



# Riskienhallintasuunnitelman laatiminen neuro- psykiatrisen valmennuksen toiminimelle

Tony Korpela

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## **Riskienhallintasuunnitelman laatiminen neuropsykiatrisen valmennuksen toiminimelle**

Tony Korpela  
Turvallisuus ja riskienhallinta  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu, 2024

Tony Korpela

**Riskienhallintasuunnitelman laatiminen neuropsykiatrisen valmennuksen toiminimelle**

Vuosi

2024

Sivumäärä

44

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia riskienhallintasuunnitelma perustettavalle neuropsykiatrisen valmennuksen toiminimelle. Kyseessä oli kehittämistyö, jonka tarkoituksena oli tukea ja auttaa perustettavaa yritystä huomioimaan toimintaympäristönsä vaatimukset, hahmottamaan ja käsittelemään toimintaan liittyvät riskit sekä luomaan perusta suunnitelmalliselle riskienkäsittelylle ja -hallinnalle. Toimeksiantajana toimi yksityishenkilö, joka oli aloittamassa liiketoiminnan neuropsykiatrisen valmennuksen toiminimiyrittäjänä ilman aikaisempaa kokemusta yritystoiminnasta tai riskienhallinnasta. Aiheen valintaan vaikutti yksityishenkilön avuntarve liiketoiminnan riskien hahmottamiseksi ja hallitsemiseksi sekä aihepiirin mielenkiintoisuus ja haasteellisuus.

Tietoperustassa käytettiin alan kirjallisuutta, lakeja ja asetuksia, luotettaviksi arvioituja verkkolähteitä, toimialaan liittyviä ohjeistuksia ja selvityksiä sekä kansainvälistä riskienhallintastandardia ISO 31000:2018. Tietoperustassa tarkasteltiin toiminimiyrittäjyyttä, neuropsykiatrista valmennusta, riskienhallintaa ja liiketoiminnan riskejä, mikä loi pohjan riskienhallintasuunnitelman laatimiselle. Kehittämistyön toteutusvaiheessa hyödynnettiin menetelminä teemahaastattelua ja aivoriihiyöskentelyä, joiden avulla kartoitettiin yrityksen lähtötilanne, liiketoimintaympäristö ja niihin liittyvät riskit. Riskien tunnistamisessa hyödynnettiin myös riskienluokittelua tarkastuslistan tavoin. Riskien arvioinnissa ja käsittelyssä käytettiin riskimatriisia ja juurisyyanalyysia. Näiden menetelmien avulla koottiin kattava riskirekisteri, joka toimii keskeisenä riskienhallintatyökaluna.

Opinnäytetyön kehittämistyön tuloksena laadittiin selkeä ja helppolukuinen riskienhallintasuunnitelma, joka mahdollistaa toimeksiantajalle riskienhallinnan ottamisen osaksi liiketoimintaansa. Suunnitelma sisältää ohjeet ja perusmenetelmät riskien tunnistamiselle, arvioinnille, käsittelylle ja seurannalle. Näin varmistetaan, että riskienhallintatoimenpiteet ovat jatkuvasti ajan tasalla ja tehokkaita. Riskienhallintasuunnitelmassa hyödynnetään kehittämistyön aikana käytettyjä menetelmiä. Riskienhallintasuunnitelma tarjoaa toimeksiantajalle konkreettista hyötyä parantamalla toimeksiantajan osaamista ja valmiuksia ymmärtää ja hallita liiketoiminnan riskejä. Riskienhallintasuunnitelma edistää yrityksen turvallisuutta ja auttaa varmistamaan yrityksen täyttävän ulkoiset vaatimukset ja toimintaedellytykset.

Asiasanat: riskienhallinta, riskienhallintasuunnitelma, yksityinen elinkeinonohjaaja, toiminimiyrittäjä, neuropsykiatrisen valmennus

Tony Korpela

**Creating a Risk Management Plan for a Neuropsychiatric Coaching Sole Trader**

Year

2024

Pages

44

---

The objective of this bachelor's thesis was to create a risk management plan for a neuropsychiatric coaching sole trader. This was a development project aimed at supporting and assisting the new business in considering the requirements of its operational environment, identifying and managing related risks, and establishing a foundation for systematic risk management. The client was a private individual starting a business as a neuropsychiatric coaching sole trader without prior experience in business or risk management. The choice of topic was influenced by the individual's need for help in identifying and managing business risks, as well as the interesting and challenging nature of the subject.

The theoretical framework of the thesis utilized relevant literature, laws and regulations, reliable online sources, industry-related guidelines and reports, as well as the international risk management standard ISO 31000:2018. The theoretical section examined sole trader entrepreneurship, neuropsychiatric coaching, risk management, and business risks, providing a basis for developing the risk management plan. A qualitative method was applied in this thesis. During the implementation phase of the development project, thematic interviews and brainstorming sessions were used to assess the company's starting point, business environment, and associated risks. Risk classification was also used as a checklist to identify risks. Risk matrices and root cause analysis were employed in the assessment and management of risks. These methods helped to compile a comprehensive risk register, serving as a central risk management tool.

The results of the development project were a clear and easy-to-read risk management plan, enabling the client to incorporate risk management into their business. The plan includes guidelines and basic methods for identifying, assessing, managing, and monitoring risks, ensuring that risk management measures remain up-to-date and effective. The risk management plan leverages the methods used during the development project. It provides concrete benefits to the client by improving their skills and readiness to understand and manage business risks. The plan enhances the company's safety and helps ensure compliance with external requirements and operational conditions.

Keywords: risk management, risk management plan, private entrepreneur, sole trader, neuropsychiatric coaching

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Toiminimiyrittäjyys neuropsykiatrisena valmentajana.....	7
2.1	Yksityinen toiminimi .....	7
2.2	Henkilötietojen käsittely toiminimiyrittäjänä .....	9
2.3	Neuropsykiatrisen valmennuksen määritelmä ja toimiala.....	10
2.4	Neuropsykiatrisen valmennus osana sosiaali- ja terveysalaa ja sen erityisvaatimukset.....	11
3	Toiminimiyrittäjän riskienhallinta ja liiketoiminnan riskit .....	13
3.1	Riskienhallinta .....	14
3.2	Riskien tunnistaminen .....	15
3.3	Riskien nelikenttäjaottelu .....	16
3.4	Riskianalyysi .....	17
3.5	Riskienhallintakeinot .....	17
4	Toteutus .....	18
4.1	Toimeksianto ja opinnäytetyön prosessi .....	19
4.2	Lähtötilanteen kartoitus - Teemahaastattelu .....	19
4.3	Riskien tunnistaminen - Aivoriihi.....	21
4.4	Riskianalyysi ja riskien käsittely .....	23
4.5	Riskienhallintasuunnitelman laatiminen .....	25
5	Tulokset .....	26
5.1	Teemahaastattelu.....	26
5.2	Aivoriihi.....	28
5.3	Riskirekisteri .....	30
5.4	Riskienhallintasuunnitelma .....	32
6	Pohdinta ja johtopäätökset.....	34
	Lähteet.....	37
	Kuviot .....	39
	Kuvat .....	39
	Taulukot .....	39
	Liitteet .....	40

## 1 Johdanto

Yritysten toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, mikä tuo mukanaan monenlaisia riskejä ja haasteita liiketoiminnalle. Suunnitelmallisella riskienhallinnalla voidaan varmistaa, että riskit tunnistetaan, arvioidaan ja hallitaan tehokkaasti organisaation koosta tai toimialasta riippumatta. Riskienhallinnalla pyritään vähentämään epävarmuutta ja turvaamaan liiketoiminnan jatkuvuus.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia riskienhallintasuunnitelma perustettavalle neuropsykiatrisen valmennuksen toiminimelle. Kehittämistyön avulla pyrittiin tarjoamaan yrittäjälle kattava näkemys tulevasta liiketoimintaympäristöstä riskeineen ja vaatimuksineen sekä luomaan perusta suunnitelmalliselle riskienkäsittelylle. Kehittämistyön avulla yrittäjän on mahdollista varautua ennakoivasti uhkiin ja varmistaa liiketoiminnan sujuva ja turvallinen käynnistäminen ja samalla sisällyttää riskienhallinta olennaiseksi osaksi liiketoimintaansa heti alusta alkaen. Kehittämistyössä keskitytään neuropsykiatrisen valmennuksen toiminimiyrittäjän liiketoimintaympäristöön ja siihen liittyvien riskienhallintaan.

Toimeksiantajana oli yksityishenkilö, joka valmistuttuaan ratkaisukeskeiseksi neuropsykiatriseksi valmentajaksi aikoo aloittaa yritystoiminnan yksityisenä elinkeinonharjoittajana eli toiminimiyrittäjänä. Toimeksiantajalla ei ollut entuudestaan kokemusta yritystoiminnasta tai siihen liittyvästä riskienhallinnasta, mikä oli yksi syy siihen, että kiinnostuin aihepiiristä. Kehittämistyöllä pystyn konkreettisesti auttamaan aloittelevaa yrittäjää liiketoiminnan riskien tunnistamisessa ja hallitsemisessa. Neuropsykiatrisen valmennuksen toimintaympäristö on monitahoinen ja haastava, sisältäen erilaisia asiakkasuuhteita ja lainsäädännön asettamia vaatimuksia, mikä myös herätti mielenkiintoni aihepiiriä kohtaan.

Kehittämistyön tavoitteen saavuttamiseksi selvitän neuropsykiatrisen valmennuksen toiminimiyrittäjyyteen liittyvän toimintaympäristön sekä siihen liittyvät riskit. Aloitan tietoperustan rakentamisesta, jossa tarkastelen toiminimiyrittäjyyttä, neuropsykiatrista valmennusta, riskienhallintaa ja liiketoiminnan riskejä. Liiketoimintaympäristöä ja siihen liittyviä riskejä tarkennan ja kartoitan haastattelun ja aivoriihiyöskentelyn avulla. Käsittelen tunnistetut riskit hyödyntäen laadittavaa riskirekisteriä. Kerätyn tiedon pohjalta laadin yrityskohtaisen toimialan huomioivan riskienhallintasuunnitelman. Laadittavan riskienhallintasuunnitelman avulla yrittäjän on mahdollista torjua ja hallita tunnistettuja riskejä sekä varmistaa riskienhallinnan jatkuvuus. Tietoperusta toimii samalla eräänlaisena tietopakettina yritystoimintaa aloittelevalle toimeksiantajalle.

## 2 Toiminimiyrittäjyys neuropsykiatrisena valmentajana

Yritystoimintaa on mahdollista harjoittaa monella eri tavalla. Yrittäjällä on mahdollisuus valita sopivin yritysmuoto liiketoimintansa ja tarpeidensa perusteella. Erilaiset käytännöt ja velvollisuudet koskevat eri yritysmuotoja, vaihdellen myös yrityksen koosta ja liiketoimintamuodosta riippuen. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli päättänyt aloittaa yritystoiminnan yksityisenä elinkeinonharjoittajana eli perustaa toiminimen harjoittaakseen ammattiaan neuropsykiatrisena valmentajana. Toiminimiyrittäjyys tarjoaa joustavuutta ja tietynlaista yksinkertaisuutta yrittäjälle, joka haluaa toimia itsenäisesti ja kustannustehokkaasti. Toiminta on mahdollista aloittaa suhteellisen pienellä byrokratialla ja kustannuksilla, mutta aloittamisessa ja liiketoiminnan pyörittämisessä on huomioitava useita lakisääteisiä asioita.

Toiminimen perustaminen edellyttää tiettyjä toimenpiteitä, kuten perustamisilmoituksen tekemistä kaupparekisteriin. Lisäksi toiminnan harjoittajan on ymmärrettävä yrityksen ja henkilökohtaisen varallisuuden erottaminen kirjanpitovelvollisuuden avulla sekä huolehdittava verovelvollisuuksistaan. Henkilötietojen kerääminen ja käsittely koskee jokaista yritystä ja voi tulla yrittäjälle velvoittavine vaatimuksineen yllätyksenä. Neuropsykiatrisen valmennuksen erityispiirteet ja siihen liittyvät erityisvaatimukset tuovat omat haasteensa ja vaatimuksensa toiminnalle ja voivat asettaa lisävelvollisuuksia, jotka on otettava huomioon toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia riskienhallintasuunnitelma neuropsykiatrisen valmennuksen toiminimelle. Suunnitelman laatiminen edellyttää ymmärrystä liiketoimintaympäristöstä ja sen ulkoisista vaatimuksista, jotta riskit voidaan tunnistaa, käsitellä ja hallita tehokkaasti sekä suunnitelmallisesti. Tässä luvussa käsitellään tietoperustan avulla yksityiskohtaisemmin toiminimiyrittäjyyden perusasioita, henkilötietojen käsittelyä ja neuropsykiatrisen valmennuksen erityispiirteitä, jotta saadaan kokonaisvaltainen kuva siitä, mitä toiminimiyrittäjyys neuropsykiatrisena valmentajana käytännössä tarkoittaa ja minkälaisia vaatimuksia toiminnalle on. Toimeksiantajalla ei ollut aikaisempaa kokemusta liiketoiminnasta, minkä vuoksi tietoperusta on rakennettu kattavasti avaamaan liiketoiminnan vaatimuksia ja edellytyksiä.

### 2.1 Yksityinen toiminimi

Ammatti- ja elinkeinotoiminnan harjoittaminen yksityisenä elinkeinonharjoittajana on yrittämisen pelkistetyin muoto (Viitala & Jylhä 2013, luku 4). Yksityinen elinkeinonharjoittaja on yritysmuotona henkilöyritys, josta voidaan käyttää myös nimitystä toiminimi (Kinkki & Isokangas 2009, 181-182; Viitala & Jylhä 2013, luku 4). Virallisesti toiminimellä tarkoitetaan nimeä, jota elinkeinonharjoittaja käyttää yritystoiminnassaan. Toiminimen avulla yksilöidään elinkeinonharjoittaja, jolla voi olla vain yksi toiminimi ja tarvittaessa aputoiminimiä. (Castrén 2008, 42-43.)

Luonnollinen henkilö voi harjoittaa ammattimaista elinkeinotoimintaa eli toimia yksityisenä elinkeinonharjoittajana, jos hän on täysi-ikäinen, ei ole konkurssissa eikä hänen toimintakelpoisuuttaan ole rajoitettu. Poikkeuksena myös viisitoista vuotta täyttänyt alaikäinen saa harjoittaa ammattimaista elinkeinotoimintaa edunvalvojansa suostumuksella. (Elinkeinotoimintalaki 565/2023.) Yksityisen elinkeinonharjoittajan tulee asua pysyvästi Euroopan talousalueella tai muutoin toimintaan tarvitaan erillinen lupa Patentti- ja rekisterihallitukselta (Kinkki & Isokangas 2009, 182). Yksityiset elinkeinonharjoittajat jaetaan ammatinharjoittajiin ja liikkeenharjoittajiin. Molemmat työskentelevät itsenäisesti omaan lukuunsa, mutta liikkeenharjoittajilla on pysyvä toimipaikka, kun taas ammatinharjoittajat voivat työskennellä ilman pysyvää toimipaikkaa. (Holopainen 2018, 41.)

Yksityisen elinkeinonharjoittajan tulee tehdä perustamisilmoitus kaupparekisteriin, mikäli kyseessä on luonnollinen henkilö, joka harjoittaa elinkeinolainmukaista luvanvaraista elinkeinotoimintaa varten on pysyvä toimipaikka tai palveluksessa on muu kuin aviopuoliso, alaikäinen lapsi tai lapsenlapsi (Holopainen 2021, 59). Toiminimen perustamisilmoitus tehdään Patentti- ja rekisterihallitukselle joko sähköisesti yritys- ja yhteisötietojärjestelmässä eli YTJ-palvelussa tai lomakkeella Y3. Elinkeinonharjoittajan tulee ilmoittautua myös Verohallinnon rekisteriin, jonne voi ilmoittautua samalla Y3 lomakkeella tai erikseen sähköisesti OmaVero-palvelussa tai YTJ:n muutosilmoituksella. Mikäli kyseessä ei ole ilmoituksen varainen elinkeinotoiminta, niin yritystoiminnan voi aloittaa suoraan OmaVero-palvelun kautta. Rekisteröinnin avulla yksityinen elinkeinonharjoittaja saa yksinoikeuden toiminimen käyttöön. Toinen vaihtoehto olisi toiminimen vakiinnuttaminen ajan kanssa, mutta rekisteröinti on nopeampi ja varmempi tapa. (Holopainen 2021, 60,64 & 68.)

Toiminimiyrittäjä harjoittaa yritystoimintaa henkilökohtaisella riskillä asettaen omat varansa ja työpanoksensa yrityksen toimintaan. Toiminimiyrittäjä päättää itse kaikesta yritystä koskevista asioista ja voi vapaasti edustaa yritystään tekemällä sitoumuksia, kuten ottaa yritykselleen lainaa. (Kinkki & Isokangas 2009, 182.) Toiminimen harjoittaja vastaa kaikista toiminnassa syntyneistä velvoitteista yrityksen omaisuudella sekä kaikella henkilökohtaisella omaisuudellaan. (Holopainen 2021, 23; Viitala & Jylhä 2013, luku 4.)

Toiminimiyrittäjän tulee toiminnassaan erottaa henkilökohtaiset ja yrityksen varat, mikä tapahtuu lakisääteisen kirjanpitovelvollisuuden avulla (Kinkki & Isokangas 2009, 182-183). Toiminimiyrittäjä on vastuussa kirjanpidosta, sen järjestämisestä ja kirjanpitoaineiston lainmukaisuudesta (Holopainen 2021, 189). Yritystoiminnasta saatu tulo katsotaan verotuksessa toiminimiyrittäjälle yhdeksi tulonlähteeksi ja lasketaan yhteen tämän muiden tulojen kanssa. Toiminimiyrittäjää verotetaan tulojen yhteismäärän mukaisesti kuin ketä tahansa yksityishenkilöä. Myös yrityksen varallisuus lisätään toiminimiyrittäjän omaan varallisuuteen ja häntä verotetaan kokonaisvarallisuuden perusteella. (Kinkki & Isokangas 2009, 183.)

Toiminimiyrityksen toiminnan muodosta ja laajuudesta riippuen hänen tulee ilmoittautua myös ennakonperintä-, työnantaja- ja arvonlisäverovelvollisten rekisteriin. Elinkeinonharjoittajan tulee ilmoittautua arvonlisäverovelvolliseksi liikevaihdon ylittäessä 15 000 € tilikaudessa ja työnantajarekisteriin on ilmoitauduttava, kun ryhdytään maksamaan säännöllisesti palkkoja. (Holopainen 2021, 60-61.) Ilmoitusvelvollisuuksien lisäksi ammatin- tai liikkeenharjoittajan tulee ottaa lakisääteinen yrittäjän eläkevakuutus YEL kuuden kuukauden sisällä yritystoiminnan aloittamisesta (Holopainen 2021, 167-169).

## 2.2 Henkilötietojen käsittely toiminimiyrityksenä

Yritysmuodosta riippumatta henkilötietoja käsiteltäessä on noudatettava voimassa olevan tietosuojalainsäädännön vaatimuksia ja otettava huomioon toimialakohtaiset erityis- ja yleislaist, jotka voivat sisältää omia määräyksiä henkilötietojen käsittelystä. Henkilötietojen käsittelystä on säädetty EU:n yleisessä tietosuoja-asetuksessa (679/2016) ja kansallisessa tietosuoja-laissa (1050/2018), joka täydentää ja täsmentää EU:n tietosuoja-asetuksen (GDPR) velvoitteita (Tietosuoja 2024a). Henkilötietojen suoja on jokaisen perusoikeus, joka turvaa oikeuksien ja vapauksien toteutumisen henkilötietojen käsittelyssä (Tietosuoja 2024d).

Tietosuoja-asetusta sovelletaan henkilötietojen käsittelyyn, kun se on osittain tai kokonaan automaattista, sekä manuaalisessa muodossa tapahtuvaan käsittelyyn henkilötiedon muodostaessa tai sen on tarkoitus muodostaa rekisterin osa. Käytännössä tietosuoja-asetus tulee kyseeseen aina, kun yritys käsittelee henkilötietoja omassa tietojärjestelmässään tai manuaalisesti esimerkiksi asiakaskortiston muodossa. (Hanninen, Laine, Rantala, Rusi & Varhela 2017, luku 2.2.) Henkilötietojen käsittelyllä tarkoitetaan käytännössä kaikkea henkilötietoihin kohdistuvia toimenpiteitä, kuten niiden keräämistä, säilyttämistä, käyttöä, siirtämistä, luovuttamista ja poistamista. Henkilötietoja ovat kaikki tiedot, jotka liittyvät tunnistettuun tai tunnistettavissa olevaan luonnolliseen henkilöön, kuten nimi, puhelinnumero, sijaintitiedot tai potilastiedot. (Tietosuoja 2024b; Hanninen, Laine, Rantala, Rusi & Varhela 2017, luku 2.3, 2.5). Kerätyt henkilötiedot muodostavat erilaisia jäseneltyjä tietojoukkoja eli rekistereitä, joista rekisterinpitäjä päättää ja vastaa. Rekisterinpitäjä on luonnollinen henkilö, oikeushenkilö, viranomainen, virasto tai muu elin, joka määrittelee henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja keinot. (Hanninen ym. 2017, luku 2.9-2.10.)

Henkilötietoja käsiteltäessä on noudatettava tietosuoja-asetuksen mukaisia tietosuojaperiaatteita, joiden mukaan henkilötietoja on käsiteltävä lainmukaisesti, asianmukaisesti ja rekisteröidyn kannalta läpinäkyvästi. Käsittelyn on oltava myös luottamuksellista ja turvallista. Henkilötietoja saa kerätä ja käsitellä ainoastaan tiettyä, nimenomaista ja laillista tarkoitusta varten, eikä tietoja saa kerätä enempää kuin kyseiseen tarkoitukseen on tarpeellista. Tietoja on päivitettävä, ja epätarkat tai virheelliset henkilötiedot on poistettava tai korjattava. Tietoja on säilytettävä muodossa, josta rekisteröidyt voidaan tunnistaa, ainoastaan niin kauan kuin on

tarpeen tietojenkäsittelyn tarkoitusten toteuttamiseksi. Rekisterinpitäjän pitää myös pystyä osoittamaan, että on noudattanut tietosuojaperiaatteita kaikissa henkilötietojen käsittelyjen vaiheissa. (Tietosuoja 2024c, Hanninen ym. 2017, luku 6.1.)

### 2.3 Neuropsykiatrisen valmennuksen määritelmä ja toimiala

Neuropsykiatrisen valmennus on tavoitteellinen ja suunnitelmallinen ohjaus- ja tukimuoto. Neuropsykiatrisella valmennuksella pyritään vahvistamaan ja kehittämään asiakkaan elämänhallintaa ja arjen sujuvuutta tilanteissa, joissa toiminnanohjauksen vaikeudet tai neuropsykiatriset haasteet aiheuttavat haittaa yksilön toimintakyvylle. (Juusola 2018, 159; Käypä hoito -suositus 2019.) Neuropsykiatrisen valmennus määritellään myös tavoitteelliseksi kuntoutusmenetelmäksi (Huotari & Tamski 2019, 10; Neuropsykiatriset valmentajat ry 2024a).

Neuropsykiatrisen valmentajakoulutus on sosiaali-, terveys- ja kasvatusalojen ammatillista täydennyskoulutusta. Neuropsykiatrisen valmennus tai siihen liittyvä koulutus ei ole Valviran erikseen valvomaa toimintaa, eivätkä valmennustyössä käytettävät nimikkeet ole suojattuja ammattinimikkeitä. (Neuropsykiatriset valmentajat ry 2024a; Nyfors 2022, 68 & 101). Neuropsykiatrisen valmentajakoulutus ei johda erilliseen ammattitutkintoon. Koulutus on pääasiassa maksullista ja sitä järjestetään eri sisältöisinä useiden koulutustahojen toimesta. Koulutus kestää noin vuoden ja on 20-30 opintopisteen laajuinen. (Nyfors 2022, 15 & 101.) Neuropsykiatriset valmentajat Ry on esimerkiksi asettanut koulutukselle laatumäärittelyn, joka tulee täyttyä hakiessa heidän jäseneksensä (Neuropsykiatriset valmentajat ry 2024b).

Neuropsykiatrisen valmennus on ratkaisu- ja voimavarakeskeinen lähestymistapa, jossa valmentaja ohjaa valmennettavaa löytämään käytännönläheisesti keinoja arjen hallintaan. Keskeistä neuropsykiatrisessa valmennuksessa on valmennettavan arjen- ja elämänhallinnan taitojen tukeminen, vahvuuksien ja voimavarojen esiin tuominen sekä eheän minäkuvan rakentaminen ohjauksen ja onnistumisten kautta. Valmennuksen avulla pyritään oppimaan uusia toimintamalleja itsenäisen elämän hallitsemiseen ja sen kohteena voi olla eri elämän osa-alueita itsensä tai kodin huolehtimisesta sosiaalisiin suhteisiin. (Nyfors 2022, 42-43 & 56; Huotari & Tamski 2019, 10-11.) Neuropsykiatrista valmennusta toteutetaan tapaamisten lisäksi asiakkaan arkiympäristössä, kuten kotona, opiskelupaikassa, työpaikalla tai harrastuksissa (Huotari & Tamski 2019, 11). Neuropsykiatrisen valmennus on suunnattu henkilöille, joilla on kehityksellisiä neuropsykiatrisia häiriöitä, kuten jokin autismikirjo (ASD), ADHD, Touretten oireyhtymä, oppimisvaikeuksia tai kehityksellinen kielihäiriö, mutta valmennuksesta hyötyy kaikki, joilla on arjen hallinnan tai toiminnanohjauksen haasteita. (Helsingin psykoterapiainstituutti 2024; Nyfors 2022, 18.)

Neuropsykiatrisen valmennus soveltuu parhaiten 16-25-vuotiaille. Asiakkaat hakeutuvat neuropsykiatriseen valmennukseen itse omakustanteisesti tai esimerkiksi erikoissairaanhoidon tai sosiaalihuollon läheteellä, jolloin valmennus voi olla osa lääkinnällistä tai sosiaalista

kuntoutusta. Osa asiakkuuksista tulee lastensuojelun, vammaispalvelujen tai Kelan kautta. (Nyfors 2022, 126.) Neuropsykiatrisen valmennuksen käyttö on laaja-alaista, mutta sen määrittely ei ole yksiselitteistä. Neuropsykiatrisen valmennus liikkuu monilla rajapinnoilla ja voi tarkoittaa eri yhteyksissä eri asioita (Nyfors 2022, 128).

Neuropsykiatrisen valmennuksen toimintaympäristöä säätelee useat eri lainsäädännöt. Neuropsykiatrisen valmennus voidaan liittää osaksi kokonaisvaltaista hoitoa ja kuntoutusta eli osaksi lakisääteisiä terveys- ja sosiaalipalveluita. Näistä kuntoutuspalveluista säädetään terveydenhuoltolaissa (1326/2010) ja sosiaalihuoltolaissa (1301/2014). Neuropsykiatrista valmennusta voidaan toteuttaa myös mielenterveyspalveluina sekä kehitysvammaisten erityishuollostosta annetun lain (519/1977) tai vammaispalvelulain (380/1987) nojalla. Neuropsykiatrisen valmennus voi olla myös kasvatuksellista kuntoutusta varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen toimintaympäristöissä, jolloin toimintaa säädetään perusopetuslain (628/1998) ja varhaiskasvatuslain (540/2018) nojalla. Neuropsykiatrisen valmennus voi sisältyä myös Kelan järjestämiin harkinnanvaraisiin kuntoutuksiin, kuten LAKU perhekuntoutukseen ja Oma väylä -kuntoutukseen (Nyfors, 2022, s. 24). Neuropsykiatrisen valmennuksen toteuttaminen yksityisenä elinkeinonharjoittajana terveys- ja sosiaalipalveluina asettaa toiminnalle erityisvaatimuksia terveys- ja sosiaalipalveluihin liittyvän erityislainsäädännön pohjalta.

#### 2.4 Neuropsykiatrisen valmennus osana sosiaali- ja terveysalaa ja sen erityisvaatimukset

Sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisestä ja tuottamisesta vastaavat hyvinvointialueet, Helsingin kaupunki ja osaltaan HUS-yhtymä erikoissairaanhoidosta. Hyvinvointialue voi hankkia sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja yksityisiltä palveluntuottajilta, jolloin yksityinen palveluntuottaja vastaa palvelujensa lainmukaisesta ja sopimuksen mukaisesta tuottamisesta. (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon valvontaa koskevan lain (741/2023) tultua voimaan 1.1.2024 kumottiin yksityisistä sosiaalipalveluista annettu laki (922/2011) ja yksityisestä terveydenhuollostosta annettu laki (152/1990) sekä muita sosiaali- ja terveydenhuollon valvontaa koskevia säännöksiä. Laki muutoksien myötä sosiaali- ja terveyspalveluiden aloittaminen ja valvonta tapahtuu samoin kaikkien palveluntuottajien osalta niiden oikeudellisesta muodosta riippumatta. (HE 299/2022 vp, 1.)

Neuropsykiatrisen valmennus voidaan liittää osaksi lakisääteistä sosiaali- ja terveyspalveluiden mukaista kokonaisvaltaista hoitoa ja kuntoutusta (Nyfors 2022, 24). Hyvinvointialueet järjestävät neuropsykiatrista valmennusta itse tai hankkivat valmennusta ostopalveluina yksityisiltä palveluntuottajilta tai neuropsykiatrista valmennusta järjestetään sekä omana toimintana että ostopalveluina (Nyfors 2022, 33-35). Valvontalain mukaisesti, mikäli neuropsykiatrista valmennusta hankitaan yksityisiltä palveluntuottajilta sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottamiseksi, niin neuropsykiatrista valmentajaa koskee valvontalain mukaiset velvoitteet

palveluntuottajana. Esimerkiksi sosiaalihuoltolain (1301/2014) 19 §:n tarkoittamat tukipalvelut, kuten sosiaalinen kuntoutus, mielenterveystyö ja kasvatus- ja perheneuvonta kuuluvat valvontalain soveltamisalaan (Sosiaali- ja terveydenhuollon valvontalain soveltaminen 2024, 4).

1.1.2024 alkaen sosiaali- ja terveystalvolutuottaja saa tuottaa ainoastaan palveluntuottaja, joka on rekisteröity Valviran ylläpitämään valtakunnalliseen sosiaali- ja terveydenhuollon palveluntuottajien ja palveluyksikköjen rekisteriin (Soteri) ja rekisteröinnistä on tehty päätös. Palveluntuottajalla tarkoitetaan kaikkia niitä tahoja, kuten yksityisiä elinkeinonharjoittajia, jotka tuottavat valvontalain määrittelyn mukaisesti sosiaali- tai terveystalvolutuottaja. (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon valvonnasta 741/2023.) Myös oikeushenkilöt ja luonnolliset henkilöt, joilta palvelunjärjestäjät tai palveluntuottajat hankkivat sosiaali- ja terveystalvolutuottajana tai ostopalveluna, katsotaan lain tarkoittamiksi palveluntuottajiksi, ja ovat siten velvollisia rekisteröitymään palveluntuottajiksi (Sosiaali- ja terveydenhuollon valvontalain soveltaminen 2024, 12).

Palveluntuottajaksi rekisteröityminen edellyttää sitä, että palveluntuottaja täyttää valvontalain säädettyt taloudelliset, toiminnalliset ja hallinnolliset edellytykset (Sosiaali- ja terveydenhuollon valvontalain soveltaminen 2024, 10; HE 299/2022 vp, 1). Palveluntuottajan on oltava luotettava huolehtiakseen toiminnan jatkuvuudesta ja lakisääteisten velvollisuuksien täyttämistä, eikä saa olla selvitystilassa tai konkurssissa. Yksityisen henkilön on oltava täysi-ikäinen ja hänellä on oltava yritys- tai yhteisötunnus toimiessaan yksityisenä elinkeinonharjoittajana. Hänen toimintakelpoisuuttaan ei saa olla rajoitettu eikä hän saa olla liiketoimintakiellossa. Palveluntuottajalla on oltava myös potilasvakuutuslain mukainen vakuutus tuottaessa terveystalvolutuottaja. Palveluntuottajan toimitilojen, laitteiden, välineiden ja tietojärjestelmien on oltava riittävät ja asianmukaiset toiminnan vaatimusten mukaisesti. Toimitilojen ja toimintaympäristön tulee olla turvalliset ja niiden tulee tukea asiakkaiden ja potilaiden hyvinvointia sekä sosiaalista vuorovaikutusta huomioiden myös esteettömyys, yksilölliset tarpeet sekä yksityisyyden suoja. Palveluntuottajan henkilöstöllä tulee olla asianmukainen koulutus ja tarvittava osaaminen vastatakseen tuotettavien palvelujen sisällöstä sekä asiakkaiden ja potilaiden tarpeista. Koulutuksen ja osaamisen tulee soveltua palvelujen luonteeseen ja asiakaskuntaan. (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon valvonnasta 741/2023.)

Yksityisen elinkeinonharjoittajan tuottaessa sosiaali- ja terveystalvolutuottajana tulee soveltuvien osin velvoittavaksi myös laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen käsittelystä (703/2023). Laki säätelee asiakas- ja potilastietojen käsittelyä salassapidon, vaitiolovelvollisuuden, käyttöoikeuksien ja asiakkaan tiedonsaantioikeuksien osalta. Laki asettaa myös velvollisuuden asiakastietojen kirjaamiselle ja määrittelee kirjauskäytännöt käytettävien asiakasrekistereineen. Laissa määritellään myös valtakunnalliset tietojärjestelmäpalvelut, joiden käyttäjäksi palvelunantajan on liitettävä tiettyjen edellytysten täyttyessä. Laissa myös edellytetään

palvelunantajilta tietoturvasuunnitelman laatimista tietoturvallisuuden omavalvonnan toteutumiseksi. (laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen käsittelystä 703/2023.)

### 3 Toiminimiyrittäjän riskienhallinta ja liiketoiminnan riskit

Riskienhallinnan tarkoituksena on varmistaa yrityksen toiminta, suojata sen arvo ja täyttää tuottovaatimukset. Riskienhallinnalla on merkittävä asema myös erilaisten ulkoisten vaatimusten, kuten lakisääteisten velvollisuuksien, täyttämässä, jotka tulee täyttää vähintäänkin minimitasolla. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2022, luku 1.5.) Suunnitelmallisella riskienhallinnalla toiminimiyrittäjän on mahdollista rakentaa kokonaisvaltainen riskienhallintaprosessi, jonka avulla voidaan systemaattisesti arvioida, hallita ja raportoida toimintaan liittyviä riskejä. Kokonaisvaltainen riskienhallinta yhdistää riskienhallintaprosessin riskienhallintatoimenpiteineen osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Riskienhallinta suhteutetaan yritystoiminnan ja sen tavoitteiden mukaiseksi. (Ilmonen, ym. 2022, luku 3.4.) Riskienhallinnan avulla tunnistetaan uhkien lisäksi myös mahdollisuuksia ja saadaan kaikinensa lisäarvoa liiketoiminnan päätöksenteon tueksi (Ilmonen ym. 2022, luku 1.5).

Riskit ovat olennainen osa yrityksen liiketoimintaa, sillä ne liittyvät epävarmuuteen. Liiketoimintaa harjoitetaan voiton tavoittelemiseksi, mutta epäonnistumisen mahdollisuus aiheuttaa liiketoiminnalle riskin. Liiketoiminnan epävarmuus rakentuu liiketoimintaympäristön tekijöistä, kuten tuotannontekijöistä, ajasta ja asiakkaista sekä siitä, että liiketoimintaympäristö ei ole ennustettavissa. (Kinkki & Isokangas 2009, 122.) Liiketoiminnassa on pohjimmiltaan aina kyse riskin ottamisesta (Ilmonen ym. 2022, luku 1.1). Yleiskielessä riskillä tarkoitetaan uhkaa tai vaaraa, joka voi kohdistua henkilöön, toiseen ihmiseen tai omaisuuteen. Peruslähtökohtana on, että riski liittyy epävarmuuden tilaan, eikä riskinä voida pitää tapahtumaa, jonka seurauus on ennalta tiedossa. (Juvonen, Koskensyrjä, Kuhanen, Kämppi & Talala 2023, luku 2.1.) Hopkin (2018, 16) tiivistää riskin suunnittelemattomaksi tapahtumaksi ennalta-arvaamattomin seurauksin.

Riskienhallinnan ISO 31000-standardissa (2018) riski määritellään epävarmuuden vaikutuksena tavoitteisiin. Vaikutus on poikkeama odotetusta ja se voi ilmetä myönteisenä, kielteisenä tai molempina. Riskin vaikutus voi synnyttää mahdollisuuksia ja uhkia tavoitteisiin nähden. Organisaatiolla voi olla eri tasoisia tavoitteita useista eri näkökulmista. Riski ilmaistaan riskin lähteiden, mahdollisten tapahtumien ja niiden seurausten ja todennäköisyyden yhdistelmänä. (Juvonen ym. 2023, luku 2.2; SFS-ISO 31000:2018, 6.) Riskin muodostuessa seurausten ja todennäköisyyden yhdistelmänä, riskiä voidaan tarkastella esimerkiksi matemaattisen määrittelyn avulla, jossa riski lasketaan kertomalla riskin todennäköisyys sen laajuudella tai vakavuudella (Kinkki & Isokangas 2009, 122).

Riskienhallinnan ja riskien ymmärtäminen on keskeistä kattavan riskienhallintasuunnitelman laatimiseksi sekä riskienhallinnan toteuttamiseksi. Toimeksiantajalla ei ollut aikaisempaa kokemusta liiketoiminnasta tai siihen liittyvästä riskienhallinnasta, minkä vuoksi riskejä ja riskienhallinnan eri osa-alueita oli tarpeen käsitellä kattavasti. Tämän luvun tietoperustassa käsitellään liiketoiminnan riskit ja riskienhallinta prosesseineen kehittämistyön ja toimeksiantajan tarpeet huomioiden. Riskienhallinnan tietoperusta helpottaa jatkossa myös toimeksiantajaa toteuttamaan riskienhallintaa itsenäisesti.

### 3.1 Riskienhallinta

Yritysten, kuten toiminimien, toimintaan liittyy sekä turvallisuuteen, talouteen että toimintaan liittyviä riskejä ja epävarmuustekijöitä, joiden tunnistaminen ja hallinta ovat keskeisiä yrityksen jatkuvuuden, kannattavuuden sekä henkilöstön turvallisuuden ja hyvinvoinnin varmistamiseksi. Riskienhallinta on näiden riskien tunnistamista ja niihin varautumista. (Viitala & Jylhä 2013, luku 20.)

Riskienhallinnan tavoitteena on turvata ja varmistaa liiketoiminnan jatkuvuus ja kannattavuus sekä henkilöstön turvallisuus (Viitala & Jylhä 2013, luku 20). Riskienhallinta on suunnitelmallista ja järjestelmällistä toimintaa, jonka tarkoituksena on pienentää riskien todennäköisyyttä ja vähentää niistä aiheutuvia taloudellisia vahinkoja riskien toteutuessa (Viitala & Jylhä 2013, luku 20; Kinkki & Isokangas 2009, 126). Riskienhallinnan avulla tunnistetaan ja arvioidaan sekä negatiivisia riskejä että positiivisia mahdollisuuksia keskittyen merkittävimpiin riskeihin (Ilmonen ym. 2022, luku 3.1). Liiketoiminnan riskejä ei pystytä kokonaisuudessaan poistamaan, mutta riskiä on mahdollista pienentää johtamisen ja suunnitelmallisen päätöksenteon kautta (Viitala & Jylhä 2013, luku 20). Riskejä voidaan myös siirtää sopimuksien kautta muiden kannettavaksi, mutta osan riskeistä yritys joutuu kantamaan itse (Kinkki & Isokangas 2009, 124).

Jokaisen yrityksen riskit ovat yksilöllisiä, mikä edellyttää yrityskohtaista riskien tunnistamista ja arviointia (Juvonen ym. 2023, luku 3.4.4). Riskienhallintatoimintojen kattavuuden määrittämisessä ja rajauksessa on myös tärkeää tunnistaa ja huomioida muun muassa yrityksen toimintaympäristö, resurssit ja tavoitteet (Juvonen ym. 2023, luku 3.4.3). Riskienhallintatoimintojen laajuus pienessä yrityksessä, kuten toiminimellä, on lähtökohtaisesti kevyempi kuin isossa yrityksessä johtuen pienemmistä resursseista sekä yksinkertaisemmasta ja rajatummasta toimintaympäristöstä.

Riskienhallinta rakentuu kolmesta pääosa-alueesta, jotka ovat riskien tunnistaminen, analysointi ja riskienhallintakeinot. (Viitala & Jylhä 2013, luku 20; Kinkki & Isokangas 2009, 126.) Kuviossa 1 havainnollistettuna Viitala ja Jylhän (2013, luku 20) riskienhallinnan kokonaisuuden prosessi.



Kuvio 1: Riskienhallintaprosessi (Viitala & Jylhä 2013, luku 20)

### 3.2 Riskien tunnistaminen

Riskien tunnistamisen tarkoituksena on löytää, havaita ja kuvata mahdolliset uhat ja epävarmuustekijät, jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan tai tavoitteisiin (Viitala & Jylhä 2013, luku 20; SFS-ISO 31000:2018, 16). Onnistunut ja kattava riskien tunnistamisvaihe on edellytys onnistuneelle riskienhallinnalle, sillä vain tunnistettuun riskiin on mahdollista varautua. Riskien tunnistamisen apuna voidaan käyttää erilaisia menetelmiä. (Viitala & Jylhä 2013, luku 20; Juvonen ym. 2023, luku 3.4.4). Tunnistamisessa voidaan hyödyntää esimerkiksi aivo-riihiä, erilaisia tarkistusluetteloita sekä erilaisia päättely- ja analyysityökaluja ja menetelmiä (SFS-EN IEC 31010:2019, 36-38).

Riskien tunnistamisessa voidaan käyttää erilaisia lähestymistapoja ja jaotteluja (Kinkki & Isokangas 2009, 130). Yritystoimintaan liittyvä riskikokonaisuus pyritään usein jaottelemaan eri riskilajeiksi, mikä helpottaa riskien kokonaiskuvan hahmottamista (Juvonen ym. 2023, luku 4). Riskien jaottelu on mahdollista eri tavoin. Yksi tapa on jaotella ne riskilähteen mukaan henkilöriskeihin, liikeriskeihin, omaisuusriskeihin, tietoriskeihin, tuoteriskeihin, sopimus- ja vastuuriskeihin sekä ympäristö- ja rikosriskeihin. (Viitala & Jylhä 2013, luku 20). Toinen tapa on jaotella riskit nelikenttäjaottelun mukaisesti strategisiin, taloudellisiin, operatiivisiin ja vahinkoriskeihin (Viitala & Jylhä 2013, luku 20; Juvonen ym. 2023, luku 4).

### 3.3 Riskien nelikenttäjaottelu

Riskien nelikenttäjaottelussa liiketoimintariskit muodostuvat yrityksen sisäisiin toimintoihin liittyvistä riskeistä ja ulkoisista eli liiketoimintaympäristön riskeistä. Sisäisiin toimintoihin liittyvät riskit ovat operatiiviset ja vahinkoriskit ja ulkoisia liiketoimintariskejä ovat taloudelliset ja strategiset riskit. Riskit voivat olla vaikutuksiltaan niin negatiivisia kuin positiivisia. Tarkasteltaessa niin sisäisiä kuin ulkoisia liiketoiminnan riskejä pyritään kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan. (Juvonen ym. 2023, luku 4.)

Strategiset riskit liittyvät yrityksen strategiaan päätöksiin, suunnitelmiin ja tavoitteisiin, kuten markkinaosuuden muutoksiin, organisaation maineen ja brändin hallintaan, vastuullisuuteen, teknologisten muutosten huomioimiseen ja asiakastarpeiden muutoksiin. Strategiset riskit voidaan jakaa strategian laadintaan ja toteuttamiseen liittyviin riskeihin. Laadintaan liittyvät riskit liittyvät organisaation vahvuuksien ja heikkouksien sekä liiketoimintaympäristön muutosten tunnistamiseen. Toteuttamiseen liittyvät strategiset riskit voivat olla sisäisiä tai ulkoisia. Sisäisiä riskejä voi olla esimerkiksi liiketoimintakulttuurin muutokset ja johtamisen haasteet, kun taas ulkoisia riskejä ovat esimerkiksi markkina- ja kilpailutilanteen muutokset sekä teknologian ja talouden kehitys. (Juvonen ym. 2023, luku 4.1.) Strategiset riskit vaikuttavat yrityksen pitkän aikavälin tavoitteisiin (Viitala & Jylhä 2013, luku 20).

Taloudelliset riskit liittyvät yrityksen taloudellisiin tekijöihin vaikuttaen yrityksen kannattavuuteen, rahoitukseen ja maksuvalmiuteen. Taloudelliset riskit voidaan jakaa maksuvalmius, markkina- ja luottoriskeihin, jotka voivat johtua sekä ulkoisista että sisäisistä tekijöistä. Taloudellisia tekijöitä on esimerkiksi markkinoiden epävakaisuus, talouden laskusuhdanteet sekä korkotason ja hintojen vaihtelut. (Juvonen ym. 2023, luku 4.2.) Taloudellisiin riskeihin kuuluvat yrityksen rahaprosesseihin liittyvät riskit sekä erilaiset sopimusriskit (Viitala & Jylhä 2013, luku 20).

Operatiiviset riskit liittyvät yrityksen päivittäiseen toimintaan, prosesseihin, järjestelmiin ja henkilöstöön vaikuttaen yrityksen operatiiviseen toimintaan, kuten tuotteiden tai palveluiden tuottamiseen ja jakeluun. Operatiiviset riskit voivat johtua organisaation sisäisistä tekijöistä, kuten toimintatavoista, johtamisesta tai teknologiariskeistä tai ulkoisista tekijöistä, asiakaskäyttäytymisestä, sidosryhmien toiminnasta tai ulkoisista uhkista. Operatiivisiin riskeihin kuuluvat esimerkiksi operatiiviset häiriöt, henkilöstön virheet, lainsäädännön noudattamatta jättäminen ja tietoturvaloukkaukset. (Juvonen ym. 2023, luku 4 & 4.3)

Vahinkoriskit ovat osa operatiivisia riskejä, joiden syntyyn vaikuttavat toiminnassa tapahtuneet virheet, puutteet ja laiminlyönnot. Vahinkoriskit voivat sisältää uhkia ja vaaroja henkilöille tai omaisuudelle. Tyypillisiä vahinkoriskejä ovat esimerkiksi tapaturmat, onnettomuudet, varkaudet, omaisuuden vahingoittuminen, tietoturvaloukkaukset ja sopimusrikkomukset.

Vahinkoriskeillä tarkoitetaan riskejä, joihin ei liity voiton mahdollisuutta. (Juvonen ym. 2023, luku 4 & 4.4)

### 3.4 Riskianalyysi

Riskien tunnistamisen jälkeen arvioidaan tunnistettujen riskien laajuutta ja seurausvaikutuksia selvittämällä riskien todennäköisyyttä, vakavuutta ja niistä aiheutuvia seurannaisvaikutuksia (Kinkki & Isokangas 2009, 131). Riskianalyysin tarkoituksena on ymmärtää riskin luonne, ominaisuudet sekä tarvittaessa määritellä riskitaso. Riskianalyysissä tarkastellaan muun muassa tapahtumien ja seurausten todennäköisyyttä sekä seurausten luonnetta ja suuruutta. Riskianalyysin laajuus määrittyy yrityksen tarpeiden ja käytettävissä olevien resurssien mukaan, samoin kuin valitut analyysimenetelmät, jotka voivat olla laadullisia, määrällisiä tai näiden yhdistelmiä. (SFS-ISO 31000:2018, 17.)

Riskianalyysi toimii lähtökohtana riskin merkityksen arvioinnille ja sitä seuraavalle päätöksenteolle. Sen avulla voidaan arvioida riskien käsittelyn tarvetta ja tunnistaa sopivimmat riskien käsittelystrategiat ja -menetelmät. (SFS-ISO 31000:2018, 17) Riskianalyysi on riskienhallinnan tärkeimpiä osia antaen välttämättömän informaation mahdollistaen päätöksenteon (Juvonen ym. 2023, luku 3.4.4)

### 3.5 Riskienhallintakeinot

Riskienhallintaprosessin tarkoitus on lisätä ymmärrystä riskeistä ja tehdä toimenpiteitä niiden hallitsemiseksi. Tunnistettuja ja arvioituja riskejä vastaan voidaan toteuttaa omia riskienhallintatoimenpiteitä (riskien kontrollointi) sekä tarvittaessa siirtää osa riskeistä vakuutusyhtiölle tai muille sopimuskumppaneille. Ensijaisesti tulisi pyrkiä vähentämään riskin todennäköisyyttä ja vaikutuksia ja vasta toissijaisesti siirtää loput riskistä kolmansille osapuolille. Kaikkia riskejä ei voida hallita tai se ei ole kannattavaa, joten riskienhallintatoimenpiteet tulee priorisoida yrityksen kriittisimpiin riskeihin. (Ilmonen ym. 2022, luku 4.1.)

Riskienhallintatoimenpiteiden mahdollisuuksia ja kustannushyötyjä voidaan arvioida suhteessa yrityksen tunnistettuihin riskeihin ja määritettyyn riskinkantokykyyn ja -haluun. Lopullisten riskienhallintakeinojen valintaan vaikuttavat monet tekijät, kuten läheltä piti -tilanteet, vahingot, resurssit ja taloudellinen tilanne. (Ilmonen ym. 2022, luku 4.1.) Riskienhallintakeinot valitaan yksilöllisesti yrityksen tilanteen mukaan (Kinkki & Isokangas 2009, 132).

Riskien käsittelytapoja ovat pienentäminen, välttäminen, jakaminen, siirtäminen sekä omalla vastuulla pitäminen. Sopiva käsittelytapa valitaan yksilöllisesti riskin mukaan eikä käsittelytavat ole toinen toisiaan poissulkevia. Riskin pienentämisellä pyritään pienentämään vahinkotaapahtuman todennäköisyyttä tai seurausta. Riskin pienentäminen tulee kyseeseen, mikäli riskiä ei voida välttää tai siirtää. Pienentämismenetelmiä ovat esimerkiksi koulutus,

työsuojelutoimet ja varautuminen. (Juvonen ym. 2023, luku 3.4.5.) Riskiä voidaan välttää luopumalla riskialttiista toiminnasta (Kinkki & Isokangas 2009, 132). Riskin välttäminen on ensisijainen keino riskin vakavuuden ollessa merkittävä. Esimerkiksi ennaltaehkäisyllä, koulutuksella ja työsuojelutoimenpiteillä voidaan välttää riskejä. Äärimmäinen riskien välttämisen muoto on riskin poistaminen kokonaisuudessaan, mikä edellyttää riskin syyn poistamista kokonaisuudessaan, mikä onnistuu vain poikkeustapauksissa. (Juvonen ym. 2023, luku 3.4.5.) Riskin jakaminen tarkoittaa yksittäisten riskikohteiden määrän lisäämistä, mikä pienentää riskin vaikutusta toteutuessaan (Juvonen ym. 2023, luku 3.4.5; Kinkki & Isokangas 2009, 132). Riskiä voidaan jakaa esimerkiksi palo-osastoinnilla tai jakamalla tuotantoprosessi useampaan toimintilaan (Juvonen ym. 2023, luku 3.4.5).

Riski voidaan siirtää sopimusteitse toisen osapuolen kannettavaksi. Riskin siirtäminen on järkevää, mikäli riskin toteutuminen voisi aiheuttaa yritykselle merkittäviä taloudellisia tappioita. Siirtäminen voi tapahtua esimerkiksi ulkoistamalla toimintoja tai omaisuutta sopimusosapuolelle. Yritys voi vuokrata tarvitsemiaan laitteita tai toimitiloja, jolloin useat vahinkoriskit jäävät vuokranantajalle. Riskiä voidaan myös siirtää vakuuttamalla, mikä on pienyritysten yleisin riskienhallintamuoto. Vakuutettaessa riski siirretään vakuutusyhtiön kannettavaksi joko kokonaan tai osittain. (Juvonen ym. 2023, luku 3.4.5.) Riski voidaan kantaa myös itse, jolloin vahinko sattuessaan jää yrityksen vastuulle (Kinkki & Isokangas 2009, 132). Riskin pitäminen omalla vastuulla soveltuu vähäisiin toistuviin riskeihin, kuten kuljetusvaurioihin, ilkivaltaan ja rikkoutumisiin. Yrityksen kannalta on yleensä taloudellisesti järkevintä pitää nämä riskit omalla vastuullaan, minkä vuoksi yritys tekeekin tietoisia päätöksiä jättää riskejä kannettavakseen. (Juvonen ym. 2023, luku 3.4.5.)

#### 4 Toteutus

Riskienhallintasuunnitelman laatiminen edellyttää yrityksen toimintaympäristön sekä tavoitteiden ymmärtämistä. Liiketoimintaan liittyvät riskit on myös tiedostettava riittävässä määrin, jotta niiden hallintaan voidaan laatia suunnitelma. Tietyiltä osin yritystoimintaan ja liiketoimintaympäristöön voidaan perehtyä kirjallisuuden ja lainsäädännön avulla, mikä antaa käsityksen esimerkiksi ulkoisista vaatimuksista. Rakennetun tietoperustan avulla sain hyvän käsityksen liiketoimintaympäristöstä vaatimuksineen, minkä pohjalta oli helppo siirtyä kehittämistyön toteutusvaiheeseen.

Toimeksiantajan tavoitteet ja omat näkemykset tulevasta liiketoiminnan laajuudesta ja muodosta ovat myös merkittävässä osassa määriteltäessä ja suunniteltaessa riskienhallintaa. On tärkeää ymmärtää, mitkä ovat toimeksiantajan näkemykset ja rajaukset liiketoiminnalle, sekä kuinka merkittävänä hän pitää riskienhallintaa ja kuinka paljon hän on valmis käyttämään

siihen aikaa. Tässä luvussa käydään lävitse opinnäytetyön toimeksiantoa ja toimeksiantajaa sekä riskienhallintasuunnitelman laatimisen prosessi vaihe vaiheelta käytettyine menetelmin.

#### 4.1 Toimeksianto ja opinnäytetyön prosessi

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi yksityishenkilö, joka oli aloittamassa yritystoiminnan yksityisenä elinkeinonharjoittajana vuoden 2024 aikana. Hän oli valmistumassa kuluvan vuoden aikana ratkaisukeskeiseksi neuropsykiatriseksi valmentajaksi Helsingin psykoterapiainstituutista. Toimeksiantaja oli aloittamassa neuropsykiatrisen valmennuksen nykyisen työnsä ohella heti valmistuttuaan ja perustuettuaan toiminimen. Henkilö työskenteli opinnäytetyön laatimisen ajankohtana Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen mielenterveys- ja päihdepalvelujen parissa hoitaen 13-22-vuotiaita asiakkaita. Taustakoulutuksena hänellä oli sairaanhoitajan ja terveydenhoitajan AMK-tutkinto sekä vuosien työskentely sosiaali- ja terveysalalla.

Toimeksiantona oli rakentaa perustettavalle yritykselle liiketoimintaympäristön ja sen vaatimukset huomioiva riskienhallintasuunnitelma. Toimeksiantajan toiveena oli saada parempi käsitys liiketoimintaympäristön riskeistä sekä työkaluja riskien hallintaan. Toimeksiannon täyttämiseksi opinnäytetyön prosessi suunniteltiin siten, että riskienhallintasuunnitelman laadintaan osallistutettiin mahdollisimman paljon myös toimeksiantajaa. Tämä lähestymistapa tutustutti toimeksiantajan liiketoimintariskeihin, riskienhallinnanprosessiin ja -menetelmiin jo kehittämistyön aikana, mikä auttoi tavoitteiden saavuttamisessa. Toimeksiantaja sai prosessista osaamista ja kyvykkyyttä omatoimiseen jatkuvaan riskienhallintaan.

Prosessin ensimmäisessä vaiheessa haastattelin yrittäjää lähtötilanteesta. Tarkoituksena oli saada selkeä kuva tulevasta yritystoiminnasta liiketoimintaympäristöineen sekä siihen liittyvistä yrittäjän tavoitteista ja rajauksista. Toisessa vaiheessa, toimeksiantajan kanssa tehdyn avorihityöskentelyn avulla, tunnistimme mahdollisimman monipuolisesti liiketoimintariskejä. Kolmannessa vaiheessa analysoimme ja käsitelimme tunnistetut riskit yhdessä toimeksiantajan kanssa. Riskikartoituksen avulla sain käsityksen merkittävimmistä riskeistä, mikä osaltaan mahdollisti riskienhallintasuunnitelman laatimisen. Prosessin tuloksena syntyi liiketoimintaympäristön huomioiva yrityskohtainen riskienhallintasuunnitelma, joka mahdollistaa yrittäjälle jatkuvan riskien arvioinnin, seurannan ja hallinnan.

#### 4.2 Lähtötilanteen kartoitus - Teemahaastattelu

Riskienhallintasuunnitelman laatimista varten tarvitaan ymmärrystä toiminimiyrittäjän lähtötilanteesta ja tulevasta liiketoiminnasta. On tärkeää ymmärtää yrittäjän tavoitteet ja rajaukset sekä liiketoiminnalle että riskienhallinnalle. Lähtötilanteen kartoittamisen tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu sen soveltuvuuden vuoksi.

Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Haastattelu on menetelmänä hyvin joustava soveltuen erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelutilanteen suora vuorovaikutus mahdollistaa tiedonhankinnan kohdistamisen haastattelun aikana ilmenneisiin merkityksellisiin asioihin, sekä antaa mahdollisuuden vastauksien taustalla olevien motiivien esiin nostamiseen. Haastattelu mahdollistaa myös ei-kielellisten vihjeiden tulkinnan. (Hirsijärvi & Hurme 2022, luku 3.1.) Haastattelu on ennalta suunniteltu vuorovaikutustilanne, jossa tavoitteena on luotettavan tiedon kerääminen. Haastattelussa tapahtuu haastattelijan johdolla ja ohjaamana. Haastattelutilanteeseen liittyy tavallisesti haastateltavan motivointi ja luottamuksellisuus. (Hirsijärvi & Hurme 2022, Luku 4.1.2.)

Haastattelun etuna on, että se korostaa yksilön näkemystä. Haastateltavalle annetaan mahdollisuus tuoda itseään koskevia tietoja esille mahdollisimman vapaasti, mutta tarvittavilta osin vastauksia pystytään selventämään tai syventämään lisäkysymyksillä tilanteen edellyttämällä tavalla. Osaltaan haastattelun haasteeksi muodostuu sen edut. Haastattelun ja aineiston keruun edistyminen haastattelijan johdolla, vastaajaa ja tilannetta myötäillen, vaatii haastattelijalta taitoa ja kokemusta sekä rooliin kouluttautumista. Haastatteluun valmistautuminen, haastateltavien etsiminen ja itse haastattelun toteuttaminen vievät aikaa, samoin kuin haastattelun analysointi, tulkinta ja raportointi. Haastattelun luotettavuutta heikentää haastattelijan ja haastateltavan mahdollisuus virheelle esimerkiksi haastateltava voi vastata sosiaalisesti suotavin vastauksin. (Hirsijärvi & Hurme 2022, luku 3.1).

Teemahaastattelu kohdennetaan tiettyihin ennalta määriteltyihin teemoihin, joita käydään keskustelun omaisesti lävitse yksityiskohtaisten kysymysten sijaan. Teemahaastattelun avulla saadaan tuotua esille tutkittavan omat tulkinnat ja asioille annetut merkitykset. Haastattelukertoja voidaan tarvittaessa toteuttaa useampi eikä käsittelyn syvyyttä ole määritelty. (Hirsijärvi & Hurme 2022, luku 4.2.3.)

Laadin teemahaastattelun kysymykset ottaen huomioon kehittämistehtävän tavoitteet ja tarpeet. Haastattelurungon laadinnassa otin huomioon myös opinnäytetyön aikana rakennetun tietoperustan. Haastattelukysymykset rakensin avoimina kysymyksinä, joita tarkensin ja syvensin tarvittaessa haastattelun edetessä. Tarkoituksena oli antaa yrittäjälle mahdollisuus vapaasti ilmaista näkemyksensä ilman liiallista johdattelua aiheeseen. Teemahaastattelun pääaiheet olivat yrittäjän lähtötilanne, liiketoiminnan tavoitteet ja rajaukset, liiketoimintaympäristö sekä riskienhallinta ja riskit.

Toimeksiantajan teemahaastattelu oli huhtikuussa 2024. Analysoin haastattelun ja kokosin vastauksista kysymysrunkoa mukailevan tiivistelmän. Teemahaastattelun avulla sain yleisen käsityksen perustettavan toiminimiyrityksen lähtötilanteesta ja liiketoimintasuunnitelmasta asiakassuhteineen. Haastattelun avulla sain myös yrittäjän näkemyksen liiketoimintaan

liittyvistä merkittävimmistä riskeistä sekä käsityksen yrittäjän tahtotilasta sisällyttää riskienhallinta osaksi liiketoimintaansa.

#### 4.3 Riskien tunnistaminen - Aivoriihi

Riskien tunnistamisessa hyödynsin aivoriihityyppistä työskentelyä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Tarkoituksena oli saada hyödynnettyä oma sekä toimeksiantajan osaaminen ja tietämys riskien tunnistamisessa. Avoimen aivoriihityöskentelyn avulla pyrittiin tunnistamaan monipuolisesti erilaisia riskejä.

Aivoriihi (brainstorming) on yksi ongelmanratkaisun standardimenetelmä, jonka avulla tuotetaan ryhmässä ideoita ja ratkaisuja johonkin tiettyyn aiheeseen tai ongelmaan. (Ojasalo ym. 2015, 160; SFS-EN IEC 31010:2019, 40.) Aivoriihi soveltuu erinomaisesti riskien tunnistamiseen ja sitä voidaan käyttää organisaation eri tasoilla epävarmuuksien, onnistumisten tai epäonnistumisten tunnistamiseen. Aivoriihin avulla voidaan tunnistaa myös erilaisia mahdollisuuksia, syitä ja seurauksia sekä päätöskriteerien ja erilaisten käsittelyvaihtoehtojen tunnistamiseen. Aivoriihi soveltuu menetelmänä niin riskien tunnistamiseen kuin riskien seurauksien arviointiin. Aivoriihin tuotoksena valmistuu luettelo esitetyistä ideoista ja syntyneistä ajatuksista. (SFS-EN IEC 31010:2019, 37,40.)

Aivoriihin tuloksellisuuteen vaikuttaa keskeisesti ryhmän vetäjä, jonka vastuulla on varmistaa toimintaperiaatteiden noudattaminen ja tarvittaessa kannustaa ideointia. Vetäjä ohjaa ryhmän työskentelyä, pyrkii tunnistamaan mahdolliset ongelmat ja huolehtii riittävästä taukojen pitämisestä. Aivoriihen ensivaiheessa asetetaan ja rajataan aivoriihen tavoitteet. Ideointivaiheessa osallistujat esittävät vapaasti ja ennakkoluulottomasti ideoitaan, eikä ideoita tässä vaiheessa tarvitse perustella tai saa arvioida. Kaikki ideat dokumentoidaan, yhdistellään ja tarvittaessa niitä jalostetaan edelleen vetäjän vauhdittamana. Valintavaiheessa kaikkien osallistujien näkemykset otetaan huomioon ja ideat arvioidaan kriittisesti, minkä jälkeen valitaan toteuttamiskelpoisin idea. (Ojasalo ym. 2015, 161-162.)

Aivoriihi voi olla joko ohjattu tai ohjaamaton. Ohjatussa aivoriihessä ryhmänvetäjä jakaa aiheen osioihin ja käyttää valmisteltuja kysymyksiä ajatusten herättämiseksi. Ohjaamattomassa aivoriihessä ryhmä on vapaampi ja vähemmän muodollinen, mutta molemmissa tapauksissa tavoitteena on stimuloida luovaa ajattelua ja kerätä monipuolisesti ideoita myöhempää analyysia varten. (SFS-EN IEC 31010:2019, 40.) Riskienhallintatyöhön osallistuu yrityksen keskeiset toimijat, jotka ovat perehtyneet liiketoiminnan ja organisaation tavoitteisiin sekä niihin liittyviin prosesseihin, tuotteisiin, asiakkaisiin, kilpailijoihin ja järjestelmiin. Osallistujien määrä tulee kuitenkin rajata, jotta toiminta pysyy tehokkaana ja fokuoituneena. Valitun työryhmän tulee olla linjassa yrityksen riskienhallinnan tavoitteiden kanssa ja sen työskentelyn tulee keskittyä keskeisten riskien tunnistamiseen, analysointiin ja hallintaan. (Ilmonen ym. 2013, luku 3.2.)

Aivoriivityöskentely riskien tunnistamiseksi toteutettiin toimeksiantajan kanssa toukokuussa 2024. Toimin aivoriivityöskentelyssä vetäjänä vastaten siitä, että riskit kartoitettiin riittävän laaja-alaisesti ja opinnäytetyön tavoitteen mukaisesti. Aivoriivityöskentelyn aluksi kävin aivoriivityöskentelyn lävitse toimeksiantajan kanssa, minkä jälkeen varsinainen riskien tunnistaminen lähti liikkeelle avoimella ideoinnilla. Riskejä jaoteltiin ja tunnistettiin nelikenttäjaottelun mukaisesti. Hyödynsin Ilmosen ym. (2013) esittelemää nelikenttäjaottelua (kuva 1) tietynlaisena tarkistuslistana ja aivoriiven ohjaamisessa vapaan ideoinnin jälkeen. Tämän avulla varmistin, että riskejä tunnistettiin riittävän laajasti.

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

Kuvio 2: Riskit nelikenttäjaottelun mukaisesti (Ilmonen ym. 2013, luku 3.1)

Aivoriivityöskentelyn avulla tunnistettiin useita liiketoimintaan liittyviä riskejä. Kirjasin kaikki ideat ja tunnistetut riskit ylös post-it-lapuille. Jaottelin tunnistetut riskit nelikenttäjaottelun mukaisesti strategisiin, taloudellisiin, operatiivisiin ja vahinkoriskeihin. Aivoriivityöskentelyn tuloksena sain jatkokäsiteltäväksi yhteensä 73 post-it-lappua riskejä ja ajatuksia liiketoimintaan liittyen (kuva 2).



Kuva 1: Aivoriihityöskentelyn post-it-lappu tuotos

Aivoriihityöskentelyn jälkeen analysoin ja yhdistelin tunnistettuja riskejä muodostaen lopulta 16 merkittävintä riskiä ja riskikokonaisuutta. Kehittämistyössä jatkokäsiteltäväksi otetut riskit on esitetty taulukossa 1. Huomioin prosessissa myös teemahaastattelun avulla saadun tiedon. Tarkoituksena oli poistaa toistoa ja varmistaa, että kehittämissä keskitytään liiketoiminnan kannalta olennaisimpiin riskeihin mahdollistaen myös resurssien tehokkaan kohdistamisen.

Taulukko 1: Käsiteltäväksi valitut riskit

Strategiset riskit	Taloudelliset riskit	Operatiiviset riskit	Vahinkoriskit
Liiketoimintaympäristöön liittyvät riskit: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lainsäädännön vaatimukset ja muutokset</li> <li>- Viranomaisten valvonta ja vaatimukset</li> </ul>	Likviditeettiriskit <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakkaiden maksukyky ja viivästykset</li> <li>- Ilmaisen työn riskit</li> </ul>	Tietoturvallisuusriskit <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tietojärjestelmät</li> <li>- Asiakirjojen käsittely ja säilytys</li> </ul>	Työterveys- ja työturvallisuusriskit <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakastapaamiset</li> </ul>
Liiketoiminnan kehitykseen liittyvät riskit <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakkaiden riittävyys</li> <li>- Kilpailutilanne</li> </ul>	Veroriskit  Kirjanpidon ja taloushallinnon riskit	Liiketoiminnan keskeytysriskit: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yrittäjäjohtoinen</li> <li>- Asiakasjohtoinen</li> </ul>	Henkilöriskit <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yksintyöskentely</li> <li>- Työkyky</li> </ul>
			Vahingoittumisriskit <ul style="list-style-type: none"> <li>- Omaisuusvahingot</li> </ul>

#### 4.4 Riskianalyysi ja riskien käsittely

Tunnistetut ja luokitellut riskit voidaan siirtää riskirekisteriin. Riskirekisteriin tulisi siirtää merkittävimmät ja tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaisimmat riskit riskienhallinnan tehokkuuden säilyttämiseksi. (Ilmonen ym. 2022, luku 2.2.) Riskirekisterin avulla kaikki merkittävät riskit voidaan dokumentoida yhteen paikkaan, mikä helpottaa riskien seurantaan, analysointia ja käsittelyä. Riskirekisteri tarjoaa alustan tunnistettujen riskien kuvaukseen, arviointiin, hallintaan ja jatkuvaan parantamiseen. Rekisterin avulla riskit voidaan helposti

priorisoida niiden vakavuuden ja todennäköisyyden perusteella, mikä auttaa kohdistamaan resurssit ja toimenpiteet. (SFS-EN IEC 31010:2019, 114-115.)

Riskien tunnistamisen jälkeen laadin riskirekisteripohjan riskien arviointia ja käsittelyä varten. Hyödynsin riskirekisterin laadinnassa työturvallisuuspakki sivustolta löytämäni Excel pohjaista riskien arviointityökalua (työturvallisuuspakki 2024), josta muokkasin käyttötärpeeseeni soveltuvan riskirekisterin. Kokosin laatimaani riskirekisteriin aikaisemmin määrittämäni 16 merkittävintä riskiä.

Seuraavaksi esittelin riskirekisterin ja siihen kokoamani riskit toimeksiantajalle toukokuussa 2024. Tapaamisen yhteydessä arvioimme ja käsitelimme riskit toimeksiantajan kanssa hyödyntäen riskimatriisia ja juurisyyanalyysia. Vaiheen toteuttaminen toimeksiantajan kanssa mahdollisti myös tämän näkemyksen ja ammattitaidon hyödyntämisen. Samalla hän tutustui riskienhallinnan menetelmiin ja työkaluihin jo kehittämistyön prosessin aikana.

Riskianalyyssissa riskien vaikutuksille ja todennäköisyyksille määritellään arvot, jolloin riskin vaikuttavuus saadaan hahmotettua riskimatriisin avulla. Yksinkertaisimmillaan riskit esitetään matriisissa vaikutusten ja todennäköisyyksien tulona ilmaisten niiden välisen suhteen. Riskin vaikutukselle voidaan antaa numeerisia arvoja kuten 1-5, jossa pienin arvo kuvaa pientä vaikutusta. Arvioinnin helpottamiseksi kullekin numeraaliselle arvolle voidaan sopia myös sanallinen selitys, esimerkiksi 1 voi tarkoittaa ”ei haittaa” ja 5 ”pysäyttää liiketoiminnan”. Myös todennäköisyyttä voidaan arvioida vastaavalla asteikolla, jossa 1 edustaa hyvin epätodennäköistä tapahtumaa ja 5 tapahtumaa, joka toteutuu varmasti tarkastelujaksolla. (Ilmonen ym. 2022, luku 2.2.) Käytin riskianalyyssissa kolmiportaista asteikkoa (1-3), jossa todennäköisyyttä arvioitiin epätodennäköisen, mahdollisen ja todennäköisen tapahtuman osalta ja seurausta vähäisen, haitallisen tai vakavan seurauksen osalta. Asteikon katsottiin olevan riittävä yksityisryrittäjän riskien arvioinnissa. Yksinkertainen riskimatriisi on helpompi käyttää, mutta antaa edelleen selkeän kuvan riskien vakavuudesta.

Seuraus-todennäköisyysmatriisin eli riskimatriisin avulla riskille saadaan riskiluokitus, mikä auttaa priorisoimaan riskejä ja suunnittelemaan niihin varautumista. Riskimatriisi on suhteellisen helppokäyttöinen ja sen avulla riskit ovat nopeasti luokiteltavissa eri merkitystasoihin. Visuaalinen riskimatriisi auttaa myös tunnistamaan kriittiset riskit ja keskittymään niihin, jotka vaativat kiireellisintä huomiota ja hallintatoimia. Riskimatriisin avulla voidaan havainnollistaa eri riskien suhteellista merkittävyyttä ja siten ohjata resursseja tehokkaasti riskienhallintatoimiin. (SFS-EN IEC 31010:2019, 115-118.) Työskentelyssä käytetty kolmiportainen riskimatriisi on esitetty kuvassa 2. Riskimatriisin avulla riskille on saatavissa riskiluku asteikolla 1-5, jossa 1 tarkoittaa merkityksetöntä riskiä ja 5 sietämätöntä riskiä.

Tapahtuman todennäköisyys	Seurausten vakavuus		
	1. Vähäiset	2. Haitalliset	3. Vakavat
1. Epätodennäköinen	1. Merkityksetön riski	2. Vähäinen riski	3. Kohtalainen riski
2. Mahdollinen	2. Vähäinen riski	3. Kohtalainen riski	4. Merkittävä riski
3. Todennäköinen	3. Kohtalainen riski	4. Merkittävä riski	5. Sietämätön riski

Kuva 2: Riskimatriisi (Työturvallisuuspakki 2024)

Riskien arvioinnin jälkeen riskit käsiteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa siltä osin, että riskeille valittiin soveltuvat käsittelytavat sekä ideoitiin toteutettavia käytännön toimenpiteitä riskien vaikutuksien vähentämiseksi, hallitsemiseksi tai niiden hyväksymiseksi osana liiketoimintaa. Riskien käsittelyssä hyödynnettiin juurisyysanalyysia pohdittaessa riskien syy-seurausketjuja ja määriteltäessä soveltuvia toimenpiteitä riskien hallitsemiseksi ja ehkäisemiseksi. Juurisyysanalyysi (Root Cause Analysis, RCA) on ongelmanratkaisumenetelmä, jota käytetään tapahtumien, ongelmien tai riskien perimmäisten syiden tunnistamiseen (Ilmonen ym. 2022, luku 3.6). Menetelmä soveltuu erityisesti omaisuusvahinkojen ja työtapaturmien arviointiin, minkä lisäksi sitä voidaan käyttää monimutkaisten syy-seurausketjujen analysointiin osana riskienarviointia. Juurisyysanalyysin päätavoitteena on selvittää, miksi ei-toivottu tapahtuma on tapahtunut ja mitkä ovat sen juurisyyt. Ongelman tai riskin perimmäisten syiden tunnistaminen mahdollistaa tehokkaiden ennaltaehkäisytoimenpiteiden kehittämisen. Juurisyysanalyysin avulla pyritään muuttamaan yrityksen toimintakulttuuria reagoivasta ennakoivaan suuntaan, mikä vähentää ongelmien määrää. Menetelmä auttaa tunnistamaan riskien juurisyyt, kehittämään ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä ja oppimaan menneistä virheistä ja ongelmista. (Ilmonen ym. 2022, luku 3.6.)

Riskien analysoinnin ja käsittelyn tuloksena sain rakennettua kattavan riskirekisterin, jossa on määritelty riskeille seuraukset, seurauksen vakavuuteen ja todennäköisyyteen perustuvat riskiluvut, sekä soveltuvat käsittelytavat konkreettisine toimenpiteineen.

#### 4.5 Riskienhallintasuunnitelman laatiminen

Prosessin seuraavana vaiheena oli laatia varsinainen riskienhallintasuunnitelma. Hyödynsin riskienhallintasuunnitelman laatimisen pohjana kaikkea sitä tietoa ja ymmärrystä, jota olen prosessin aikana kartuttanut neuropsykiatrisen valmennuksen toiminimiyritykseni liiketoimintaympäristöstä ja sen vaatimuksista riskeineen. Riskienhallintasuunnitelman laatimisessa otin myös huomioon toimeksiantajan haastattelussa, riskien analysoinnissa ja käsittelyssä havaitut seikat sekä laaditun tietoperustan.

Varsinaisen riskienhallintasuunnitelman laadin siten, että se ottaa huomioon myös jo kartoitettujen riskien riskienhallinnan sekä mahdollistaa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ottamisen osaksi toiminimiyrittäjän arkea mahdollisimman yksinkertaisesti ja helposti. Riskienhallintasuunnitelma laadittiin omaksi asiakirjaksi ja varsinainen riskienhallinta tapahtuu laaditun riskirekisterin avulla.

## 5 Tulokset

Tuloksissa käsitellään tarkemmin prosessin toteutusvaiheen havaintoja ja tuloksia. Prosessin aikana suoritettua teemahaastattelun ja aivoriihiyöskentelyn avulla kartoitin neuropsykiatrisen valmennuksen toiminimiyrittäjän liiketoimintaympäristöä ja keskeisimpiä riskejä. Menetelmien avulla sain kattavan ymmärryksen tulevasta liiketoimintaympäristöstä sekä liiketoiminnan riskeistä ja niiden merkityksestä. Tämä loi pohjan riskienhallintasuunnitelman laatimiselle. Riskien analysoinnin, arvioinnin ja käsittelyn tueksi laadin erillisen riskirekisterin, joka toimii keskeisenä työkaluna riskienhallinnassa. Riskienhallintasuunnitelma rakentui eri vaiheiden toteutuksien pohjalta huomioiden niin toimeksiantajan kuin toimintaympäristön tarpeet ja vaatimukset.

### 5.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu oli erinomainen tiedonkeruumenetelmä, joka mahdollisti syvällisen kuvan saamisen toimeksiantajan lähtötilanteesta, suunnitelmista, tulevasta liiketoimintaympäristöstä ja riskienhallinnasta. Laadin kysymykset avoimiksi ja joustaviksi, jotta toimeksiantaja voisi vapaasti ilmaista näkemyksensä ilman liiallista ohjausta. Teemahaastattelun aikana keskustelu oli vapaamuotoista, mutta varmistin apukysymyksien avulla, että sain riittävät vastaukset keskeisiin aihealueisiin ja tarvitsemani tiedon riskienhallintasuunnitelman laatimisen tueksi. Koostin haastatteluvastauksista yhteenvedon, jonka analysoinnin kautta nostin keskeisimmät tulokset osaksi opinnäytetyötä.

Toimeksiantaja on kokenut terveydenhuollon ammattilainen, joka on työskennellyt erilaisissa sosiaali- ja terveydenhuollon tehtävissä lasten, nuorten ja perheiden parissa yli 10 vuoden ajan. Tällä hetkellä hän työskentelee nuorisopoliklinikalla, jossa tarjotaan nuorille mielenterveys- ja päihdeongelmien hoitoa ja kuntoutusta. Hän on myös opiskellut kognitiivisia psykoterapiamenetelmiä ja koulututtuu parhaillaan neuropsykiatriseksi valmentajaksi sekä kognitiiviseksi lyhytterapeutiksi. Hänellä on vahva halu tarjota neuropsykiatrista valmennusta laajalle asiakaskunnalle ja myös heille, joilla ei ole varsinaisesti diagnosoitu neuropsykiatrisia häiriötä.

Yritystoiminnan osalta toimeksiantajalla ei ole aikaisempaa kokemusta tai osaamista, mutta hän on aikeissa tutustua liiketoimintaan liittyviin velvoitteisiin ja lakisääteisiin vaatimuksiin.

Hän on työskennellyt pitkään terveydenhoitoalalla ja tuntee alaa velvoittavat lait ja määräykset. Toimeksiantajan tavoitteena on aloittaa toiminta syksyllä 2024 vastaanottamalla muutamia asiakkaita viikossa. Pitkällä aikavälillä hän suunnittelee siirtyvänsä täysipäiväiseksi yrittäjäksi asiakaskunnan ja toiminnan vakiinnuttua. Aluksi asiakastapaamiset on tarkoitus järjestää julkisissa paikoissa, kuten kahviloissa ja kirjastoissa sekä asiakkaan omassa toimintaympäristössä, kuten koulussa, työpaikalla tai kotona. Palveluihin tulee kuulumaan myös etävalmennusta.

Tulevan yrittäjän tavoittelema asiakasryhmä on laaja aina seitsemän vuotiaista lapsista työikäisiin aikuisiin. Tarkoituksena on tarjota palveluita kaikille, jotka kokevat tarvitsevansa neuropsykiatrista valmennusta, eikä asiakkaalla tarvitse olla neuropsykiatrista diagnoosia. Tavoitteena on tarjota tulevaisuudessa asiakkaille myös lyhytterapiapalveluita. Toimeksiantaja näkee asiakastilanteen hyvänä kysynnän ja tarjonnan näkökulmasta, sillä hän näkee kasvavan tarpeen neuropsykiatriselle valmennukselle, erityisesti lasten ja nuorten oireillessa. Kilpailutilanteen osalta hän aikoo erottua monialaisella palveluntarjonnallaan, osaamisellaan ja kokemuksellaan.

Teemahaastattelun avulla sain käsityksen toimeksiantajan tunnistamista riskeistä liittyen neuropsykiatrisen valmennuksen tarjoamiseen. Merkittävimpinä riskeinä nousivat esiin tietoturvaan, potilasturvallisuuteen sekä yrittäjän omaan työturvallisuuteen ja työhyvinvointiin liittyvät riskit. Toimeksiantaja toi erityisesti esiin potilasasiakirjojen ja henkilötietojen käsittelyn riskialttiuden. Hän korosti myös työturvallisuuteen liittyviä riskejä, kuten asiakkaan aggressiivisen käyttäytymisen ja riippuvuussuhteen muodostamisen. Toimeksiantaja näki myös merkittäviä riskejä jaksamiseen ja työhyvinvoinnin osalta, kuten sijaistraumatisoitumisen, työuupumuksen ja työmäärän hallinnan, sekä riskin myös omassa terveydessä ja työkyvyssä.

Vaikka toimeksiantajalla ei ole aiempaa kokemusta riskienhallinnasta yritystoiminnassa, hän kokee sen erittäin tärkeänä. Hän on valmis panostamaan riskienhallintaan oman työturvallisuutensa ja hyvinvointinsa sekä lakisääteisten velvoitteidensa vuoksi. Tulevalta riskienhallintasuunnitelmalta hän odottaa selkeitä ohjeita ja toimenpiteitä, jotka auttavat varmistamaan toiminnan turvallisuuden ja moitteettomuuden sekä asiakkaille että itselleen. Toimeksiantaja painottaa erityisesti tietoturvan merkitystä ja vakuuttaa, ettei halua toiminnallaan vaarantaa asiakkaiden yksityisyyden suojaa.

Teemahaastattelu tarjosi arvokasta tietoa yritystoiminnan eri näkökulmista ja auttoi ymmärtämään yrittäjän tavoitteita, tarpeita ja riskejä. Haastattelun avulla selvisi, että yrittäjä haluaa ottaa riskienhallinnan kokonaisvaltaisesti osaksi toimintaansa ja varmistaa toiminnan turvallisuuden ja lainmukaisuuden, huolehtien niin itsensä kuin asiakkaidensa turvallisuudesta, hyvinvoinnista ja oikeuksista. Saadun tiedon avulla pystyin paremmin laatimaan

riskienhallintasuunnitelman, joka vastaa sekä yrittäjän että yrityksen tarpeita ja tavoitteita. Lisäksi teemahaastattelu loi hyvän pohjan yhteiselle riskien tunnistamiselle aivoriihityöskentelyssä.

## 5.2 Aivoriihi

Toimeksiantajan kanssa tehdyn aivoriihityöskentelyn avulla tunnistettiin riskejä nelikenttäjatoiminnan mukaisesti strategisten, taloudellisten, operatiivisten ja vahinkoriskien osalta. Prosessin tuloksena syntyi 73 post-it-lappua, joissa oli erilaisia ajatuksia ja tunnistettuja riskejä liittyen neuropsykiatrisen valmennuksen toiminimiyritykseen. Aivoriihityöskentelyn jälkeen tarkastelin työskentelyn tuloksia ja samalla analysoin yhteyksiä ja kokonaisuuksia ymmärtääkseni paremmin riskejä ja niiden mahdollisia vaikutuksia liiketoimintaan.

Strategisten riskien osalta esiin nousi pääasiassa liiketoimintaympäristöön ja liiketoiminnan kehitykseen liittyviä riskejä. Tunnistetut taloudelliset riskit liittyivät likviditeettiriskeihin, veroriskeihin ja taloushallinnon riskeihin. Operatiiviset riskit painottuivat liiketoiminnan keskeytysriskeihin sekä tietoturvallisuusriskeihin. Vahinkoriskeinä tunnistettiin työterveys- ja työturvallisuusriskejä, henkilöriskejä sekä vahingoittumisriskejä.

Strategisten riskien osalta korostui lainsäädännön ja viranomaisten vaatimukset, asiakkaiden riittävyys ja kilpailutilanne. Eriyisen huolta herättivät lainsäädännön tulkinnot ja toimintaan liittyvät ohjeistukset sekä näihin liittyvät viranomaisten, kuten THL:n, Valviran ja Aluehallintoviranomaisen, asettamat vaatimukset ja valvonta. Poliittinen päätöksenteko ja mielenterveysyöhön jaettava määräraha nähtiin myös merkittävänä riskinä vaikuttaen suoraan asiakaskuntaan. Asiakkaiden riittävyyden osalta epävarmuus nousi esiin myös siinä, että neuropsykiatrista valmennusta on tarkoitus järjestää ainakin aluksi ilman sosiaali- ja terveystieteiden sekä Kelan kautta tulevia asiakkaita. Asiakaskunnan riittämättömyys vaikuttaa suoraan liiketoiminnan kannattavuuteen.

Kilpailu neuropsykiatrisen valmennuksen alalla arvioitiin olevan kovaa, mikä asettaa paineita uusille yrittäjille erottua kilpailijoistaan tarjoamalla ainutlaatuista arvoa ja palvelua. Imagon ja maineenhallinnan riskit nousivat myös esiin, sillä yhden hengen yrityksen maineenhallinta on avainasemassa. Negatiiviset arvostelut tai asiakaskokemukset voivat vaikuttaa merkittävästi liiketoiminnan menestykseen. Osaltaan nämä riskit tunnistettiin, mutta yrittäjä näki oman osaamisensa ja tarjoamansa palvelut myös vahvuutena ja kilpailuvalltina.

Taloudellisten riskit liittyivät pääasiassa toimeentulon epävarmuuteen, verotuksen ja kirjanpidon haasteisiin ja alkupääoman riittävyyteen. Asiakkaiden riittävyyden haasteet nousivat esiin erityisesti valitun asiakasryhmän ja kilpailutilanteen valossa. Hinnoittelun, maksukäytäntöiden, viivästymisten ja asiakkaiden maksukyky nähtiin myös kassavirtaan vaikuttavina riskeinä. Toimeksiantaja korosti myös ilmaisen työn riskiä esimerkiksi ajanvarauksien yhteydessä

tapahtuvassa yhteydenpidossa. Kaiken muotoinen ohjaus ja valmennus tulisi olla aina selkeästi laskutettava tapahtuma.

Verotukselliset asiat ja kirjanpidon järjestäminen nousivat esiin merkittävänä riskeinä, sillä toimeksiantajalla ei ole tarvittavaa osaamista tai tietoa näiden asioiden hoidosta, ja toimeksiantaja koki niiden hahmottamisen vaikeana. Vaikka liiketoiminta on tarkoitus aloittaa pienillä investoinneilla, niin alkupääoman riittämättömyyden nousi myös esiin. Alkuinvestoinnit, markkinointikulut ja muut liiketoiminnan kulut saattavat ylittää odotukset ja aiheuttaa taloudellisia haasteita.

Operatiivisten riskien osalta aivoriihi nosti esiin tietoturvaan, valmennuksen keskeytymiseen ja aikataulujen hallintaan liittyviä riskejä. Erityisesti tietoturva niin etätapaamisissa kuin asiakas- ja henkilötietojen säilyttämisessä ja käsittelyssä nähtiin merkittävänä operatiivisena riskinä muun muassa teknologisten haasteiden ja lainsäädännön vaatimusten vuoksi. Tietojärjestelmien toiminta ja turvallisuus muodostavat merkittävän operatiivisen riskin. Tietoturvariskit korostuvat myös julkisilla paikoilla tapahtuvien asiakastapaamisten osalta, jolloin kalenteri tai muistiinpanot voivat vahingossa jäädä julkiseen paikkaan altistaen yrittäjän tietosuojaloukkauksille. Osaltaan myös lainsäädännön muutokset ja tulkinnat aiheuttavat operatiivisen riskin edellyttäen yrittäjää seuraamaan ja reagoimaan muutoksiin nopeasti ja asianmukaisesti.

Merkittävä operatiivinen riski liittyy myös valmennuksen mahdolliseen keskeytymiseen erityistä, kuten yrittäjän omasta sairastumisesta, läheisen sairastumisesta tai työuupumuksesta johtuen. Lisäksi valmennus voi keskeytyä asiakkaan takia. Toimeksiantaja tunnisti myös omaan työmotivaatioon ja ammatilliseen kehittymiseen liittyviä riskejä. Pitkäaikainen samankaltaisten tehtävien suorittaminen voi aiheuttaa tylsistymistä ja motivaation laskua. Ammatinharjoittaminen edellyttää myös jatkuvaa kouluttautumista, mikä ei välttämättä ole taloudellisesti mahdollista aiheuttaen tiedon vanhenemisen ja ammatillisen kehittymisen estymisen. Yrittäjyyden ja perhe-elämän yhteensovittaminen, toimitilojen löytäminen sekä aikataulujen hallinta useiden asiakkaiden kesken nousivat myös esiin operatiivisina riskeinä.

Erityisesti erilaiset operatiivisen toiminnan keskeyttävät riskit ovat merkittäviä varsinkin, kun yrittäjä toimii yksin. Riskit voivat keskeyttää toiminnan kokonaisuudessaan tai vaikuttaa merkittävästi ja välittömästi kassavirtaan. Tämän lisäksi vaikutus ulottuu palvelun laatuun, asiakkaiden tyytyväisyyteen ja yrityksen maineeseen.

Vahinkoriskit käsittelevät pääasiassa työturvallisuutta ja -terveyttä sekä omaisuuteen kohdistuvia riskejä ja uhkia. Vahinkoriskeinä korostui asiakastapaamisten turvallisuus. Valmennus yksin julkisilla paikoilla tai asiakkaiden kotona voi altistaa yrittäjän väkivallanuhalle, joka voi kohdistua henkilöön tai omaisuuteen. Omaisuusvahinkona puhelimen tai tietokoneen rikkoutuminen tunnistettiin myös merkittäväksi vahinkoriskiksi. Myös mahdollisen toimitilan tai

työpisteen työturvallisuus nousi esiin. Työterveyteen liittyen vahinkoriskeinä nousi esiin työtaturmat, muut loukkaantumiset, sairastumiset, vainoaminen sekä työn kuormittavuus, joiden vaikutukset voivat olla merkittäviä yrittäjän työkyvylle vaikuttaen välittömästi liiketoiminnan kannattavuuteen yrittäjän työskennellessä yksin.

Aivoriihiyöskentelyn avulla sain tunnistettua monipuolisesti erilaisia riskejä neuropsykiatrisen valmennuksen toiminimiyrittäjyyteen liittyen. Työskentelyn ansiosta sain kattavan käsityksen toimintaympäristön riskeistä, mikä auttoi määrittelemään merkittävimmät riskit ja uhat, joiden hallinta edellyttää riskianalyysia, käsittelyä ja edelleen riskienhallintasuunnitelman laatimista. Aivoriihiyöskentelyn tuotokset auttavat myös jatkossa toimeksiantajaa tunnistamaan liiketoimintaansa liittyviä riskejä. Työskentelyn yhteydessä keskusteltiin myös muista tavoista tunnistaa toimintaan liittyviä riskejä. Toimeksiantaja piti hyvänä ideana hyödyntää riskien tunnistamisessa erilaisia tarkastuslistoja, joita hän voi hyödyntää myös yksin riskien tunnistamisessa.

### 5.3 Riskirekisteri

Toimeksiantajan kanssa suoritetun riskianalyysin ja käsittelyn tuotoksena syntyi kattava riskirekisteri. Riskianalyysissä riskirekisteriin kirjattiin tunnistettujen riskien seuraukset sekä todennäköisyyteen ja seurauksen vakavuuteen perustuva riskiluku, kuten kuvassa 3 on esitetty joidenkin riskien osalta. Riskiluku vaihteli 2-5 välillä asteikon ollessa 1-5. Ainoastaan viranomaisten valvonta ja vaatimukset katsottiin liiketoimintaympäristöön liittyvänä sietämättömänä riskinä (5) sen seurauksen vakavuuden ja todennäköisyyden ollessa asteikolla 3.

1.Riskilaji	2.Tunnistettu riski / vaaratekijä	3.Seuraus	4. Tärkeimmät olemassa olevat riskienhallinta- ja torjuntakeinot	5. Riskin arviointi		6. Riskiluku
				Seurausten vakavuus 1-3	Todennäköisyys 1-3	
Strategiset riskit	Liiketoimintaympäristö: Lainsäädännön vaatimukset ja muutokset	Liiketoiminnan aloittaminen estyy tai keskeytyy, maine haittaa, sakot ja oikeudelliset seuraamukset, toimintatapojen muutokset	Ei olemassa olevia riskienhallinta- ja torjuntakeinoja	3	2	4
Strategiset riskit	Liiketoimintaympäristö: Viranomaisten valvonta ja vaatimukset	Liiketoiminnan aloittaminen estyy tai keskeytyy, maine haittaa, oikeudelliset seuraamukset, toimintatapojen muutokset - Edellytys SOTE asiakkuuksille	Ei olemassa olevia riskienhallinta- ja torjuntakeinoja	3	3	5
Strategiset riskit	Liiketoiminnan kehitys: Asiakkaiden riittävyys	Tulojen väheneminen, liiketoiminnan kannattavuuden lasku, liiketoiminnan keskeytyminen	Ei olemassa olevia riskienhallinta- ja torjuntakeinoja	2	2	3
Strategiset riskit	Liiketoiminnan kehitys: Kilpailutilanne	Tulojen riittävyys, asiakkaiden riittävyys, hinnoittelupaine	Ei olemassa olevia riskienhallinta- ja torjuntakeinoja	2	1	2
Taloudelliset riskit	Likviditeettiriski: Asiakkaiden maksukyky ja viivästykset	Likviditeettiongelmia, kassavirran heikkeneminen, maksuviivästyksiä	Ei olemassa olevia riskienhallinta- ja torjuntakeinoja	2	1	2
Taloudelliset riskit	Likviditeettiriski: Ilmaisen työn riski	Tulojen menettäminen, ajan ja resurssien tuhlausta	Ei olemassa olevia riskienhallinta- ja torjuntakeinoja	2	3	4
Taloudelliset riskit	Veroriskit	Verovelkojen kasaantuminen, veroseuraamukset, oikeustoimet, liiketoiminnan keskeytyminen, mainehätta	Ei olemassa olevia riskienhallinta- ja torjuntakeinoja	3	2	4

Kuva 3: Riskirekisteri - Riskianalyysi

Riskien arvioinnin perusteella riskien seuraukset vaikuttivat merkittävästi liiketoimintaan. Toiteuessaan osa riskeistä voisi estää liiketoiminnan aloittamisen tai pahimmillaan keskeyttäisi sen. Seuraukset vaikuttivat myös liiketoiminnan kannattavuuteen ja siten liiketoiminnasta

saataviin tuloihin. Myös oikeudelliset seuraamukset ovat mahdollisia seuraamuksia. Toteutuneiden riskien seurauksena voi olla myös työkyvyn heikkeneminen tai jopa työkyvyttömyys, mikä vaikuttaa välittömästi liiketoimintaan keskeyttäen sen vähintään hetkellisesti.

Riskien käsittelyn aikana kaikille riskeille tunnistettiin useampia käsittelytapoja, jotka kirjasiin ylös riskirekisteriin. Jokaiselle riskille saatiin myös useampia ehdotuksia ja toimenpiteitä riskin hallitsemiseksi ja torjumiseksi, jotka merkitsin riskirekisteriin omaan sarakkeeseen. Riskien käsittelykeinoina korostui riskin pienentäminen, omalla vastuulla pitäminen ja riskin siirtäminen. Riskin pienentämiseksi korostui erilaisten ulkoisten vaatimusten selvittäminen, seuranta ja tarvittaessa asiantuntija-avun ja koulutuksen hyödyntäminen, joiden avulla toimintatapoja ja käytänteitä voidaan rakentaa ja ylläpitää ulkoiset vaatimukset huomioon ottaen. Osaltaan riskit jäivät ainakin osittain omalla vastuulla pidettäviksi, mutta myös riskin siirtäminen esimerkiksi vakuutuksin tai ulkopuolisten palveluiden kautta nousi esiin useamman riskin kohdalla. Kuvassa 4 on esitetty osa riskirekisteriin merkityistä käsittelytavoista käytännön toimenpide ehdotuksin. Riskeille ei laadittu vielä aikatauluja, eikä riskejä arvioitu uudelleen, sillä nämä toimenpiteet ovat osa varsinaista riskienhallintasuunnitelmaa ja konkretisoituu toimeksiantajan aloittaessa yritystoiminnan.

7. Käsittelytapa	8. Toimenpiteet hallitsemiseksi ja torjumiseksi	9. Aikataulu		10. Riskin arviointi		10. Jäännösriski
		Vastuuhenkilö	Tehty pvm	Seurauksen vakavuus 1-3	Todennäköisyys 1-3	
Pienentäminen Omalla vastuulla pitäminen	Lainsäädännön vaatimusten selvittäminen, lakimuutosten säännöllinen seuranta, asiantuntija-apu, kouluttautuminen, toimintatapojen päivittäminen					Tee arviointi
Pienentäminen Omalla vastuulla pitäminen	Viranomaisten vaatimusten selvittäminen ja noudattaminen, asiantuntija-apu, kouluttautuminen, dokumentaatio					Tee arviointi
Pienentäminen Jakaminen	Markkinointi, pitkät sopimukset, asiakaspohjan / lähteen laajentaminen (Sote, KELA, Koulut, Kilpilutuksiin osallistuminen, yhteistyösopimukset)					Tee arviointi
Pienentäminen Omalla vastuulla pitäminen	Kilpailijoiden analyysi, ainutlaatuisien palveluiden kehittäminen ja tarjoaminen, hinnoittelu, osaamisen kehittäminen					Tee arviointi
Pienentäminen Siirtäminen Omalla vastuulla pitäminen	Selkeät laskutusikäntä ja maksuehdot, luottoluokituksen tarkastaminen, asiakasvalinta, maksujen seuranta, saatavien siirto perintään tai myynti.					Tee arviointi
Pienentäminen Välttäminen	Selkeä hinnoittelu ja sopimukset, sähköinen ajanvarauspalvelu					Tee arviointi
Pienentäminen Omalla vastuulla pitäminen	Vaatimusten selvittäminen ja ymmärtäminen, veroneuvonta, ajantasaisuus					Tee arviointi

Kuva 4: Riskirekisteri - Riskien käsittely

Kuvassa 5 on esitetty riskianalyysin ja käsittelyn aikana valmistunut riskirekisteri (liite 1). Riskirekisteri on myös osa toiminimiyritykselle laadittua riskienhallintasuunnitelmaa, sen toimien keskeisenä riskienhallintatyökaluna. Riskirekisteri on toimitettu toimeksiantajalle sähköisessä muodossa tietojen lisäämiseksi, muuttamiseksi ja päivittämiseksi. Sähköisesti toimitetussa versiossa on myös erillinen ohjesivu tietojen täyttämisen helpottamiseksi.

**Riskirekisteri**  
Neurologiatrian väkivallan TMI  
Riskienhallintasuunnitelma

1. Valtuutus	2. Vastuualue	3. Riskin luonne	4. Riskin taso	5. Riskin seuranta	6. Riskin vastuu	7. Riskin syy	8. Riskin vaikutus	9. Riskin seuranta	10. Riskin vastuu	11. Riskin seuranta
1. Valtuutus	2. Vastuualue	3. Riskin luonne	4. Riskin taso	5. Riskin seuranta	6. Riskin vastuu	7. Riskin syy	8. Riskin vaikutus	9. Riskin seuranta	10. Riskin vastuu	11. Riskin seuranta

Lähtökohdat	2. Vastuualue / vastuu	3. Syy	4. Tarkennettu kuvaus riskin luonnosta, syy ja vaikutuksesta	5. Riskin seuranta	6. Riskin vastuu	7. Riskin syy	8. Tarkennettu kuvaus riskin vaikutuksesta	9. Riskin seuranta	10. Riskin vastuu	11. Riskin seuranta
Strategiset riskit	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	3	2	4	Henkilötietojen suojaaminen, henkilötietojen suojaaminen	Henkilötietojen suojaaminen, henkilötietojen suojaaminen	Tee arvion	Tee arvion
Strategiset riskit	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	3	3	4	Henkilötietojen suojaaminen, henkilötietojen suojaaminen	Henkilötietojen suojaaminen, henkilötietojen suojaaminen	Tee arvion	Tee arvion
Strategiset riskit	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	2	2	3	Henkilötietojen suojaaminen, henkilötietojen suojaaminen	Henkilötietojen suojaaminen, henkilötietojen suojaaminen	Tee arvion	Tee arvion
Strategiset riskit	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	2	1	2	Henkilötietojen suojaaminen, henkilötietojen suojaaminen	Henkilötietojen suojaaminen, henkilötietojen suojaaminen	Tee arvion	Tee arvion
Taloudelliset riskit	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	2	1	2	Henkilötietojen suojaaminen, henkilötietojen suojaaminen	Henkilötietojen suojaaminen, henkilötietojen suojaaminen	Tee arvion	Tee arvion
Taloudelliset riskit	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	2	3	4	Henkilötietojen suojaaminen, henkilötietojen suojaaminen	Henkilötietojen suojaaminen, henkilötietojen suojaaminen	Tee arvion	Tee arvion
Taloudelliset riskit	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	3	2	4	Henkilötietojen suojaaminen, henkilötietojen suojaaminen	Henkilötietojen suojaaminen, henkilötietojen suojaaminen	Tee arvion	Tee arvion
Taloudelliset riskit	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	3	2	4	Henkilötietojen suojaaminen, henkilötietojen suojaaminen	Henkilötietojen suojaaminen, henkilötietojen suojaaminen	Tee arvion	Tee arvion
Operatiiviset riskit	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	3	2	4	Henkilötietojen suojaaminen, henkilötietojen suojaaminen	Henkilötietojen suojaaminen, henkilötietojen suojaaminen	Tee arvion	Tee arvion
Operatiiviset riskit	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	3	2	4	Henkilötietojen suojaaminen, henkilötietojen suojaaminen	Henkilötietojen suojaaminen, henkilötietojen suojaaminen	Tee arvion	Tee arvion
Operatiiviset riskit	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	3	2	4	Henkilötietojen suojaaminen, henkilötietojen suojaaminen	Henkilötietojen suojaaminen, henkilötietojen suojaaminen	Tee arvion	Tee arvion
Operatiiviset riskit	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	2	2	4	Henkilötietojen suojaaminen, henkilötietojen suojaaminen	Henkilötietojen suojaaminen, henkilötietojen suojaaminen	Tee arvion	Tee arvion
Operatiiviset riskit	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	3	2	4	Henkilötietojen suojaaminen, henkilötietojen suojaaminen	Henkilötietojen suojaaminen, henkilötietojen suojaaminen	Tee arvion	Tee arvion
Vähenemisiä	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	3	2	4	Henkilötietojen suojaaminen, henkilötietojen suojaaminen	Henkilötietojen suojaaminen, henkilötietojen suojaaminen	Tee arvion	Tee arvion
Vähenemisiä	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	2	3	4	Henkilötietojen suojaaminen, henkilötietojen suojaaminen	Henkilötietojen suojaaminen, henkilötietojen suojaaminen	Tee arvion	Tee arvion
Vähenemisiä	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	3	2	4	Henkilötietojen suojaaminen, henkilötietojen suojaaminen	Henkilötietojen suojaaminen, henkilötietojen suojaaminen	Tee arvion	Tee arvion
Vähenemisiä	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	Yksityisyyden turvaaminen, henkilötietojen suojaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen	3	2	4	Henkilötietojen suojaaminen, henkilötietojen suojaaminen	Henkilötietojen suojaaminen, henkilötietojen suojaaminen	Tee arvion	Tee arvion

Kuva 5: Riskirekisteri

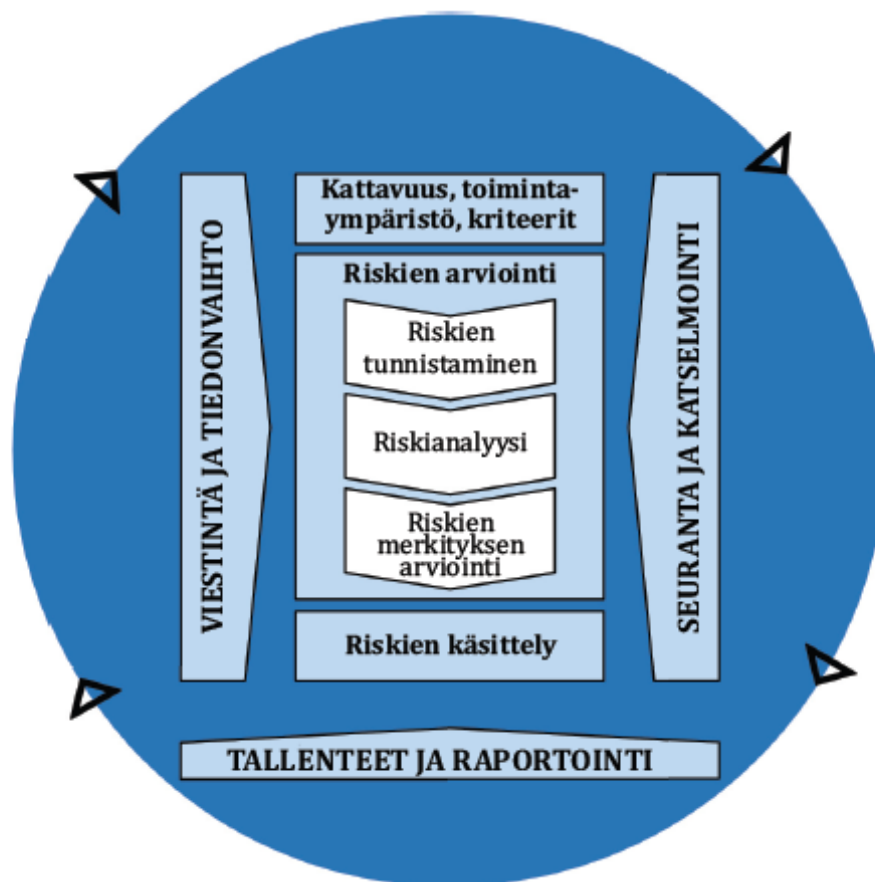
Toimeksiantaja koki riskirekisterin ja riskimatriisin erittäin informatiivisiksi ja helposti työstettäviksi. Käytetty riskimatriisi on sama, mitä esimerkiksi sosiaali- ja terveysministeriön työsuojelusta on käyttänyt laatimissaan tarkistuslistoissa ja työkirjoissa (Työturvallisuuskeskus 2024), mikä helpottaa riskimatriisin käyttöä myös myöhemmässä riskien arvioinnissa.

Työskentelyn aikana riskirekisterin osiot käytiin myös kokonaisvaltaisesti läpi ja joidenkin osien tarpeellisuudesta keskusteltiin tarkemmin. Yksinyrittäjänä toimeksiantaja pohti vastuuhenkilön määrittelyn ja toimenpiteiden aikataulutuksen merkitystä ja tarvetta riskirekisterissä. Keskustelussa käytiin läpi riskienhallintaprosessia kokonaisuudessaan, mikä avasi vastuuhenkilön ja aikataulutuksen tärkeyttä. Vastuuhenkilö voi olla myös joku muu kuin yrittäjä itse esimerkiksi riskiä siirrettäessä vakuutusyhtiön, kirjanpitäjän tai asiantuntija-avun piiriin. Vastuuhenkilö ja aikataulutukset ovat tärkeitä, jotta riskienhallinnan konkreettiset toimenpiteet voidaan suunnitella huolellisesti ja toteuttaa ajallaan. Tämä mahdollistaa yrittäjälle toimenpiteiden ja myös oman edistymisen seurannan varmistamisen, että kaikki riskit on huomioitu ja hallittu.

#### 5.4 Riskienhallintasuunnitelma

Kehittämistyönä toimeksiantajalle valmistui yrityskohtainen riskienhallintasuunnitelma, joka on selkeä ja helpolukuinen. Yksinkertaisella ohjeistuksella varmistetaan riskienhallinnan toteutuminen käytännön toimenpitein ja erillinen riskirekisteri toimii keskeisenä riskienhallintatyökaluna. Riskienhallintasuunnitelman avulla pyritään varmistamaan, että yrittäjä tunnistaa yritystoimintaansa liittyvät riskit, analysoi ja käsittelee niitä, sekä suunnittelee ja toteuttaa käytännön toimenpiteitä riskien hallitsemiseksi tai torjumiseksi. Riskienhallintasuunnitelman avulla yrittäjä voi helposti ottaa riskienhallinnan osaksi kokonaisvaltaista liiketoimintaansa, mikä parantaa liiketoiminnan jatkuvuutta ja turvallisuutta.

Prosessin aikana tehty riskienhallinta on noudattanut kuvion 2 mukaista ISO 31000-standardin (2018) riskienhallintaprosessia siihen pisteeseen, että riskit on tunnistettu, analysoitu ja niiden merkitys on arvioitu sekä käsittely aloitettu. Kaikille riskeille on tunnistettu erilaisia käsittelytapoja sekä konkreettisia toimenpiteitä riskien hallitsemiseksi tai torjumiseksi. Prosessin aikana ei ole vielä valittu lopullisia toimenpiteitä, vastuuhenkilöitä tai aikatauluja, mutta näiden vaiheiden toteutus on osa riskienhallintasuunnitelman mukaista toimintaa liiketoiminnan aloittamisen edetessä. Riskienhallintasuunnitelmalla varmistetaan riskien käsittelyn saattaminen loppuun siten, että yrittäjä aikanaan valitsee ja toteuttaa tarvittavia toimenpiteitä tunnistettujen riskien vaikutusten vähentämiseksi, hallitsemiseksi tai niiden hyväksymiseksi osana liiketoimintaa.



Kuvio 3: Riskienhallintaprosessi (SF5-ISO 31000:2018, 14)

Riskienhallintasuunnitelmassa on huomioitu myös prosessin jatkuvuus. Käsitellyt riskit päivitetään riskirekisteriin sekä arvioidaan uudelleen, minkä jälkeen riskille saadaan määriteltyä jäännösriski. Riskien osalta olemassa olevat toimenpiteet päivitetään taulukkoon, jossa jäännösriskin arvo siirtyy riskiluvuksi, minkä jälkeen riski voidaan analysoida ja käsitellä tarvittaessa uudelleen. Systemaattisella seurannalla ja uudelleen arvioinnilla varmistetaan toimenpiteiden edistyminen ja riskien tilanne. Tällä tavoin varmistetaan myös, että

riskienhallintatoimenpiteet ovat tehokkaita ja että organisaatio on jatkuvasti oppimassa ja parantamassa turvallisuuttaan ja tehokkuuttaan (SFS-ISO 31000:2018, 18-20).

Riskienhallintasuunnitelma on rakennettu kattamaan kaikki keskeiset osa-alueet neuropsykiatrisen valmennuksen toiminimiyrittäjän riskienhallinnassa. Suunnitelma jakautuu kuuteen eri vaiheeseen, joilla varmistetaan kokonaisvaltainen jatkuva riskienhallinta. Suunnitelman mukainen riskienhallinta lähtee liikkeelle liiketoimintaympäristön analysoinnista ja riskien tunnistamisesta. Tunnistamisessa hyödynnetään erilaisia tarkistuslistoja, mikä mahdollistaa toimeksiantajan riskien tunnistamisen itsenäisesti. Seuraavissa vaiheissa riskienhallintaprosessi jatkuu tunnistettujen riskien analysoinnilla, arvioinnilla ja käsittelyllä. Ohjeistuksessa hyödynnetään toimeksiantajan prosessin aikana oppimia menetelmiä ja laadittua riskirekisteriä. Viimeiset vaiheet liittyvät seurantaan, dokumentaatioon ja jatkuvuuteen, joilla varmistetaan, että kaikki riskit pidetään ajan tasalla ja uusia riskejä tunnistetaan sekä käsitellään säännöllisesti. Riskirekisteri toimii dokumentaation pohjana ja toimenpiteitä seurataan ja päivitetään säännöllisesti. Riskienhallintasuunnitelmaa voidaan lähteä toteuttamaan mistä vaiheesta vain yrityksen tilanteen mukaisesti. Suunnitelman laadinnassa on käytetty toimeksiantajan ja opinnäytetyön eri vaiheissa käytettyjä käsitteitä, jotta se olisi helposti ymmärrettävissä ja toteutettavissa.

Lopullinen riskienhallintasuunnitelma myötäilee pitkälti ISO 31000-standardin (2018) riskienhallintaprosessia. Vastaava prosessi on osaltaan myös käyty toimeksiantajan kanssa lävitse kehittämistyön aikana, joten toimeksiantajan on helppo ottaa suunnitelma käyttöön ja toimia sen ohjeistuksien mukaisesti. Toimeksiantajan on helppo myös halutessaan syventyä riskienhallintaprosessiin ISO 31000-standardin (2018) avulla. Kokonaisuudessaan riskienhallintasuunnitelma tukee neuropsykiatrisen valmennuksen toiminimiyrittäjän liiketoiminnan jatkuvuutta ja kestävästä kehitystä, luoden pohjan turvalliselle, vakaalle ja lakisääteiselle yritystoiminnalle. Toimeksiantajan tarpeisiin sopivaksi muokattu riskirekisteri tarjoaa kattavan alustan tiedon ja riskienhallintaan.

## 6 Pohdinta ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia riskienhallintasuunnitelma perustettavalle neuropsykiatrisen valmennuksen toiminimelle. Kyseessä oli kehittämistyö, jonka aikana myös karotettiin liiketoimintariskit, arviottiin ne sekä laadittiin käsittelytapoja niiden hallitsemiseksi ja torjumiseksi. Osana prosessia yrittäjä sai työkaluja riskienhallintaan, kuten riskirekisterin sekä kohdistettuja tarkistuslistoja, joita hyödynnetään yrityksen suunnitelmallisessa riskienhallinnassa. Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantajana yksityishenkilölle, joka on aloittamassa yritystoiminnan yksityisenä elinkeinonharjoittajana.

Opinnäytetyön kehittämisprosessi aloitettiin tietoperustan rakentamisella, jonka jälkeen teemahaastattelun ja aivoriihiyöskentelyn avulla tunnistettiin keskeiset riskit, jotka vaikuttavat yrityksen liiketoimintaan, näiden avulla saatiin myös rajaukset liiketoimintaympäristölle. Riskien vakavuus ja todennäköisyys arvioitiin yhdessä toimeksiantajan kanssa, mikä auttoi priorisoimaan riskejä ja keskittymään merkittävimpiin uhkiin. Riskianalyysin kautta otettiin lopulta käsiteltäväksi 16 riskiä liittyen muun muassa asiakastapaamisten turvallisuuteen, asiakas- ja henkilötietojen käsittelyyn, tietoturvallisuuteen, yksityisyyden riskien, työkyvyn heikkenemiseen sekä erilaisten ulkoiset vaatimusten asettamiin vaatimuksiin. Riskeille tunnistettiin soveltuvat käsittelytavat yhdessä toimeksiantajan kanssa konkreettisten toimenpiteiden kera, jotta riskien hallinta olisi käytännöllistä ja tehokasta.

Valmistunut riskienhallintasuunnitelma on laadittu yrityskohtaisesti ja huomioi toimialan erityispiirteet. Se on selkeä ja helppolukuinen, mikä helpottaa yrittäjää ottamaan riskienhallinnan osaksi päivittäistä toimintaa. Suunnitelma sisältää ohjeet ja perusmenetelmät riskien tunnistamiselle, arvioinnille, käsittelylle sekä seurannalle varmistaen sen, että riskienhallintatoimenpiteet ovat jatkuvasti ajan tasalla ja tehokkaita. Käytettävät menetelmät ja riskirekisterin käyttö ovat tulleet osaltaan jo tutuksi toimeksiantajalle, koska niitä on käytetty kehittämistyön eri vaiheissa. Riskien tunnistamisessa hyödynnetään erilaisia tarkistuslistoja. Riskien arvioinnissa ja käsittelyssä hyödynnetään riskimatriisia sekä juurisyyanalyysia. Kaikki tieto kootaan riskirekisteriin tiedon dokumentoinniksi ja hallitsemiseksi. Menetelmien avulla toimeksiantaja voi varmistaa, että riskienhallintaprosessi on kattava ja tehokas. Riskienhallintasuunnitelma varmistaa riskienhallintaprosessin seurannan ja jatkuvuuden.

Riskienhallintasuunnitelman laatiminen neuropsykiatrisen valmennuksen toiminimiyritykselle oli vaativa sekä kattava, mutta ennen kaikkea mielenkiintoinen ja opettavainen prosessi. Vaikka kyseessä oli yhden henkilön toiminimiyrityksyyttä, niin työn määrä ja huomioitavien asioiden määrä yllätti. Riskienhallintasuunnitelman laatimisprosessin aikana korostui lähtötilanteen ja liiketoimintaympäristön arviointi sekä ymmärtäminen. Yrittäjän sitoutuminen ja aito halu toteuttaa riskienhallintaa on myös tärkeässä roolissa, jotta riskienhallinta saadaan tosiasiallisesti osaksi liiketoimintaa auttaen varmistamaan ja kehittämään liiketoiminnan turvallisuutta.

Yksinyrittäjänä toimiminen tuo mukanaan erityisiä haasteita. Henkilökohtainen vastuu riskienhallinnassa korostuu ja riskien toteutuessa vaikutukset voivat olla välittömiä ja liiketoiminnan keskeyttäviä. Tämä korostaa tarvetta tehokkaille riskienhallintatoimenpiteille ja ennaltaehkäisevälle toiminnalle. Yksityisyyden riskit, kuten turvallisuusuhat ja työkyvyn heikkeneminen, vaativat myös erityistä huomiota. Lisäksi sosiaali- ja terveysalan erityislainsäädäntö sekä viranomaislupien ja valvonnan vaatimukset lisäävät liiketoiminnan monimutkaisuutta ja korostavat riskienhallintasuunnitelman merkitystä.

Osaltaan on hyvä myös pohtia, miten hyvin yksi yksittäinen ammatinharjoittaja pystyy tunnistamaan liiketoimintaansa kohdistuvat riskit ja uhat. Vaikka käytössä olisi kuinka kattava riskienhallintasuunnitelma tai kokonainen asiantuntijaryhmä tunnistamassa riskejä, niin aina on mahdollista, että jokin riski jää tunnistamatta. Laaditun riskienhallintasuunnitelman avulla riskienhallinta on kuitenkin mahdollista ottaa osaksi toiminimiyrittäjän päivittäistä liiketoimintaa ja riskejä tunnistetaan aktiivisesti. Käytettäviä menetelmiä ja suunnitelmaa voidaan myös kehittää ja päivittää vastaamaan paremmin kokemuksen ja käytännön kautta havaittuja tarpeita. Tehty riskienhallinta on aina parempi kuin ei mitään, mikä ei ole itsestäänselvyys.

Vaikka riskienhallintasuunnitelma on laadittu erityisesti neuropsykiatrisen valmennuksen toiminimiyrittäjälle, niin sen periaatteita ja menetelmiä voidaan soveltaa myös muussa yritystoiminnassa toimialasta riippumatta. Riskienhallintaprosessi, käytetyt menetelmät ja riskirekisteri ovat yleispäteviä ja tukevat erilaisten yritysten riskienhallintaa. Opinnäytetyön tietoperusta palvelee myös laajasti toiminimiyrittäjiä ja avaa riskienhallinnan yleispätevästi, mutta toimialakohtainen tarkastelu on toki tehtävä yritysکوhtaisesti.

Opinnäytetyön luotettavuuteen kiinnitettiin huomiota koko kehittämistyön prosessin ajan. Opinnäytetyön tietoperustassa käytettiin alan kirjallisuutta, lakeja ja asetuksia sekä toimialaan liittyviä ohjeistuksia ja selvityksiä sekä riskienhallintastandardia sekä luotettavaksi arvioituja verkkolähteitä. Kirjallisuuden osalta luotettavuutta heikentää se, että sosiaali- ja terveyspalveluihin liittyvä lainsäädäntö muuttui vuoden 2024 alusta, eikä asiaan liittyvää käytäntöä ja kirjallisuutta juurikaan ole. Osaltaan myös neuropsykiatrisen valmennuksen määritelmä ja asema osana lakisääteistä kuntoutusta vaihteli hieman lähteen mukaan, minkä vuoksi tietoperustan rakentaminen vaati erityistä syventymistä asiaan ja lainsäädännön tulkintaa. Toimeksiantaja toimi läheinen, mikä osaltaan voi vaikuttaa opinnäytetyön luotettavuuteen, mutta toisaalta se mahdollisti tiiviin ja avoimen yhteistyön kehittämistyön osalta.

Opinnäytetyön kehittämistyönä laadittu riskienhallintasuunnitelma, riskirekisteri sekä koko prosessi ja sen aikana rakennettu tietoperusta auttavat toimeksiantajaa huomioimaan ja hallitsemaan aloitettavan liiketoiminnan ulkoiset vaatimukset ja muut riskit, sekä ottamaan riskienhallinnan osaksi jokapäiväistä toimintaa. Opinnäytetyön kehittämistyönä laadittu riskienhallintasuunnitelma on toimeksiantajan toiveiden sekä asetettujen tavoitteiden mukainen.

## Lähteet

Castrén, M. 2008. Toiminimi. 2. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Elinkeinotoimintalaki 565/2023.

Hanninen, M., Laine, E., Rantala, K., Rusi, M. & Varhela, M. 2017. Henkilötietojen käsittely: EU-tietosuojasetuksen vaatimukset. E-kirja. Vantaa: Hansaprint Oy.

HE 299/2022 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi sosiaali- ja terveydenhuollon valvonnasta sekä eräiden siihen liittyvien lakien muuttamisesta. Viitattu 19.3.2024.

[https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/HE\\_299+2022.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/HE_299+2022.pdf)

Helsingin psykoterapiainstituutti 2024. Ratkaisukeskeinen neuropsykiatrian valmentaja 30 op. Viitattu 16.3.2024. <https://psykoterapiakoulutus.fi/nepsyvalmentajaksi/>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Holopainen, T. 2021. Yrityksen perustamisopas: käytännön perustamistoimet. 31. Uudistettu painos. Espoo: Asiatieto.

Hopkin, P. 2018. Fundamentals of Risk Management. 5. painos. New York: Kogan Page.

Huotari, A & Tamski, E-L. 2019. Tammenterhon tarinoita: kirja valmennuksesta. Uudistettu painos. Mikkeli: Eeva-Liisa Tamski.

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J., & Rajamäki, M. 2022. Johda riskejä - käytännön opas yrityksen riskien hallintaan. 4. päivitetty painos. Turenki: Hansaprint.

SFS-ISO 31000. 2018. Riskienhallinta. Ohjeet. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto SFS.

SFS-EN IEC 31010. 2019. Riskienhallinta. Riskien arviointimenetelmät. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto SFS.

Juusola, M. 2018. Levottomat aivot: ADHD ja Asperger vahvuuksina. Uudistettu painos. Helsinki: Otava.

Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Kämppi, P. & Talala, T. 2023. Yrityksen riskienhallinta. 3. painos. E-kirja. Aalto University Executive Education Oy 2023.

Kinkki, S & Isokangas, J. 2009. Yrityksen perustoiminnot. 5. painos. Helsinki: WSOY.

Käypä hoito -suositus 2019. Neuropsykiatrinen valmennus. Helsinki: Suomalainen Lääkäriseura Duodecim. Viitattu 25.3.2024. <https://www.kaypahoito.fi/nix01018>

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen käsittelystä 703/2023.

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon valvonnasta 741/2023.

Neuropsykiatriset valmentajat ry 2024a. Neuropsykiatriset valmentajat ry. Viitattu 14.3.2024. <https://www.neuropsykiatrisetvalmentajat.fi/>

Neuropsykiatriset valmentajat ry 2024b. Koulutusten laatu. Viitattu 14.3.2024. <https://www.neuropsykiatrisetvalmentajat.fi/koulutuksia/koulutusten-laatu/>

Nyfors, H. 2022. Selvitys neuropsykiatrisen valmennuksen käytöstä ja koulutuksesta. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Viitattu 18.3.2024. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164390/STM\\_2022\\_20\\_rap.pdf?sequence=1](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164390/STM_2022_20_rap.pdf?sequence=1)

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 4. painos. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro.

Sosiaali- ja terveydenhuollon valvontalain soveltaminen 2024. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Viitattu 19.3.2024. <https://stm.fi/documents/1271139/1365571/Sote-valvontalain+soveltamisohje.pdf/90ebc10a-8a10-3bb4-423e-d2cb1259c4b0/Sote-valvontalain+soveltamisohje.pdf?t=1701349668622>

Tietosuoja 2024a. Viitattu 23.3.2024. <https://tietosuoja.fi/tietosuojalaki>

Tietosuoja 2024b. Viitattu 22.3.2024. <https://tietosuoja.fi/henkilotietojen-kasittely>

Tietosuoja 2024c. Viitattu 22.3.2024. <https://tietosuoja.fi/tietosuojaperiaatteet>

Tietosuoja 2024d. Viitattu 25.3.2024. <https://tietosuoja.fi/tietosuoja>

Työturvallisuuskeskus 2024. Vaarojen tunnistaminen ja riskien arviointi. Viitattu 4.6.2024. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/vastuut-ja-velvoitteet/tyonantajan-yleiset-velvollisuudet/vaarojen-tunnistaminen-ja-riskien-arviointi/>

Työturvallisuuspakki 2024. Riskien arviointityökalu. Viitattu 2.5.2024. <https://tyoturvallisuuspakki.fi/wp-content/uploads/2021/11/RTT-Pakki-Riskien-arviointityokalu.xlsx>

Viitala, R & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. uudistettu painos. E-kirja. Helsinki: Edita.

Yleinen tietosuoja-asetus (EU) 679/2016.

#### Kuviot

Kuvio 1: Riskienhallintaprosessi (Viitala & Jylhä 2013, luku 20) .....	15
Kuvio 2: Riskit nelikenttäjaottelun mukaisesti (Ilmonen ym. 2013, luku 3.1) .....	22
Kuvio 3: Riskienhallintaprosessi (SFS-ISO 31000:2018, 14).....	33

#### Kuvat

Kuva 1: Aivoriihityöskentelyn post-it-lappu tuotos .....	23
Kuva 2: Riskimatriisi (Työturvallisuuspakki 2024) .....	25
Kuva 3: Riskirekisteri - Riskianalyysi .....	30
Kuva 4: Riskirekisteri - Riskien käsittely .....	31
Kuva 5: Riskirekisteri.....	32

#### Taulukot

Taulukko 1: Käsiteltäväksi valitut riskit .....	23
---	----

## Liitteet

Liite 1: Riskirekisteri .....	41
Liite 2: Riskienhallintasuunnitelma .....	43

Liite 1: Riskirekisteri

Laatija: Tony Korpela  
Päivämäärä: Toukokuu 2024

## Riskirekisteri

Neuropsykiatrisen valmennuksen Tmi  
Riskienhallintayökalu

Tapahtuman todennäköisyys	Seurausten vakavuus		
	1. Vähäinen	2. Merkittävä	3. Suuri
1. Epäodotettava	1. Merkityksätön riski	2. Vähäinen riski	3. Kohtalainen riski
2. Mahdollinen	2. Vähäinen riski	3. Kohtalainen riski	4. Merkittävä riski
3. Todennäköinen	3. Kohtalainen riski	4. Merkittävä riski	5. Sietämätön riski

1. Riskilaji	2. Tunnistettu riski / vaaratekijä	3. Seuraus	4. Tärkeimmät olemassa olevat riskienhallinta- ja torjuntakeinot	5. Riskin arviointi		6. Riskiluku	7. Käsitteilytapa	8. Toimenpiteet hallitsemiseksi ja torjumiseksi	9. Aikataulu		10. Riskin arviointi		10. Jännösriski	
				Seurausten vakavuus 1-3	Todennäköisyys 1-3				Vastuuhenkilö	Tehty pvm	Seurausten vakavuus 1-3	Todennäköisyys 1-3		
Strategiset riskit	Liiketoimintaympäristö: Lainsäädännön vaatimukset ja muutokset	Liiketoiminnan aloittaminen estyy tai keskeytyy, maine haittaa, sakot ja oikeudelliset seuraamukset, toimintatapojen muutokset	Ei olemassa olevia riskienhallinta- ja torjuntakeinoja	3	2	4	Pienentäminen Omalla vastuulla pitäminen	Lainsäädännön vaatimusten selvittäminen, lakimuidosten säännöllinen seuranta, asiantuntija-apu, kouluttaminen, toimintatapojen päivittäminen					Tee arviointi	
Strategiset riskit	Liiketoimintaympäristö: Viranomaisten valvonta ja vaatimukset	Liiketoiminnan aloittaminen estyy tai keskeytyy, maine haittaa, oikeudelliset seuraamukset, toimintatapojen muutokset - Edellytys SOTE asiakkaille	Ei olemassa olevia riskienhallinta- ja torjuntakeinoja	3	3	5	Pienentäminen Omalla vastuulla pitäminen	Viranomaisten vaatimusten selvittäminen ja noudattaminen, asiantuntija-apu, kouluttaminen, dokumentaatio					Tee arviointi	
Strategiset riskit	Liiketoiminnan kehitys: Asiakkaiden riittävyys	Tulojen väheneminen, liiketoiminnan kannattavuuden lasku, liiketoiminnan keskeytyminen	Ei olemassa olevia riskienhallinta- ja torjuntakeinoja	2	2	3	Pienentäminen Jakaminen	Markkinointi, pitkät sopimukset, asiakaspohjan / lähteen laajentaminen (Sote, KEELA, Koulut, Kilapilutuksiin osallistuminen, yhteistyösopimuksella)					Tee arviointi	
Strategiset riskit	Liiketoiminnan kehitys: Kilpailutilanne	Tulojen riittävyys, asiakkaiden riittävyys, hinnoittelupaine	Ei olemassa olevia riskienhallinta- ja torjuntakeinoja	2	1	2	Pienentäminen Omalla vastuulla pitäminen	Kilpailijoiden analyysi, ainutlaatuisen palveluiden kehittämisen ja tarjoaminen, hinnoittelu, osaamisen kehittäminen					Tee arviointi	
Taloudelliset riskit	Likviditeettiriski: Asiakkaiden maksukyky ja viivästykset	Likviditeettiongelmia, kassavirran heikkeneminen, maksuviivästykset	Ei olemassa olevia riskienhallinta- ja torjuntakeinoja	2	1	2	Pienentäminen Siirtäminen Omalla vastuulla pitäminen	Selkeät laskutusikäytännöt ja maksuehdot, luottoluokituksen tarkastaminen, asiakasvalinta, maksujen seuranta, saatavien siirto perintään tai myyntiin					Tee arviointi	
Taloudelliset riskit	Likviditeettiriski: Ilmälaisen työn riski	Tulojen menettäminen, ajan ja resurssien tuhlausta	Ei olemassa olevia riskienhallinta- ja torjuntakeinoja	2	3	4	Pienentäminen Välttäminen	Selkeä hinnoittelu ja sopimukset, sähköinen ajanvarauspalvelu					Tee arviointi	
Taloudelliset riskit	Veroriskit	Verovelkojen kasaantuminen, veroseuraamukset, oikeustoimet, liiketoiminnan keskeytyminen, mainehaitta	Ei olemassa olevia riskienhallinta- ja torjuntakeinoja	3	2	4	Pienentäminen Omalla vastuulla pitäminen	Vaatimusten selvittäminen ja ymmärtäminen, veroneuvonta, ajantasaisuus					Tee arviointi	
Taloudelliset riskit	Kirjanpidon ja taloushallinnon riskit	Oikeudelliset seuraamukset, virheellinen informaatio	Ei olemassa olevia riskienhallinta- ja torjuntakeinoja	3	2	4	Pienentäminen Siirtäminen Omalla vastuulla pitäminen	Vaatimusten selvittäminen, kouluttaminen, kirjanpitäjän palkkaaminen, taloushallinnon ohjelmistot					Tee arviointi	
Operatiiviset riskit	Tietoturvallisuusriskit: Tietojärjestelmät ja laitteet	Tietoturvaloukkaukset, tiedon vaarantuminen, mainehaitta, toiminnan keskeytyminen tai loppuminen, korvausvastuu	Ei olemassa olevia riskienhallinta- ja torjuntakeinoja	3	2	4	Pienentäminen Siirtäminen	Tietoturvakäytännöt (Salasanojen hallinta, laite- ja ohjelmistopäivitykset, tietoturvakoulutus), Säännölliset varmuuskopioinnit, IT-palveluiden tai käytettävän järjestelmän ulkoistaminen, pilvipalvelut, Tietoturvakouutus					Tee arviointi	
Operatiiviset riskit	Tietoturvallisuusriskit: Asiakirjojen käsittely ja säilytys	Asiakas- ja henkilötietojen katoaminen, paljastuminen tai vaarantuminen, tietosuoja- ja oikeudelliset seuraamukset, korvausvastuu, mainehaitta, asiakassuhteiden heikkeneminen, liiketoiminnan keskeytyminen tai loppuminen	Ei olemassa olevia riskienhallinta- ja torjuntakeinoja	3	2	4	Pienentäminen Siirtäminen Omalla vastuulla pitäminen	Asiakirjojen käsittely- ja hallintaprosessit (turvallinen lukollinen säilytys, dokumentointi), paperisten asiakirjojen välttäminen, asiakirjojen tallentaminen digitaalisesti esim. turvalliselle salatuille pilvipalvelulle (Ulkoistus) tietoturvakouutus, käsitteilyyn liittyvän lainsäädännön ymmärtäminen ja noudattaminen					Tee arviointi	
Operatiiviset riskit	Liiketoiminnan keskeytysriskit: Yrittäjäjohtoinen	Sairastuminen, uupuminen tai muu este voi keskeyttää liiketoiminnan.	Ei olemassa olevia riskienhallinta- ja torjuntakeinoja	3	2	4	Pienentäminen Jakaminen	Työterveysvakuutus, työnohjaus, aikataulujen hallinta, mahdollinen yhteistyö/sijaisjärjestely toisen toimijan kanssa,					Tee arviointi	
Operatiiviset riskit	Liiketoiminnan keskeytysriskit: Asiakasjohtoinen	Peruutukset ja keskeytykset aiheuttaa tulojen menetystä, korostuu alkuvaiheessa asiakaskunnan ollessa	Ei olemassa olevia riskienhallinta- ja torjuntakeinoja	2	2	3	Pienentäminen Omalla vastuulla pitäminen	Selkeät peruutusohjeet ja -käytännöt, aikataulujen hallinta, asiakaskunnan monipuolisuus ja laajuus					Tee arviointi	
Vahinkoriskit	Työterveys- ja työturvallisuusriskit: Asiakastapaamiset	Asiakkaan aggressiivinen tai uhkaava käytös: henkilövahingot, omaisuusvahingot, oman turvallisuus: vahingonkorvaus, mainehaitta	Ei olemassa olevia riskienhallinta- ja torjuntakeinoja	3	2	4	Pienentäminen Siirtäminen Omalla vastuulla pitäminen	Turvallisuuskäytännöt tapaamisilla, hätätilanteen toimitus suunnitelma, asiakasvalinta, tapaamispaikkoihin tutustuminen, toimittajien turvallisuus, henkilökohtaiset suojavarusteet, sijaintitietojen tai tapaamisten ilmoittaminen kolmannelle osapuolelle, turvapalvelut (hälytyspainike/käynnökäsovellus), kattavat vakuutukset					Tee arviointi	
Vahinkoriskit	Henkilöstöriski: Yksintyöskentely	Liiketoiminnan keskeytyminen, turvallisuusriskien korostuminen, työssä jaksaminen/uupuminen, työhyvinvoinnin heikkeneminen, stressin lisääntyminen, turvattomuus	Ei olemassa olevia riskienhallinta- ja torjuntakeinoja	2	3	4	Pienentäminen Omalla vastuulla pitäminen	Liiketoiminnan keskeytyminen tai loppuminen	Työterveysseuranta, henkinen hyvinvointi, työnohjaus, vertaistuki					Tee arviointi
Vahinkoriskit	Henkilöstöriski: Työkyky	Liiketoiminnan keskeytyminen tai loppuminen	Ei olemassa olevia riskienhallinta- ja torjuntakeinoja	3	2	4	Pienentäminen Siirtäminen	Omaisuuksien vahingoittuminen rikkoutumisen tai vahingon teon johdosta, taloudellinen tappio, toiminnan keskeytyminen, asiakastietojen katoaminen	Työterveysvakuutus, työterveyden seuranta, työnohjaus, terveydentilan vyläpito (fysinen/henkinen)					Tee arviointi
Vahinkoriskit	Vahingoittumisriskit: Omaisuusvahingot	Omaisuuksien vahingoittuminen rikkoutumisen tai vahingon teon johdosta, taloudellinen tappio, toiminnan keskeytyminen, asiakastietojen katoaminen	Ei olemassa olevia riskienhallinta- ja torjuntakeinoja	3	2	4	Pienentäminen Siirtäminen	Omaisuuksien vakuutus, riskienhallinta, uhkatilanteiden kartoitus, ennaltaehkäisy, varmuuskopiointi, pilvipalvelut					Tee arviointi	
							Tee arviointi						Tee arviointi	
							Tee arviointi						Tee arviointi	

Liite 2: Riskienhallintasuunnitelma

## Riskienhallintasuunnitelma - Neuropsykiatrisen valmennuksen tmi

Riskienhallintasuunnitelma on laadittu opinnäytetyön kehittämistyönä neuropsykiatrisen valmennuksen toiminimiyrityksen tarpeisiin. Riskienhallintasuunnitelman avulla riskienhallintaprosessi saadaan yhdistettyä osaksi liiketoimintaa. Riskienhallintasuunnitelman osana käytetään riskirekisteriä riskienhallintatyökaluna.

### Toimintaympäristö

- Määrittele ja tarkista, onko yrityksen liiketoiminnassa tai toimintaympäristössä muutoksia.

### Riskien tunnistaminen

- Tarkastele ja päivitä tunnistetut riskit riskirekisteriin
- Uusien riskien tunnistamisen apuna voidaan käyttää erilaisia tarkastuslistoja tai riskikarttoja, kuten:
  - Työturvallisuuskeskus (<https://ttk.fi/tyoturvallisuus/vastuut-ja-velvoitteet/tyonantajan-yleiset-velvollisuudet/vaarojen-tunnistaminen-ja-riskien-arviointi/>)
  - Suomen riskienhallintayhdistys - Riskikarttaaja (<https://pk-rh.fi/tools/riskikartat.html>)

### Riskianalyysi

- Arvioi uusien ja aiemmin kartoitettujen riskien vakavuus ja todennäköisyys uudelleen riskimatriisin avulla varmistaen, että ne ovat asianmukaisesti priorisoitu.
- Kirjaa yksityiskohtaisesti kunkin riskin mahdolliset seuraukset.

### Riskien käsittely

- Määrittele, tunnista ja valitse riskin käsittelytapa: pienentäminen, välttäminen, jakaminen, siirtäminen tai omalla vastuulla pitäminen.
- Laadi konkreettiset toimenpiteet jokaisen riskin hallitsemiseksi ja torjumiseksi.
- Määrittele toimenpiteille vastuuhenkilö ja toteutuksen aikataulu.
- Käsittelyn jälkeen arvioi riskit uudelleen määritelläksesi jäännösriskin.

### Seuranta ja dokumentointi

- Päivitä säännöllisesti riskirekisteriä seurataksesi riskienhallintatoimenpiteiden tehokkuutta
- Dokumentoi kaikki tieto ja tapahtumat riskirekisteriin
- Päivitä suunnitellut ja suoritettavat riskienhallintatoimenpiteet, olemassa olevat riskienhallinta- ja torjuntakeinot, sekä uudet tunnistetut riskit säännöllisesti riskirekisteriin

### Jatkuvuus

- Siirrä tunnistettujen ja käsiteltyjen riskien osalta jäännösriski riskiluvuksi.
- Arvioi ja käsittele riskit uudelleen puolen vuoden välein ja välittömästi merkittävien muutosten yhteydessä.
- Aloita toimenpiteet alusta ja tunnista uusia riskejä