevaa jäsentelyä. Lisäksi tärkeät ja uudet asiat on syytä tuoda esille heti tekstin alussa. (Nykänen 2002, 12.) Ohjetekstit on myös syytä pitää mahdollisimman yksinkertaisina. Yksinkertaisuus vaikuttaa myös lukijan motivaatioon jatkaa lukemista. (Kauppinen ym. 2012, 134.)

3 Kehittämisasetelma ja menetelmät

Seuraavaksi esitellään opinnäytetyön toteutusta, tutkimusotetta ja työssä käytettyjä menetelmiä. Opinnäytetyöprosessin etenemisen kuvaaminen on tärkeää, koska se auttaa hahmottamaan selkeämmin opinnäytetyön tekijän kulkemaa matkaa ja sitä, miten lopulliset tulokset saavutettiin. Varsinaisten tulosten esittely on keskitetty seuraavaan lukuun. Opinnäytetyön suorittaminen tapahtui useassa vaiheessa ja vaiheet on esitelty karkeasti kuviossa 7.



Kuvio 7: Opinnäytetyön aikataulu ja vaiheet

Opinnäytetyön aiheen valitseminen ja rajaaminen aloitettiin opinnäytetyön toimeksiantajan eli Metropolia Ammattikorkeakoulun kanssa toukokuun alussa 2023, sen jälkeen, kun Metropolia oli ilmaissut kiinnostuksensa opinnäytetyötä kohtaan. Toimeksiantaja löytyi työlle helposti, sillä opinnäytetyön tekijä oli Metropoliaassa töissä ja opinnäytetyö oli mahdollista liittää hyvin Metropoliaassa käynnistettyyn kehittämishankkeeseen. Metropolia toivoi kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen tueksi kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käsikirjaa ja opinnäytetyö rajattiinkin niin, että opinnäytetyön tekijän tehtävä oli selvittää, millainen sen tulisi olla, jotta siitä olisi Metropolialle aidosti apua riskienhallinnan jalkauttamisessa. Seuraavana vaiheena oli suunnitelman laatiminen ja pian sen jälkeen alkoikin tutustuminen aihepiiriin tietoperustaan. Opinnäytetyön tietoperusta luotiin 2023 kesäkauden aikana. Syksyllä oli vuorossa tutkimusaineiston kerääminen. Haastattelut ja kysely suunniteltiin ennen niiden toteuttamista ja teemahaastattelukysymykset hyväksyttiin opinnäytetyön ohjaajalla ennen kenttätöiden aloitusta. Luonnollisesti seuraavana vaiheena oli vuorossa aineiston analysointi ennen kuin palattiin aihepiiriin teorioihin ja muodostettiin työn johtopäätökset teorian ja kerätyn aineiston kautta. Kaikki nämä vaiheet on kuvattu tarkemmin myöhemmin tässä opinnäytetyöraportissa. Lopuksi kerätyn tiedon pohjalta vielä muodostettiin tuo kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käsikirja Metropolian käyttöön. Ennen opinnäytetyön julkaisua opinnäytetyöstä sekä käsikirjasta kysyttiin palautetta opinnäytetyön toimeksiantajalta. Opinnäytetyö valmistui lokakuun lopulla 2023.

3.1 Lähestymistapa ja toteutus

Seuraavaksi käsitellään opinnäytetyön tutkimusotetta, toteutusta ja tutkimusmenetelmiä. Tämä opinnäytetyö oli tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tarkoituksena oli selvittää, millainen riskienhallinnan käsikirjan tulisi olla, jotta se tukisi Metropoliaa eri organisaatioitasoilla riskienhallinnan jalkauttamisessa. Lisäksi kerätyn tiedon pohjalta muodostettiin tuo käsikirja Metropolian käyttöön. Käsikirja pyrittiin rakentamaan myös niin, että sitä voisi hyödyntää myös muissa organisaatioissa ja näin ollen sillä olisi myös laajempi käytännöllinen merkitys.

Tutkimuksellinen kehittämistyö edustaa soveltavan tieteellisen tutkimuksen muotoa, joka pyrkii luomaan uusia tai parannettuja ratkaisuja. Tällainen kehittämistyö lähtee usein liikkeelle joko olemassa olevan ongelman ratkaisemisesta tai tarpeesta aikaansaada muutosta uusien ideoiden ja käytäntöjen avulla. Keskeistä tutkimuksellisessa kehittämistyössä on, että työssä ohjaa käytännön tavoitteet, joihin haetaan teoreettista tukea. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 19-20.) Myös Toikko ja Rantanen (2009, 22-23) ovat todenneet, että tutkimuksellinen kehittämistoiminta tuottaa tietoa, jossa kysymykset nousevat käytännön toiminnasta. Tavoitteena tutkimuksellisessa kehittämistyössä on konkreettinen muutos samalla kun pyritään tuottamaan perusteltua tietoa.

Opinnäytetyössä, joka toteutetaan tutkimuksellisena kehittämistyönä, käytetään tyypillisesti erilaisia lähestymistapoja, kuten toimintatutkimusta, konstruktivistista tutkimusta ja tapaustutkimusta. Tässä opinnäytetyössä noudatettiin konstruktivistisen tutkimuksen lähestymistapaa. Konstruktivistisessa tutkimuksessa keskitytään rakentamaan tai konstruoimaan ratkaiseva lopputulos ongelmalle, kuten uusi toimintatapa tai -malli. (HUMAK 2023; Lukka 2001). Konstruktivistinen tutkimus soveltuu erinomaisesti kehittämistehtävän malliksi, kun tavoitteena on luoda käytännöllinen ja konkreettinen malli tai suunnitelma. Konstruktivistisen tutkimuksen päämääränä on luoda uutta tietoa ja ratkaista käytännön ongelmia tutkimuksen avulla. Tärkeää on, että kehitetty ratkaisu voidaan monistaa ja hyödyntää myös laajemmin kuin vain alkuperäisessä kohdeorganisaatiossa. (Ojasalo ym. 2014, 65). Konstruktivistista tutkimusotetta pystyttiin siis soveltaa tässä opinnäytetyössä, sillä tavoitteena oli selvittää, millainen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käsikirjan tulisi olla, jotta siitä olisi Metropolialle apua riskienhallinnan jalkauttamisessa. Opinnäytetyön tulosten pohjalta muodostettu kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käsikirja on tämän opinnäytetyön kohdalla tuo uusi käytännönläheinen malli, jota on mahdollista soveltaa myös muissa organisaatioissa, jotka haluavat ottaa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kiinteäksi osaksi toimintaansa.

Kehittämistyötä kuvataan usein prosessiksi. Kehittäminen vie aikaa ja se koostuu useista eri vaiheista, joiden avulla prosessia viedään eteenpäin järjestelmällisesti. (Ojasalo ym. 2014, 24.) Kuviossa 8 esitellään kehittämisprosessin eteneminen jaettuna kuuteen vaiheeseen Ojasalon ym. (2014) mukaan.



Kuvio 8: Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (mukaillen Ojasalo ym. 2014, 24)

Ensimmäisessä vaiheessa määritellään kehittämisen kohde ja tavoite. Organisaatiossa havaittiin tarve kehittämistyölle, mikä tekee opinnäytetyöstä merkityksellisen toimeksiantajalle. Metropoliasa ollaan siis järjestämässä organisaation kokonaisvaltaista riskienhallintaa ja siihen liittyen Metropolia toivoi kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käsikirjaa riskienhallinnan jalkauttamisen tueksi. (Ojasalo ym. 2014, 27.) Toisessa vaiheessa perehdytään valittuun aiheeseen. Tämä vaihe on keskeinen tekijän tarpeiden ja organisaation kehittämisen kannalta. Ilman tätä prosessia muutostarvetta ei synny. (Ojasalo ym. 2014, 28-29.) Tämä vaihe koostui kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ja etenkin sen jalkauttamiseen liittyvän teoreettisen viitekehyksen tutkimisesta. Lisäksi se sisälsi ohjeisiin, oppaisiin, käsikirjoihin sekä yleisesti kirjoittamiseen liittyvään kirjallisuuden perehtymistä. Tutkimuksellisen kehittämistyön kolmannessa vaiheessa määritetään selkeät tavoitteet. On tärkeää harkita tarkasti tavoitetta, sillä liian laaja näkemys ei johda käytännön toimenpiteisiin. (Ojasalo ym. 2014, 33.) Tämän opinnäytetyön kannalta tämä tarkoitti sitä, että tutkimuskysymys muotoiltiin tarkasti. Tarkoituksena oli muodostaa sellainen tutkimuskysymys, johon on mahdollista saada opinnäytetyön puitteissa sellainen vastaus, joka tuottaa arvoa opinnäytetyön tilaajalle.

Seuraavassa vaiheessa luodaan tietoperusta, koska kehittämistyötä ei voida tehdä ilman aiheeseen perehtymistä. Tietoperusta kuvaa keskeisimmät teoriat ja mallit kyseisellä aihealueella. (Ojasalo ym. 2014, 34.) Tämä vaihe aloitettiin heti, kun aihepiiriin oltiin perehdytty tarpeeksi. Opinnäytetyön tietoperustaosuudessa onkin kuvattu työn kannalta keskeinen tietoperusta sekä riskienhallinnasta että hyvästä tieteellisestä kirjoittamisesta. Seuraavaksi

päätetään lähestymistavasta, jolla työtä aiotaan edistää. Tässä opinnäytetyössä valittiin konstrukttiivinen lähestymistapa, jonka pääpaino on kehittämisessä. Konstruktivisessa tutkimuksessa pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia luomalla jotain uutta. (Ojasalo ym. 2014, 36.) Tämän opinnäytetyön kontekstissa tuo uusi on kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ohjeistus käsikirjan muodossa Metropolian käyttöön, koska tämä oli nimenomaan toimeksiantajan toiveena. Kun lähestymistapa on valittu, seuraavaksi valitaan menetelmiä, jotka tukevat kehittämistyötä. Kehittämistyössä usein hyödynnetään useita erilaisia menetelmiä, sillä se edistää kehittämistyön luotettavuutta. Menetelmiä valittaessa on tärkeää miettiä, millaista tietoa tarvitaan ja aiotaan hyödyntää, sillä ne kaikki tarjoavat erilaista tietoa ja näkökulmaa tutkimukseen ja kehittämiseen. (Ojasalo ym. 2014, 40.) Seuraavissa alaluvuissa kerrotaan tässä opinnäytetyössä käytetyistä menetelmistä. Viidennessä vaiheessa suunnitelmat toteutetaan ja valmis työ julkaistaan. Toteutusvaiheessa suunnitellut toimenpiteet pannaan siis käytäntöön. Kerättyä aineistoa analysoidaan ja siitä johdetaan tuloksia ja johtopäätöksiä. Tulosten avulla arvioidaan kehittämisen hyötyjä. (Ojasalo ym. 2014, 46.) Viimeisessä vaiheessa suoritetaan kehittämistyön arviointi. Arvioinnissa analysoidaan kehittämistyön onnistumista ja arvioidaan sen vaikutuksia. (Ojasalo ym. 2014, 47.)

3.2 Tiedonkeruu ja aineiston analysointi

Tiedonkeruu on oleellinen osa opinnäytetyötä. Opinnäytetyö koostuu erilaisista menetelmistä, joiden tavoitteena on löytää ratkaisu tutkimusongelmalle. Tiedonkeruumenetelmien avulla pyritään saavuttamaan luotettavuutta, uskottavuutta ja totuudenmukaisuutta. Näiden menetelmien tarkoituksena on tuottaa aineistoa, jota voidaan hyödyntää opinnäytetyön tekemisessä. (Kananen 2014, 64.) Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli kerätä tutkimusaineisto monipuolisesti hyödyntämällä erilaisia tiedonkeruumenetelmiä. Tässä opinnäytetyössä tiedonkeruumenetelminä käytettiin haastattelua ja kyselyä. Menetelmiä valittaessa tärkeää oli miettiä menetelmien soveltuvuutta valitun tutkimusongelman ratkaisuun.

Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelma oli siis se, että koska kokonaisvaltainen riskienhallinta on Metropoliaassa vielä uusi asia, tällä hetkellä organisaation tiedot ja taidot riskienhallinnan suhteen eivät ole siis vielä tiedossa. Metropolian kyky jalkauttaa riskienhallinta on siis epäselvä. Organisaation riskienhallintaan liittyvien tietojen ja taitojen kehittämiseksi Metropolia toivoi käsikirjaa. Näin ollen tutkimuskysymykseksi muodostuikin se, että millainen riskienhallinnan käsikirjan tulisi olla, jotta se tukisi Metropolian kykyä jalkauttaa riskienhallinta toimintansa osaksi. Tutkimuskysymykseen vastatakseen opinnäytetyössä tuli siis selvittää ensinnäkin se, että mikä on riskienhallintaosaamisen taso näissä organisaation osissa, joissa riskienhallintatyö on tarkoitus aloittaa. Lisäksi on tärkeää tietää, millaisia käsikirjoja organisaatiossa arvostetaan.

Tässä opinnäytetyössä haastattelua päätettiin hyödyntää riskienhallintaosaamisen nykytilanteen selvittämiseen. Haastattelemalla on mahdollista saada vastaajilta tarkempia tietoja esimerkiksi kyselyyn verrattuna ja riskienhallinnan käsikirjan kannalta oli erityisen tärkeää saada mahdollisimman tarkka kuva nykytilanteesta, jotta käsikirjalla voidaan vastata siihen mahdollisimman tehokkaasti. (Nykänen 2002, 9).

Opinnäytetyön tiedonkeruussa haastattelulla oli siis merkittävä rooli. Haastattelu edustaa tehokasta menetelmää, joka soveltuu monenlaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelutilanteissa tapahtuu vuorovaikutusta haastateltavan kanssa, mikä mahdollistaa taustalla olevien motiivien paljastumisen. Lisäksi ei-kielelliset vihjeet voivat auttaa vastausten ymmärtämisessä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34.) Haastattelu oli monipuolinen keino saada näkemyksiä eri kohdeorganisaation edustajilta riskienhallintaosaamisen nykytilasta.

Haastattelun toteuttamistavoista on erilaisia vaihtoehtoja, ja niitä voidaan luokitella tutkijan roolin mukaan vuorovaikutustilanteessa. Haastattelutyypin valinta riippuu siitä, millainen vuorovaikutussuhde on haastattelijan ja haastateltavan välillä. Haastattelu voi olla esimerkiksi avoin haastattelu, teemahaastattelu tai lomakehaastattelu. Toteutustavan valintaan vaikuttaa suuresti se, kuinka tarkasti kysymykset halutaan muotoilla etukäteen. (Valli 2018, 29.) Tässä opinnäytetyössä käytettiin teemahaastattelua, jotta voitiin luoda vuorovaikutteinen keskustelu tarkoituksenmukaisesti (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34).

Teemahaastattelu on yksi yleisimmin käytetyistä tutkimushaastattelun muodoista. Teemahaastattelun kysymyksiä ohjaa ratkaistavana oleva tutkimusongelma. (Vilkkä 2021a, 98-99.) Teemahaastattelu edustaa haastattelumenetelmää, joka sijoittuu lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimaastoon (Hirsjärvi ym. 2014, 208). Teemahaastattelu auttaa tutkimaan ja ymmärtämään tarkasteltavaa ilmiötä, samalla pyrkien muodostamaan siitä kokonaiskuvan. Tiettyjen teemojen avulla lisätään ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2014, 72.) Teemahaastattelu voi parhaimmillaan tarjota monia eri näkökulmia yhdestä ja samasta ilmiöstä. Ilmiöthän voidaan usein kokea monella eri tavalla ja tietysti myös tutkija muodostaa asiasta oman käsityksensä. (Kananen 2014, 86-87.) Olennaista on, että haastatteluilla on mahdollista saavuttaa saturaatio. Saturaatio teemahaastatteluissa viittaa tilanteeseen, jossa uudet haastateltavat eivät anna enää mitään olennaisesti uutta tietoa. Saturaation saavuttaminen osoittaa, että aineiston kyllästymispiste on saavutettu ja teemat ovat tulleet riittävän kattavasti esille. Tämän opinnäytetyön kannalta tämä tarkoitti sitä, että haastatteluja jatkettiin niin pitkään, kunnes pystyttiin saamaan merkittäviä tuloksia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 62.)

Haastateltavia valittaessa on muistettava, mitä ollaan tutkimassa (Vilkkä 2021a, 109). Opinnäytetyön näkökulmasta on merkityksellistä harkita, keitä tulisi haastatella, jotta saadaan riittävästi tietoa tutkittavasta aiheesta. Kun haastatellaan tietyn organisaation työntekijöitä,

on tärkeää selvittää heidän vastuualueensa ja miten kyseinen vastuualue liittyy tutkittavaan ilmiöön. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.) Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin harjunnanvaraista näytettä aineistoa kerätessä. Se tarkoitti sitä, että ennen opinnäytetyön tutkimuksellisen osuuden suorittamista määriteltiin kriteerit, jotka ohjasivat aineiston valintaa tutkimusongelman ja opinnäytetyön tavoitteiden näkökulmasta. (Vilka 2021a, 121.) Tämä tarkoitti sitä, että haastateltaviksi valikoitui organisaatiosta sellaisia henkilöitä, jotka ovat kykeneviä antamaan opinnäytetyön kannalta relevanttia tietoa ja ovat halukkaita osallistumaan opinnäytetyöhön. Haastateltaviksi kohdeorganisaatiosta valikoitui johtotehtävissä olevia henkilöitä, sillä he tulevat jatkossa vastaamaan riskienhallinnan toteutuksesta omilla vastuualueillaan. Näillä henkilöillä tulee olemaan suuri rooli riskienhallinnan jalkautuksessa, joten jalkautuksen tueksi laadittavan käsikirjan kannalta on oleellista ymmärtää haastateltaviksi valikoitujen henkilöiden riskienhallintaosaamisen taso. Haastateltavien valinta perustui siis tässä opinnäytetyössä suoraan tutkimusongelmaan sekä tutkimuskysymykseen. Haastateltavia oli lopulta yhteensä seitsemän kappaletta. Käytännön tasolla haastattelut toteutettiin niin, että jokaiselle haastatteluun suostuneelle henkilölle lähetettiin sähköinen kalenterikutsu, joka sisälsi pienen saatekirjeen haastattelun tarkoitukseen liittyen. Haastattelut pidettiin Microsoftin Teams-alustalla videopuheluin. Haastattelun aluksi kerrattiin vielä haastattelun tarkoitus sekä keskeisimmät tietosuoja-asiat. Haastattelija, eli opinnäytetyön tekijä, esitti ennakkoon laadittuja kysymyksiä haastattelurungon (liite 1) mukaisesti ja haastateltavat vastasivat omien tietojensa ja kokemuksiansa pohjalta. Haastateltavat esittivät kokemuksiaan ja näkemyksiään mm. riskin ja riskienhallinnan terminologiaan, riskienhallinnan prosessiin sekä riskienhallinnan hyötyihin liittyen. Tätä kautta päästiin hahmottamaan riskienhallinnan tietoja ja taitoja, joita Metropolian kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamiseen liittyvillä avainhenkilöillä on tällä hetkellä. Haastattelija pystyi keskittymään vuorovaikutteiseen keskusteluun, sillä haastattelut nauhoitettiin myöhempää litterointia varten.

Tutkimuskysymykseen vastaamisen kannalta erityisen tärkeää oli lisäksi selvittää, millaiset seikat ovat hyvän käsikirjan tunnuspiirteitä kohteena olevan organisaation jäsenille. Tämän asian selvittämiseen päätettiin hyödyntää kyselyä. Kysely on yksi perinteisimmistä keinoista kerätä tutkimusaineistoa (Valli 2018, 81). Kysely tunnetaan survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä ja siinä kysytään samaa asiaa kaikilta vastaajilta täsmälleen samalla tavalla (Hirsjärvi ym. 2014, 193-194). Kysely on hyvä menetelmä silloin, kun halutaan tutkia useiden ihmisten mielipiteitä (Vilka 2021b, 46). Kyselyn etuna pidetäänkin sitä, että kyselyn avulla voidaan kysyä nopeasti ja tehokkaasti suurelta vastaajajoukolta (Ojasalo ym. 2014, 108).

Kysely mielletään usein vain määrällisen tutkimuksen menetelmäksi. Tämä opinnäytetyö on kuitenkin laadullinen työ, joten tässä kyselyssä käytetty kysymys oli avoin. Tämä lähestymistapa antaa vastaajille täyden vapauden ilmaista ajatuksiaan juuri sellaisina, kuin ne tulevat mieleen. Tämän ansiosta on mahdollista saada ennakoimattomia vastauksia sekä käyttökelpoisia lainauksia. Usein suorat lainaukset kohderyhmän kommentteista ovat tehokkaampia

ilmaisemaan havaintoja kuin esimerkiksi keskiarvot määrällisessä tutkimuksessa. (SurveyMonkey 2023.) Avointen kysymysten käyttö tutkimuksessa on aina tutkijan oman harkinnan varassa, sillä tulosten hyödyllisyys riippuu suuresti vastaajien aktiivisuudesta, ja joskus saatu informaatio ei täytä tutkijan odotuksia. Kuitenkin, jos tutkija tuntee kohdejoukon ja tietää heidän olevan aktiivisia ja kantaaottavia, avoimien kysymysten käyttö voi olla erittäinkin suositeltavaa. (Ojasalo ym. 2014, 117.) Tässä opinnäytetyössä vastaajajoukko oli opinnäytetyön tekijälle tuttu, joten tämän työn kannalta avoimien kysymysten käyttäminen oli perusteltua. Lisäksi avoimen kysymyksen käyttämisellä haluttiin mahdollistaa se, että vastaajat voivat kertoa oman mielipiteensä ilman rajattuja vaihtoehtoja. Kyselyn otanta muodostettiin niin, että kyselyyn pyydettiin vastauksia teemahaastatteluihin osallistuneilta henkilöiltä, sillä he ovat avainasemassa riskienhallinnan jalkauttamisen suhteen ja näin ollen tulevat olemaan käsikirjan kanssa tekemisissä. Haastateltavia henkilöitä pyydettiin myös välittämään kysely heidän alaisilleen. Tässä vaiheessa siis sovellettiin ns. lumipallo-otantaa. Se tarkoittaa siis sitä, että tutkija valitsee ensin sellaisia informanteja eli tiedonantajia, joilla on aiheesta paljon tietoa ja tämän jälkeen pyytää näitä informanteja nimeämään seuraavat aiheen tuntevat tiedonantajat, jotka pystyvät antaa tutkimuksen kannalta relevanttia tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 59-60.) Myös näiden muiden informanttien vastaukset ovat erittäin arvokkaita, sillä he edustavat tyypillistä Metropolian organisaation jäsentä. Riskienhallinnan jalkautuksessahan on kyse juuri siitä, että riskienhallinta tuodaan osaksi arkea ja näin ollen osaksi henkilöstön toimintaa. Kyselyyn saatiin siis vastauksia sellaisilta henkilöiltä, jotka tulvat käyttämään Metropolian kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käsikirjaa. Käytännön tasolla kysely toteutettiin sähköisenä kyselynä Microsoftin Forms-alustalla. Kyselyssä kysyttiin yhdellä avoimella kysymyksellä vastaajan mielipidettä siitä, millainen on hänen mielestään hyvä käsikirja. Tämän kysymyksen avulla oli mahdollista selvittää nimenomaan käsikirjan tulevien käyttäjien tarpeita käsikirjan suhteen ja se teki kyselystä merkityksellisen opinnäytetyön kannalta. Vastauksia saatiin yhteensä 27 kappaletta ja vastaukset olivat nimettömiä.

Tiedonhankinnan jälkeen kerätty data on luonnollisesti analysoitava, koska yksinään se ei riitä vastaamaan tutkimusongelmaan. Kerätystä aineistosta siis etsitään vastauksia tutkimusongelmasta johdettuihin tutkimuskysymyksiin (Vilkkä 2021b, 109). Laadullisen aineiston analyysin tavoitteena on selkeyttää aineistoa ja näin ollen tuottaa uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. Analyysin tarkoituksena on luoda hajanaisesta aineistosta selkeä kokonaisuus. (Eskola & Suoranta 1998, 100.) Analyysivaihe paljastaa tutkijalle, millaisia vastauksia hän saa tutkimuskysymyksiinsä (Hirsjärvi ym. 2014, 221).

Laadullisessa tutkimuksessa yleinen lähestymistapa on aloittaa analyysi tallentamalla kerätyt tiedot sanatarkasti, eli litteroimalla (Ojasalo ym. 2014, 110; Kananen 2015, 83). Tässä opinnäytetyössä litterointia käytettiin haastatteluiden aukikirjoittamiseen. Tämän jälkeen analyysityökaluna käytettiin teemoittelua, sillä se auttoi ymmärtämään ja tulkitsemaan kerättyä dataa paremmin. Teemat, eli keskeiset aiheet, muodostetaan siis löytämällä litteroinnin jälkeen

aineistosta yhdistäviä ja erottavia elementtejä. Teemoittelu on luonteva tapa analysoida teemahaastatteluaineistoa. Joskus teemat vastaavat käytettyä haastattelurunkoa, mutta toisinaan ne voivat olla aivan uusia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.) Käytännön tasolla teemoittelu siis aloitettiin litteroinnin jälkeen. Teemoittelussa hyödynnettiin kirjalliseen muotoon siirrettyjen haastatteluaineistojen värikoodaamista. Samaan teemaan liittyvät värit siis korostettiin jokaisesta haastatteludokumentista samalla värillä. Näin pystyttiin hahmottamaan eri haastatteluvastauksista yhdistäviä teemoja. Värikoodauksen jälkeen samalla värillä korostetut lainaukset siirrettiin omiin dokumentteihinsa, jotta voitiin muodostaa käsitys siitä, mikä niitä yhdistävä teema oikein on. Tämän jälkeen teemat nimettiin mahdollisimman kuvaavalla tavalla. Teemoittelu suoritettiin niin haastatteluiden kuin kyselynk vastauksille. Kyselyn osalta vastaukset olivat jo valmiiksi kirjallisessa muodossa, joten vastausten analysointia ei tarvinnut aloittaa litteroimalla. Muuten teemoittelu eteni samaan tapaan kuin haastatteluidenkin kohdalla. Muodostetut teemat esitellään seuraavassa luvussa.

4 Tulokset

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tuloksia, jotka perustuvat teemahaastatteluihin sekä kyselyyn. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada vastaus tutkimuskysymykseen eli siihen, millainen riskienhallinnan käsikirjan tulisi olla, jotta se tukisi Metropolian kykyä jalkauttaa riskienhallinta toimintansa osaksi. Teemahaastattelujen ja niiden analysoinnin avulla selvitettiin, mikä on riskienhallintaosaamisen taso organisaation osissa, joissa riskienhallintatyö on tarkoitus aloittaa. Käsikirjan kannalta oli erityisen tärkeää saada mahdollisimman tarkka kuva nykytilanteesta, jotta käsikirja vastaisi tarpeeseen mahdollisimman tehokkaasti ja sen asiasisällössä keskityttäisiin Metropolian kannalta relevantteihin asioihin. Tarkoitus oli siis selvittää mitä tietoa riskienhallinnasta vielä tarvitaan, jotta organisaatio onnistuisi riskienhallinnan jalkauttamisessa. Haastateltavilta ei kuitenkaan kysytty tätä asiaa suoraan, sillä he eivät pystyisi riskienhallintaa entuudestaan tuntematta antaa siihen vastausta. Sen sijaan heiltä tiedusteltiin, että mitä kaikkea he aiheesta tietävät ja tätä kautta pystyttiin muodostamaan käsitys siitä, mitä kaikkea riskienhallintaan liittyvää osaamista tulee vielä vahvistaa. Kyselyn avulla puolestaan selvitettiin, millaisia käsikirjoja Metropoliasa arvostetaan. Tämä auttoi muodostamaan käsikirjasta sellaisen kokonaisuuden, joka vastaa toimeksiantajan odotuksia. Nämä kerätyt tulokset toimivat pohjana Metropolian käyttöön laaditulle kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käsikirjalle, joka on räätälöity Metropolian tarpeisiin. Lopullisessa tuotoksessa yhteensovitettiin käytäntöä ja teoriaa, jotta saatiin laadittua mahdollisimman hyvin Metropolian tarpeita vastaava tuotos.

4.1 Riskienhallintaosaamisen nykytila

Tässä opinnäytetyössä haastattelua päätettiin hyödyntää riskienhallintaosaamisen nykytilanteen selvittämiseen. Haastatteluiden teema liittyi riskienhallintaosaamiseen. Haastattelukysymykset (liite 1) muodostettiin kokonaisvaltaisen riskienhallinnan sekä sen jalkauttamiseen liittyvän teorian kautta. Tämä teoria on siis kuvattu tämän opinnäytetyön tietoperustassa. Haastateltavat esittivät kokemuksiaan ja näkemyksiään esim. riskin ja riskienhallinnan terminologiaan, riskienhallinnan prosessiin sekä riskienhallinnan hyötyihin liittyen. Tätä kautta päästiin hahmottamaan riskienhallinnan tietoja ja taitoja, joita Metropolian kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamiseen liittyvillä avainhenkilöillä on tällä hetkellä.

Haastatteluissa nousi esiin useampia yhteisiä teemoja, jotka havaittiin myöhemmin haastattelujen analysointivaiheessa. Teemoittelun kautta teemoja löytyi yhteensä seitsemän ja jokainen niistä toistui tavalla tai toisella lähes jokaisessa haastattelussa. On toki tärkeä muistaa, että haastattelukysymykset teemahaastattelussa ohjasivat varmasti osittain näiden teemojen äärelle. Haastateltavien vastaukset olivat kuitenkin hyvinkin yhteneväisiä, joten voidaan todeta, että saturaatiopiste saavutettiin käytetyllä haastatteluotannalla. Haastatteluiden osalta teemoiksi muodostuivat:

- a) Riski ja riskienhallinta liitetään usein vain turvallisuustoimintaan
- b) Riski nähdään pääosin vain negatiivisena asiana
- c) Riskienhallinnan käsitteen vaikeus
- d) Riskienhallinnan prosessin vaikeus
- e) Riskienhallinta nähdään pääasiassa reaktiivisena toimintana
- f) Riskienhallinnassa nähdään hyötyjä
- g) Riskienhallinnan koetaan näkyvän käytännön työssä

Seuraavaksi käydään jokainen teema erikseen läpi. Haastattelutuloksien esittelyn yhteydessä käytetyt haastateltavien lainaukset ovat täysin anonymisoituja eli nimettömiä, koska opinnäytetyössä halutaan kunnioittaa hyvää tieteellistä käytäntöä sekä opinnäytetöiden eettisiä suosituksia.

- a) Riski ja riskienhallinta liitetään usein vain turvallisuustoimintaan

Haastatteluissa korostui erityisesti se, että riskienhallinnan koetaan liittyvän vahvasti lähinnä turvallisuuteen. Haastatteluissa kävi ilmi useaan otteeseen, että riskienhallinta liitetään usein vain turvallisuuteen liittyviin asioihin, eikä riskienhallinnan kokonaisvaltaisuutta välttämättä huomata. Tämä tuli hyvin esille kysyttäessä haastateltavien aiemmista kokemuksista työelämässä riskienhallintaan liittyen.

Aiemmissa töissäni olen asiakaskunnasta johtuen ollut riskienhallinnan kanssa tekemisissä. Se liittyi väkivaltaan ja aggressiivisiin asiakkaisiin ja tämän tyyppiin häiriökäyttäytymiseen.

Meillä oli (aikaisemmassa työssä) monenlaista puuhaa siihen (riskienhallintaan) liittyen. Aina erilaisesta viestinnästä uhkatilanteissa toimimiseen.

Meillä laaditaan työohjeita esim. häiriökäytökseen ja muihin riskeihin, kuten tietosuoja- ja turvallisuusriskeihin.

Jos puhutaan esim. kiinteistön turvallisuuteen liittyvistä riskeistä, niin sellaisten kanssa en ole ollut tekemisissä.

b) Riski nähdään pääosin vain negatiivisena asiana

Suurin osa haastateltavista näki riskin pelkästään negatiivisena asiana. Tämä on tietysti hyvin luonnollista, sillä arkisessa kielessä riskiä terminä leimaa hyvin negatiivinen sävy ja sen usein ajatellaan liittyvän johonkin epäedulliseen tai vaaralliseen tapahtumaan (Juvonen ym. 2014, 8).

Riski saattaa aiheuttaa jollekin jonkinlaisen vaaran.

Haastatteluissa ei johdateltu tämän teeman äärelle, sillä riskin positiivisesta ja negatiivisesta puolesta ei haastateltavilta kysytty suoraan. Tämän teeman äärelle päästiin pyydettäessä haastateltavia määrittelemään riski omin sanoin. Riskiä ei kuitenkaan nähty pelkästään esim. henkilöön kohdistuvana vaarana, vaan haastateltavista moni tunnistikin, että se voi liittyä myös esim. erilaisiin projekteihin. Näissäkin tapauksissa toki riski nähtiin negatiivisena asiana.

Riski on normaalitoiminnasta poikkeava uhka jollain tapaa. Se voi olla monenlaista. Kuten se, että projektissa kaikki ei mene suunnitellusti.

Riski tarkoittaa sitä, että kun on jokin suunnitelma tai tekeminen käynnissä, niin ne (riskit) on ne vaihtoehdot, että miten se (suunnitelma tai tekeminen) voi epäonnistua tai mennä muuten suunnittelemattomasti.

Näkisin, että riski on sellainen uhka tai vahinko, joka voi tulla johonkin projektiin tai toimintaan.

Riski on usein organisaatiolle jonkinlainen menetys, kulu tai häiriötilanne.

c) Riskienhallinnan käsitteen vaikeus

Riskin käsitteen lisäksi riskienhallinta oli terminä selvästi hieman vieras haastateltaville. Jokaisella haastateltavalla oli hieman omanlaisensa tapa kuvata riskienhallintaa. Tämä ei ole yllättävää, sillä onhan riskin ja riskienhallinnan määritelmässä eroja jopa alan standardeissa ja kirjallisuudessakin.

Riskienhallinta on ennakoitua ja suunnitelmallisuutta

Riskienhallinta on, että tutkitaan mahdollisuuksia, että asiat eivät mene odotetusti.

Varmaankin riskienhallinta on sitä, että meillä on selvä kuva, että jos jotain tapahtuu, niin meillä on selvä toimintatapa ja se ollaan ennakoitu.

d) Riskienhallinnan prosessin vaikeus

Riskienhallinnan prosessi oli myös haastateltaville vieras. Osa haastateltavista totesikin suoraan, ettei tunne riskienhallintaprosessia.

Täytyy sanoa, että aika huonosti tunnen (riskienhallinnan prosessia).

En oikeastaan tiedä (riskienhallinnan prosessia).

Osalla vastaajista oli kuitenkin jonkinlainen käsitys prosessista. Näiden vastausten perusteella ainakin osa selvästi tuntee joitain vaiheita riskienhallinnan prosessiin liittyen. Vastauksissa tunnistettiin esim. toimintaympäristön huomioiminen, riskien tunnistaminen, riskien käsittely sekä prosessiin liittyvä viestintä.

Sen verran on jäänyt turvallisuusjutut mieleen, että kyllä se lähtee varmaan sieltä riskin havainnoinnista. Meidän toimintaympäristö pitää tunnistaa ja mitä me tehdään ja missä me tehdään ja sitä kautta pääsee siihen konkretiaan käsiiksi.

Riskien havainnointi ja sen jälkeen riskiin reagointi, tiedottaminen, puuttuminen, asian kuntoon laittaminen ja siihen selkeät vastuut ja se asia kuitataan pois.

e) Riskienhallinta nähdään pääasiassa reaktiivisena toimintana

Yksi mielenkiintoisimmista esiin nousseista teemoista oli, että haastatteluissa korostui se, että riskienhallinta nähdään lähinnä reaktiivisena toimintana. Mielenkiintoisen tästä tekee erityisesti se, että kyseinen teema ei noussut suoraan teemahaastattelun rungosta. Toki esim. riskin ja riskienhallinnan käsitteiden käsittely teemahaastattelun rungon mukaisesti varmasti ohjasi tämän teeman äärelle.

Konkretian tasolla ihmisten pitää tietää mitä tehdä, jos jotain tapahtuu.

Sitten niihin (riskeihin) reagoidaan ja näiden pohjalta laaditaan ohjeistus.

Kirjataan kaikki todennäköiset ja vähemminkin todennäköiset riskit luetteloon, (ja kirjataan) jos tämä tapahtuu, niin sitten toimitaan näin.

Kun jotain epätoivottua tapahtuu, niin (sen varalle) on olemassa suunnitelmat ja toimintaohjeet.

Perinteinen riskienhallintaprosessihan on usein reaktiivinen ja satunnainen, toisin kuin proaktiivinen, ennakoiva ja johdonmukainen kokonaisvaltaisempi lähestymistapa. Tämä ajattelu-tapa voi ohjata ajattelemaan riskejä nimenomaan uhkina. (Aloita riskienhallinta - Opas kokonaisvaltaisen riskienhallinnan aloittamiseen 2023.)

f) Riskienhallinnassa nähdään hyötyjä

Riskienhallinnassa nähdään haastateltavien mielestä selvästi hyötyjä, siitäkin huolimatta, että riskienhallinta on Metropoliassa vielä uusi asia, eikä sitä olla vielä otettu kiinteäksi osaksi johtamista. Osa haastateltavista tunnistikin juuri riskienhallinnan merkityksen onnistumisen mahdollistajana sekä johtamisen työkaluna.

Kyllähän se (riskienhallinta) on johdolle todella iso asia.

Kyllä se (riskienhallinta) varmasti varmistaa meidän onnistumisia ja edesauttaa sitä, että pystytään välttämään riskejä, etteivät ne kävisi toteen.

Lisäksi riskienhallinnan koetaan olevan avuksi erilaisissa häiriötilanteissa ja etenkin niiden ennakoinnissa.

Se mitä hyötyä siitä (riskienhallinnasta) on organisaatiolle on se, että riski on usein organisaatiolle jonkinlainen menetys tai kulu tai häiriötilanne. Näitä pystytään ehkäisemään riskienhallinnalla. Se on totta kai organisaation etu.

Jos riskejä ei mietittäisi, niin kyllähän niitä tulisi eri prosesseihin sivusta ja siinä olisi hätä kädessä monta kertaa, niin parempi miettiä jo valmiiksi niitä riskejä.

g) Riskienhallinnan koetaan näkyvän käytännön työssä

Riskienhallinnan koetaan näkyvän Metropolian toiminnassa jo tälläkin hetkellä. Haastatte-luissa esiin nousi etenkin työsuojelullinen näkökulma ja riskienhallinnan koettiin olevan osa työturvallisuutta.

Ainakin suunnittelutasolla vaikkapa se, että työsaliin ei oteta kahtakymmentä opiskelijaa enempää yhtä opettajaa kohti.

Silloin kun toimitiloja uudistettiin, riskejä käytiin huolellisesti läpi.

Osa haastateltavista tunnisti lisäksi hieman kokonaisvaltaisemman riskienhallinnan merkkejä organisaatiossa. Riskienhallinta koettiin ainakin osan haastateltavista mukaan osaksi toiminnan ja talouden suunnittelua.

Luulen, että suurimmaksi osaksi se (riskienhallinta) nivoutuu kaikenlaiseen suunnitteluun, ei ehkä niin kokonaisvaltaisesti eikä erikseen nimettynä, mutta kyllähän melkein toiminnassa kuin toiminnassa kulkee mukana ajatus siitä, mitä sitten jos.

Taloudessa (riskienhallinta) näkyy. Riski yritetään laittaa mukaan esim. kaikkiin lukuihin mitä ennustetaan ja budjetoidaan, jotta se on mietitty ja hallittu riski.

4.2 Hyvän käsikirjan ominaisuudet

Opinnäytetyössä oli tärkeää selvittää organisaation arvostamia ominaisuuksia käsikirjoissa, jotta käsikirja vastaisi toimeksiantajan odotuksia. Kyselyssä kysyttiin yhdellä avoimella kysymyksellä vastaajan mielipidettä siitä, millainen on hänen mielestään hyvä käsikirja. Nämä vastaukset on listattu taulukossa 1. Taulukossa on esitetty vastaajan mainitsema hyvän käsikirjan ominaisuus sekä se, kuinka monta kertaa kyseinen ominaisuus mainittiin vastauksissa.

Ominaisuus	Esiintyminen (krt)
Lyhyt / Tiivis	11
Selkeä	11
Sisällysluettelo	10
Hyvin jäsennelty / Hyvä rakenne	7
Visuaalinen	6
Kuvia ja taulukoita	6
Helppolukuinen	5
Helposti saatavilla	4
Sähköinen	3

Havainnollinen	3
Sisältää esimerkkejä	2
Keneltä lisätietoja	2
Helposti päivitettävä	2
Hakemisto	2
Kohderyhmä huomioitu	2
Testaus ennen käyttöönottoa	2
Suomi ja englanti	2
Sisältää yhteenvetoja	1
Houkutteleva kansilehti	1
Oleellinen tieto asiakohdan alussa	1
Ei liian pientä tekstiä	1
Löytää itselle tarpeellisen tiedon	1
Toiminnallisuus	1

Taulukko 1: Kyselyn vastaukset

Kyselyn analysointi aloitettiin siis listaamalla kaikki saadut vastaukset ja laskettiin kuinka monta kertaa samat asiat toistuivat vastauksissa. Kuten taulukko 1 osoittaa, muutamat ominaisuudet, kuten käsikirjan lyhyys ja selkeys, erottuvat selvästi. Muita suosituimpia ominaisuuksia kyselyn mukaan olivat sisällysluettelon löytyminen käsikirjasta, hyvä käsikirjan rakenne ja jäsentely, visuaalisuus, kuvien ja taulukoiden hyödyntäminen sekä helppolukuisuus.

Kyselyn analysointia jatkettiin seuraavaksi teemoittelulla. Vastauksista nousi esiin selvästi kolme pääteemaa, joiden alle kaikki ominaisuudet oli mahdollista sijoittaa. Kyselyn osalta teemoiksi muodostuivat: rakenne, ulkoasu ja käytettävyys. Teemat on kuvattu taulukossa 2. Taulukossa jokaisen teeman alle on sijoitettu kyseiseen teemaan liittyvät ominaisuudet. Rakenteeseen liittyviä ominaisuuksia ovat mm. sisällysluettelo, hyvä jäsentely ja käsikirjan lyhyys. Ulkoasuun liittyviä ominaisuuksia ovat puolestaan mm. visuaalisuus, kuvien ja taulukoiden sisällyttäminen sekä houkutteleva kansilehti. Käytettävyysteemaan liittyviä ominaisuuksia ovat esim. helppolukuisuus ja se, että käsikirja on helposti saatavilla ja mielellään sähköisenä versiona.

Rakenne	Ulkoasu	Käytettävyys
Sisällysluettelo	Visuaalinen	Helppolukuinen
Hyvin jäsenelty / hyvä rakenne	Kuvia ja taulukoita	Helposti saatavilla
Hakemisto	Houkutteleva kansilehti	Sähköinen
Oleellinen tieto asiakohdan alussa	Ei liian pientä tekstiä	Helposti päivitettävä
Lyhyt / Tiivis	Selkeä	Kohderyhmä huomioitu
Sisältää esimerkkejä	Havainnollinen	Testattu ennen käyttöönottoa
Sisältää yhteenvetoja		Suomi /englanti
Löytää itselle tarpeellisen tiedon		Toiminnallisuus
Keneltä lisätietoja		

Taulukko 2: Kyselyn vastausten teemoittelu

5 Johtopäätökset

Tulosten muodostamisen jälkeen on hyvä palata vielä aihepiirin teorioihin ja muodostaa sitä kautta opinnäytetyön johtopäätökset. Johtopäätökset käsittävät tulosten ja tietoperustan vuoropuhelun. Johtopäätökset siis syventävät ymmärrystä opinnäytetyön tulosten yhteydestä tietoperustaan. Näin voidaan arvioida, onko tutkimuskysymyksellä saatu vastaus tutkimusongelmaan.

5.1 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käsikirja

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksen mukaisesti oleellista opinnäytetyössä oli selvittää, millainen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käsikirjan tulisi olla, jotta se tukisi Metropolian kykyä jalkauttaa riskienhallinta toimintansa osaksi. Organisaatiolla tulee olla riittävät tiedot ja taidot riskienhallinnasta, jotta tämä implementointi voisi onnistua (Nocco & Stultz 2006, 14;

Fraser & Simkins 2016, 689-698). Kokonaisvaltainen riskienhallinta on kuitenkin Metropolia-ssa vielä uusi asia, joten tällä hetkellä organisaation tiedot ja taidot riskienhallinnan suhteen eivät ole siis vielä tiedossa. Käsikirjan kannalta oli erityisen tärkeää selvittää, millaisia taustatietoja avainhenkilöillä on aiheesta, sillä tämä vaikuttaa suuresti käsikirjan sisältöön ja rajaukseen (Nykänen 2002, 9). Opinnäytetyössä selvitettiin teemahaastatteluiden avulla implementoinnin kannalta avainasemassa olevilta henkilöiltä heidän tietojaan ja taitojaan riskienhallintaan liittyen. Näin saatiin vastaus siihen, että millainen Metropolian kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käsikirjan tulisi olla teorian eli asiasisällön osalta. Pelkkä oikein kohdennettu teoriaosuus ei kuitenkaan tee vielä hyvää käsikirjaa. Lisäksi käsikirja on järjestettävä niin, että se palvelee tarkoitusta parhaiten ja sen ilmaisutapa on sopiva lukijoille. (Kankaanpää & Piehl 2011, 295.) Lukijan motivointi on tärkeää, sillä vain harvoissa tilanteissa kirjoittaja voi luottaa siihen, että lukija on aidosti kiinnostunut aiheesta ja hän voi perehtyä tuotokseen kaikessa rauhassa (Nykänen 2002, 11). Käyttäjän tarpeet on siis huomioitava myös käsikirjan esitysmuodossa. Tästä syystä opinnäytetyössä selvitettiin myös, millainen käsikirjan tulisi olla ominaisuuksiltaan, jotta se palvelisi tarkoitustaan. Tässä opinnäytetyössä tätä asiaa kysyttiin kyselyn avulla kohdeorganisaation edustajilta, eli tulevilta käsikirjan käyttäjiltä.

Käsikirjan rakentamisessa hyödynnettiin tieteellisen kirjoittamisen kulkua. Käsikirja laadittiin siis prosessikirjoittamisen vaiheita käyttäen. Ensin käsikirja siis suunniteltiin ja luonnosteltiin, jonka jälkeen sitä muokattiin ja lopuksi käsikirja viimeisteltiin (Vilka 2021a, 65). Suunnitteluvaiheessa koottiin aihepiirin olennainen lähdeaineisto. Tässä opinnäytetyössä tuo lähdeaineisto toimii myös tämän opinnäytetyön riskienhallintaa koskevana tietoperustana. Samalla myös pohdittiin mikä kyseisessä aineistossa on käsikirjan lukijan kannalta kaikkein tärkeintä. Suunnittelun jälkeen käsikirja luonnosteltiin. Tässä vaiheessa tärkeintä oli hahmottaa esille tuotavien asioiden järjestys, jotta lukija ymmärtäisi sisällön kirjoittajan haluamalla tavalla. Muokausvaiheessa keskityttiin oikolukemiseen ja kieliasun korjaamiseen. Lisäksi käsikirjasta kysyttiin tässä kohtaa palautetta opinnäytetyön toimeksiantajalta ennen kuin käsikirja viimeisteltiin.

5.1.1 Käsikirjan asiasisältö

Hyvä käsikirja on kirjoitettu sen lukijaa varten. Onnistunut käsikirja edellyttää, että sen laatija on ottanut kohdeyleisön huomioon (Arter 2021; Kankaanpää & Piehl 2011, 295; Roivas 2020.) On siis ensiarvoisen tärkeää ottaa kohderyhmä huomioon. Erityisesti tärkeää on pohtia etukäteen, millaisia taustatietoja lukijoilla on aiheesta. Tämä vaikuttaa suuresti kirjoituksen sisältöön, rajaukseen, rakenteeseen ja tarkkuuteen. (Nykänen 2002, 9.) Tästä syystä käyttäjien lähtötiedot selvitettiin ensin haastatteluilla.

Riski on riskienhallinnan keskiössä, joten käsikirja on tärkeää aloittaa riskin määrittämisellä. Arkielämässä riski liittyy mahdollisuuteen vahingolliseen, epäedulliseen tai vaaralliseen

tapahtumaan tai seuraukseen. Yleisesti ajatellaan, että riskin toteutuessa aiheutuu haittaa henkilöille tai omaisuudelle. Riskiä terminä leimaa siis hyvin negatiivinen sävy. (Juvonen ym. 2014, 8.) Tämä korostui erityisesti myös haastatteluissa. Yksi haastatteluissa esiin nousseista teemoista oli juurikin se, että riski nähdään pääosin vain negatiivisena asiana. Tämä käy hyvin ilmi tässä haastateltavan kommentissa:

Riski on normaalitoiminnasta poikkeava uhka jollain tapaa.

Aihepiirin kirjallisuudessa riskin käsite on kuitenkin monitulkintaisempi ja sitä voidaan määritellä eri tavoin eri konteksteissa. Laajemmassa tulkinnassa riskiä ei määritellä pelkästään negatiivisista lähtökohdista käsin. (Hopkin 2018, 15.) Tällaisen kokonaisvaltaisemman tulkinnan mukaan riskiä kuvataan siis usein viittaamalla mahdollisiin tapahtumiin ja seurauksiin tai niiden yhdistelmään. Riskin vaikutus on siis poikkeama odotetusta, niin myönteisessä kuin kielteisessäkin mielessä. Käsikirjassa on siis erityisen tärkeää avata riskiä käsitteenä ja tuoda esiin sen kokonaisvaltausempi määritelmä.

Riskin lisäksi myös riskienhallinnan käsitteen avaaminen on käsikirjan kannalta oleellista. Haastatteluissa nousi esiin, että riskienhallintaa oli haastateltaville vaikeasti selitettävä termi. Lisäksi riskienhallinta koetaan kohdeorganisaatiossa lähinnä turvallisuuteen liittyväksi asiaksi. Kuten tämä yksi haastateltavan kommentti osoittaa:

Aiemmissa töissäni olen asiakaskunnasta johtuen ollut riskienhallinnan kanssa tekemisissä. Se liittyi väkivaltaan ja aggressiivisiin asiakkaisiin ja tämän tyyppiin häiriökäyttäytymiseen.

Riskienhallinta on kuitenkin organisaation johtamiseen ja toimintaan sisältyvä prosessi, jota sovelletaan strategian valinnasta lähtien kaikessa organisaation toiminnassa. (Suomen Riskienhallintayhdistys ry 2023a). Kyse ei siis ole pelkästään turvallisuustoimintaan liittyvä asia. Riskienhallinta käsittää sekä epäedullisten tapahtumien välttämisen ja niiden seurausten pienentämisen että mahdollisuuksien tunnistamisen, analysoinnin ja hyödyntämisen. Kaikki nämä toimenpiteet tähtäävät organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. (ISO 31000:2018, 5.) Riskin tavoin riskienhallinnan käsite on siis paljon moniulotteisempi, kuin mitä voisi ajatella ja tästä syystä myös riskienhallinta ja sen kokonaisvaltaisuus on syytä avata käsikirjassa. Riskienhallinta liittyy muuhunkin toimintaan kuin vain turvallisuuteen.

Opinnäytetyössä esimerkkinä laadittu kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käsikirja tukee kohdeorganisaatiota riskienhallinnan jalkauttamisessa. Riskienhallinnan keskeinen tavoite on ymmärtää riskejä, jotta organisaatio voi tehdä perusteltuja päätöksiä, hyödyntää mahdollisuuksia ja torjua uhkia. Tämä edellyttää riskienhallinnan integroimista osaksi organisaation päätöksentekoprosessia kaikissa toiminnoissa. (Niemi 2018, 323; Juvonen ym. 2014, 7; Kuusela & Ollikainen 2002, 125.) Riskienhallintaprosessi on siis vietävä kiinteäksi osaksi organisaation

muita oleellisia prosesseja. Tässä onnistuminen vaatii organisaatiolta riskienhallintaprosessin tuntemista. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että riskienhallinnan prosessi on kohdeorganisaatiossa vielä suhteellisen vieras.

Täytyy sanoa, että aika huonosti tunnen (riskienhallinnan prosessia).

Riskienhallinnan käsikirjassa onkin siis kiinnitettävä erityistä huomiota riskienhallinnan prosessin esittelyyn.

Haastatteluissa korostui, että riskienhallinta nähdään pääosin reaktiivisena toimintana. Tämä näkyy hyvin tässä haastateltavan kommentissa:

Kun jotain epätoivottua tapahtuu, niin (sen varalle) on olemassa suunnitelmat ja toimintaohjeet.

Perinteinen riskienhallintaprosessihan on usein reaktiivinen ja satunnainen, toisin kuin proaktiivinen, ennakoiva ja johdonmukainen kokonaisvaltaisempi lähestymistapa. Tämä ajattelu-tapa voi ohjata ajattelemaan riskejä nimenomaan uhkina. (Aloita riskienhallinta - Opas kokonaisvaltaisen riskienhallinnan aloittamiseen 2023.) Näin ollen käsikirjassa on syytä keskittyä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan proaktiivisuuteen. Reaktiivinen näkökulmahan voi osaltaan selittää myös sitä, miksi riski nähdään organisaatiossa lähinnä vain negatiivisena asiana.

Kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta voi olla organisaatiolle paljon hyötyjä. Myös haastateltavat kohdeorganisaatiossa tunnistivat tämän, kuten tämä lainaus osoittaa:

Kyllä se (riskienhallinta) varmasti varmistaa meidän onnistumisia ja edesauttaa sitä, että pystytään välttämään riskejä, etteivät ne kävisi toteen.

Käsikirjan on syytä vahvistaa tätä näkemystä entisestään. Hyvin organisoitu ja tavoitteellinen riskienhallinta on organisaation menestystekijä ja se auttaa organisaatiota varmistamaan toimintansa jatkuvuuden (Juvonen ym. 2014, 7). Hyvin toimiva riskienhallintamalli voi myös tuoda kilpailuetua pitkällä aikavälillä ja avata mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen (Dinu 2013, 536-539). Jotta kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttaminen onnistuisi, tulisi koko organisaation myös ymmärtää sen hyöty (Nocco & Stultz 2006, 14). Hyötynäkökulman esille tuominen on siis hyvin tärkeää käsikirjan kannalta, jonka tarkoituksena on tukea organisaatiota riskienhallinnan jalkautuksessa.

Yksi haastatteluissa esiin nousseista teemoista oli se, että riskienhallinnan koetaan näkyvän organisaatiossa käytännön tasolla jo nyt. Kuten tämä haastateltavan esimerkki osoittaa:

Ainakin suunnittelutasolla vaikkapa se, että työsaliin ei oteta kahtakymmentä opiskelijaa enempää yhtä opettajaa kohti.

Haastatteluiden perusteella riskienhallinnan koetaan kuitenkin liittyvän lähinnä turvallisuuteen, joten voi siis olla, että riskienhallinta näkyy kohdeorganisaatiossa kyllä turvallisuudessa, muttei niin paljoa muussa toiminnassa. Osa haastateltavista toki tunnisti lisäksi hieman kokonaisvaltaisemman riskienhallinnan merkkejä organisaatiossa. Joka tapauksessa käsikirjan kannalta on oleellista kuvata riskienhallinnan jalkauttamista sekä siihen liittyviä rooleja ja vastuita. Riskienhallinta saadaan näkyväksi osaksi organisaation toimintaa silloin, kun se jalkautetaan organisaatiossa, sillä silloin riskienhallinta integroituu saumattomasti organisaation kaikkeen toimintaan (Pöyry 2008, 56). Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan onnistumiseksi on tärkeää, että organisaation hallitus, johto ja työntekijät osallistuvat siihen aktiivisesti ja että riskienhallinta otetaan huomioon kaikessa suunnittelussa (Kuusela & Ollikainen 2005, 126).

5.1.2 Käsikirjan ominaisuudet

Johtopäätöksiä käsikirjan ominaisuuksien osalta tarkastellaan niin ikään teemoittain. Opin näytetyön tulosten pohjalta teemoiksi käsikirjan ominaisuuksien osalta muodostuivat siis käytettävyys, rakenne ja ulkoasu (taulukko 2). Ensin tarkastellaan ominaisuuksia käytettävyyden osalta.

Käsikirja on teos, joka esittää keskeiset käytännön tiedot joltain alalta (Kotimaisten kielten keskus 2023a). Käsikirja onkin siis usein eräänlainen ohje tai opas. Hyvä ohje on kirjoitettu aina lukijaa silmällä pitäen. Onnistunut käsikirja edellyttää, että sen laatija on ottanut kohdeyleisön huomioon (Arter 2021; Kankaanpää & Piehl 2011, 295; Roivas 2020). Käsikirjan laatijan on siis tärkeää ns. purkaa oma itsestäänselvyytensä ja miettiä toimintaa vastaanottajan kannalta. Erikoissanasto, termit ja lyhenteet on syytä avata mahdollisimman selkeästi, jotta ne ovat ymmärrettävissä myös lukijalle. (Kotimaisten kielten keskus 2023b.) Myös kyselyssä nämä asiat nousivat esille. Esimerkiksi käsikirjan helppolukuisuus sekä kohderyhmän huomiointi korostuivat vastauksissa. Lisäksi vastauksissa mainittiin, että käsikirja olisi hyvä testata kohderyhmällä ennen käyttöönottoa. (taulukko 1.) Käyttäjän tarpeet tulisi huomioida myös ohjeen esitysmuodossa. Käyttäjistä ja käyttötarkoituksesta riippuu, toimivatko ohjeet paremmin interaktiivisena verkkosivuna tai kenties tulostettuna dokumenttina. (Markel 2015, 554-555.) Myös tämä seikka esiintyi kyselyn vastauksissa. Vastaajat korostivatkin sitä, että käsikirjan tulisi olla helposti saatavilla ja mielellään sähköisessä muodossa. Lisäksi sähköinen muoto palvelee myös käsikirjan helppoa päivitettävyyttä, joka oli niin ikään yksi kohdeorganisaation edustajien suosikkiominaisuuksista. (taulukko 1.)

Seuraavaksi käsiteltävä teema on käsikirjan rakenne. Käsikirjan tulisi noudattaa selkeää kokonaisrakennetta, jossa hyödynnetään väliotsikoita, kuvia ja johdonmukaista järjestystä. (Kotimaisten kielten keskus 2023b.) Selkeä rakenne vaikuttaa lisäksi lukijan motivaatioon. Käsikirjassa olisikin siis hyvä käyttää innostavia otsikoita sekä luontevaa jäsentelyä. (Nykänen 2002, 12.) Näitä samoja käsikirjan rakenteeseen liittyviä asioita tuli ilmi myös kyselyn vastauksissa.

Yksi suosituimmista vastauksista olikin juuri hyvin jäsenneily ja selkeä rakenne. Myös sisällysluettelo oli hyvin toivottava ominaisuus hyvällä käsikirjalle ja sehän liittyikin hyvin vahvasti käsikirjan rakenteeseen ja jäsentelyyn. (taulukko 1.) Tärkeät ja uudet asiat on syytä tuoda esille heti tekstin alussa (Nykänen 2002, 12). Myös tälle saatiin tukea kyselyn vastauksista. Ohjetekstit on myös syytä pitää mahdollisimman yksinkertaisina, sillä yksinkertaisuus vaikuttaa lukijan motivaatioon jatkaa lukemista (Kauppinen ym. 2012, 134). Tähän viittaavia vastauksia kyselyssä olivat mm. käsikirjan lyhyys ja tiiveys, esimerkkien ja yhteenvetojen sisällyttäminen sekä itselle tarpeellisen tiedon löytäminen nopeasti (taulukko 1).

Viimeinen teema käsikirjan ominaisuuksien osalta on ulkoasu. Lukijan motivointi on tärkeää, sillä vain harvoissa tilanteissa kirjoittaja voi luottaa siihen, että lukija on aidosti kiinnostunut aiheesta ja hän voi perehtyä tuotokseen kaikessa rauhassa (Nykänen 2002, 11). Rungas kuvitus onkin usein eduksi, sillä se voi houkuttaa lukijaa silmäilyyn ja lukemiseen. Kyselyn vastaajat painottivat niin ikään monia visualisointeja ja ylipäänsä käsikirjan ulkoasuun liittyviä ominaisuuksia. Sanat kuten visuaalinen, selkeä ja havainnollinen esiintyivätkin usein vastauksissa. Myös houkutteleva kansilehti mainittiin ja korostettiin liian pienen tekstin välttämistä. Kuvien ja taulukoiden sisällyttäminen käsikirjaan oli yksi kyselyn suosituimmista vastauksista. (taulukko 1.) Eikä ihme, sillä hyvin laaditut kuvat ja kuviothan voivat olla sanojakin tehokkaampia (Kauppinen ym. 2012, 135; Hirsjärvi ym. 2014, 328-329).

5.1.3 Käsikirja ja sen hyödyt

Tämän luvun tarkoituksena on esitellä opinnäytetyön tulosten perusteella muodostettu käsikirjaa sekä sen hyötyjä. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada vastaus tutkimuskysymykseen, eli siihen, millainen riskienhallinnan käsikirjan tulisi olla, jotta se tukisi Metropolian kykyä jalkauttaa riskienhallinta toimintansa osaksi. Vastaus tutkimuskysymykseen muodostettiin yhdistelemällä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tietoperustaa, hyvän tieteellisen kirjoittamisen tietoperustaa sekä tiedonkeruumenetelmillä saatuja tietoja.

Alusta asti oli selvää, että kokonaisvaltainen riskienhallinta on Metropolia Ammattikorkeakoulussa uusi asia. Tämä muodostaa haasteen riskienhallinnan jalkauttamiselle, sillä organisaatiolla tulee olla riittävät tiedot ja taidot riskienhallinnasta, jotta sen jalkauttaminen koko organisaation toiminnan tasolle olisi mahdollista (Nocco & Stultz 2006, 14; Fraser & Simkins 2016, 689-698). Opinnäytetyössä selvitettiinkin siis riskienhallintaosaamisen nykytilaa haastattelemalla riskienhallinnan jalkauttamisen kannalta oleellisia henkilöitä, eli päällikkö- ja johtajataso henkilöitä. Näin saatiin selville kokonaisvaltaisen riskienhallinnan osa-alueita, joihin käsikirjassa tulisi keskittyä. Haastatteluissa kävikin hyvin ilmi se, että riskienhallinta todella on varsin uusia asia organisaatiossa. Johtopäätöksenä tulosten pohjalta voidaan todeta, että riskienhallintaosaaminen on vielä tällä hetkellä suhteellisen alhaisella tasolla. Metropolia ei ole vielä tällä hetkellä riittävää osaamista mm. riskienhallinnan termeistä, riskienhallinnan

hyödyistä tai riskienhallintaprosessista. Metropolian kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käsikirjassa olisi siis syytä keskittyä perusasioihin. Ensisijaisen tärkeää olisi, että kokonaisvaltaisen riskienhallinnan perusteet otettaisiin Metropoliaassa haltuun, lähtien aihepiiriin käsitteistöstä. Esim. termit riski ja riskienhallinta ovat moniulotteisia käsitteitä ja niiden ymmärtäminen on kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen kannalta äärimmäisen tärkeää. Metropoliaassa tulisi myös ymmärtää kokonaisvaltaisen riskienhallinnan hyödyt, jotta sen jalkauttaminen onnistuisi (Nocco & Stultz 2006, 14). Tästä syystä käsikirjassa on olennaista tuoda näitä hyötyjä esiin. Riskienhallintaa kuvataan usein prosessina (Niemi 2018, 323) ja riskienhallinnan jalkauttamisessa on kyse siitä, että riskienhallinnan prosessi sisällytetään kiinteäksi osaksi organisaation muita prosesseja (Pöyry 2008, 56). Tästä syystä riskienhallinnan prosessin avaaminen on käsikirjassa avainasemassa. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan onnistumiseksi on lisäksi tärkeää, että organisaation hallitus, johto ja työntekijät osallistuvat siihen aktiivisesti ja että riskienhallinta otetaan huomioon kaikessa suunnittelussa (Kuusela & Ollikainen 2005, 126). Näin ollen esim. kokonaisvaltaisen riskienhallinnan vastuita ja rooleja on hyvä tuoda esille käsikirjassa.

Näin on siis saatu vastaus siihen, että millaisiin asioihin käsikirjassa tulee keskittyä. Tämä ei kuitenkaan vielä yksinään riitä vastaamaan tutkimuskysymykseen. Käsikirja on kokonaisuus, joka muodostuu teoriasta ja kaikesta muusta sen ympärillä. Kysely antoi paljon hyviä vastauksia siihen, millainen on hyvä käsikirja. Hyvän käsikirjan ominaisuudet teemoiteltiin kolmeen pääteemaan, jotka siis olivat rakenne, ulkoasu ja käytettävyys (taulukko 2). Yhteenvedon rakenteen osalta voidaan todeta, että käsikirjan tulisi noudattaa selkeää kokonaisrakennetta (Kotimaisten kielten keskus 2023b), tärkeät ja uudet asiat olisi syytä tuoda esille heti tekstin alussa (Nykänen 2002, 12). Käsikirja olisi myös syytä pitää mahdollisimman lyhyenä ja tiiviinä. Käytettävyyden osalta käsikirjan tulisi olla helppolukuinen ja sellainen, joka ottaa kohdeyleisönsä huomioon (Arter 2021; Kankaanpää & Piehl 2011, 295; Roivas 2020). Käsikirjan olisi myös hyvä olla helposti saatavilla ja mielellään sähköisessä muodossa. Käsikirjassa tulee lisäksi panostaa sen ulkoasuun. Sanat kuten visuaalinen, selkeä ja havainnollinen esiintyivätkin usein kyselyn vastauksissa. Kuvien ja taulukoiden sisällyttäminen käsikirjaan oli yksi kyselyn suosituimmista vastauksista. Hyvin laaditut kuvat ja kuviathan voivat olla sanojakin tehokkaampia (Kauppinen ym. 2012, 135). Käsikirjan laatimisessa otettiin lisäksi huomioon Metropolian graafinen ohjeistus, jotta käsikirja vastaisi mm. fonteiltaan ja värimaailmaltaan Metropolian graafista tyyliä.

Käsikirjan valmistuttua siitä kysyttiin palautetta opinnäytetyön toimeksiantajalta, sillä se on tärkeä vaihe ennen varsinaista käyttöönottoa (Vilka 2020, 79-84; Nykänen 2002, 51). Palautteen perusteella käsikirjan koettiin vastaavan hyvin olemassa olevaan tarpeeseen. Käsikirjan tulevien käyttäjien mukaan käsikirja koettiin todella selkeäksi esitykseksi kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta. Lisäksi ulkoasua kuvailtiin hyvin luettavaksi sekä mukavan visuaaliseksi. Palautteessa nostettiin esiin myös hyvä kehittämis ehdotus jatkoa ajatellen. Käsikirjassa

voitaisiin nostaa esiin esimerkkejä. Tämä voisi tarkoittaa esim. sitä, että käsikirjassa juoksu-tettaisiin mukana esimerkkiä riskistä ja sitä kuljetettaisiin mukana läpi koko riskienhallinnan prosessin. Tämä palaute otettiin huomioon opinnäytetyön jatkokehittämismahdollisuuksissa.

Vastauksena opinnäytetyön tutkimuskysymykseen, Metropolian kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käsikirjassa olisi siis syytä keskittyä ennen kaikkea perusasioihin. Ensisijaisen tärkeää on keskittyä riskienhallinnan käsitteisiin, riskienhallinnan hyötyihin, riskienhallinnan prosessiin sekä riskienhallinnan jalkauttamiseen sekä siihen liittyviin rooleihin ja vastuisiin. Näistä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tietoperustaan perehtymisellä havaituista oleellisista asiakokonaisuuksista, kun Metropolia ei ole vielä kovinkaan paljoa tietoa haastatteluiden perusteella. Lisäksi käsikirjan tulisi noudattaa selkeää rakennetta, jossa tärkeät asiat tuodaan ilmi heti tekstin alussa. Käsikirjan tulisi olla lisäksi mahdollisimman tiivis ja helppolukuinen. Myös käsikirjan visuaaliseen ilmeeseen tulee kiinnittää erityistä huomiota ja käsikirjan olisikin hyvä sisältää paljon kuvitusta. Metropolian kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käsikirja muodostettiin tutkimuskysymyksen vastauksen perusteella, jotta se käsikirja palvelisi tarkoitustaan mahdollisimman hyvin. Käsikirja on esitelty liitteessä 2.

Käsikirjan tarkoituksena on avata riskienhallinnan roolia osana organisaation tietoon perustuvaa johtamista ja päätöksentekoa. Käsikirja tukee organisaatiota kokonaisvaltaisen ja vaikuttavan riskienhallinnanjärjestämisessä ja jalkauttamisessa. Tämä tekee käsikirjasta hyödyllisen organisaatiolle, joka on vasta aloittamassa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan hyödyntämistä kiinteänä osana johtamistaan. Käsikirja siis avaa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan maailmaa niille, jotka eivät sitä entuudestaan tunne. Sen tarkoitus on antaa aihepiiriin perusteet tiiviissä ja ymmärrettävässä muodossa, jotta jalkautustyö olisi mahdollista aloittaa organisaatiossa. Opinnäytetyön toimeksiantaja arvioi käsikirjan vastaavan hyvin tarpeeseen ja uskoo, että siitä on apua Metropolialle riskienhallinnan jalkauttamisessa. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttaminen vaatii organisaatiolta riskienhallinnan tietoja sekä taitoja ja käsikirjan tarkoituksena on nimenomaan vahvistaa tuota riskienhallintaosaamista.

5.2 Arviointi ja jatkokehitysmahdollisuudet

Seuraavaksi arvioidaan opinnäytetyön onnistumista. Tässä käytetään apuna ylemmän ammatikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön tasovaatimuksia. Vaatimusten mukaisesti opinnäytetyötä arvioidaan kolmen ulottuvuuden kautta: työelämän kehittäminen, tutkimuksellisuus sekä itsenäisyys ja luovuus. (Laurea 2023.)

Työelämälähtöisyys toimi tässä opinnäytetyössä selkeänä lähtökohtana. Opinnäytetyön tarkoituksena oli vastata suoraan työelämästä nousseeseen tarpeeseen ja tämän opinnäytetyön tulokset ovatkin työelämässä suoraan hyödynnettäviä. Opinnäytetyön toimeksiantaja arvioi tulokset sekä niiden pohjalta laaditun käsikirjan hyvin hyödyllisiksi. Opinnäytetyön voidaan siis nähdä onnistuneen työelämän kehittämisen näkökulmasta.

Opinnäytetyöraportin osalta pyrkimys oli muodostaa rakenteellisesti ja käsitteellisesti selkeä sekä johdonmukaisesti etenevä kokonaisuus, jossa pyrittiin ennen kaikkea perustelemaan kaikki tehdyt valinnat. Lisäksi raportin ulkoasuun ja sen selkeyteen kiinnitettiin erityistä huomiota. Tässä ainakin opinnäytetyön tekijän mielestä onnistuttiin. Opinnäytetyössä käytettiin lisäksi monipuolisesti ja kriittisesti lähteitä ja työssä käytetty tietoperusta liittyi olennaisesti käsiteltyyn aiheeseen. Lisäksi työssä on hyödynnetty tavoitteisiin soveltuvia menetelmiä ja kaikki työssä tehdyt ratkaisut on perusteltu ja dokumentoitu asianmukaisesti. Valittujen menetelmien avulla saatiin luotettavia tuloksia ja niiden avulla pystyttiin vastaamaan asetettuun tutkimuskysymykseen.

Opinnäytetyössä tehdyt ratkaisut ovat itsenäisiä sekä ainakin opinnäytetyön tekijän itsensä mielestä myös luovia ja omintakeisia. Opinnäytetyössä onnistuttiin yhdistämään eri aloja ja saatiin tätä kautta uutta tietoa yhdistämällä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehystä hyvän tieteellisen kirjoittamisen tietoperustaan ja luotiin tätä kautta uutta luova synteesi kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käsikirjan muodossa. Luovuus, omintakeisuus ja eri alojen yhdistäminen oli opinnäytetyön keskiössä. Esim. suoraviivaisemmin rakennettu tutkimuksellinen asettelu olisi voinut tehdä opinnäytetyöstä hieman selkeämmän. Opinnäytetyön tekijän mielestä valittu lähestymistapa korosti etenkin opinnäytetyön tekijän kykyä ongelmanratkaisuun, itsenäiseen pohdintaan ja luovuuteen unohtamatta kuitenkaan tutkimuksellisen asettelun selkeyttä.

Käsikirja laadittiin palvelemaan ennen kaikkea toimeksiantajaa, mutta myös niin, että tuotos olisi myös laajemmin siirrettävissä opinnäytetyön varsinaisen kohteen ulkopuolelle. Opinnäytetyön tekijä kokee, että tulosten kautta muodostettu kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käsikirja voi palvella mitä tahansa organisaatiota, joka on vasta suunnittelemassa tai aloittamassa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käyttöönottoa. Tämä on tuotoksen vahvuus, mutta ehkäpä samalla myös heikkous. Tästä laajemmasta siirrettävyydestä johtuen voitaisiin myös ajatella niin, että käsikirja jää pinnalliseksi, koska se ei ole räätälöity täysin toimeksiantajaa silmällä pitäen. Tämä oli kuitenkin opinnäytetyön tekijältä tietoinen valinta, sillä laajempi siirrettävyys on yksi ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön vaatimuksista. Lisäksi käsikirjan ei olekaan tarkoitus olla mikään kaiken kattava opus, joka yksinään mahdollistaisi kokonaisvaltaisen riskienhallinnan onnistuneen jalkautuksen kohdeorganisaatiossa tai missään muussa organisaatiossa. Käsikirjan tarkoitus on avata kokonaisvaltaisen riskienhallinnan maailmaa niille, jotka eivät sitä entuudestaan tunne. Sen tarkoitus on antaa aihepiiriin perusteet tiiviissä ja ymmärrettävässä muodossa, jotta jalkautustyö olisi mahdollista aloittaa organisaatiossa. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttaminen vaatii laajempaa kouluttamista organisaatiossa ja käsikirjan läpikäyminen antaa aiheeseen hyvät lähtötiedot.

Jatkokehittämisaiheita on varmasti paljonkin tällaiseen kokonaisuuteen liittyen. Varsinkin kun otetaan huomioon opinnäytetyön liittyminen laajempaan kehittämishankkeeseen

Metropoliassa, jossa kehitetään Metropolian kokonaisvaltaista riskienhallintaa suunnittelemalla ja toteuttamalla riskienhallinnan integrointi johtamisjärjestelmään. Käsikirjaa testattiin organisaatiossa jo opinnäytetyön toteutusvaiheessa ja käyttäjiltä kysyttiin käsikirjasta palautetta, mutta siitäkin huolimatta laajempi pilotointi voisi olla hyvä jatkokehittämisaie. Onnistuneimmat riskienhallinnan jalkautuksethan tapahtuvat useimmiten silloin, kun jalkautus toteutetaan vaiheittain, tehden ensin pilottikokeiluita ja lisäämällä myöhemmin mukaan lisäominaisuuksia. Kaikkea ei siis ole tarpeen yrittää tehdä kerralla. (Fraser & Simkins 2016, 689-698.) Käsikirja olisi myös hyvä kääntää vielä englanniksi. Tätä organisaation edustajat toivoivat kyselyssä jonkin verran (taulukko 1). Toiveiden mukaisesti tiiviiksi rakennetun käsikirjan tueksi voisi myös laatia jonkin laajemman ohjeistuksen, joka sisältäisi myös esimerkkejä monipuolisuuden lisäämiseksi. Tämä laajempi ohjeistus voisi olla käsikirjan erillisenä liitteenä. Esimerkkien sisällyttäminen mainittiin kyselyssä pariin kertaan (taulukko 2). Esimerkeillä käsikirjasta saataisiin hieman monipuolisempi ja nousihan asia esille myös palautetta kerätessä. Laajemmassa ohjeistuksessa asiaan olisi mahdollista paneutua muutenkin huomattavasti tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin. Riskienhallinnan jalkauttaminen vaatii myös kouluttamista, joten koulutus on yksi keskeisimmistä jatkokehittämisehdotuksista. Koulutuksellahan on merkittävä rooli nimenomaan jalkautuksen onnistumisen kannalta (Fraser & Simkins 2016, 689-698; Granite 2023b). Käsikirjaa voidaan sitten hyödyntää kouluttamisessa ja kouluttamisen yhteydessä mahdollisesti havaitut kehittämisehdotukset voidaan ottaa huomioon myös käsikirjaa päivitettäessä.

5.3 Luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ei ole yhtä selkeää ohjeistusta, vaan luotettavuuden kriteerit vaihtelevat. Tärkeää on selkeästi ja yksityiskohtaisesti kuvata tutkimuksen tarkoitus sekä tutkittava aihe, jotta lukija voi ymmärtää, mitä tarkalleen tarkastellaan ja miksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 162-163). Tässä opinnäytetyössä pyrittiin tarjoamaan riittävän tarkka kuvaus toimeksiantajasta, aiheesta ja sen taustoista, jotta lukija voi ymmärtää opinnäytetyön merkityksen. Lisäksi erityistä huomiota kiinnitettiin aineiston keräämiseen ja sen dokumentointiin, sillä ne ovat olennainen osa tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 164). Luotettavuutta on huomioitava jokaisessa opinnäytetyön vaiheessa, ja se perustuu opinnäytetyön tekijän omiin arvioihin (Vilka 2021a, 149).

Yleisinä tieteellisen tutkimuksen luotettavuuden mittareina pidetään reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä, eli sitä saataisiinko samat tulokset aikaan, jos tutkimus uusittaisiin. Validiteetilla tarkoitetaan puolestaan, sitä onko tutkimuksessa tutkittu sen kannalta oikeita asioita. (Kananen 2017, 175-176.) On kuitenkin huomattava, että reliabiliteetti ja validiteetti ovat käsitteitä, jotka soveltuvat paremmin määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin, ja niiden soveltuvuus laadulliseen tutkimukseen vaihtelee. Jotkut tutkijat soveltavat näitä perinteisiä käsitteitä myös laadulliseen tutkimukseen,

kun taas toiset ovat kehittäneet uusia termejä ja lähestymistapoja luotettavuuden arviointiin. Joka tapauksessa on selvää, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei voida arvioida täysin samalla tavalla kuin määrällisen tutkimuksen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b).

Tarkastellaan kuitenkin opinnäytetyötä hieman reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Tässä opinnäytetyössä on pyritty kuvaamaan kaikki käytetyt menetelmät ja työvaiheet niin hyvin, että ainakin opinnäytetyön tekijän itsensä mielestä opinnäytetyön uusimalla saataisiin aikaiseksi hyvin samankaltaiset tulokset. Opinnäytetyössä keskityttiin varmistamaan reliabiliteetti kaikissa vaiheissa. Tutkimusmenetelmät ja päätökset perusteltiin tarkasti ja dokumentointi tehtiin huolellisesti. Tavoitteena oli mahdollistaa tutkimuksen toistettavuus ja läpinäkyvyys, vaikka täydellistä samanlaista toistoa laadullisessa tutkimuksessa ei voi odottaa. (Vilka 2021a, 155). Entäpä onko opinnäytetyössä tutkittu tutkimuskysymyksen kannalta oikeita asioita? Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli löytää vastaus siihen, millainen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käsikirjan tulisi olla, jotta se tukisi Metropolia Ammattikorkeakoulun kykyä jalkauttaa riskienhallinta toimintansa osaksi. Avainhenkilöiden tiedot ja taidot riskienhallinnasta ovat jalkautuksen kannalta avainasemassa (Nocco & Stultz 2006, 14; Fraser & Simkins 2016, 689-698), joten tästä syystä riskienhallintaosaamisen nykytilaa selvitettiin ensin haastatteleamalla Metropolian henkilöstöä. Opinnäytetyötä olisi toki voinut lähestyä myös siitä kulumasta, että tutkimuskysymystä olisi kysytty suoraan erilaisilta riskienhallinnan ammattilaisilta erilaisista organisaatioista. Tämä olisi toki antanut vastauksia yleisellä tasolla. Opinnäytetyössä käytetty lähestymistapa kuitenkin antoi mahdollisuuden tarkastella asiaa nimenomaan toimeksiantajan kannalta ja näin ollen saatiin vastaus tutkimuskysymykseen. Haastattelun tulokset auttoivat keskittymään käsikirjassa Metropolian kannalta oleellisiin asioihin. Myös kysely hyvän käsikirjan ominaisuuksista osoitettiin Metropolian henkilöstölle, eli käsikirjan loppukäyttäjille. Näin ollen tämäkin ratkaisu tuki sitä, että tutkimuskysymykseen saatiin relevantti vastaus. Opinnäytetyön eri vaiheissa tehdyt päätökset ja valitut menetelmät ovat siis perusteltuja ja soveltuvia tutkimusongelman ratkaisemisessa (Kananen 2018, 178).

Opinnäytetyön luotettavuuden arvioinnissa on tärkeää ottaa huomioon myös puolueettomuusnäkökulma. Tässä tapauksessa puolueettomuus on erityisen olennaista, koska opinnäytetyön tekijä oli työsuhteessa Metropoliaan. Tämä saattoi vaikuttaa opinnäytetyön tekijän toimintaan ja esim. haastattelutilanteisiin tiedostamattomasti. Lisäksi tieto siitä, että haastattelut liittyivät opinnäytetyöhön, saattoi vaikuttaa haastateltaviin. Vaikka täydellistä puolueettomuutta on vaikea saavuttaa, opinnäytetyön tekijän arvojen ja näkemysten avoin tunnistaminen ja dokumentointi ovat keskeisiä tekijöitä, jotka voivat edistää opinnäytetyön puolueettomuutta ja läpinäkyvyyttä (Vilka 2021a, 156).

Läpinäkyvyyden rooli korostuu myös tutkimusetiikan näkökulmasta tässä opinnäytetyössä. Työ on toteutettu noudattaen hyvää tieteellistä käytäntöä sekä ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisiä suosituksia. Tämä sisälsi ensinnäkin perusteellisen perehtymisen

tutkimusohjeisiin ja tietosuojakäytäntöihin sekä tarvittavien sopimusten solmimisen opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa ennen varsinaisen työn aloittamista. Lisäksi opinnäytetyössä kunnioitettiin muiden tekemää työtä asianmukaisella viittaamisella. Haastattelujen osalta tutkimuksen tarkoitus ilmoitettiin selkeästi haastateltaville ennen teemahaastattelujen alkamista. Haastattelujen alussa noudatettiin hyvää käytäntöä, selittämällä haastattelun tarkoitus, kulku, kesto ja aineiston käsittelyyn liittyvät näkökohdat. Opinnäytetyötä tehdessä kerätty materiaali säilytetään tietoturvallisuus huomioiden. Lisäksi kaikki tallennettu materiaali, kuten haastattelutallenteet tullaan hävittämään, kunhan muutoksenhaku-aika on päättynyt. Haastateltavia informoitiin materiaalin säilyttämiseen ja tuhoamiseen liittyvistä seikoista. Opinnäytetyöhön osallistuminen oli täysin vapaaehtoista, mikä on erityisen merkittävää silloin, kun tutkittavalla on mahdollinen riippuvuussuhde tutkijaan, kuten tässä tapauksessa, jossa haastateltavat olivat saman organisaation työntekijöitä kuin opinnäytetyön tekijä. Luotettavuus ja eettisyys ohjasivat toimintaa koko opinnäytetyön ajan.

Lähteet

Airaksinen, T. 2020. Opinnäytetyöteksti vauhtiin ja maaliin. Helsinki: Books on Demand GmbH. Viitattu 16.6.2023. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789528023579>

Alftan, M., Blummé, N., Heikkala, J., Kontula, L., Miettinen, O., Pakarainen, E., Sinersalo, K., Sjölund, R., Sundvik, P., Tarvainen, J., Tikkanen, R., Turakainen, O., Urrila, A. & Vesa, J. 2008. Corporate governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta. 2. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Aloita riskienhallinta - Opas kokonaisvaltaisen riskienhallinnan aloittamiseen 2023. Granite. Viitattu 6.6.2023. <https://granite.fi/wp-content/uploads/Granite-Opas-Kokonaisvaltaiseen-riskienhallintaan.pdf>

Arter 2021. Viitattu 9.6.2023. <https://www.arter.fi/podcast/laatulopinat-podcast-millainen-on-hyva-ohje-6-hyvan-ohjeen-tunnuspiirretta/>

Compliance Risk Management: Applying the COSO ERM Framework 2020. COSO. Viitattu 2.6.2023. <https://www.coso.org/Shared%20Documents/Compliance-Risk-Management-Appling-the-COSO-ERM-Framework.pdf>

Dinu, A. 2013. The role and the importance of enterprise risk management: Acces la success. Calitatea, suppl. Supplement of Quality - Access to Success Journal. 2013;14(2):536-539. Viitattu 7.6.2023. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/role-importance-enterprise-risk-management/docview/1366366952/se-2>.

Earle, R., Rosso, M. & Alexander, K. 2015. User preferences of software documentation genres. In Proceedings of the 33rd Annual International Conference on the Design of Communication. Viitattu 13.6.2023. https://www.researchgate.net/publication/299863453_User_preferences_of_software_documentation_genres

Enterprise Risk Management – Integrated Framework Executive Summary. 2004. COSO. Viitattu 5.6.2023. <https://www.acqnotes.com/Attachments/Committee%20of%20Sponsoring%20Organizations%20of%20the%20Treadway%20Commission%20Enterprise%20Risk%20Management%20Integrated%20Framework%20Executive%20Summary.pdf>

Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance, Executive Summary 2017. COSO. Viitattu 5.6.2023. <https://www.coso.org/Shared%20Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Fraser, J., Schoening-Thiessen, K. & Simkins, B. 2008. Who reads what most often? A survey of enterprise risk management literature read by risk executives. *Journal of Applied Finance*. 2008;18(1):73-91. Viitattu 7.6.2023. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/who-reads-what-most-often-survey-enterprise-risk/docview/201527098/se-2>.

Fraser, J. & Simkins, B. 2016. The challenges of and solutions for implementing enterprise risk management. *Business Horizons*. 2016;59(6):689-698. Viitattu 8.6.2023. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S000768131630057X#abs0005>

Granite 2023a. Viitattu 31.5.2023. <https://granite.fi/blogi/riskienhallinnan-jalkauttaminen/>

Granite 2023b. Viitattu 9.6.2023. https://granite.fi/blogi/riskienhallinnan-kolme-puolustuslinjaa/?gad=1&gclid=EAlaIQobChMlvq3XlNa1_wIVWYfVCh3jJgmHEAAYASAAEgKgDvD_BwE

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelujen teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Kirja

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. 19. painos. Helsinki: Tammi.

Honkavaara, T. 2019. Tehokas toimintamalli organisaation riskienhallinnan tukena. Qreform. Viitattu 9.6.2023. <https://www.qreform.com/ajankohtaista/tehokas-toimintamalli-organisaation-riskienhallinnan-tukena/>

Hopkin, P. 2018. *Fundamentals of Risk Management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management*. 5. painos. Lontoo: Kogan Page Ltd.

HUMAK 2023. Viitattu 9.6.2023. <https://humak.libguides.com/c.php?g=688355&p=4925417>

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

ISO 31000:2018. Riskienhallinta. Ohjeet. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto

ISO 9001:2015. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto.

Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Ojala, V., Pentti, A., Porvari, P. & Talala, T. 2014. *Yrityksen riskienhallinta*. Vantaa: Hansaprint.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kankaanpää, S. & Piehl, A. 2011. Tekstintekijän käsikirja: opas työssä kirjoittavalle. Helsinki: Suomen Yrityskirjat Oy. Viitattu 9.6.2023. <https://www.el-library.com/book/9789526601083>
- Kauppinen, A., Nummi, J. & Savola, T. 2012. Tekniikan viestintä: Kirjoittamisen ja puhumisen käsikirja. 10-11. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kniivilä, S., Lindblom-Yläne, S. & Mäntynen, A. 2017. Tiede ja teksti: Tehoa ja taitoa tutkielman kirjoittamiseen. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 16.6.2023. <https://www.el-library.com/book/9789523455115>
- Kotimaisten kielten keskus 2023a. Viitattu 16.6.2023. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/k%C3%A4sikirja?searchMode=all>
- Kotimaisten kielten keskus 2023b. Viitattu 9.6.2023. https://www.kotus.fi/ohjeet/hyvan_virkakielen_ohjeita/millaisia_ovat_toimivat_ohjeet_ja_kysymykset/ohjeita_ohjeiden_tekijoille
- Kupi, E., Keränen, J. & Lanne, M. 2009. Riskienhallinta osana pk-yritysten strategista johtamista. Helsinki: VTT. Viitattu 7.6.2023. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/workingpapers/2009/W137.pdf>
- Kuusela, H. & Ollikainen, R. 2005. Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampereen University Press.
- Laurea 2023. Viitattu 22.9.2023. https://laureauas.sharepoint.com/sites/studentFin_opinnaytetyojavalmistuminen/SitePages/Opinn%C3%A4ytety%C3%B6-YAMKissa.aspx#opinn%C3%A4ytety%C3%B6n-arviointikriteerit
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. painos. Helsinki: Talentum.
- Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. Metodix. Viitattu 4.8.2023. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard. Helsinki: Talentum.
- Markel, M. 2015. Technical Communication. 11. painos. Bedford/St. Martin's.

Metropolia 2023. Viitattu 31.5.2023. <https://www.metropolia.fi/fi/metropoliasta>

Metsäaho, T. 2013. Työelämän toimivat tekstit. Helsinki: Suomen Yrityskirjat Oy. Viitattu 9.6.2023. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789526601304>

Niemi, P. 2018. Sisäinen tarkastus käytännössä. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 7.6.2023. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/BAXBBXATEBEED#piste:t2>

Nocco, B. & Stulz, R. 2006. Enterprise risk management: Theory and practice. Journal of applied corporate finance, 18(4), 8-20. Viitattu 8.6.2023. https://bpb-us-w2.wpmucdn.com/u.osu.edu/dist/0/30211/files/2017/01/184_nocco-u7sc9u.pdf

Nykänen, O. 2002. Toimivaa tekstiä: Opas tekniikasta kirjoittaville. Helsinki: Tekniikan akateemisten liitto.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Pöyry, O. 2008. Kokonaisvaltainen riskienhallinta (ERM) - Jalkauttamisen avaintekijät ja haasteet. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, oikeustieteiden laitos. Tampere. Viitattu 8.6.2023. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/80517/gradu03494.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Roivas, M. 2020. Kirjoita hyvä ohjeteksti!. Rehablogi. Metropolia. Viitattu 9.6.2023. <https://blogit.metropolia.fi/rehablogi/2020/12/22/kirjoita-hyva-ohjeteksti/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. Teemahaastattelu. Viitattu 2.8.2023. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi. Viitattu 21.9.2023. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3.html

SKOL 2023. Riskienhallintaopas. Suunnittelu- ja konsulttitoimistojen liitto SKOL ry. Viitattu 8.6.2023. https://skol.teknologiateollisuus.fi/sites/skol/files/riskienhallintaopas_taulukoin.pdf

Suomen Riskienhallintayhdistys ry 2023a. Viitattu 2.6.2023. <https://pk-rh.fi/riskienhallinta.html>

Suomen Riskienhallintayhdistys ry 2023b. Viitattu 8.6.2023. <https://pk-rh.fi/riskienhallintaprosessi.html>

Suomen Standardoimisliitto SFS ry 2023. Viitattu 6.7.2023. <https://sfs.fi/osallistu-ja-vai-kuta/standardointiryhmat/riskienhallinta/>

Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. Helsinki: WSOY

SurveyMonkey 2023. Laadullisen tutkimuksen tekeminen. Viitattu 3.8.2023. <https://fi.surveymonkey.com/mp/conducting-qualitative-research/>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustanneosakeyhtiö Tammi.

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 5. painos. Keuruu: PS-Kustannus.

Vilka, H. 2020. Akateemisen lukemisen ja kirjoittamisen opas. Jyväskylä: PS-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789524519564>

Vilka, H. 2021a. Tutki ja kehitä. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523701731>

Vilka, H. 2021b. Näin onnistut opinnäytetyössä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kuviot

Kuvio 1: Riskin muodostuminen.....	9
Kuvio 2: Riskin lähteen, tapahtuman ja seurauksen välinen suhde.....	10
Kuvio 3: Riskienhallinnan prosessi (mukaillen ISO 31000:2018, 5).....	13
Kuvio 4: Riskienhallinnan jalkauttaminen (mukaillen Ilmonen ym. 2010, 78-82).....	15
Kuvio 5: Kolme puolustuslinjaa (mukaillen Granite 2023b).....	17
Kuvio 6: Kirjoittamisprosessi (mukaillen Vilkkä 2021a, 65).....	18
Kuvio 7: Opinnäytetyön aikataulu ja vaiheet	20
Kuvio 8: Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (mukaillen Ojasalo ym. 2014, 24)	22

Taulukot

Taulukko 1: Kyselyn vastaukset.....	33
Taulukko 2: Kyselyn vastausten teemoittelu	34

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelun runko.....	53
Liite 2: Metropolian kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käsikirja.....	54

Liite 1: Teemahaastattelun runko

Opinnäytetyön sekä haastattelun tarkoituksen esittely.

Tallennukseen sekä tallenteiden säilyttämiseen ja henkilötietoihin liittyvien asioiden läpikäyminen yhdessä haastateltavan kanssa.

Haastattelukysymykset:

1. Oletko koskaan aiemmin työskennellyt riskienhallinnan parissa?
2. Osaatko kertoa mitä riskillä tarkoitetaan?
3. Osaatko kertoa mitä riskienhallinnalla tarkoitetaan?
4. Tiedätkö mitä hyötyjä organisaatio voi saada riskienhallinnasta?
5. Tunnetko riskienhallinnan prosessia?
6. Näkyykö riskienhallinta millään tavalla yksikkösi tekemisessä tällä hetkellä?

Liite 2: Metropolian kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käsikirja



KOKONAISVALTAISEN RISKIENHALLINNAN KÄSIKIRJA

Tekijä:
Jani Kananen

 Metropolia

Tämän käsikirjan tarkoituksena

on avata riskienhallinnan roolia osana organisaation tietoon perustuvaa johtamista ja päätöksentekoa. Käsikirja tukee organisaatiota kokonaisvaltaisen ja vaikuttavan riskienhallinnan järjestämisessä ja jalkauttamisessa.

SISÄLLYS

Mikä ihmeen riskienhallinta?	3
Miten organisaatio hyötyy riskienhallinnasta?	5
Riskienhallintaprosessi	6
Riskienhallinnan jalkauttaminen ja vastuut	9

Mikä ihmeen riskienhallinta?

RISKI on epävarmuuden vaikutus tavoitteisiin.

Vaikutus on poikkeama odotetusta ja se voi olla joko myönteinen tai kielteinen suhteessa odotusarvoon.

Riski voi siis olla uhka tai mahdollisuus tai niiden yhdistelmä.



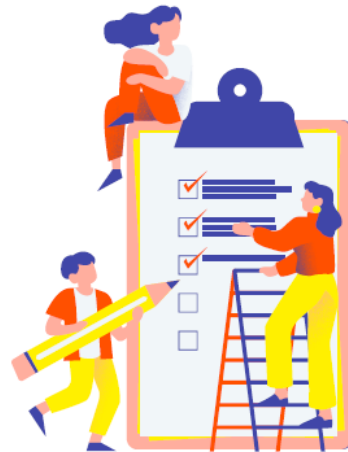
Riski kuvataan useimmiten viittaamalla tapahtumaan ja/tai seurauksiin ja ilmaistaan todennäköisyyden ja vaikutuksen yhdistelmänä.



Mikä ihmeen riskienhallinta?

RISKIENHALLINNAN

tarkoituksena on edesauttaa onnistumista ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista.



KOKONAISVALTAINEN RISKIENHALLINTA

tarkoittaa kaikkien riskien systemaattista hallintaa kattuen organisaation koko toiminnan. Riskienhallinta on siis organisaation johtamiseen ja toimintaan sisältyvä prosessi, jota sovelletaan strategian valinnasta lähtien kaikessa organisaation toiminnassa.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan lähtökohtana toimivat organisaation strategia ja tavoitteet.

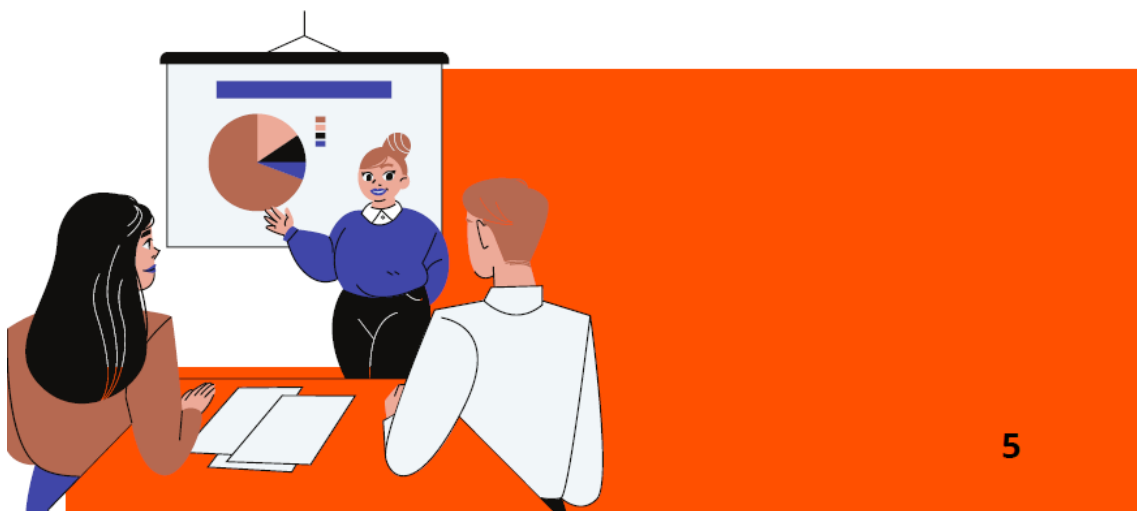
Miten organisaatio hyötyy riskienhallinnasta?

Riskienhallinta on tärkeä osa

organisaation menestystä.

Se auttaa organisaatiota tunnistamaan ja hallitsemaan riskejä, mikä mahdollistaa tietoon perustuvien päätösten tekemisen ja toiminnan jatkuvuuden varmistamisen.

Pitkällä aikavälillä tämä voi luoda kilpailuetua ja avata uudenlaisia mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen.



Riskienhallintaprosessi

Riskienhallintaprosessin voi kuvata viidellä vaiheella, jotka ovat: **Riskien tunnistaminen, riskien analysointi, riskien arviointi, riskien käsittely sekä riskien seuranta ja raportointi.**

Riskikriteerit määritellään ennen prosessin aloittamista. Ne perustuvat organisaation tavoitteisiin ja toimintaympäristöön. Riskikriteerit määrittelevät, mikä riski on hyväksyttävä tai siedettävä.



Riskienhallintaprosessi esitetään järjestyksessä, mutta käytännössä se on jatkuva prosessi.

Riskienhallintaprosessi



Riskien tunnistaminen

Riskien tunnistamisen tarkoituksena on löytää, havaita ja kuvata riskit, jotka voivat auttaa organisaatiota sen tavoitteiden saavuttamisessa tai estää organisaatiota saavuttamasta tavoitteitaan.

Riskien analysointi

Analyysissä on tärkeää ottaa huomioon tapahtumien ja seurausten todennäköisyys. Riskianalyysi on lähtökohta riskin merkityksen arvioinnille ja päätöksille siitä, tarvitseeko riski käsittelyä.



Riskien arviointi

Riskien arvioinnin tarkoituksena on tukea päätöksentekoa. Arviointiin kuuluu riskianalyysin tulosten vertaaminen määriteltyihin riskikriteereihin, jotta voidaan määrittää tarvitaanko lisätoimenpiteitä.

Riskienhallintaprosessi

Riskien käsittely

Riskien käsittelyssä voidaan yrittää esim. torjua, ottaa, poistaa, pienentää tai jakaa riskejä. Huomattavaa on, että riskin käsittely voi aiheuttaa myös uusia riskejä, joita täytyy hallita.



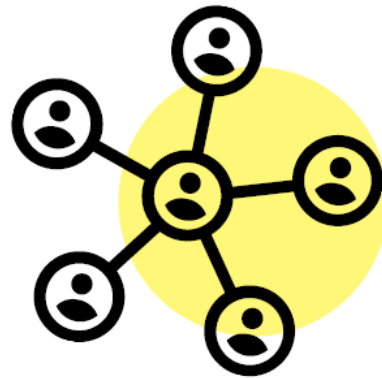
Seuranta ja raportointi

Tarkoitus on varmistaa prosessin laatu ja vaikuttavuus ja parantaa niitä. Seurannan ja katselmoinnin olisi oltava osa kaikkia prosessin vaiheita. Riskienhallintaprosessi ja sen tulokset olisi myös dokumentoitava ja raportoitava.

Riskienhallinta on jatkuva prosessi

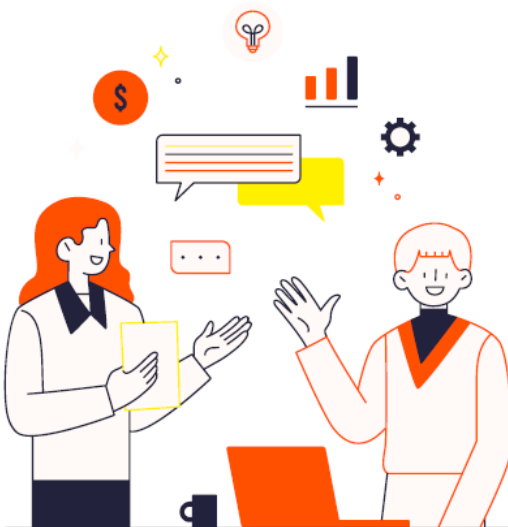
Riskienhallinnan jalkauttaminen ja vastuut

Ylimmän johdon tehtävänä on varmistaa, että riskienhallinta on huomioitu organisaation kaikessa päätöksenteossa luonnollisena osana vuosikellon mukaista toimintaa.



Päälliköiden tehtävänä on tunnistaa ja hallita oman vastualueensa riskit muiden työntekijöiden avustaessa.

Riskienhallinnan asiantuntijoiden tehtävänä on seurata riskienhallinnan tilaa, koordinoida riskienhallintaa ja kehittää riskienhallinnan menettelyjä.





RISKIENHALLINTA

ON YHTEISTYÖTÄ

 **Metropolia**