



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Riskienhallintaohjelmiston soveltuvuus Helsingin Satamalle

Hietala, Joonas

2014 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Riskienhallintaohjelmiston soveltuvuus Helsingin Satamalle

Joonas Hietala
Turvallisuusalan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2014

Joonas Hietala

Riskienhallintaohjelmiston soveltuvuus Helsingin Satamalle

Vuosi 2014 Sivumäärä 46

Globaalin toimintaympäristön ja jatkuvan kehittämisen paineen mukanaan tuomien haasteiden vuoksi riskienhallinta on tunnistettu osaksi jatkuvuutensa turvaavaa yritystoimintaa. Hyvän hallinnointitavan kaltaiset johtamisprosessin järjestämisen suositukset sekä sisäinen valvonta tunnistavat riskienhallinnan osaksi kannattavaa liiketoimintaa.

Riskienhallinta on organisaation kokonaisvaltainen prosessi tunnistaa ja hallita riskejä sekä turvata toiminnan jatkuvuus kaikissa tilanteissa. Se on poikkihallinnollinen prosessi, joka hyödyttää kaikkia liiketoiminnan osa-alueita tasapuolisesti. Parhaimmillaan toteutettuna riskienhallinta on osa jokapäiväistä toimintaa, jolloin sillä voidaan saavuttaa merkittävää kilpailuetua. Koska riskienhallinnan prosesseja voidaan järjestää hyvin moninaisilla tavoilla, on tätä tehtävää varten kehitetty selainpohjainen Riskipiste-riskienhallintaohjelmisto.

Helsingin Satama oli hankkinut Riskipisteen käyttöönsä, mutta ohjelmistoa ei ollut otettu tehokkaasti käyttöön erinäisistä syistä. Tästä syystä minut otettiin työharjoitteluun alkuvuodesta 2012 Helsingin Satamaan, missä kehitystehtäväni oli tutustua Riskipisteeseen, laatia kehitysehdotuksia sen suhteen ja kouluttaa ohjelmiston käyttö Helsingin Sataman Riskipisteen käyttöön vastuutetuille henkilöille.

Työharjoitteluni myötä sain idean opinnäytetyöhön: tutkia kuinka hyvin Riskipiste tukee Helsingin Sataman riskienhallintaa ja miten sitä mahdollisesti tulisi kehittää toimivammaksi riskienhallintaohjelmistoksi. Helsingin Satama sekä palveluntarjoaja suostuivat yhteistyöhön ja antoivat luvan työn toteuttamiselle.

Opinnäytetyö tehtiin laadullisena tutkimuksena. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin kirjallisuuskatsausta ja teemahaastattelua. Haastattelujen kautta kuitenkin ilmeni, että Helsingin Sataman riskienhallinnassa myös oli haastateltavien mielestä kehitettävää. Näin ollen opinnäytetyön tutkimusaihetta päädyttiin laajentamaan myös koskemaan Helsingin Sataman riskienhallinnan kehittämistä.

Opinnäytetyön lopputuloksena syntyivät johtopäätökset Riskipisteen potentiaalista riskienhallintaohjelmistona sekä johtopäätökset Helsingin Sataman riskienhallinnan kehittämisestä. Viimeiseksi pohdittiin Riskipisteen soveltuvuutta nykyisellään osana Helsingin Sataman riskienhallintaa sekä sen mahdollista potentiaalia tulevaisuudessa tehokkaasti käyttöön otettuna.

Asiasanat: Riski, riskienhallinta, riskienhallintaohjelma, riskienhallintaohjelmisto

Joonas Hietala

The suitability of a risk management program in the Port of Helsinki

Year	2014	Pages	46
------	------	-------	----

The global business environment and the constant need for development are making organizations realize the potential of risk management as a part of sustainable and continuous corporate business. Also corporate governance and internal control identify risk management as part of daily business functions.

Risk management is an organization's overall process to identify and control risks in order to secure continuity of their business functions at all times. When implemented efficiently, risk management can thrive as an organization-wide process, which profits all business actions equally. At its best, risk management can be part of everyday functions and provide significant competitive advantage. Because risk management processes can be arranged in numerous ways, web based risk management program Riskipiste was created.

The Port of Helsinki had acquired Riskipiste at their disposal, but the program was unsuccessfully put to effective use for various reasons. Therefore the author of the thesis was offered an internship at the Port of Helsinki in early 2012, where he was designated with the development task of getting acquainted with Riskipiste, creating development ideas for the program and finally teaching the designated users at the Port of Helsinki the basics of the program.

Through the internship an idea for a thesis emerged: to study how well Riskipiste meets the risk management demands of the Port of Helsinki and how the program should possibly be improved. The Port of Helsinki and the service provider both gave their approval for the thesis.

The thesis was conducted as qualitative research. The research methods of the thesis were literary review and theme interview. Through the interviews it became apparent that there was also demand for developing risk management in the Port of Helsinki. Therefore the decision was made to broaden the thesis to include researching the overall development of risk management in the Port of Helsinki.

As the end result of the thesis conclusions were drawn on Riskipiste as a risk management program and on organizing risk management in the Port of Helsinki. By comparing both conclusions the final evaluation was made on the current suitability of Riskipiste and future potential if integrated effectively into the Port of Helsinki's risk management.

Key words: Risk, risk management, risk management program, risk management programme

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Lähtökohta ja tavoitteiden selkeytyminen	7
1.2	Laadullinen tutkimus ja rajaus	7
1.3	Aineiston hankinta ja analyysi	8
1.4	Riski ja riskienhallinta.....	10
1.5	Helsingin Satama	11
1.6	Helsingin Sataman riskienhallinnan visio.....	12
1.7	Riskipiste.....	13
2	Riskienhallinta.....	13
2.1	Riskienhallinta liiketoiminnassa	14
2.1.1	Sisäinen valvonta	15
2.1.2	Hyvä hallinnointitapa	15
2.1.3	Riskienhallinnan toimintaperiaatteet.....	17
2.1.4	Riskienhallinta liiketoimintaetuna	17
2.2	Riskienhallinnan järjestäminen.....	18
2.2.1	Vastuu	19
2.2.2	Viestintä	20
2.2.3	Sisäinen auditointi	20
2.2.4	Raportoiminen	21
2.3	Riskien tunnistaminen ja arviointi	22
2.3.1	Riskien toteutumisen todennäköisyys ja vakavuus	23
2.3.2	Riskitason arviointi.....	24
2.3.3	Riskirekisteri	25
3	Haastattelutulokset.....	26
3.1	Helsingin Sataman riskienhallinta	27
3.2	Riskipiste.....	27
4	Johtopäätökset	29
4.1	Helsingin Sataman riskienhallinta	29
4.2	Riskipiste.....	30
4.3	Riskipisteen soveltuvuus Helsingin Satamalle	32
5	Työn arviointi	33
	Lähteet	34
	Taulukot	36
	Liitteet.....	37

1 Johdanto

Jatkuvan kehittämisen paineen ja globaalin toimintaympäristön mukanaan tuomien haasteiden vuoksi riskienhallinta on tunnustettu yhdeksi lisäarvoa tuottavaksi toiminnoksi osana kannattavaa ja jatkuvuutensa turvaavaa yritystoimintaa. Niin hyvän hallinnointitavan kuin vastaavien johtamisprosessien järjestämisten suositukset tunnustavat riskienhallinnan yhdeksi avaintoiminnoista kannattavassa ja alati kehittyvässä liiketoiminnassa. (Kuusela & Ollikainen 2005, 127.)

Riskienhallintaa ei perinteisesti ole ymmärretty tai osattu liittää osaksi yrityskulttuuria ja liiketoimintaa, vaan se on ymmärretty hyvinkin erillisenä toimintona tai oman työn ohessa tapahtuvana alitajuisena toimintona (Kuusela & Ollikainen 2005, 155). Käsitettä on siis ollut hyödyllistä avata suuremmalle yleisölle sekä saada se luonnollisemmaksi osaksi liiketoimintaa. Vaikka organisaatiossa olisikin orientoitunut turvallisuuskulttuuri ja turvallisuudesta vastaavia henkilöitä, voi tehokkaan ja integroidun riskienhallinnan järjestäminen silti jäädä puutteelliseksi ja liian käsitteelliselle tasolle. Tämän ongelman ratkaisun avustamiseksi kehitettiin Riskipiste-riskienhallintaohjelmiston.

Helsingin Satama oli hankkinut Riskipisteen ensimmäisen version vuonna 2008 ja päivitetty versio siitä otettiin käyttöön vuonna 2012. Tavoite Riskipisteen hankkimisen taustalla oli kehittää Helsingin Sataman riskienhallintaa, mutta ohjelmiston tehokas käyttöönotto oli erinäisistä syistä venynyt. Näin ollen minut otettiin työharjoitteluun, jossa kehitystehtäväni oli perehtyä Riskipisteeseen siinä määrin, että pystyin kouluttamaan sen käytön Helsingin Sataman Riskipisteen käyttöön vastuutetuille henkilöille. Työharjoitteluni lopulla sain idean opinnäytetyöhön: tutkia oman käyttökokemuksen, käyttäjähaastattelujen sekä kirjallisten lähteiden kautta sitä, kuinka hyvin Riskipiste todellisuudessa palvelee Helsingin Sataman riskienhallintaa nykyisellään ja mikä ohjelmiston potentiaali voisi olla, jos sen kaikkia ominaisuuksia hyödynnettäisiin osana Helsingin Sataman riskienhallintaa. Toisaalta tarkoituksena oli myös kriittisesti arvioida sitä, tuoko Riskipiste Helsingin Sataman riskienhallintaan kaivattua lisäarvoa, vai onko kyseessä vain yksi ohjelmisto muiden joukossa, joiden käyttö elinkaaren aikana hiljalleen loppuu kokonaisuudessaan. Helsingin Sataman palveluntarjoaja antoivat hyväksyntänsä työlle sekä lupauksensa yhteistyöstä ja vapaasta johtopäätösten julkaisusta.

Opinnäytetyön pääanti tulee olemaan edellä mainitut tutkimustulokset, mutta opinnäytetyön lisäarvona voidaan katsoa olevan lukijalle tarjottava riskienhallinnan teoria. Oli lukija sitten Helsingin Sataman tai jonkin muun organisaation palveluksessa, voi opinnäytetyön riskienhallintaa koskevan teorian kautta oppia perusteet riskienhallinnasta ja sen järjestämisestä osana organisaation kehittyvää ja jatkuvuudeltaan turvattua liiketoimintaa.

1.1 Lähtökohta ja tavoitteiden selkeytyminen

Opinnäytetyön lähtökohta oli alkujaan se, että tutkimuksen kohteena olisivat olleet Riskipiste ja sen ominaisuudet sekä niiden soveltuvuus Helsingin Sataman riskienhallinnan käyttöön. Kuitenkin työn edetessä ja erityisesti Helsingin Sataman haastattelujen kautta ilmeni, ettei Helsingin Sataman riskienhallinta ollut järjestetty parhaalla mahdollisella tavalla. Näin ollen tehtiin päätös laajentaa opinnäytetyön aihetta Riskipisteen soveltuvuuden tutkimisesta koskemaan myös Helsingin Sataman riskienhallinnan kehittämistä haastattelutulosten ja riskienhallinnan teorian kautta analysoituna.

Opinnäytetyön tavoitteena oli haastattelujen kautta kartoittaa Riskipisteen nykytila sekä palveluntarjoajan toiminta Helsingin Sataman viitekehityksessä sekä myös kartoittaa Helsingin Sataman riskienhallinnan nykytila. Kerättyjen tulosten ja riskienhallinnan teorian kautta pohdituna tavoitteena oli laatia johtopäätökset Helsingin Satamalle riskienhallinnan kehittämiseksi, Riskipisteen kehittämiseksi ja Riskipisteen soveltuvuudesta Helsingin Sataman riskienhallinnan käyttöön.

Opinnäytetyötä ohjaaviksi tutkimuskysymyksiksi määritettiin seuraavat kysymykset: Kuinka onnistuneesti Helsingin Sataman riskienhallinta on nykyisellään järjestetty? Miten Helsingin Sataman riskienhallinta tulisi kehittää? Tukeeko Riskipiste Helsingin Sataman riskienhallintaa nykyisellään? Mikä Riskipisteen potentiaali voisi olla tehokkaasti käyttöön otettuna? Miten Riskipistettä tulisi kehittää? Miten palveluntarjontaa tulisi kehittää? Kannattaako Helsingin Sataman jatkaa Riskipisteen käyttöä jatkossa?

1.2 Laadullinen tutkimus ja rajaus

Opinnäytetyö tehtiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Kananen kertoo, että verrattaessa määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen, joka perustuu lukuihin ja tilastoihin, laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on jonkin ilmiön kuvaaminen, syvällinen ymmärtäminen, ja mielekkään tulkinnan antaminen. Toisin sanoen laadullinen tutkimus käyttää sanoja ja lauseita, kun taas määrällinen tutkimus perustuu lukuihin. (Kananen 2008, 24.)

Laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on pääasiallisesti tutkia prosesseja. Tiedonkeruun ja analysoinnin pääasiallinen instrumentti on itse tutkija, jonka kautta reaali maailma suodatuu tutkimustuloksiksi. Suora kontakti tutkittavan ja tutkijan välillä ilmiön parissa kuuluu laadulliseen tutkimukseen. Tarkoitus on, että tutkimus tehdään aidossa kontekstissaan. Laadullisen tutkimuksen erityispiirre on, että se on deskriptiivistä eli kuvailevaa, tutkija on siis kiinnostunut prosesseista, merkityksistä ja ilmiön ymmärtämisestä sanojen, tekstien ja kuvien

avulla. Kvalitatiivisen päättelyn logiikka on usein induktiivinen, eli edetään yksittäisistä havainnoista tuloksiin. (Kananen 2008, 25.)

Aiheen löydyttyä sitä on usein rajattava. Aihetta on tarkennettava sen suhteen, mitä kerätyllä aineistolla halutaan tietää tai mitä halutaan osoittaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 81.) Eskola ja Suoranta tarkentavat, että koska laadullinen aineisto on periaatteellisesti lopumatonta, tulee keskeiseksi aineiston mahdollisimman tarkka rajaus. Se on tapauskohtainen analyysi, eikä siinä ajatella tilastollisin termein. Rajauksen kriteerinä käytetään tietyn aineiston kiinnostavuutta valitun tutkimusongelman ratkaisussa (Eskola & Suoranta 1998, 65.)

Kohdeorganisaatioksi opinnäytetyöhön rajattiin Helsingin Satama. Helsingin Sataman haastattelututkimuksen kohteeksi rajattiin Riskipistettä käyttäneet henkilöt, jotka halusivat osallistua tutkimukseen. Riskipiste-riskienhallintaohjelmiston soveltuvuuden ja kehittämisen tutkiminen rajattiin Helsingin Sataman viitekehykseen.

1.3 Aineiston hankinta ja analyysi

Kananen mukaan tieteellisessä tutkimuksessa käytettävien menetelmien tulee olla järjestelmällisiä, järkiperäisiä ja hyväksytyjä (Kananen 2008, 55). Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara kertovat, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan käyttää useita tutkimusmenetelmiä tutkimuksen validiutta tarkentamaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 233).

Opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmiksi valittiin kirjallisuuskatsaus ja teemahaastattelu. Näillä menetelmillä koettiin saatavan mahdollisimman validia ja tapauskohtaista tietoa tutkitavan aiheen analysoimiseen. Edellä mainittujen tutkimusmenetelmien lisäksi käytettiin omaa Riskipisteen käyttökokemusta sekä ammatillista osaamista lisätutkimusmenetelmänä.

Fink kertoo kirjallisuuskatsauksesta, että se on täsmällinen, systemaattinen ja toistettavissa oleva menetelmä, joka perustuu tutkimuskirjallisuuteen ja jolla tunnistetaan, arvioidaan ja tiivistetään tutkijoiden, tiedemiesten ja käytännön asiantuntijoiden valmiina olevaa ja jo julkaistua tutkimusaineistoa (Fink 2005, 3). Vielä tarkennettuna opinnäytetyössä käytettiin kuvailevaa kirjallisuuskatsausta. Salmi luonnehtii kuvailevan kirjallisuuskatsauksen yleiskatsaukseksi, missä ei ole tiukkoja tai tarkkoja sääntöjä. Tutkittava ilmiö pystytään kuitenkin kuvaamaan laaja-alaisesti ja tarvittaessa luokittelemaan tutkivan ilmiön ominaisuuksia. (Salmi 2011, 12.)

Hirsjärvi ja Hurme kertovat, että haastattelua tekevän tutkijan tehtävänä on sosiaalisen vuorovaikutustilanteen kautta välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. Haastattelussa ennen kaikkea haastattelija, mutta jossakin määrin myös

haastateltava, saa kuvan, joskin epätäydellisen, vastapuolen elämysmaailmasta ja hänen ajatuksistaan. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 41.) Haastattelulla tähdätään informaation keräämiseen ja se on ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa, mikä erottaa sen keskustelusta, jonka pääasiallinen tarve voi olla vain yhdessäolo (Hirsjärvi & Hurme 2009, 42).

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto. Ominaista teemahaastattelulle on, että jokin haastattelun näkökulma on lyöty lukkoon, josta haastattelua johdetaan. Haastattelija voi vaihdella kysymysten järjestystä vaikka kysymykset olisivatkin ennalta määritettyjä riippuen saamistaan vastauksista, mikä mahdollistaa haastateltavien vastaamisen kysymyksiin omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47.)

Teemaahaastattelu valittiin tiedonkeruumenetelmäksi sen joustavuuden takia ja suoritettiin yksilöhaastatteluina. Näin varmistettiin mahdollisimman luottavainen haastatteluilmapiiri haastattelijan ja haastateltavan välillä sekä väylä mahdollisimman rehelliselle palautteelle koskien käsiteltävää aihepiiriä. Myös haastateltavan oman johdonmukaisuuden ylläpitäminen haastattelutilanteessa koettiin yhtenä tärkeänä näkökulmana haastattelujen suorittamiseen yksilöhaastatteluina. Opinnäytetyössä esitettäviä haastattelujen tuloksia ei kohdennettu suoraan yhteenkään haastateltavista, vaan haastateltavien mielipiteet esitettiin anonyymisti eri kirjainten alaisuudessa, kuten haastateltava A, haastateltava B ja niiden edelleen.

Eskolan ja Suorannan mukaan laadullisen aineiston analyysin perusteella on tarkoitus luoda aineistoon selkeyttä ja näin tuottaa uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. Analyysin kautta pyritään tiivistämään sen sisältämä informaatio sitä kadottamatta. Yksi tapa laadullisen analyysin ja tulkintojen tekemiseen on pitää aineistoa tutkijan teoreettisen ajattelun ja tulkintojen lähtökohtana. Tulkintojen tekeminen kuitenkin on laadullisen tutkimuksen ongelmallisin vaihe, eikä siihen ole olemassa muodollisia ohjeita. (Eskola & Suoranta 1998, 138, 146.)

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti kertovat, että dokumenttianalyysi on menetelmä, jossa päätelmiä pyritään tekemään kirjalliseen muotoon saatetusta erityisesti verbaalisesta, symbolisesta tai kommunikatiivisesta aineistosta. Tarkastelun kohteena olevia dokumentteja voivat muun muassa olla lehtiartikkelit, vuosikertomukset, päiväkirjat, puheet ja muut kirjalliset dokumentit. Tavoitteena on analysoida dokumentteja järjestelmällisesti ja luoda sanallisesti tiivis ja selkeä kuvaus tutkittavasta ja kehitettävästä aiheesta. Analyysin tavoitteena on informaatioarvon ja selkeyden lisääminen sekä niiden kautta tehtävät luotettavat johtopäätökset. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 121.) Dokumenttianalyysiä hyväksikäyttäen analysoitiin opinnäytetyön johtopäätösten kannalta oleellinen riskienhallinnan teoria.

Rubin ja Rubin kertovat, että haastattelujen analysointi alkaa jo haastatteluja pidettäessä. Tällöin haastattelija alkaa luomaan teemoja ja erittelemään niitä laajempisiin teoreettisiin ja käytännöllisiin viitekehyksiin johtopäätösten laatimista ajatellen. Tämän alustavan ajattelun kautta haastattelija muokkaa tarvittaessa kysymyksiään ja kohdentaa teemoja. Kun kaikki haastattelut on suoritettu, alkaa tarkempi analyysi, minkä kautta mahdollisesti tunnistetaan uusia ja laajennetaan vanhoja teemoja. Tavoitteena on integroida teemat sellaiseksi teoriaksi, josta voidaan vetää tarkkoja ja yksityiskohtaisia tulkintoja. (Rubin & Rubin 1995, 226-227.) Haastattelujen analysoinnissa päädyttiin teemoittelemaan saadut vastaukset kokonaisuuksiin, joiden kautta koettiin olevan mahdollisimman luontevaa laatia opinnäytetyön kannalta lopulliset johtopäätöksiä. Haastattelutulosten analyysin kautta myös päädyttiin opinnäytetyössä ratkaisuun, jossa opinnäytetyön aihetta päädyttiin laajentamaan koskemaan myös Helsingin Sataman riskienhallinnan kehittämistä.

1.4 Riski ja riskienhallinta

Riski on olosuhde, jossa tapahtuman lopputulos poikkeaa toivotusta tai odotetusta lopputuloksesta. Olennainen riskiin liittyvä piirre on epävarmuus tappion mahdollisuudesta tai menettämisen uhasta. Se ei koske tapahtumaa vaan tapahtuman aiheuttamia seurauksia, jotka alenavat vahingoittumattomaksi tarkoitetun kohteen arvoa joko osittain tai kokonaan toteutuksessaan. Riskin toteutumisesta johtuvat menetykset voivat olla minkä tahansa arvon menetyksiä, kuten esimerkiksi rahallisen arvon, ympäristöarvon tai terveydellisen arvon menetyksiä. Myös positiivisen tapahtuman toteutumatta jäämisen voidaan katsoa olevan riski. (Kuusela & Ollikainen 2005, 17, 28; Leppänen 2006, 29-31.)

Ihmisen riskikokemukseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi riskin hallittavuus ja rajoitettavuus sekä henkilön arviointikyky, henkilökohtaiset ominaisuudet ja vapaaehtoisuus. Se on subjektiivinen näkemys, joka vaihtelee ihmisten välillä muun muassa kulttuuritaustan mukaan ja joka konkretisoituu ihmisen ajattelun ja päätöksenteon kautta. Jokainen itse päättää viime kädessä, minkä asian kokee riskiksi; jos asiaa, johon riski liittyy ei arvosteta, eikä riskin toteutuminen haittaa ketään, ei kyseessä katsota olevan riski. (Kuusela & Ollikainen 2005, 17, 29; Leppänen 2006, 29-31.)

Riskienhallinta voidaan ymmärtää organisaation kokonaisvaltaisena prosessina hallita tunnistettuja riskejä. Sen ydinajatus on, että riskien toteutumisesta huolimatta yrityksen tulee kaikissa olosuhteissa kyetä jatkamaan toimintaansa. Organisaation vision eli tavoitetilan saavuttamiseksi rakennetaan strategia, joka toteutuessaan johtaa vision toteutumiseen. Mikäli matkalle sattuu poikkeamia - eli riskejä, voi lopputulemana visio jäädä toteutumatta tai se toteutuu vain osittain. (Kuusela & Ollikainen 2005, 155; Leppänen 2006, 119-120.)

Tarkoituksenmukaista ei ole ajatella, että kaikkia riskejä voitaisiin tai tarvittaisiin hallita; riskin ottaminen on osa riskienhallintaa, sillä edellytyksellä että riskit ja niiden seuraukset tunnetaan. Tarkoitus ei ole myöskään tunnistaa kaikkia mahdollisia organisaatiota kohtaavia riskejä, sillä tämän toteuttaminen kuluttaisi kohtuuttomasti organisaation resursseja. Tehokainta on pitää riskienhallinta tasolla, jossa suurimmat organisaation toimintaa uhkaavat riskit on tunnistettu ja hallintatoimet niiden suhteen ovat kustannustehokkaalla tasolla. (Kuusela & Ollikainen 2005, 155; Leppänen 2006, 119-120.)

Leppänen tarkentaa, että riskienhallinta perustuu luotettavasti arvioitujen uhkien toteutumisen todennäköisyyden pienentämiseen ja riskien seurausten minimoimiseen. Se on kokonaisuus, joka on mukana kaikessa päätöksenteossa ja toiminnassa. Tärkeää on myös muistaa, että henkilöstön valppaus havaita omaa toimintaansa koskevat riskit on avainasemassa riskien ennalta ehkäisyssä. (Leppänen 2006, 119-120.)

Kaikilla organisaatioilla on riskejä ja ne muuttuvat koko ajan. Monet organisaatiot vieläkin ajattelevat, että ne osaavat tunnistaa omaa toimintaansa koskevat riskit tarpeeksi hyvin. Käytännössä riskien tunnistaminen ja hallinta ei ole ikinä täydellisesti yhdenkään organisaation hallinnassa. Mutta mitä paremmin ja laajemmin riskit on arvioitu ja hallittu, sitä paremmin pystytään ottamaan uusia riskejä ja kantamaan jo olemassa olevia riskejä. (Leppänen 2006, 121.)

1.5 Helsingin Satama

Helsingin Satama on Suomen pääsatama ja samalla Suomen vilkkain matkustajasatama. Sen linjaliikenneverkosto on Suomen laajin ja monipuolisin ja sen vahvuuksia ovat tiheä linjaliikenne, tasapainoinen tuonti ja vienti sekä erikoistuminen suuryksikköliikenteeseen. Helsingin Sataman tavaraliikenne on pääasiassa Suomen ulkomaankaupan tuontia ja vientiä.

Helsingin Satamaan kuuluvat Helsingin kantakaupungissa sijaitsevat matkustajaliikenteeseen keskittyneet Olympiaterminaali, Katajanokan terminaali ja Länsiterminaali. Olympiaterminaalin yhteydessä sijaitsee myös Helsingin Sataman hallintorakennus Satamatalo. Pääasiallisesti kontti- ja roroliikenteeseen keskittynyt Vuosaaren satama sijaitsee Itä-Helsingin Vuosaarella. (Helsingin Satama, 2014a.)

Helsingin Satama on Helsingin kaupungin liikelaitos, joka toimii kaupunginjohtajan toimialalla. Helsingin Sataman tavoitteena on lisätä pääkaupunkiseudun hyvinvointia, tukea koko eteläisen Suomen elinkeinoa ja olla Itämeren satamien edelläkävijä ja halutuin yhteistyökumppani. Palvelulupauksena on olla tehokas, toimiva ja turvallinen yritys. Sen arvoja ovat asiakslähtöisyys, tuloksellisuus, luotettavuus, yhteistyö ja ympäristövastuullisuus. Helsingin Sa-

taman toiminta on kannattavaa; vuonna 2012 liikevaihto oli 87,2 miljoonaa euroa ja tase 600 miljoonaa euroa. (Helsingin Satama, 2014b.)

Satamaturvallisuus on yksi Helsingin Sataman toiminnan edellytyksistä. 9/11 terroristi-iskujen seurauksena Kansainvälinen merenkulkujärjestö eli IMO lisäsi yleissopimukseen ihmishenkiä merellä turvaavan The International Ship and Port Facility Security Code -säännösten (ISPS). ISPS on käytössä myös Helsingin Satamassa ja sen tarkoituksena on parantaa muun muassa satamien turvallisuutta terrorismin varalta esimerkiksi satama-alueille pääsyn rajaamisella ja valvomisella sekä yleisellä satamaturvallisuuden parantamisella. (Helsingin Satama, 2014c.)

1.6 Helsingin Sataman riskienhallinnan visio

Seuraavaksi esitetään tiivistetysti Helsingin Sataman toimitusjohtajan ja satamajohtajan Kimmo Mäen haastattelu koskien hänen mielipiteitään Helsingin Sataman riskienhallinnan visiota. Haastattelu pidettiin 12.4.2013 Helsingin Sataman pääkonttorissa Satamatalossa. Haastattelu suoritettiin teemahaastatteluna ja on löydettävissä kokonaisuudessaan litteroituna opinnäytetyön liitteistä.

Helsingin Satamassa riskienhallinta on tunnistettu osaksi päivittäistoimintaa. Tästä huolimatta riskienhallinta on nykyisellään liiaksi irrallinen prosessi eikä sitä ole onnistuneesti liitetty osaksi vuosisuunnittelua. Vaikka riskien kartoituksen ja tunnistamisen tuleekin olla erillisinä osinaan, tulisi niistä saatavia tuloksia olla mahdollista käyttää osana tehokasta vuosisuunnittelua, jotta pystyttäisiin vastaamaan tulevan vuoden strategialla riskien hallitsemiseksi. (Mäki, 2013.)

Helsingin Satamalla ei ole paljon suuria ja toimintaa uhkaavia riskejä, mutta tästä huolimatta on kuitenkin tärkeää, että toiminnassa varmistetaan taso, jossa kyseisiä riskejä ei myöskään tulevaisuudessa tule. Toiminnan tulee olla siinä määrin etupainotteista, ettei riskeihin herätä vasta siinä vaiheessa, kun riski jo uhkaa toteutua tai jopa toteutuu. Ei kuitenkaan ole itsetarkoituksena tehdä ylihuolellista riskienhallintaa, vaan kehittää tehokas ja tasapainoinen riskienhallinnan prosessi. (Mäki, 2013.)

Vaikka riskienhallinta on osa kaikkea toimintaa ja se on poikkihallinnollinen prosessi, on kuitenkin tärkeää, että toiminnan eteenpäin vieminen on onnistuneesti vastuutettu. Vastuu on liitoksissa siihen, millaisia kokonaisuuksia riskienhallintaan liitetään tarpeeksi kattavan näkemyksen ja lisäarvon varmistamiseksi. Näin ollen riskienhallinnan vetovastuussa oleva henkilö tulisi nähdä eräänlaisena moottorina, joka kerää tietoa ja vie organisaatiota eteenpäin asiassa. (Mäki, 2013.)

Tällä hetkellä Helsingin Satama on juridisesti sama asia kuin Helsingin kaupunki ja vakuuttaminen on hoidettu kaupungin toimesta. Kun Helsingin Satama tullaan lähitulevaisuudessa yhtiöittämään, on isommatkin taloudelliset tappiot kestävä itsenäisesti ja varauduttava niihin itsenäisellä vakuuttamisella. Kun vakuutukset joudutaan hankkimaan itse, on oman riskikentän tunteminen erittäin tärkeää, jotta osataan hankkia oikeanlaiset vakuutukset merkittävimpiä riskejä kohtaan. Yhtiömuodossa sopimusriskien merkitys myös kasvaa Helsingin Sataman muuttuessa pienemmäksi yksiköksi, jolloin realisoituvien sopimusriskien vaikutukset ovat suurempia, koska Helsingin kaupungin varmuuskassa ei ole enää käytettävissä. (Mäki, 2013.)

1.7 Riskipiste

Riskipiste on kokonaisvaltainen riskienhallinnan työkalu, jonka avulla voidaan kartoittaa ja arvioida riskejä sekä suunnitella riskeille hallintatoimenpiteet. Sen kautta pystytään tuottamaan graafisia esityksiä riskien tilasta ja kehityksestä sekä myös organisaation koko riskikentästä. (4Ks Finland Oy 2014.)

Riskipiste toimii siten, että käyttäjä vastaa ohjelmiston esittämiin riskikysymyksiin turvallisuuden ja toiminnan eri osa-alueilta. Asiakaskohtaisesti sisältöä voidaan laajentaa syöttämällä riskitietoja esimerkiksi erilaisista jo aiemmin yrityksen toteuttamista auditointikriteeristöistä tai tarkastuslomakkeista. Havaittujen riskien osalta suunnitellaan toimenpiteet valmiiden ehdotusten pohjalta. Ohjelmistoon syötettyjä tietoja kuten toimenpiteitä, aikataulutuksia ja vastuuhenkilöitä voidaan tarkastella kootusti yksittäisestä kohteesta aina kattaen koko organisaation läpileikkauksen. Näin voidaan helposti ja tehokkaasti toteuttaa ja ylläpitää kaikki organisaatiotasot käsittävää riskienhallintaa. (4Ks Finland Oy 2014.)

Riskipiste on web-sovellus (ts. selainpohjainen ohjelmisto), jota ei asenneta tietokoneelle vaan käytetään internet-selaimessa. Nations kertoo, että web-sovellus on mikä tahansa sovellus, joka käyttää internet-selainta asiakasohjelmistonaan. Asiakasohjelmistolla tarkoitetaan ohjelmistoa, jota käyttäjä käyttää sovelluksen suorittamiseksi. Asiakasohjelmistoa käytetään informaation syöttämiseksi ja palvelin on se sovellus, mille syötetyt tiedot tallennetaan. (Nations 2014.) Palvelin on tietokone, joka tarjoaa dataa (tietoa) muille tietokoneille sisäisen tai ulkoisen tietoverkon kautta (TechTerm.com 2011).

2 Riskienhallinta

Riskienhallinnan teoriaosuus on rakennettu siten, että ensiksi esitellään lukijalle riskienhallinta osana liiketoimintaa, toiseksi esitellään teoria koskien riskienhallinnan järjestämistä ja kolmanneksi käsitellään riskien tunnistaminen. Ensimmäisen osion tarkoituksena on avata, miten riskienhallinta toimii osana yritystoimintaa, miten eri liiketoiminta - ja johtamisproses-

sit tunnistavat riskienhallinnan sekä millainen liiketoimintaetu saavutetaan hyvin järjestetyllä riskienhallinnalla.

Riskienhallinnan järjestämisen sekä riskien tunnistamisen ja arvioinnin teorian kautta tullaan opinnäytetyön lopuksi vastaamaan aiemmin esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Kummatkin teorioasuudet toimivat myös tietopakettina Helsingin Sataman riskienhallinnassa mukana oleville tahoille, minkä kautta he voivat kartuttaa omaa osaamistaan ja tietämystään koskien riskienhallinnan järjestämistä osaksi liiketoimintaa.

2.1 Riskienhallinta liiketoiminnassa

Kuusela ja Ollikainen kertovat, että ennen suomalaisissa yrityksissä riskienhallinta oli usein esimerkiksi rahoitusjohtajan vastuulla, jolloin riskienhallinnan painopiste oli rahoitustoiminnassa tai turvallisuuspäällikön vastuulla, jolloin painopiste oli fyysisessä turvallisuudessa. Riskienhallinta miellettiin erilliseksi, kapeaksi erityisosaamisen alueeksi, jonka tarkoituksena oli hankkia yritykselle kattava vakuutusuoja mahdollisimman edullisesti. Riskienhallintaosaamista ei yhdistetty osaksi yrityksen menestyksen kannalta keskeisiä toimintoja, eikä sitä haluttu tai osattu integroida osaksi yrityksen päätöksentekoa. Nytemmin yrityksissä on havahduttu näkemään tarve käsitellä riskienhallintaa laajempuna kokonaisuutena, jolloin yhtenä ratkaisuna on ollut siirtää kehittämis- ja valvontatehtävät sisäiselle tarkastukselle. Sisäinen tarkastus ei kuitenkaan saisi olla vastuussa operatiivisesta riskienhallinnasta, vaan sen tehtävänä olisi tarjota objektiivista ja riippumatonta arviointi-, varmistus- sekä konsultaatiotoimintaa, joka tukee organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa. Parhaimmillaan sisäinen tarkastus tarjoaa järjestelmällisen lähestymistavan yrityksen riskienhallinta-, valvonta- ja hallintoprosessien tehokkuuden arviointiin ja kehittämiseen. (Kuusela & Ollikainen 2005, 129, 155.)

Koostaan ja toimialastaan riippumatta yritys joutuu tekemisiin erilaisten riskien kanssa. Yritys saattaa kokea riskiksi esimerkiksi tuotantoprosessin häiriöt, tietovuodot, avainhenkilön irtisanoutumisen, tuotteen kysynnän rajun heikkenemisen, yhteistyöverkostossa koituneet ikävyydet tai viranomaisvalvonnan yllättävän kiristymisen. Yrityksen riskikenttä on hajanainen, jatkuvasti muuttuva ja usein yllätyksiä sisältävä. (Kuusela & Ollikainen 2005, 148.)

Liikeriskien ottaminen kuuluu normaaliin yritystoimintaan. Ottamalla harkittuja liikeriskejä yritys etsii tuottoja ja pyrkii saavuttamaan voittoa. Virhearvioinnit ja epäonnistunut riskinotto puolestaan saattavat johtaa yrityksen taloudelliseen ahdinkoon. Liikeriskien moninaisuus ja yleispätevien suojakeinojen puuttuminen merkitsevät käytännössä sitä, että yritysten mahdollisuudet suojautua useimmilta liikeriskeiltä voivat toteutua ainoastaan osittain. (Kuusela & Ollikainen 2005, 153.)

Riskienhallinta ei ole jotain, joka olisi tärkeää vain liiketoimintasektorille. Huonosti järjestetty riskienhallinta on aiheuttanut useita katastrofaalisia tapahtumia, ja vastakkaisesti, asianmukaisesti järjestetty riskienhallinta on johtanut moniin hienoihin tapahtumiin, joita todistamme jokapäiväisessä elämässämme. Pääasiallinen syy organisaatioille järjestää tehokas riskienhallinta on selvitä ja menestyä omalla liiketoiminta-alueellaan. (Smith & Politowski 2013, 6.)

2.1.1 Sisäinen valvonta

Yleisesti tunnetun Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) määritelmän mukaan valvonta on sen hallituksen, johdon ja muun henkilökunnan toteuttama prosessi, jonka tarkoitus on tuottaa kohtuullinen varmuus toimintojen tehokkuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta, taloudellisen raportoinnin luotettavuudesta sekä lakien ja säästöjen noudattamisesta (COSO 2013, 11). COSO-mallin mukaan sisäinen valvonta koostuu viidestä toisiinsa liittyvästä ja keskinäisessä suhteessa olevasta osatekijästä: valvontaympäristöstä, riskienarvioinnista, valvontatoiminnoista, informaatiosta ja kommunikatiosta sekä seurannasta (COSO 2013, 15).

COSO-mallissa on riskienarviointi (ts. riskienhallinta) mainittu yhtenä viidestä pääkomponentista. Sen mukaan jokainen yksikkö kohtaa erinäisiä riskejä ulkoisista ja sisäisistä lähteistä joita on arvioitava. Edellytys riskienhallinnan järjestämiselle on tiiviisti toisiinsa sidottujen tavoitteiden määrittely. Riskienarviointi on merkityksellisten riskien tunnistamista ja analysointia tavoitteiden saavuttamiseksi, samalla muodostaen pohjan sille miten riskejä tulisi hallita. Koska talous, teollisuus, sääntely ja operatiiviset toiminnot jatkavat muutostaan, tarvitaan mekanismit niihin kohdistuvien muutosriskien tunnistamiseen ja hallintaan. (COSO 2013, 12.)

2.1.2 Hyvä hallinnointitapa

Yrityksen toiminnan tavoitteena on omistajien varallisuuden lisääminen ja tuoton maksimointi. Julkisessa osakeyhtiössä hallitus ja toimitusjohtaja määrittävät käytännössä sen, kuinka yhtiön strategia ja operatiivinen toiminta järjestetään ja omistajat ovat vain sijoittajia, jotka sijoittavat siihen lisäarvoon, jonka näiden nimenomaisten strategioiden toteutuminen tuottaa. Koska nykypäivän osakeyhtiössä voi olla jopa tuhansia omistajia, on heidän vaikutusmahdollisuutensa yrityksen johtamiseen käytännössä olematon. Jotta omistajat voisivat vaikuttaa yrityksen toimintaan, on heitä varten kehitetty omistajaohjauksen ja hyvän hallinnointitavan järjestelmä, englanniksi corporate governance. (Leppänen 2006, 26.) Kuusela ja Ollikainen lisäävät, että riskienhallinta ja hyvä hallinnointitapa molemmat jakavat samat toiminnan yh-

täläisyydet; molemmat ovat systemaattisia prosesseja, jotka tähtäävät jatkuvaan parantamiseen ja hyvää raportointiin (Kuusela & Ollikainen 2005, 165).

Hyvä hallinnointitapa (muuta suomennoksia ovat muun muassa yrityksen hallinnointikoodi, yrityksen hallinnointi- ja ohjausjärjestelmä, yrityksen hallinta tai yrityksen hallinnointi), on mekanismi, jonka avulla liiketoimintaa johdetaan ja valvotaan. Siitä on tullut synonyymi yhtiön tilivelvollisuudelle, vaikka sen tulisikin tarkoittaa liiketoiminnan edistämistä ja hyvinvoinnin lisäämistä. (Kuusela & Ollikainen 2005, 124.) Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö (OECD) kuvaa hyvää hallinnointitapaa: ”Menettelyjä ja prosesseja, joiden mukaan organisaatiota ohjataan ja hallitaan. Hyvä hallinnointitapa määrittelee oikeuksien ja vastuiden jakamisen yrityksen eri tahojen kuten hallituksen, johtajien, osakkeenomistajien ja muiden sidosryhmien kanssa sekä määrittää säännöt ja menettelyt päätöksentekoon” (OECD 2005). Kuusela ja Ollikainen lisäävät olevan todennäköistä, että käsitteen määritelmiä on jatkossakin useita eikä sen sisältö vakiinnu yksiselitteiseksi, ja että tärkeämpää on ymmärtää, mitkä tietyt elementit mielletään kuuluvaksi hyvän hallinnointitavan käsitteen piiriin (Kuusela & Ollikainen 2005, 124).

Sisäinen valvonta on keskeinen osa hyvää hallinnointitapaa. Sisäinen ja ulkoinen valvonta muodostavat yhdessä yrityksen valvonnan kokonaisuuden. Ulkoinen valvonta käsittää lakisäänteisen tilintarkastuksen ja julkisen valvonnan, kuten viranomaiset. Yrityksessä sisäistä valvontaa toteuttaa johto joko itse tai avustavaa tahoa käyttäen. Sisäisen valvonnan tarkoituksena on varmistaa, että yrityksen asettamat tavoitteet saavutetaan, resursseja käytetään taloudellisesti ja tehokkaasti sekä riskejä hallitaan asianmukaisesti ja riittävästi. Toiminnallisesti sisäinen valvonta käsittää sisäisen tarkastuksen sekä sisäisen valvonnan, mihin riskienhallinta osana kuuluu. Näin ollen riskienhallinnan asianmukainen järjestely kuuluu yhtiön johdon tehtäviin. (Kuusela & Ollikainen 2005, 125.)

Arvopaperimarkkinayhdistys ry on laatinut suomalaisille listayhtiöille oman hallinnointikoodinsa. Sen mukaan sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tavoitteena on varmistaa, että yhtiön toiminta on tehokasta ja tuloksellista, informaatio luotettavaa ja että säännöksiä ja toimintaperiaatteita noudatetaan. Riskienhallinta on osa yhtiön valvontajärjestelmää, jolla pyritään tunnistamaan, arvioimaan ja seuraamaan riskejä. Toimiva riskienhallinta edellyttää riskienhallinnan periaatteiden määrittämistä ja että riskienhallinnasta annetaan riittävästi tietoa. Osavuosikatsauksissa ja tilinpäätöstiedotteissa on kuvattava liiketoimintaan liittyviä merkittäviä lähiajan riskejä ja epävarmuustekijöitä. Lainsäädäntö edellyttää, että toimintakertomus sisältää arvion merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2010, 22.)

2.1.3 Riskienhallinnan toimintaperiaatteet

The International Organization for Standardization (ISO) eli suomeksi Kansainvälinen standardisointijärjestö on maailmanlaajuinen järjestö, joka tuottaa kansainvälisiä standardeja. ISO ei toimi suoraan minkään hallituksen alaisena, vaikka sillä on suuri vaikutus yhteiskunnallisiin toimintoihin standardiensä välityksellä. ISO:n jäseniä ovat kansalliset standardisointijärjestöt, yksi kustakin maasta. (ISO 2009, 4.)

Vaikka kaikki organisaatiot suorittavat riskienhallintaa jossain määrin, on ISO laatinut organisaatioille ISO 31000 - standardin, mikä kuvaa useita toimintaperiaatteita, jotka tulisi toteuttaa onnistuneen riskienhallinnan järjestämisen edellytyksenä. ISO 31000 tavoitteena on integroida riskienhallinnan prosessit osaksi organisaation yleistä hallintaa, strategiaa ja suunnittelua, raportointia, käytäntöjä, arvoja sekä yrityskulttuuria. (ISO 2009, 5.)

ISO 31000 listaa riskienhallinnan toimintaperiaatteita, jotka huomioiden organisaatioiden tulisi riskienhallintansa järjestää. Sen mukaan riskienhallinta luo ja suojaa arvoja, sekä sillä voidaan osoittaa, että työntekijöiden hyvinvointi, työsuojelu, turvallisuus, ympäristönsuojelu, maine, palvelun laatu, projektihallinta ja toimintojen tehokkuus ovat kunnossa. Riskienhallinta ottaa huomioon inhimilliset ja kulttuurilliset tekijät, joilla voisi mahdollisesti olla negatiivinen vaikutus organisaation tavoitteiden täyttymiseen. Se on läpinäkyvä organisaation sisällä ja ulkoisille sidosryhmille sekä muuntautumiskykyinen ja valmis niin sisäisiin kuin ulkoisiinkin muutoksiin. (ISO 2009, 7-8.)

ISO 31000 jatkaa, että toimintaperiaatteiden mukaan riskienhallinta ei saa olla erillinen toiminto, vaan sen tulee olla integroitu osa organisaation prosesseja ja vastuita, mukaan lukien strategian suunnittelu sekä muutos- ja projektijohtaminen. Se on osa päätöksentekoa, minkä avulla päätöksentekijöiden on helpompi tehdä luotettavia päätöksiä, priorisoida ja valita vaihtoehtoisia toimia. Se on systemaattinen, rakenteellisesti eheä ja oikea-aikainen toiminto, jolla saavutetaan tehokkaita, yhdenmukaisia sekä vertailukelpoisia tuloksia, joka perustuu parhaaseen saatavaan informaatioon, mikä taas perustuu aiempaan tietoon, kokemukseen, palautteeseen, havainnointiin, ennustuksiin ja asiantuntijalausuntoihin, tai edellä mainittujen asioiden mahdolliseen puuttumiseen. (ISO 2009, 7-8.)

2.1.4 Riskienhallinta liiketoimintaetuna

Yritysmailman muuttuessa yhä kansainvälisempään suuntaan myös sitä kohtaavat liiketoiminnan haasteet ovat monipuolistuneet ja muuttuneet monitahoisemmiksi. Kuuselan ja Ollikaisen mukaan sekä kansainväliset standardit että suomalaiset suosituksukset ovat luoneet painetta hallinnointi- ja ohjausjärjestelmien kehittämiseen yrityksissä. Suositusten selonantovaa-

timukset koskevat yrityksen sisäistä valvontaa, riskienhallintaa ja sisäistä tarkastusta. Vaatimusten mukaiset selonteot vuosikertomuksessa ja internet - sivuilla ovat liikkeellepaneva voima monessa yrityksessä, ja ne luovat lähtökohdat riskienhallinnan laajempaan kehittämiseen. Vaikka kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kehittämisen perusteluna käytetäänkin usein hyvää liiketoiminta- ja johtamistapaa sekä hyvää hallintatapaa, sen kehittäminen tulee nähdä laaja-alaisempana mahdollisuutena vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn. Parhaassa tapauksessa yrityksen riskienhallinnan kehittämiseksi saadaan tuloksia ja läpinäkyvyyttä yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamisessa ja päätöksenteon tukemisessa. (Kuusela & Ollikainen 2005, 127.)

Riskienhallinta ja vakuuttaminen eivät enää ole erillisiä, toisarvoisia ja usein vain yhden henkilön tai yksikön toimintapiiriin kuuluvia päätöksentekokohteita. Yrityksen koko henkilöstön tulee osaltaan olla vastuussa riskienhallinnasta, jolloin siitä kehittyy strateginen ajattelu- ja toimintatapa, jota yrityksen koko henkilöstö tukee ja edesauttaa. Näin kyetään arvioimaan kaikki oleelliset riskit holistisesti, jolloin kypsään kehitysvaiheeseen edenneessä riskienhallinnassa pystytään soveltamaan tehokkaasti valittua riskienhallinnan strategiaa ja saavutetaan merkittävää kilpailuetua kilpailijoihin nähden. Oman riskikarttansa tunteva ja sen hallitseva yritys on asiakkaiden mielestä aina varmempi vaihtoehto kuin yritys, jonka riskienhallinta on sattumanvaraista. (Kuusela & Ollikainen 2005, 166; Leppänen 2006, 121.)

Riskien tunnistamisen vaiheessa tulee aina huomioida myös mahdollisuudet, vaikka kyseessä olisivatkin pelkästään vahinkoriskit. Vahinkoriskeihin sisältyy myös mahdollisuus perinteisten liikeriskien mahdollisuuksien lisäksi. Nämä mahdollisuudet voidaan kääntää kilpailueduksi, jos samalla onnistutaan tunnistamaan ja vertaamaan omien riskien hallintaa merkittävimpien kilpailijoiden vastaaviin riskeihin ja riskienhallintaan. Näin kyseisiä riskejä varten tehdyillä hallintatoimenpiteillä voidaan saavuttaa kilpailuetua merkittävimpiin kilpailijoihin nähden. Riskien tunnistamisen ja hallinnan avulla on myös mahdollista laajentaa omaa riskikenttää sellaisille liiketoiminta-alueille, jotka eivät kilpailijoille ole mahdollisia. (Leppänen 2006, 122.)

2.2 Riskienhallinnan järjestäminen

Riskienhallinnan järjestämisen onnistuminen riippuu siitä, kuinka onnistuneesti riskienhallinnan toiminnot pystytään integroimaan osaksi jokapäiväistä liiketoimintaa organisaation kaikilla tasoilla (ISO 2009, 8). Smith ja Politowski kertovat, että otettaessa riskienhallintaa käyttöön, organisaation tulee pohtia, mitkä riskienhallinnan osa-alueet koskettavat juuri heidän toimintaansa. Riskienhallinnan tulisi heijastaa organisaation sisäistä ja ulkoista toimintaa ja koska jokainen yritys on kooltaan ja toiminnaltaan erilainen, ei ole yhtä oikeaa tapaa onnistuneen riskienhallinnan järjestämiseen. Jos organisaatiolla on jo olemassa olevia riskienhal-

linnan prosesseja, tulee pohtia, miten uusia tuodaan niiden rinnalle. (Smith & Politowski 2013, 40, 42.)

Organisaatioilla, jotka aikovat ottaa käyttöön riskienhallinnan, on jo todennäköisesti olemassa olevia virallisia hallintajärjestelmiä, joista jotkin saattavat olla ulkoisten tahojen sertifioimia. Tällaisissa tapauksissa tulee varoa, etteivät riskienhallinnan ja edellä mainittujen hallintajärjestelmien suhteen tule ristiriitoja tai päällekkäisyyksiä, jotka aiheuttaisivat hämmennystä. Myöskin, jos päällekkäisyyksiä ei tule, tulisi se myös huomioida, koska tällöin voi olla kyse siitä, ettei riskienhallintaa ole onnistuneesti integroitu osaksi liiketoimintaa. (Smith & Politowski 2013, 42.)

2.2.1 Vastuu

Riskienhallintaa suunniteltaessa erityisen tärkeää on vastuu. Riskienhallinnan käyttöönotto ja toiminnan tehokkaan aloittamisen edellytyksenä on vahva ja jatkuva johdon sitoutuminen ja strategisten tavoitteiden määrittely kaikilla organisaatiotasolla. Johdon tulisi määrittää riskienhallinnan käytäntö ja varmistaa, että se on organisaation kulttuurin kanssa linjassa. Johdon tulisi myös varmistaa, että riskienhallinnan mittarit ja tavoitteet ovat linjassa organisaation muiden mittareiden ja tavoitteiden kanssa. (ISO 2009, 9.)

Koska riskienarviointia edellytetään eri lainsäädännöissä, luo se aina vastuun toimenpiteiden toteuttamisesta ja tilanteen seuraamisesta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että johdon vastuulla on riittävien resurssien tarjoaminen riskien arviointiin ja hallintatoimenpiteiden toteuttamiseen sekä vastuuhenkilöiden nimeäminen. Vastuiden määrittelyssä on myös erityisen tärkeää ajantasainen dokumentaatio, josta eri vastuuhenkilöt ja alueet ilmenevät. Kun vastuut on kertaalleen laadittu, tulisi johdon myös pitää huoli, että vastuut päivitetään tasaisin väliajoin. (Leppänen 2006, 132-133; ISO 2009, 10.)

Yrityksen hallituksen tehtävänä on määritellä yrityksen riskinottohalu sekä vastata riskienhallinnan tulosten ja toimenpiteiden seurannasta sekä riskienhallintaprosessien toimivuuden arvioinnista vuosittain. Liiketoimintajohto vastaa riskienhallinnan strategiasta ja periaatteista sekä toteutumisen seurannasta hallituksen antamissa puitteissa. Liiketoimintayksiköiden johto vastaa toteuttamisen organisoinnista ja henkilöstön sitoutumisesta omalla alueellaan. Yksikön johto vastaa riskienhallintasuunnitelman laatimisesta sekä riskien seurannasta ja raportoi säännöllisesti oman liiketoimintayksikkönsä riskeistä. Riskienhallinnan vastuun tulee olla tarpeeksi ylhäällä organisaatiossa, ja riskienhallinnasta ja sen kehittämisestä vastaavalla henkilöllä pitäisi olla tarpeeksi asiantuntemusta ja valtaa viedä kehittämiseen liittyviä asioita eteenpäin organisaatiossa. (Kuusela & Ollikainen 2005, 129-130.)

Aina onnettomuuden kohdatessa organisaation onnettomuuksien tutkinnassa selvitetään johdon osuus laiminlyönteihin. Onnettomuuden tarkastelussa tutkitaan miten riskienhallinta oli organisoitu, oliko riski tunnistettu ja oliko riskin toteutumisen vaikutuksia minimoitu riittävästi riskien arvontien ja riskienhallintatoimenpiteiden avulla. Jos riskienarvioinneista tulee esiin riskienhallintaa vaativia asioita, on johdon vastuulla tarjota tarvittavat resurssit näiden riskien kontrolloimiseksi. (Leppänen 2006, 132.)

2.2.2 Viestintä

Smithin ja Politkowskin mukaan niin sisäinen kuin ulkoinen viestintä ovat tärkeitä toimintoja, joiden tehokkaan käytön kautta riskienhallinnan strategia ja käytäntö tulisi viestittää. On olennaista, että riskienhallinnan puolesta tai kanssa työskentelevät tahot ovat tietoisia vastuutahoistaan. On yhtä lailla tärkeää viestittää ulkoisille sidosryhmille organisaation asioista, jotka vaikuttavat sidosryhmien toimintaan. (Smith & Politkowski 2013, 63.)

Viestinnän avoimuus on yksi avaintoiminnoista positiivisen yrityskulttuurin rakentamisessa. Viestinnän täytyy olla kaksisuuntainen toiminto, jossa johto osaa kuunnella alaisiaan ja toimia tarvittaessa heidän toiveidensa mukaan. Mikäli näin ei toimita, vahingoitetaan tai jopa tuhoaan avoin yrityskulttuuri, minkä organisaatio tarvitsee onnistuneen riskienhallinnan järjestämiseksi. Vaikka joidenkin liiketoimintojen kohdalla ei voitaisikaan vaalia täysin avointa keskustelua, voidaan avointa riskienhallintaa toteuttaa siten, että kyseisellä liiketoiminta-alueella toimiville henkilöille ohjeistetaan, että epäilyissä riskitapauksissa he voivat kääntyä kyseisen alueen vastuuhenkilön puoleen. (Smith & Politkowski 2013, 64.)

Ulkoisen viestinnän suhteen on tarve huolehtia viranomaissäännöksistä ja yleisestä kommunikaatiosta viranomaistahojen suhteen. Vaikka organisaation ja riskin luonteella onkin suuri vaikutus siihen, viestitäänkö asiasta sidosryhmille, tulisi ainakin tärkeimmistä hätätilanne- ja jatkuvuussuunnitelmista viestittää myös sidosryhmille. On erittäin harvinaista, ettei organisaatiolla olisi sidosryhmiä, joita edellä mainitut tilanteet eivät koskettaisi, ja viestinnän kautta luodaan myös luotettavaa ja turvallista kuvaa organisaation yleisestä toiminnasta. (Smith & Politkowski 2013, 67.)

2.2.3 Sisäinen auditointi

Auditointi liittyy läheisesti laadunhallintastandardien käyttöön. Auditoinneilla selvitetään, täyttävätkö organisaation laadunhallinta tai laadunvarmistus niille asetetut kriteerit. Organisaatiot voivat itsenäisesti toteuttaa sisäistä auditointia, tai sen voi suorittaa ulkoinen sidosryhmä. (Laatukeskus 2014.) Smithin ja Politowskin mukaan kun organisaatio on omistautunut riskienhallintajärjestelmän käyttöönottoon, on järkevää että järjestelmän toimivuutta tarkas-

teltaisiin tasaisin väliajoin. Tämän toteuttamiseksi organisaation tulisi ottaa käyttöön virallinen auditointikäytäntö. Auditointi on tehokas, etupainotteinen toiminto, jonka kautta on tarkoitus arvioida, toteutuvatko organisaation sen liiketoiminnoille asettamat tavoitteet. Niitä tulisi tarkastella positiivisessa hengessä siten, että niiden tarkoituksena on varmentaa organisaation toiminnan tarkoituksenmukaisuus ja parannusten tekeminen siellä missä tunnustetaan tarvetta. Vastavuoroisesti auditoinnin tavoitteena ei ole etsiä virheitä, joiden kautta lange-tettaisiin syytöksiä organisaation henkilöstölle. (Smith & Politowski 2013, 131.)

Kaikkia liiketoimintajärjestelmiä tulee auditoida tasaisin väliajoin - perinteisesti kerran vuodessa - mutta kaikkia osa-alueita ei tarvitse auditoida samaan aikaan tai yhtä usein. Osa-alueet, joissa riskit ovat suurempia tai todennäköisempiä, tulisi auditoida useammin, ja auditointiohjelman tulisi myös tunnustaa edellä mainitut kriteerit. Osa-alueet, joissa on ollut muutosta, on hyvän käytännön mukaista järjestää auditointi mahdollisimman nopeasti muutoksen jälkeen, jotta mahdolliset ongelmakohdat tunnustettaisiin niin nopeasti kuin mahdollista. (Smith & Politowski 2013, 134.)

2.2.4 Raportoiminen

Kuusela ja Ollikainen kertovat, että kun suomalaisilta suuryrityksiltä kysyttiin, aikovatko ne raportoida riskienhallinnasta ja riskeistä ulkoisille sidosryhmille, kuten sijoittajille ja asiakkaille, suurin osa vastasi rajoittavansa riskiraportoinnin vuosikertomukseen. Säännöllinen raportointi sisäisille sidosryhmille, kuten yhtiön hallitukselle ja johtoryhmälle, koetaan kehittämisen arvoisena asiana, vaikka suuri osa yrityksistä raportoikin riskeistä nykyään lähinnä vain tarvittaessa. Useassa yhtiössä mietitään sisäisen riskiraportoinnin yhdenmukaistamista ja tuottamista ylimmän johdon käyttöön esimerkiksi kuukausittain. Listayhtiöiden hyvän hallintatavan suosituksen odotetaan tuovan yhtenäisyyttä raportoinnin käytäntöihin. Kun kehitetään sisäistä raportointia, voidaan samaa tietoa muokata tarjottavaksi myös ulkoisille sidosryhmille, jolloin sisäisen raportoinnin kehittäminen edesauttaa myös ulkoisen raportoinnin kehittymistä. (Kuusela & Ollikainen 2005, 139-141.)

Raportoinnin kautta johdon on mahdollista seurata, miten riski kehittyy pidemmällä aikavälillä, eli pieneneekö, kasvaako vai pysyykö se samana. Kunkin avainriskin tarkemman analyysin jälkeen liiketoimintajohdon sekä riskienhallinnan johdon tulisi olla selvillä, mitkä analysoidusta riskeistä vaativat toimenpiteitä ja mitkä näistä edellyttävät päätöksiä hallitustasolla. Tarkemmassa toimenpidesuunnitelmassa päätetään, hyväksytäänkö riski sellaisenaan, vai yritetäänkö sitä riskienhallintatoimenpitein pienentää. (Kuusela & Ollikainen 2005, 145.)

2.3 Riskien tunnistaminen ja arviointi

Riskien tunnistamisen tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva tavoitteista ja niihin kohdistuvista riskitekijöistä. Riskien tunnistaminen on eräänlaista riskien ideoimista, jossa pyritään hahmottamaan kokonaiskuva ilman kriittistä analysointia, sillä vain tunnistettuja riskejä voidaan hallita. Näin ollen riskien tunnistamisprosessin alussa ei tarvitse olla kaikkia yksityiskoh-
tia, mutta tärkeimmät toimintaan vaikuttavat kokonaisuudet on tunnistettava. (Leppänen 2006, 121.)

Jotta riskejä voidaan tunnistaa, on organisaation aluksi tehtävä päätös riskienhallinnan prosessin aloittamista, jolle johdon on myös annettava siunauksensa ja tukensa. Tämän hyväksymällä johto ymmärtää että riskien arviointiprosessi luo perustan riskienhallinnalle ja turvallisuusjohtamiselle. Tämän viestiminen organisaation kaikille tasoille on tärkeää, jotta varmistetaan kaikkien sitoutuminen riskienhallintaan. (Leppänen 2006, 121, 123.)

Aloitettaessa riskikartoitus on kannattavaa heti aluksi tehdä karkea arvio riskien vaikutuksista ja toteutumisen todennäköisyydestä. Tärkeintä on sellaisten riskien arviointi ja seuranta, jotka vaikuttavat merkittävästi organisaation toimintaan ja jotka ovat riittävän todennäköisiä. Näin riskienhallintatoimenpiteet ovat perusteltuja. Riskien tunnistaminen ei tulisi olla kaava-
maista ja teknistä arviointia eikä se myöskään saisi olla kertaluontoinen harjoitus riskienhallinnan käyttöönoton yhteydessä. Riskien tunnistamiseen ja raportointiin kannustavan yrityskulttuurin luominen onkin avainasemassa tehokkaan ja jatkuvan käytännön vakiinnuttamisessa. (Kuusela & Ollikainen 2005, 137-138.; Leppänen 2006, 122-123.)

Riskienarvioinnin kaikissa vaiheissa tulee välttää syyllisten etsimistä, sillä se voi johtaa riskien ja vaaratilanteiden piilotteluun sen sijaan, että ne ratkaistaisiin. Varsinkin työyhteisössä jossa ilmapiiri on tulehtunut, voivat riskienarviointitilanteet ja niiden perusteella laadittavat ohjeistot kääntyä väärällä tavalla keskinäisten riitojen selvittelyyn toiminnan kehittämisen sijaan. Näin ollen riskien arviointia ja analysointia ohjaavien henkilöiden tulee johdattaa keskustelua rakentavaan ongelman ratkaisuun sen sijaan, että ryhdyttäisiin etsimään syyllisiä. (Leppänen 2006, 132.)

Riskien arvioinneissa usein käytetään karkeita arvioita kuten alhainen, keskitasoinen ja korkea, mutta useampiportaisiakin asteikkoja on käytössä. Ennen asteikon käyttöönottoa on organisaation määriteltävä mitä kullakin arvolla tarkoitetaan, mihin taas vaikuttaa esimerkiksi organisaation koko. Yhdelle organisaatiolle ”alhainen vaikutus” saattaa tarkoittaa ”alle viiden miljoonan euron vaikutusta tulokseen”, kun taas toiselle organisaatiolle sama euromäärä tarkoittaa ”korkeaa vaikutusta”. Asteikon arvojen perustana käytetyillä suureilla (esim. päivä tai vuosi, prosentti tai prosentin kymmenesosa) on tärkeä merkitys arvioiden käytettävyyteen.

Riskien jaottelun perustana käytetään yrityksen tavoitteista lähtevää luokittelua ja rinnalla voidaan pitää muita kuvaavia ryhmiä, esimerkiksi strategiset riskit, operatiiviset riskit ja rahoitusriskit. Nämä luokittelut helpottavat myöhemmin tapahtuvaa tarkempaa analyysiä ja raportointia. (Kuusela & Ollikainen 2005, 137.)

Tiedon kokonaisvaikutukseltaan merkittävimmistä priorisoiduista riskeistä tulee kulkeutua ylimmälle johdolle ja yhtiön hallitukselle, joiden vastuulla on arvioida toimintasuunnitelmien ja kontrollien riittävyttä. Riskienhallinnan periaatteiden luomisen edellytyksenä on, että yhtiössä on mahdollista löytää tasapaino suunnitelmien ja niiden toteuttamisen kustannusten sekä halutun tuottojen riskitason välillä. Riskit on mahdollista saattaa hyvinkin alhaiselle tasolle, mikä saattaa kuitenkin olla kustannusmielessä kannattamatonta verrattuna riskien todennäköiseen vaikutukseen. Riskinotto kuuluu oleellisena osana liiketoiminnan luonteeseen ja yhtiön tuottojen kasvattaminen vaatii - ainakin tarkoituksenmukaista - riskinottoa. (Kuusela & Ollikainen 2005, 139.)

Erinäisin riskianalyysimenetelmin voidaan syventää ja laajentaa riskien analysointia erilaisista näkökulmista ja lähtökohdista. Määritettäessä riskienhallinnan periaatteita tulisi määritellä menetelmät, joilla riskien tunnistamista, arviointia ja raportointia tehdään. Analyysimenetelmän valinnassa on huomioitava toimintaan liittyvien lakien vaatimukset, esim. työturvallisuuslaissa ja pelastuslaissa edellytetään riskien arviointia, mutta menetelmää ei ole määritetty, joten vastuu valinnasta ja sen soveltuvuudesta kuuluu arvioinnista päättävälle taholle. Analyysimenetelmien valintaan tulee käyttää riittävästi aikaa ja pohtia, onko kyseinen menetelmä soveltuva juuri oman toiminnan arviointiin ja miten paljon sitä käytetään muissa vastaavissa organisaatioissa. Se tulee valita sillä ajatuksella, että sitä käytetään pitkäjäksoisesti ja kerätään riittävästi vertailutietoa aikaisemmista analysointikausista. Menetelmän valintaprosessiin tulisi myös sisällyttää organisaation riskienhallinnasta vastaava taho tukemaan päätöksentekoa. Myös yrityksen eri liiketoimintayksiköiden roolien täsmentäminen ja yhteistyö yksiköiden välillä ja konsernin eri tasoilla tulisi olla kaikille selvää ja kaikkien tulisi olla siihen sitoutuneita. (Kuusela & Ollikainen 2005, 138; Leppänen 2006, 130.)

2.3.1 Riskien toteutumisen todennäköisyys ja vakavuus

Riskin toteutumisen todennäköisyys voidaan arvioida useilla erinäisillä asteikoilla, mutta yksinkertaisin tapa on jakaa todennäköisyys kolmeen luokkaan: 1) epätodennäköinen, 2) mahdollinen ja 3) todennäköinen. Näin edesautetaan käytettävyyttä ja vältetään liian työtä tuottava ja yksityiskohtainen arviointiasteikko. Usein liian monitasoinen asteikko johtaa helposti siihen, että riskit arvioidaan ylimalkaisesti eikä riskienarviointi perustu huolelliseen pohdintaan. Riippumatta siitä, mitä riskienhallintamenetelmää käytetään, tulisi organisaation ris-

kien todennäköisyyden perustua samaan asteikkoon. Tätä tehtävää varten on organisaatiossa hyvä olla erikseen määritetty riskienhallintatiimi. (Leppänen 2006, 124-126.)

Riskien toteutumisen seuraukset tulee luokitella samoilla kriteereillä kuin todennäköisyys. Yllä mainittua kolmiportaista asteikkoa voidaan käyttää seurausten luokittelussa seuraavalla tavalla: 1) vähäinen, 2) haitallinen ja 3) vakava. Seurausten arvioinnin vakavuuden perusteena käytetään organisaation/yksikön kokoa ja kokonaisbudjettia. Kaikkia arvioitavia kohteita on arvioitava samalla mitta-asteikolla. Universaalein ja usein kätevin tapa mitata seuraamusten vakavuutta on arvioida todennäköisin rahallisen menetyksen summa. Eettisesti arveluttavaa on arvioida henkilövahinkoja rahallisesti, mutta tässä tapauksessa välttämätöntä yhteismitallisen asteikon luomiseksi. Mitattavia vahinkokohteita voivat olla muun muassa myynti, omaisuus, tieto sekä toiminta tai sen keskeytys. (Leppänen 2006, 125-126.)

2.3.2 Riskitason arviointi

Edellisessä kappaleessa mainittuja kolmikantaisia arviointitasoja käytettäessä riskit voidaan jaotella viiteen riskitasoon (taulukko 1). Luokituksen perusteella voidaan määrittää tavoiteriskitaso sekä laatia riittävän tasoiset hallintatoimenpiteet (taulukko 2). Esimerkiksi tulipalo voi olla todennäköinen ja vakava, jolloin sen riskitaso on 5 eli sietämätön riski. Tällöin tulee tavoiteriskitasoksi asettaa 1, jolloin hallintatoimenpiteiden kautta siitä pyritään tekemään merkityksetön riski. Näitä hallintatoimenpiteitä varten kiinteistöille on esimerkiksi määritetty lakisääteinen pelastussuunnitelma, johon hallintatoimenpiteet tulipaloriskin todennäköisyyden sekä seurausten vakavuuden pienentämiseksi merkitään. (Leppänen 2006, 127-128.)

TAPAHTUMAN TODENNÄKÖISYYS (3x3 jaottelulla)	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: Riskitason arviointi (Leppänen 2006, 127).

Riskitaso	Tarvittavat toimenpiteet riskin vähentämiseksi
1. Merkityksetön riski	<ul style="list-style-type: none"> • Riskin suuruus on niin olematon, että se ei edellytä toimenpiteitä • Tälle tasolle laskettuja riskejä ja niiden hallintakeinoja on tarkkailtava vuositasolla tai erillisissä tarkastuksissa • Riskienhallintatoimenpiteitä voidaan toteuttaa tarvittaessa ennaltaehkäisevässä merkityksessä (vältetään tason nousu)
2. Vähäinen riski	<ul style="list-style-type: none"> • Riskin suuruus on vähäinen eikä erillisiä toimenpiteitä välttämättä tarvita, mutta ne voidaan toteuttaa tarvittaessa • Tälle tasolle laskettuja riskejä ja niiden hallintakeinoja on tarkkailtava vuositasolla • Ennaltaehkäisevillä toimenpiteillä ylläpidetään riskitaso
3. Kohtalainen riski	<ul style="list-style-type: none"> • Riskin suuruus edellyttää toimenpiteitä riskin vähentämiseksi • Toimenpiteet on aikataulutettava ja toteutettava samana vuonna • Erittäin haitallisten riskien todennäköisyys on selvitettävä tarkoin • Tälle tasolle laskettuja riskejä ja niiden hallintakeinoja on tarkkailtava jatkuvasti (esim. kuukausittain)
4. Merkittävä riski	<ul style="list-style-type: none"> • Riskin suuruus edellyttää välittömiä toimenpiteitä (päivä/viikko) • Tällä tasolla olevia riskialttiita toimenpiteitä ei tule aloittaa ilman riskiä vähentäviä toimenpiteitä • Tälle tasolle laskettuja riskejä ja niiden hallintakeinoja on tarkkailtava päivittäin/viikoittain
5. Sietämätön riski	<ul style="list-style-type: none"> • Riskin suuruus on niin merkittävä, että toimintaa ei saa aloittaa tai jatkaa ennen riskitasoa vähentäviä välittömiä toimenpiteitä • Riskin toteutuminen ja vakavuus ovat sillä tasolla, jossa toteutuminen on välitöntä • Tällä tasolla arvioituja riskejä on seurattava jatkuvasti, myös niiden riskitason alenemisenkin jälkeen (mahdollinen tason uudelleen nousu) • Tälle tasolle mahdollisesti nousevia riskejä on seurattava viikoittain

Taulukko 2: Riskitason edellyttämät toimenpiteet luokittain (Leppänen 2006, 128).

Vaikka riskit arvioitaisiinkin edellä mainitulla tavalla ja useampi riski saisi saman riskitason, eivät ne todellisuudessa välttämättä ole samanarvoisia. Esimerkkinä voidaan käyttää flunssan ja SARSin suhdetta; flunssa on todennäköisyydeltään luokkaa 3)todennäköinen ja seurauksiltaan luokkaa 1)vähäinen, kun taas SARS on todennäköisyydeltään 1)epätodennäköinen, mutta seurauksiltaan luokkaa 3)vakava. Näin arvioiden kumpikin ovat samaa riskitasoa, vaikka todellisuudessa SARSiin sairastumista pidetään suurempana uhkana. Siksi ennen riskienhallintatoimenpiteisiin ryhtymistä tulee kokonaisriskiä tarkastella erikseen. (Leppänen 2006, 126-127.)

2.3.3 Riskirekisteri

Kun riskit on tunnistettu ja niiden vaikutus ja todennäköisyys arvioitu karkealla tasolla, rakennetaan niistä riskirekisteri (tai riskikartta). Riskirekisterin avulla voidaan hahmottaa riskikokonaisuuksia, tunnistaa juuri omaan organisaatioon ja toimintaan kohdistuvat riskit ja pitää

jo tunnistetut riskit muistissa ja helposti saatavilla. Tärkeää on löytää niin nykyiset riskit kuin potentiaaliset tulevaisuuden riskit. Riskirekisteriä tulee olla helppo ylläpitää ja päivittää ja sen käyttö tulee olla systemaattista ja selkeää. Riskirekisteri toimii myös dokumentaatiovälineenä riskeistä raportoitaville tahoille, kuten esimerkiksi johdolle ja hallitukselle. (Kuusela & Ollikainen 2005, 137; Leppänen 2006, 123.)

Sen jälkeen kun alustavassa riskikartoituksessa riskit on karkeasti arvioitu ja viety riskirekisteriin, tulee korkean vaikutuksen ja todennäköisyyden riskit ottaa tarkempaan tarkasteluun. Tämän tarkemman analyysin tarkoituksena on mahdollisuuksien mukaan arvioida riskin todennäköinen rahamääräinen vaikutus. Kun karkean tason jaottelussa käytettiin yritysjohton arvioita mahdollisesta vaikutuksesta, on tarkemman tason analyysissä mahdollisuuksien mukaan kannattavaa käyttää asiantuntijoita, tilastoja ja herkkyysanalyysijä. Myös mahdolliset riskien kerrannaisvaikutukset, korrelaatiot sekä linkit muihin riskeihin otetaan tässä vaiheessa tarkasteluun. (Kuusela & Ollikainen 2005, 139.)

3 Haastattelutulokset

Haastattelutuloksissa käydään läpi kootusti Riskipistettä käyttäneiden Helsingin Sataman riskienhallinnassa mukana olevien henkilöiden mielipiteitä koskien Helsingin Sataman riskienhallinnan nykytilaa ja kehittämistä, Riskipisteen soveltuvuutta osana Helsingin Sataman riskienhallinta ja mahdollisia tulevaisuuden näkymiä edellä mainittujen asioiden suhteen. Haastattelutulokset esitetään yhteenvetojen muodossa. Liitteenä olevasta haastattelupohjasta löytyvät kootusti litteroidut vastaukset jokaisen kysymyksen alaisuudesta.

Vaikka suurin osa haastateltavista ei ollutkaan käyttänyt Riskipistettä vähään aikaan ja heidän tietämyksensä ohjelmiston suhteen oli pintapuoleista, pystyttiin teemahaastattelun puitteissa avaamaan kysymyksiä ja niiden taustoja siinä määrin, että haastateltavat ymmärsivät kysymykset ja pystyivät kommentoimaan niihin. Koska kaikki haastateltavat olivat kuitenkin käyttäneet ohjelmistoa jossain määrin ja suurin osa oli ollut osallisena laatimassa kysymyksiä Riskipisteen osa-alueisiin, voitiin saatua haastattelumateriaalia pitää tutkimuksellisesti luotettavana.

Haastateltuja käyttäjiä oli kahdeksan. Haastattelut suoritettiin Satamatalossa sekä Vuosaaren toimistossa huhti-toukokuussa 2013. Haastateltavien tittelit ovat talousjohtaja, toimistopäällikkö, kaksi turvallisuusasiantuntijaa, turvallisuuspäällikkö, satamalakimies, laatu- ja ympäristöpäällikkö sekä IT-päällikkö.

Huomioitavaa haastattelutuloksia luettaessa on, että palveluntarjoaja on pyrkinyt jatkuvasti parantamaan Riskipistettä ja asiakaspalveluaan asiakkaidensa toivomusten mukaan. Koska

haastatteluista on kulunut opinnäytetyön valmistumisesta katsottuna melkein vuosi, voivat jotkin parannusta vaatineet kohteet olla jo Helsingin Sataman toivomalla tasolla.

3.1 Helsingin Sataman riskienhallinta

Haastattelujen kautta tuli ilmeiseksi, että vaikka riskienhallinta onkin Helsingin Satamassa tunnustettu tärkeäksi osaksi liiketoimintaa, puuttuu siitä selkeä vetovastuu ja johtaminen. Yhdeksi ideaksi vastuuttamiseen esitettiin itsenäisen yritysturvallisuusosaston perustamista, minkä vetovastuulla olisivat riskienhallinta, työsuojelu sekä muu turvallisuustoiminta, ja joka vastaisi toiminnastaan suoraan ylemmälle johdolle. Toisena ideana ehdotettiin riskienhallinnan liittämistä osaksi ympäristö- ja laatutoimintaa, koska ympäristö- ja laatualueille on vastuutettu organisaatio- ja johtamisjärjestelmien integroiminen.

Organisaatiomuutosta pidettiin yhtenä syynä riskienhallinnan ja Riskipisteen käyttöönoton hitauteen. Tästä saatiin myös vastaväitteitä, joiden mukaan organisaatiomuutosta on pidetty eräänlaisena tekosyynä sille, ettei olla henkilötasolla haluttu tai jaksettu nähdä vaivaa riskienhallinnan kehittämisen eteen. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että nykyisellään riskienhallintaa pidetään erillisenä saarekkeenaan, joka jää muiden toimintojen jalkoihin. Tämä kuulemma konkretisoituu muun muassa siinä, että riskitietoja syötetään Riskipisteeseen, mutta niitä ei liitetä mitenkään osaksi liiketoimintaa.

Lähitulevaisuudessa tapahtuvan yhtiöittämisen ei uskottu vaikuttavan Helsingin Sataman riskienhallintaan. Vaikka teknisesti kuntalaki ei enää velvoittaisikaan riskienhallinnan järjestämiseen, ei toiminnan muutokseen uskottu.

3.2 Riskipiste

Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että Riskipiste myytiin heille aiemmin Helsingin Satamalla harjoittelussa olleen ja sittemmin palveluntarjoajalle siirtyneen turvallisuusasiantuntijan puolesta, eikä silloisella Riskipisteen hankinnasta vastanneella taholla ollut riittävää ymmärrystä siitä, mikä ohjelmiston käyttötarkoitus Helsingin Satamassa tarkalleen ottaen olisi. Turvallisuusasiantuntijan myötä yhteistyö palveluntarjoajan kanssa oli ollut sujuvaa, mutta hänen lähdettyään palveluntarjoajalta toisen yrityksen palvelukseen, palveluntarjonnan ongelmat alkoivat.

Riskipisteen valmiiden kysymysten ei katsottu olevan aiemmin tuntemattomiin riskeihin herättäviä. Koska kaikki haastateltavat olivat heille vastuutetun Riskipisteen liiketoiminnan osa-alueen ammattilaisia, olivat kysymykset heidän mielestään ylimalkaisia tai etteivät ne olleet satamaympäristöön sopivia. Haastateltavat kokivat, että jos palveluntarjoaja haluaisi Riskipis-

teen toimivan satamaympäristössä aiemmin tuntemattomiin riskeihin herättävänä, tulisi heidän palkata palvelukseensa konsultti, jolla olisi vahva tuntemus satamatoiminnasta. Kukaan ei kuitenkaan odottanut Riskipisteeltä kyseistä toimintoa ja haastateltavat olivatkin sitä mieltä, että konsultti tulisi maksamaan liikaa niin palveluntarjoajalle kuin heillekin.

Riskipisteen pääfunktiona koettiin olevan sen kyky toimia riskirekisterinä ja riskienhallinnan tietokantana. Haastateltavat kokivat, että Riskipisteeseen voitaisiin viedä kaikki Helsingin Sataman aiemmin tehdyt riskikartoitukset ja muu turvallisuusmateriaali ja näin yhtenäistää turvallisuusdokumentaation käytäntöjä. Riskipisteen kautta koettiin olevan myös mahdollista johtaa aikataulutuksia ja auditointeja.

Riskipistettä katsottiin voitavan käyttää valistus- ja koulutustyökaluna. Koska Riskipisteen peruskäytettävyys koettiin selkeäksi, olivat haastateltavat sitä mieleltä, että sitä olisi vaivatonta käyttää keskustelun johtamisen alustana esimerkiksi palaverissa tai koulutustilaisuuksissa. Näin koettiin olevan mahdollista myös lisätä Helsingin Sataman avoimuutta, sisäistä läpinäkyvyyttä ja yhteistyötä, kun yhdessä läpikäymällä pystyttäisiin tunnistamaan riskejä tehokkaammin kuin yksilötasolla.

Riskianalyysipuoli koettiin Riskipisteessä puutteelliseksi. Riskien todennäköisyyttä arvioitaessa olisi toivottu riskien vaikuttavuuden arviointia, jolloin näiden kahden korrelaatiosta olisi saatu luotettavampi riskiarvosana. Koska liiketoimintapuoli ja strategia ovat kokonaan organisaatioille räätälöitäviä, ei Riskipisteestä koettu löytyvän siihen sopivia malleja eikä sen mekaaninen käytettävyys palvellut oikealla tavalla analyysipuolta.

Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että palveluntarjoajalle olisi hyödyllistä lanseerata Riskipisteestä myös asiakkaalle myytävä ja asennettava ohjelmistoversio, jonka päivittämisestä ja teknisestä tuesta asiakas maksaisi esimerkiksi kuukausimaksua. Näin koettiin, että palveluntarjoajan olisi mahdollista laajentaa toimintaansa asiakaspinnoille, joille selainpohjaiset ohjelmistot ovat automaattisesti karsiva tekijä. Näin ajateltiin myös, että palveluntarjoajan resursseja vapautuisi asiakaspalveluun ja tuotekehitykseen.

Osa haastateltavista koki, että selainpohjaisessa ohjelmistossa on se riski, että jos palveluntarjoaja menee konkurssiin, palvelun tarjonta myös lakkaa. Vaikka Riskipiste jatkuisikin selainpohjaisena ohjelmistona, Helsingin Satamassa toivottiin, että jatkossa käyttäjä voisi itse muokata ja lisätä riskikysymyksiä ohjelmistoon. Helsingin Sataman tietojen pitäminen ulkoisella palvelimella koettiin riskinä, mutta koska Riskipisteeseen syötettyjä tietoja ei pidetty korkean prioriteetin liikesalaisuuksina, koettiin riski hyväksyttäväksi.

Palveluntarjoajan toimintaa ei ollut pidetty parhaana mahdollisena ja toiminnan kehittämistä toivottiin. Palveluntarjoajalle lähetettyjä riskilistoja ja korjausehdotuksia oli saatettu joutua pahimmillaan odottamaan jopa kaksi viikkoa. Syyksi tähän haastateltavat kertoivat olleen palveluntarjoajan sisäiset organisaatiomuutokset. Toiminnan koettiin kuitenkin tästä parantuneen, eikä pyydettyjä lisäyksiä ollut tarvinnut enää odottaa paria päivää pidempään. Palaverista palveluntarjoajan henkilöstön kanssa oli jäänyt positiivinen kuva, eikä siltä osin nähty toiminnassa parantamisen tarvetta.

4 Johtopäätökset

Opinnäytetyön johtopäätökset tehtiin perustuen opinnäyteyössä esitettyyn teoriaan, haastattelutuloksiin sekä kirjoittajan omaan pohdintaan. Ensimmäiseksi arvioitiin Helsingin Sataman riskienhallinnan nykytilaa ja miten sitä mahdollisesti tulisi kehittää.

Toiseksi arvioitiin Riskipisteen riskienhallinnallista potentiaalia ja palveluntarjoajan toimintaa Helsingin Sataman suhteen. Riskipisteestä arvioitiin, kuinka hyvin sen eri ominaisuudet sopivat palvelemaan tehokkaan ja helposti lähestyttävän riskienhallinnan järjestämistä sekä tarkastellaan, kuinka hyvin ohjelmisto on onnistuttu ottamaan käyttöön Helsingin Satamassa. Myös palveluntarjontaa ja sen mahdollisia kehityskohteita arvioitiin.

Viimeiseksi arvioitiin, kuinka hyvin Riskipiste nykyisellään palvelee Helsingin Sataman riskienhallintaa ja mikä ohjelmiston potentiaali voisi tulevaisuudessa olla onnistuneesti kehitettynä ja käyttöönotettuna. Arvioinnin kohteena oli myös se, tuoko Riskipiste kaivattua lisäarvoa Helsingin Sataman riskienhallintaan, ja että tulisiko ohjelmiston käyttöä jatkaa tulevaisuuteen.

4.1 Helsingin Sataman riskienhallinta

Vaikka Helsingin Satama on tunnistanut riskienhallinnan osaksi päivittäistoimintaansa, jää se nykyisellään muun toiminnan jalkoihin, eikä sitä ole onnistuneesti liitetty osaksi strategiaa, päätöksentekoa ja vuosisuunnittelua. Pääasiallisena syynä riskienhallinnan irrallisuuteen voidaan katsoa olevan riskienhallinnan johtamisen vastuutus taholle, jolla ei ole kiinnostusta tai resursseja asian eteenpäin viemiseksi.

Riskienhallinnan tehokkaan järjestämisen ja käyttöönoton vaikuttavimpana tekijänä on toiminnan johtamisen oikeaoppinen vastuuttaminen. Riskienhallintaa edellytetään eri lainsäädännöissä sekä suosituksissa ja hyvä hallinnointitapa sekä sisäinen valvonta tunnistavat sen osaksi toimintojaan. Riskienhallinta luo aina vastuun toimenpiteiden toteuttamisesta sekä tilanteen seuraamisesta ja raportoimisesta. Vetovastuun tulisikin olla tarpeeksi korkealla or-

ganisaatiossa ja riskienhallinnasta sekä sen kehittämisestä vastaavalla taholla tulisi olla tarpeeksi asiantuntemusta ja valtaa viedä kehittämiskohteita eteenpäin organisaatiossa. Yksi vastuuttamisen vaihtoehto Helsingin Satamalle olisi perustaa itsenäinen yritysturvallisuusosasto, minkä vastuulla riskienhallinnan vetovastuu, työsuojelu sekä muu turvallisuustoiminta olisi ja mikä vastaisi toiminnastaan suoraan ylemmälle johdolle. Päädytään Helsingin Satamassa millaiseen ratkaisuun tahansa, tärkeintä olisi, että vastuutaholla olisi aidosti kiinnostusta riskienhallinnasta ja se eteenpäin viemisestä.

Jotta Helsingin Sataman koko henkilöstö saataisiin sitoutumaan riskienhallintaan, tulisi johdon selkeästi ilmaista tukensa riskienhallinnalle ja turvallisuusjohtamiselle. Näin riskienhallinnasta kehittyisi strateginen ajattelu- ja toimintatapa, jolla varmistettaisiin etupainotteinen riskienhallinta jota koko henkilöstö edesauttaa. Kun riskit arvioidaan kustannustehokkaasti ja läpinäkyvästi kaikilla organisaatiotasolla, pystytään soveltamaan tehokkaasti valittua riskienhallinnan strategiaa ja saavuttamaan merkittävää kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. Tällä hetkellä Helsingin Satama on juridisesti sama asia kuin Helsingin kaupunki, mutta tulevaisuudessa Helsingin Satama tullaan yhtiöittämään. Tällöin oman riskikentän tuntemus tulee korostumaan, kun muun muassa vakuuttaminen ja sopimusriskeihin varautuminen tullaan hoitamaan itsenäisesti, eikä Helsingin kaupungin varmuuskassa ole enää käytettävissä.

Joidenkin haastateltavien mielestä Helsingin Satamassa on jossain määrin havaittavissa ajattelutapaa, jossa keskitytään vain oman työn hoitamiseen, eikä pyritä työn toteuttamisessa kaivattuun organisaation sisäiseen avoimuuteen ja yhteistyöhön. Riskienhallintaa järjestettäessä olisi erittäin tärkeää korostaa henkilöstölle, ettei riskien tunnistamisessa ole kyse syyllisten etsimisestä vaan riskien ja vaaratilanteiden tunnistamisesta. Tätä silmällä pitäen riskienhallintaa johtavien henkilöiden tuleekin johdattaa keskustelua avoimessa ja positiivisessa hengessä kohti yhteisiä tavoitteita tukevia ratkaisuja.

4.2 Riskipiste

Vaikka suurin osa kysymyksistä Riskipisteessä onkin Helsingin Sataman itse laatimia, on ohjelmistossa myös valmiina yleismaailmallisempia kysymyksiä koskien liiketoiminnan eri osalualueita. Näillä ennalta laadituilla kysymyksillä pyritään herättämään organisaatio tunnistamaan toimintaansa koskevia riskejä, mikäli riskienhallintatoimintoja ei ole, tai ne ovat hyvin pintapuoleisia. Mutta koska Helsingin Sataman käyttäjillä on vankka osaaminen omista liiketoiminta-alueistaan, ei Riskipiste tarjonnut heille tuntemattomia riskejä. Jotta Riskipiste pystyisi herättämään Helsingin Sataman kaltaisen organisaation käyttäjät heille tuntemattomiin riskeihin, edellyttäisi se ulkopuolisen konsultin palkkaamista, jolla olisi erityistuntemusta kyseisestä liiketoiminta-alueesta satamatoiminnan viitekehyksessä. Vaikka tällainen lähestymistapa palveluntarjoajan kannalta katsottuna olisi hyvä ohjelmiston houkuttelevuuden kannalta,

on sen todennäköisesti taloudellisesti kannattamatonta niin palveluntarjoajan kuin palvelun tilaajaan kannalta.

Kun tunnistetaan riskejä, on tärkeää että tunnistetut riskit laitetaan muistiin, josta ne voidaan palauttaa nopeasti mieleen. Riskipisteen yksi päätoiminnoista on toimia riskirekisterinä - eräänlaisena organisaation tunnistettujen riskien tietopankkina - ja siihen ohjelmisto soveltuu mainiosti. Kun riskit on tunnistettu ja syötetty ohjelmistoon, voidaan hahmottaa riskikokonaisuuksia, jolloin on helpompi tunnistaa niin nykyisiä kuin tulevaisuudenkin riskejä. Riskeihin liittyvät lisätiedot kuten riskienhallintatoimenpiteiden implementointi, aikataulusuunnitelma ja muut aiemmin laaditut riskiarviot sekä turvallisuusdokumentaatio kulkevat mukana Riskipisteen sisäisessä tietopankissa. Samoin lainalaisuuksin voidaan toteuttaa myös organisaation sisäisiä auditointeja tai todentaa ulkopuolisille auditointijille riskienhallinnan taso.

Koska Helsingin Satamalla on jo olemassa oleva riskienhallintaryhmä, on hyödyllistä, että sillä on alusta mistä johtaa keskustelua. Riskipiste soveltuu tähän käytettävyytensä puolesta hyvin ja sen kautta on vaivatonta käydä läpi eri riskiosioita yhdessä organisaation eri toimijoiden kesken. Samoin lainalaisuuksin Riskipistettä voidaan käyttää myös valistus- ja viestintätyökaluna. Koska ihmiset ovat jossain määrin sokeita omalle työlleen, auttaa riskien läpikäynti yhdessä, kun valistetaan muita omaa liiketoiminta-aluetta koskevista riskeistä ja mahdollisesti tunnistetaan yhdessä uusia riskejä koskien omaa työtä tai useampaa toimintoa koskevia poikahallinnollisia riskejä. Riskipisteeseen tunnistetut ja kootut kokonaisvaikutukseltaan merkittävimmät riskit on helppo viestittää organisaation eri tasoille ja johdolle ohjelmiston ja sen raportointityökalujen kautta. Näin johdon on myös mahdollista seurata, miten riskit kehittyvät pidemmällä aikavälillä ja käyttää saamaansa tietoa strategian, vuosisuunnittelun ja päätöksenteon tukena.

Riskipiste tarjoaa riskin toteutumisen todennäköisyyden arvioimiseen 3-portaiset vastausvaihtoehdot "Lievä riski", "Kohtalainen riski" sekä "Merkittävä riski". Koska asteikko ei ole liian monitasoinen, sillä edesautetaan ohjelmiston käytettävyyttä ja vältetään liian työtä tuottava ja yksityiskohtainen arviointiasteikko. Liian monitasoisessa asteikossa voidaan helposti arvioida riskit liian suurpiirteisesti eikä riskienarviointi perustu huolelliseen pohdintaan. Edellä mainittujen vastausvaihtoehtojen lisänä ovat vastausvaihtoehdot "Ei riskiä/kunnossa" sekä "Kysymys ei ole ajankohtainen". Riskipisteessä on siis myös huomioitu riskin luonteen mahdollinen muuttuminen ajan myötä, eli vaikka jokin riski ei olisikaan ajankohtainen tällä hetkellä, voi se olla sitä tulevaisuudessa. Tämä tukee Helsingin Sataman tavoitetta varmistua riskienhallinnan etupainotteisuudesta, millä varmistetaan, että tunnistetut riskit ovat hallinnassa myös tulevaisuudessa.

Riskipisteessä voidaan arvioida myös riskin toteutumisen vakavuus. Suurin osa Helsingin Sataman käyttäjistä ei ollut tästä tietoisia ja näin ollen monet haastateltavat toivoivat sitä lisätäväksi riskikysymyksiin toteutumisen todennäköisyyden rinnalle. Tämä ominaisuus Riskipisteestä kuitenkin on löydettävissä välilehdestä Analyysin tulokset → Korjaus- ja riskikohteet silloin, kun jollekin riskille on annettu kysymyspatteristoa täytettäessä jokin toteutumisen todennäköisyyden arvo. Näin ollen voidaan todeta, että Riskipisteen riskienarviointityökalulla voidaan arvioida riskien todennäköisyyden ja seurauksen tuloa ja tätä kautta saada tarkempi kuva riskitasoista. Kun riskille on arvioitu toteutumisen sekä vakavuuden todennäköisyys ja näillä saatu selville riskitaso, voidaan riskienhallinnan teoriassa esitettyä taulukko 2:sta (riskitason edellyttämät toimenpiteet luokittain) käyttää ohjenuorana riskien hallintatoimenpiteiden suunnittelussa.

Palveluntarjoaja on suunnitellut Riskipisteen siten, että ohjelmistoon ei käyttäjä itse voi suoraan lisätä riskikysymyksiä tai muokata pisteytyksiä, vaan nämä asiat hoidetaan palveluntarjoajan toimesta pyydettyä. Riskipisteen käytettävyyden parantamiseksi palveluntarjoajan tulisi tutkia mahdollisuutta sille, että käyttäjät voisivat itse lisätä ohjelmistoon kysymyksiä ja muokata pisteytyksiä. Näin palveluntarjoajan olisi mahdollista vapauttaa resurssejaan oman yritystoimintansa kehittämiseen. Asiakaspinnan laajentamista ajatellen olisi Riskipisteestä hyödyllistä lanseerata myös asennettava ohjelmistoversio. Koska Riskipiste on nykyisellään saatavilla ainoastaan selainpohjaisena ohjelmistona, karsii tämä potentiaalisista asiakkaista esimerkiksi yritykset, jotka haluavat säilyttää tietonsa omilla servereillään tietoturvasyistä.

4.3 Riskipisteen soveltuvuus Helsingin Satamalle

Helsingin Sataman riskienhallinnan järjestämisen ongelmien ja palveluntarjonnan vaikeuksien vuoksi Riskipisteen lähtökohta tehokkaana osana Helsingin Sataman riskienhallintaa ei ole ollut paras mahdollinen, mikä on johtanut Helsingin Sataman henkilöstön osittain jopa kyseenalaistamaan ohjelmiston tuoman lisäarvon. Kun Riskipiste hankittiin, ei sen kaikkia ominaisuuksia osattu oikeaoppisesti valjastaa käyttöön ja riskienhallinnan vetovastuun ongelmat ovat myös vaikuttaneet siihen. Tällä hetkellä Helsingin Sataman riskienhallinnan vetovastuu ei ole onnistuneesti toteutettu, mikä on johtanut siihen, että myös Riskipisteen integroiminen osaksi riskienhallinnan toimintoja viivästyy.

Osana tehokasta ja integroitua riskienhallintaa Riskipisteen voidaan katsoa olevan innovatiivinen ja toimiva riskienhallintaohjelmisto, joka edesauttaa hyvän hallinnointitavan, sisäisen valvonnan ja onnistuneen turvallisuuskulttuurin kehittymistä. Sen toiminnalliset vahvuudet ovat kyyssä toimia riskirekisterinä ja turvallisuusmateriaalin tietopankkina, koulutus- ja valistustyökaluna ja se omaa potentiaalia myös riskianalyyysien laatimiseen avustavana työkalu-

na. Sen kautta on mahdollista viestittää riskienhallinnan arvoja ja todentaa riskienhallinnan auditointeja niin organisaation sisäisille tahoille kuin ulkoisille sidosryhmille.

Koska Riskipisteen eteen on jo Helsingin Satamassa nähty paljon vaivaa ja ohjelmistoon on syötetty paljon riskimateriaalia, on hyödyllistä ainakin lähitulevaisuuteen saakka katsoa kuinka hyvin Riskipisteen potentiaali pystytään hyödyntämään osana Helsingin Sataman riskienhallintaa. Riskipisteen integroiminen osaksi riskienhallintaa on yhtä lailla sidoksissa riskienhallinnan johtamisen onnistuneeseen vastuuttamiseen. Tulevaisuuden käyttöön vaikuttaa myös palveluntarjonnan laatu, ja jos se saadaan asiakkaan toivomalle tasolle, voidaan Riskipisteen katsoa olevan kilpailukykyinen ja toimiva riskienhallinnan työkalu niin Helsingin Sataman kuin muidenkin organisaatioiden käyttöön, jotka ovat kiinnostuneita oman riskienhallintansa kehittämisestä.

5 Työn arviointi

Aloitin opinnäytetyön suunnittelun vuonna 2012 ja alun perin tarkoituksena oli tehdä opinnäytetyö valmiiksi vuoden loppuun mennessä. Perhe-elämän ja työuupumuksen vuoksi tavoite kuitenkin venyi niinkin paljon, että haastattelut sain suoritettua vasta 2013 keväällä ja itse työ valmistui huhtikuussa 2014. Näin ollen työn toteuttamisen olisi voinut suunnitella ja aikatauluttaa paremmin ja työn tekemiselle luoda paremmat olosuhteet.

Teemahaastattelujen suhteen olisi mahdollisesti ollut hyödyllistä järjestää uusi haastattelukierros nyt kun Helsingin Sataman käyttäjät ovat todennäköisesti käyttäneet Riskipistettä enemmän, mutta luovuin tästä aikataulutuksellisista syistä. Koin myös, etteivät käyttäjät välttämättä edes suostuisi uusiin haastatteluihin tai ettei haastattelujen kautta välttämättä olisi saatu työn validiuden kannalta uutta ja merkittävää tietoa.

Edellisistä kappaleista huolimatta koen, että opinnäytetyöni vastasi asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja tavoitteet laatia johtopäätökset Helsingin Sataman riskienhallinnan ja Riskipisteen kehittämisestä sekä Riskipisteen soveltuvuudesta Helsingin Sataman käyttöön täytyivät. Uskon, että opinnäytetyöni kautta Helsingin Sataman riskienhallintaa pystytään kehittämään toimivampaan suuntaan Riskipiste tukenaan ja palveluntarjoaja pystyy kehittämään omaa toimintaansa ja Riskipistettä asiakkaidensa toiveiden mukaan kohti kokonaisvaltaista ja kilpailukykyistä tuotetta turvallisuusalan markkinoille.

Lähteet

4Ks Finland Oy. 2014. Riskipiste. Viitattu 31.1.2014. <http://www.4ks.fi/tuotteet-ja-palvelut/riskipiste/>

Arvopaperimarkkinayhdistys ry. 2010. Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi (Corporate Governance). Viitattu 31.1.2014. www.kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2013/01/suomen-listayhtioiden-hallinnointikoodi-cg2010.pdf

COSO. 2013. Internal Control - Integrated Framework. Executive Summary. Viitattu 31.1.2014. www.coso.org/documents/990025P_Executive_Summary_final_may20_e.pdf

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

Fink, A. 2005. Conducting Research Literature Reviews. Lontoo: Sage Publications Inc.

Helsingin Satama. 2014a. Esittely. Viitattu 16.2.2014. http://www.portofhelsinki.fi/helsingin_satama

Helsingin Satama. 2014b. Yrityskuva. Viitattu 16.2.2014. http://www.portofhelsinki.fi/www-sivusto/helsingin_satama/yrityskuva

Helsingin Satama. 2014c. Satamaturvallisuus. Viitattu 16.2.2014. http://www.portofhelsinki.fi/www-sivusto/helsingin_satama/yrityskuva

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytänteet. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

ISO. 2009. Risk Management - Principles and guidelines. Sveitsi: ISO copyright office.

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

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

Laatukeskus. 2014. Auditointi. Viitattu 30.3.2014. <http://www.laatukeskus.fi/palvelut-asiantuntijapalvelut/auditointi>

Leppänen, J. 2006. Yritysturvallisuus käytännössä. Helsinki: Talentum.

Nations, D. 2014. Web applications. Viitattu 13.3.2014
http://webtrends.about.com/od/webapplications/a/web_application.htm

OECD. 2005. Glossary of Statistical Terms. Viitattu 31.1.2014.
www.stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6778

Ojasalo, K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOYpro Oy.

Rubin, H. & Rubin, I. 1995. Qualitative Interviewing. Lontoo: SAGE Publications.

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Viitattu 31.1.2014. www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf

Smith, D. & Politowski R. 2013. Managing Risk the ISO 31000 Way. Lontoo: The British Standards Institution.

TechTerms.com. 2011. Server definition. Viitattu 13.3.2014
<http://www.techterms.com/definition/server>

Taulukot

Taulukko 1: Riskitason arviointi.....	24
Taulukko 2: Riskitason edellyttämät toimenpiteet luokittain.....	25

Liitteet

Liite 1 Helsingin Sataman riskienhallinnan visio: Satamajohtaja Kimmo Mäki.....	38
Liite 2 Haastattelupohja ja vastaukset kootusti.....	40
Liite 3 Helsingin Sataman lausunto opinnäytetyöstä	46

Liite 1 Helsingin Sataman riskienhallinnan visio: Satamajohtaja Kimmo Mäki

Haastattelu pidettiin 12.4.2013 Helsingin Sataman Satamatalossa.

Osana normaalia toimintaa on liiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen, jossa riskienhallinta pyörii taustalla osana kaikkea toimintaa. Kun ISPS-säädökset aikanaan tulivat niiden eteen on täytynyt tehdä töitä eikä meillä ole ketään jonka työhön se ei olisi jollain tavalla konkreettisesti vaikuttanut. Myös Schengen-alueeseen liittyminen muutti terminaalityötä ja loi uusia haasteita niin matkustajien kuin työntekijöiden turvallisuudelle.

Meillä on riskienhallinta osana päivittäistoimintaamme, mutta näen siinä silti kehittämistä. Riskienhallinta on nykyisellään irrallaan siinä mielessä, ettemme ole onnistuneet kytkemään riskienhallinnan lopputuloksia vuosisuunnitteluun. Riskien kartoitus ja tunnistaminen tuleeekin itsessään olla erillinen asia, mutta siten että se yhdistyy vuosisuunnitteluun. Tulevan vuoden strategiaa suunnitellessamme meidän tulisi osana tätä strategiatyötä pysähtyä miettimään, miten vastaamme strategialla riskien hallitsemiseksi.

Riskienhallinta ei myöskään nykyisellään kytkeydy olennaisesti johtamisprosessiin. Hyvänä esimerkkinä työntekijöiden työturvallisuuden kartoitus on meillä nykyisellään erillinen, oma prosessinsa, joka tulee Helsingin kaupungin henkilöstöhallinnolta. Mielestäni työturvallisuus on niin lähellä riskienhallintaa, että mielekkäämpää olisi että se olisi osa meidän riskienhallintajärjestelmäämme.

En näe että meillä olisi kovinkaan paljon konkreettisia riskejä ja se on hyvä asia. Mielestäni on kuitenkin tärkeää varmistaa, että toimintamme on sellaista, ettei niitä tule myöskään tulevaisuudessa. Emme voi toimia niin, että heräämme niihin vasta sitten kun ne ovat konkreettisia, vaan niiden pohtiminen tulevaisuutta ajatellen on oltava osa toiminnan suunnittelua ja kehittämistä. Ei ole itsetarkoitus että tekisimme ylihuolellista riskikartoitusta jatkuvasti, vaan haaste on kehittää prosessi, jolla pystymme entistä paremmin tunnistamaan ja ehkäisemään riskejä nyt ja tulevaisuudessa.

Riskiryhmä on mielestäni hyvä foorumi työstää riskienhallinnan asioita ja se on tehnyt hyvää työtä riskien systemaattisessa kartoittamisessa. Ongelma riskiryhmän suhteen on, ettei se kytkeydy tarpeeksi tiiviisti muihin toimintoihin. Jos johtoryhmässä tehdään strategiaa tulisi riskiryhmän olla mukana sen laatimisessa. Käytännössä tämä voisi toimia siten, että riskiryhmä tekisi riskikartoituksia ja toimenpide-ehdotuksia sekä ottaisi kantaa siihen, miten tulevaisuudessa voitaisiin toimia, ettei riskejä muodostuisi.

Jokin aika sitten sovimme johtoryhmän tasolla että riskienhallinnan vetovastuu olisi talousjohtajalla. Siitä huolimatta riskienhallinta on osa kaikkea toimintaa ja on poikkihallinnollinen prosessi, jolloin siinä täytyy olla muitakin mukana. Vastuutus on kuitenkin liitoksissa siihen, millaisia kokonaisuuksia kytkemme riskienhallintaan varmistaaksemme tarpeeksi kattavan näkemyksen ja lisäarvon kaikessa toiminnassamme. Näin ollen koenkin problemaattiseksi substanssipuolen vastuuttamisen yhdelle henkilölle, ja siksi ennemminkin näkisin vetovastuussa olevan henkilön eräänlaisena moottorina, joka kerää tietoa ja vie organisaatiota eteenpäin asiassa.

Tällä hetkellä olemme juridisesti sama asia kuin Helsingin kaupungin ja vakuuttamisemme on hoidettu kaupungin toimesta. Kun meidät yhtiöitetään kuvio muuttuu siten, että meidän täytyy itsenäisesti kestää isommatkin taloudelliset tappiot ja meidän tulee varautua siihen myös itsenäisellä vakuuttamisella. Ja kun joudumme itse hankkimaan vakuutukset, on erittäin tärkeää että tunnemme oman riskikenttämme, jotta osaamme hankkia oikeanlaiset vakuutukset joilla varaudumme merkittävimpiä riskjeä kohtaan. Yhtiömuodossa myös sopimusriskien merkitys kasvaa kun tuleme olemaan nykyistä pienempi yksikkö, jolloin meidän täytyy pystyä itse kestämaan realisoituvat sopimusriskit. Erillisenä Helsingin kaupungista meillä ei myöskään olisi enää samanlaista liiketoimintaetua, mikä tulee asiakasyritysten liikeintresseistä koskien kaupungin muita toimintoja.

Liite 2 Haastattelupohja ja vastaukset kootusti

1: Milloin olet viimeksi käyttänyt Riskipistettä?

Suurin osa haastateltavista kertoi, etteivät he olleet käyttäneet Riskipistettä muutamiiin kuukausiin. Syyksi tähän kerrottiin organisaatiomuutos sekä riskienhallinnan eräänlainen horros tai uuden suunnan hakeminen.

2: Ohjelmiston peruskäytettävyys?

Vaikka suurimmalla osalla ei ollut syvällistä kokemusta Riskipisteen käytöstä, oli Riskipiste kaikkien haastateltujen mielestä muihin ohjelmistoihin ja nettiselainpohjaisiin ohjelmiin verrattuna selkeä ja helppo käyttää. Haastateltava H kommentoi, että Riskipiste ei siltä osin ole käyttäjäystävällinen, että eri osioihin on erilliset tunnukset ja salasanat, sillä hän toivoi pääsevänsä näkemään kaikki toimipisteensä osiot yksillä tunnuksilla.

3: Millaisena riskienhallintatyökaluna näet Riskipisteen?

Tästä kysymyksestä johdettiin seuraavat neljä alakysymystä. Haastateltavan annettiin ensiksi omin sanoin vastata tähän kysymykseen ja vastaukset laitettiin siihen sopivan alaotsikon alaisuuteen. Haastateltavan vastauksen jälkeen keskustelu johdettiin alakysymyksiin, jotka olivat opinnäytetyön tekijän omia näkemyksiä siitä, mihin riskienhallinnan toimintoihin Riskipistettä voitaisiin käyttää.

a: Riskien tunnistamiseen herättävänä?

Kaikki haastateltavat jotka kysymykseen vastasivat olivat sitä mieltä, että nykyisellään Riskipisteen valmiit kysymykset olivat ylimalkaisia ja yleisesti ottaen organisaatioiden tiedossa. Kaikki vastaajat olivat myös sitä mieltä, että jos Riskipisteen haluttaisiin olevan ominaisuuksiltaan uusiin riskeihin herättävä, tulisi kysymyksiä olla laatimassa kyseisen asiakkaan toimialan tunteva konsultti. Mutta melkein kaikki myös totesivat tähän yhteyteen, että ymmärtävät edellä mainitun konsulttipalvelun käytön olevan liian kallista palveluntarjoajan tapaiselle pienelle yritykselle eivätkä siis myöskään odottaneet ohjelmistolta kyseistä toimintoa.

b: Muistiinpanovälineenä/riskirekisterinä?

Kaikki haastateltavat kokivat riskirekisterin olevan Riskipisteen tämän hetkinen päätoiminto ja että se palvelee tehtäväänsä hyvin. Haastateltava D lisäsi, että hän näkee Riskipisteen eräänlaisena riskimuistilistana, jonka pohjalta lähdetään tunnistamaan teemoja, mistä johde-

taan itse riskienarviointi. Muutama haastateltava kritisoi sitä, ettei Riskipisteeseen saa itse laitettua kysymyksiä, vaan kysymykset on lisättävä palveluntarjoajan toimesta, mikä hankaloittaa ja hidastaa toimintaa.

Haastateltava E näki Riskipisteessä myös auditointityökalun. Koska kaikki riskidata on helposti saatavissa Riskipisteestä, pystytään sitä käyttämään osaltaan riskienhallinnan nykytilan todentamiseen sekä toimenpiteiden ja aikataulutusten seurantaan.

c: Valistus-/koulutustyökaluna?

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että Riskipiste soveltuu hyvin valistus-/koulutustyökaluksi. Haastateltava A:ta lainaten, ”riskipiste tuo riskit hyvin tarjottimella” ja tunnistettuja riskejä on siten helpompi käsitellä riskipalavereissa sekä pystytään painottamaan merkittävimpiä riskejä. Haastateltava G lisäsi tähän vielä näkökulman, että ihmiset ovat jokseenkin sokeita tunnistamaan omaa työtään koskevia riskejä koska eivät osaa tai halua niistä kertoa ja siksi onkin tärkeää, että riskit käydään itsenäisen vaiheen jälkeen vielä yhdessä läpi.

Usea haastateltava oli sitä mieltä, että läpinäkyvyyttä ja avoimuutta organisaation sisällä olisi tärkeää viestittää. Tämä tarkoittaisi sitä, että kaikkien tulisi pyrkiä ottamaan omia työtehtäviään laajempi vastuu toiminnastaan ja omaksua ajatusmalli, jossa riskejä käsiteltäessä ei ole tarkoitus puuttua toisen työhön, vaan nähdä organisaation yhteiset tavoitteet ja oman työnsä tärkeys. Moni haastateltava piti myös tärkeänä, että riskienhallinta nähdään rakentavana toimintana, jossa ei etsitä syyllisiä eikä yritetä syyllistää ihmisiä. Haastateltava H kuitenkin kommentoi, että vaikka läpinäkyvyyttä, yhteistyötä sekä matriisiorganisaatiota korostetaan, on Helsingin Satamalla kaksi erillistä toimipistettä, joissa on havaittavissa sun ja mun - ajattelua. Hänen mielestään tästä voitaisiin päästä, jos ylempi johto ilmaisisi selkeämmin linjauksensa tällaista mentaliteettia vastaan.

d: Riskianalyysityökaluna?

Kaikki haastateltavat, joilla oli kokemusta Riskipisteen riskianalyysipuolesta, kokivat että nykyisellään ohjelmisto ei sopinut Helsingin Sataman riskianalyysityökaluksi ja että vastausvaihtoehtojen suppeuden takia tuotettu analyysi oli puutteellinen. Haastateltava C totesi, että jos riskin todennäköisyys sekä vaikuttavuus arvioitaisiin ja näiden kahden korrelaatio olisi riskiarvo, saataisiin merkittävät riskit selkeämmin esille. Haastateltava A lisäsi, että mitä enemmän ajattelutyötä vaativia riskejä on kyseessä, sitä vähemmän Riskipisteen analyttiset ominaisuudet auttavat. Haastateltava A jatkoi, että koska liiketoimintapuoli, strategia ja ympäristöpuoli ovat kokonaan organisaatiolle räätälöitäviä, ei liiketoimintapuoleen löydy Riski-

pisteestä kunnollisia malleja eikä sen mekaaninen käytettävyys palvele analyysipuolta toivottulla tavalla.

Haastateltava E:n mielestä ongelma Riskipisteen suhteen oli, että kun jossain ongelmakohdassa tarvitaan spesifistä informaatiota, niin olisi kohtuuttoman suuri vaiva ajaa sisään Riskipisteeseen palveluntarjoajan kautta esimerkiksi ympäristökartoitusta varten pohja. Hänen mielestään palveluntarjoajan tulisikin pohtia sitä, voisiko tulevaisuudessa Riskipisteen kautta täyttää viranomaisilta saatavat pohjat liittyen esimerkiksi ympäristöasioihin ja työsuojeluasioihin.

4: Helsingin Sataman toiminta Riskipisteen käyttöönotossa?

Haastateltava H kertoi, että Riskipiste myytiin Helsingin Satamalle alkujaan joitain vuosia sitten heille harjoittelussa olleen sekä riskikartoituksen tehneen ja sittemmin palveluntarjoajalle siirtyneen turvallisuusasiantuntijan toimesta. Hän lisäsi, ettei usko silloisella riskienhallinnasta vastaavalla taholla olleen tarkkaa visiota siitä, mihin tarkoitukseen Riskipiste hankittiin tai että mitä siltä odotettiin. Myös haastateltava A oli samoilla linjoilla H:n kanssa ja sanoi, ettei hankintaa tai käyttöönottoa hoidettu parhaalla mahdollisella tavalla eikä hankinnan suorittanut taho ollut tarpeeksi motivoitunut ottamaan ohjelmistoa hallintaan sen tehokkaan käytön edellyttämällä tavalla.

Haastateltava H myös kertoi, että alkujaan ei myöskään käyty läpi, mitä riskeillä tarkoitetaan ja haetaan. Hänen mukaansa on täysin liiketoiminta-alasta riippuvaista mitä kukin kokee riskiksi ja tämä asia pitäisi hänen mielestään selkeyttää ja muodostaa yhtenäinen linja kaikille jotka riskienhallinnassa ovat mukana.

Edellisiin näkökulmiin haastateltava E lisäsi, että Riskipisteen hankkimisen taustalla oli tavoite saada kaikki riskienhallinnan materiaali keskitetyksi yhteen paikkaan, koska nykyisellään vuosien aikana tehdyt riskikartoitukset ja -arviot ovat levällään järjestelmissämme eikä niitä löydetä tehokkaasti. Hänen mukaansa tämä taas johtaa siihen, että mikään ei mene konkreettisan tasolla kun laadittuja toimenpiteitä ei vastuuteta eikä toteutumista valvota.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että selkeä vetovastuu riskienhallinnasta puuttui ja sen vuoksi Riskipisteen käyttöönotto oli venynyt tarpeettoman pitkälle. Haastateltava A mainitsee, että Riskipisteen operatiivinen vetovastuu on kunnossa, mutta sinne substanssin tuominen pitäisi vastuuttaa yhdelle henkilölle, joka on Helsingin Sataman työntekijä. Haastateltavat C ja D ovat samoilla linjoilla ja lisäsivät vielä että vastuuhenkilöllä tulisi olla intoa ja jaksamista puskea asiaa eteenpäin organisaatiossamme ja hänelle tulisi antaa siihen vaaditta-

vat resurssit. Haastateltava E lisää vielä, että jos vastuutus säilytetään organisaatiotasolle, ei tällöin saada tuloksia aikaan.

Monet haastateltavista kertoivat, että Helsingin Sataman hiljattainen organisaatiomuutos olisi myös ollut syynä riskienhallinnan nykytilan pysähtyneisyyteen ja Riskipisteen käyttöönoton venymiseen. Haastateltava C oli kuitenkin sitä mieltä, että organisaatiomuutoksella on selitelty turhan paljon sitä minkä takia ohjelmiston käyttöönotto on venynyt. Hän jatkaa, että Riskipisteen vastuuhenkilöt merkittiin jo ennen organisaatiomuutosta eikä niiden suhteen ole muutosta tapahtunut, joten sitä kautta ajateltuna organisaatiomuutokseen vetoaminen on eräänlainen tekosyy.

Haastateltava G:n mukaan riskienhallinta on Helsingin Satamassa eräänlainen erillinen saareke, joka on irrallaan muista toiminnoista, ja että vaikka Riskipisteeseen syötetään riskitietoja, ei se ole vielä millään lailla osa yritystoimintaa. Hän jatkoi, että nykyisellään riskienhallinta pidetään liiaksi erillään muusta toiminnasta tai että se jää muun toiminnan jalkoihin. Haastateltava E oli sitä mieltä, että niin kauan kuin riskienhallintaa ei ole vastuutettu oikein on riskienhallinta irrallisena muusta liiketoiminnasta. Haastateltava G myös esittää idean itsenäisen yritysturvallisuusosaston perustamisesta, minkä vastuulla riskienhallinnan vetovastuu, työsuojelu sekä muu turvallisuustoiminta olisi ja mikä vastaisi suoraan toiminnoistaan ylemmälle johdolle. Toisena ideana hän esittää että riskienhallinta siirrettäisiin osaksi laatutoimintaa. Myös haastateltava C oli sitä mieltä, että ympäristö- ja laatu päällikkö voisi olla yksi parhaista vaihtoehtoista riskienhallinnan vetovastuuseen, ei vähiten siksi koska hänelle on vastuutettu organisaatio- ja johtamisjärjestelmien integroiminen. Haastateltava D oli myös samoilla linjoilla, mutta hän myös lisäsi että ympäristö- ja laatu päällikköllä on nykyisellään jo paljon omia töitä ja hän työskentelee vajaata viikkoa. Näin ollen hänen resurssinsa todennäköisesti eivät riittäisi riskienhallinnan eteenpäin viemiseksi.

5: Palveluntarjonnan laatu?

Vain osa haastateltavista oli ollut tekemisissä palveluntarjoajan kanssa ja pystyi kommentoimaan heidän tarjoamaansa asiakaspalvelua. Kaikki haastateltavat, jotka olivat olleet heidän kanssaan tekemisissä olivat sitä mieltä, että heidän tarjoamansa palvelu ei ollut ollut parasta mahdollista. Haastateltava E kertoi, että tarjottu asiakaspalvelu ei ole ollut sitä tasoa mitä he odottivat. Esimerkiksi korjausehdotuksia ja kysymysten ohjelmistoon syöttämistä oli saattanut joutua odottamaan parikin viikkoa. Hän myös kritisoi Riskipisteen ”Anna palautetta” -toimintoa, sillä hän ei ollut saanut vastausta siihen, olivatko he vastaanottaneet kyseiset palautteet. Haastateltava F kuitenkin kommentoi, että vaikka palvelu ei ole ollutkaan ensiluokkaista, niin käydessään Satamatalossa he olivat olleet asiallisia ja että he olisivat kuitenkin

parantaneet toimintaansa jatkuvasti. Haastateltava A:n mukaan osasy palvelun takkuisuuteen olisi ollut myös palveluntarjoajan organisaatiomuutokset.

6: Tulisiko Riskipiste pitää selainpohjaisena vai muuttaa ohjelmistoversioksi?

Ne haastateltavat, joilla oli asiaan mielipide, kokivat että Riskipiste olisi parempi asiakkaalle myytävänä ohjelmistona, jota päivitetäisiin palveluntarjoajan päästä käsin verrattuna nykyiseen selainpohjaiseen malliin. Haastateltava E lisäsi, että vaikka Riskipiste olisi jatkossakin selainpohjainen ohjelmisto, toivoisi hän silti että käyttäjä itse voisi muokata nykyistä suuremmissa määrin kysymyksiä ja pisteytyksiä. Haastateltava G oli sitä mieltä, että selainpohjaiset ohjelmistot ovat asiakkaalle helpompia käyttää. Hän kuitenkin jatkoi, että riski selainpohjaisessa ohjelmistossa on se, että jos palveluntarjoaja menee konkurssiin, niin selainpohjaisen ohjelmiston palveluntarjonta myös loppuu. Haastateltava H pohti sitä, olisiko palveluntarjoajan mahdollista tarjota Riskipisteestä sekä selainpohjaista että asiakkaalle kokonaisuudessaan myytävää ohjelmistoversiota. Hänen mielestään tämä olisi kriittistä asiakaspinnan laajentamista ajatellen, sillä osalle potentiaalisista asiakasyrityksistä selainpohjainen ohjelmisto voi olla lähtökohtaisesti karsiva tekijä.

Ulkoiseen serveriin liittyvään tietoturvakysymykseen mielipiteensä ilmaisseet haastateltavat olivat sitä mieltä, että jos pääkysymystä tarkastellaan tämän näkökulman kautta, niin turvalisinta olisi että Helsingin Sataman tiedot olisivat heidän omilla servereillään muodossa. Haastateltava F kuitenkin tarkentaa vastaustaan kertoen, että Helsingin Satamassa ei kuitenkaan ole oltu kovin huolissaan tästä tietoturvariskistä, koska Riskipisteeseen syötettyjä tietoja ei pidetä korkean prioriteetin liikesalaisuuksina. Haastateltava G:n mielestä nykytrendi on kuitenkin se, että yritysten tiedot ovat muilla kuin omilla servereillä, eikä hän usko että tietoturva-asioita hoidettaisiin yleisesti ottaen kovin huonosti.

7: Riskipisteen jatko Helsingin Satamassa? Tuleeko yhtiöittäminen vaikuttamaan?

Kaikki haastateltavat, joilla oli asiaan mielipide olivat sitä mieltä, että Riskipistettä tullaan käyttämään yhtiöittämisenkin jälkeen osana Helsingin Sataman riskienhallintaa. Haastateltava C kertoi, että koska Riskipiste on ollut Helsingin Satamalla jo pitkään ja sen eteen on jo tehty työtä, tullaan ohjelmiston potentiaali katsomaan ainakin lähitulevaisuuteen saakka. Haastateltava A oli sitä mieltä, että koska riskienhallinta on nykyiselläänkin tunnustettu tärkeäksi osaksi toimintaa, ei hän usko että yhtiöittäminen tulisi vaikuttamaan. Haastateltava F:n mielestä yhtiöittämisen kautta tullaan tarkastelemaan millaisia vaatimuksia yhtiöittäminen asettaa Helsingin Sataman tyyppiselle toiminnalle, mutta että jos riskienhallinta saadaan Riskipisteen tukemana hyvään järjestykseen niin kyllä sillä alkuun päästään yhtiömuodossakin.

Haastateltava C kertoi, että teknisesti kuntalaki ei velvoita enää Helsingin Satamaa riskienhallinnan järjestämiseen, muttei hän kuitenkaan usko heidän riskienhallintansa tai sen järjestyksen muuttuvan yhtiöittämisen myötä, koska esimerkiksi työturvallisuuslaki ja lakisääteiset vakuuttamiset edelleen velvoittavat. Hän jatkaa, ettei usko yhtiöittämisen kautta muodostuvan suoraa kilpailutilannetta muiden satamien kanssa, mutta kilpailu itsensä kanssa sekä jatkuva toiminnan ja tuoton parantaminen korostuvat. Haastateltava H lisäsi, että yhtiöittämisen kautta Helsingin Satama on taloudellisesti vastuussa toiminnastaan, eikä se enää voi tappiollisissa tilanteissa pyytää Helsingin kaupunkia auttamaan.

Liite 3 Helsingin Sataman lausunto opinnäytetyöstä

Hallinto ja talous / Matkustajasatamat

LAUSUNTO OPINNÄYTETYÖSTÄ

Riskienhallintaohjelmiston soveltuvuus Helsingin Satamalle / Laurea-ammattikorkeakoulu

Opinnäytetyön aiheena oli ”Riskienhallintaohjelmiston soveltuvuus Helsingin Satamalle”. Tilaus Joonaksen opinnäytetyölle oli Helsingin Sataman kannalta perusteltu, koska HelSan käyttämä riskienhallintaohjelma Riskipiste on tärkeä osa riskienhallintaprosessin tukena. HelSan näkökulmasta lähtökohtana opinnäytetyölle oli saada tutkittua tietoa siitä, miten hyvin käytössä ollut ohjelmisto soveltuu organisaation riskienhallintaan ja samalla löytää mahdollisesti muita kehityskohteita riskienhallinnasta.

Pääasiallisena aineistona opinnäytetyössä oli haastattelut, jotka toteutettiin haastattelemalla HelSan riskienhallinnan kannalta keskeisiä henkilöitä ja joilla oli myös kokemusta käytössä olleen riskienhallintaohjelmiston käytöstä. Haastateltavien valinta oli onnistunut ja haastatteluista saatiin haluttu hyöty opinnäytetyön kannalta. Jälkikäteen katsottuna aikataulu olisi mahdollistanut varmasti myös laajemman otannan tai toisen haastattelukierroksen.

Opinnäytetyön tuloksia luettaessa voidaan todeta niiden olleen melko hyvin ennakoitavissa. Tämä johtui pitkälti siitä, että Helsan riskienhallinnassa keskeisesti mukana olevat henkilöt olivat osittain tietoisia mahdollisista kehityskohteista jo ennen opinnäytetyön aloittamista. Opinnäytetyön tuloksista oli kuitenkin selkeä hyöty siinä mielessä, että ne vahvistivat tiettyjä Helsan jo aikaisemmin tekemiä havaintoja keskeisimmistä kehityskohdista liittyen riskienhallintaan. Haastattelutulosten perusteella keskeisimmät kehityskohdat Helsan riskienhallinnassa ovat kokonaisuuden selkeämpi vastuuttaminen, joka on myöhemmin toetunut sekä riskienhallinnan vastuuhenkilöiden muutoksista aiheutunut riskienhallinnan vetovastuun puuttuminen. Opinnäytetyöntekijä on pohtinut johtopäätöksissä suhteellisen onnistuneesti Riskipisteen soveltuvuutta HelSan käyttöön ja saaduista havainnoista on varmasti apua tulevaisuudessa Helsan keskittyessä jatkamaan ja kehittämään riskienhallintaa uusien haasteiden parissa.

Vaikka kokonaisuutena opinnäytetyöstä saadut tulokset ovatkin melko relevantteja, johtuen opinnäytetyön aikataulun venymisestä, niiden antama lisäarvo jää hieman marginaaliseksi. Jotta tulokset olisivat palvelleet vielä paremmin Helsingin Satamaa, opinnäytetyön johtopäätökset olisi pitänyt saada valmiiksi nopeammalla aikataululla. Nyt työssä esitetyt tulokset ja niiden analysointi sisälsivät osittain vanhentunutta tietoa.

Helsingissä 14.4.2014

Eve Tuomola
ToimistopäällikköEero Laaksonen
Turvallisuusasiantuntija