



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Riskienhallinnan raportointi pörssiyhtiössä

Hilakivi, Maarit

2016 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Riskienhallinnan raportointi pörssiyhtiössä

Maarit Hilakivi
Turvallisuusosaamisen YAMK
koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2016

Maarit Hilakivi

Riskienhallinnan raportointi pörssiyhtiössä

Vuosi 2016 Sivumäärä 47

Riskienhallinta ja sen merkitys on kasvanut viime vuosina. Haastavan markkinatilanteen seurauksena riskienhallinta on noussut esille sidosryhmien kuten omistajien, rahoittajien ja yhteistyökumppanien halutessa kasvavassa määrin tietoa yritystä mahdollisesti uhkaavista riskeistä, mahdollisuuksista sekä keinoista, joilla yritykset hallitsevat riskejään. Omistajien ja muiden sidosryhmien etuja palvelemaan on luotu yhä tiukentuneempia suosituksia, jotka määrittelevät muun muassa sen, miten listattujen yritysten tulee raportoida riskienhallinnastaan. Yritysten riskienhallinnan raportointi muodostaa keskeisen kanavan, jonka avulla omistajat voivat nähdä miten yritykset hallitsevat riskejään ja miten niihin suhtaudutaan.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kohdeyrityksen riskienhallintaa ja riskienhallinnan raportointia ja raportoinnin kehittymistä. Tutkimuksessa tarkastellaan, miten suomalainen pörssi-yhtiö raportoi riskienhallinnastaan ja vastaako riskienhallinnan raportointi sille asetettuihin vaatimuksiin ja miten se on kehittynyt kymmenen vuoden ajanjakson aikana. Riskienhallinnan raportointia peilataan julkisen aineiston eli käytännössä tilinpäätös- ja vuosikertomusten välityksellä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusstrategiana oli tapaus-tutkimus.

Johtopäätöksenä voidaan todeta että pörssi-yhtiön riskienhallinnan raportointia ohjaavat ensisijaisesti lainsäädännölliset vaatimukset ja corporate governancen mukaiset periaatteet. Corporate governancen suositukset ovat vaatimuksiltaan riskienhallinnan raportoinnin suhteen kuitenkin aika väljiä ja se antaa yhtiölle mahdollisuuden soveltaa suosituksia parhaaksi katsomallaan tavalla. Riskienhallinta ja sen raportointi noudatteli COSO ERM - mallin vaatimuksia merkittävimältä osalta. Vaikka kohdeyritys ei tilinpäätös- ja vuosikertomus materiaaleissa viitannutkaan noudattavansa riskienhallinnassaan COSO ERM - mallin viitekehystä näytti siltä, että yrityksen riskienhallinta noudattelee sitä. Riskienhallinnan raportoinnissa oli havaittavissa kehitystä mutta kehittämisen mahdollisuuksia on edelleen. Toisaalta esimerkiksi corporate governancen kehittyminen tulee vaikuttamaan edelleen myös riskienhallinnan raportoinnin kehitykseen.

Maarit Hilakivi

Risk Management reporting in a public listed company

Year	2016	Pages	47
------	------	-------	----

Risk management and its importance has evolved in recent years. As a result of the challenging market situation stakeholders, such as owners, financiers and partners have increased the demand to get relevant information about risks threatening the company, any opportunities, as well as the strategies by which companies manage their risks.

In addition, more stringent requirements and recommendations have been issued, which define how listed companies should report risk management topics to serve the interests of shareholders and other stakeholders. Risk management reporting of a company forms a central channel, which allows owners to see how companies manage their risks and how the risks are controlled.

This research based study focuses on a public listed company's risk management, risk management reporting as well as the development of the reporting. The study indicates how a Finnish listed company reported risk management and how the risk management reporting corresponds to the reporting requirements and how the reporting has developed over a ten-year period. Reporting of risk management has been analysed by reviewing annual reports. The study was conducted as a qualitative research and the strategy was based on a case study.

The conclusions of this research indicate that the reporting requirements of the listed company's risk management reporting are primarily based on regulatory requirements and in accordance with the principles of Corporate Governance. Corporate Governance recommendations, in terms of risk management reporting, are lacking in detail and it enables the company the opportunity to apply the recommendations as it sees appropriate. Risk management and risk reporting followed the requirements of the COSO ERM model to a significant extent, even if the company in focus makes no reference to be in compliance with the COSO ERM in the annual reports. Regardless, it seems that the company's risk management has adopted the COSO ERM approach. There have been improvements in the development in the risk management reporting but there are still further opportunities. Conversely, the development of corporate governance related requirements will continue to influence the development of risk management reporting.

Keywords: Risk management, Reporting, Public listed company

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Työn tausta.....	6
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset.....	7
1.3	Työn rakenne.....	9
1.4	Keskeiset käsitteet.....	9
1.4.1	Riski.....	10
1.4.2	Riskienhallinta.....	10
1.4.3	Riskienhallintaprosessi.....	11
1.4.4	Sisäinen valvonta.....	11
2	Pörssiyhtiön riskienhallinnan raportointiin liittyvät kontrollit.....	11
2.1	Lainsäädännön velvoitteet.....	12
2.2	Corporate governance.....	13
2.3	Hallinnointikoodi.....	14
2.4	Sisäinen valvonta, sisäinen tarkastus ja tilintarkastus riskienhallinnassa.....	16
3	Riskienhallinta.....	17
3.1	Riskienhallinta osana organisaation johtamista.....	18
3.2	Kokonaisvaltainen riskienhallintaprosessi.....	19
3.3	Katsaus COSO ERM - malliin.....	20
3.4	Riskienhallinta COSO ERM - mallin mukaan.....	21
3.4.1	Sisäinen ympäristö.....	22
3.4.2	Tavoitteen asettelu.....	23
3.4.3	Tapahtumien tunnistaminen.....	24
3.4.4	Riskien arviointi ja luokittelu.....	24
3.4.5	Riskeihin vastaaminen.....	27
3.4.6	Valvontatoimenpiteet.....	27
3.4.7	Tieto ja viestintä.....	28
3.4.8	Seuranta.....	28
4	Tutkimuksen suorittaminen.....	29
4.1	Tutkimusmenetelmä.....	29
4.2	Aineiston analysointi.....	30
5	Riskienhallinnan raportointi tilinpäätös- ja vuosikertomuksessa.....	31
5.1	Kohdeyritys.....	31
5.2	Vaatimukset ja tarkistuslista.....	31
5.3	Tulokset.....	34
6	Johtopäätökset ja pohdinta.....	40
	Lähteet.....	44
	Kuviot.....	46
	Taulukot.....	47

1 Johdanto

1.1 Työn tausta

Yritystoimintaan liittyy huomattavan paljon mahdollisuuksia mutta samanaikaisesti myös tulevaisuuteen kohdistuvaa epävarmuutta. Tietoisuus ja ennakoiminen antavat yritykselle kilpailuetua. Haastavasta markkinatilanteesta ja epävarmuudesta johtuen, riskienhallinnan merkitys organisaation menestykselle korostuu entistä enemmän. Organisaation tulee tiedostaa millaiset sisäiset ja ulkoiset riskit uhkaavat sen toimintaa, jotta niitä voidaan hallita. Riskienhallinnan lähtökohtaisena pyrkimyksenä voidaan pitää, että se on uhkiin varautumista mahdollisuuksien hyödyntämistä ja ennen kaikkea optimointia. Riskien tai yhdenkin riskin toteutuminen voisi pahimmillaan johtaa esimerkiksi toiminnan keskeytymiseen. Toisaalta hallittu riskinotto voi avata uusia mahdollisuuksia. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2010, 17-18; Suominen 2003, 7.)

Riskienhallintaa voidaan pitää yhtenä johtamisen perustehtävänä, mutta samanaikaisesti riskienhallinta on jatkuva prosessi, johon osallistuu oikein toteutettuna koko organisaation henkilöstö. Näin siis silloin, kun riskienhallinta on saatu toteutettua tavalla, jossa se on luonteva osa kaikkea yrityksen toimintaa. Riskienhallinnan tarkoitus on toisaalta vähentää ja ennakoida epävarmuuksia, mutta myös hyödyntää mahdollisuuksia sekä auttaa organisaatiota saavuttamaan asetetut tavoitteet hallitusti mutta tehokkaasti. (Holopainen ym. 2006, 34.)

Sidosryhmät, joihin lasketaan kuuluvan niin omistajat, rahoittajat kuin yhteistyökumppanit ja asiakkaatkin, haluavat enenevässä määrin tietoa yritystä mahdollisesti uhkaavista riskeistä sekä keinoista hallita riskejä. Hyvin hallittu riski voi tuoda yritykselle mahdollisuuksia ja kilpailuetua. (Alftan ym. 2008, 33.) Kokonaisvaltainen riskienhallinta, joka on luonteva osa kaikkea organisaation toimintaa mahdollistaa organisaation voiton tavoittelun ja riskinoton optimoidusti.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan raportoinnin tarkoituksena on koota yhteen yrityksen merkittävimmät riskit ja saattaa ne johdon ja sidosryhmien tietoon tarkoituksenmukaisella tavalla ja riittävällä tarkkuudella. Mitä tehokkaammin riskienhallinta on osana liiketoiminnan johtamista, sitä enemmän riskienhallinnan tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää päätöksenteon tukena. Riskienhallinnan raportointi voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen raportointiin. Ulkoinen riskienhallinnan raportointi on julkista sidosryhmäraportointia. (Ilmonen ym. 2010, 188-189.) Yritysten riskienhallinnan raportointi muodostaa keskeisen tiedon lähteen, jonka avulla omistajat voivat seurata, millä tavalla riskienhallinta vaikuttaa yrityksen toimintaan ja miten yritykset hallitsevat riskejään. Sisäinen riskienhallinnan raportointi taas tuottaa yrityksen päivit-

täisen johtamisen kannalta merkittävää tietoa yrityksen toiminnoista. (Kuusela & Ollikainen 2005, 140-141.)

Raportoinnin tavoitteet koskevat raportoinnin säännösten-, vaatimusten- ja suositustenmukaisuutta sekä luotettavuutta. Vaatimustenmukaisuutta koskevat tavoitteet liittyvät siihen, että yritys toimii lainsäädännön, kuten osakeyhtiölain, kirjanpitolain, tilintarkastuslain sekä corporate governancen suositusten ja muiden ohjeiden mukaisesti. Oman lisänsä raportoinnin vaatimukseen tuo kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehys, COSO ERM -malli, joka määrittelee miten riskienhallinta pitäisi järjestää ja mitä riskienhallinnasta tulisi raportoida. Säännöstenmukainen ja luotettava raportointi tarjoaa yrityksen johdolle oleellista tietoa, joka tukee johdon päätöksentekoa ja yrityksen toimintojen ja suorituskyvyn valvontaa.

Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n hallinnointikoodin, joka on osa corporate governancea, tavoitteena on yhtenäistää listayhtiöiden toimintatapoja, parantaa sijoittajien tiedonsaantia ja lisätä raportoinnin läpinäkyvyyttä. (Hallinnointikoodi 2015, 7.) Riskienhallinnan merkitys on tiedostettu myös hallinnointikoodissa, jossa riskienhallinnasta on annettu suosituksia. Hallinnointikoodi korostaa, että systemaattisen riskienhallinnan ja tehokkaan sisäisen valvonnan tavoitteena on varmistaa yhtiön toiminnan tuloksellisuus ja tehokkuus, informaation luotettavuus. Lisäksi varmistetaan, että lakeja, säännöksiä ja toimintaperiaatteita noudatetaan. Tämä asettaa omat vaatimuksensa ja haasteensa sekä koko yrityksen toiminnalle että riskienhallinnalle.

Pörssiyritysten on laadittava tilinpäätös- ja toimintakertomus, jossa riskienhallinnan raportoinnin osalta on lain mukaan arvioitava merkittävämmät riskit ja epävarmuustekijät sekä kerrottava tiedot tilikauden olennaisista tapahtumista ja arvioitava tulevaa kehitystä. Pörssiyritykset laativat vuosikertomuksen, jonka keskeisiä osia ovat tilinpäätös ja toimintakertomus.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Tämän työn tavoitteena oli selvittää mitä ja miten kohdeyritykseksi valittu suomalainen pörssiyritys raportoi riskienhallinnastaan ja vastaako riskienhallinnan raportointi sille asetettuihin vaatimuksiin. Lisäksi pyritään arvioimaan onko raportointi kehittynyt vuosien varrella.

Tutkimuksen tavoitteena oli siis verrata valikoidun pörssiyrityksen eli Outokumpun riskienhallinnan raportointia corporate governancen hallinnointikoodin ja COSO ERM -mallin asettamiin vaatimuksiin ja selvittää, täyttääkö riskienhallinnan raportointi edellä mainitut vaatimukset. Samalla arvioitiin, kuinka kohdeyritysten riskienhallinnan raportointi on kehittynyt vuodesta 2004 vuoteen 2014. Outokumpu valikoitui tutkimuksen kohteeksi siksi, että se on suuri kansainvälinen toimija. Näin ollen oletuksena oli, että tämänkaltainen yritys olisi panostanut ris-

kienhallintaan ja toteuttaisi sitä kansainvälisesti tunnettujen riskienhallinnan standardien mukaisesti.

Työn teoreettinen viitekehys muodostui riskienhallinnasta COSO ERM - mallin mukaan, riskienhallinnan raportoinnista ja raportoinnin vaatimuksista pörssiyhtiössä. Vaatimuksia riskienhallinnan raportoinnille asettaa lähtökohtaisesti lainsäädäntö. Corporate governanceen liittyvä hallinnointikoodi antaa suosituksia siitä mitä ja miten riskienhallinnasta tulisi raportoida. Samoin COSO ERM - mallin riskienhallinnan viitekehysten tehtävänä toimia suositusten antajana tässä työssä. COSO viitekehitys esitellään, koska sen läpikäyminen antaa paremman käsityksen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan konseptista ja raportointivaatimuksista.

Tutkittavan aihekokonaisuuden laajuudesta johtuen työn suhteen tehtiin joitakin rajoituksia. Riskienhallinnan ja sen raportoinnin tilaa siis tarkasteltiin suhteessa muodostettuun riskienhallinnan COSO ERM -mallin viitekehukseen, mutta myös suhteessa ulkopuolelta tuleviin riskienhallinnan raportointiin kohdistuviin säännöksiin ja vaatimuksiin, jotka tässä työssä rajattiin hallinnointikoodin suosituksiin. Tarkoituksena oli muodostaa kokonaiskuva ja lisätä ymmärrystä riskienhallinnan raportoinnista ja sen vastaavuudesta vaatimuksiin tarjoamalla katsaus aihekokonaisuuteen.

Tutkimuksen käytännön toteutus suoritettiin luomalla kirjallisuuskatsaus riskienhallintaan, corporate governanceen ja siihen liittyvään hallinnointikoodiin sekä kohdeyrityksen riskienhallinnan raportointiin. Osa tutkimuksessa käytettävistä lähteistä oli verrattain vanhaa mutta koska tutkittava aikajänne oli pitkä, kymmenen vuoden mittainen, valittiin teoreettiset lähteet tutkittavan ajan mukaisesti. Tutkimus nojasi käytettävissä olevaan materiaaliin eli vuosikertomuksiin ja tilinpäätösinformaatioon sisältyvään tietoon riskienhallinnasta. Näin ollen tutkimuksen tekijä on samanlaisessa asemassa kuin mikä tahansa ulkopuolinen, esimerkiksi sijoittaja tai analytikko, joka myös toimii julkisen informaation varassa.

Tutkimus oli luonteeltaan laadullinen. Tutkimusstrategiana käytettiin tapaustutkimusta ja menetelmänä aineistoanalyysiä. Tutkimuksen empiirinen osuus suoritettiin tapaustutkimuksella, jossa tutkittiin kohteeksi valitun suomalaisen pörssiyhtiön riskienhallinnan raportointia vuosikertomusten ja tilinpäätösinformaation sekä muiden internetistä löytyvien kohdeyrityksen riskienhallintaa koskevien tietojen pohjalta. Tutkimus käsitteli nimenomaan sitä, mitä pörssiyhtiö raportoi riskienhallinnasta ja miten riskienhallinnan raportointi vastaa sille asetettuihin vaatimuksiin. Oletuksena ja lähtökohtana tutkimukselle oli, että kohdeyrityksen riskienhallinnan raportointi täyttää niin lain vaatimukset kuin muidenkin säädösten antamat suositukset.

Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena joka perustuu todellisen elämän kuvaamiseen. Laadullisen menetelmän mukaan todellisuus on kokonaisvaltaista ja siksi sitä ei voida hajottaa osiin. Näin ollen tutkimuksen lähtökohtana onkin että tapahtumat vaikuttavat toisiinsa ja niiden välillä on mahdollista löytää erilaisia yhteenliittymiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 161.) Tutkimuksen suorittaminen olisi ollut mahdollista myös kvantitatiivisin keinoin mutta tämä tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena, koska riskienhallinta on pitkälti tapahtumien, syiden ja niiden seurausten tutkimista. Tutkimuksessa pyrkimyksenä on ymmärtäminen, ei määrien selvittämien.

1.3 Työn rakenne

Työn rakentuu jäsennellysti sisältäen kuusi päälukua. Ensimmäisessä johdantoluvussa esitellään työn tavoitteet ja rajaukset. Samalla käydään läpi työn sisällön kannalta keskeisimmät käsitteet. Ensimmäisessä luvussa esitellään myös käytetyt tutkimusmenetelmät.

Toisessa luvussa määritellään riskienhallinnan raportoinnin kannalta merkittävät kontrollit ja keskeiset asiat. Siinä esitellään lisäksi corporate governance ja sen kehittymisen tie nykypäivään. Luku perehdyttää myös corporate governanceen perustuvaan hallinnointikoodiin sekä sen sisältämiin suosituksiin. Lisäksi kuvataan sisäisen valvonnan, sisäisen tarkastuksen ja tilin-tarkastuksen roolit riskienhallinnassa.

Kolmannessa luvussa käydään läpi organisaation riskienhallinnan järjestämisen ja valvonnan vastuut ja velvollisuudet. Kolmas luku sisältää kuvauksen riskienhallintaprosessista ja luvussa esitellään kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehys COSO ERM - malli.

Luvussa neljä kuvataan tutkimusmenetelmä ja tutkimusstrategia sekä tarkastellaan niiden toimivuutta tämän työn kannalta. Samassa luvussa kuvataan myös miten aihetta on tutkittu ja millä keinoin aineistoa on analysoitu.

Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen case eli valittu kohdeyritys. Viides luku sisältää yhteenvedon vaatimuksista sekä niiden pohjalta muodostetun yhdeksän kohdan tarkistuslistan, jonka avulla tutkimuksen tuloksia analysoidaan. Luvussa kuusi kootaan yhteen ja esitellään työn johtopäätökset ja pohditaan tuloksia. Viimeisessä luvussa punnitaan lisäksi tutkimuksen hyödynnettävyyttä.

1.4 Keskeiset käsitteet

Riskienhallinnan terminologia on pysynyt varsin samansisältöisenä vuosikymmenten ajan. (Kuusela & Ollikainen 2005, 155.) Kirjallisuudessa on kuitenkin toisistaan osittain tai merkittävästikin poikkeavia määritelmiä riskienhallinnan käsitteille. Vakiintuneeksi muodostuneiden

ja kirjallisuudessa esiintyvien käsitteiden lisäksi myös viranomaistahot, riskienhallinnan asiantuntijaorganisaatiot sekä riskienhallintaa toteuttavat organisaatiot ovat laatineet omia määritelmiään riskienhallinnan käsitteille. Voidaankin todeta, että riskienhallinnan käsitteistö ei ole täysin vakiintunutta. (Ilmonen ym. 2010, 42.) Näin ollen riskienhallintaan liittyvässä opinäytetyön kirjoittamisessa tulee kiinnittää erityistä huomiota käsitteiden määrittelyyn. Tässä työssä käytettyjen keskeisimpien käsitteiden määritelmät on valittu niiden lähteiden ja vakiintuneisuuden perusteella.

1.4.1 Riski

Yrityksen toimintaan liittyy aina epävarmuutta. Riski voi sisältää sekä negatiivisen että positiivisen viestin. Riski voi olla uhka yrityksen toiminnalle mutta toisaalta riski, asianmukaisesti hallittuna, voi olla myös mahdollisuus. Riski tarkoittaa, että johonkin tavoittelemisen arvoiseen asiaan liittyy myös mahdollisuus negatiivisesta lopputuloksesta. Riskien merkittävyyteen vaikuttavat riskin todennäköisyys mutta samalla erityisesti riskien realisoitumisesta seuraavat vaikutukset ja epävarmuus. (Juvonen, Korhonen, Ojala, Salonen & Vuori 2005, 11.)

COSO ERM - mallin (Enterprise 2004, 16) mukaan riski on mahdollisuus jolla voi olla joko positiivinen tai negatiivinen vaikutus tavoitteiden saavuttamiseen. Kuusela & Ollikainen (2005, 15-29) kuvailevat riskin käsitettä korostamalla riskiin liittyvän epävarmuuden, sillä riskiin liittyy aina tappion mahdollisuus kun tulevaisuuden tapahtumia ei voida ennustaa. Suominen (2003, 10) esittää riskin matemaattisesti: $\text{riski} = \text{todennäköisyys} \times \text{riskin laajuus tai vakavuus}$. Voidaankin todeta että riski voi tarkoittaa jonkin kielteisen tapahtuman toteutumisen ohella myös jonkin mahdollisuuden toteutumattomuutta ja näin ollen ottamalla riski voidaan saavuttaa positiivinen lopputulos. Yrityksen toiminta onkin pitkälti tasapainoilua mahdollisuuksien, uhkien ja riskinoton välillä.

1.4.2 Riskienhallinta

Riskienhallinta käsitteenä tarkoittaa prosessia joka kuuluu oleellisena osana organisaation toimintaan ja johtamiseen. Suominen (2003, 35) painottaa määrittelyssä riskienhallinnan prosessiluonteisuutta, joka tarkoittaa järjestelmällistä, kattavaa ja ennakoivaa tapaa tunnistaa, arvioida sekä hallita toimintaan liittyviä riskejä ja mahdollisuuksia. Prosessiluonteen ohella riskienhallinta toimii varmistuksena organisaation tavoitteiden saavuttamiselle ja mahdollisuuksien hyödyntämiselle mutta keskittyy uhkien minimoimiseen ja toiminnan keskeytymiseen vaikuttavien tekijöiden poistamiseen. Ilmonen ym. (2010, 17) mukaan riskienhallinnan voidaan katsoa olevan myös käytettyjen resurssien ja kustannusten optimoimista suhteessa tavoiteltaviin hyötyihin.

Riskienhallinnan järjestämisessä ja toteuttamisessa huomioidaan strategiset, taloudelliset ja operatiiviset riskinäkökulmat. Hyvin toimiva riskienhallinta edellyttääkin sen sitomista osaksi kaikkia organisaation toimintoja riittävän tiedon saamiseksi ja huomioiden kaikki riskilajit. (Suominen 2003, 27) Ilmonen ym. (2010, 34) korostavat, että riskienhallinta ei ole erillinen toiminto tai prosessi, vaan se on suoraan kytköksissä organisaation arvoihin ja strategiaan.

1.4.3 Riskienhallintaprosessi

Riskienhallintaprosessi tarkoittaa riskien tunnistamista, niiden arvioimista ja arvioinnin pohjalta tehtyjen päätösten tekemistä riskien hallitsemiseksi sekä tehtyjen päätösten järjestelmällistä toimeenpanoa. (Juvonen ym. 2005, 18.) COSO ERM - mallin (Enterprise 2004, 16) mukaan riskienhallinta on organisaation hallituksen, johdon ja muiden henkilöstöryhmien toteuttama prosessi, jota sovelletaan läpi organisaation. Suominen (2003, 27) mukaan riskienhallinta on toistuva prosessi, jossa kaikki toiminnan osa-alueet vaikuttavat toisiinsa.

Riskienhallintaprosessin avulla voidaan torjua organisaatioita uhkaavia vaaroja ja minimoida riskien mahdollisesta toteutumisesta aiheutuvia menetyksiä optimoimalla riskien kokonaiskustannuksia. (Suominen 2003, 27.) Juvonen ym. (2005, 20-21) toteavat, että systemaattisen riskienhallintaprosessin keinoin yritys voi estää vahingon sattumista tai minimoimaan sen vaikutukset, joka puolestaan auttaa suojaamaan yrityksen toimintaa ja tulosta. Ensimmäinen tavoite on siis riskien välttäminen ja sitä kautta mahdollistaa liiketoiminnan jatkuvuuden kaikissa olosuhteissa. Toinen tavoite on taas riskikustannusten optimointi ja liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen.

1.4.4 Sisäinen valvonta

Sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan niitä johdon ja muiden toimijoiden toimenpiteitä, joilla parannetaan riskienhallintaa ja lisätään tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyttä. Johto suunnittelee, organisoii ja johtaa toimintaa sen mukaisesti, että tavoitteiden saavuttamisesta saadaan kohtalainen varmuus. (Blumme ym. 2005, 33.) Hirvosen, Niskakankaan ja Steinerin (2003, 232) mukaan riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan tulisi olla yrityksen jokapäiväistä toimintaa. COSO ERM - mallin mukaan sisäinen valvonta on riskienhallinnan oleellinen osa.

2 Pörssiyhtiön riskienhallinnan raportointiin liittyvät kontrollit

Suomalaiset pörssiyhtiöt noudattavat yhtiöjärjestyksen, Suomen osakeyhtiölain, tilintarkastuslain ja tilinpäätösstandardien (IFRS), kirjanpitolain, NASDAQ OMX:n Helsingin Pörssin sekä Arvopaperimarkkinayhdistyksen antamia pörssilistattuja yhtiöitä koskevia sääntöjä ja määräyksiä. Corporate governance perustuukin suomalaisissa pörssiyhtiöissä kaikkien edellä mainittujen asettamiin suosituksiin ja vaatimuksiin. Ilmonen ym. (2010, 23) mukaan laintasoisia sääntönsä on kuitenkin olemassa suhteellisen vähän.

Pörssiyhtiöiden raportointiin liittyy erilaisia toimintoja ja järjestelmiä, joiden tarkoituksena on tarjota koottua ja laadukasta ja oikea-aikaista tietoa sekä toiminnan suunnittelua ja valvontaa varten, että tiedon jakamista varten. Seuraavissa luvuissa käydään näitä kontrolleja tarkemmin läpi tutkimuksen kannalta oleellisin osin. Lainsäädännön vähimmäisvaatimukset esitellään lyhyesti sekä muiden säännösten, pääasiassa hallinnointikoodin, vaikutus riskienhallinnan raportointiin.

2.1 Lainsäädännön veloitteet

Suomen lain mukaan kaikkiin rekisteröityihin osakeyhtiöihin sovelletaan osakeyhtiölakia. Laki koskee kaikkia osakeyhtiömuotoisia yrityksiä, niin pörssiyhtiöitä kuin pienempiä yrityksiä. Osakeyhtiölaki tuli voimaan 1.9.2006 ja sittemmin siihen on tehty muutoksia tai lisäyksiä noin kymmenen kertaa. Osakeyhtiölaki määrittelee osakeyhtiön toiminnan periaatteet ja hyvän johtamis- ja hallintojärjestelmän perusasiat. Osakeyhtiölaki jakaantuu seitsemään osaan, jotka puolestaan muodostuvat 26 luvusta. Lain toinen osa käsittelee kauttaaltaan yhtiön hallintoa ja tilinpäätöstä, joka vaikuttaa myös riskienhallintaan.

Osakeyhtiölaissa (624/2006) määrätään, että osakeyhtiöllä on oltava hallitus ja sillä voi olla myös toimitusjohtaja. Puhuttaessa siis osakeyhtiön johdosta, tarkoitetaan osakeyhtiölaissa säädettyä hallitusta ja toimitusjohtajaa. Huomioitavaa on, että hallitus on ainoa osakeyhtiön pakollinen toimielin. Osakeyhtiö voi siis päättää, nimittääkö se toimitusjohtajan. (Osakeyhtiölaki 624/2006; Ilmonen ym. 2010, 23.)

Tämän tutkimuksen kannalta oleelliset osakeyhtiölain kohdat ovat lain kuudes luku, joka määrittelee osakeyhtiön johdon rakenteen ja tehtävät sekä luku kahdeksan, joka määrittelee vaatimukset tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen laatimisesta. Tilinpäätöksen laatimisen periaatteet on tarkemmin määritelty kirjanpitolaissa. Johdon tehtävät riskienhallinnan järjestämisestä esitellään luvussa 3.1.

Kirjanpitolaissa riskienhallinnan kannalta oleellinen määräys on kirjanpitolain 3 luvun § 1 kohta, joka edellyttää yritystä kertomaan riskienhallintapolitiikasta ja riskienhallinnan järjestämisestä ja esittämään toimintakertomuksessa arvion merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä, sekä muista liiketoiminnan kehittymiseen vaikuttavista seikoista. (Kirjanpitolaki 1336/1997, 3; Ilmonen ym. 2010. 24.)

2.2 Corporate governance

Corporate governancella ei ole olemassa yhtä ainoaa määritelmää eikä vakiintunutta suomenkielistä käännöstä. Corporate governancen suomenkielisiä termejä ovat hyvä hallintotapa, omistajaohjaus tai johtamis- ja hallinnointijärjestelmä. Yksinkertaistetusti corporate governance tarkoittaa järjestelmää, jonka avulla yrityksen toimintaa johdetaan ja kontrolloidaan eli tai vieläkin tiivistetympin hallinnointikoodistoa. Corporate governancen monista käännöksistä johtuen tässä opinnäytetyössä viitataan sekä alkuperäiseen termiin että sen käännöstermiin hyvä hallintotapa.

Corporate governance tarkoittaa käytännössä yrityksen hallinnointia taikka hallinnointi- ja ohjausjärjestelmää. Se myös määrittelee yritysjohdon eli hallituksen ja johdon roolin, velvollisuudet ja heidän suhteensa osakkeenomistajiin sekä muihin sidosryhmiin. (Kuusela & Ollikainen 2005, 123-124.) Corporate governancen yksiselitteinen määrittely on vaikeaa sen laajan sisällön takia. (Blumme ym. 2005, 11-12.) Kirjallisuudessa corporate governancelle käytetään yleisesti OECD:n määritelmää, jonka mukaan corporate governance on eri intressiryhmien muodostama verkosto, joka tarjoaa perustan tai mallin tavoitteiden määrittelemiseksi, saavuttamiseksi sekä toiminnan seuraamiseksi. (Kuusela & Ollikainen 2005, 123-124.) Mallin (2004, 4) määrittelee corporate governancen koskevan tapoja, joilla sijoittajat varmistavat saavansa voittoa sijoituksistaan.

Corporate governancen tavoitteena on varmistaa yrityksen toiminnan ja hallinnon läpinäkyvyyttä ja edistää sidosryhmien luottamusta yhtiön toimintaan. Corporate governance edesauttaa hyvän liiketoiminnan toteuttamista, lisää kilpailua sekä rakentaa luottamusta omistajille ja sidosryhmille. Hyvä hallintotapa myös osaltaan edesauttaa yritysten kansainvälistymisen pyrkimyksiä sekä sijoituspäätösten tekemistä. (Hirvonen ym. 2003, 23, 29.)

Corporate governanceen liitoksissa olevat ohjeistukset ovat aiemmin koskeneet lähinnä listattuja pörssiyrityksiä, mutta kehityssuunta antaa viitteitä siitä, että myös listaamattomien yhtiöiden alkavan noudattamaan ohjeistuksia. (Blumme ym. 2005, 14.) Corporate governancella on keskeinen rooli pörssiyritysten riskienhallinnan kehittämisessä ja korkealaatuisessa riskienhallinnan raportoinnissa. Hyvän hallinto- ja johtamistavan toteutumista, riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan tehokkuutta seurataan ja arvioidaan muun muassa raportoinnin avulla. Raportoinnin ja tiedonvälityksen avulla organisaation johto, henkilöstö ja sidosryhmät saavat oikea-aikaista, olennaista, käyttökelpoista ja riittävän tarkkaa tietoa yrityksen toiminnasta sekä siihen vaikuttavista tekijöistä.

Katsaus corporate governancen kehittymiseen

Corporate governance ja siihen liittyvät kontrollit nousivat esiin yritysskandaalien paljastuessa 1990-luvun alussa Iso-Britanniassa. (Hirvonen ym. 2003, 21.) Syynä tähän oli monen listatun yrityksen omistajien epäeettinen toiminta ja epäselvät toimintavaltuudet, väärennetty kirjanpito sekä heikko hallitustyöskentely ja tilintarkastuksen epäluotettavuus. Tämän seurauksena luotiin corporate governancea määrittelevät suositukset, jotka ovat levinneet ympäri maailmaa.

Yhdysvalloissa 2000-luvun alussa paljastui corporate governanceen liittyviä ongelmia kun selvisi, että monessa yrityksessä johto oli manipuloinut tilinpäätöksiä omaksi hyödykseen. Yhtenä esimerkkinä mainittakoon Enron, yksi Yhdysvaltojen suurimmista yrityksistä, joka joutui konkurssiin johdon välinpitämättömyydestä corporate governance asioihin ja raportoimattomien velkojen takia. Skandaalit nakersivat sijoittajien luottamusta yritysten raportointiin. Siitä johtuen yhdysvaltalaisen pörssiyritysten ohjaustapojen ja kirjanpitokäytäntöjen raportointia tarkennettiin ja luotiin lainsäädäntö eli ns. Sarbanes-Oxley Act - säännökset (SOX), joiden tavoitteena oli edesauttaa yritysten raportoimien tietojen paikkansapitävyyttä ja luotettavuutta. (Ahokas 2012, 132.) Mallin (2004, 3) arvioi, että sekä Iso-Britannian että Yhdysvaltojen tapahtumilla on ollut ja on edelleen vaikutuksia myös kansainvälisesti ja ne paljastavat puutteita yritysten johtamisessa ja sisäisten kontrollien tarve korostuu.

Suomen ensimmäinen corporate governance suositus annettiin vuonna 1997 Keskuskauppakamarin ja Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n eli silloisen Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliiton toimesta. Ensimmäinen suositus listayhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmistä annettiin joulukuussa 2003. Uusien säädösten myötä Arvopaperimarkkinayhdistys lähti kehittämään suositusta listayhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmistä ja tuloksena syntyi Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi vuonna 2008 joka korvasi edellisen vuoden 2003 annetun suosituksen. Tämän jälkeen kehitys on jatkunut edelleen, sillä edellinen Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi oli vuodelta 2010 ja viimeisin päivitys tuli voimaan 1.1.2016 alkaen.

2.3 Hallinnointikoodi

Suomessa osakeyhtiölaki on corporate governancen ydin, mutta sääntely ei rajoitu pelkästään siihen. Kuten aiemmin todettiin niin lait, jotka vaikuttavat pörssiyrityksiin ovat osakeyhtiölain lisäksi tilintarkastuslaki, kirjanpitolaki, EU: tasolta tulevat direktiivit sekä Euroopan komission antamat suositukset. Tämän lisäksi on koko joukko suosituksia ja ohjeita jotka vaikuttavat corporate governanceen.

Hallinnointikoodi on kokoelma suosituksia pörssiyrityksille, joiden tarkoituksena on täydentää lakisääteisiä vaatimuksia, yhtenäistää pörssiyritysten toimintatapoja ja edistää läpinäkyvyyttä.

tä tiedon raportoimiseen sidosryhmille. Suositukset koskevat pääosin pörssiyhtiön emoyhtiötä, mutta suositukset antavat hyviä käytänteitä koko konsernille. (Hallinnointikoodi 2015, 7.)

Arvopaperimarkkinayhdistys ry on Elinkeinoelämän keskusliito ry:n, Keskuskauppakamarin ja NASDAQ OMX Helsinki Oy:n yhteistyöelin, jonka tarkoituksena on varmistaa että pörssiyhtiöiden toimintamallit ovat yhtenäisiä ja läpinäkyviä arvopaperimarkkinoilla. Arvopaperimarkkinayhdistys edistää corporate governancea eli hyvää hallinnointitapaa kehittämällä hallinnointikoodia. Arvopaperimarkkinayhdistys on julkaissut hiljattain uuden hallinnointikoodin, jonka NASDAQ OMX Helsinki Oy:n hallitus on vahvistanut 21.10.2015 noudatettavaksi hyvänä hallinnointitapana pörssiyhtiöissä. Hallinnointikoodi astui voimaan 1.1.2016. Tätä hallinnointikoodia edeltävä, Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi (2010) tuli voimaan 1.10.2010. Hallinnointikoodin päivitys huomioi edellisen päivityksen jälkeen voimaantulleen pörssiyhtiöitä koskevan sääntelyn ja yhtiöissä noudatettavien käytäntöjen kehittymisen. (Hallinnointikoodi 2015, 2-4.)

Hallinnointikoodi sisältää kokonaisuudessaan 28 suositusta. Neljä ensimmäistä suositusta koskevat yhtiökokouksia ja niihin liittyviä velvollisuuksia esimerkiksi kokousten järjestämisestä. Suositukset 5-13 liittyvät yhtiön hallituksen valintaan, työjärjestykseen ja hallituksen toiminnan arviointiin. Suositukset 14-18b käsittelevät hallituksen perustamia valiokuntia. Toimitusjohtajan sopimusta ja häntä koskevaa rajoitusta käsitellään suosituksissa 19-20 ja muuta johtoa koskevat asiat suosituksessa 21. Palkitsemista koskevat suuntaviivat sisältyvät suosituksiin 22-24. Sisäisen valvonnan toimintaperiaatteet ovat suosituksessa 25, riskienhallinnan järjestäminen suosituksessa 26 ja sisäinen tarkastus suosituksessa 27. Lähipiiriliiketoimista ja menettelytavoista määrätään suosituksessa 28. Raportointiin liittyen hallinnointikoodi sisältää liitteen, jossa määritellään vaatimukset raportoinnista, jotka on kuvattava selvityksessä hallinto- ja ohjausjärjestelmästä. Vaatimukset koskevat hallinnoinnin kuvauksia, sisäisen valvonnan menettelytapojen esittämistä ja riskienhallinnan järjestämistä pääpiirteissään sekä tietovaatimuksia, jotka yrityksen pitää internet sivuillaan esittää.

Hallinnointikoodin (2015, 42) suosituksen 26 mukaan toimiva riskienhallinta edellyttää riskienhallinnan periaatteiden määrittämistä. Riskienhallinta on merkittävä osa valvontajärjestelmää. Riskienhallinnan avulla pyritään varmistamaan, että liiketoimintaan vaikuttavat riskit ja epävarmuustekijät tunnistetaan, niitä arvioidaan ja seurataan.

Lainsäädäntö ja hallinnointikoodi edellyttävät, että yhtiön toimintakertomus sisältää riskienhallinnan yleiskuvauksen, riskienhallintaprosessin pääpiirteet ja kuvauksen merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä. Lisäksi yhtiön säännöllisessä raportoinnissa on arvioitava liiketoimintaan liittyvät merkittävät lähitulevaisuuden riskit ja epävarmuustekijät. Yhtiön toiminnan arvioimiseksi on tärkeää, että riskienhallinnasta annetaan riittävästi tietoa. Myös sisäisen valvonnan pääpiirteet on sisällytetty samaan ohjeeseen.

Taloudelliseen raportointiin liittyvien riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan järjestäminen voidaan kuvata laajemminkin ja systemaattisesti. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi hyödyntämällä COSO tai muuta viitekehystä. (Hallinnointikoodi 2015, 49.) Hallinnointikoodi määrittelee sekä sisäisen valvonnan että sisäisen tarkastuksen toimintaperiaatteet: suositus 25 sisäinen valvonta ja suositus 27 sisäinen tarkastus sekä selvityksessä hallinto- ja ohjausjärjestelmästä.

2.4 Sisäinen valvonta, sisäinen tarkastus ja tilintarkastus riskienhallinnassa

Sisäinen valvonta ja riskienhallinta ovat hyvän hallintotavan eli corporate governancen toiminnallisia osia ja niiden tavoitteena on vahvistaa sitä. Sisäinen valvonta tarkoittaa ohjaus- ja toimintaprosesseihin sisältyviä menettelyitä ja toimintatapoja. Niiden avulla voidaan saada kohtuullinen varmuus toiminnan ja talouden lainmukaisuudesta, toiminnan tuloksellisuudesta ja tuloksellisuutta koskevien oikeiden ja riittävien tietojen tuottamisesta sekä lainsäädännön, vaatimusten ja ohjeiden noudattamisesta. Sisäisen valvonnan avulla varmistetaan toiminnan tuloksellisuutta, tehokkuutta ja jatkuvuutta, raportoinnin ja tiedon luotettavuutta, sekä resurssien ja omaisuuden turvaamista. Lisäksi pyritään varmistumaan että mahdolliset uhkat ovat tiedossa. (Holopainen ym. 2010, 51-52.) Tehokas sisäinen valvonta takaa, että asetetut tavoitteet saavutetaan, toiminta on lakien, sääntöjen, ohjeiden ja päätösten mukaista, resurssit ovat tuloksellisessa käytössä, omaisuus on turvattu sekä johdon saama informaatio on luotettavaa ja oikea-aikaista.

Sisäisen valvonnan vastuut on määritelty sekä osakeyhtiölaissa että hallinnointikoodissa. Hallitus on päävastuullinen taho sisäisessä valvonnassa. Toimitusjohtajan vastuu on vastata sisäisen valvontajärjestelmän luomisesta, toimeenpanosta ja ylläpidosta. Pörssiyhtiöissä toimitusjohtaja ohjeistaa keskijohdolle sisäisen valvonnan toiminnan periaatteet ja siinä tapauksessa keskijohto on vastuullinen luomaan sisäisen valvonnan periaatteet ja ohjeistamaan ne omissa liiketoimintayksiköissään. (Ahokas 2012, 21.) Lisäksi Ahokkaan (2012, 21) mukaan hallituksella on suuri vaikutus sisäisen valvonnan toteutumiseen, sillä hallituksen tehtävänä on havaita, mikäli johto ei noudata sisäisiä kontroleja. Toimiva kommunikaatio sekä tarkastusvaliokunnan että sisäisen tarkastuksen välillä edesauttaa hallituksen tehtävää.

Riskienhallinta ja sisäinen valvonta ovat saman prosessin osia. Riskien kartoitus ja arviointi ylläpitää sisäisen valvontajärjestelmän ajantasaisuutta. Se arvioi toiminnassa ja toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten vaikutusta organisaation toimintaan ja riskeihin sekä auttaa sopeuttamaan riskien hallintatoimenpiteet muuttuneisiin olosuhteisiin. Riskienhallinnalla tarkoitetaan hallituksen ja muiden tilivelvollisten toimielinten, johdon, esimiesten ja henkilöstön erilaisia toimenpiteitä, joilla hallitaan riskejä ja lisätään päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyttä. Riskienhallinnan avulla pyritään varmistamaan, että yhtiön toi-

minta on tehokasta ja toimintaan vaikuttavat riskit tunnistetaan, niitä arvioidaan, seurataan ja niistä annetaan riittävästi luotettavaa tietoa. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2015, 42.) Riskienhallinnan tarkoituksena on minimoida tunnistetuista riskeistä yhtiölle mahdollisesti aiheutuvat menetykset.

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tehtävänä on tukea strategista ja operatiivista toiminnan suunnittelua, päätöksentekoa, seuranta, poikkeamiin reagoimista sekä suoriutumisen arviointia. Valvonta on riittävä, kun johto on suunnitellut ja järjestänyt toiminnot tavalla, joka antaa kohtuullisen varmuuden siitä, että riskit on hallittu tarkoituksenmukaisesti ja että organisaation päämäärät ja tavoitteet saavutetaan tehokkaasti ja taloudellisesti. Tarvittaessa sisäisiä valvontatoimenpiteitä täydennetään riskienarvioinnin perusteella tai muutetaan siten, että valvonnan painopiste on merkittävimäksi arvioitujen riskien kontrolloimisessa. (Holopainen ym. 2010, 54.)

Sisäisellä tarkastuksella on osa corporate governancea ja sillä on oma roolinsa riskienhallinnan arvioinnissa ja kehittämisessä. Sisäinen tarkastus varmistaa, että organisaatiolla on riskienhallintaprosessi. (Ahokas 2012, 63.) Sisäinen tarkastus vastaa organisaation riippumattomasta arviointi- ja varmistustoiminnosta, joka selvittää ja todentaa järjestelmällisesti sisäisen valvonnan, riskienhallinnan sekä johtamisen ja hallinnon asianmukaisuutta ja tehokkuutta. Sisäinen tarkastus tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista käyttämällä suunnitelmallista ja järjestelmällistä tapaa arvioida ja parantaa yhtiön riskienhallintaa, sisäistä valvontaa ja hallinnointiprosesseja. Sisäinen tarkastus tukee johtoa ja organisaatiota tehtävässään päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisen varmistamisessa sekä valvontajärjestelmän kehittämisessä. (Holopainen ym. 2006, 41.) Tarkastustoiminnan kattavuus varmistetaan ja sitä koordinoidaan säännöllisellä yhteydenpidolla ja tiedonvaihdoilla johdon ja tilintarkastajien kanssa.

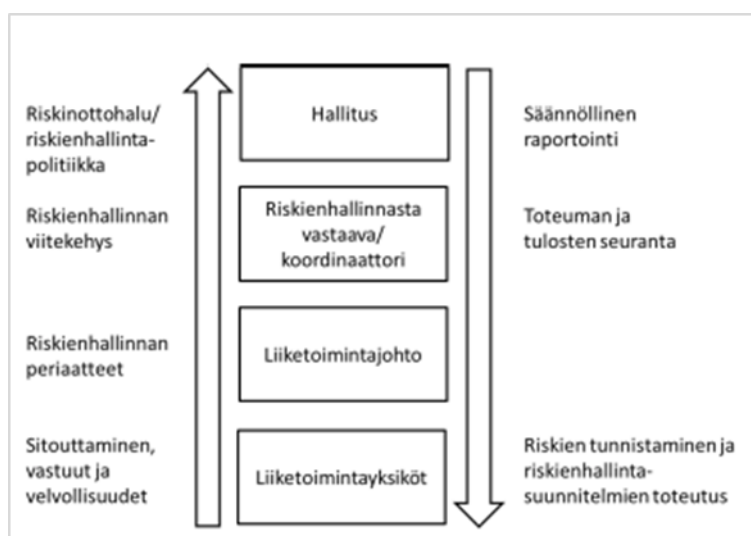
Tilintarkastajan tehtävä on tarkastaa, varmistaa ja vahvistaa, että johdon antama tieto on paikkansa pitävää. Tilintarkastaja voidaan nähdä omistajien edun valvojana, sillä tilintarkastaja antaa riippumattoman lausunnon yhtiön kirjanpidosta, tilinpäätöksestä ja hallinnosta. Tällä tavalla suojataan omistajia mahdolliselta johdon aseman väärinkäytöksiltä. (Hirvonen ym. 2003, 116.)

3 Riskienhallinta

Riskienhallintaa esittelevässä osuudessa käyn läpi eri toimielinten vastuut riskienhallinnan toteuttamisen kannalta oleellisilta osilta. Esittelen myös kokonaisvaltaisen riskienhallintaprosessin sekä COSO ERM - mallin viitekehyksen.

3.1 Riskienhallinta osana organisaation johtamista

Riskienhallinta muodostuu kaikista niistä menettely- ja toimintatavoista, joiden tavoitteena on tunnistaa ja arvioida toimintaa ja tavoitteita uhkaavia riskejä, sekä toteuttaa arvioinnin tuloksen edellyttämiä toimenpiteitä riskien hallitsemiseksi. Riskienhallinta ei ole organisaation liiketoiminnasta irrallinen toiminto vaan se tukee organisaation tavoitteiden toteutumista ja tavoitteiden saavuttamista. Organisaation tulee integroida riskienhallinta osaksi tavanomaista johtamista ja toiminnan prosesseja. (Kuusela & Ollikainen. 2002, 125.) Johdon rooli on kuvattuna riskienhallinnan näkökulmasta alla olevassa kuviossa (kuvio 1).



Kuvio 1: Johdon rooli riskienhallinnassa (Kuusela & Ollikainen 2005, 131)

Pörssiyhtiöissä velvollisuus riskienhallinnasta on hallituksen ja tarkastusvaliokunnan vastuulla. Toimitusjohtaja ja ylin johto määrittelevät riskienhallinnan prosessin, toteuttavat riskienhallintaa käytännössä ja raportoivat tulokset yhtiön hallitukselle. Käytännössä koko henkilöstö linkittyy riskienhallintaan. (Holopainen ym. 2006, 34.)

Yhtiön hallitus määrittelee riskinottohalun, sekä vastaa riskienhallinnan järjestämisestä ja toimivuuden arvioinnista. Hallituksen vastaa viime kädessä riskienhallinnasta. Hallituksen tulee käydä vuosittain läpi yhtiön toimintaan vaikuttavat riskit ja niiden hallintatoimenpiteet, sekä ohjeistaa toimitusjohtajaa. (Kuusela & Ollikainen 2005, 130.) Holopaisen ym. (2003, 231) mukaan merkittävimpien riskien läpikäyminen vuosittain edesauttaa yhtiön hallitusta muodostamaan kokonaiskuvan riskienhallinnan tilasta. Tehokas riskienhallinta edellyttää selkeää ja toimivaa riskiraportointia, joka peilaa suoraan yrityksen sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tilaa.

Tarkastusvaliokunta on perustettava yrityksissä, joiden laaja liiketoiminta edellyttää tehokasta taloudellista raportointia koskevien asioiden valmistelua. (Kuusela & Ollikainen 2005, 133). Tarkastusvaliokunta muodostetaan hallituksen jäsenistä ja se suorittaa osan hallituksen valvontaan liittyvistä tehtävistä. Riskienhallinnan osalta tarkastusvaliokunta arvioi sen riittävyttä, kattavuutta ja asianmukaisuutta. Tarkastusvaliokunta raportoi toimistaan yhtiön hallitukselle. Tarkastusvaliokunta on myös aktiivisesti keskusteluyhteydessä toimitusjohtajan kanssa riskienhallintaan liittyen. (Hirvonen ym. 2003, 231-232.) Tarkastusvaliokunta muodostaa yhteyden sisäisen valvonnan, sisäisen tarkastuksen, tilintarkastajan ja hallituksen välille ja edesauttaa täten hallituksen tietoisuutta tarkastusten tilasta. (Mallin 2004, 98.)

Toimitusjohtaja vastaa hallituksen alaisuudessa yrityksen toiminnasta. (Hirvonen ym. 2008, 112). Toimitusjohtajan tehtävänä on hoitaa yhtiön juoksevaa, eli päivittäistä hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Hannulan (2003, 213) mukaan juokseviin ja rutiinimaisiin tehtäviin kuuluu esimerkiksi yhtiön liiketoimintojen johtaminen ja valvominen. Toimitusjohtaja on yrityksen ”keulakuva”, jonka yhtiön hallitus valitsee, mutta joka käytännössä edustaa yritystä enemmän kuin hallitus. Toimitusjohtaja on osa yrityksen johtoryhmää joka toimii hallituksen alaisena.

Johtoryhmä koostuu yrityksen toimivasta ja sen tehtäviin kuuluu toimitusjohtajan avustaminen yrityksen strategian toimeenpanossa, suunnitelmien laatimisessa ja toiminnan ohjaamisessa. Johtoryhmä avustaa toimitusjohtajaa johtamisessa ja päätöksenteossa. (Hirvonen ym. 2003, 115.)

Riskienhallintatoiminto vastaa riskienhallinnan viitekehyksen käyttöönotosta ja kehittämisestä. Käytännössä riskienhallintatoiminto koordinoi riskienhallinnan prosessin eteenpäin viemistä. Liiketoimintayksiköiden vastuulla on riskienhallinnan toteuttaminen omalla vastualueellaan. (Kuusela & Ollikainen 2005, 130.)

3.2 Kokonaisvaltainen riskienhallintaprosessi

Yrityksen riskienhallinta on aikaisemmin käsittänyt lähinnä taloudellisten riskien hallintaa, mutta riskienhallinnan nykyinen suuntana ja pyrkimyksenä on ollut keskittyminen koko liiketoimintaympäristön riskienhallintaan. Tätä lähestymistä kutsutaan kokonaisvaltaiseksi riskienhallinnaksi. Kokonaisvaltainen riskienhallinta on prosessi, jossa mukana vaikuttamassa ovat yhtiön hallitus, johto ja työntekijät ja sitä toteutetaan osana strategia- ja suunnitteluprosessia. Kokonaisvaltainen riskienhallintaprosessi on kehitetty tunnistamaan tapahtumia jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti yrityksen toimintaan, sekä hallitsemaan riskejä määritetyn riskinottohalukkuuden rajoissa, jotta yrityksen tavoitteiden saavuttaminen olisi luotettavalla pohjalla. (Kuusela & Ollikainen 2005, 126-127.)

Riskienhallinnan tavoitteen mukaisesti yrityksen tulee olosuhteista huolimatta kyetä jatkaamaan toimintaansa myös siitä tapauksessa, että riski realisoituu. Toiminta varmistetaan rakentamalla mahdollisimman kattava ja samanaikaisesti kustannustehokas suojaus. Tästä johdun riskienhallinta onkin mielletty prosessiksi, jonka avulla yritys pystyy torjumaan uhkaavia tilanteita ja minimoimaan näistä vaaroista aiheutuvat kustannukset. (Suominen 2005, 155.) Riskienhallintaprosessin tarkoituksena on auttaa yrityksen johtoa. Systemaattinen riskienhallintaprosessi edesauttaa johtoa päättämään toimenpiteet, joilla tunnistettuja riskejä ja niiden vaikutuksia arvioidaan ja joiden perusteella valitaan riittävän tehokkaat hallintakeinot. (Hallikas ym. 2004, 61.)

Hirvosen ym. (2003, 230-231) mukaan toimivan riskienhallinnan edellytyksenä on riskienhallintaprosessin noudattaminen ja he jakavat prosessin neljään vaiheeseen:

- 1) Tavoitteiden läpikäyminen ja tavoitteiden tunnistaminen
- 2) Riskien kartoitus ja analyysi
- 3) Kontrollien määrittely
- 4) Riskienhallintaprosessin sisällyttäminen toiminnan johtamisen osaksi.

Juvosen ym. (2005, 18) mukaan riskienhallinnassa on kolme ulottuvuutta, jotka ovat tärkeitä riskienhallinnan ymmärtämisen kannalta. Nämä ovat: 1) riskien tunnistaminen ja arviointi, 2) päätöksen tekeminen ja 3) päätöksen toimeenpano. Hallikas ym. (2004, 52) jakavat riskienhallintaprosessin neljään vaiheeseen: riskien tunnistamiseen, riskien arvioimiseen, riskienhallintatoimenpiteiden valintaan ja toimeenpanoon sekä riskien tarkkailuun. Riskienhallintaprosessin mallin vaiheiden lukumäärästä huolimatta kaikilla malleilla on sama peruslähtökohta, jonka avulla yritys pyrkii hallitsemaan riskinoton ja sen seuraukset.

3.3 Katsaus COSO ERM - malliin

Pörssiyhtiöiden riskienhallinta noudattelee yleisesti hyväksytyjä standardeja, joiden tarkoitus on tuoda esiin riskienhallinnan osa-alueet mahdollisimman kattavasti. Kun puhutaan kansainvälisesti toimivasta pörssiyhtiöstä ja riskienhallinnan viitekehyksistä vaihtoehdoksi jää käytännössä ISO31000 standardi ja kansainvälinen COSO ERM - malli, jotka ovat keskenään hyvin samankaltaisia ja molemmat noudattavat samoja vaatimuksia riskienhallinnan raportoinnille.

Huomioitavaa on, että standardit antavat ohjeita, mutta niiden hyödynnettävyys voidaan tehdä soveltuvin osin. (Ilmonen ym. 2010, 30.) Näin ollen standardien sisällössä ja ohjeissa on tulkinnan varaa, joka puolestaan vaikuttaa yritysten riskienhallintaan. Riskienhallinnan standardien noudattamisen etu on siinä, että metodologia ja prosessi mahdollistavat systemaattisen lähestymisen riskienhallintaan. (Ilmonen ym. 2010, 30.)

Tämän tutkimuksen kannalta riskienhallinnan viitekehikoksi olisi voinut valita joko ISO 31000 standardin tai COSO ERM - mallin, joista molemmat ovat laajalti tunnettuja ja niitä sovelletaan yleisesti sekä Suomessa että kansainvälisesti. Päädyin kuitenkin suorittamaan riskienhallinnan katsauksen COSO ERM - mallia käyttäen, johon usean pörssiyrityksen riskienhallintaprosessi rakentuu.

COSO ERM - mallin kehittyminen sai alkunsa siitä kun Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) julkaisi mallin Internal Control - Integrated Framework eli suomeksi Sisäinen valvonta - kokonaisvaltainen ajatusmalli vuonna 1992, jonka tavoitteena oli auttaa organisaatioita arvioimaan, tehostamaan ja kehittämään sisäisiä valvontajärjestelmiään. COSO käynnisti vuonna 2001 projektin, jonka tarkoitus oli rakentaa työkalu, jonka avulla organisaation johto voisi kehittää riskienhallintaa. Projektin tuloksena syntyi kokonaisvaltaisen riskienhallinnan malli COSO ERM (Enterprise Risk Management), joka julkaistiin vuonna 2004.

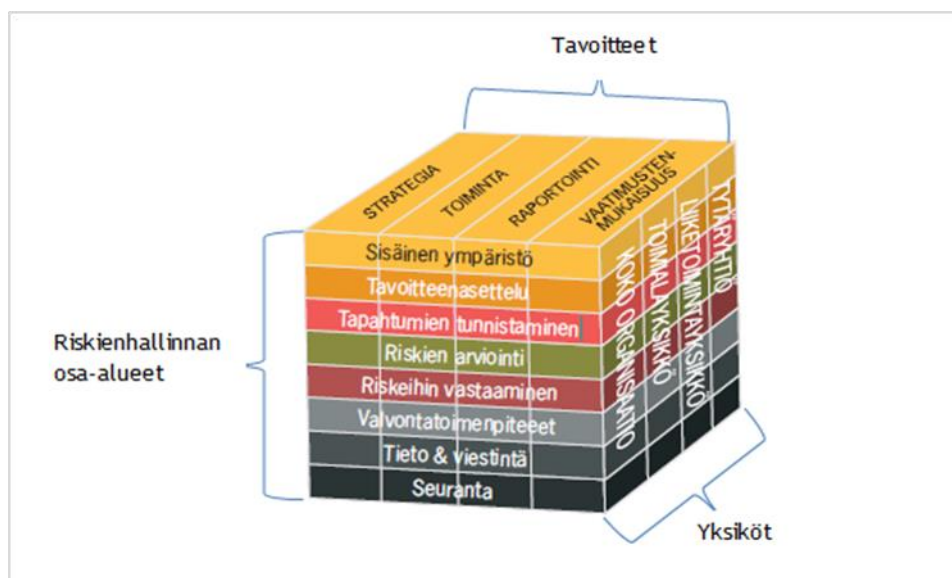
Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa on kyse riskienhallinnan kytkemisestä organisaation toiminnallisiin, taloudellisiin ja strategisiin tavoitteisiin. Riskienhallintaa myös tarkastellaan koko organisaation tasolla. COSO ERM -mallissa riskienhallinnan tavoitteita ovat riskinottohalun ja strategian määrittäminen ja yhdenmukaistaminen, toiminnallisten yllätysten ja tappioiden vähentäminen, organisaationlaajuisten riskien havaitseminen ja hallinta, mahdollisuuksien hyödyntäminen ja pääoman käytön tehostaminen. (Alftan ym. 2008, 85-87.) Ahokas (2012, 62) esittää COSO ERM - mallin tavoitteet seuraavasti:

- Riskinottohalun ja kyvyn ja strategian yhdenmukaistaminen
- Riskienhallintaan liittyvien päätösten parantaminen
- Toiminnallisten yllätysten ja tappioiden vähentäminen
- Kertautuvien organisaationlaajuisten riskien havaitseminen ja hallinta
- Mahdollisuuksien hyödyntäminen
- Pääoman käyttämisen tehostaminen.

3.4 Riskienhallinta COSO ERM - mallin mukaan

Organisaation perusodotusarvo on tuottaa sidosryhmille lisäarvoa. COSO ERM - mallin lähtökohtana on että organisaatioon asettamiin tavoitteisiin vaikuttavat potentiaaliset tapahtumat tunnistetaan riskinottohalukkuuden rajoissa. Riskienhallinta mahdollistaa organisaation etenevän päämäärään välttämällä mahdollisia kielteisiä tapahtumia. Riskienhallinta mahdollistaa myös paremman ja tehokkaamman raportoinnin, sekä lakien ja muiden säännösten ja määräysten noudattamisen. (Enterprise 2004, 4.)

Riskienhallinnan COSO ERM - malli korostaa, että organisaatiota tarkastellaan kokonaisuutena sen kaikilla tasoilla ja riskienhallinta on jatkuva prosessi. COSO ERM - mallin kuvaava kuutiomainen viitekehys on esitetty alla (kuvio 2).



Kuvio 2: COSO ERM - malli (Kokonaisvaltainen ajatusmalli organisaation riskienhallintaan 2004, 6)

COSO ERM on siis kolmiulotteinen malli, jonka jokainen taso on yhteydessä toisiinsa. Se sisältää vertikaalisen tason, joka edustaa yrityksen toiminnallisia tavoitteita. Horisontaalinen taso edustaa taas riskikomponentteja, joita on mallissa kahdeksan. Viimeinen taso ottaa huomioon koko organisaation, esimerkiksi toimialayksiköt, liiketoimintayksiköt ja tytäryhtiöt (Moeller 2007, 53.) COSO ERM -mallissa organisaation riskienhallintaprosessi koostuu kahdeksasta toisiinsa liittyvästä osa-alueesta. Osa-alueet ovat valvontaympäristö, tavoitteenasettelu, tapahdumien tunnistaminen, riskien arviointi, riskeihin vastaaminen valvontatoimenpiteet, tieto ja viestintä sekä seuranta. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi kaikki kuution ulottuvuudet tarkemmin.

3.4.1 Sisäinen ympäristö

Sisäinen ympäristö tai sisäinen toimintaympäristö sisältää toiminnan organisoimisen, yleisen suhtautumisen riskeihin ja niiden ottamiseen, corporate governancen periaatteiden toteutumisen, johdon arvot, valvontaperiaatteet ja toimintatavan, tehtävien jakamisen, menettelytavat ja käytännöt sekä henkilöstön pätevyyden.

Sisäinen toimintaympäristö tarkoittaa organisaatiossa vallitsevaa ilmapiiriä. Sisäinen ympäristö sisältää etiikan, vastuut ja osaamisen sekä hallituksen valvonnan, johdon koordinoimisen ja rehellisyyden koko henkilöstön toiminnassa. Hallituksen ja johdon rooli sisäisen ympäristön

ankkurina luo perustan organisaation toiminnalle, johtamiselle ja sitä kautta myös riskienhallinnalle. Sisäisessä ympäristössä on mukana myös organisaation riskinottoperiaatteet, jonka toisena nimityksenä on organisaation riskifilosofia. Riskifilosofian osana määritellään organisaation riskinottohalukkuus. (Enterprise 2004, 27-34.) Moellerin (2007, 54) mukaan riskienhallintafilosofia sisältää asenteita ja uskomuksia, jotka vaikuttavat organisaation suhtautumiseen riskeihin ja kaikkeen mitä se tekee. Riskinottohalukkuus taas kertoo sen riskien määrän, jonka organisaatio on valmis hyväksymään.

3.4.2 Tavoitteen asettelu

Pörssiyritykset ovat erilaisia niin toimialaltaan, kooltaan kuin rakenteeltaankin ja näin ollen organisaatiokohtaiset toiminnan ja riskienhallinnan tavoitteet voivat vaihdella suuresti. Riskienhallinnalle asetettavat tavoitteet ovat riippuvaisia toimintaympäristöstä, joka puolestaan luo toiminnalle riskiympäristön. (Ilmonen ym. 2010, 12.) Toiminnan suunnittelu, toiminnan seuranta ja toiminnan ohjaus sekä näihin liittyvä tavoitteiden määrittely johdonmukaisella tavalla ovat edellytyksiä organisaation tavoitteita uhkaavien riskien tunnistamiselle. Odotuksena on, että riskit tunnistetaan, arvioidaan ja tarvittavat toimenpiteet riskeihin vastaamiseksi linjataan sisäistä toimintaympäristöä ja toimintarakennetta määriteltäessä sekä tavoitteita asetettaessa. (Enterprise, 2004, 35-40.)

Juvosen ym. (2005, 20) mukaan riskienhallinnan tavoitteet ovat 1) katastrofien välttäminen ja siten liiketoiminnan jatkuvuuden varmistaminen ja 2) riskikustannusten optimointi ja liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen. Ilmonen ym. (2010, 33) toteavat riskienhallinnan tavoitteena olevan yrityksen toiminnan varmistaminen ja tuottovaatimusten täyttäminen.

Yleisellä tasolla riskienhallinnan tavoitteena on kirjallisuuden perustella riskitietoisuuden parantaminen, riskiympäristön hallinta ja riskinottohalukkuus. Riskitietoisuuden parantamisen riskienhallinta on kytkettävä osaksi toiminnan suunnittelua ja päätöksentekoa jo aikaisessa vaiheessa. Riskiympäristön hallinnalla pyritään varautumaan ja minimoimaan riskien realisointia tulevaisuudessa sekä minimoimaan kustannuksia. Riskinottohalukkuus pyrkii minimoimaan menestymisen todennäköisyyden ja toisaalta minimoimaan riskin tavoitteiden saavuttamisen epäonnistumisesta. Johto määrittelee riskinottohalukkuuden hallituksen valvonnassa.

Ilmosen ym. (2010, 34) mukaan riskienhallinnan tavoitteet tulevat olla suoraan kytköksissä yrityksen strategiaan. Juvosen ym. (2005, 20) mukaan riskienhallinnan päätöksiä tulee tarkastella strategisina kysymyksinä. COSO ERM -mallin mukaan strategisen tason määrittely ja siihen liittyvien tavoitteiden asettelu luovat lähtökohdan koko toiminnalle. Muut tavoitteet liittyvät toimintaan, lakien ja sääntöjen noudattamiseen sekä raportointiin, joiden avulla pyritään tunnistamaan kriittiset menestystekijät.

Riskienhallinnan raportoinnin kannalta tavoitteena on luotettavuus ja läpinäkyvyys. Ilmonen ym. (2010, 40) korostavat että riskienhallinnan raportoinnin ja valvonnan vastuut on hyvä määrittää jo alkuvaiheessa. Johdonmukainen ja huolellisesti laadittu tarkoituksenmukainen raportointi tukee johdon päätöksentekoa ja edesauttaa valvontaa. Riskienhallinta varmistaa että yrityksen johdolla on käytössään prosessi tavoitteiden asettamiseen ja tavoitteet ovat linjassa riskinottohalukkuuden kanssa.

COSO ERM - mallin mukaan ja riskienhallinnan näkökulmasta, tavoitteiden asettaminen toimii perustana tapahtumien tunnistamiselle, riskien arvioinnille riskeihin vastaamiselle, sekä keinojen valinnalle riskien hallitsemiseksi jotka muodostavat riskienhallintaprosessin. (Enterprise 2004, 35-40.)

3.4.3 Tapahtumien tunnistaminen

Toiminnan suunnittelu sisältää tavoitteiden asettamisen ja toimintaan vaikuttavien tapahtumien tunnistamisen ja ennakkoinnin. Tapahtumat voivat mahdollisesti olla vaikutuksia sisäisestä tai ulkoisesta ilmiöstä. Riskienhallinta osana toiminnan suunnittelua auttaa erottamaan mahdollisuudet riskeistä. COSO ERM korostaa organisaation johdon vastuuta tapahtumien arvioinnista ja seurannasta, sillä niillä on usein suora vaikutus strategian toteutumiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen.

Tapahtumat voivat olla joko ulkoisia tai sisäisiä ja ne voivat luoda mahdollisuuksia tai riskejä. Mahdollisuudet kierrätetään takaisin johdon strategian ja tavoitteiden asetteluun ja käsitellään uudelleen. Ulkoiset tapahtumat voivat liittyä politiikkaan, talouteen, sosiaaliset tai teknologiset muutokset. Sisäiset tapahtumat puolestaan voivat kytkeytyä rakenteellisiin, henkilöstöön tai prosesseihin liittyviin muutoksiin. Tapahtumien tunnistamisessa on useita mahdollisia menetelmiä, joista esimerkkeinä voidaan mainita erilaiset prosessien analyysit, haastattelut sekä mittarit. (Enterprise 2004, 41-47.) Riskienhallinnan kannalta tapahtumien tunnistaminen tarkoittaa käytännössä riskien tunnistamista. Suomisen (2003, 40) mukaan riskitapahtumien tunnistaminen on toimivan riskianalyysin edellytys.

3.4.4 Riskien arviointi ja luokittelu

Ulkoisten ja sisäisten tapahtumien tunnistamisen odotusarvona on että yrityksen toimintaa uhkaavat riskit, jotka voivat vaarantaa tavoitteiden saavuttamisen, pystytään tunnistamaan ja arvioimaan. Tunnistetuille olennaisimmille riskeille määritellään riskin toteutumisen todennäköisyys ja arvioidaan vaikutus tavoitteiden saavuttamiselle, mikäli riski toteutuu. Tällöin kyse on bruttoriskin määrittelystä, joka ei huomioi hallintakeinojen toteutusta riskin seurausten hallitsemiseksi. (Blumme ym. 2005, 81.) Näiden arviointien pohjalta riskit asetetaan merkit-

tävyysjärjestykseen ja tehdään päätös keinoista, joilla määritetään miten riskejä pyritään hallitsemaan. Hallintakeinojen jälkeen jäljelle jäävää riskiä kutsutaan netto tai jäännösriskiksi. (Enterprise 2004, 49-54.)

Riskianalyysien onnistuminen puolestaan vaatii riskien luokittelua riskikategorioihin. (Enterprise 2004, 41-47.) Riskien luokittelua voidaan tehdä monin tavoin mutta Ilmosen ym. (2010, 70) mukaan vakiintunut tapa on jaotella riskit neljään kategoriaan: strategisiin riskeihin, operatiivisiin riskeihin, taloudellisiin riskeihin sekä vahinkoriskeihin. Vaihtelua jaottelussa kuitenkin löytyy ja pörssi-yhtiöissä jaottelu voi olla esimerkiksi seuraava: strategiset ja liiketoimintariskit, toiminnalliset riskit ja rahoitusriskit. Seuraavassa kuvassa esitetään Ilmosen ym. näkemys riskien luokittelusta (kuvio 3).

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

Kuvio 3: Riskiluokat (Ilmonen ym. 2010, 71)

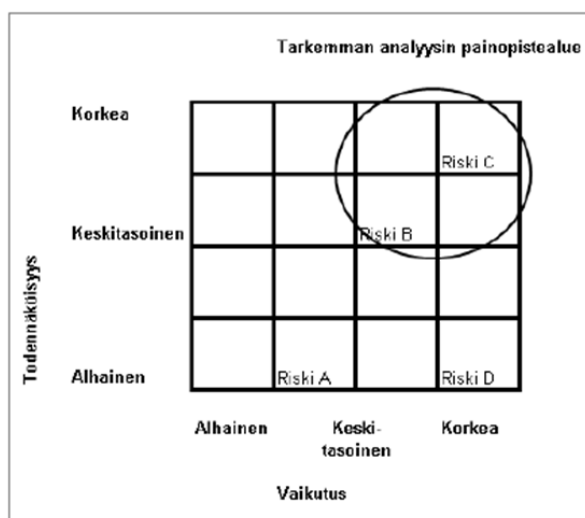
Strategiset riskit tai liiketoimintariskit kytkeytyvät yrityksen tavoitteisiin lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Strategiset riskit liittyvät niin strategian laatimiseen, suunnitteluun kuin valintoihinkin. (Ilmonen ym. 2010, 71.)

Taloudelliset riskit liittyvät yrityksen vakavaraisuuteen ja rahan liittyvien prosessien toimivuuteen liittyviin epävarmuuksiin, joilla voi olla positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia pääomien riittävyyteen, maksuvalmiuteen sekä kannattavuuteen. (Ilmonen ym. 2010, 74-75.)

Vahinkoriskit ovat yleensä helpoiten tunnistettuja riskejä. Vahinkoriskit liittyvät tyypillisesti esimerkiksi työtaturmiin tai muutoin työkyvyttömyyteen tai alentuneeseen työkykyyn. Omaisuus ja ympäristöriskit lukeutuvat näihin. (Ilmonen ym. 2010, 75.)

Operatiiviset eli toiminnalliset riskit liittyvät yrityksen päivittäisiin toimintoihin ja voivat olla välittömien tai välillisten vahinkojen tai maineen riskejä. Operatiiviset riskit liittyvät toiminnan häiriintymiseen ja keskeytymiseen. Juvosen ym. (2005, 93) esimerkin mukaan toiminnan keskeytyminen on yrityksen omaisuuteen kohdistunut vahinko ja siten toiminnallinen riski. Operatiivisista riskeistä osa on hyvin lähellä strategisia riskejä. (Ilmonen ym. 2010, 72.)

Riskitapahtumien tunnistamisen ja luokittelun sekä todennäköisyyden ja arvioinnin tuloksena muodostuu riskirekisteri. (Kuusela & Ollikainen 2005, 137.) Yleisesti käytetään nimitystä riskikartta. Yrityksen kannalta merkittävimpiä riskejä ovat riskit, joilla on sekä korkea toteutumisen todennäköisyys että vaikutus on suuri, jolloin riski voi olla liian uhkaava yrityksen toiminnalle. Kuviossa 4 oikeaan ylänurkkaan sijoittuvalle ympyröidylle alueelle sijoittuvat riskit B ja C vaativat varautumista riskienhallinnan keinoin, joita esitetään myöhemmin. Lisäksi riski D kuuluisi riskeihin joihin täytyy varautua vaikka todennäköisyys on alhainen niin vaikutus voi olla merkittävä.



Kuvio 4: Riskikartta (Kuusela & Ollikainen 2005, 143)

Riskien luokittelu ja niiden todennäköisyyksien ja vaikutusten analysointi luovat hyvän perustan riskien hallinnalle. (Suominen 2003, 24-25.) Riskin suuruus voidaan laskea kertomalla sen todennäköisyys ja vaikutus keskenään, jolloin riskit on mahdollista asettaa tärkeysjärjestykseen. Suominen (2003, 21-21, 48.) mukaan riskin vakavuudelle voidaan myös määrittää rahalliset euromääräiset rajat, jota Suominen pitää toimivana keinona riskien laajuuden määrittämiseksi.

Pörssiyritykset ovat velvoitettuja raportoimaan vuosikertomuksessa tai tilinpäätökseen liittyvässä toimintakertomuksessa merkittävimmät riskit ja epävarmuudet. Riskit on yleensä jaoteltu strategisiin, taloudellisiin ja operatiivisiin riskeihin.

3.4.5 Riskeihin vastaaminen

Riskianalyysin jälkeen yrityksen tulee päättää käytettävät riskienhallintamenetelmät, joiden avulla hallitaan riskejä niiden vaatimalla tavalla. (Juvonen ym. 2005, 29). Arvioidut riskit suhteutetaan hallituksen ja johdon asettamiin linjauksiin sekä riskinottohalukkuuteen ja -kykyyn. Kun toiminnalle asetetut vaatimukset ja riskien hallintamenettelyiden arvioidut kustannukset sekä riskienhallintatoimien hyödyt suhteutetaan keskenään, voidaan linjata, mitä riskejä otetaan ja miten riskejä hallitaan. Johto päättää mihin riskeihin vastataan ja millä keinoilla. COSO ERM - mallin (Kokonaisvaltainen ajatusmalli 2004, 55) mukaan johdon täytyy tarkastella tilannetta yrityksen laajuisesti riskinottohalun ja hallintakeinojen aiheuttamien kustannusten suhteessa saavutettavissa oleviin hyötyihin. COSO ERM mallin ja Ilmosen ym. (2010, 127-128) mukaan riskienhallintakeinot ovat seuraavat:

- 1) Riskin välttäminen, jossa poistetaan riskiä lisäävät tekijät
- 2) Riskin pienentäminen, jossa pyritään vähentämään riskin todennäköisyyttä ja/tai vaikutusta
- 3) Riskin jakaminen tai siirtäminen, jossa siirretään tai jaetaan jotain riskin osaa esim. vakuuttamalla tai ulkoistamalla
- 4) Riskin hyväksyminen, jolloin ei ryhdytä mihinkään toimenpiteisiin.

Riskienhallintamenetelmien avulla yrityksen riskit ovat hyväksyttävällä tasolla. (Ilmonen ym. 2010, 97.) Suominen (2003, 101-105) toteaa riskien välttämisen olevan hallinnan peruskeino, jota käyttämällä yritys pidättyy riskialttiista toimista. Riskin pienentäminen puolestaan tähtää todennäköisyyden ja seurausten vähentämiseen tai riskin rajoittamiseen. Riskin jakaminen tarkoittaa käytännössä itsenäisten riskikohteiden määrää, jolloin seurauksia voidaan rajata. Vakuuttaminen on Suominen (2003, 162) mukaan varteenotettava vaihtoehto silloin, kun riskin todennäköisyys ja mahdollinen vaikutus ovat tarpeeksi suuria.

3.4.6 Valvontatoimenpiteet

Valvontatoimenpiteet ovat seuraavia, varmistavia tai tarkistavia menettelyitä tai välineitä, joiden avulla voidaan ohjata toimintaa ja pienentää riskejä. Valvontatoimenpiteet voivat olla ennakoivia tai myöhemmin toteutettavia toimenpiteitä. Ennakoivilla toimenpiteillä estetään riskin toteutuminen ja myöhemmin toteutettavilla toimenpiteillä pienennetään riskin toteutumisen aiheuttamia kielteisiä vaikutuksia. Valvontatoimenpiteiden tehtävänä on tuottaa kohtuullinen ja riittävä varmuus siitä, että organisaation tavoitteet saavutetaan halutulla tavalla.

COSO ERM - mallin (Enterprise 2004, 61-66) mukaan valvontatoimenpiteet ovat menettelytapoja, joiden avulla pyritään varmistamaan että riskien hallintakeinot toteutetaan. Valvontaan liittyy politiikka ja toimenpiteet. Politiikka määrittelee mitä pitää tehdä. Valvontatoimet käsittävät koko organisaation ja toimenpiteet sisältävät valikoiman ennalta estäviä tai paljastavia, manuaalisia tai teknologisia kontrolleja. Johto määrittelee valvontatoimenpiteet. Riskienhallinnan tavoitteet perustuvat yrityksen strategiaan, joka puolestaan määrittelee riskienhallinnan toimintatavat tapahtumien tunnistamisesta hallintakeinojen valintaan ja toteuttamisen valvontaan asti.

3.4.7 Tieto ja viestintä

Toimivan raportoinnin ja viestinnän avulla organisaation johto, henkilöstö ja sidosryhmät saavat oikea-aikaisesti olennaista, käyttökelpoista ja järjestelmällistä tietoa toiminnasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Hyvä tiedon tuotanto ja tiedonkulun sekä viestinnän ylläpitäminen edellyttävät järjestelmällistä toimintatapaa ja ovat riskienhallinnan osa. Tiedon tuotantoa ja raportointia varten on kehitetty tietojärjestelmiä, joiden kirjo on kasvanut räjähdysmäisesti viime vuosina. Tietojärjestelmät edesauttavat tiedon laadun sen sisällön muodon, oikea-aikaisuuden ja saatavuuden päätöksenteon tukena. (Enterprise 2004, 67.)

Tiedon raportointi ja viestintä voidaan jakaa kahteen osaan: sisäiseen ja ulkoiseen tiedottamiseen. Sisäisen raportoinnin ja tiedottamisen tehtävänä on riskienhallinnan näkökulmasta välittää tietoa johdolle ja henkilöstölle tavoitteista, toimintaan liittyvistä riskeistä ja tapahtumista, sekä niiden vaikutuksista. (Ilmonen ym. 2010, 188-189.) Huomioitavaa on, että tiedontarve eri sisäisten sidosryhmien välillä vaihtelee ja se vaikuttaa raportoidun tiedon sisältöön. Johdolle raportoitaessa riskeistä pääpaino on strategisissa riskeissä kun taas yksikkötasolla operatiiviset riskit korostuvat.

Ulkoinen raportointi tarkoittaa julkista ja sidosryhmäraportointia. Ulkoisille sidosryhmille suuntautuvan raportoinnin ja viestinnän avulla välitetään tietoa toiminnan tavoitteista, toiminnasta, tuloksellisuudesta ja lainmukaisuudesta. Pörssiyhtiöiden ulkoisten sidosryhmien, kuten sijoittajien tai osakkeenomistajien ainoana tietolähteenä toimivat julkiset raportit eli käytännössä tilinpäätös- ja vuosikertomukset ja erilaiset tiedotteet, joita yleensä julkaistaan esimerkiksi yhtiön verkkosivuilla. Näiden tietojen pohjalta voidaan saada tietoa organisaation strategiasta, johtamisjärjestelmästä ja riskeistä. Tietojen perusteella sidosryhmät voivat arvioida organisaation arvonluontikykyä sekä hallinto- ja ohjausjärjestelmien luotettavuutta.

3.4.8 Seuranta

Riskienhallinnan tehokkuutta ja toimivuutta seurataan, arvioidaan ja kehitetään sisäisen valvonnan avulla joko jatkuvalla tavanomaiseen toimintaan liittyvällä seurannalla, määräajoin

tehtävillä arvioinneilla tai näiden yhdistelmällä. Jatkuva seuranta on johdon normaalia toimintaa ja se sisältää toistuvia toimintoja, kuten riskikartan ja hallintatoimenpiteiden säännöllistä läpikäyntiä.

Sisäinen tarkastus voi suorittaa erillisiä arviointeja, joiden tehtävänä on varmentaa riskienhallinnan ajantasaisuutta. Seurannan keskeisiä tehtäviä ovat tavoitteiden asettaminen, riskin hallintakeinojen toteutuksen ja toimivuuden valvonta. Osana seurantaa pyritään myös varmistamaan ovatko valitut riskienhallintakeinot vielä jatkossakin tehokkaita kun organisaation sisäisessä ympäristössä tapahtuu muutoksia. (Enterprise 2004, 75-82.)

4 Tutkimuksen suorittaminen

Tässä osiossa esitellään tutkimuksen empiirinen osuus eli käytännössä aineisto ja sen analysointimenetelmät. Tämän lisäksi esittelen koostamani asialistan joka koostettiin aineiston analysoinnin avuksi.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tämän työn lähestymistavaksi valikoitui laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus ja tutkimusstrategiaksi tapaustutkimus. Lähtökohtana kvalitatiiviselle eli laadulliselle tutkimukselle on todellisen elämän kuvaaminen tarkastelemalla tutkimusaineistoa kokonaisvaltaisesti. Tuomi & Sarajärvi (2009, 11) toteavat laadulliselle tutkimukselle esitettävän määritelmiä kvalitatiivinen, ihmistieteellinen, ja tulkinnallinen tutkimus. Tuomi & Sarajärvi (2009, 28) esittävät, että laadullista tutkimusta voidaan kutsua myös ymmärtäväksi tutkimukseksi, joka pyrkii ymmärtämään tai selittämään ilmiötä. Lisäksi laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 161,164.)

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan tutkimuksen lähestymistapaa, aineiston keräämisen menetelmää ja aineiston analysointimenetelmiä. Kvalitatiivinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuksen kohdetta kokonaisvaltaisesti ja selittämään päätösten syitä. Siinä keskitytään pieneen joukkoon tapauksia, jotka pyritään analysoimaan riittävän kattavasti. Heikkilän (2008, 16-17) mukaan laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Kvalitatiivinen tutkimus rajoittuu yleensä pieneen tutkittavien määrään. Tavoitteena on siis ymmärtäminen, ei määrien selvittäminen. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään kvantitatiiviseen menetelmään verrattuna vähemmän strukturoidusti ja aineisto on yleensä tekstimuodossa. (Heikkilä, 2008, 17.)

Tutkimuksen tutkimusstrategiana on tapaustutkimus ja tutkimukseen valittuna kohteena on tapaustutkimukselle tyypillisesti yksittäinen yhteisö, joka tässä tapauksessa on suomalainen

pörssiyhtiö. Tapaustutkimuksessa valitaan yksittäinen tutkimuskohde, jota tutkitaan ja tavoitteena on kuvailla jotakin ilmiötä. Tapaustutkimusta voidaan kuvailla myös pyrkimyksenä ymmärtää ja tulkita toiminnan merkitystä. (Hirsjärvi ym. 2010, 134-135.) Tapaustutkimus voidaan määritellä empiiriseksi tutkimukseksi, joka tutkii tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tietyssä ympäristössä käyttäen monipuolisesti ja monilla tavoilla hankittuja tietoja hyväksi (Metsämuuronen 2008, 16).

Tapaustutkimuksen hyötyjä voivat olla tutkimustulosten sovellettavuus, tutkimustulosten raportoinnin ymmärrettävyys. Myös mahdollisuus lukijan tekemiin omiin tulkintoihin voidaan nähdä tapaustutkimuksen hyödyiksi. Huomioitavaa on, että tapaustutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä. Tapaustutkimuksen itsetarkoitus ei olekaan yleistäminen, vaan tapauksen ymmärtäminen. (Metsämuuronen 2006, 91-92.)

Tutkimuksen empiirisessä osiossa käsittelen tietoja valitun kohdeyrityksen eli suomalaisen pörssiyhtiön julkisista materiaaleista eli käytännössä tilinpäätös- ja vuosikertomuksista. Materiaali, jota empiirisessä tutkimuksessa käytetään, on siis julkista tietoa ja tiedot ovat kaikkien saatavilla yrityksen verkkosivuilta.

4.2 Aineiston analysointi

Perusmenetelmä kvalitatiivisen tutkimusaineiston analysoinnissa on sisällönanalyysi. Siinä pohditaan tekstin merkityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 105-106.) Sisällönanalyysin tavoitteena on saada tarkkaan rajattu kokonaiskuva materiaalista ja tutkittavasta aiheesta. Hirsjärvi ym. (2009, 221) toteavat, että aineiston analysointi, tulkinta ja johtopäätösten teko ovat tutkimuksen tärkein vaihe. Analyysivaiheessa tutkija selviää, millaisia vastauksia hän saa ongelmiinsa sekä mahdollisesti myös, miten ongelmat olisi oikeastaan pitänyt asettaa.

Sisällönanalyysin tavoitteena on saada sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysillä on kolme eri kategoriaa: aineistolähtöinen, teoriasidonnainen ja teorialähtöinen analyysi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95-100.) Tämä kvalitatiivinen tutkimus perustuu aineistopohjaiseen analyysiin. Tein siis laadullisen tutkimuksen, jossa lähdemateriaalina käytin pääasiassa aiheesta löytyvää julkista materiaalia. Tutkimus pohjautuu alan kirjallisuuteen ja muuhun kirjalliseen sekä julkiseen materiaaliin. Kohteeksi valikoitui suomalainen pörssiyhtiö ja tutkimuksen aineistona tässä tutkielmassa käytetään yhtiön vuoden 2004 ja 2014 tilinpäätös- ja vuosikertomuksia, jotka ovat vapaasti saatavilla yrityksen verkkosivuilta. Julkaisut ovat julkista tietoa ja vapaasti ladattavissa yritysten verkkosivuilta yleensä pdf -muodossa.

Keskityn kohdeyrityksen riskienhallinnan raportointiin ja sen kehittymisen analysointiin. Päädyin tekemään laadullisen ja kirjalliseen materiaaliin pohjautuvan tutkimuksen, koska mielestäni saatavilla oleva aineisto soveltuu tutkimusmateriaaliksi tässä tutkielmassa. Aineistosta

pyritään sisällönanalyysin avulla ymmärtämään sisältöä, etsimään merkityksiä ja luomaan ymmärrystä aiheesta. Aineiston analysointia ohjaavat sekä hallinnointikoodi, COSO ERM että empiirinen aineisto.

5 Riskienhallinnan raportointi tilinpäätös- ja vuosikertomuksessa

Tutkimuksen empiirisessä osassa peilaan kohdeyritykseksi valitun pörssiyrityksen riskienhallinnan raportointia niin hallinnointikoodin kuin COSO ERM- mallin vaatimusten mukaisesti. Hallinnointikoodista on poimittu riskienhallinnan raportoinnin kannalta merkitykselliset suositukset.

5.1 Kohdeyritys

Kohdeyritykseksi olen valinnut Outokummun Oyj:n. Outokumpu on suomalainen julkinen osakeyhtiö, jonka kotipaikka on Helsinki. Outokumpu Oyj on ollut listattuna NASDAQ OMX Helsingissä vuodesta 1988. Outokumpu on metalliteollisuuden kansainvälinen toimija, jolla on toimintaa yli 30 maassa. Konserni on jaettu liiketoimintayksiköihin.

Outokumpu tarjoaa asiakkailleen koostumukseltaan ja ominaisuuksiltaan erilaisia teräslaatuja. Outokummun historia alkoi kuparimalmiesiintymästä, joka löydettiin vuonna 1910 Outokummusta. Tämän jälkeen Outokumpu on keskittynyt monien vaiheiden jälkeen metalli- ja kaivosyhtiöstä ruostumattoman teräksen tuottajaksi. Kasvu ja keskittyminen tämän päivän ruostumattoman teräksen yhtiöksi tapahtuivat Avesta Sheffieldin vuonna 2001 ja myöhemmin vuonna 2012 ThyssenKruppin ruostumattoman teräksen yksikön, Inoxumin yritysostojen myötä. Nykypäivän Outokumpu on keskittynyt ruostumattoman teräksen tuotantoon ja kaivoksista jäljellä on enää kromikaivos, jota Outokumpu hyödyntää omassa tuotannossaan. (Outokumpu 2015)

Outokumpu kertoo konsernitilinpäätöksen ja vuosikertomuksen laatimisperiaatteissaan siitä, että konsernitilin päätös on laadittu hyväksytyjen standardien mukaisesti. Selvityksessään hallinto- ja ohjausjärjestelmästä vuosina 2004 ja 2014 Outokumpu ilmoittaa että sen hallintoon ja johtamiseen sovelletaan Suomen lakeja, yhtiön yhtiöjärjestystä sekä yhtiön hallituksen vahvistamia hallintosääntöjä. Lisäksi Outokumpu noudattaa Arvopaperimarkkinayhdistyksen antamaa 1.1.2016 voimaan tullutta Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia (koodi sata-vissa osoitteessa www.cgfinland.fi), jonka NASDAQ OMX Helsinki on hyväksynyt osaksi sääntöjään. Outokumpu toteaa noudattavansa myös NASDAQ OMX Helsingin kaikkia sääntöjä ja ohjeita.

5.2 Vaatimukset ja tarkistuslista

Hallinnointikoodi ja COSO ERM -malli asettavat molemmat vaatimuksia riskienhallinnalle. Siitä johtuen päädyin rakentamaan oman tarkistuslistani niiden pohjalta. Ensin käyn kuitenkin läpi

molempien vaatimukset erikseen. Tämän jälkeen esittelen laatimani tarkistuslistan ja sen sisällön.

Hallinnointikoodi sisältää soveltamisohjeen, joka sisältää vaatimukset riskienhallinnan järjestämisen pääpiirteistä eli tiedot siitä miten riskienhallinta toimii sen varmistamiseksi että yhtiön julkaisemat taloudelliset raportit antavat olennaisesti tiedot taloudesta. Hallinnointikoodi edellyttää seuraavaa:

- Riskienhallinnan yleiskuvaus
- Riskienhallinnan järjestämisen pääpiirteet
- Riskienhallintaprosessin pääpiirteet ja prosessin yhteys sisäiseen valvontaan
- Sisäisen valvonnan yleiskuvaus
- Sisäisen valvonnan viitekehys pääpiirteittäin
- Arvio merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä.

COSO ERM - mallin mukaisesti vaatimukset ovat:

- Sisäisen toimintakulttuurin osalta johdon sitoutumiseen ja vastuun kantamiseen, riskinottohalukkuuteen ja - kykyyn liittyvät seikat
- Toiminnan tavoitteiden asettamisen kannalta ennakoedellytys COSO ERM -mallin mukaiselle toimivalle riskienhallinnalle on, että organisaatiolla johto on määritellyt vision ja selkeät strategiset tavoitteet
- Toiminnan johdonmukainen suunnittelu, seuranta ja ohjaus ja näihin liittyvä tavoitteiden määrittely ovat COSO ERM -mallin mukaisia edellytyksiä tavoitteita uhkaavien riskien tunnistamiselle
- Arvioidut riskit ja niille valittavat hallintakeinot suhteutetaan organisaation riskinottohalukkuuteen ja - kykyyn
- Valvontatoimenpiteet eli kontrollit ovat varmentavia tai tarkistavia menettelyitä tai välineitä, joiden avulla voidaan pienentää riskejä
- Toimiva tiedonkulku ylläpitää vuorovaikutus- ja raportointikanavia, joiden avulla organisaation johto, henkilöstö ja sidosryhmät saavat oikea-aikaisesti olennaista ja käyttökelpoista tietoa toimintaan vaikuttavista ja tekijöistä
- Seurannalla toteutetaan sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tehokkuuden arviointia ja kehittämistä.

Tarkistuslista

Analysointia varten koostin yhdeksän kohdan tarkistuslistan. Keskityn arvioimaan riskienhallinnan raportointia aiemmin läpikäydyn corporate governance hallinnointikoodin ja COSO ERM -mallin suosituksiin peilaten tarkistuslistan avulla. Tarkistuslistan avulla pyritään selvittämään miten riskienhallinnan raportoinnin vaatimustenmukaisuutta noudatetaan ja vertailemaan miten raportointi on kehittynyt. Tarkistuslista sisältää seuraavat kohdat:

1. Riskienhallinnan kuvaus, järjestäminen ja vastuut kuvataan
2. Visio, strategia, riskinottohalu ja riskinkantokyky on määritelty
3. Riskienhallintaprosessin pääpiirteet ja prosessin yhteys sisäiseen valvontaan esitellään
4. Riskien tunnistamisen prosessi on kuvattu
5. Riskit arvioidaan ja luokitellaan ja merkittävimmät riskit ja epävarmuustekijät kuvataan
6. Riskeille on kuvataan hallintamenettelyt
7. Riskienhallinnan raportointi kerrotaan
8. Sisäisen valvonnan yleiskuvaus toiminnan periaatteet, vastuut ja riskienhallinnan seuranta esitetään
9. Sisäinen tarkastuksen järjestäminen kuvataan

Tarkistuslistan ensimmäinen kohta, joka koskee riskienhallinnan yleiskuvauksen esittämistä ja vastuita, tulee sekä hallinnointikoodista että COSO ERM -mallin vaatimuksista. Tavoitteena on selvittää, kuvataanko riskienhallinnan järjestäminen ja vastuiden jakaminen vaatimustenmukaisesti ja riittävällä tarkkuudella.

Listan toinen kohta käsittelee COSO ERM -mallin vaatimusta koskien organisaation visiota ja strategiaa sekä riskinottohalun ja riskinkantokyvyn määrittelyä. Tavoitteena on selvittää tuoko kohdeyritys edellä mainitut asiat esille raportoinnissaan.

Kohdat kolmesta kahdeksaan käsittelevät riskienhallintaprosessia. Hallinnointikoodin vaatimuksena on, että riskienhallintaprosessin pääpiirteet tulee kuvata, samoin yhteys sisäiseen valvontaan. Hallinnointikoodissa riskienhallintaprosessin sisältöä ei ole avattu erillisiin osaluokkiin. COSO ERM -mallin mukaan vaatimukset on kuitenkin eritelty yksityiskohtaisemmin niin riskien tunnistamiseen, arviointiin, riskienhallintamenettelyihin kuin riskiraportointiin ja seurantaan.

Listan kohta yhdeksän on sekä hallinnointikoodin että COSO ERM -mallin vaatimus valvontatoimenpiteiden järjestämisestä. Hallinnointikoodissa kohta painottaa sisäistä valvontaa kun taas COSO ERM -mallissa vaatimus on esitetty laueammin varmentaviin tai tarkistaviin menet-

telyihin. Hallinnointikoodin mukaan yhtiön on määritettävä sisäisen valvonnan toimintaperiaatteet sekä kerrottava miten sisäinen valvonta on järjestetty. Sisäinen valvonta on yhtiön hallituksen vastuulla, minkä takia selvitetään, raportoiko kohdeyritys asian olevan näin.

5.3 Tulokset

Aineistojen analysoinnin perusteella selvitettiin tulokset, jotka käsitellään tämän luvun alaluvuissa. Tulokset esitellään tarkastuslistan mukaisessa järjestyksessä. Tarkistuslistan kysymyksiin on pyritty löytämään vastauksia, selitteitä ja tietoja raportoinnin kannalta oleellisin osin. Olen lainannut tekstejä suoraan vuosikertomuksista sen sisältöisinä kun ne on kuvattu, että viesti pysyy samansisältöisenä.

Riskienhallinnan yleiskuvaus, järjestäminen ja vastuut

Kohdeyrityksen riskienhallinnan yleiskuvaus, järjestäminen ja vastuut on esitetty molempina vuosina eli 2004 ja 2014 samanlaisina. Riskienhallinta muodostuu niistä toimenpiteistä, joiden tavoitteena on tunnistaa ja arvioida toimintaa ja tavoitteita uhkaavia riskejä ja toteuttaa arvioinnin tuloksen edellyttämiä riskienhallintatoimenpiteitä. Riskienhallinta perustuu yhtiön johtamista ja vastuuvollisuutta tukeville politiikoille ja periaatteille. Kuvauksen mukaan:

”Riskienhallinta perustuu hallituksen hyväksymään riskienhallintapolitiikkaan, jossa määritellään riskienhallinnan tavoitteet, lähestymistavat ja vastuualueet. Outokumpu ilmoittaa myös, että strategian tukemisen ohella riskienhallinnan tavoitteena on tunnistaa, arvioida ja pienentää riskejä osakkeenomistajien, asiakkaiden, tavarantoimittajien, henkilöstön, velkojien ja muiden sidosryhmien näkökulmasta.”

Tämä täyttää hallinnointikoodin 26 asettamat vaatimukset mutta vastaa myös COSO ERM -mallin kuvaukseen sisäisen toimintakulttuurin muodostamisesta johdon sitoutumiseen ja vastuun kantamiseen. Kohdeyritys tuo esille myös muita politiikkoja, joiden avulla ilmaistaan johdon tahtotila tehtävien johtamisesta ja järjestämisestä.

Molemmissa vuosikertomuksissa todetaan myös että riskienhallinta tukee yrityksen strategiaa ja liiketoiminnan tavoitteita ja auttaa määrittämään tasapainoisen riskiprofiilin osakkeenomistajien ja muiden sidosryhmien näkökulmasta. Muilla sidosryhmillä tarkoitetaan esimerkiksi asiakkaita, tavarantoimittajia henkilöstöä ja rahoittajia.

Outokummun selvityksessä hallinto- ja ohjausjärjestelmästä vastuut on esitelty niin yleisesti kuin myös riskienhallinnan osalta varsin tarkasti molempina vuosina. Hallituksella ja toimitusjohtajalla on kokonaisvastuu yhtiön valvonta- ja riskienhallintajärjestelmän toimivuudesta.

Hallituksella on tarkastusvaliokunta, joka avustaa koko hallitusta valvontatehtävissä, jotka kohdistuvat yhtiön riskienhallintaan, sisäiseen valvontajärjestelmään sekä sisäisen tarkastajan ja tilintarkastajien työhön. Vastuut on kuvattu seuraavasti:

”Yhtiön hallitus vastaa konsernin riskienhallinnasta. Johtoryhmä vastaa riskienhallinnan toimintatapojen määrittämisestä ja toteuttamisesta ja valvoo että riskit otetaan huomioon strategiasuunnittelussa. Liiketoiminta-alueet ja konsernitoiminnot vastaavat riskien tunnistamisesta ja hallinnasta. Riskienhallinnan toimivuuden valvontaa toteutetaan sisäisen valvonnan, sisäisen tarkastuksen ja tilintarkastajien toimesta ja tulokset raportoidaan tarkastusvaliokunnalle.”

Riskienhallintatoiminto vastaa yhtiön riskienhallinnan periaatteiden ja puitteiden kehittämisestä. Riskienhallintatoiminto valvoo ja tukee toimivien riskienhallinnan menettelyjen ja toimintatapojen käyttöönottoa ja ylläpitoa. Riskienhallintatoiminto myös seuraa ja arvioi yhtiön riskitilannetta ja raportoi tästä säännöllisesti yhtiön johdolle ja tarkastusvaliokunnalle hallitukselle.

Visio, strategia, riskinottohalu ja riskinkantokyky

Riskienhallinnan tavoitteena on ajantasainen, oikea ja kattava käsitys yhtiön riskeistä ja ne ovat yhtiön riskinkantokyvyn ja riskinottohalukkuuden puitteissa. Outokumpu määrittelee visionsa olla kiistaton ykkönen ruostumattomassa vuonna 2004 mutta vuonna 2014 visiota ei mainita. Riskinottohalu ja riskinkantokyky ovat COSO ERM - mallin mukaan oleellista, kun arvioidaan yrityksen riskienhallinnan tasoa ja suhtautumista riskeihin. Yhtiö määrittää strategian, riskinottohalun ja riskinkantokyvyn molemmissa vuosikertomuksissa ja toteaa, että yhtiö määrittää ne suhteessa tulokseen, kassavirtaan ja pääomarakenteeseen. Määritys esitetään samansisältöisenä sekä vuonna 2004 että vuonna 2014. Myös riskin määritelmä on pysynyt saamansisältöisenä:

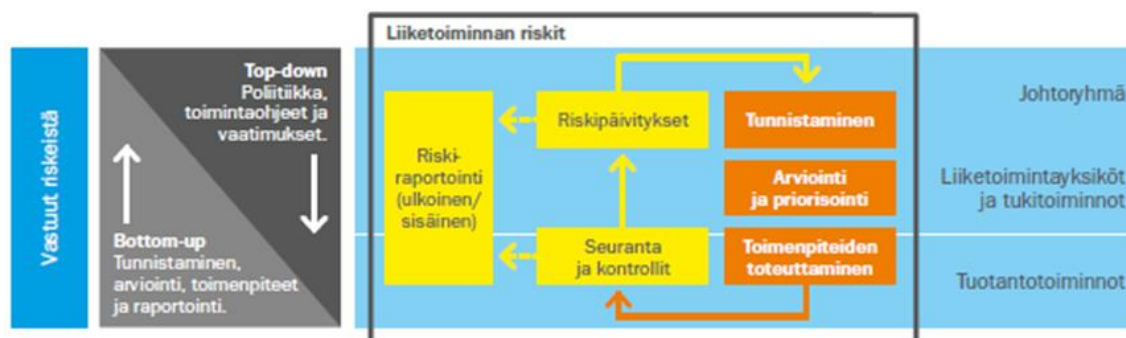
”Riski voi olla mikä tahansa asia, joka voi estää konsernin tavoitteiden saavuttamisen tai haitata sitä.”

Riskienhallintaprosessin pääpiirteet

Riskienhallintaprosessin pääpiirteet on kuvattu molempina vuosina mutta kuitenkin niin, että prosessin kuvauksessa löytyy hienoinen ero eri vuosien välillä. Vuonna 2004 prosessi jakaantui neljään vaiheeseen riskien tunnistamiseen, arviointiin ja mittaamiseen, hallintaan ja raportointiin. Vuonna 2014 vaiheita oli edelleen neljä mutta jako oli seuraava: riskien tunnistami-

nen, arviointi, priorisointi ja toimenpiteiden toteuttaminen. Näin ollen voitaneen todeta että kohdeyritys on tarkentanut riskienhallinnan prosessia vuodesta 2004.

Vuoden 2004 vuosikertomuksessa ei ole riskienhallintaprosessin kaaviota hahmotettu mutta vuoden 2014 vuosikertomuksessa riskienhallintaprosessi on kuvattu varsin selkeästi ja johdonmukaisesti (kuvio 5).



Kuvio 5: Riskienhallintaprosessi (Outokumpu 2014, 110)

Kuviosta 5 nähdään, että riskienhallinnan vastuut on jaettu sekä ylhäältä alas (vertikaalisesti) tarkoittaen riskienhallintapolitiikkaa ja ohjeistuksia, sekä alhaalta ylös (horisontaalisesti) tarkoittaen riskien tunnistusprosessia toimenpiteineen ja raportointineen.

Riskit arvioidaan, luokitellaan ja kuvataan hallintamenettelyt

Riskit arvioidaan säännöllisesti ja ne jaetaan kohdeyrityksessä kolmeen luokkaan sekä 2004 että 2014. Riskiluokittelu jakaantuu strategiaan ja liiketoimintariskeihin, toiminnallisiin riskeihin ja rahoitusriskeihin. Kohdeyritys raportoi molempina vuosina myös hallintatoimenpiteet riskeille jotka olen pääpiirteissään kuvannut jokaisen riskiluokan kohdalla.

Strategisten ja liiketoimintarisken raportoitiin vuonna 2004 liittyvän markkinatilanteeseen, raaka-aineiden ja energian saatavuuden vaikeutumiseen sekä kilpailun kovuuteen. Markkinatilanteen haasteet liittyivät vuonna 2004 Kiinan markkinoihin. Outokumpu oli tuolloin hyvin keskittynyt Euroopan markkinoihin. Kiinan markkinoiden kasvaessa ja maahan rakenteilla olleen tuotantokapasiteetin takia Outokumpu alkoi valmistautua ylikapasiteettitilanteeseen, joka vaikuttaisi merkittävästi hintatasoihin. Vuonna 2014 riski oli samansuuntainen, mutta Kiina ja Aasia olivat muuttuneet merkittäviksi teräksen tuottajaksi ja viejiksi markkinoilla ja vallannut markkinaosuuksia. Samaan aikaan Euroopassa kysyntä on pysynyt alhaisena. Ylikapasiteetti oli realisoitunut ja johtanut kiivaaseen keskusteluun terästeollisuudessa. Raaka-

aineiden osalta riski oli pysynyt samana. Ympäristöön ja päästökauppaan liittyvät riskit nostettiin merkittäväksi riskiksi vuonna 2014 liittyen kiristyneisiin vaatimuksiin, joita ei vuonna 2004 ollut. Strategisia riskejä pyritään hallitsemaan ennakoinnin, seurannan, sopimuksellisin ehdoin sekä hallinnointijärjestelmän kehittämisen keinoin.

Toiminnalliset riskit liittyvät yrityksen liiketoiminnan luonteeseen. Vuonna 2004 ne liittyivät yrityskauppoihin, henkilöstöön ja omaisuuteen. Vuonna 2014 toiminnallisia riskejä tunnistettiin lisäksi tietoturvaan, ympäristöön ja compliance asioihin liittyen. Toiminnallisten riskien hallinta on osa päivittäisiä tehtäviä ja työtä. Toiminnallisten riskien hallinnan keskeisin osa on riskien kartoittaminen. Tämä pitää sisällään sekä riskien tunnistamisen ja arvioinnin ja hallintatoimenpiteiden riittävyyden varmistamisen. Toiminnallisia riskejä voidaan hallita kehittämällä päätöksentekojärjestelmiä ja toimintamalleja sekä siirtämällä riski esimerkiksi vakuuttamalla.

Rahoitusriskejä raportoitiin sekä vuonna 2004 että vuonna 2014 samansuuntaisesti. Kohdeyrittys raportoi talouteen liittyvät riskinsä melko tasavahvasti. Tähän on todennäköisesti syynä talouden raportoinnin (IFRS:n) lainsäädäntö. Rahoitusriskejä ilmoitettiin olevan rahoituksen saatavuuteen liittyen sekä valuutta-, korko-, arvopaperihinta, luotto- ja hyödyke- ja energia-riski. Taloudellisiin riskeihin varaudutaan laatimalla rahoitus- ja laskentapolitiikkoja, kassavirran suunnittelulla ja ennustamisella, asiakkaiden maksukyvyn seuraamisella ja erilaisin suojaustoimenpitein. Ohessa taulukot (1, 2 ja 3) havainnollistamaan millaisia riskejä eri seuranta vuosina on raportoitu.

Strategiset ja liiketoimintariskit	2014	2004
Ruostumattoman teräksen markkinat	x	x
Raaka-aineet	x	x
Energia		x
Kilpailu markkinoilla		x
Ympäristöriskit	x	

Taulukko 1: Strategiset ja liiketoimintariskit

Toiminnalliset riskit	2014	2004
Yrityskaupat		x
Johtamisresurssit ja henkilöstö	x	x
Omaisuus- ja keskeytysvahingot	x	x
Ympäristöonnettomuudet	x	
IT-riippuvuus- ja turvallisuusriskit	x	
Compliance asiat	x	

Taulukko 2: Toiminnalliset riskit

Rahoitusriskit	2014	2004
Markkinariski	x	x
Valuuttariskit	x	x
Hyödyke- ja energiariski	x	x
Arvopaperihintariski	x	x
Luottoriski	x	x
Likviditeettiriski	x	x
* 2014 termi maksuvalmius ja jälleenerahoitusriski		

Taulukko 3: Rahoitusriskit

Riskienhallinnan raportointi

Riskienhallinnan raportoinnista johdolle ei ole mainintaa vuoden 2004 vuosikertomuksessa mutta vuonna 2014 vuosikertomuksista käy ilmi että riskeihin kohdistetaan säännöllisiä katsauksia ja niistä raportoidaan neljännesvuosittain konsernijohdolle, hallituksen tarkastusvaliokunnalle ja tilintarkastajille. Merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuuksista raportoidaan niin sisäisille kuin ulkoisille sidosryhmille. Lisäksi tuodaan esille, mitkä ovat riskienhallinnan painopistealueet.

Sisäisen valvonnan kuvaus

Riskienhallinnan kerrotaan olevan osa yhtiön normaalia johtamista ja sisäistä valvontaa. Sisäisen valvonnan tehtävänä on varmistaa että toiminnassa noudatetaan voimassa olevia lakeja,

säännöksiä, määriteltyjä toimintaperiaatteita ja hallituksen päätöksiä. Seuranta ja valvontaprosessit perustuvat raportoinnin politiikkoihin, periaatteisiin, ohjeisiin sekä konsernin vastu- ja valtuutusrakenteisiin. Seuranta ja valvonta toteutetaan hallinnointi- ja ohjausjärjestelmän avulla. Sisäisen valvonnan vastuista vuonna 2004 yhtiö raportoi seuraavasti:

”Ylin vastuu sisäisestä valvonnasta kuuluu hallitukselle. Toimitusjohtajan tehtävänä on seuranta ja valvontamekanismien järjestäminen käytännössä.” Vuonna 2014 seurannan ja valvonnan vastuut esitettiin puolestaan seuraavalla tavalla: ” Hallituksen ja tarkastusvaliokunnan lisäksi operatiiviset johtoryhmät vastaavat sisäisen valvonnan toteuttamisesta.”

Sisäisen valvonnan toiminnasta kerrottiin vuonna 2004, että tavoitteiden toteutumista seurataan kuukausittain ja neljännesvuosittain ja tiedot julkistetaan vuosikertomuksissa. Vuoden 2014 vuosikertomuksessa valvontatoimia kuvataan paljon yksityiskohtaisemmin ja laajemmin kuin vuonna 2004. Valvontatoimissa korostuu vuonna 2014 tiivistetty seuranta, joka tapahtuu kuukausitasolla. Hallinnointikoodin 25 suositus sisäisestä valvonnasta edellyttää toimintaperiaatteiden kuvaamisen, joka toteutuu molempien seurantavuosien vuosikertomuksissa, joissa sisäisen valvonnan menetelmät, joihin kuuluvat sisäiset toimintaohjeet, järjestelmät, raportointitaajuudet ja valvonta, on kuvattu yleisellä tasolla mutta täyttävät hallinnointikoodin vaatimuksen. COSO ERM - malli edellyttää, että valvontatoimenpiteet ovat varmentavia tai tarkistavia menettelyitä tai välineitä, joiden avulla voidaan pienentää riskejä. Näin ollen myös COSO ERM - mallin vaatimukset voidaan todeta toteutuvan.

Sisäisen tarkastuksen kuvaus

Hallinnointikoodin suositus 27 edellyttää että yhtiön on määriteltävä miten sisäinen tarkastus on järjestetty. Lisäksi suositus esittää että sisäisen tarkastuksen tehtävänä on arvioida valvontajärjestelmän ja riskienhallinnan tarkoituksenmukaisuutta ja tuloksellisuutta. COSO ERM - malli edellyttää sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tehokkuuden arviointia ja kehittämistä. Sisäisen tarkastuksen järjestäminen on kuvattu molemmissa vuosikertomuksissa sekä 2004 että 2014. Vuonna 2004 sisäisen tarkastuksen kerrotaan olevan konsultoiva toiminto hallituksen ja johtoryhmän määrittelemissä asioissa. Sisäisen tarkastuksen painopisteeksi määriteltiin vuonna 2004 liiketoimintariskit ja tiedon välitys. Yhtiö ilmoittaa sekä 2004 että 2014 tilintarkastajien ja sisäinen tarkastuksen valvovan riskienhallintaprosessin toimivuutta. Vuonna 2014 sisäisen tarkastuksen asemoinnin kuvataan olevan seuraava:

”Sisäinen tarkastus on itsenäinen ja puolueeton varmistus-, valvonta- ja konsulttitoiminto konsernin sisällä. Tarkasti ja järjestelmällisesti toimiva sisäinen tarkastus määrittää, ovatko hallintoprosessi ja sisäinen valvontajärjestelmä se-

kä hallituksen ja johtoryhmän suunnittelema ja edustama riskienhallintajärjestelmä tehokkaita ja vaikuttavia.”

Huomio keskittyy väistämättä seikkaan, että vuonna 2004 sisäisen tarkastuksen kuvaus oli hyvin lyhyt osa valvontatoimia kun taas vuonna 2014 sisäisen tarkastuksen kuvaus esitetään erillisenä kokonaisuutena, jolloin sen merkitys korostuu. Lisäksi sisäisen tarkastuksen rooli riskienhallinnan toimivuuden varmistamisesta korostuu. Vuonna 2014 sisäisen tarkastuksen tavoitteiksi ilmoitetaan lisäarvon tuottaminen ja organisaation tukeminen tavoitteiden toteutumisessa. Sisäisen tarkastuksen raportoidaan seuraavan konsernin periaatteiden, menettelytapojen ja politiikkojen noudattamista. Lisäksi vuonna 2014 sisäisen tarkastuksen toimista kerrotaan esimerkiksi tehtyjen tarkastusten määrä ja syyt, sekä tarkentavia tietoja. Sisäisen tarkastuksen ilmoitetaan valvovan tilintarkastajien ohella riskienhallintaprosessin toimivuutta.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli verrata valitun pörssiyrityksen eli Outokummun riskienhallinnan raportointia hallinnointikoodin ja COSO ERM -mallin asettamiin vaatimuksiin ja selvittää, miten kohdeyritys raportoi riskienhallinnastaan ja täyttääkö riskienhallinnan raportointi edellä mainitut vaatimukset. Samalla arvioitiin, kuinka kohdeyritysten riskienhallinnan raportointi on kehittynyt vuodesta 2004 vuoteen 2014.

Tutkimusaineisto koostui julkisesta tilinpäätös- ja vuosikertomusaineiston sisältämästä riskienhallintaa koskevasta tiedosta. Analysointia varten koostettiin yhdeksän kohdan tarkistuslista sekä hallinnointikoodin että COSO ERM -mallin raportointiin liittyvien vaatimusten pohjalta. Seuraavissa kappaleissa esittelen tutkimuksessa selvinneet asiat.

Kohdeyritys kuvasi riskienhallinnan yleisellä tasolla, sen järjestämisen ja vastuut molempina tutkittuina vuosina lähes samassa muodossa. Kuvauksesta kävi ilmi, että kohdeyrityksellä on riskienhallintapolitiikka johon riskienhallinta nojautuu ja jossa määritellään riskienhallinnan tavoitteet, lähestymistavat ja vastuut. Tämä kertoo systemaattisesta ja suunnitelmallisesta lähestymisestä, jolle perustaa riskienhallinnan menettelyt. Riskienhallintapolitiikasta ei kerrottu aineistossa enempää mutta tämä johtunee siitä, että jos politiikkaa avattaisiin enemmän, se antaisi liian yksityiskohtaista tietoa myös kilpailijoille.

Yritys kuvasi strategiansa ja siihen liittyvät tavoitteet mutta visio kuvattiin vain 2004. Joskin myös vuoden 2014 osalta se oli löydettävissä ja tulkittavissa aineistosta. COSO ERM -mallin mukaisesti visioon perustuvat strategiset tavoitteet ovat riskienhallinnan lähtökohta. Näin ollen kohdeyrityksen pitäisi kiinnittää tähän huomioita seuraavina vuosina. Tavoitteista mainittiin myös että ne vyöryvät läpi organisaation.

Kohdeyritys kertoi molempien vuosien tarkastelussa riskinottokyvystään ja riskinottohalukkuudesta todella vähän, vaikka juuri sen olettaisinkin kiinnostavan sidosryhmien näkökulmasta ainakin potentiaalisia sijoittajia. Kohdeyrityksen toimintatapa ei täysin vastannut COSO ERM -mallin vaatimuksia tältä osin. Näin ollen yrityksen tulisi ja kannattaisi jatkossa kehittää raportointiaan ja osaamistaan entisestään. On erikoista että riskinottohalusta ja riskinkantokyvystä kerrotaan niin vähän etenkin kun ajatellaan että aikaa vuosikertomusten välillä on aikaa kulu-
nut kymmenen vuotta.

Kohdeyrityksen riskien tunnistaminen vaikutti olevan systemaattista ja jatkuvaa, riskejä arvi-
oitiin säännöllisesti ja arvioinnin kattavuuteen pyrittiin. Riskit luokiteltiin strategisiin, opera-
tiivisiin ja rahoitukseen liittyviin riskeihin. Kohdeyritys kuvasi merkittävimmät riskit ja epä-
varmuustekijät hyvin kattavasti. Selkeää kehitystä oli tapahtunut riskien kuvaamisessa
vuodesta 2004 vuoteen 2014. Tämä kertoo raportoinnin läpinäkyvyyden parantamisesta. Te-
hokkaan riskien tunnistamisen ja arvioinnin pohjalta yritys priorisoi riskinsä ja pystyy sitä
kautta kohdentamaan riskienhallintamenettelyitä merkittävimpiin riskeihin. Yleisesti ottaen
riskienhallinnan kuvaaminen oli laajentunut vuodesta 2004 ja annettu tieto oli yksityiskohtai-
sempaa. Uskoisin yhden syyn tähän olevan se, että merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuus-
tekijöistä raportointi on vahvasti lakisääteistä ja säädökset kehittyvät ja tiukentuvat koko
ajan. Se luo puolestaan kehittämisvaatimuksia yritysten riskienhallinnan raportoinnille.

Yleisesti ottaen riskienhallinnan järjestäminen on kuvattu kohtuullisen tiiviillä kuvauksella,
joka kuitenkin oli riittävän kattava ilmaistakseen oleelliset asiat, joita tämän tutkimuksen
vaatimukset määrittivät. Merkittävimmät riskit ja epävarmuustekijät on kuvattu hallinta-
toimenpiteineen yksityiskohtaisesti niin että ulkopuolinenkin saa niistä kattavan kuvan ja ku-
vaus kattaa säädösten vaatimukset. Riskien ja epävarmuustekijöiden kuvaukseen on siis sel-
keästi panostettu. Uskoisin, että syynä tähän on, että vaatimukset riskien kuvaamiseen tule-
vat niin monelta taholta.

Kohdeyritys oli tietoinen että sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimivuutta tulee seurata
sisäisen tarkastuksen ja tilintarkastajien avulla. Tähän oli selkeästi myös panostettu vuodesta
2004 vuoteen 2014. Käsitystä tukee se että vuosikertomuksessa vuonna 2004 niin sisäisestä
valvonnasta kuin sisäisestä tarkastuksesta oli vain pieni maininta vuosikertomuksessa kun taas
vuonna 2014 sisäinen tarkastus oli saanut oman kappaleensa jossa sen organisoituminen, vas-
tuut ja toiminnot oli kuvattu avoimesti ja riittävin yksityiskohdin. Hallinnointikoodi edellyttää
sisäisen tarkastuksen kuvausta ja tehtävien määrittelyä. Vaatimus on kuitenkin aika ylimal-
kainen ja se varmasti vaikuttaa myös tapaa, miten se on kuvattu. Hallinnointikoodia on vuo-
den 2004 vuoteen 2014 välillä päivitetty ja uskonkin että vaatimuksia sisäisen tarkastuksen
suhteen on joko selkeytetty tai vaatimuksia on tiukennettu joka puolestaan selittäisi sisäisen

tarkastuksen raportoinnin parantumista. Toimiva sisäinen tarkastus tukee riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan prosessien toimivuutta ja tehokkuutta sekä kehittämistä.

Corporate governancen periaatteet ja siihen liittyvän hallinnointikoodin suositukset on luotu pörssiyrityksille, jotta yritysten riskienhallinta ja riskienhallinnan raportointi olisi läpinäkyvämpää. Riskienhallinnan raportointi tilinpäätös- ja vuosikertomuksissa ei ole muuttunut kovin paljon kun otetaan huomioon, että tutkittujen vuosikertomusten välissä oli kymmenen vuotta. Syynä saattaa olla se, että raportoinnille asetetut vaatimukset merkittävimpien riskien ja epävarmuuksien kuvausta lukuun ottamatta, ovat aika ylimalkaisia eivätkä anna paljoakaan ohjeistusta siitä, miten riskienhallinnasta tulisi raportoida. Näin ollen riskienhallinnasta raportoidaan parhaaksi nähdyllä tavalla ja vähimmäisvaatimukset täyttäen. Riskienhallinnan raportoinnin läpinäkyvyyden kasvattaminen näkyy siinä, että merkittävimpiä riskejä kuvataan yksityiskohtaisemmin. Toisaalta on mahdollista, että riskienhallinnasta on jo vuonna 2004 raportoitu minimivaatimuksia enemmän, jolloin raportointi olisi ollut aikanaan kehittyneempää ja ylittänyt silloiset vaatimukset kirkkaasti. Näin ollen raportoinnin ero kymmenessä vuodessa ja raportoinnin vaatimusten kasvaessa olisi tasoittunut eikä kehitystä ole tapahtunut kovinkaan merkittävästi tämän jälkeen.

Tutkimuksen kohteena ollut pörssiyritys ei tuonut esille tilinpäätös- ja vuosikertomuksissaan noudattaako se COSO ERM - mallin viitekehystä riskienhallinnassaan. Tutkimuksen perusteella kuitenkin vaikutti siltä, että riskienhallinta täyttää viitekehyksen esittämät vaatimukset ainakin suurelta osalta. Pörssiyritys tuntuu kuitenkin antavan tilinpäätös- ja vuosikertomuksissaan tietoa riskienhallinnasta vain sen verran, mitä laki edellyttää ja riskiraportoinnin kehittämiseksi on edelleen potentiaalia. Uskoisin kuitenkin, että corporate governance hallinnointikoodin kehittymisen myötä riskienhallinnan tärkeyden korostuminen tulee todennäköisesti näkymään pörssiyritysten riskienhallinnan raportoinnissa tulevaisuudessa ja kehitys tulee kiihtymään. Samoin ulkopuolisten tahojen kasvava kiinnostus tulee myös vaikuttamaan yritysten riskienhallinnan raportointiin.

Tämän tutkimuksen johtopäätökset perustuvat ainoastaan julkiseen informaatioon ja mikä osaltaan rajoittaa johtopäätöksiä tekemistä. Näin ollen tässä tutkimuksessa tutkimuksen tekijä on samanlaisessa asemassa kuin mikä tahansa ulkopuolinen, joka myös toimii julkisen informaation varassa. Ulkoiset sidosryhmät ovat yhä valveutuneempia analysoimaan tietoa. Tästä johtuen voisi odottaa että yritykset panostaisivat julkisen aineistonsa laatuun, koska niistä saatavat tiedot antavat kuvan yrityksen toiminnasta ja tuloksesta. Nämä tiedot eivät aina kuitenkaan kerro koko totuutta. Näin ollen ulkopuolisen on hyvä pystyä tulkitsemaan se, mitä raportissa on tuotu esille ja mitä siinä on jätetty esittämättä. Jotta tuloksista saataisiin riittävästi varmuutta, tutkimusta olisi hyvä täydentää esimerkiksi haastattelujen keinoin.

Tämän tutkimuksen tuloksia ei välttämättä suoraan voida yleistää muihin pörssiyhtiöihin kuin case tapauksena toimivaan kohdeyritykseen. Tutkimuksen kohteena ollut kohdeorganisaatio voi hyödyntää tämän tutkimuksen tuloksia suoraan kehittäessään riskienhallinnan raportointia. Tutkimuksesta voi kuitenkin olla etua myös muille organisaatioille, sillä tämän tutkimuksen yhdeksän kohdan tarkistuslistaa hyödyntämällä mikä tahansa yritys voi peilata omaa riskienhallinnan raportointia ja kehittää sitä edelleen. Tässä työssä suoritettua tutkimusta voitaisiin kuitenkin vielä tutkia vieläkin enemmän. Tutkimusta voitaisiin laajentaa tekemällä haastattelu tai kysely kohdeyrityksen eri sidosryhmille.

Riskienhallinnan kenttä on laaja ja siitä on tehty paljon tutkimuksia. Uskoisin silti, että riskienhallinnan kenttä on myös entistä suuremmassa valokeilassa tulevaisuudessa ja yritykset, jotka panostavat riskienhallintaansa ja sisällyttävät sen osaksi kaikki prosesseja, tulevat kehittämään toimintaansa kokonaisvaltaisesti. Tämä puolestaan edesauttaa organisaatioita menestymään paremmin entisestään kiristyvässä kilpailussa. Lisäksi yritysten tulisi kuunnella sidosryhmien toiveita ja vaatimuksia ja siten yritysten tulisi pyrkiä tuottamaan riskeistä ja riskienhallinnasta sellaista informaatiota, millä on aidosti kysyntää sidosryhmien keskuudessa.

Tutkimuksen aikana nousi esiin erilaisia jatkotutkimusaiheita, joita ovat esimerkiksi sisäinen valvonnan tai sisäisen tarkastuksen roolit ja tavoitteet riskienhallinnassa. Olisi mielenkiintoista tietää kuinka saumattomasti ne yrityksessä toimivat. Yrityksen sisäinen valvonta osana hallintojärjestelmää nousee merkittäväksi kriteeriksi kun sijoittavat valitsevat potentiaalisia sijoituskohteita. Huolimatta siitä kuinka hyvin sisäinen valvonta on järjestetty, se takaa ainoastaan kohtuullisen varmuuden päämäärien saavuttamisesta. Vaikka yritykset raportoivat sisäisen tarkastuksen toiminnastaan, epäselvää on, noudattaako sisäinen tarkastus kansainvälisiä ammattistandardeja.

Lähteet

Ahokas, N. 2012. Yrityksen sisäinen valvonta. Jyväskylä: Bookwell.

Alftan M., Blumme N., Heikkala, J., Kontula, L., Miettinen, O., Pakarainen, E., Sinersalo, K., Sjölund, R., Sundvik, P., Tarvainen, J., Tikkanen, R., Turakainen, O., Urrila A., Vesa, J. 2008. Corporate Governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta. Helsinki: Edita.

Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2015. Hallinnointikoodi (Corporate Governance 2015)

Blumme, N., Karhu, P., Kontula, L., Laitakari, J., Linna, M., Nordin, J., Sovasto, J., Tarvainen, J., Tikkanen R., Turakainen, O., Urrila, A., Vesa, J. 2005. Corporate governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta. Helsinki: Edita Prima.

Enterprise Risk Management - Integrated Framework 2004. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Permissions Editor, New Jersey.

Hallikas, J., Karvonen, I., Lehtinen, E., Ojala, M., Pulkkinen, U., Uusi-Rauva, E., Tuominen, M. & Virolainen, V-M. 2001. Riskienhallinta yhteistyöverkostossa. Helsinki: Metalliteollisuuden keskusliitto, MET.

Hannula, A. 2003. Hallitustyöskentelyn käsikirja. Helsinki: WSOY.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirvonen, A., Niskakangas, H, Steiner, M-L. 2003. Corporate governance hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely. Juva: WSOY.

Holopainen, A., Koivu, E., Kuuluvainen, A., Lappalainen, K., Leppiniemi J., Mikola M., Vehmas K. 2006. Sisäinen tarkastus. Helsinki: Tietosanoma.

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

Juvonen, M., Korhonen, H., Ojala, V., M., Salonen, T., Vuori, H. 2005. Yrityksen riskienhallinta. Helsinki: Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus.

Kuusela, H. & Ollikainen R. (toim.) 2005. Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampereen University Press.

Mallin, C. 2004. Corporate Governance. New York: Oxford University Press.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp.

Moeller, R., 2007. COSO Enterprise Risk Management. Understanding the New Integrated ERM Framework. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Sähköiset lähteet

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336. Viitattu 7.4.2016.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>

Kokonaisvaltainen ajatusmalli organisaation riskienhallintaan. Tiivistelmä. Viitattu 5.4.2016
http://coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Finnish.pdf

Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624. Viitattu 8.4.2016.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>

Outokumpu Oyj. 2004. Tilinpäätös ja vuosikertomus. Viitattu 10.4.2016.
<http://www.outokumpu.com/SiteCollectionDocuments/Outokumpu-vuosikertomus-2004.pdf>

Outokumpu Oyj. 2014. Tilinpäätös ja vuosikertomus. Viitattu 12.4.2016.
http://www.outokumpu.com/SiteCollectionDocuments/Outokumpu_Vuosikertomus2014.pdf

Outokumpu historia. 2015. Outokumpu Oyj. Viitattu 13.2.2015.
<http://www.outokumpu.com/fi/yritys/historia/Sivut/default.aspx>

Kuviot

Kuvio 1: Johdon rooli riskienhallinnassa (Kuusela & Ollikainen 2005, 131).....	18
Kuvio 2: COSO ERM - malli (Kokonaisvaltainen ajatusmalli organisaation riskienhallintaan 2004, 6)	22
Kuvio 3: Riskiluokat (Ilmonen ym. 2010, 71)	25
Kuvio 4: Riskikartta (Kuusela & Ollikainen 2005, 143)	26
Kuvio 5: Riskienhallintaprosessi (Outokumpu 2014, 110)	36

Taulukot

Taulukko 1: Strategiset ja liiketoimintariskit	37
Taulukko 2: Toiminnalliset riskit	38
Taulukko 3: Rahoitusriskit	38