

Palmian palkanlaskennan riskikartoitus



Helskyaho, Anna

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Palmian palkanlaskennan riskikartoitus

Anna Helskyaho
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2009

Anna Helskyaho

Palmian palkanlaskennan riskikartoitus

Vuosi 2009 Sivumäärä 32

Tämän opinnäytetyön aiheena olivat Palmian palkanlaskennan riskit. Työn tarkoituksena oli laatia riskikartoitus, jossa tunnistetaan palkanlaskennan riskit, arvioidaan niiden merkittävyydet sekä laaditaan riskeille toimenpide-ehdotukset vastuuhenkilöineen ja aikatauluineen.

Työ rakentui teoria- ja tutkimusosuudesta. Teoriaosuudessa kuvattiin riskejä, riskienhallinta-prosessia ja haavoittuvuusanalyysiä. Lisäksi tutustuttiin Palmiaan, sen palkanlaskentaan ja henkilöstöasiainhoitajan työhön. Työn lopussa käsiteltiin tutkimuksen toteutusta. Tutkimuksen tulokset eli varsinainen riskikartoitus haluttiin vain Palmian sisäiseen käyttöön, joten opinnäytetyön julkisessa osassa valmista riskikartoitusta käsiteltiin vain kuvailevalla tasolla.

Tutkimus oli luonteeltaan kvalitatiivinen. Palkanlaskennan riskejä kartoitettiin haastattelemalla Palmian palkkatiimin henkilöstöä. Menetelmänä käytettiin täsmäryhmähaastattelua. Ryhmähaastattelut toteutettiin haavoittuvuusanalyysiä ja palkkahallinnon prosessikuvausta apuna käyttäen.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi riskikartoitus, jossa käsitellään riskit, riskien syyt, pahimmat seuraukset, riskin suuruus, kehitysehdotukset, vastuuhenkilöt ja aikataulut.

Anna Helskyaho

Risk Survey of Payroll Administration in Palmia

Year	2009	Pages	32
------	------	-------	----

This Bachelor's thesis discusses Palmia's payroll administration's risks. The purpose of this study is to form a risk survey that recognizes payroll administration's risks, evaluates the significance of the risks and establishes suggestions on how to deal with the risks.

The thesis is made up of theoretical and research parts. Risks, risk management process and vulnerability analysis are described in the theoretical part. In addition we familiarize ourselves with Palmia, Palmia's payroll administration and work of the personnel in payroll administration. The execution of the research is discussed at the end of the thesis. In the public part of the thesis the risk management process is discussed descriptively because the results of the risk management process are to be kept confidential.

The nature of the research is qualitative. Payroll administration's risks are charted by interviewing Palmia's payroll administration's employees. The method used is focus group interview. Group interviews are carried out with the help of vulnerability analysis and payroll administrations process description.

The risk survey discusses risks, their reasons, worst consequences, extent, suggestions for development, personnel responsible for execution of development ideas and timetables.

Key words: risks, risk management, vulnerability analysis

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Helsingin kaupungin Palmia -liikelaitos.....	7
	2.1 Palkanlaskenta	8
	2.2 Henkilöstöasiainhoitajan työ Palmiassa	9
3	Riskit	12
	3.1 Riskien ryhmittelyä	12
	3.2 Riskienhallinta.....	13
4	Riskienhallintaprosessi	14
	4.1 Riskien tunnistaminen ja arviointi	14
	4.2 Riskienhallintakeinot	16
	4.3 Vahinkoihin varautuminen ja seuranta	17
5	Haavoittuvuusanalyysi.....	17
	5.1 Haavoittuvuusanalyysin tekeminen	18
	5.2 Riskien arviointi ja hallinta.....	19
6	Haastattelu tutkimusmenetelmänä	20
	6.1 Täsmäryhmähaastattelu	20
	6.2 Tutkimusmenetelmän valinta	21
7	Tutkimuksen toteutus	21
	7.1 Riskienkartoittamiskokoukset	21
	7.2 Riskienhallintapäivä	22
	7.3 Riskien merkittävyyden arviointi	25
8	Valmiin riskikartoituksen luonnehdintaa	26
9	Arviointi	26
10	Lopuksi.....	27
	Lähteet	28
	Kuvat.....	31
	Taulukot	32

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee Palmian palkanlaskennassa esiintyviä riskejä. Aloite opinnäytetyön tekemiseen palkanlaskennan riskikartoituksesta tuli kohdeorganisaatiolta. Palmian 2007 valmistuneen sisäisen tarkastuksen yhteydessä nousi esiin tarve palkanlaskennan riskikartoituksen tekemiselle. Aiempaa palkanlaskentaa käsittelevää riskikartoitusta ei ollut olemassa.

Opinnäytetyön tavoitteena on tiedostaa Palmian palkanlaskentaa uhkaavat riskitekijät, tehdä arvio riskien merkittävydestä sekä laatia havaittujen riskien varalle korjaustoimenpiteet aikatauluineen ja valita korjaustoimenpiteiden varalle vastuuhenkilöt. Riskikartoituksen lähtökohta on Palmian palkkatiimin työlleen asettama tavoite: palkat maksetaan oikean suuruisena, oikeaan aikaan ja noudatettavien sopimusten mukaisesti. Tavoitteisiin kuuluu myös hyvä asiakaspalvelu. Riskikartoituksessa pureudutaan etupäässä niihin seikkoihin, jotka uhkaavat tämän tavoitteen toteutumista.

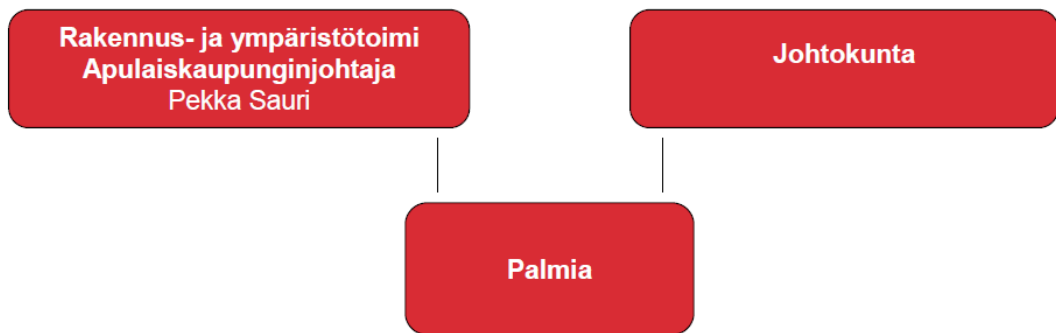
Riskejä kartoitetaan haastattelemalla palkkatiimin henkilöstöä. Haastattelumenetelmänä käytetään täsmäryhmähaastatteluja. Niiden perustana käytetään haavoittuvuusanalyysiä ja palkanlaskennan prosessikuvausta, mitkä molemmat käydään haastattelutilanteissa läpi vaihe vaiheelta.

Palmiassa haluttiin jo ennen riskienkartoitusprosessin alkamista, että opinnäytetyön tulokset ovat salassa pidettäviä. Asia on tässä työssä ratkaistu siten, että opinnäytetyön julkisessa osassa kuvaillaan tutkimuksen toteuttamista ja itse riskikartoitusta käsitellään lyhyesti, lähinnä yhteenvedon omaisesti. Varsinainen opinnäytetyön tulos, riskikartoitus, on liitteenä ja vain Palmian sisäiseen käyttöön. Riskikartoituksessa käsitellään yksityiskohtaisesti riskit, riskien syyt ja pahimmat seuraukset, riskien suuruus, korjaustoimenpiteet sekä vastuuhenkilöt ja aikataulut. Opinnäytetyö, joka käsittelee jonkin yrityksen riskejä joltakin osa-alueelta, saattaa antaa yrityksestä kokonaisuudessaan melko negatiivisen kuvan, sillä sanaa ”riski” leimaa useimmiten negatiivinen sävy.

Työn julkinen osa rakentuu teoria- ja tutkimusosuudesta. Teoriaosuudessa käsitellään riskejä, riskienhallintaprosessia ja haavoittuvuusanalyysiä. Näiden lisäksi esittelen lyhyesti Palmian, palkanlaskennan, ja henkilöstöasiainhoitajan tehtävänkuvan. Opinnäytetyön loppupuolella käyn läpi tutkimuksen toteutusta ja arvioin opinnäytetyöprosessin onnistumista. Lähdeaineistoina on käytetty internet-sivuja, yritystoiminnan riskejä käsittelevää kirjallisuutta, omaa työkokemusta henkilöstöasiainhoitajan tehtävissä kohdeorganisaatiossa ja haastatteluja palkkatiimissä. Perehtyäkseni riskeihin ja riskienhallintaan osallistuin myös Helsingin kaupungin järjestämille riskienhallintapäiville ja tutustuin Helsingin kaupungin sisäisen valvonnan ohjeisiin.

2 Helsingin kaupungin Palmia -liikelaitos

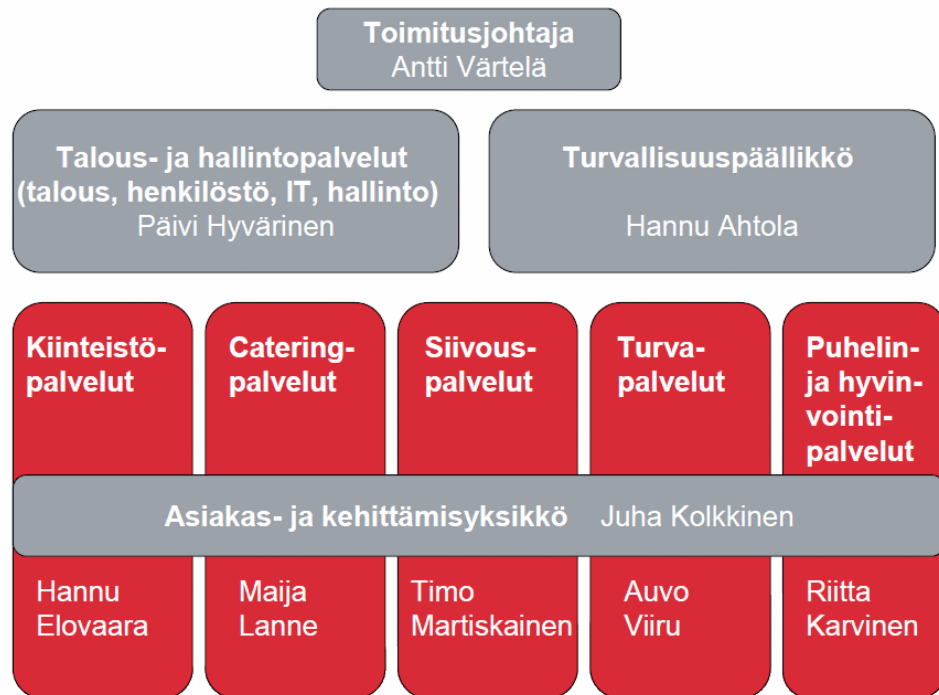
Palmia on Helsingin kaupungin omistama catering- ja toimitilapalveluja tuottava liikelaitos. Sen toiminta-ajatuksena on tukea asiakkaiden hyvinvointia ja menestystä heidän omassa ydintehtävässä tarjoamalla heille catering-, siivous-, kiinteistöhuolto- ja turvapalveluja. Näitä palveluja on hoitamassa noin 2300 Palmian työntekijää eri puolilla Helsinkiä. Palvelukohteita, joita on yhteensä noin 700, ovat muun muassa oppilaitokset, sairaalat, kirjastot, kulttuurikeskukset, toimistot, lounasravintolat ja juhlatilat. Asiakkaisiin kuuluvat virastot ja laitokset, kunnat ja yritykset, yksityiset henkilöt ja yhteisöt. Helsingin lisäksi Palmialla on myös kahdeksan palvelukohdetta Inkoossa, jossa se vastaa kunnan koulujen, päiväkotien, vanhainkotien ja palvelutalojen siisteydestä ja ruokailusta. Palmia valmistaa aterioita myös kotona asuville ikäihmisille ja vastaa Inkoon kunnan henkilöstöruokailusta. (Palmia 2008a.)



Kuva 1: Palmia Helsingin kaupungin organisaatiossa (Palmia intranet).

Palmia syntyi Helsinki Cateringin, kiinteistöviraston kiinteistöpalvelukeskuksen ja opetusviraston palvelukeskuksen yhdistymisen tuloksena vuonna 2003 (Palmia 2008a). Kaupunginvaltuusto määrittelee Palmialle toimintavalmiudet ja päättää talousarviosta pääoman tuottovaatimuksineen. Kaupunginhallitus, jonka alaisena kaupunginjohtaja toimii, seuraa koko kaupunginhallinnon toimintaa. (Palmia 2009.) Kuvassa 1 on havainnollistettu Palmian sijoittuminen kaupungin organisaatiossa ja kuvassa 2 esitellään Palmian organisaatio. Palmian arvot tiivistyvät asiakaspalveluالتtiuteen, luotettavuuteen, uudistumishaluun ja yhdessä menestymiseen (Palmia 2008b). Tavoitteena Palmialla on olla tulevaisuudessa suurin suomalainen kuntien omistama hyvinvointipalvelujen tuottaja ja alan edelläkävijä (Palmia 2008c). Vuonna 2008 Palmian liikevaihto oli noin 106,7 miljoonaa euroa, mikä on 7,8 miljoonaa euroa edeltävää vuotta suurempi. Tilikaudelle 2008 saavutettiin noin 3,225 miljoonan euron ylijäämä. Vuoden 2007 tilikauden tulos näytti voittoa 3,276 miljoonaa euroa. (Palmian Tasekirja.)

Palmian palveluksessa oli 31.12.2008 2194 työntekijää. Työsuhteista 85,1 prosenttia oli vakituisia ja loput 14,9 prosenttia määräaikaisia. Näiden lisäksi Palmia työllistää henkilöitä erilaisiin lyhytaikaisiin, kerrallaan enintään 12 päivää kestäviin, määräaikaisiin työsuhteisiin. Tällaisina niin sanottuina keikkatyöntekijöinä työskenteli esimerkiksi vuonna 2007 noin 350 henkilöä. (Hijat-henkilötietojärjestelmä.)



Kuva 2: Palmian matriisityyppinen organisaatiomalli (Palmia Intranet).

2.1 Palkanlaskenta

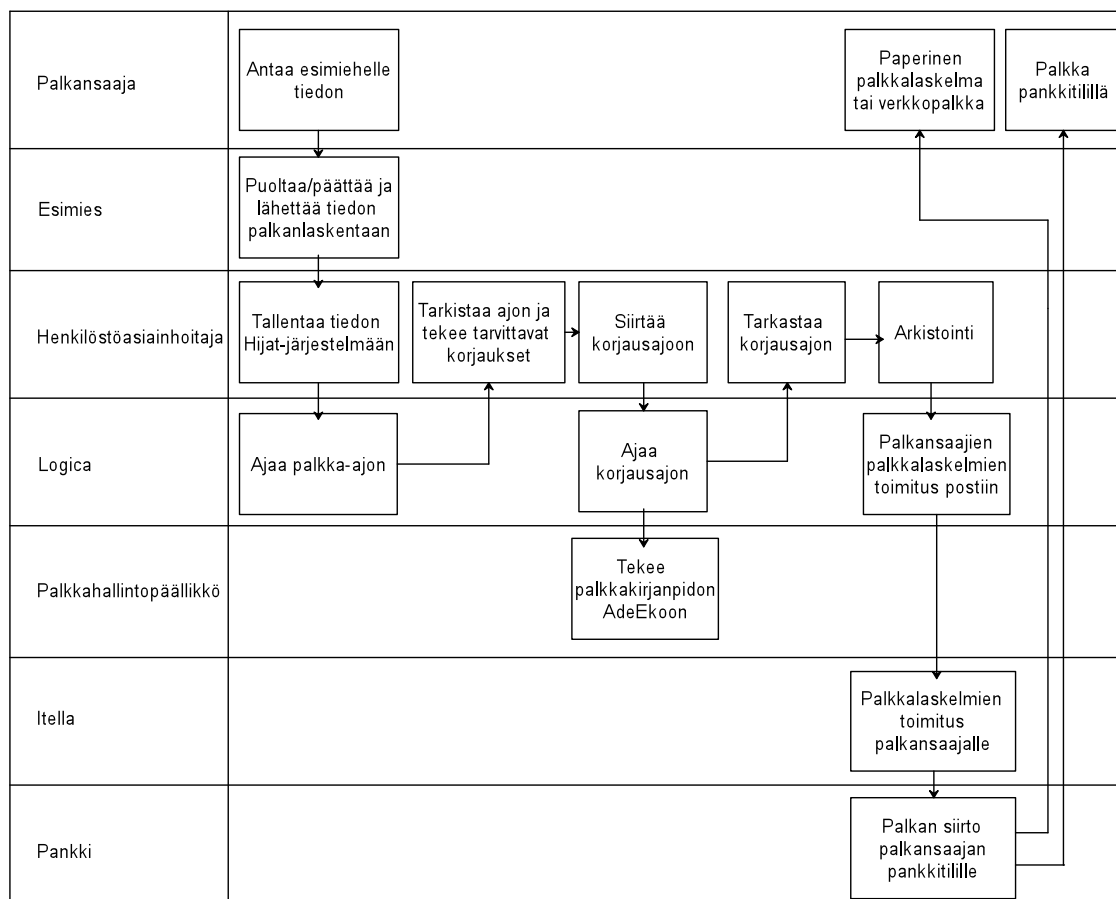
Toisin kuin suurimmassa osassa Helsingin kaupungin virastoja ja laitoksia, Palmiassa on oma palkkahallinto. Palmian palkkatiimi kuuluu henkilöstöpalveluihin, joka on osa talous- ja hallintopalveluyksikköä (kuvassa 2) ja vastaa koko henkilöstön palkoista, käsittäen noin 2300 palkansaajaa. Vuonna 2007 palkanlaskenta käsitteli 36 769 palkkalipuketta, joka on 6,9 prosenttia enemmän kuin vuonna 2006. Vuoden 2008 loppuun mennessä palkkalipukkeiden määrä oli noussut 39 230 kappaleeseen. Kasvua edelliseen vuoteen 6,7 prosenttia. Palkkatiimissä työskentelee kaksitoista henkilöä. Yksitoista heistä hoitaa henkilöstöasiainhoitajan työtehtäviä ja tiimin esimies palkkahallintopäällikön tointa. Palkkatiimi on työskennellyt nykyisellä kokoonpanolla vuoden 2008 lopusta, jolloin tiimi täydentyi kahdella oppisopimusopiskelijalla.

2.2 Henkilöstöasiainhoitajan työ Pالميassa

Henkilöstöasiainhoitajan työtehtäviin kuuluvat palkanlaskenta, henkilöstö- ja palvelussuhdeasiat Hijat- ja Nijat - järjestelmiä käyttäen ja asiakaspalvelu. Pالميassa, aivan kuten koko Helsingin kaupungilla, on käytössä kuukausipalkkaisten palkanlaskentajärjestelmä Hijat. Nijat-järjestelmää käytetään palkansaajan palvelussuhdetietojen ylläpitämiseen. Tehtävien hoitaminen vaatii Kunnallisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES), Teknisten sopimuksen (TS) ja Helsingin kaupungin omien ohjeiden tuntemista. Eri työaika muodot tulee hallita. Työssä neuvotaan ja opastetaan asiakkaita sekä tarkistetaan ja selvitetään päätösten oikeellisuuksia. Palkkatiimin asiakkaita ovat koko Pالميian henkilöstö ja luottamusmiehet. Kullakin henkilöstöasiainhoitajalla on vastuullaan noin 270 palkansaajan palkanlaskenta.

Pالميassa palkka maksetaan työntekijän pankkitilille työsuhteen lajista riippuen joko kuukauden 14. päivä (vakituiset työsuhteet) tai kuukauden viimeinen päivä (määräaikaiset työsuhteet). Käytössä olevia palkanlaskenta-ajoja on kaksi kuukautta kohden. Varsinaiseen palkka-ajoon aineiston syöttö päättyy aina noin kaksi viikkoa ennen palkanmaksupäivää. Varsinaiseen palkka-ajoon syötetty aineisto saadaan tarkastettavaksi palkkalipukkeiden muodossa ajopäivää seuraavana päivänä. Varsinaista palkka-ajoa seuraa korjausajo, johon palkka-ajon tarkistuksessa havaitut virheet korjataan. Palkat ajetaan koneellisesti sen perusteella, mikä palkanmaksuerä palkansaajalle on palkkatietoihin määritelty.

Yksittäisen palkansaajan palkanlaskenta ja palvelussuhdeasioiden hoitaminen alkaa siitä kun henkilölle tehdään työsopimus ja jatkuu aina siihen saakka kunnes työsuhde päättyy. Palkkahallinnon perusprosessi on esitelty kuvassa 3. Henkilöstöasiainhoitajan tavanomaiseen työpäivään kuuluu uuden työntekijän henkilö- ja palvelussuhdetietojen perustaminen palkanlaskentajärjestelmään, ja vastaavasti palvelussuhteen päättävälle henkilöstöasiainhoitaja laskee lopputilejä sekä kirjoittaa palvelutodistuksia. Uuden työntekijän aloittaessa työsuhteensa henkilöstöasiainhoitajalle toimitetaan myös työtodistukset edellisistä työsuhteista, minkä perusteella hän vie tiedot Nijat-järjestelmään ja laskee työntekijälle mahdollisesti aiemmista työsuhteista kertyvän työkokemukseen perustuvan palkanlisän.



Kuva 3: Palkkahallinnon prosessikaavio (Johansson 2008, 35).

Työ palkanlaskennassa perustuu pääosin ulkopuolelta tuleviin signaaleihin. Henkilöstöasiainhoitaja laskee ja laittaa maksuun ylityö- ja työaikakorvauksia työmääräslomakkeilla ilmoitettujen tietojen perusteella sekä hoitaa keikkatyöntekijöiden palkanmaksun. Kaikki palkanlaskentaan ja palvelussuhdeasioihin vaikuttavat tiedot ilmoitetaan palkanlaskentaan kirjallisesti esimiehen kautta henkilöstöhallinnon päätöksenteko-ohjeistusta noudattaen. Sairaus-, työtaturma- ja vuosilomien sekä virka- ja työvapaiden hakemista kutakin varten on omat lomakkeet, aivan kuten irtisanomisista ja työsuhteen purkujakin varten. Henkilöstöasiainhoitaja tekee sairauspäiväraha-hakemuksia ja työtaturmailmoituksia, sekä käsittelee hakemuksista tulevat päätökset. Työtehtäviin kuuluu palkkakustannusten seuranta, mikä tarkoittaa käytännössä työpiste- ja kustannuspaikkamuutosten ja kustannussiirtojen tekemistä. Henkilöstöasiainhoitaja tekee palkkatodistuksia esimerkiksi työvoimaviranomaisia varten.

Olenaisena osana työpäivään kuuluu asiakaspalvelu, joka tapahtuu pääasiassa puhelimitse. Puhelimesta opastetaan, neuvotaan ja vastataan niin työntekijöiden kuin heidän esimiestensäkin kysymyksiin. Yhteistyötä tehdään niin esimiesten kuin henkilöstöhallinnon muiden asiantuntijoiden kanssa. Yhteyttä pidetään eri sidosryhmiin, kuten Kansaneläkelaitokseen, vakuutusyhtiöön, työvoimatoimistoon ja ulosottovirastoon. Monet asiat, mitä henkilön elämässä

työsuhteen varrella tapahtuu, näkyvät palkanlaskennassa. Henkilöstöasiainhoitaja käsittelee-kin työssään paljon luottamuksellisia tietoja, kuten henkilö- ja pankkitilitietoja, lääkärintodistuksia ja ulosottoviraston antamia maksukieltoja.

Henkilöstöasiainhoitajan työssä toistuvat tietyt rutiinit, niin vuosi- kuin kuukausitasolla. Nämä ovat samalla työn ruuhkahuippuja. Kuukausittaisiin rutiineihin kuuluvat palkanlaskenta-ajot ja niiden tarkistukset, mitä seuraa palkkalipukkeiden ”pussittaminen”. Sähköisen arkistointijärjestelmän vielä puuttuessa kaikki palkanlaskentaan tulevat lomakkeet arkistoidaan kansioihin arkistointiaikoja noudattaen. Työviikkoa jaksottaa keskimäärin kerran viikossa pidettävät tiimipalaverit, jolloin palkkatiimi kokoontuu yhteisen pöydän ääreen käymään läpi ajankohtaisia asioita. Palavereissa käydään läpi niin työtehtäviä kuin koko henkilöstöpalveluita ja koko organisaatiota koskevia ajankohtaisia asioita.

Vuoden alussa palkanlaskennassa alkaa uusien verokorttitietojen tallentaminen palkanlaskentajärjestelmään. Helmikuussa tarkastetaan työntekijöiden lomaoikeudet ja lähetetään kesälomien suunnittelualustat esimiehille eteenpäin alaisilleen jaettaviksi. Kun lomatoiveet tulevat esimiehen hyväksyminä palkanlaskentaan, loma-ajat syötetään Hijatiin ja järjestelmästä ajetaan vahvistetut lomalistat, jotka lähetetään esimiehille. Syyskuussa tehdään talvilomalistat samoin työvaiheihin. Kesälomakausi on palkanlaskennassa kiireisintä aikaa, kun normaalin työmäärän lisäksi hoidettavaksi tulee kesätyöntekijöiden palkanlaskenta. Kesän lopulla kesätyöntekijöille kirjoitetaan palvelutodistukset ja lähetetään verokorttien mukana koteihin. Lomarahat maksetaan vuosittain heinäkuussa. Sen lisäksi että näiden myötä työmäärä kasvaa, palkkatiimissä eletään loma-aikaa eli töitä tehdään vajaamiehityksellä. Sijaistaminen hoidetaan sijaistuspari-periaatteella, eli tiimi on jaettu pareihin, jolloin toisen ollessa lomalla sijainen hoitaa omien töiden ohella lomalla olevan työt. Tällöin henkilöstöasiainhoitajan työmäärä kaksinkertaistuu. Vuoden lopussa tarkastetaan, minkä suuruisiin palkkaetuihin pitkillä sairauslomilla olevat ovat oikeutettuja vuoden vaihtumisen jälkeen.

3 Riskit

Riskillä tarkoitetaan haitan mahdollisuutta. Riski koostuu kahdesta tekijästä: haitasta ja sen toteutumisen todennäköisyydestä. (Lonka 2002, 8.) Riskejä tarkastellaankin usein tapahtuman todennäköisyyden ja vahingon suuruuden tulona (Karvonen, Kärnä & Maijala 2006, 126). Riskejä ovat kaikki ne tekijät, mitkä uhkaavat organisaatiota saavuttamasta tavoitteitansa, eli tapahtuu jotain pahaa tai negatiivista. Jos jotain tavoiteltua hyvää jää tapahtumatta, voidaan nähdä riskinä. (Lohi 2007.) Riskin luonteeseen kuuluu satunnaisuus tai sattumanvaraisuus (Erola & Louto 2000, 23). Uhkille altistuminen voi olla vapaaehtoista, tai se voi tapahtua tahtomatta ja yllättäen (Kuusela & Ollikainen 2005, 17). Lähes poikkeuksetta riskit ovat ihmisten itsensä aiheuttamia, joten niihin on mahdollista vaikuttaa (VTT 2000-2008d).

Liiketoimintaan liittyy aina riskejä ja riskin ottaminen onkin yrityksille välttämätöntä kilpailutilanteessa. Riskit saattavat kuitenkin vaarantaa toimintojen jatkuvuutta ja uhata niiden tuloksia. Yritystä uhkaavat niin onnettomuudet, yllättävät muutokset markkinoilla kuin omien virhearvioiden seuraukset. Riskien tarkastelussa on huomioitava riskien suuruus, hyväksytävyyden, kohdennettavuus ja riskikokemuksen problematiikka. (Kuusela & Ollikainen 2005, 15-16.)

3.1 Riskien ryhmittelyä

Riskejä voidaan ryhmitellä esimerkiksi seuraavasti:

- ❖ riskin muodostuminen yrityksessä tai sen ulkopuolella: ulkoinen/sisäinen
- ❖ riskinotto: tietoinen/tiedostamaton
- ❖ riskin ilmeneminen: välitön/välillinen
- ❖ riskin kohde
- ❖ seurausten vakavuus
- ❖ toteutumisen todennäköisyys (Erola & Louto 2000, 24).

Tässä työssä riskit on ryhmitelty niiden aiheuttajien perusteella, jaotteleamalla riskit joko sisäisiin tai ulkoisiin riskeihin. Sisäisillä riskeillä tarkoitetaan yrityksen omasta toiminasta lähtöisin olevia riskejä tai niihin liittyviä häiriöitä, kun taas ulkoisilla riskeillä viitataan yrityksen ulkopuolisesta ympäristöstä tai yhteisöstä aiheutuviin riskeihin (Flink, Reiman & Hiltunen 2007, 30). Sisäisten riskien lähteinä voivat olla muun muassa henkilön tekemä virhe tai toimintasuunnitelman epäloogisuus, huonosta työjärjestelystä tai esimerkiksi uupumuksesta johtuvat inhimilliset tekijät (Erola & Louto 2000, 26). Äkillistä, jokseenkin ennakoimatonta ja vaikutuksiltaan huomattavaa riskiä kutsutaan välittömäksi riskiksi. Sen seuraukset ovat usein tuhoisat (esimerkiksi luonnonkatastrofi), koska riskiin ei pystytä puuttumaan riittävän ajoissa. Välillinen riski on puolestaan pitkän aikavälin synnyttämä riski, jonka vaikutusten eli-

minointi on hankalaa. Tällainen voi olla esimerkiksi tietokoneohjelman virhe, joka voi vääristää toimintaa pitemmän ajan kuluessa. (Flink ym. 2007, 27; Erola & Louto 2000, 29.)

Käytännön esimerkkinä sisäisestä palkanlaskennan riskistä on vuonna 2005 Helsingin Sanomissa esillä ollut Espoon kaupungin palkkakiista, joka oli lähtöisin työehtosopimuksen virheellisestä tulkinnasta. Palkkoja oli maksettu liikaa perhepäivähoitajille noin puolentoista vuoden ajan. Työnantaja joutui tapauksen maksumieheksi, sillä liikaa maksettuja palkkoja ei peritty työntekijöiltä takaisin. (Oksanen 2005.) Seuraavana vuonna Helsingin Sanomat kirjoitti Helsingin kaupungin ja keikkalääkäriin välisestä palkkariidasta, jossa oli myös kyse tulkintaerosta. Riidassa oli kyse siitä, oliko keikkalääkäri työsuhteessa Helsingin kaupunkiin vai toimiko lääkäri itsenäisenä ammatinharjoittajana Helsingin kaupungin ollen tämän toimeksiantaja. Keikkalääkäri voitti riidan, ja Helsingin kaupunki joutui maksamaan hänelle lomakorvauksia ja lomarahaa lähes 13 000 euroa korkoineen. (Arolainen 2006.)

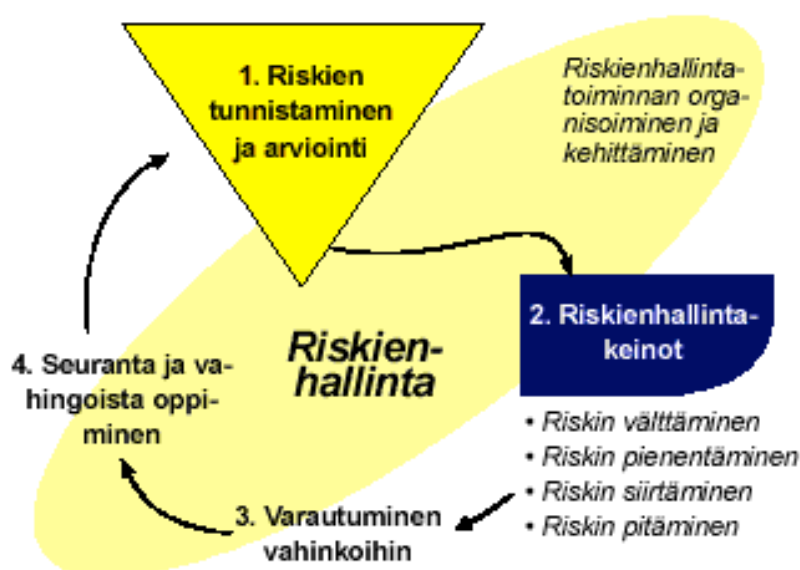
3.2 Riskienhallinta

Riskienhallinnalla selvitetään ja analysoidaan tekijöitä joilla voi olla vaikutusta yrityksen tavoitteiden toteutumiselle nyt ja tulevaisuudessa, ja pyritään vaikuttamaan niihin (Erola & Louto 2000, 20). Riskienhallinnan avulla riskit pyritään pitämään niin alhaisella tasolla kuin mahdollista (Lonka 2002, 4). Vahingon toteutuessa riskienhallinnan avulla pyritään minimoimaan vahingon kokoa (Karvonen ym. 2006, 126). Jos riskin vaikutuksia ei ole kokonaan saatu poistettua, on varauduttava syntyvään vahinkoon (Erola & Louto 2000, 79). Mikäli riskitapah-tuman todennäköisyys on suuri, sitä pyritään pienentämään. Riskienhallintaa voidaan toteuttaa teknisin ratkaisuin, joiden avulla riskiä vältetään, pienennetään, siirretään tai se pidetään. (Karvonen ym. 2006, 126-127.)

Erolan ja Louton (2000, 62) mukaan riskien kartoittamisen perusajatuksena on selvittää, mitä tehdään, jos jokin asia epäonnistuu. Oleellista on, että kartoitus on kattava, eikä mitään osa-alueita jää sen ulkopuolelle. Tämä voidaan välttää täsmällisellä määrittelyllä ja sillä, että alueita käsitellään osittain myös päällekkäin. Vähäiseltäkään tuntuva riskiä ei saa jättää kartoituksen ulkopuolelle. (Erola & Louto 2000, 78-79.)

4 Riskienhallintaprosessi

Kuvassa 4 riskienhallintaprosessi on esitelty tiivistetysti. Riskienhallintaprosessi lähtee liikkeelle riskien tunnistamisella ja niiden arvioimisella. Selvitetään, mitä voi sattua, mistä syystä ja minkälaisin seurauksin. Riskien suuruus arvioidaan. Prosessin toisessa vaiheessa suunnitellaan, kuinka havaittuja riskejä voidaan torjua ja minkälaisin toimenpitein. Aina riskeiltä ei kuitenkaan voi täysin suojautua, joten on varauduttava riskin toteutumiseen, sen aiheuttamaan mahdolliseen vahinkoon ja suunniteltava kuinka vahingosta toivutaan. Prosessi ei pääty vielä tähän, vaan jatkuu seurannalla. Sattuneista vahingoista ja läheltä piti -tilanteista tulee ottaa opiksi ja kehittää prosessia niiden valossa. (VTT 2000-2008j.)



Kuva 4: Riskienhallintaprosessin vaiheet (VTT 2000-2008j).

4.1 Riskien tunnistaminen ja arviointi

Pelkästään yhtä riskienkartoitusmenetelmää käyttämällä ei voida löytää kaikkia riskejä. Hyvä keino riskien kartoittamiseen on käyttää toisiaan täydentäviä menetelmiä. Esimerkiksi teollisuuslaitoksissa käytetään usein yhtä menetelmää karkean tason tunnistusmenetelmänä, toista teknisen järjestelmän tarkasteluun ja kolmatta menetelmää ihmisten työtehtävien tarkasteluun. Riskien kartoittaminen on tehokkainta yhteistyönä riskianalyysipalaverissa, jolloin on mahdollisuus hyödyntää useiden ihmisten tietoja ja ideoita. Riskejä kartoittavaan ryhmään tulisi saada mukaan henkilöitä, joilla on erilaisia näkökulmia asiaan. Riskianalyysipalaverissa tulee olla henkilö, joka toimii kokouksen vetäjänä. Kussakin palaverissa käsitellään tietty rajattu kohde. Tarkasteltavaksi kannattaa valita selkeä kokonaisuus, joka on mahdollista käydä läpi kohtuullisessa ajassa. (VTT 2007.)

Riskejä kartoitettaessa avainasemassa on avoimuus ja rehellisyys. Asiat tulee tuoda sellaisinaan esiin kuin todellisuudessa ovat, kaunistelematta. Kartoitukseen osallistuville tulee tehdä selväksi, että tarkoituksena on etsiä nimenomaan riskien syitä, ei syyllisiä. Kaikki esille nousevat asiat kirjataan ylös. (VTT 2007.)

Riskin suuruuden määrittelyssä tulee huomioida tapahtuman haitalliset seuraukset sekä riskin esiintymisen todennäköisyys (Työsuojelupiirit 2008). Taulukossa 1 tapahtuman seurauksia arvioidaan asteikolla vähäiset, haitalliset, vakavat, ja todennäköisyyttä asteikolla epätodennäköinen, mahdollinen ja todennäköinen. Näiden perusteella riski määrytyy joko merkityksettömäksi, vähäiseksi, kohtalaiseksi, merkittäväksi tai sietämättömäksi. (VTT 2000-2008i.) Riskin suuruus voidaan luokitella joko sanallisesti tai numeerisesti (Työsuojelupiirit 2008).

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

Taulukko 1: Riskien suuruuden arviointi (VTT 2000-2008i).

On tärkeää tunnistaa, mikä kohteessa on keskeistä ja mitkä riskit ovat suurimmat, ja siten tärkeimmät torjua. Riskit laitetaan tärkeysjärjestykseen selvittämällä niiden suuruus. (VTT 2007.) Merkityksetön riski on yleensä niin pieni, ettei sen osalta kannata ryhtyä toimenpiteisiin. Vähäisen riskin kohdalla on suositeltavaa käyttää omaa harkintaa. Toimenpiteisiin ei välttämättä tarvitse ryhtyä, mutta riskiä ja sen kehittymistä on hyvä seurata, jotta se pysyisi hallinnassa. Kohtalaisen riskin kohdalla toimenpiteisiin tulee ryhtyä, niiden kannattavuutta tulee kuitenkin pohtia. Toimenpiteiden toteutukselle voidaan suunnitella sopiva aikataulu. Seurauksien ollessa vakavat tapahtumien todennäköisyys on hyvä selvittää tarkemmin. Merkittävien riskien vähentäminen on välttämätöntä, ja toimenpiteet riskin vähentämiseksi on aloitettava mahdollisimman nopeasti. Suurin riski on sietämätön riski, jonka poistaminen vaatii välittömiä toimia. Riskialtista toimintaa ei pidä aloittaa, mutta jos se on aloitettu, se tulee keskeyttää kokonaan kunnes riski on poistettu. (VTT 2000-2008g.)

4.2 Riskienhallintakeinot

Riskien tunnistamista seuraa toimenpiteistä sopiminen tunnistettujen riskien hallitsemiseksi (VTT 2007). Riskienhallintatoimenpiteet tulisi aloittaa suurimmiksi arvioituista riskeistä, koska mitä suurempi riski on kyseessä, sitä tärkeämpää on pienentää riskiä nopeasti ja tehokkaasti (VTT 2000-2008e). Ensisijaisesti tulisi estää vahinkojen syntyminen tai vähentää niiden seurauksia (VTT 2000-2008f). Pääasiallisia riskienhallintakeinoja ovat riskin välttäminen, pienentäminen, siirtäminen ja pitäminen (VTT 2000-2008h). Samalla, kun toimenpideehtoja laaditaan, on hyvä sopia myös aikataulusta, jonka puitteissa kokoonnutaan tarkastelemaan niiden toteutumista (VTT 2000-2008p).

❖ Välttäminen

Riskin välttäminen kokonaan ei yleensä ole mahdollista. Vain jos riskiä aiheuttavista toimista pidättäydytään kokonaan, onnistutaan riski välttämään. (VTT 2000-2008p.) Eräs arkipäivän esimerkki riskin välttämiseksi on liukas ajokeli, jolloin riskin auton romuttamisesta kolarissa tai vastaavassa voi välttää käyttämällä matkantekoon jotain muuta kulkuneuvoa. Yritysmaailmassa liikeriskin voi välttää varomalla epäluotettavia kauppakumppaneita. (VTT 2000-2008h.)

❖ Pienentäminen

Riskiä voidaan pienentää vaikuttamalla riskin toteutumisen todennäköisyyteen ja seurauksiin. Pyritään vaikuttamaan siihen että riski toteutuisi mahdollisimman harvoin ja pienin seurauksin. Pääasiallisesti tulisi vaikuttaa riskin todennäköisyyteen. (VTT 2000-2008p.) Keinoja riskin pienentämiseksi voi olla vaikka varamiesten valinta ja koulutus sairaustapausten varalta, henkilöstön ammattiosaamisesta huolehtiminen, sekä varmuuskopioiden ottaminen (VTT 2000-2008h).

❖ Siirtäminen

Riskin siirtäminen toiselle taholle onnistuu sopimusteitse; kuljetus- ja alihankintasopimuksella, tai vakuuttamalla (VTT 2000-2008c).

❖ Pitäminen

Riskinotto kuuluu yritystoimintaan. Osa riskeistä joudutaan pitämään - ja osa kantaaakin pitää omalla vastuulla. (VTT 2000-2008p.) Tällöin vaikutuksiin tulee varautua yrityksen omalla henkilöstöllä ja pääomalla (VTT 2000-2008a).

4.3 Vahinkoihin varautuminen ja seuranta

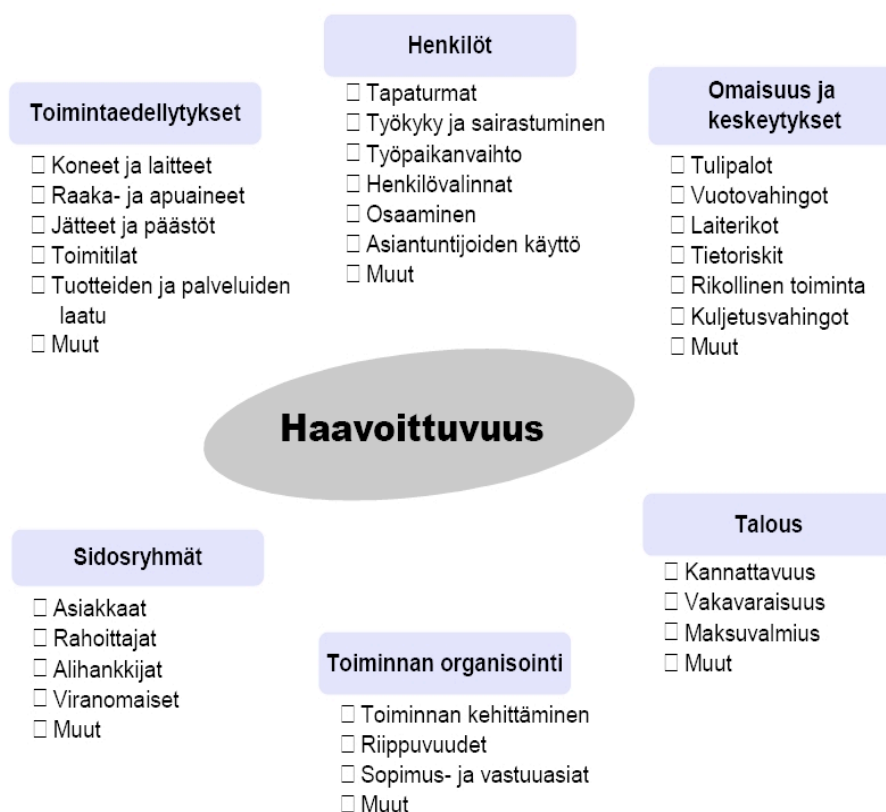
Kaikilta riskeiltä ei ole mahdollista suojautua täydellisesti ja siksi riskin toteutumiseen tulee varautua ennakolta. Vahingon sattuessa on liian myöhäistä alkaa miettiä, kuinka tilanteesta selviydytään. Täytyy tehdä varasuunnitelma siitä, kuinka riskin toteutuessa toimitaan, keinot joiden avulla tilanteesta toivutaan ja palataan normaaliin päiväjärjestykseen. Tärkeää on tiedostaa, mistä riskin toteutuminen on johtunut ja ottaa opikseen, jotta tulevaisuudessa vastaavalta vahingolta voitaisiin välttyä. (VTT 2000-2008k.) Varasuunnitelman avulla tiedetään, kuinka vahingon sattuessa toimitaan: toiminnan ohjeistaminen, henkilöiden ja kohteiden pelastaminen, hälytykset, lisävahinkojen estäminen, tiedottaminen, tapahtuman jälkihoito (VTT 2000-2008l).

Riskien seuranta on olennainen osa riskienhallinnan kokonaisuutta. Riskikartoituksessa tunnistetut riskit tulee käydä läpi ja riskilistaa on tarvittaessa täydennettävä. Toteutuneista riskeistä on otettava opiksi ja hyödyntää niitä korjaustoimenpiteiden suunnittelussa. Usein tunnistettuja riskejä valitaan hoitamaan vastuuhenkilöt. (Kinni, Tauriainen & Kiiskinen 2004, 5.)

5 Haavoittuvuusanalyysi

Pk-yritysten haavoittuvuusanalyysi (PK-HAAVA) on analyysimenetelmä, jonka avulla tunnistetaan yrityksen toimintaan kohdistuvia riskejä ja suunnitellaan toimenpiteitä riskien hallitsemiseksi (VTT 2000-2008m). Haavoittuvuusanalyysin avulla saadaan selkeä kokonaiskuva yrityksen riskeistä. PK-HAAVA on kehitetty yhteistyössä pk-yritysten kanssa. On huomattu, että menetelmää käyttämällä havaitaan yleensä helposti ongelmia, jotka ovat helposti poistettavissa, kun asiaan vain tartutaan. Hyviä lähtökohtia PK-HAAVAN läpikäymiselle on kriittinen suhtautuminen omiin toimintatapoihin ja ennakkoluuloton asenne niiden kehittämiseksi. (VTT 2000-2008n.)

Riskienhallinnan lähtökohtana on riskien tunnistaminen, sillä tunnistamattomia riskejä on mahdoton hallita. Haavoittuvuusanalyysissa riskien tunnistamisessa edetään riskikartan mukaisesti. Riskikartta on esitelty kuvassa 5. Haavoittuvuusanalyysissä yrityksen toiminta on jaettu kuuteen eri osa-alueeseen, joita ovat henkilöt, omaisuus ja keskeytykset, talous, toiminnan organisointi, sidosryhmät sekä toimintaedellytykset. Näiden pääluokkien kautta toiminta jaetaan edelleen yli 30 osaan. (Virolainen, Nissilä & Tiihonen 1999-2000, 4-6.)



Kuva 5: Haavoittuvuusanalyysin riskikartta (Virolainen ym. 1999-2000, 4).

5.1 Haavoittuvuusanalyysin tekeminen

Haavoittuvuuden tarkasteleminen on tehokkainta ryhmätyönä, jossa avainhenkilöiden kokemus yhdistyy. Haavoittuvuusanalyysin tekemistä varten kootaan ryhmä, jolle valitaan vetäjä. Palaverin tulokset kirjataan ylös. Yleensä PK-HAAVAN läpikäynti kestää kahdesta kolmeen tuntia. Tarkastelun laajuuteen ja analyysin keston vaikuttaa myös se, kuinka suurta osaa yrityksen toiminnoista käsitellään, eli rajoittuuko tarkastelu vain yhteen osastoon, toimintoon tai tehtävään. Riskikartan osa-alueet voi käydä vapaavalintaisessa järjestyksessä läpi. Kaikki PK-HAAVassa esitetyt riskit eivät liity kaikkien yritysten toimintaan, jolloin nämä kohdat voidaan analyysia tehdessä ohittaa. Vetäjä valitsee teeman, jota ryhdytään tarkastelemaan. Teemoja tarkasteltaessa pohdittavia kysymyksiä ovat esimerkiksi:

- ❖ ”Onko ongelmaa tai jotain muuta vastaavan kaltaista esiintynyt meillä tai muilla?
- ❖ Onko meillä tai muualla sattunut riskiin liittyviä vahinkoja tai läheltä piti - tapauksia?
- ❖ Millaisissa tilanteissa pikku vahinko tai ongelma voisi johtaa vakaviin seurauksiin?
- ❖ Onko ongelmasta esiintynyt oireita, vaikka vahinkoa ei olekaan sattunut?

- ❖ Onko toiminnassa ja välineissä puutteita, joiden kanssa on opittu elämään, eikä vahinkoja sen vuoksi ole sattunut?
- ❖ Onko tästä ongelmasta tai riskistä keskusteltu joskus aikaisemmin?
- ❖ Onko omassa toiminnassa tai toimintaympäristössä näköpiirissä muutoksia, jotka voisivat vaikuttaa ongelman tai riskin esiintymiseen?” (Virolainen ym. 1999-2000, 4-8.)

Vetäjän ohjaamana ryhmässä käydään läpi syntyneitä ajatuksia. Tässä vaiheessa voi esittää myös riskin hallintatoimenpiteitä. Vetäjän vastuulla on, että kaikki saavat kertoa näkemyksensä asiasta ja ettei keskustelu pääse liiaksi rönsyilemään. Seuraavaksi arvioidaan riskin vakavuutta; onko riskiä ollenkaan, onko se hallinnassa vai onko kyseessä vakava riski, joka vaatii toimenpiteitä. Mikäli riski on hallinnassa, voidaan kirjata perusteluita sille, miksi sen arvioidaan olevan hallinnassa. (Virolainen 1999-2000, 8.)

5.2 Riskien arviointi ja hallinta

Riskejä arvioitaessa tarkastellaan niitä riskejä, joiden on todettu vaativan jatkotoimenpiteitä. On hyvä pohtia, mistä riski johtuu ja mitkä tekijät vaikuttavat sen syntyyn, seurausten laatuun tai vakavuuteen. Suositeltavaa on pohtia pahinta mahdollista tilannetta ja seurausten laajinta mahdollista toteutumista. (VTT 2000-2008o.)

Riskin suuruus johtuu riskin todennäköisyydestä ja seurauksista. Mitä useammin tai todennäköisemmin riski toteutuu, ja mitä suuremmat vahingot tai vakavammat seuraukset riskillä toteutuessaan on, sitä suurempi riski on. Riskien suuruuden arviointi auttaa suuntaamaan riskienhallintatoimenpiteitä oikein. (Virolainen ym. 1999-2000, 11.)

Riskien hallitsemiseksi laaditaan toimenpide-ehdotuksia, jotta ongelma voidaan poistaa. Ryhmässä sovitaan kehittämistoimenpiteistä, vastuuhenkilöistä ja aikatauluista. Riskienhallinnan ensisijainen tavoite on estää vahinkojen syntyminen tai sen seurausten vähentäminen. Keskeisiä riskienhallintatoimenpiteitä ovat riskin vähentäminen, pienentäminen, siirtäminen ja pitäminen omalla vastuulla. (VTT 2000-2008b.)

6 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Haastatteluksi nimitetään tiedonkeruutapaa, jossa henkilöltä kysytään heidän omia mielipiteitään tutkimuksen kohteesta ja vastaus saadaan puhutussa muodossa. Se on vuorovaikutus-tilanne, jonka haastattelija on pannut alulle saadakseen tutkimuksen kannalta merkityksellistä tietoa. Haastattelutilanteessa haastattelijan tehtävä on helpottaa tiedon kulkua ja sen jäsentämistä sekä motivoida keskusteltavaa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 41, 102.)

Joustavanakin menetelmänä pidetty haastattelu sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelu on hyvä tutkimusmenetelmä esimerkiksi silloin, kun tutkittava aihe on vähän kartoitettu, vielä tuntematon alue. Haastateltaessa on mahdollista selventää vastauksia, pyytää mielipiteille perusteluja, ja saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. Lisäksymyksiä voidaan käyttää tarpeen mukaan ja aiheiden järjestystä on mahdollista säädellä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34-35.) Haastattelun käyttämistä puoltaa myös se, että yleensä vastaajiksi kaavaillut henkilöt saadaan näin osallistumaan tutkimukseen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 201). Haastattelun haittoina pidetään muiden muassa sitä, että haastattelun toteuttaminen vie aikaa, eikä haastatteluissa voida taata samaa anonyymiutta kuin esimerkiksi lomakkeilla. Haastattelun katsotaan sisältävän monia virhelähteitä, jotka aiheutuvat niin haastattelijasta kuin haastateltavistakin. Esimerkiksi haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää haastateltavien taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34-35.)

6.1 Täsmäryhmähaastattelu

Täsmäryhmähaastattelu, englanninkieliseltä nimeltään focus group interview, on erityisen paljon käytetty haastattelumenetelmä. Haastateltava ryhmä koostuu muutamasta ihmisestä. Ryhmäkoko on usein kuudesta kahdeksaan henkilöä. Ryhmän jäsenet valitaan tarkoin ja heidät kutsutaan keskusteluun. Haastateltavat ovat yleensä alan asiantuntijoita tai sellaisia henkilöitä, joiden mielipiteillä ja asenteilla on vaikutusta tarkasteltavana olevaan ilmiöön, ja he voivat aikaansaada muutoksia. Ryhmälle määritelty tavoite on myös ryhmän jäsenten tiedossa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 62.)

Täsmäryhmähaastattelun avulla mahdollistuu tiedonsaanti samanaikaisesti usealta vastaajalta. Kun haastatellaan ryhmää, on mahdollista etteivät kaikki kutsutut saavu haastatteluun. Ryhmädynamiikka ja valtahierarkia voivat vaikuttaa siihen, kuka ryhmässä puhuu ja mitä sanotaan. Ongelmia syntyy erityisesti silloin, kun yksi tai kaksi henkilöä dominoi ryhmän toimintaa. Tällöin haastattelijan roolin merkitys korostuu, ja hän voi pyytää muiltakin ryhmän jäseniltä kommentteja. Mikäli haastattelussa on kaksi haastattelijaa, tilanteen ohjailu helpottuu. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 63.)

Ryhmähaastattelujen etuja on ryhmätyöskentely, joka saattaa samalla olla haitta. Keskustelu ryhmässä voi auttaa muistinvaraisten asioiden esilletuomisessa, mutta taas toisaalta ryhmä voi estää ryhmän kannalta negatiivisten asioiden käsittelyn. Ryhmädynamiikka on hyvä huomioida, eli pyrkivätkö tietyt henkilöt ohjaamaan keskustelua haluamiinsa suuntiin. (Hirsjärvi ym. 2007, 206.)

6.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Alkaessani suunnitella menetelmää riskien kartoittamista varten, alustava ajatukseni oli haastatella palkkatiimin jäseniä - joko yhdessä tai erikseen tai pienemmissä ryhmissä. Kyseylomakkein toteutettava tutkimus olisi luultavasti ollut vain pintaraapaisu aiheen pariin, sillä aikaisempaa kartoitusta ei ollut olemassa. Oli siis lähdettävä luomaan täysin uutta. Tutustuttuani riskienhallintaprosessiin ja haavoittuvuusanalyysin toteuttamisesta kertoviin ohjeisiin, sain tukea ajatuksilleni ja valitsin tutkimusmenetelmäksi täsmäryhmähaastattelun. Riskien kartoittaminen suositeltiin tehtävän ryhmätyönä, ja täsmäryhmähaastattelua varten kokoamaan yhteen alan asiantuntijat. Halusin hyödyntää sitä ryhmätyöskentelyä, joka oli tullut tutuksi palkkatiimin viikoittaisissa palaverissa. Tiimipalavereista oppineena tiesin, että nykyisellä kokoonpanolla epäkohtiinkin uskallettaisiin pureutua ryhmässä. Uskoin, että henkilöstöasiainhoitajat osaavat tarkastella palkanlaskennan riskejä monelta näkökannalta, sillä työn luonteen vuoksi palautetta saa monelta taholta.

7 Tutkimuksen toteutus

Palkanlaskennan riskejä kartoitettiin kolmessa palkkatiimin viikoittaisessa palaverissa. Näiden kokoontumisten lisäksi tarjoutui mahdollisuus pitää niin sanottu riskienhallintapäivä. Kartoitusvaiheen jälkeen havaittujen riskien merkittävyksiä pohdittiin niin esimieheni kanssa kahdestaan kuin koko tiimin voimin. Kun kartoituksia tehtiin, palkkatiimi koostui kymmenestä työntekijästä. Osaan esille nousseita riskejä varten löytyi kehitysehdotuksia jo riskien kartoitusvaiheessa - osaan sain itse esittää korjaustoimenpiteitä. Riskit oli aiheena mielenkiintoinen ja herätti jokaisella kokoontumiskerralla paljon keskustelua.

7.1 Riskienkartoittamiskokoukset

Palkanlaskennan riskien kartoittaminen käynnistyi projektin esittelemisellä palkkatiimin palaverissa. Alustukseen osallistui esimieheni, joka kertoi projektin lähtöasetelman eli miksi palkanlaskennan riskit on kartoitettava. Kerroin tiimille opinnäytetyöstäni, siitä mistä kaikista osa-alueista se tulee koostumaan, ja kävin riskienhallintaprosessin läpi. Havainnollistin alustusta PowerPoint-esityksellä. Tämän jälkeen jaoin kullekin tiimin jäsenelle kaksi lomaketta, joihin pyysin heitä kirjaamaan ne riskit, mitä heillä on päällimmäisenä mielessä palkanlaskennan sisäisistä ja ulkoisista riskeistä. Sisäisiin riskeihin pyysin ottamaan kantaa kah-

desta näkökulmasta. Toisena näkökulmana olivat jokaisen omat riskit, eli mitkä ovat kunkin omassa työnteossa ne uhkatekijät, jotka heikentävät mahdollisuutta onnistua palkkatiimin työlleen asettamien tavoitteiden saavuttamisessa. Toinen näkökulma sisäisiin riskeihin oli tiimin toiminta, eli mitkä ovat tiimityön ongelmakohtia tavoitteiden saavuttamisessa. Ulkoiisiin riskeihin halusin tiimin jäsenten ottavan kantaa muun muassa niihin epäkohtiin, joihin palkkatiimillä on heikommat mahdollisuudet puuttua. Korostin vielä sitä seikkaa, että riskikartoituksen tarkoituksena on etsiä syitä, ei syyllisiä. Sovimme silloisen työtilanteen vuoksi lomakkeille palautuspäivän viikon päähän. Tavoitteenani oli saada tiimi orientoitumaan ja pohtimaan hetkeksi toimintaan kohdistuvia riskejä karkealla tasolla. Vastauksien muotoiseikoille en antanut rajoituksia, vaan papereille saisi kirjata ajatuksia missä muodossa tahansa - lyhyesti tai pitkästi, lausein tai ranskalaisin viivoin.

Kymmenestä palkkatiimin jäsenestä viisi palautti riskipohdintansa määräaikaan mennessä (itseni pois lukien). Tein vastauksista yhteenvedon tiimipalaveria varten, vaikka vastausprosentti olikin mielestäni huono. Seuraavassa palkkatiimin palaverissa esittelin yhteenvedon tulokset. Tietyt riskit esiintyivät useammassa vastauspaperissa ja sanottakoon, että yleisimmin sekä sisäisiksi ja ulkoisiksi riskeiksi nostetut asiat linkittyivät loogisesti toisiinsa. Riskiyhteenvedossa esille tuodut asiat herättivät keskustelua tiimin keskuudessa. Keskustelun kautta nousi esiin sellaisia uhkatekijöitä, joita ei lomakkeilla ollut vielä mainittu. Kirjasin uudet esille tulleet asiat ylös.

Kolmannen kerran palkkatiimin kokoontuessa pohdimme riskejä haavoittuvuusanalyysia apuna käyttäen. Aluksi kerroin haavoittuvuusanalyysistä riskienkartoitusmenetelmänä; osa-alueista, joista se koostuu ja sen tavoitteista. Havainnollistamiseen käytin PowerPointesitystä. Alustuksen jälkeen aloimme käydä haavoittuvuusanalyysia järjestelmällisesti läpi omaa toimintaamme ajatellen. Tämän ensimmäisen haavoittuvuusanalyysikerran aikana ehdimme käydä läpi ensimmäisen osa-alueen (aiheena henkilöt) kaikkine alakohtineen. Henkilöriskejä käsiteltiin enimmäkseen tiimin voimavarojen näkökulmasta. Keskustelua herätti muun muassa se, kuinka tiimin toiminta olisi mahdollista taata, mikäli tiimin kokoonpanossa tai työmäärissä tapahtuisi äkillisesti merkittäviä muutoksia, sekä mitkä asiat vaikuttavat omaan työssä jaksamiseen. Jokainen läsnäolija osallistui keskusteluun. Riskien lisäksi esiin nousi kehitystoimenpiteitä riskien hallitsemiseksi. Täydensin laatimaani haastattelurunkoon keskustelun tuloksena löytyneet riskit ja ideat kehittämistoimenpiteiksi.

7.2 Riskienhallintapäivä

Vietimme palkkatiimin kesken riskienhallintapäivän. Mahdollisuus tällaiseen ratkaisuun tuli, kun Palmian johto ja hallinto muuttivat uusiin toimitiloihin, ja muuttopäiväksi sattui työpäivä. Muuton vuoksi normaalien työtehtävien hoitaminen ei vanhoissa eikä uusissa tiloissa ollut mahdollista. Olisimme joka tapauksessa olleet tilanteessa, jossa olisimme joutuneet mietti-

mään vaihtoehtoista ohjelmaa muuttopäivälle. Tarve riskienhallintapäivälle oli todellinen, sillä henkilöstöasiainhoitajan työpäivästä on vaikea lohkaista aikaa ylimääräisille kokouksille. Riskien kartoittaminen paloittain ei tuntunut niin tarkoituksenmukaiselta kuin mahdollisuus käsitellä riskejä teemapäivän muodossa. Teemapäivään osallistujia oli kahdeksan tiimin silloisesta kymmenestä jäsenestä. Riskienhallintapäivän ohjelma jakautui kahteen osaan. Aamupäivällä käsitelimme edellisellä kerralla aloittamamme haavoittuvuusanalyysin loppuun. Iltapäivä kului palkkahallinnon prosessin riskien kartoittamisessa.

Haavoittuvuusanalyysiä runkona käyttäen keskustelimme aineellista ja aineetonta omaisuutta kohtaavia uhkatekijöitä. Omiksi aiheiksi nousivat esimerkiksi tietosuojasioiden nykytila ja se, kuinka työt järjestyisivät toimitiloihin tai tietojärjestelmiin kohdistuvan suuremman onnettomuuden sattuessa. Keskustelimme organisaation tulevaisuuden näkymistä suhteessa palkanlaskentaan sekä henkilöstöasiainhoitajan työtä ohjaavista säännöistä, ohjeista ja sopimuksista, ja niiden tulkintatavoista. Näiden lisäksi käsitelimme sitä, kuinka yhteistyö toimii eri sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa, sekä miten hyvin käytössä olevat työvälineet (järjestelmät, tietotekniikka) tukevat työtehtävien suorittamista. Haavoittuvuusanalyysin läpikäymisen jälkeen siirryimme käsittelemään yksityiskohtaisemmin niitä riskejä jotka ovat läsnä päivittäisiä työtehtäviä suoritettaessa. Tämän kartoitusvaiheen pohjana toimi palkkahallinnon prosessikuvaus (taulukko 2), jossa esitetään palkanlaskennan toiminnot ja niiden kuvaukset.

TOIMINNOT	TOIMINTOJEN KUVAUKSET
Uusien ja muuttuneiden tietojen tallennus järjestelmään	-Henkilö-, tehtävä- ja palkkatietojen vieminen järjestelmään -Nostot lopputileistä -Lopputilien käsittely
Palvelussuhde-, palkka- ja poissaolohistoriat	Käsittely, korjaus ja ylläpito
Palvelu- ja palkkatodistukset, henkilökorttiohjeet	Todistusten tulostaminen järjestelmästä
Kustannuspaikkamuutokset	Kustannuspaikkamuutosten ja takautuvien muutosten (tilisiirrot) vieminen järjestelmään
Tuntilista (ME9)	Keikkalaisten palkanmaksu
Verotiedot	Henkilöstöasiainhoitaja tallentaa uudet ja muuttuneet verokorttitiedot järjestelmään
Palkkapidätykset (AYJ-valtakirjat, asunnon vuokra, ulosotot)	Palkkapidätysten käsittely ja toteutus
Pankkitilimuutokset	Henkilöstöasiainhoitaja tallentaa muutoksen järjestelmään
Työaikakorvaukset	-Titanialistojen käsittely ja maksuunpano →suorasiirto -Lisäansioiden ja ylitöiden käsittely ja vienti järjestelmään
Luontoisetupäätökset	Tiedon vieminen järjestelmään
-Kilometrikorvaukset -Ateriamaksut	-Kilometrikorvausten maksaminen -Ateriamaksujen pidättäminen
Vuosisidonnainen osa eli VSO	Vuosisidonnaisen osan tulkinta, käsittely ja maksuunpano
Poissaolot	-Palkkaan vaikuttavien poissaolojen käsittely -Poissaolojen tilastointi ja poiminta
Vuosilomat	-Vuosilomien perusaikojen laskenta -Vuosilomalistojen tulostus, tallennus ja vahvistettujen listojen lähettäminen

Lomaennakot	Maksettaviksi tulevien lomaennakoiden tallentaminen järjestelmään
Lomarahat	Logica ajaa keskitetysti koko Palmian lomarahajon (maksu heinäkuun palkanmaksun yhteydessä) →lomarahojen tarkistaminen
Palkka-ajot ja niiden tarkastukset	-Logica ajaa palkka-ajon ja toimittaa ajon Palmian palkanlaskentaan -Henkilöstöasiainhoitaja tarkastaa ajon ja tekee tarvittavat muutokset järjestelmään -Logica ajaa korjausajon
Palkkakirjanpito -Palkkatiimi -Kirjanpitoyksikkö	-Henkilöstöasiainhoitaja tekee palkkakirjanpidon Adeko-ohjelmalla -Hoitaa tilitykset
Työnantajan saamat palautukset; Kelan päivärahat, kuntoutustuet, vakuutusyhtiöiden korvaukset	Sairaus- ja tapaturmapäiväraha hakemusten valmisteleminen, hakeminen ja seuranta
KHR-tiedot	KHR-tietojen ilmoittaminen ja korjaus Kuntien eläkevakuutukseen
Palkka-ajon mukana tulevat raportit -Pankkikate -Maksupäiväyhteenveto -Tilierittelyt -Tilierittelyt henkilöittäin -Ulosottotilitykset -Ulosottoluettelo -Vero- ja sotutilitys -Henkilöstökassapidätykset -Pidätykset (autopaikka, vuokra, ateria, virkamieslippu, muut) -Työllistettyjen tilierittelyt -Työeläkemaksujen huomautukset -Vuosi-ilmoituslistaus -Sairaus-, äitiys- ja tapaturmapäivärahat -Ansiot, joista ei peritä eläkemaksuja -550%-jaon huomautukset -Virheluettelo -VA-tietojen muutokset, perustietojen muutokset, historiatietojen päivitys -Ilmoitukset vuosisidonnaisen osan myöntämiseksi -Päätyvät palkanlisät -Maksুমääräyksellä maksetut palkat ja palkanpalautukset	-Arkistoidaan ja lähetetään kirjanpitoyksikköön -Arkistoidaan ja lähetetään kirjanpitoyksikköön -Virheelliset tilit korjataan ja lähetetään kirjanpitoyksikköön -Arkistoidaan -Arkistoidaan ja lähetetään kirjanpitoyksikköön -Arkistoidaan ja lähetetään ulosottovirastoon -Arkistoidaan ja lähetetään kirjanpitoyksikköön -Lähetetään Henkilöstökassaan -Arkistoidaan ja lähetetään kirjanpitoyksikköön -Lähetetään kirjanpitoyksikköön -Tarkistetaan onko virheitä ja arkistoidaan -Tulee kolme kertaa vuodessa, arkistoidaan -Arkistoidaan -Tarvitaan, jotta tiedetään kuinka paljon on henkilöitä, joilta ei peritä eläkemaksuja -Tarkistetaan onko tilimuodoissa virheitä, ei säilytetä -Henkilöstöasiainhoitajille kierto. Jokainen katsoo omansa, onko virheitä joita korjata -Tarkistetaan, ei säilytetä -Henkilöstöasiainhoitajille kierto -Henkilöstöasiainhoitajille kierto -Arkistoidaan ja lähetetään kirjanpitoyksikköön
Vuosi-ilmoitus -Verottaja -Eläkelaitos -Lakisääteiset vakuutukset	Talous- ja suunnittelukeskus toimittaa vuosi-ilmoituksen verottajalle
Tiedottaminen ja neuvonta	Henkilöstöasiainhoitaja neuvoo ja opastaa palkan-saajia palkanmaksuun liittyvissä asioissa sekä esimiehiä henkilöstöasioissa
Arkistointi	-Mapitus ja mikrofilmit -Tulevaisuudessa sähköinen

Taulukko 2: Palmian palkanlaskennan prosessi (Johansson 2008, 29-31).

7.3 Riskien merkittävyyden arviointi

Kokosin kartoitetut riskit yhteen. Yhteenvedoon tulivat aiheet: riski tai ongelma, riskin syyt, pahimmat seuraukset, riskin suuruus, toimenpiteet, vastuuhenkilöt ja aikataulut. Kartoitetujen riskien merkittävyyttä arvioitaessa huomioitiin riskien toteutumisen todennäköisyys ja tapahtuman seurauksien suuruus. Tapahtuman todennäköisyyttä arvioitiin asteikolla epätodennäköinen - mahdollinen - todennäköinen, ja tapahtuman seurauksia asteikolla vähäiset - haitalliset - vakavat. Tapahtuman todennäköisyyden ja seurauksien yhteisvaikutuksen perusteella riskit asetettiin suuruusjärjestykseen. Asteikolla yhdestä viiteen riskit jaettiin merkityksettömiin, vähäisiin, kohtalaisiin, merkittäviin ja sietämättömiin, missä yksi kuvaa alhaisinta ja viisi suurinta riskiä.

Riskien merkittävyyttä käsiteltiin kahteen otteeseen. Ensimmäisellä kerralla kävin palkkahallintopäällikön kanssa läpi kartoitetut riskit. Keskustelimme aiheista ja teimme oman arviomme riskien sijoittumisesta riskien suuruuden arviointi - taulukkoon (taulukko 1). Myöhemmin samalla viikolla palkkatiimin palaverissa esittelimme arviointimme tulokset. Tätä varten olin valmistellut PowerPoint esityksen, jossa havainnollistin jokaisen riskin sijoittuminen taulukkoon. Esittelyn tarkoituksena oli antaa tiimille mahdollisuus osallistua arviointiin. Jokaisesta aiheesta keskusteltiin ja varmistettiin että tiimissä ollaan mahdollisimman yksimielisiä suuruuden arvioinnin suhteen. Käsiteltäviä arviointitaulukoita oli 42, joista läpikäymisen tuloksena kahta riskikokonaisuutta jaettiin pienempiin osiin, sekä viiden riskin suuruuden arviointiin tehtiin muutoksia.

Pohjatyömme palkkahallintopäällikön kanssa osoittautui hyödylliseksi ja teki arvioinnin läpikäymisen sujuvammaksi, kuin että arviointi olisi toteutettu pelkästään tiimipalaverissa. Tiimin kanssa yhdessä alusta alkaen toteutettu arviointi olisi ollut aikaa vievää ja sekavaa. Riskien arviointi pelkästään palkkahallintopäällikön kanssa toteutettuna taas olisi jättänyt muut tiimin jäsenet mielipiteineen ulkopuolisiksi. Suljin pois myös sen vaihtoehdon, että riskien arviointi olisi toteutettu lomakearviointina. Tämä sen vuoksi, että arviointiasteikon tulkinnaassa on vaarana, ettei riskien välille muodostu selkeitä eroja siitä mikä riski on toistaan vakavampi. Olisi siis ollut mahdollista, että vastausten keskiarvojen jälkeen kaikki riskit olisivat olleet neutraaleja, eikä yksikään olisi sijoittunut arviointiasteikon kumpaankaan ääripäähän.

8 Valmiin riskikartoituksen luonnehdintaa

Tutkimustyön tuloksena syntyi riskikartoitus, joka käsittää 11 laajempaa aihealuetta. Syitä saattaa olla useampiakin yhtä riskiä kohden. Riskeistä puolet on ulkoisia ja 23 prosenttia sisäisiä. 27 prosenttia riskeistä sijoittuu näiden välimaastoon olematta selkeästi kumpaakaan. Nämä suhdeluvut ovat sinänsä sopivia, kun ottaa huomioon työn luonteen, joka perustuu ulkopuolelta tuleviin signaaleihin. Sisäiset riskit ovat palkkatiimin omasta toiminnasta aiheutuvia ja omien vaikutusmahdollisuuksien piiriin kuuluvia. Sisäisistä riskeistä esimerkkinä mainittakoon tietojen tallentamisessa tapahtuvat virheet. Ulkoiset riskit ovat niitä tekijöitä, joihin palkkatiimi ei voi vaikuttaa. Näitä ovat esimerkiksi palkanlaskentajärjestelmässä ja tietoliikenneyhteyksissä esiintyvät häiriöt ja käyttökatkokset.

Keinoja sisäisten riskien hallitsemiseksi ovat esimerkiksi teemapalaverit palkkatiimissä työkentelytapojen yhtenäistämiseksi ja tulkintaerojen välttämiseksi. Ulkoisiin riskeihin pyritään vaikuttamaan esimerkiksi antamalla esimiehille koulutusta ja neuvontaa palvelussuhdeasioista.

9 Arviointi

Riskienhallintaprosessi ensimmäisen kerran toteutettuna osoittautui työlääksi, ja useasti eri välivaiheiden jälkeen pohdinkin, olisiko asian voinut tehdä ehkä toisella tavalla paremmin. Palmian palkanlaskennan riskejä ei ollut kartoitettu aikaisemmin, enkä itsekään ollut aiemmin ollut osallisena minkäänlaisessa riskienhallintaprosessissa tai muussakaan vastaavanlaisessa tutkimuksessa. Tilanne oli siis molemmille osapuolille sekä tiimille että minulle uusi. Prosessin seurantavaihe on vielä tulevaa aikaa, mutta seurantaa ja riskien uudelleen kartoittamista varten tulen kehittämään seurantarungon, jonka avulla nimenomaan palkanlaskennan riskit voidaan kartoittaa mahdollisimman tarkoituksenmukaisella tavalla, aikaa säästäen. Riskien kartoittamisessa käyttämäni ryhmäkeskustelu pohjautui kahteen apuvälineeseen: haavoittuvuusanalyysiin ja palkkahallinnon prosessikaavioon. Molempia näitä käyttämällä syntyi osittain päällekkäisyyksiä, mutta vain toista käyttämällä olisi moni ongelmakohta jäänyt huomioimatta. Ryhmähaastatteluissa koin haastavana oman roolini: samanaikaisesti, kun minun tuli pitää huolta keskustelun etenemisestä ja siitä, että kaikki aiheet tulevat käsiteltyä, pyrkimykseni oli olla johdattelematta keskustelua mihinkään tiettyyn suuntaan tai lopputulokseen. Pyrin tarkkailemaan tilanteita ja huolehtimaan siitä, että kukin halukas saa puheenvuoron.

Siitä huolimatta, että olen pitänyt opinnäytetyön aihetta mielenkiintoisena, on aikataululla ollut taipumus venyä. Kirjoittamista on rajoittanut tutkimustulosten salassa pidettävyys. Oma kokemus henkilöstöasianhoitajan työstä on ollut ehdottomasti eduksi tätä opinnäytetyötä tehtäessä. Ilman sitä oppiminen ei olisi ollut samanlaista, enkä olisi osannut käsitellä ai-

hetta ja toteuttaa ryhmähaastatteluja samalla tavalla kuin nyt henkilöstöasiainhoitajan työn tuntevana.

Riskien kartoittaminen yhteisvoimin koko palkkatiimin kanssa sujui odottamallani tavalla. Haastattelut etenivät hyvässä hengessä. Palkkatiimin jäsenet kertoivat mielipiteitään ja jakoivat kokemuksiaan asioista monipuolisesti. Kokouksissa keskustelulla oli taipumus ajoittain rönsyillä, mutta varsinaisesti sivuraiteille ei ajauduttu, vaan aihe pysyi riskeissä. Tämän kaltaiseen rönsyilyyn en kokenut aihetta puuttua.

Opinnäytetyössä Palmian palkanlaskennan riskejä on tarkasteltu sen hetkisten työtilanteen ja tiimikokoonpanon valossa. Riskeihin ja niiden merkittävyyksiin tulisi oletettavasti muutoksia, mikäli esimerkiksi joko Palmian tai palkkatiimin henkilöstön määrässä tapahtuisi merkittäviä muutoksia. Haastattelujen tuloksena syntyneessä riskikartoituksessa on jokaisen riskiaiheen kohdalla käsiteltyä mistä tekijöistä riski johtuu. Riskienhallinnan seurantavaihetta toteutettaessa riskejä voidaan lähestyä täten samoista näkökulmista, ja myös miettiä, liittykö toimintoihin uusia uhkatekijöitä.

10 Lopuksi

Riskit ovat osa liiketoimintaa. Pärjätäkseen kilpailussa yrityksen on tunnettava myös heikkoutensa ja toimintaa uhkaavat tekijät. Tämä on edellytys sille, että epäkohtiin on ylipäättään mahdollista vaikuttaa. Se, että yrityksellä on valmis toimintasuunnitelma riskien toteutumisen varalle, auttaa vastoinkäymisistä selviytymistä. Parhaimmillaan riskienhallinta toteutuu, kun riskeihin pystytään vaikuttamaan eri toimenpitein, joko pienentämällä, siirtämällä tai välttämällä niitä.

Palmian palkanlaskennan riskit kartoitettiin ryhmähaastatteluja hyödyntäen, minkä tuloksena saatiin selville riskit, niiden syyt ja pahimmat seuraukset. Riskien hallitsemiseksi laadittiin toimintasuunnitelma. Kartoituksen laatiminen oli palkitsevaa jo sinänsä, kun työlle sai tuloksia aikaan jo haastatteluvaiheessa, ja joihinkin riskeihin puuttuminen aloitettiin saman tien. Palkkatiimissä työskentely on nimensä mukaisesti tiimityötä ja niinpä riskikartoitusta tehtäessä korostui työtä koskevien yhteisten pelisääntöjen merkitys.

Lähteet

Kirjat

Erola, E. & Louto, P. 2000. Riskit voimavaraksi: liiketoimintariskien hallinta yrityksessä. Helsinki: Edita.

Flink, A-L., Reiman, T. & Hiltunen, M. 2007. Heikoin lenkki?: riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

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

Karvonen, M-M., Kärnä, A. & Maijala, A. (toim.), 2006. Tuottajan ympäristövastuu: riskienhallinnasta strategiseen suunnitteluun. Helsinki: Edita.

Kuusela, H. & Ollikainen, R. 2005. Riskit ja riskienhallinta-ajattelu. Teoksessa Kuusela, H. & Ollikainen, R. (toim.) Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampere University Press. 15 - 54.

Lonka, H. 2002. Riskien hallinta Suomessa: esiselvitys / [kirjoittanut: Harriet Lonka ... et al.]. Helsinki: Sitra.

Artikkelit

Arolainen, T. 2006. Keikkalääkäri voitti Helsingin palkkariidassa. Helsingin Sanomat. 6.9.2006. A16.

Oksanen, K. 2005. Espoo ei perikään perhepäivähoitajien palkkoja takaisin. Helsingin Sanomat. 22.12.2005. A16.

Internet-lähteet

Kinni, P., Tauriainen, M. & Kiiskinen, M. 2004. Riskienhallintaopas. Viitattu <http://www.skolry.fi/easydata/customers/skolry/files/riskienhallinta/riskienhallintaopas1s.pdf>

Virolainen, K. Nissilä, M. & Tiihonen, J. 1999-2000 . Pk-yrityksen haavoittuvuusanalyysi. Viitattu 11.3.2008. <http://www.pk-rh.fi/tyovalineet/pdf/pk-yrityksen-haavoittuvuusanalyysi-kirjanen>

Palmia. 2008a. Me olemme Palmia. Viitattu 18.3.2008. http://www.hel.fi/wps/portal/Palmia/Artikkeli?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/palmia/fi/Me+ole+mme+Palmia.

Palmia. 2008b. Arvot. Viitattu 18.3.2008. http://www.hel.fi/wps/portal/Palmia/Artikkeli?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/palmia/fi/Me+ole+mme+Palmia/Arvot.

Palmia. 2009. Palmia kaupungin organisaatiossa. Viitattu 23.3.2009. http://www.hel.fi/wps/portal/Palmia/Artikkeli?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/palmia/fi/Me+ole+mme+Palmia/Organisaatio/Palmia+kaupugin+organisaatiossa.

Palmia. 2008c. Toimintatapa. Viitattu 18.3.2008. http://www.hel.fi/wps/portal/Palmia/Artikkeli?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/palmia/fi/Me+ole+mme+Palmia/Toimintatapa.

- VTT. 2000-2008a. Henkilöriskien tunnistaminen ja hallinta. Viitattu 9.3.2008.
<http://www.pk-rh.fi/riskilajit/henkiloriskit/henkiloriskien-tunnistaminen-ja-hallinta/henkiloriskien-tunnistaminen-ja-hallinta/>
- VTT. 2000-2008b. Liikeriskien hallinta. Viitattu 9.3.2008.
<http://www.pk-rh.fi/riskilajit/liikeriskit/liikeriskien-hallinta/>
- VTT. 2000-2008c. Keskeisiä riskienhallintatapoja. Viitattu 10.3.2008.
<http://www.pk-rh.fi/riskilajit/liikeriskit/liikeriskien-hallinta/keskeisia-riskienhallintatapoja/>
- VTT. 2000-2008d. Mität ovat riskit? Viitattu 7.3.2008.
<http://www.pk-rh.fi/startti-riskienhallintaan/mita-ovat-riskit/>
- VTT. 2000-2008e. Riskien hallintakeinoja. Viitattu 10.3.2008.
<http://www.pk-rh.fi/startti-riskienhallintaan/mita-riskienhallinta-on/riskien-hallintakeinoja/riskien-hallintakeinoja/>
- VTT. 2000-2008f. Riskien torjuntaperiaatteita. Viitattu 10.3.2008.
<http://www.pk-rh.fi/startti-riskienhallintaan/mita-riskienhallinta-on/riskien-hallintakeinoja/riskien-torjuntaperiaatteita/>
- VTT. 2000-2008g. Tarvittavat toimenpiteet erisuuruusille riskeille. Viitattu 10.3.2008.
<http://www.pk-rh.fi/startti-riskienhallintaan/mita-riskienhallinta-on/riskien-hallintakeinoja/tunnistettujen-riskien-hallintakeinoja/tarvittavat-toimenpiteet-erisuuruusille-riskeille/>
- VTT. 2000-2008h. Tyypillisiä tapoja riskien hallitsemiseksi. Viitattu 10.3.2008.
<http://www.pk-rh.fi/startti-riskienhallintaan/mita-riskienhallinta-on/riskien-hallintakeinoja/tunnistettujen-riskien-hallintakeinoja/tyypillisia-tapoja-riskien-hallitsemiseksi>
- VTT. 2000-2008i. Riskien suuruuden arviointi. Viitattu 9.3.2008.
<http://www.pk-rh.fi/startti-riskienhallintaan/mita-riskienhallinta-on/riskien-suuruuden-arviointi/riskien-suuruuden-arviointi/>
- VTT. 2000-2008j. Riskienhallintaprosessin vaiheet. Viitattu 7.3.2008.
<http://www.pk-rh.fi/startti-riskienhallintaan/mita-riskienhallinta-on/riskienhallintaprosessin-vaiheet/>
- VTT. 2000-2008k. Vahinkoon varautuminen. Viitattu 10.3.2008.
<http://www.pk-rh.fi/startti-riskienhallintaan/mita-riskienhallinta-on/vahinkoon-varautuminen/vahinkoon-varautuminen>
- VTT. 2000-2008l. Toiminta vahingon sattuessa. Viitattu 10.3.2008.
<http://www.pk-rh.fi/startti-riskienhallintaan/mita-riskienhallinta-on/vahinkoon-varautuminen/toiminta-vahingon-sattuessa>
- VTT. 2000-2008m. Haavoittuvuusanalyysi. Viitattu 10.3.2008.
<http://www.pk-rh.fi/tyovalineet/haavoittuvuusanalyysi-1/haavoittuvuusanalyysi>
- VTT. 2000-2008n. Haavoittuvuusanalyysi avuksi riskienhallintaan. Viitattu 10.3.2008.
<http://www.pk-rh.fi/tyovalineet/haavoittuvuusanalyysi-1/haavoittuvuusanalyysi-avuksi-riskienhallintaan>
- VTT. 2000-2008o. Riskien arviointi. Viitattu 9.3.2008.
<http://www.pk-rh.fi/tyovalineet/haavoittuvuusanalyysi-1/riskien-arviointi>
- VTT. 2000-2008p. Riskien hallinta: kehittämistoimenpiteet. Viitattu 10.3.2008.
<http://www.pk-rh.fi/tyovalineet/haavoittuvuusanalyysi-1/riskien-hallinta-kehittamistoimenpiteet>

Työsuojelupiirit. 2008. Riskien arviointi. Viitattu 14.3.2008.
<http://www.tyosuojelu.fi/fi/riskienarviointi>

VTT. 2007. Hyvä riskianalyysi. Viitattu 11.3.2008.
http://www.vtt.fi/proj/riskianalyysit/riskianalyysit_hyva_riskianalyysi.jsp

Julkaisemattomat lähteet

Helsingin kaupungin Palvelukeskus. Tasekirja tilikaudelta 1.1.-31.12.2008.
Hijat-henkilötietojärjestelmä.

Johansson, A. 2008. Palkkahallinnon prosessi Palmiassa. Edupoli. Opinnäytetyö.

Lohi, J. 2007. Riskienhallintapäivä - koulutustilaisuus. Marraskuu 2007.

Palmia Intranet.

Kuvat

Kuva 1: Palmia Helsingin kaupungin organisaatiossa (Palmia intranet).	7
Kuva 2: Palmian matriisityyppinen organisaatiomalli (Palmia Intranet).....	8
Kuva 3: Palkkahallinnon prosessikaavio (Johansson 2008, 35).	10
Kuva 4: Riskienhallintaprosessin vaiheet (VTT 2000-2008j).	14
Kuva 5: Haavoittuvuusanalyysin riskikartta (Virolainen ym. 1999-2000, 4).	18

Taulukot

Taulukko 1: Riskien suuruuden arviointi (VTT 2000-2008i).	15
Taulukko 2: Palmian palkanlaskennan prosessi (Johansson 2008, 29-31).	24