



# Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehys ammattikorkeakoulussa

Eeva Hytönen

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## **Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehys ammattikorkeakoulussa**

Eeva Hytönen

Tulevaisuuden johtaminen ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta

Opinnäytetyö

Tammikuu, 2021

Eeva Hytönen

**Kokonaisvaltainen riskienhallinta ammattikorkeakoulussa**

Vuosi

2021

Sivumäärä 64

Tulevaisuuden muuttuviin olosuhteisiin ja niiden vaikutusten ennakointi, tiedostaminen ja valmistautuminen toimintasuunnitelmin on kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan merkitys on yleisesti mielletty vain negatiivisten vaikutusten estämisenä, pienentämisenä tai hyväksymisenä, mutta tulevaisuusorientoituneessa ajattelussa riskienhallinnalla löydetään vaihtoehtoisia tapoja ja innovaatioita tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tämän opinnäytetyön tavoite luoda ammattikorkeakouluympäristöön kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehys ja kuvata toiminnan keskeiset riskit. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehyksessä on otettu huomioon tutkimuksellisen osuuden avulla toimialan erityispiirteet, toimeksiantajan tarpeet ja ominaisuudet sekä tulevaisuuden näkymät.

Opinnäytetyön tietoperustana on teoria kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta (ERM) sekä kaksi kansainvälistä standardia (ISO31000 ja COSO ERM). Tutkimusongelmana on selvittää organisaation valmiuksia, tietoa ja johtamisen menetelmiä, joilla voisi toteuttaa kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Tätä ongelmaa tukevat tutkimuskysymykset kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ymmärryksestä ja tilasta Diakonia-ammattikorkeakoulussa, sen tavoitetilasta suhteessa visioon ja strategiaan sekä mitkä ovat keskeisimmät riskit toimialalla ja Diakonia-ammattikorkeakoulussa strategisesti sekä operatiivisesti.

Opinnäytetyö on tapaustutkimus, jossa tutkimusaineistoa hankittiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilta ja olemassa olevista dokumenteista, jotka analysoitiin sisällönanalyysin menetelmin. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että ammattikorkeakoululla on kohtalaisen hyvät valmiudet lähteä toteuttamaan kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Tutkimuksen avulla löydettiin noin 140 kpl keskeisiä riskejä. Kehittämistehtävä toteutettiin osittain yhdessä organisaation kanssa ja tuloksista sekä tuotoksesta koettiin hyötyä tulevaisuuden toimintaan. Laajempi hyödynnettävyys korkeakoulukentällä on mahdollista käyttäen samanlaisia lähestymistapoja ja metodeja viitekehystä luodessa.

Asiasanat: riskienhallinta, kokonaisvaltainen riskienhallinta, kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehys, ISO31000, COSO ERM

Eeva Hytönen

**Developing an enterprise risk management framework for a university of applied sciences**

Year 2021

Pages

64

---

Enterprise risk management is anticipating the changes in the future circumstances and assessing their likelihood and impact and determining a response strategy. Usually, the meaning of the enterprise risk management has been defined as preventing or reducing or even accepting the negative impacts of incidents. However, the future oriented perspective on risk management aims at identifying alternative ways and innovations to reach mitigating the negative risks of the organization's objectives.

The purpose of this thesis is to develop an enterprise risk management framework for the target organization, the Diak University of Applied Sciences, to describe the essential risks in the organization's operations and to support management. When developing the enterprise risk management framework for the target organization, the characteristics, the needs and the prospects have been taken into account in the research part of this thesis. The theoretical framework of the thesis consists of the theory of the enterprise risk management (ERM) and some of the commonly used standards in risk management, such as ISO31000 and COSO ERM.

The development task of the thesis is to identify the target organization's preparedness, knowledge and methods to manage enterprise risks. The development task is supported with research questions about the current status and understanding of the risk management in Diak University of Applied Sciences. Furthermore, the research questions cover the target state of the organization in relation to its vision and strategy, as well as the most essential risks in the field of university education and more specifically in the target organization's operations.

This thesis is a case study and qualitative research methods were utilized. The research data was gathered using the semi structured interview method and by analyzing existing documents with the means of content analysis.

Based on the results of the study, the target organization seems to be quite well prepared for managing enterprise risks, if there is a common understanding and agreement on the targets and principles of the risk management. This thesis research identified 140 risks that are related to the field of university education on an operational and strategic level.

Keywords: risk management, enterprise risk management, enterprise risk management framework, ISO31000, COSO ERM

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tarkoitus .....	7
1.2	Kehittämistehtävä .....	8
1.3	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset .....	8
1.4	Opinnäytetyön rakenne .....	9
2	Riskienhallinnan osa-alueet ja kokonaisvaltainen riskienhallinta .....	10
2.1	Riskit ja riskienhallinta .....	10
2.2	Riskin määritelmä .....	10
2.3	Riskienhallintaprosessi .....	11
2.3.1	Riskien luokittelu .....	12
2.3.2	Riskien tunnistaminen .....	13
2.3.3	Riskien analysointi ja arviointi.....	14
2.4	Kokonaisvaltainen riskienhallinta .....	14
2.4.1	Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan hyödyt .....	15
2.4.2	Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan haasteet.....	16
2.4.3	Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehys ja osa-alueet .....	17
2.4.4	ISO31000 .....	18
2.4.5	COSO ERM.....	20
2.5	Tietoperustan yhteenveto .....	22
3	Kohdeorganisaation esittely .....	24
3.1	Organisaatio ja toimiala.....	24
3.2	Riskienhallinta ammattikorkeakouluissa .....	25
3.3	Riskienhallinta Diakissa.....	25
4	Toteutuksen ja tulosten kuvaus .....	26
4.1	Tutkimusstrategia ja -menetelmät .....	26
4.2	Teemahaastattelut.....	27
4.2.1	Haastatteluaineiston kokoaminen ja aineistonhallinta.....	28
4.2.2	Haastatteluaineiston analysointi .....	30
4.3	Kokonaisvaltainen riskienhallinnan kokonaisuus ja riskit Diakissa .....	31
4.3.1	Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ymmärrys ja tila Diakonia-ammattikorkeakoulussa .....	31
4.3.2	Kokonaisvaltainen riskienhallinta Diakonia-ammattikorkeakoulussa, tavoitetila suhteessa visioon ja strategiaan, riskienhallinnan käytännöt .....	33
4.3.3	Keskeisimmät riskit toimialalla, Diakissa strategisesti ja operatiivisesti ...	34
5	Kehittämistehtävän kuvaus .....	35
5.1	Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehys kohdeorganisaatiolle.....	36

5.2	Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehyksen kehittäminen .....	38
5.2.1	Kulttuuri ja toimintatapa.....	39
5.2.2	Politiikka, tavoitteet, organisointi .....	40
5.2.3	Riskienhallintaprosessi.....	45
5.2.4	Raportointi ja viestintä .....	46
5.2.5	Kehittäminen ja seuranta .....	48
6	Johtopäätökset, pohdinta ja arviointi.....	48
6.1	Tutkimusosa ja johtopäätökset suhteessa tietoperustaan ja tavoitteisiin .....	48
6.2	Kehittämistehtävä ja johtopäätökset suhteessa tietoperustaan ja tavoitteisiin ..	50
6.3	Luotettavuuden arviointi.....	51
6.4	Laajempi hyödynnettävyys ja jatkotutkimusmahdollisuudet .....	53
	Lähteet.....	55
	Kuviot .....	58
	Taulukot .....	58
	Liitteet .....	59

## 1 Johdanto

Tulevaisuuden muuttuminen ja arvaamattomuus asettaa organisaatiot miettimään omaa toimintaansa entistä enemmän toimialasta riippumatta. Vuoden 2020 koronapandemia on esi-merkkinä toimintaympäristön muuttumisesta yllättäen ja harva organisaatio tai valtio oli osannut valmistautua tulevaisuuteen pandemian kanssa. Pandemia on opettanut ennakoimista ja tulevaisuuden riskien arvioinnista monille varmasti paljon. Vuoden 2020 aikana on huomattu vaikutukset jokaisella toiminnan tasolla ja pyritty vastaamaan vaikutuksiin ennakoiden tai reaktiivisesti.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään strategisen ja operatiivisen johtamisen tukena toimivan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulmaan. Kokonaisvaltainen riskienhallinta ei ehkä ole vastaus koronapandemian kaltaisista tilanteista selviytymiseen, mutta se antaa paremmat valmiudet organisaation jokaisella tasolla kohdata tulevaisuus ja sen tuomat äkillisetkin muutokset.

### 1.1 Opinnäytetyön tausta ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön taustalla on tulevaisuusorientoituneen ajattelun ja tulevaisuuteen liittyvien riskien ja mahdollisuuksien merkityksen näkyvyyden lisääminen. Koronapandemia on korostanut edellä mainittujen asioiden merkitystä myös normaaliaikoina.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tietoperustan näkökulmasta tässä opinnäytetyössä pyrkimys on kattaa merkittävimmät osa-alueet kokonaisvaltaisesti niin teorian kuin käytännön kehittämistehtävän tasolla.

Opinnäytetyön tarkoituksena luoda tutkimuksellisia menetelmiä hyödyntäen ammattikorkeakouluympäristöön nykyaikainen ja tulevaisuuteen tähtäävä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehys. Viitekehyyksen lisätuotoksena todennetaan myös toimeksiantajana olevan ammattikorkeakoulun keskeisimmät riskit.

Tavoitteena on tarjota johtamisen väline ja työkalu niin strategisen päätöksenteon kuin operatiivisen päivittäisenkin johtamisen tueksi. Käyttöön otettu viitekehys voi pitkällä aikavälillä lisätä organisaation riskitietoisuutta, tulevaisuusorientoitunutta ajattelutapaa sekä herätellä ajatuksia läpileikkaavasta tavasta huomioida ympäristöä ja sen muutoksia.

Yleisesti voidaan ajatella, että myös ammattikorkeakoulujen on varauduttava ja ennakoitava toimintaansa nopeasti kehittyvässä ja muuttuvassa toimintaympäristössään pärjätäkseen kilpailussa rahoituksesta. Tähän ennakointiin liittyy vahvasti tarve ymmärtää riskit ja hallita

myös niitä, joten kokonaisvaltainen riskienhallinta-ajattelu sopii myös korkeakouluille hyvin, vaikka se useasti mielletään yksityisen ja liiketoimintaalojen asiaksi.

## 1.2 Kehittämistehtävä

Opinnäytetyön kehittämistehtävän tuotoksena syntyy toimeksiantajalle luotu kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehys. Viitekehys sisältää keskeiset riskienhallinnan osa-alueet suhteessa teoriaan ja tutkimuksessa selvinneisiin tarpeisiin ja havaintoihin.

Viitekehysten osa-alueet ovat:

- Kulttuuri ja toimintatapa
- Poliittikka, tavoitteet, organisointi
- Riskienhallintaprosessi
- Raportointi ja viestintä
- Kehittäminen ja seuranta

Kehittämistehtävässä käytetään tutkimuksellisen osuuden kautta haastatteluja sekä yhteiskehittämisen ja palautteen kautta saatuja huomioita lopputuotokseen. Opinnäytetyö on tapaus-tutkimus, jossa hyödynnetään puolistrukturoituja teemahaastatteluita ja olemassa olevia dokumentteja. Aineisto käsitellään sisällönanalyysin menetelmin ja esitellään tavoitteen, teorian ja tutkimuskysymysten kannalta keskeisimmät tulokset.

## 1.3 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelma koskee organisaation valmiuksia, tietoa ja johtamisen menetelmiä, joilla voisi mahdollisesti toteuttaa kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Tutkimusongelman selvittämiseksi ja selittämiseksi on tutkimukselle asetettu seuraavat tutkimuskysymykset

- Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ymmärrys ja tila Diakonia-ammattikorkeakoulussa
- Mitä on kokonaisvaltainen riskienhallinta Diakonia-ammattikorkeakoulussa, sen tavoitetila suhteessa visioon ja strategiaan ja mitkä olisivat sopivat riskienhallinnan käytännöt?
- Mitkä ovat keskeisimmät riskit toimialalla, Diakonia-ammattikorkeakoulussa strategisesti ja operatiivisesti?

Opinnäytetyön ulkopuolelle rajattiin muut korkeakoulut ja niiden toiminta sekä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehysten käytännön jalkautustyö.

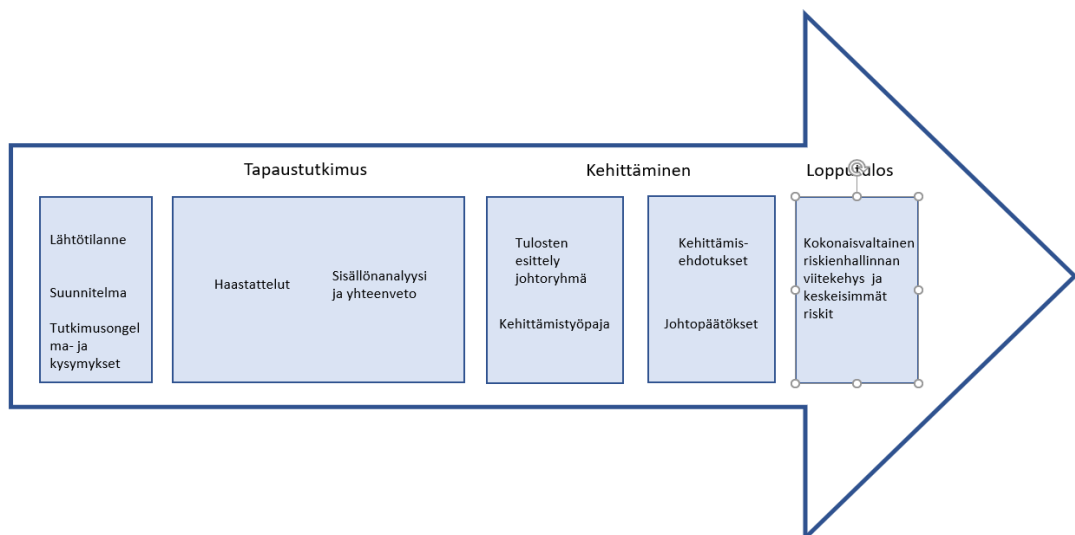
## 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Tämän opinnäytetyön rakennetta voidaan kuvata kolmella osiolla; tausta ja teoria, tutkimusosuus tuloksineen ja kolmantena kehittämistehtävä. Opinnäytetyön ensimmäinen osio alkaa johdannosta, tavoitteista ja tarkoituksesta sekä tutkimusongelman taustasta. Ilman aiheen kannalta tärkeimpien teoriaan perustuvien käsitteiden määrittelyä ja avaamista työn eteneminen on mahdotonta, joten tietoperusta sisältää keskeisimmät käsitteet riskienhallinnassa yleisesti. Yleisten ja jokseenkin perinteistenkin käsitteiden kautta avautuu aihealueen ydin-teoriat, eli kokonaisvaltaisen riskienhallinnan määritelmä lähteiden avulla. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan teoriaan on liitetty myös yleisesti käytettyjen aiheen standardeja. Tietoperustan laajuus on sovitettu kehittämistehtävään sopivaksi ja tietoperustan osa-alueet on otettu huomioon tutkimuksellisessa osassa työtä. Ensimmäinen osio päättyy toimeksiantajan ja toimialan esittelyyn.

Toisessa osiossa keskitytään opinnäytetyön tutkimukselliseen osaan, eli tutkimusstrategian ja -metodien teoriaan ja niihin liittyvien valintojen perusteluun. Osiossa kuvataan myös tutkimuksen etenemistä, aineiston keräämisestä analysointiin ja tuloksiin. (Kuvio 1.)

Kolmannen osion pääosassa on kehittämistehtävä. Kehittämistehtävän sisältö kuvataan tutkimustulosten ja teorian valossa, sekä avataan prosessia kehittämistehtävän etenemisestä yhdessä toimeksiantajan kanssa.

Näiden kolmen sisällöllisen osion lisäksi työssä on viimeisenä lähteet ja oleelliset liitteet täydentämässä sisällöllisiä osioita.



Kuvio 1: Opinnäytetyöprosessi tapaustutkimuksena

## 2 Riskienhallinnan osa-alueet ja kokonaisvaltainen riskienhallinta

Kehittämistehtävän ja siihen liittyvän tapaustutkimuksen tietoperusta perustuu kokonaisvaltaisten riskienhallinnan viitekehyksiin ja standardeihin. Tässä luvussa määritellään keskeiset käsitteet, jotka ohjaavat ja rajaavat kehittämistehtävääni.

### 2.1 Riskit ja riskienhallinta

Riskienhallinnan tavoitteena on perinteisesti hallita ja torjua toimintaa uhkaavia riskejä ja minimoida riskeihin liittyviä menetyksiä sekä vaikutuksia. Riskienhallinta etenee prosessina vaiheittain ja suunnitelmallisesti. Prosessilla luodaan johdolle päätöksiä tueksi tietoa ja lisää ennakoitavuutta. Riskienhallinta voidaan määritellä johtamisen periaatteiden, menetelytapojen ja käytäntöjen järjestelmällistä käyttämistä riskien analysoimiseksi, arvioinniksi ja valvomiseksi. Riskienhallinnan tavoite ei ole välttää riskinottamista, vaan tehdä tietosia, riskinottoa huomioivia ratkaisuja ja huomioida sen mahdolliset seurannaisvaikutukset. (Juvonen, Koskensyrjä, Kuhanen, Ojala, Pentti, Porvari & Talala 2014, 3. luku.) Parhaimmillaan riskienhallinta olisi osa johtamisjärjestelmää, strategista- ja operatiivista suunnittelua, sekä se olisi sisäistetty yrityksen kulttuuriin. (Flink, Reiman & Hiltunen 2007, 129-130.)

### 2.2 Riskin määritelmä

Riski on riskienhallinnan keskiössä, joten sen määrittäminen on merkityksellistä. Riskin määritelmä ei ole yksiselitteinen ja siihen liittyviä määritelmiä löytyy kirjallisuudesta monia. Käsitteelle ei ole olemassa yhtä oikeaa määritelmää, vaan se riippuu tarkastelunäkökulmasta, tilanteesta ja määrittelijästä. (Kuusela & Ollikainen 2005, 18.) Määrittelen riskin käsitettä lähdekirjallisuuden avulla kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa käytössä olevien tyyppisten määritelmien mukaan.

Riski määritellään yleisesti ei toivotuksi tapahtumaksi, josta aiheutuu epävarmuutta. Riski voi olla tieto vahingon tai tappion vaarasta toteutuessaan. Epävarmuus riskissä kohdistuu siihen, että emme tiedä, milloin tai missä mittakaavassa potentiaalinen riski voi toteutua. Riski ei koske tapahtumaa, vaan seurausta tapahtumasta. Riski mielletään usein myös määritelmänä negatiiviseksi. (Kuusela & Ollikainen 2005, 15-17; Leppänen 2006, 29-32.)

Riskin määritelmille on kirjallisuudessa useita yhteisiä piirteitä; riski liittyy tulevaisuuteen, siihen liittyy epävarmuutta ja riskin toteutuessa sillä on aina vaikutus johonkin. (Juvonen ym. 2014, 1. luku.)

Käsitteelle löytyy myös neutraaleja määritelmiä, jotka kuvaavat abstraktilla tasolla riskiä. Yksi neutraali määritelmä on riskin kuvaaminen jonkin tapahtuman todennäköisyyden ja seurausten yhdistelmänä, jonka seuraus on positiivinen tai negatiivinen. (Pöyry 2008, 23.)

Riskille yhteiset piirteet johtavat määritelmän kokonaisvaltaisen riskienhallinnan riskikäsitteen äärelle. Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa riskin määritelmä on runsaampi ja monipuolisempi. Esimerkiksi ISO31000 -standardin mukaan riski on epävarmuutta suhteessa tavoitteiden toteutumiseen ja seuraukset voivat olla negatiivisia, positiivisia tai jopa molempia. (ISO - International Organization for Standardization 2018.)

Riskin rakenne koostuu lähteestä, mahdollisista tai potentiaalisista tapahtumista ja niiden seurauksista sekä todennäköisyydestä. Riski voidaan nähdä myös numerona ja sitä voidaan kuvata arvona. Suominen (2003, 10) määrittelee riskin matemaattisesti seuraavalla tavalla: riski = todennäköisyys x riskin laajuus tai vakavuus.

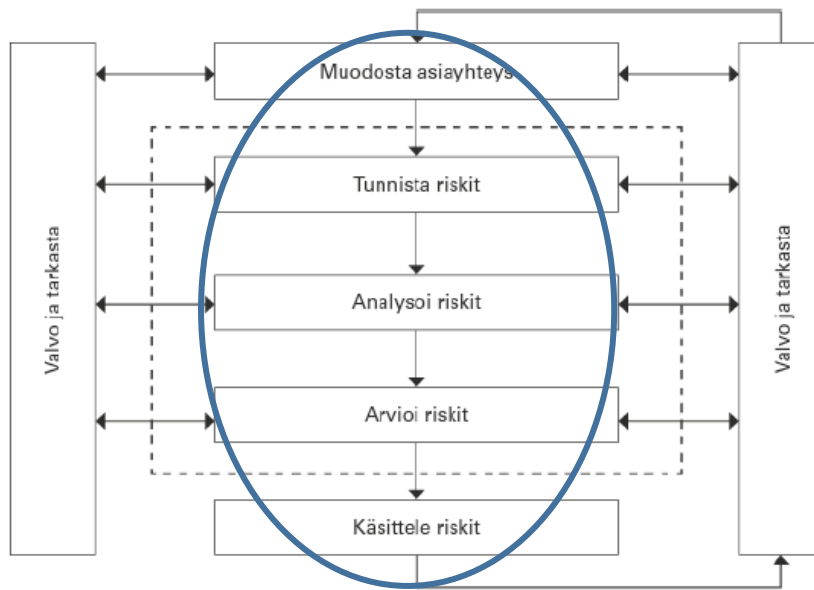
### 2.3 Riskienhallintaprosessi

Riskienhallintaprosessi voidaan määritellä systemaattiseksi menettelytavaksi johtamispolitiikojen mukaisesti. Prosessi luo käytännöt riskien tunnistamiselle, analysoinnille, arvioinnille, toimenpiteille, seurannalle sekä viestinnälle. (Firoiu 2015, 93-97.)

Kuviossa 2 on kuvattu yksinkertaisesti ja perinteisesti riskienhallintaprosessi, jossa ympärillä mukana ko. standardin kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehyksen asiat. Teknisesti riittävä riskienhallintaprosessi on riskien määrittämistä, analysointia ja arviointia. (Shortreed 2010, 106-109)

Näistä vaiheista muodostuu riskianalyysi, jossa ilmenee riskien todennäköisyys ja vakavuus. Riskien merkitys riippuu organisaation omasta määrittelystä ja käytettävästä analysointimallista. Riskianalyysin jälkeen prosessin mukaan päätetään suhtautuminen riskiin ja sen eteen tehtävät toimenpiteet. (Juvonen ym. 2014, 20-28)

Riskienhallinnan tekninen osa on merkittävässä osassa kokonaisuudessa. Se on vaihe, jolla tuotetaan tieto ja analyysi päätösten tueksi. (Heikkala 2009, 34-36)



Kuvio 2: Riskienhallintaprosessi Australian Standard /NZ 4360:2004 mukaan. Tekninen riskienhallinnan prosessi korostettuna (Ilmonen ym. 2016, 32)

Seuraavissa alaluvuissa kuvataan riskienhallintaprosessin vaiheita teoriassa.

### 2.3.1 Riskien luokittelu

Kirjallisuudesta löytyy riskiluokille erilaisia määritelmiä. Perinteisiä ja yksinkertaisia riskiluokitteluja ovat vakuutettavista ja ei-vakuutettavista riskeistä tai sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä johdetut riskiluokat. Vakuutettavia riskejä ovat ns. puhtaat riskit, jotka aiheuttavat vain tappiota ja menetyksiä, sekä näitä varten voidaan varautua esim. vakuuttamalla. Puhdaita riskejä ovat mm. paloriskit ja tapaturmariskit. Ei-vakuutettavat ovat hankalasti ennustettavia ja niiden lopputulos voi olla myös positiivinen, eli esimerkiksi rahoitukseen ja suhdanteisiin liittyvät riskit. Sisäiset riskit johtuvat organisaation sisäisistä tekijöistä, kuten sisäisen valvonnan puutteista ja taasen ulkoiset riskit johtuvat ulkopuolisista tekijöistä, kuten toimintaympäristön muutokset, ympäristöriskit tai sidosryhmiin liittyvät riskit. (Juvonen ym. 2014, 16.)

Mielestäni ymmärrettävin ja riittävälle tasolle yltävä riskiluokittelu on nelijakoinen luokittelu. Se kattaa toiminnan monen ulottuvuuden kautta ja ottaa kantaa myös toimintaympäristöön ja tavoitteisiin. Riskikategoriat Ilmosen (2016, 71) mukaan ovat strategiset riskit, taloudelliset riskit, operatiiviset riskit ja vahinkoriskit.

Strategisia riskejä ovat strategiaan kohdistuvat pitkän aikavälin riskit. Strategisia riskejä voidaan jakaa myös sisäisiin ja ulkoisiin riskeihin. Tyypillisiä tähän kategoriaan kuuluvia riskejä ovat toiminnan kehitykseen, johtamiseen, toimialan kehittymiseen, teknologiaan,

markkinoihin ja kilpailijoihin sekä imagoon ja viestintään liittyvät riskit. Strategisina riskeinä ovat myös globaalit ilmiöt, poliittiset, lainsäädäntöön ja kulttuuriseen kehitykseen liittyvät riskit. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2016, 71.)

Taloudelliset riskit ovat toiminnan laskennalliseen arvoon vaikuttavia riskejä. Taloudelliset riskit vaikuttavat lyhyellä ja pitkällä aikavälillä sekä ovat jatkuvuuden, vakavaraisuuden ja kannattavuuden kannalta merkittäviä. Rahavirroista likviditeetti ja investoinnit kuuluvat taloudellisten riskien kategoriaan. Kategoriassa on myös rahoitukseen, sopimukseen, vakuutuksiin, verotukseen, kustannusten kehitykseen ja kirjanpidon riskit. (Ilmonen ym. 2016, 71.)

Operatiiviset riskit kuvaavat kaikkea toimintaan liittyviä päivittäisiä riskejä. Riskit ovat operatiiviseen johtamiseen, teknologiaan, tiedon hallintaan, prosesseihin, osaamiseen, projekteihin, kriiseihin ja rikoksiin liittyviä. Operatiiviseen riskikategoriaan kuuluu myös keskeytysriskit ja sopimus- ja vastuuriskit. (Gwanoy, McNeil, Frey, Embrechts & Rudiger 2007, 187-189.)

Vahinkoriskeihin kuuluu työterveys- ja turvallisuusriskit, henkilöstöriskit, ympäristöriskit, toimilaturvallisuusriskit sekä vahingoittumisriskit. (Fraser, Simkins & Narvaez 2014, 81-82.)

Näiden edellä kerrottujen riskikategorioiden alla on paljon alakategoriointi mahdollisuuksia ja kaikkien kategorioiden hyödyntäminen omalle toiminnalleen suhteutettuna on mahdollista ja tarkoituksen mukaista päästäkseen parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen.

Riskien luokittelu riippuu paljon siitä, millaista riskifilosofiaa lähdetään organisaatiossa kehittämään. Erilaiset riskikäsitteet vaikuttavat myös luokkiin ja siihen, millaiset asiat koetaan tärkeinä. (Leppänen 2006, 32-33.)

### 2.3.2 Riskien tunnistaminen

Riskinhallintaprosessi lähtee liikkeelle riskien tunnistamisesta. Ilman tunnistamista, ei ole tietoa olemassa olevista riskeistä ja näin ollen, niitä ei voi myöskään hallita. Riskien tunnistamista varten tulee ensin määrittää konteksti ja laajuus, josta käsin riskejä lähdetään tunnistamaan.

Riskien tunnistamisessa voi tarvita myös apuvälineitä. Tunnistamisen tueksi on olemassa lukuisia menetelmiä, joista organisaation kyetä rakentamaan omaa riskienhallintapolitiikkaa palveleva kokonaisuus. Riskien tunnistamiseksi voidaan käyttää erilaisia tarkastuslistoja, skenaarioanalyysyjä, prosessikartoituksia, haastatteluita, ideointipajoja tai SWOT-analyysyjä. Näitä edellä mainittuja voidaan pitää sisäisinä menetelminä. Ulkoisia työkaluja riskien tunnistamisen tueksi löytyy monilta kaupallisilta riskikonsulteilta, yhteistyöverkostojen kanssa tehtävästä yhteistyöstä ja liiketoiminta- ja toimialavertailuista. (Shenkir, Barton & Walker 2010, 443.)

### 2.3.3 Riskien analysointi ja arviointi

Riskien analysointi ja arviointi ovat prosessi, jonka avulla pyritään luomaan ymmärrettävä riskin luonne ja määrittämään riskitaso.

Tunnistettujen riskien ja riskitapahtumien analysointi ja arviointi alkavat riskien todennäköisyyden ja seurausten vakavuuden arvioinnista. Arvioinnin tulee perustua organisaation ennalta määriteltyyn ja yleisesti käyttämään arviointimenetelmään, koska muuten ei pystytä muodostamaan yhtenäistä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tilaa, profiileita ja riskikarttaa tai -matriiseja. (Leppänen 2006, 124-125.)

Riskin analysoinnin ja arvioinnin taustalle on tunnistettava myös riskin aiheuttaja ja muuttujat. Näiden kautta saadaan selville riippuvuuksia ja mahdollisia arvioitavia kohteita muilta toiminnan osa-alueilta. Riskien analysointi ja arviointi tapahtuu suhteessa tavoitetilään ja arviointimenetelmään, joka on määritelty ennalta.

Arviointitapoja riskeille on olemassa monia ja niistä yksinkertainen menetelmä on tapa, jossa riskin vaikutukselle tai vakavuudelle sekä todennäköisyydelle annetaan lukuarvot, joiden tulona syntyy riskin arvo. Riskin vakavuudelle ja todennäköisyydelle luodaan luokat tai asteikot, joilla riskiä voidaan kuvata. Esimerkiksi kolmiportaisessa asteikossa todennäköisyyttä kuvaavat luvut määritellään; 1) epätodennäköinen, 2) mahdollinen, 3) todennäköinen. Vakavuutta kuvaava vastaava asteikko voi olla; 1) vähäinen, 2) haitallinen, 3) vakava. (Leppänen 2006, 125-127.)

Riskien vakavuuden ja todennäköisyyden arvioinnin tuloksena tulisi saada jaottelutavasta riippumatta yhteismitallinen riskitaso tai -luku. Tälle tasolle tai luvulle on myös erilaisia laskentatapoja, jotka tulee valita omaan tavoitetilään ja tarkoitukseen sopivaksi. (Leppänen 2006, 125-127.)

## 2.4 Kokonaisvaltainen riskienhallinta

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan perusajatus on sen kokonaisvaltaisuudessa. Kokonaisvaltaisuus pitää sisällään kaikki organisaation toimintaan liittyvät osa-alueet, strategiasta operatiiviseen toimintaan. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan lähestymistapaa voi kuvata johdetuksi hallinnaksi tietyn strategian ja organisaation tavoitteiden mukaiseksi. Se tavoittelee kattavaa kokonaiskäsitystä riskeistä läpi organisaation ja pyrkii pitkäjänteisesti sekä arvoa tuottavasti hallitsemaan riskejä. Yhtenä tavoitteena voidaan pitää myös riskien pienentämisen lisäksi myös niistä edun löytämistä. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tavoitteena voidaan pitää strategista riskienhallinnan kokonaisuutta, jolla pystytään turvaamaan ja tuomaan lisäarvoa

tavoitteiden saavuttamiseen. (Gatzert & Martin 2015, 29; Viscelli, Hermanson & Beasley 2017, 69.)

Kokonaisvaltainen riskienhallinta nähdään johtamisen välineenä ja prosessina. Se edellyttää johdon vahvaa sitoutumista ja strategista riskienhallinnan ajattelua, sekä ymmärrystä sen vaikutuksista organisaation arvoon. (Pagachin & Warrin 2011, 187.)

Riskienhallinta on perinteisesti mielletty siilomaiseksi, yksittäiseksi riskienarvioinniksi ilman suunnitelmallisuutta tai yhteyksiä kokonaisuuksiin. (Grace, Leverty, Phillips & Shimpi 2015, 289-290.) Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan periaatteet eroavat perinteisestä mallista juuri-kin päinvastaisella ajattelutavalla suunnitelmallisella, strategiaan ja tulevaisuuteen sitoutuvalla hallinnalla, joka ottaa huomioon kokonaisuudet integroidusti. (Grace ym. 2015, 289-290.)

Perinteisen riskienhallinnan tyypillisiä haasteita ovat riskien tunnistamisen heikkous, arvioinnin periaatteisen hajanaisuus, riskirajojen puuttuminen, seurannan ja vastuiden heikkous. Perinteisessä riskienhallinnassa myös yksilön vastuu korostuu, kun taas kokonaisvaltaisessa kollektiivisuus ja yhteisen tavoitteen saavuttaminen on kaikkien osallisten asia ja vastuut ovat selkeät. (Cican 2014, 276-282.)

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kehittymistä voidaan ajatella myös perinteisen riskienhallinnan paranneltuna versiona, joka havaitsee myös mahdollisuudet ja ennakoinnin tarpeet. (Cican 2014, 276-282.) Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan määritelmää kuvataan myös organisaation määrittelemän sovitun riskitason säilyttämiseksi tehtyjen toimenpiteiden kokonaisuutta ja hallintaa. Vaikka kirjallisuudessa kuvataan riskienhallinnan kuuluvan strategiaprosesseihin kiinteästi omana prosessinaan, voidaan todeta, että se on kuulunut suunnitteluun kuitenkin jo tiedostamattomasti monella tavalla. (Leino, Steiner & Wahlroos 2005, 123-126.)

Kokonaisvaltaisen riskienhallinta on jatkuva prosessi, perustuu yhteiseen strategiaan, se on suunniteltu sopivaksi suhteessa omaan toimintaympäristöön niin, että sillä voidaan tunnistaa riskejä ja tapahtumia, joilla voi olla vaikutusta toimintaan. Hallintamallilla on myös koko toiminnalle yhteiset riskienhallintakeinot ja ymmärrys riskinottohalusta. Sopivalla mallilla voidaan antaa vähintään kohtuullinen varmuus tavoitteiden saavuttamisesta. (Dinu 2013, 536-539.)

#### 2.4.1 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan hyödyt

Onnistuneen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan hyötyjä ovat riskitietoisuuden ja -kulttuurin rakentuminen, tiedolla johtamisen syventäminen ja riskienhallinnan tuki strategisessa päätöksenteossa. Toiminnan jatkuvuuden ja sen kestokyvyn lisääntyminen sekä taloudellisesti tärkeät ratkaisut saavat onnistuneesta riskienhallinnasta lisää arvoa. Muita hyötyjä

strukturoidusta ja hyvin integroidusta riskienhallinnasta ovat kehityskykyinen hallintamalli, systemaattisuus ja tehokkuus. Hyvä riskienhallinnan malli tuo myös pitkällä aikavälillä kilpailuetua ja luo positiivisia mahdollisuuksia kehittää toimintaa. (Dinu 2013, 536-539.)

Jos on onnistuttu luomaan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käytännöt ja sille ominaisen ennakoinnin piirteet, voi se kehittyä alun proaktiivisesta otteestaan enemmän reaktiiviseen. Tällä kehityssuunnalla vähennetään ailahtelevuutta, kustannuksia sekä nähdään yhteydet eri toimintojen välillä ja suhteessa ydintoimintoihin paremmin. (Viscelli ym.2017, 69-76.)

Johtamisen työvälteenä ja osana strategista johtamista kokonaisvaltainen riskienhallinta voi parhaimmillaan tuoda toimintaan vahvaa riskiperusteista päätöstentekoa ja varmuutta johtamisen kulttuuriin. Tietoinen johtaminen ja päätöksenteko tukee myös kriiseistä selviämisessä. (Fraser, Schoening-Thiessen & Simkins 2008, 74-91.)

Hyvä näkökulma on huomioida kokonaisvaltaisen riskienhallinnan hyödyt niin, että hallintamallin tai viitekehyksen käyttämisestä on enemmän hyötyä, mikäli sitä sovelletaan koko organisaatioon eikä vain tuoda osia joillekin toiminnan alueille. (Gatzert & Martin 2015, 29-30; Liebenberg & Hoyt 2003, 795-799.)

#### 2.4.2 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan haasteet

Kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan liittyy haasteita, jotka nousevat esiin yleensä sen käytön ja mallin implementoinnin ja integroinnin yhteydessä strategiaan ja toimintaan. Haasteellisenä on nähty, että kokonaisvaltaisen riskienhallinnan hyötyjä ei ole nähty panostusten arvoisiksi. (Beasley, Branson, & Hancock, 2018, 2.)

Haasteita ovat myös kokonaisvaltaisen riskienhallinnan sisältöön ja tietotasoon liittyvät väärinkäsitykset. Tämä koskee erityisesti johtoa ja hallitusta, jotka voivat nähdä merkityksen ja osaamisensa suhteessa toimintaan vaatimuksista poiketen. Toiseksi isoksi haasteeksi voi osoittautua organisaatiokulttuuriin liittyvät ominaisuudet, kuten avoimuuden ja kehittämishalun puute, koulutuksen puuttuminen sekä prosessiin liittyvät ennakkoluulot (Fraser & Simkins 2016, 690.)

Liian vahva tahtotila voi kääntyä itseään vastaan, koska halu ottaa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehys kerralla ja koko organisaatioon käyttöön voi ilman pitkänaikavälin suunnittelua osoittautua haasteeksi. Hallinnollinen taakka ja monimutkaisuus lisääntyy ja motivaatio mallin toteuttamiselle laskee. Hallinnolliseen taakkaan liittyy myös haaste riskien tarpeettoman suuresta määrästä. Organisaatio voi tunnistaa riskejä kerralla liikaa ja joutua epäselvään tilanteeseen määrän kanssa. (Fraser & Simkins 2016, 691.)

Muita haasteita ovat implementointiin liittyvät tahot, viestintä, tiedon jakaminen ja osallistamisen tapojen hyödyntämisen haasteet. Vaiheittaisen eteneminen ja suunnitelmallisen maltin säilyttäminen ovat onnistumisen edellytyksiä. (Fraser & Simkins 2016, 691-692.)

#### 2.4.3 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehys ja osa-alueet

Kokonaisvaltaisen riskienhallintaan liittyvässä kirjallisuudessa ja julkaisuissa viitekehyksiä, standardeja ja osa-alueita on useita ja esittelen tässä teoriaosuudessa yleisesti käytettyjä ja kuvattuja viitekehyksiä ja standardeja.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehys keskittyy ylätasolla tunnistamaan keskeiset riskit ja mahdolliset tapahtumat, priorisoimaan keskeiset riskit, hallitsemaan niitä, integroimaan riskiratkaisuja ja antamaan näin kohtuullisen varmuuden toiminnan jatkumiselle. (Wessels & Sadler 2015, 74-98.)

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan osa-alueista ei ole olemassa yhtä ja tiettyä listaa, vaan sitä ohjaa käytetty viitekehys. Standardien ja viitekehyksien sisällöt eroavat toisistaan ja myös yritysten ja organisaatioiden omissa malleissa on paljon erilaisia variaatiota. Yleisesti voidaan nähdä, että viitekehys kattaa kaikki osa-alueet, joihin riskienhallinnalle tarvitaan raamit. Osa-alueita ovat esimerkiksi asetetut periaatteet, strategia, tavoitteet, mandaatit, roolit ja vastuut, resurssit, toimintamallit ja prosessit. (Shortreed 2010, 100-102.)

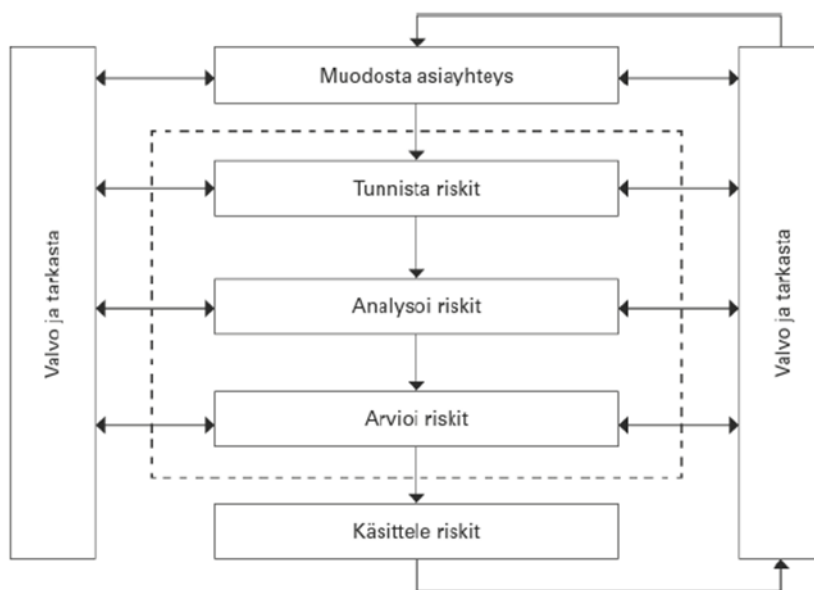
Kahden yleisen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardin mukaan viitekehys koostuu ydinosa-alueista:

- COSO ERM -standardissa ydinosa-alueita on viisi: Riskienhallinointitapa ja riskikulttuuri, riskistrategia ja tavoitteet, riskin tunnistaminen, raportointi ja viestintä, riskin ja riskienhallinnan suorituskyvyn seuranta.
- ISO31000 -standardin osatekijät jakautuvat riskienhallinnan viitekehyksen suunnitteluun, riskienhallinnan toteuttamiseen, viitekehyksen seurantaan ja arviointiin sekä viitekehyksen jatkuvaan kehittämiseen.

Nämä osa-alueet ja viitekehukset on esitelty seuraavissa luvuissa 2.4.4 ja 2.4.5.

Viitekehyksen on tarkoitus auttaa sitomaan kokonaisvaltainen riskienhallinta osaksi toimintaa ja antaa pääpiirteet riskienhallinnan koordinoinnille kokonaisvaltaisesti. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehyksen luomisen lähtökohtana on tarkka ja huolellinen suunnittelu ja valmistelu suhteessa omaan toimintaan, niin sisäisen kuin ulkoisen toimintaympäristön mukaan. Viitekehyyksessä määritellään omat tavoitteet, käytännöt, kytkennät toimintaan, roolit ja vastuut, riskinottokyky ja -halu sekä raportointi ja viestintä. Parhaimmillaan ja omaan toimintaan sekä tavoitteisiin suhteutettuna, viitekehys voi tuottaa arvoa päätöksenteolle, taloudelle sekä luoda läpi organisaation turvaa ja tietoisuuden kulttuurin.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tueksi on olemassa standardoituja malleja, joiden tarkoitus on mahdollisimman laajasti ja kokonaisvaltaisesti kattaa riskienhallinnan osa-alueet. Standardit ovat omalla tavallaan ohjeellisia ja niiden sisältöä voidaan käyttää kontekstiin soveltuvien osien. (Ilmonen ym. 2016.) Kuvio 3 kuvaa yksinkertaistettuna kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessia.



Kuvio 3: Riskienhallintaprosessi Australian Standard /NZ 4360:2004 mukaan

Yleisesti hyväksytyillä standardeilla voidaan kertoa tunnistettavasti oman organisaation riskienhallinnan tasosta ja viestiä samalla yhteismitallisesti riskienhallinnan tilasta esimerkiksi organisaation vuosittaisessa toimintakertomuksessa. Riskienhallinnan standardit luovat hyödyllisen kokonaisuuden käytössä olevista termeistä, menetelmistä, prosesseista ja jatkuvuuden hallinnasta. (Ilmonen ym. 2016.) Seuraavissa esitellään kaksi yleisesti tunnettua standardia.

#### 2.4.4 ISO31000

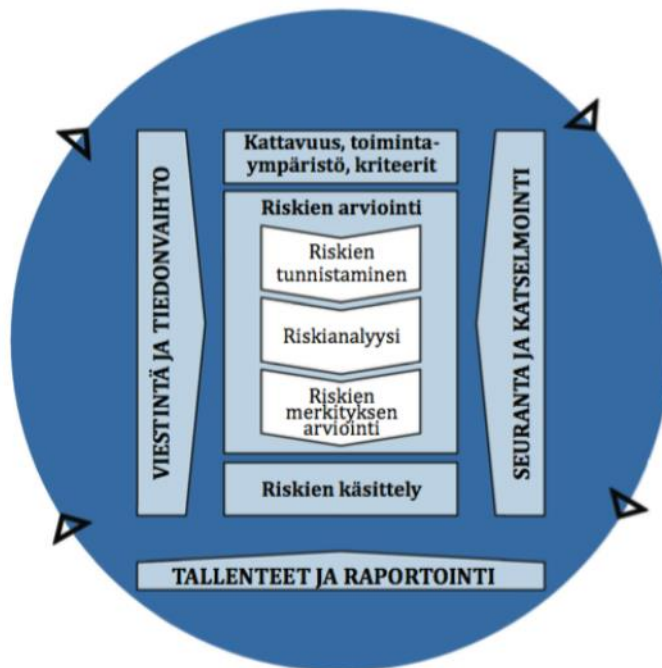
Kansainvälinen ISO (The International Organization for Standardization) 31000:2018 (Risk Management Principles and Guidelines) standardi on luotu riskienhallinnan viitekehykseksi, joka kattaa mahdollisimman laajasti onnistuneen riskienhallinnan osa-alueita. Standardi on tarkoitettu sovellettavaksi omaan toimintaan niiltä osin, kuin se on tarkoituksen mukaista. Standardin kerrotaan myös palvelevan kaikkia niitä tahoja, jotka riskien kanssa ovat tekemisissä. (SFS 2020). Standardi on luotu vapaaehtoiseksi ohjeelliseksi malliksi organisaatioille, eikä se ole sertifioitu. (SFS 2020.)

Standardi määrittelee riskin tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta epävarmuuden vaikutukseksi. Riskin määritelmä on ISO-standardissa väljä, joka antaa sille mahdollisuuden koskea myös positiivia vaikutuksia. (ISO31000 2018, 201.) ISO 31000 standardin periaatteena kokonaisuuksien huomioiminen viitekehyksessä ja prosesseissa. Pääperiaatteet ovat (ISO31000 2018, 7-8.)

- kokonaisuuden sisällyttäminen johtamisjärjestelmään
- kattavuus ja suunniteltu
- räätälöity toimintaan sopivaksi
- sidosryhmiä huomioiva
- dynaaminen ja mukautuva
- sisältää ajantasaisen tiedon
- ottaa huomioon inhimilliset ja kulttuuriset osa-alueet
- kehittäminen

Viitekehysten osa-alueiksi luetellaan suunnittelu, riskienhallinnan toteuttaminen, toimenpiteiden ja riskien seuranta, niiden arviointi sekä hallinnan jatkuva kehittäminen. Näiden toimien sitominen organisaation strategiaan, tavoiteasetannan prosesseihin, päätöksentekoon, hallintotapoihin ja johtamiseen kuvataan olevan onnistumisen ytimessä. Nämä edellä mainitut osa-alueet ja niiden toistuvuus toiminnoissa ovat organisaation itse määrittelemiä ja niiden onnistumisen arviointi on myös tärkeässä osassa kehittämistä. (SFS 2020; ISO31000:2018, 5.)

Periaatteet luovat viitekehykselle ison kuvan ja laajat piirteet. Näiden perusteella tehdään määrittelytyö ja mallinnetaan lähtökohdat suhteessa omaan toimintaan. Kolmantena toteutetaan riskienhallintaprosessia. Kuviossa 4 on kuvattu ISO 31000 mukainen riskienhallintaprosessi. Prosessi mukailee yleisiä kokonaisvaltaisen ja perinteisen riskienhallinnan kuvauksia



Kuvio 4: Riskienhallintaprosessi SFS-ISO 31000:2018, (SFS-ISO 31000 2018, 14)

Näillä ISO 31000 puitteilla annetaan organisaatiolle viitekehys ja valmiudet toteuttaa omaa kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Viitekehys ei ota kantaa käytäntöihin tai työkaluihin vaan jättää vapauden suhteuttaa näitä omiin tarpeisiin.

#### 2.4.5 COSO ERM

Toinen kansainvälinen ja yleisesti käytetty riskienhallinnan standardi on COSO (Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission) julkaisema COSO ERM (Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance).

Mallin tarkoitus on integroida se strategiaan ja selkeyttää suorituskykyyn vaikuttavaa riskienhallinnan merkitystä strategisen suunnittelun yhteydessä. Mallin sisällyttäminen koko organisaatioon on myös mallin ydin ajatus, koska se näkee riskien vaikutuksien ulottuvuudet kaikilla tasoilla ja toiminnoissa merkityksellisinä. Kuviossa 5 COSO ERM viitekehyyksen malli kuvaa sitä lähtökohtaa, että strategia valitaan riskienhallinnan avulla ja suhteessa arvoihin, visioon ja missioon. Malli kyseenalaistaa perinteistä tapaa lähestyä riskienhallintaa jo valittuun strategiaan ja hallita sen riskejä. Malli kannustaa ottamaan riskienhallinnan mukaan vahvasti tilanteessa, jossa strategioita suunnitellaan ennen valintaa. (Anders 2019, 66-67.)



Kuvio 5: COSO ERM -viitekehyksen mukainen strategian ja riskienhallinnan yhteys kokonaisuutena (COSO ERM 2017, suora lainaus.)

COSO ERM mallissa puhutaan keskeisimmistä komponenteista ja niiden kulkemisesta koko prosessissa jatkuvina ja syklisinä elementteinä, jota kuvio 6 havainnollistaa. (Anders 2019, 66-67.) Näiden toisiinsa kytkeytyvien komponenttien alle on määritelty 20 keskeistä periaatetta ohjaamaan komponenttien toimintoja. Viisi komponenttia ja niihin liittyvät periaatteet ovat (COSO ERM 2017, 5):

1. Governance & Culture/Hallinto ja kulttuuri
2. Strategy & Objective-setting/Strategia ja tavoiteasetanta
3. Performance/Suorituskyky
4. Review & Revision/Arviointi ja tarkastus
5. Information, Communication & Reporting/Informaatio, viestintä ja raportointi.



Kuvio 6: Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehys COSO ERM:n mukaan (COSO ERM 2017, suora lainaus)

Komponenttien alaisuuteen määriteltyjen periaatteiden listaus ja sijoittelu löytyy kuviosta 7.

Komponentissa Hallinto ja kulttuuri johtaviksi periaatteiksi on määritelty hallituksen riskienhallinta, otetaan käyttöön toimintamallit- ja rakenteet, määritellään haluttu kulttuuri, sitoutuminen ydinarvoihin ja yksilöiden kehittämisen ja osaamisen tukeminen sekä ylläpito ja motivointi. (COSO ERM 2017, 6.)

Strategia ja tavoiteasetanta komponentin ohjaavat periaatteet ovat toimintaympäristön analysointi, riskinottohalun määrittely, vaihtoehtoisten strategioiden arviointi ja asettaa toiminnan tavoitteet. (COSO ERM 2017, 6.)

Suorituskykyyn liittyy käytännön riskienhallinnan työ eli riskien tunnistaminen, vakavuuden arviointi, riskien priorisointi, vastuiden määrittäminen sekä riskiportfolion luominen ja ylläpito. (COSO ERM 2017, 6.)

Arviointi ja tarkastus komponentin periaatteita ovat muutosten arviointi, riskien ja suorituskyvyn arviointi ja pyrkiä kehittämään kokonaisvaltaista riskienhallintaa. (COSO ERM 2017, 6.)

Viimeisen komponentin sisällön periaatteet liittyvät tietoon, viestintään ja raportointiin. Periaatteita ovat tiedon ja teknologian hyödyntäminen, riskitiedon viestintä ja kulttuurin, riskien ja suorituskyvyn raportoiminen. (COSO ERM 2017, 6.)



Kuvio 7: COSO ERM periaatteet komponenteittain (COSO ERM 2017, suora lainaus)

## 2.5 Tietoperustan yhteenveto

Edellä käsitelty tietoperusta kuvaa riskienhallinnan peruselementtejä sekä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulmia eri teorioiden kautta.

Riskin määritelmä on keskiössä niin perinteisessä kuin kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa. Se, miten riski on käsiteltävässä kontekstissa määritelty, vaikuttaa kokonaisuuteen.

Tietoperustasta käy ilmi, että riskin määritelmä ei ole yksiselitteinen ja sen olemus riippuu määrittelijästä. Yleisesti riski määritellään ei toivotun tapahtuman negatiiviseksi vaikutukseksi johonkin kohteeseen, varallisuuteen tai toimintaan. (Juvonen ym 2014. 7.)

Riskille löytyy myös väljempää tai neutraalimpia määritelmiä. Esimerkiksi ISO31000 standardin määritelmä riskistä on epävarmuutta suhteessa tavoitteiden toteutumiseen ja seuraukset voivat olla negatiivisia, positiivisia tai jopa molempia. (ISO31000:2018, 10.)

Riskin määrittelyn tärkeys korostuu tietoperustan mukaan suunniteltaessa kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Yhteinen ymmärrys riskin olemuksesta määrittelee myös kohteen riskinottohalua ja -kykyä. Ellei riskin määritelmä ole selvä, ei voi olla yhteistä ja kokonaisvaltaista käsitystä organisaation riskinottokyvykkyydestä. Mielestäni riskin käsitteeseen liittyy tulevaisuusajattelu ja strateginen ajattelu lähtökohtina ja peruskirjallisuudessa tähän näkökulmaan ei mielestäni ole tartuttu laajemmin. Kirjallisuus keskittyy lähitulevaisuuden riskeihin ja ei ole ottanut kantaa pitkän aikavälin riskeihin. Näen myös, että riskiteoriassa olisi hyvä olla skenaarioajattelua ja tulevaisuuksien muotoilun näkökulmia perusteiden lisäksi.

Riskien luokitteluita on kirjallisuudessa myös muutamia, jotka sisältävät toisaalta samat riskialueet eri tavoin jaoteltuina. Yksinkertaisimmillaan riskiluokat ovat jaettu kahteen luokkaan, sisäiset ja ulkoiset riskit tai vakuutettavat ja ei-vakuutettavat. Riskit ovat ajan saatossa monipuolistuneet ja mutkistuneet, joten yksinkertainen kahtiajako voi olla huonosti hallittavissa, jos riskien määrä on suuri.

Hyvin perinteinen ja yksinkertainen jako on myös riskiluokittelu neljään osaan. Riskikategoriat Ilmosen (2010, 71) mukaan ovat strategiset riskit, taloudelliset riskit, operatiiviset riskit ja vahinkoriskit. Tämä luokittelu antaa jo suuntaa paremmin johtamiselle ja hallinnalle. Näiden luokkien alle on mahdollista luoda omalle toiminnalle keskeisimpiä pienempiä riskiluokkia, jolloin käsittely voi helpottua edelleen.

Riskienhallinnan perusprosessissa on lähteestä riippumatta samat ydinelementit. Riskien tunnistaminen, niiden vakavuuden ja todennäköisyyden arviointi ja riskien analysointi ovat teknisesti toteutettavat toimenpiteet. Näiden toimien jälkeen priorisoidaan, sovitaan toimenpiteet ja vastuutetaan toimenpiteet. Tämän yksinkertaisen mallin lisänä ovat viestintä, raportointi ja seuranta. Perinteinen riskienhallinnan prosessi ei yksinään ota kantaa missä kontekstissa, millä asteikolla tai arvoilla arvioidaan, kenen kesken hallintaa tehdään tai kenelle siitä raportoidaan. Tässä kohtaa kuvaan astuu kokonaisvaltainen riskienhallinta ja sen periaatteet.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ytimessä ovat teoriassa sen liittyminen organisaation johtamisjärjestelmään, yhdenmukaisuus läpi organisaation, strukturoitu ja integroitu hallintamalli sekä jatkuva kehittäminen. Kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla tavoitellaan toiminnan

jatkuvuutta kohtuullisella varmuudella, ennakointia, strategisen päätöksenteon helpottamista ja tukemista sekä tiedolla johtamista.

Hyötyjä ja haasteita liittyy myös liittyen kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan, sen käyttöönottoon ja onnistumiseen. Hyödyt painavat mielestäni kirjallisuuden perusteella enemmän riskienhallinnan vaakakupissa. Merkittävimpiä hyötyjä ovat lähdeaineiston mukaan toki taloudelliset vaikutukset, mutta myös riskienhallinnan kulttuurin ja toimintaympäristötietoisuuden lisääntyminen sekä strategisen päätöksenteon tuki. Kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla voidaan löytää uusia mahdollisuuksia ja tehdä rohkeitakin avauksia, jotka tuovat esimerkiksi kilpailuetua ja hyvää ennakkoinnin sekä luotettavuuden mainetta.

Haasteellisin osuus kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kentällä on suunnittelun ja implementoinnin onnistumisessa. Jos suunnitteluvaiheessa kiirehditään tai sitä tehdään liian ylätasolla, voi oleellisia osa-alueita tai periaatteita jäädä huomioitta. Sopivan viitekehyksen muotouduttua, on useasti houkutus suuri implementoida se toimintaan mahdollisimman nopeasti ja kaikkiin toimintoihin yhdellä kertaa. Myös ohjauksen, koulutuksen ja koordinoinnin puute voi hajauttaa tai räjäyttää riskien laadun ja määrän niin, että niitä ei enää osata hallita.

Tietoperustassa esitetyt viitekehykset tuovat esille elementtejä, osa-alueita ja periaatteita, joilla luvataan toiminnoin kuin toiminnon onnistuvan niiden mukautuvuuden vuoksi. Standardit ISO 31000 ja COSO ERM ovat luonteeltaan hyvin saman tyyliiset, mutta pitävät sisällään eroja painotuksissa ja toimintalogiikoissaan. Mielestäni ISO 31000 standardi on ylätasoinen ja laveampi määrittelyissään, kuin COSO ERM. Molemmat standardit tavoittelevat samoja asioita, mutta lähtökohdat poikkeavat hieman toisistaan. COSO ERM painottaa vahvasti strategiasta lähtevää prosessimaista näkökulmaa, jossa riskienhallinta on mukana jo strategiaa valittaessa ja siihen vaikuttavanakin tekijänä. ISO 31000 standardin viitekehyyksessä ei ole otettu kantaa strategian valintaan tai kuvattu jatkuvaa ja kietoutunutta prosessia niin vahvasti, kuin kilpailijallaan. COSO ERM mallissa on myös vahva painotus vision, arvojen ja mission nivomista yhteen valittavan strategian kanssa sekä sitoa se yhteen riskienhallinnan periaatteiden kanssa.

### 3 Kohdeorganisaation esittely

#### 3.1 Organisaatio ja toimiala

Toimeksiantaja on Diakonia-ammattikorkeakoulu (Diak). Diakin koulutusalat ovat sosiaali- ja terveysala, kirkon ala ja tulkkauksen ala. Ammattikorkeakoulussa suoritettavia tutkintoja ovat ammattikorkeakoulututkinto ja ylempi ammattikorkeakoulututkinto (Ammattikorkeakoululaki 932/2014). Lisäksi ammattikorkeakoulun toimintaan kuuluu opetusta, työelämää ja alueellista kehitystä tukevaa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa.

Ammattikorkeakoulut toimivat Suomessa opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalla ja ovat osakeyhtiömuotoisia. Ammattikorkeakouluilla on laaja autonomia, ne ovat yksityisiä oikeushenkilöitä ja päättävät täten itse sisäisestä hallinnostaan. Toimiakseen ammattikorkeakoulut tarvitsevat valtioneuvoston myöntämän toimiluvan. Ammattikorkeakoulujen rahoituksesta päättää eduskunta. Opetus- ja kulttuuriministeriön kohdentaa tämän perusrahoituksen korkeakoulujen rahoitusmallin mukaisesti. Perusrahoituksen lisäksi rahoitusta tulee ulkopuolisilta rahoittajilta, kuten Suomen Akatemialta ja EU:lta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020.)

Diak on valtakunnallisesti toimiva ammattikorkeakoulu. Toimintaa on viidellä paikkakunnalla, Helsingissä, Oulussa, Pieksämäellä, Porissa ja Turussa. Henkilöstöä Diakissa on noin 250 ja opiskelijoita noin 2900 valtakunnallisesti. Organisaatio on jakautunut neljään tulosalueeseen: rehtoraattiin, koulutukseen, innovaatiotoimintaa ja kampuspalveluihin. (Diak 2020.)

### 3.2 Riskienhallinta ammattikorkeakouluissa

Ammattikorkeakoulujen osalta Suomessa ei ole tehty tutkimuksia liittyen kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan. Turvallisuuden eri osa-alueelta löytyy tutkimuksia ja ammattikorkeakoulujen internetsivujen tietojen mukaan riskienhallinta turvallisuuden takaamiseksi on yleisesti ottaen otettu huomioon. Tähän vaikuttavia asioita ovat varmasti yhteisöjen isot koot ja tapahtuneet väkivallanteot, joiden uhka on koulumaailmassa olemassa.

Kansainvälisistä tutkimuksissa ja artikkeleissa painopiste on myös turvallisuusriskienhallinnassa kouluympäristöissä. Riskienhallintaa harjoitetaan myös muilla osa-alueilla koulutustoiminnan eri funktioissa, mutta yhdenmukaisien mallien käyttö on ilmeisesti harvinaisempaa.

### 3.3 Riskienhallinta Diakissa

Diakonia-ammattikorkeakoululla on johtoryhmän ja hallituksen hyväksymä riskienhallintapolitiikka. Poliitikassa määritellään riskienhallinnan periaatteet, tavoitteet, organisointi, vastuut ja toimintatavat. (Diak, Riskienhallintapolitiikka 2019). Riskienhallinnasta kerrotaan Diakin intranet-sivuilla:

*”Tavoitteenamme on kehittää Diakin riskienhallinnasta järjestelmällistä ja jatkuvaa toimintaa, joka ulottuu läpi toimintojemme. Riskienhallinnalla varmistamme Diakin*

- *strategisten, toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamisen*
- *toiminnan mahdollisimman häiriöttömän jatkumisen kaikissa tilanteissa.*

*Riskienhallinta nivoutuu Diakin strategiseen johtamiseen, toiminnanohjaukseen ja laatujärjestelmään. Riskienhallinta edellyttää toiminnan läpinäkyvyyttä, riskeihin liittyvän tietoisuuden parantamista ja riskiympäristön hallintaa. Hyvä riskienhallinta auttaa myös ottamaan tietoisia ja arvioituja riskejä*

*strategian puitteissa. Riskienhallinnan suunnittelu on kirjattu osaksi riskienhallintapolitiikkaa.”* (Diak, Riskienhallintapolitiikka, 2019.)

Riskikartoituksia on dokumentoitu projekti- ja hanketoiminnassa, tietosuojatyössä sekä turvallisuuden osa-alueilla. Näille riskikartoituksille on olemassa erilaisia malleja ja ne sijaitsevat hajautetusti eri alustoilla.

Diakissa on käytössä havaintopoikkeamajärjestelmä Incy, johon raportoidaan havaittuja poikkeamia läpi organisaation. Poikkeamat voivat liittyä esimerkiksi epäasialliseen käyttäytymiseen, toimitilaturvallisuuteen, opiskelijoiden harjoittelujaksojen poikkeamiin tai muihin huolta aiheuttaviin tilanteisiin. Järjestelmästä raportoidaan poikkeamien määrästä ja laadusta johtoryhmälle turvallisuuden vuosikellon mukaisesti. (Diak, intranet, 2020.)

Strategisen johtamisen vuosikellon mukaan Diakissa raportoidaan kaksi kertaa vuodessa hallitukselle riskeistä ja poikkeamista. Tälle raportoinnille ei ole määrämutoista mallia, vaan se on sisällytetty tulosalueiden raportointiin niiden parhaaksi katsomalla tavalla. Laadunhallinnassa riskienhallinta on osana toimintaa ja toteutuu osana Diakissa käytössä olevaa PDCA-mallia (Plan, Do, Check, Act). Näissä edellä mainituissa osioissa riskienhallinta tapahtuu taustalla ja suunnitelmien yhteydessä, mutta niistä ei välttämättä puhuta riskeinä tai niitä ei kirjata erikseen, koska dokumenteista ei löydy sanahallalla riskejä.

Riskienhallinnan tilaa Diakissa kuvataan tutkimusosuuden haastatteluiden analyysin yhteydessä tarkemmin haastateltavien näkökulmasta.

#### 4 Toteutuksen ja tulosten kuvaus

Opinnäytetyössä käytettävä tutkimuksellinen lähestymistapa, metodi tai strategia on perustellusti valittava jo työn alkuvaiheessa. Kehittämistehtävän ja tutkimuksen taustalla oleva teoria eli viitekehys, on merkityksellinen. Tätä tietoperustaa vasten koko tutkimus perustuu.

##### 4.1 Tutkimusstrategia ja -menetelmät

Tämän kehittämistehtävä tutkimusstrategia on tapaustutkimus. Tapaustutkimusta ei voida yksiselitteisesti pitää tutkimusmetodinä, koska siinä voidaan käyttää niin laadullisen (kvalitatiivinen) kuin määrällisen (kvantitatiivinen) tutkimuksen menetelmiä. Tästä syystä tapaustutkimus voi parhaimmillaan tuottaa kokonaisvaltaisen ja syvällisen tutkimuksen, joka on laajempi kuin perinteinen laadullinen tutkimus. (Kananen 2013, 27-28.) Tapaustutkimus on yksi perinteisistä tutkimusstrategioista, jonka tavoitteena on kuvata jotain ilmiötä ja saada siitä yksityiskohtaista tietoa pienen tapausjoukon avulla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 130.)

Tapaustutkimuksen tutkimusmetodeina voidaan käyttää laadullisia menetelmiä, kuten havainnointia, asiakirjojen ja erilaisten olemassa olevien dokumenttien analysointia, haastatteluita ja kyselyitä. Näitä metodeja voi yhdistää tavoitteiden mukaisesti. Tapaustutkimukseen voidaan liittää myös rinnalle määrällisiä menetelmiä, jos se on tutkittavan ilmiön kannalta merkityksellistä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.)

Tämän kehittämistehtävän tutkimusstrategiaksi valikoitui tapaustutkimus, koska tutkittavasta ja kehitettävästä tapauksesta haluttiin yksityiskohtaista tietoa suhteessa omaan ympäristöönsä. Tutkittavan tapauksen kannalta perinteinen laadullinen tutkimus olisi ollut liian suppea ja edellyttänyt jatkotutkimusta, että tavoitteeseen eli ehdotukseen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehukseen, olisi päästy. Tutkimusstrategian hyötyjä ovat myös olemassa olevien dokumenttien ja asiakirjojen hyödynnettävyys yhdessä teemahaastatteluiden analyysin kanssa. (Kananen 2013, 77-89.)

Tapaustutkimuksen vaiheet ovat Kananen (2013, 59.) mukaan:

- tutkimusongelman määrittäminen
- tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset
- Kohteen valinta, ellei se ole toimeksianto
- Tiedonkeruu- ja analyysimenetelmien valinta
- Tiedonkeruu
- Tutkimusaineiston analyysi
- Raportointi

Tämän tapaustutkimuksen tiedonkeruumenetelminä ovat dokumentit ja teemahaastattelut. Tutkimusprosessille tyypillistä tapaustutkimuksessa on, että se voi muotoutua vielä sen edessä, eli esimerkiksi menetelmissä voi kesken tutkimuksen tulla uusia lähteitä.

Eri menetelmissä ja niiden yhdistelmissä on vahvuuksia ja heikkouksia. Tämän työn keskeisimpien tiedonkeruumenetelmien vahvuuksia ovat esimerkiksi dokumenttien muuttumattomuus (tutkimus ei vaikuta olemassa oleviin dokumentteihin), dokumenttien faktat, teemahaastatteluiden kohdennus ongelmaan ja ajantasaisuus. Heikkouksina voidaan pitää dokumenttien saatavuutta ja niiden virheellistä tulkintaa, sekä teemahaastatteluissa kysymysten ja niihin vastaamisen virheet. (Kananen 2013, 80.)

#### 4.2 Teemahaastattelut

Aineistonkeruun tavoite ei ole ylittää tilastollisiin yleistyksiin laadullisessa tutkimuksessa. Kun tavoitteena on saada mahdollisimman hyvä ja mielekäs kokonaisuus tutkittavasta tapauksesta, on järkevää valita tiedonantajiksi tutkittavasta tapauksesta mahdollisimman paljon tietäviä ja kokeneita henkilöitä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.)

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelumenetelmä koostuu teemoista tai asiakokonaisuuksista ja niihin liittyvistä syventävistä kysymyksistä. Teemahaastattelu on syvähaastatteluun verrattuna ohjatumpi tilaisuus, koska siihen on etukäteen mietitty tutkittavan tapauksen kannalta tärkeimmät teemat tai aihealueet.

Aineiston koosta voidaan todeta, että määrä ei ole ratkaisevassa asemassa, eli haastatteluiden määrä on suhteutettu tutkittavan tapauksen ja käytettävien resurssien mukaan. Haastatteluiden laadulla, syvyydellä ja kestävyydellä on suurempi merkitys. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.)

Tämän opinnäytetyön puolistrukturoidun teemahaastattelun teemat perustuvat asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja tavoitteeseen, sekä teemoissa mukaillaan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehukseen liittyviä osa-alueita. Näiden teemojen kautta tavoitellaan kokonaisvaltaista ymmärrystä tapaukseen liittyvän ilmiön ja ilmiöiden tulkinnessa sekä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, jotka hyödyttävät kehittämistehtävän rakentamista tarkoituksen mukaiseksi. Haastattelun teemat ovat:

- Teema 1 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ymmärrys ja tila Diakonia-ammattikorkeakoulussa
- Teema 2. Kokonaisvaltainen riskienhallinta Diakonia-ammattikorkeakoulussa, tavoiteta suhteessa visioon ja strategiaan, riskienhallinnan käytännöt
- Teema 3. Keskeisimmät riskit toimialalla, Diakissa strategisesti ja operatiivisesti

Teemahaastattelun runko, jossa haastattelua ohjaavat kysymykset ovat liitteessä 1.

#### 4.2.1 Haastatteluaineiston kokoaminen ja aineistonhallinta

Tämän tapaustutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi valittiin tiedonkeruumenetelmäksi teemahaastattelut ja vastaajiksi valikoitui kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kannalta avainasemassa olevia henkilöitä. Teemahaastatteluun osallistuvien on oltava tekemisissä ilmiön tai tässä tapauksessa, kyseisen tapauksen kanssa, jota tutkitaan. Jos suoraan tapaukseen liittyviä haastateltavia ei ole saatavilla, voidaan haastattelu toteuttaa sellaisille henkilöille, joilla on seuraavaksi eniten tietoa ilmiöstä tai tapauksesta. (Kananen 2013, 94-95.)

Haastateltavat ovat Diakonia-ammattikorkeakoulun johtoryhmän jäseniä, hallituksen puheenjohtaja sekä päälliköitä ja asiantuntijoita, jotka työskentelevät riskienhallinnan kannalta avainasemissa Diakissa. Haastateltavat henkilöt ovat lueteltuina taulukossa 1. Taulukossa haastateltavat ovat koodattuina analysoinnin ja tuloksien esittelyn tueksi.

Haastateltavan koodi	Tehtävänimike, organisaatiotieto	Haastattelu-aika, kesto
H 1	Hallituksen puheenjohtaja	14.10.2020 klo 14, 35 min
H 2	HR-johtaja, Rehtoraatin tulosalue, johtoryhmä	28.10.2020 klo 13, 40 min
H 3	Koulutusjohtaja, Koulutuksen tulosalue, johtoryhmä	28.10.2020 klo 14, 59 min
H 4	Toimitusjohtaja-rehtori, Rehtoraatin tulosalue, johtoryhmä	29.10.2020 klo 14, 35 min
H 5	Kehityspäällikkö, kv-palvelut, Innovaatiotoiminnan tulosalue	2.11.2020 klo 9, 41 min
H 6	Viestintäpäällikkö, Rehtoraatin tulosalue, johtoryhmä	3.11.2020 klo 9, 45 min
H 7	Talousjohtaja, Rehtoraatin tulosalue, johtoryhmä	3.11.2020 klo 10, 55 min
H 8	Kehitysjohtaja, Innovaatiotoiminnan tulosalue, johtoryhmä	4.11.2020 klo 8, 55 min
H 9	Laadunhallinnan asiantuntija, Kampuspalveluiden tulosalue	14.10.2020 klo 10, 40 min

Taulukko 1: Haastateltavat, ajankohta ja haastattelun kesto

Haastattelut käynnistyivät lokakuun 2020 lopulla ja kutsut niihin lähetettiin henkilöille sähköpostitse. Haastattelukutsuja edelsi Diakin hallituksen kokous, jossa opinnäytetyö oli lähetekeskustelussa. Hallituksen keskustelun jälkeen haastattelut oli sopivaa käynnistää. Haastattelukutsun yhteydessä haastateltaville lähetettiin saate, jossa kävi ilmi tarkoitus ja tavoite, sekä taustatiedot työhön liittyen. Haastattelurunko liitettiin mukaan myös etukäteen tutustuttavaksi ja orientoimaan ajattelua riskienhallintaan ja tulevaisuuteen liittyen.

Haastatteluiden tavoiteajaksi oli asetettu 45 minuuttia ja kalentereista varattiin tunnin tapaamiset. Haastattelut toteutettiin ammattikorkeakoulun Helsingin-kampuksella ja Teamsin välityksellä vahvan etätyösuosituksen ollessa korona-aikana voimassa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin nauhurilla tai tallennettiin Teamsissa videoksi tapaamisesta riippuen. Haastattelut toteutettiin haastateltavan ja haastattelijan kesken ja jokaiselle kerrottiin haastattelun aluksi vielä haastattelun tarkoitus sekä tallennuksen käyttämisestä.

Haastattelutallenteet litteroitiin muutaman päivän sisällä haastattelusta tekstimuotoon. Litteroinnin tasoksi tässä tutkimuksessa tarkoituksen mukaiseksi osoittautui yleiskielinen litterointi, jossa aineisto muutetaan yleiskieliseksi, poistaen puhekielelliset ilmaukset ja muut epäolennaiset kohdat. (Kananen 2013, 101.) Tämän jälkeen litteroitu aineisto yhdistettiin teemojen mukaan taulukkoon kokonaisuudeksi.

#### 4.2.2 Haastatteluaineiston analysointi

Litteroidun ja kootun aineiston analysointi käynnistyy tekstiaineiston lukemisella useaan kertaan ja hahmottamalla sisällönanalyysille toteuttamisen parhaita tapoja. Laadullisessa sisällönanalyysin alkuvaiheessa on mietittävä lähestymistapa ja ohjaus analyysiin. Yleisesti tunnettuja tapoja ovat teorialähtöinen (deduktiivinen) ja aineistolähtöinen (induktiivinen) sisällönanalyysi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93-97.) Induktiivisessa lähestymistavassa aineistosta luodaan teoreettinen kokonaisuus, kun taas deduktiivisessä tavassa teoria on ohjaavassa asemassa ja analyysillä on teoria tukemassa taustalla. Tämän opinnäytetyön analyysi mukailee pääosin deduktiivista lähestymistapaa.

Teorialähtöisen sisällönanalyysia ohjaa siis teoreettinen viitekehys ja analyysin luokitteluvaiheessa kehys on merkittävässä roolissa. Ensimmäisessä analyysin vaiheessa rakennetaan analyysirunko, jossa on luokituksia, kategorioita tai teemoja, joihin aineistosta oleellinen sisältö voidaan laittaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93-97.) Tässä opinnäytetyössä noudatettiin sisällönanalyysin tukena kokonaisvaltaisen riskienhallinnan eri osa-alueiden ja teemahaastattelun teemoja. Analyysi tehtiin Excel-taulukon avulla ja raporttiin auki kirjoittamalla (Kuvio .

	Riskinottokyky ja riskinottohalu	Riskinottokyky	Riskinottohalu
H1	korkeakoulun pitää pyrkiä vakaaseen, turvalliseen ja jatkuvaan toimintaan. ei pitäisi olla kauheaa riskinottohalua/kykyä. Rahoituksen ja toiminnan jatkuvuuden näkökulmasta, pitäisi olla kyky selvittää poikkeavista tilanteista. Taloudellinen ja toiminnallinen vakaus on olemassa <u>diakissa</u>	vakaa, turvallinen, jatkumo. selviää poikkeavista tilanteista. taloudellinen ja toiminnallinen vakaus	
H2	Diakin toiminta on määrätietoista, uudistavaa sekä kehittävää ja henkilöstö on hyvin sitoutunutta toiminnan kehittämiseen monella tasolla. Toisaalta emme ole voittoa tavoitteleva organisaatio ja siinä mielessä emme myöskään ota ns. isoja riskejä	vakaata, hallittua ja tietoista	yhteinen tahtotila ja halu tehdä innovatiivisia ratkaisuja kehittämisen eteen

## Kuvio 8 Ote analyysistä

### 4.3 Kokonaisvaltainen riskienhallinnan kokonaisuus ja riskit Diakissa

#### 4.3.1 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ymmärrys ja tila Diakonia-ammattikorkeakoulussa

Haastatteluiden ensimmäinen teema käsitteli kokonaisvaltaisen riskienhallinnan yleistä ymmärtämistä sekä sen suhdetta Diakin toiminnassa, omalla vastualueella sekä haastateltavan käsitystä Diakin riskinottokyvystä- ja -halusta. Tällä teemalla haettiin tuloksia kehittämistehävöosuuden viitekehykseen taustatiedoiksi, sekä yleiskuvaa tämän hetken tilanteesta riskienhallinnassa.

Haastateltavilta kysyttiin ensimmäisenä omaa näkemystä kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta. Yleisesti kokonaisvaltaisen riskienhallinnan sisällöistä nousivat esiin läpileikkaavuus, hallittavuus, johtamisen väline, riskienhallinta osana laatutyötä sekä tekniset riskienhallinnan prosessit. Suurimmalla osalla haastatelluista oli suhteellisen hyvä käsitys teemasta verrattuna teoriaan. Muutaman vastauksen kohdalla kokonaisuuden hahmottaminen ja kokoaminen jäi teknisten osien ja lueteltujen riskien taakse. Huomioitavaa oli, että haastateltavista vain yhdessä nousi esiin skenaarioajattelu ja vastuut sekä viestinnän vaikutus riskienhallinnan kokonaisuudessa. Jatkuvan prosessin käytännön toimia kuvasi haastateltavat seuraavasti:

Organisaation riskikartoitus on osa strategisen johtamisen vuosikelloa ja jatkumona toimiva prosessi. Keskeiset riskit on tunnistettu ja niillä on omistaja, niiden kriittisyys on arvioitu ja toimenpiteet riskien ennakoinniseksi sekä hallitsemiseksi on määritetty, toimenpiteet on sisällytetty myös osaksi toiminnan suunnittelua. (H2)

Diakin oman riskienhallinnan tilan kuvaamiseen tuli vastauksissa enemmän hajontaa tietämyksen tasoista. Noin puolet haastatelluista tiesi voimassa olevasta riskienhallinnan politiikasta ja pystyi tunnistamaan toiminnassa riskienhallinnan osia. Turvallisuuteen liittyvä riskienhallinta nousi useassa vastauksessa tunnistetuksi osaksi toimintaa, kuten myös talouteen ja projekteihin liittyvät riskikartoitukset. Omia vastuualueita riskienhallinnassa kysyttäessä nousivat yleisesti omat vastuualueet helposti esille. Yhteisinä vastuualueina tai riskiluokkina haastateltavien vastauksista voidaan poimia henkilöstöön liittyvät riskit sekä johtamiseen liittyvät riskit. Edellä mainitut teemat nousivat luultavasti esille koska haastateltavat olivat pääasiassa esimiehiä tai johtoryhmän jäseniä. Tämän teeman kohdalla esiintyi ajattelua johtoryhmän roolista riskienhallinnassa ja toiveita riskinäkökulman lisäämiseksi johtoryhmätyöskentelyyn.

Meillä on paljon yhteisiä vastuita. Yhteistä panosta tarvitaan että voidaan hallita. Johtoryhmän rooli tulisi jäsentää ja tehdä priorisointia yhdessä. (H 3)

Henkilöstö- ja organisaatoriskit ulottuvat kaikille toiminnan alueille. Nämä riskit tulisi tunnistaa johtoryhmätasolla. (H 2)

Riskinottokyky ja riskinottohalu sai näkemykset jakautumaan kahtia. Noin puolet haastateltavista kuvasi riskinottokyvyn osalta, että Diak on vakaa, turvallinen, vastuullinen, hallittu ja tietoinen riskinottaja ja esteenä on julkisen rahoituksen puitteissa toimiminen. Toinen puoli kuvasi edellä olevien asioiden lisäksi riskinottohalukkuutta löytyvän ja he löysivät riskinottohalun tasoksi ehkä hieman alemmalta tasolta, kuin ensimmäinen kuvattu vastaajajoukko. Arjessa koetaan olevan riskinottohalua ja esimerkiksi merkittävän rahoituksen tai hankkeen eteen lähdetään käyttämään tarmokkaasti resursseja ja panostuksia ilman onnistumisen taakeista. Yllättävät ja keskustelua herättävät avaukset nousevat myös esiin riskinottohalun osassa. Rohkeus ottaa riskejä koetaan toisaalta riskinottohaluna. Riskinottokykyä tai -halua voisi olla helpompi arvioida, mikäli olemassa olisi näkyvä riskikartoitus.

Viestinnän kannalta keskustelun herättely on riski, yllättävien avausten ja rohkeampien julkaisujen miettiminen, esim. Bride-profiloituminen. (H 6)

Vaikea vastata, kun ei ole kartoitusta. Riskinottokyky selviäisi, jos olisi näkyvä kartoitus. Nyt on iso riski, kun ei olla arvioitu riskejä. (H 7)

#### 4.3.2 Kokonaisvaltainen riskienhallinta Diakonia-ammattikorkeakoulussa, tavoitetila suhteessa visioon ja strategiaan, riskienhallinnan käytännöt

Toinen teema tavoitteli näkemystä yhteisestä tavoitteesta ja tulevaisuuden ajattelusta. Teemassa myös etsitään yhtäläisyyksiä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan periaatteille ja elementeille, joihin kehittämistehtävän viitekehys voisi nojata.

Kysyttäessä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tavoitetta haastatteluista nousee esille seuraavat sanat: jatkuvuus, turvallisuus, vakaus, ennakointi, systemaattisuus, tavoitteellisuus, läpinäkyvyys ja olemassaolon turvaaminen. Huomion arvoista on, että vain yhdessä vastauksessa nostettiin esille mahdollisuuden uusien innovaatioiden ja toimintatapojen löytämisen tulevaisuuden varalle. Useissa vastauksista tuotiin esiin olemassaolon tarkoitus ja sen turvaaminen. Riskienhallinnan tavoitteena voisi yhden haastateltavan mielestä pitää turvallisuutta olla rohkea päätöksenteossa.

Turvataan olemassaolo, sujuva toiminta ja keskeiset toiminnot. (H 3)

Riskienhallinnan suhdetta strategiseen päätöksentekoon kysyttäessä vastaukset liittyivät suhteellisen lyhyen aikavälin tarkasteluun. Johtamisen vuosikello ja vuosittaisen suunnittelu- ja tavoiteasetannan prosessit nousivat enemmistössä vastauksissa esille, joihin riskienhallintaa kaivataan. Myös yleisesti strategisen päätöksenteon yhteyteen voisi vastaajien mielestä hyvä olla jokin kevyt riskienhallinnan malli, jonka avulla pystyisi pysähtymään miettimään päätösten riskejä.

Osaksi päätöksenteon prosesseja, muistettaisi pysähtyä ja miettiä riskiä, mitä seurauksia. (H 8)

Haastatteluiden yhteydessä keskusteluissa oli myös Diakin uuden strategian (2021-2030) suunnittelun yhteydessä mahdollisesti toteutetut riskienkartoitukset. Haastatteluista kovinkaan moni ei osannut kertoa valmisteluprosessiin liittyvästä riskienkartoituksesta, että onko sellaista tehty. Muutamassa vastauksessa kävi ilmi, että voisi olla hyvä, jos määriteltyä strategiaan tarkasteltaisiin lyhyemmällä aikavälillä riskinäkökulmasta sekä tehtäisiin skenaariot aikaväleihin liittyen.

Riskienhallinnan käytännöistä kysyttäessä vastauksissa nousi merkittävimiksi tekijöiksi jäsenneily ja strukturoitu hallinnan kokonaisuus, jota voisi tarkastella muutaman kerran vuodessa. Työpajatyypistä aloitusta ja yhteistä visuaalista pohjaa korostettiin tärkeiksi välineiksi riskienhallinnan käytännön työlle. Käytännön tarkastelua omalla vastualueella moni kuvasi haluavansa muutaman kerran vuodessa käydä riskikartoitusta läpi. Riskienhallinta nähtiin johdettavaksi johtamisjärjestelmän mukaisesti ja raportoinnin tapahtuvan tulosalueittain.

Kohdat, jotka voisivat olla tarkoituksen mukaisia, olivat erityistilanteet, poikkeamat sekä tulos- ja tavoiteasetannan yhteydessä tehtävät kartoitukset.

Viestinnän ja sitoutumisen teemat liittyivät vahvasti toisiinsa. Ytimessä oli asian näkyvillä pitäminen, ymmärrettävä ja havainnollistava viestintä, implementoiminen tiimi- ja yksilötasolle sekä osallistaminen. Sitouttamisen keinoina nähtiin toisto ja yhteisen vastuun ja tekemisen korostaminen. Epävarmuutta oli riskienhallinnan tilanteen viestinnästä sidosryhmille, henkilöstölle sekä opiskelijoille. Riittävä taso voisi olla yleinen viestiminen siitä, että tulevaisuutta hallitaan, jolla herätettäisiin myös vastuullista sekä luotettavaa tunnetta toiminnasta. Vastauksissa parissa nousi esille se, millä kärjellä viestintää kannattaisi tehdä. Positiivisen näkemyksen korostaminen sekä vaikuttamisen mahdollisuudet riskienhallinnan kautta lähtökohtina voisivat olla toimivia.

Ei saa pelotella, mukaan ottaminen hyvä lähtökohta. Jokaiselle ymmärrys asiasta, osallisuuden kokemus tärkeä. (H 9)

Säännöllinen katselmointi tulosalueilla. Mikä on tarve viestiä ja kuinka laajalle. Positiivisen näkemyksen korostaminen tulokulmana, sisäinen työkalu toiminoille, joka sitä tekee. Viestintä ehkä enempi strategisen riskienhallintaan kuuminen. Osana laatutyötä ja voi olla joskus auditoinnissa. (H 8)

#### 4.3.3 Keskeisimmät riskit toimialalla, Diakissa strategisesti ja operatiivisesti

Viimeinen teema käsitteli pelkästään haastateltavien mieleen nousevia riskejä. Teemassa kysyttiin haastateltavan näkemystä koko ammattikorkeakoulukentän yhteisistä riskeistä, Diakin riskeistä strategisesti suhteessa toimintaympäristöön sekä oman vastualueen riskeistä strategisesti ja operatiivisesti. Teeman avulla oli tarkoitus kerätä kattava näkemys riskeistä, joiden perusteella kehittämistehtävässä määritellään riskiprofiilit ja merkittävimmät riskit.

Korkeakoulukentän yhteisiksi riskeiksi nousi enemmistöllä rahoitukseen liittyvät riskit, koulutuspolitiikkaan liittyvät riskit sekä kansainvälistymiseen liittyviä riskejä. Monessa vastauksessa myös ammattikorkeakoulujen arvostus sekä kilpailu yliopistokentän kanssa katsottiin riskiksi.

Ammattikorkeakoulutuksen asema, ei tunnusteta niin hyväksi kuin yliopistot. Viestinnälle se näkyy hakijaluvuissa ja rahoituksen saamisessa, amkit saa vähemmän. Ei saada ääntä yhtä hyvin kuuluviin. (H 6)

Ammattikorkeakoulukentän riskeihin liittyvän teeman ympärille nousi esiin muutamia skenaarioita, joiden riskejä koettiin aiheelliseksi miettiä tulevaisuudessa. Tällaisia skenaarioita tai aihioita skenaarioille olivat:

- Mitä jos olisi Euroopan tasoinen korkeakoulujärjestelmä?
- Mitä tapahtuu, kun ikäluokat pienenevät?
- Mitä jos ammattikorkeakoulut yhdistyisivät muutamiksi suuriksi korkeakouluiksi?
- Kansainvälisen toimintaympäristön muutokset, enää ei matkusteta ja kestäviä ratkaisuja etsitään?

Diakia koskevia merkittävimpiä riskejä kysyttäessä, useissa vastauksissa nousi esille kirkon aseman muutoksien aiheuttamat epävarmuustekijät. Diakille kirkollinen koulutus on erityispiirre ja vahva kantava tekijä, joten kirkon asema mietityttää tulevaisuudessa. Yhteisiä nousseita Diakin riskejä oli vastaajien mielestä Diakin pieni koko suhteessa muihin korkeakouluihin, rahoitusmittareihin yltäminen, henkilöstön osaamiseen liittyvät riskit, opiskelijoiden houtinguun liittyvät riskit sekä kansainvälisyyden edistämiseen liittyvät riskit. Huomioitavaa vastauksissa oli myös se, että toimintaa ei saa pitää itsestään selvyytenä. Tämä vastaus tuli kolmelta vastaajalta ja se on merkittävä oivallus myös riskienhallinnan näkökulmasta.

Epäonnistuminen toiminnan uudistamisessa ja kehittämisessä. Itsestään selvyytenä pitäminen. (H 2)

Diakin riskien osalta nousi myös muutama skenaarion aihio. Rahoituksen tai talouden romahuttamisen vaikutukset mietityttivät sekä se, mitä ennen ammattikorkeakoulutukseen hakeuttamista tapahtuu tulevien opiskelijoiden elämässä?

Viimeisenä haastateltavien kanssa keskusteltiin merkittävimmistä riskeistä suhteessa omaan vastuualueeseen strategisesti ja operatiivisesti. Näiden riskien kohdalla pysähdyttiin myös miettimään niille arviointia. Osa haastateltavista oli miettinyt näitä etukäteen ja tehnyt arvioon todennäköisyydestä ja vaikutuksista ja osalle arviointi oli vaikeampaa siinä hetkessä. Hyvin moni nosti vastauksissa esille henkilöstövoimavarariskit ja osaamiseen liittyvät riskit. Myös turvallisuuteen liittyvät riskit olivat vastauksissa läsnä. Riskien yhteenveto ja listaus vastausten perusteella löytyy kokonaisuudessaan luvusta 5.1.1.

## 5 Kehittämistehtävän kuvaus

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön yhtenä tavoitteena ja vaatimuksena on työelämän kehittäminen, johon lukeutuu työelämälähtöisyys, työelämäyhteistyö, kehittämisen menetelmien tunteminen ja hallitseminen sekä tulosten hyödynnettävyyden esiintuominen. Tämä kehittämisosuuden tavoitteena on vastata näihin vaatimuksiin niin, että Diakonia-ammattikorkeakoulu saa kokonaisvaltaisen riskienhallintamallin viitekehyksen, joka

pohjautuu teoriaan ja on myös tutkimuksen tulosten valossa asetettu sopivaksi suhteessa ammattikorkeakoulun toimintaan. Tämän viitekehyksen lisäksi tässä osioissa esitellään jatkoa varten hyödynnettäväksi keskeisimmät riskit luokitteluinaan.

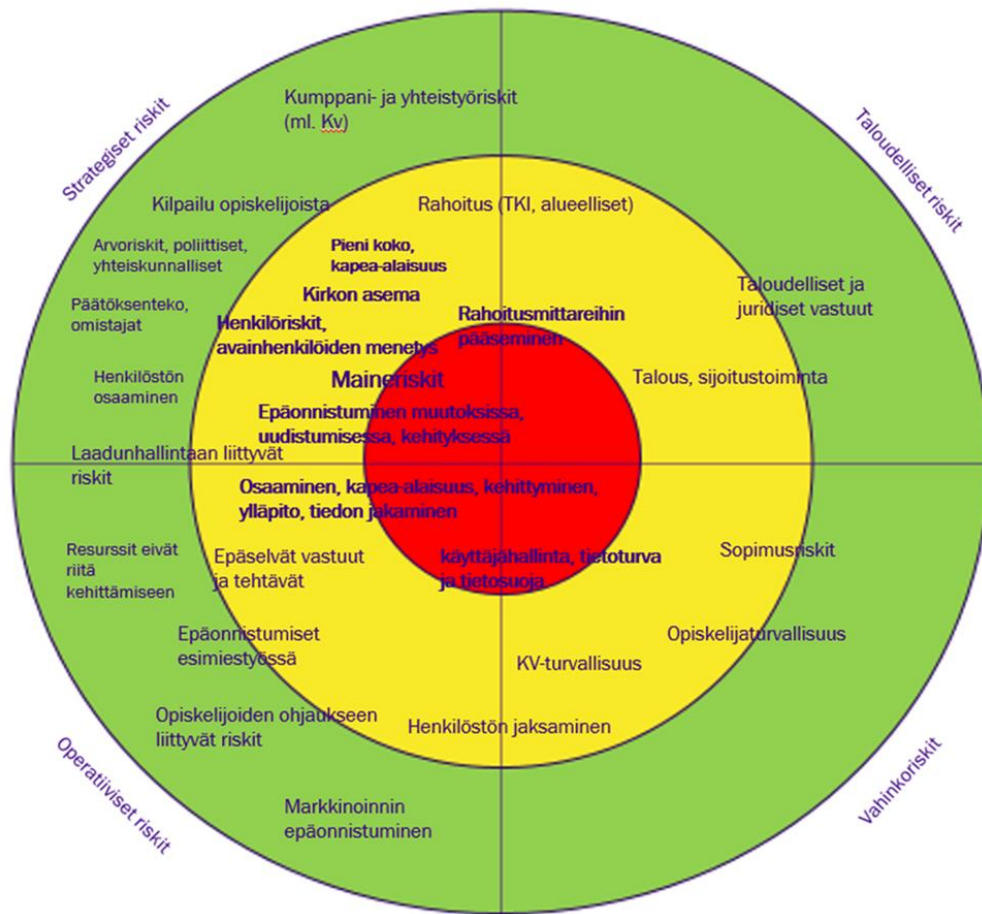
#### 5.1 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehys kohdeorganisaatiolle

Haastatteluaineistosta kerättyjä riskejä tuli kokonaisuudessaan 140 kappaletta. Tähän lukuun on laskettu mukaan teknisesti kaikki mainitut riskit ja riskiprofiilit. Todellisuudessa tämä luku puolittui, kun useasti esiintyvät riskit yhdistettiin ja luokiteltiin.

Haastatteluista nousseiden riskien käsittelyssä ja esittämiseksi käytetään hyväksi niiden ilmaantumiskertojen ja arviointien tuloksia. Teknisesti poimitujen riskien listaus löytyy liitteestä 2.

Kerättyjen riskien luokittelun, esiintyvyyden ja arviointien tuloksena syntyi visuaalinen lämpökartta eli riskien heatmap. Kuviossa 8 kuvataan riskien merkitystä ja sijoittumista riskiluokissa eri väreillä ja fontin koolla. Mitä lähempänä keskustaa ja isompana riski on merkitty, sitä vakavampi tai merkittävämpi se on. Sijoittuminen kartalla kahden riskiluokan väliin, tarkoittaa se yhteisvastuuta ja yhteisiä vaikutuksia. Värit kuvaava ns. liikennevalomallilla sitä, että vihreällä on pieni merkitys, keltaisella kohtuullinen ja punaisella merkittävä merkitys.

Prosessina riskien kerääminen käynnistyi aineiston sisällönanalyysin teon yhteydessä. Litteroidusta aineistosta kerättiin manuaalisesti Excel-työkirjalle luettelo teemoittain esiintyneistä riskeistä. Haastatteluiden aikana riskejä esiintyi jokaisessa käsitellyssä teemassa ja siksi oli tärkeää käyttää koko aineistoa riskien tiedonkeruun materiaalina. Exceliin kerätyn luettelon käsittely eteni luokitteluna niin, että selkeät strategiset ja operatiiviset riskit järjestettiin omiin taulukoihin. Järjestetyt riskit saivat painoarvonsa heatmapiin ja liikennevalomalliin annettujen arvioiden ja esiintyvyytensä mukaan laskennallisesti.



Kuvio 9: Diakin keskeisten riskien lämpökartta, heatmap

Lämpökartan lisäksi haastatteluiden perusteella löytyi ammattikorkeakoulukentän yhteisiä riskejä ja riskialueita, jotka esiteltiin Diakin johtoryhmälle Helsingin Kalasatamassa 3.12.2020 liikennevalomallilla esiintyvyyden mukaan. Kuviossa 9 on johtoryhmän esityksestä poiminta ammattikorkeakoulukentän keskeisimmistä riskeistä. Liikennevalomalli havainnollistaa eri ilmiöitä, jotka liittyvät ammattikorkeakoulujen yhteiseen toimintakenttään ja kertoo niiden merkityksestä.



Kuvio 10: Ammattikorkeakoulukentän tunnistetut yhteiset riskit esiintyvyyden mukaan

## 5.2 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehyksen kehittäminen

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehyksen kehittäminen alkoi haastattelutulosten analyysin kautta ja tulosten peilaamisella tietoperustaan. Viitekehyksen tarkoituksen mukaisen sisällön löytäminen suhteessa tarpeeseen ja valmiuksiin olivat keskiössä viitekehyksen kehitystyössä. Viitekehys muodostui kirjallisuuden ja olemassa olevien standardien pohjalta.

Tässä luvussa avataan viitekehyksen sisältö ja perustelut valinnoille. Näkemykseni mukaan viitekehyksen tarpeelliset sisällöt ovat Diakille seuraavat:

- Kulttuuri ja toimintatapa
- Poliitiikka, tavoitteet, organisointi
- Riskienhallintaprosessi
- Raportointi ja viestintä
- Kehittäminen ja seuranta

Tietoperustassa käy ilmi, että viitekehyksen ytimessä on kokonaisuuden tavoite löytää negatiivisten vaikutusten minimoinnin lisäksi positiiviset mahdollisuudet. Strategisena työvälineenä viitekehys voi parhaimmillaan tuottaa lisäarvoa perustoimintojen turvaamisen lisäksi. (Gatzert & Martin 2015, 29; Viscelli, Hermanson & Beasley 2017, 69.)

Yleisesti kokonaisvaltaisen riskienhallinnan sisällölle ei ole yhtä ja oikeaa vaihtoehtoa. Kirjallisuudessa esitetään kokonaisvaltaisen riskienhallinnan sisällöiksi esimerkiksi seuraavat kohdat: asetetut periaatteet, strategia, tavoitteet, mandaatit, roolit ja vastuut, resurssit, toimintamallit ja prosessit. (Shortreed 2010, 100-102.)

Näiden sisältöjen hyödyntäminen riippuu toimintaympäristöstä, organisaation tarpeesta ja halusta sekä mahdollisuuksista toteuttaa kokonaisvaltaista riskienhallintaa.

Kirjallisuudessa painotetaan erityisesti riskin määritelmän selvittämistä suhteessa omaan toimintaympäristöön, panostamista periaatteiden ja politiikkojen luomiseen, sekä näiden sisällyttämistä jokaiseen toimintoon riittävällä tasolla. Keskiössä on myös mukautuvuus ja kehittäminen muuttuvassa ympäristössä. (Gatzert & Martin 2015, 29; Viscelli, Hermanson & Beasley 2017, 69.)

### 5.2.1 Kulttuuri ja toimintatapa

Diakin kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehykseen nostaisin ensimmäisenä kulttuurin ja toimintatavan kulttuurissa. Tämä siksi, että haastatteluissa huokuu yhteisen tekemisen ja osallistamisen sekä läpinäkyvyyden merkitys kulttuurissa. Myös riittävän yhteisen ymmärryksen ja riskienhallinnan toimintatavan tason hahmottaminen suhteessa kulttuuriin on tärkeässä osassa. Yhteisön ja kulttuurin näkökulmasta haastatteluista ilmeni, että riski sanana voi olla pelottava tai negatiivinen. Sanan takana olevan merkityksen ymmärtäminen ja positiivisen kärjen löytäminen voisi toimia motivaation ja sitoutumisen taustalla.

Kulttuuriin ja toimintatapaan liittyen osallistaminen ja yhdessä tekeminen auttavat toiminnan implementoinnissa. Tavoitteena on tehdä yhteistyötä ja vaikuttaa jokaisen yhteisön jäsenen tehtäviin ja turvallisuuden tunteeseen. Sen ymmärtäminen luo varmuutta ja luottamusta päätöksenteolle ja perusteluita toimenpiteille.

Haastatteluissa kävi ilmi, että riskit ja riskienhallinta liitetään usein turvallisuuteen ja talouteen. Näkökulman laajennus kokonaisvaltaisuuteen vaatii aikaa ja konkreettisia esimerkkejä sekä esillä pitämistä.

Kulttuurin ja toimintatapojen sisällöt liittyvät vahvasti viimeiseen osa-alueeseen, Kehittäminen ja seuranta. Kulttuuri ja sen kehittäminen sekä seuranta saattavat unohtua, joten ne pitää sisällyttää seurantaan ja kehittämistyön osaksi siinä missä toimintatavat ja periaatteetkin. Jos riskienhallinnan kulttuuria ei kehitetä yhdessä hallintamallin ja toimintaympäristön kanssa dynaamisesti, jää se jälkeen kehityksestä ja saattaa asettua haasteeksi riskienhallinnan onnistumiselle.

### 5.2.2 Poliitiikka, tavoitteet, organisointi

Diakin riskienhallintapolitiikassa toimintaympäristö kuvaus ja määrittäminen on tehty toiminnanohjauksenjärjestelmän ja riskien kategorioiden kautta. Jotta politiikka pääsisi vielä kokonaisvaltaisempaan asetelmaan ymmärrystä voisi laajentaa määrittämällä sanallisesti vielä ympäristön, jota riskienhallinta koskee. Sen myötä avautuisi yhteinen ymmärrys alueesta, millä toimitaan.

Diakin riskienhallintapolitiikassa on määritelty tavoitteet riskienhallinnalle. Tavoite ja suhde toiminnanohjaukseen on määritelty alla olevalla tavalla:

”Diakin riskienhallinta on systemaattista ja jatkuvaa toimintaa. Riskienhallinnalla varmistetaan Diakin:

- strategisten, toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen
- toiminnan mahdollisimman häiriötön jatkuminen kaikissa tilanteissa

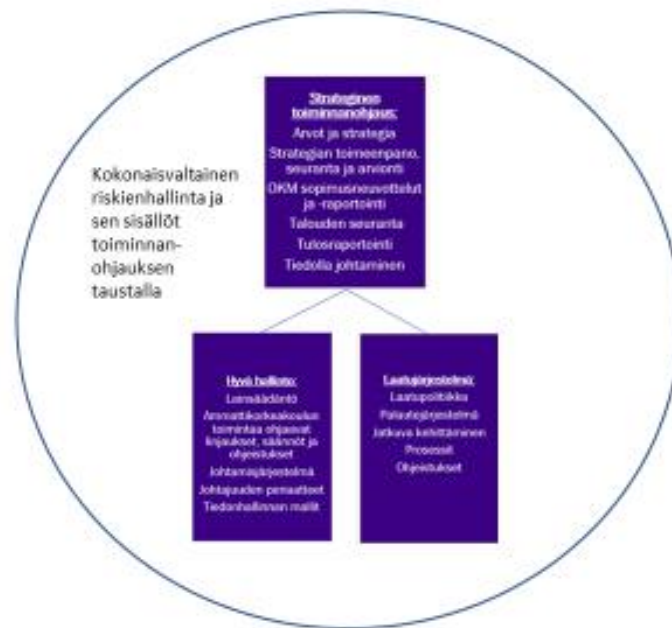
Riskienhallinta nivoutuu Diakin strategiseen johtamiseen, toiminnanohjaukseen ja laatu-järjestelmään. Riskienhallinta edellyttää toiminnan läpinäkyvyyttä, riskeihin liittyvän tietoisuuden parantamista ja riskiympäristön hallintaa. Hyvä riskienhallinta auttaa ottamaan tietoisia ja arvioituja riskejä strategian puitteissa.”



Kuvio 11: Diakin riskienhallinnan suhde toiminnanohjaukseen (Diak 2019, Riskienhallintapolitiikka)

Tavoitteet ovat perinteiset ja hyviä ylätasoa tavoitteita. Peilattaessa olemassa olevaa tavoitetta ja teoriaa sekä huomioita tehdystä haastattelusta, nousee esiin muutamia ristiriitoja tai näkökulmia tavoitteiden hiomiseen. Nostaisin viitekehyksen riskienhallinnan politiikkaan mukaan sanat: jatkuvuus, turvallisuus, vakaus, ennakointi, systemaattisuus, tavoitteellisuus, läpinäkyvyys ja olemassaolon turvaaminen. Näiden sanojen ympärille rakentuvat toimintatavat ja malli, miten ja millä tavoin tämä kyseinen tavoite toteutuu.

Kuviossa 10 on esitetty riskienhallinnan suhdetta toiminnanohjaukseen. Kuvasta käy ilmi toiminnanohjauksen malli ja yhtenä osana on irrallinen riskienhallinnan kokonaisuus. Verraten tätä kuvaa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan teoriaan ja yleisiin periaatteisiin, näen riskienhallinnan olevan yksi osa kokonaisuuden sisällä. Kokonaisvaltaisen ajattelutavan näkökulmasta sijoittaisin riskienhallinnan suhteessa toiminnanohjaukseen kaikkien osa-alueiden ympärille, jolloin ne sisältyisivät kaikkiin sisältöihin.



Kuvio 12: Ehdotus riskienhallinnan suhteesta toiminnanohjaukseen

Riskienhallintapolitiikassa on määritelty vastuut ylätasolla niin, että toimitusjohtaja, rehtori vastaa riskienhallinnasta ja sen organisoimisesta, työn resurssoinnista ja riskienhallinnan periaatteiden tarkistamisesta. Tämä tarkoittanee sitä, että ylin johto antaa mandaatin riskienhallinnasta ja hyväksyy, sekä esittelee hallitukselle periaatteet. Käytännön riskienhallinnasta on määritelty vastuuseen johtoryhmä ja sieltä erityisesti talousjohtaja vastaa riskien tunnistamisesta, raportoinnista sekä riskienhallinnan kehittämisestä. Vastuiden osalta tämä edellä mainittu kohta on ongelmallinen toteuttaa, mikäli yhteistä runkoa riskienhallinnalle ei ole toimeenpantu toimintojen tasolle. Talousjohtajan vastuu riskien tunnistamisessa on haasteellinen, koska yhden roolin kautta ei voi tunnistaa koko organisaation riskejä. Vastuuna voisi olla riskienhallinnan organisointi ja tiedonhallinta, ja sitä kautta keskeisten riskien raportointi.

Riskienhallinnan vastuissa johtoryhmän yhteinen vastuu on selkeä yleisellä tasolla: Johtoryhmä on vastuussa riskienhallinnan toteutumisesta, tulosalueiden riskien seurannasta ja riskien arvioinnista sekä niihin liittyvistä toimenpiteistä. Johtoryhmän vastuun toteutumiseksi tarvitaan lisäksi käytännöt, periaatteet ja tulosalueille jaettu vastuu sekä raportoinnin määrittely.

Haastatteluiden ja lähdekirjallisuuden perusteella johdon sitoutuminen, yhteisen näkemyksen ja tavoitteiden ymmärrys sekä riskienhallinnan johtaminen ovat keskiössä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan onnistumisessa. Haastatteluissa kävi ilmi, että johtamisjärjestelmän mukaiset

vastuut ovat tarpeelliset ja riittävä taso riskienhallinnalle. Kehittämisehdotuksena esitän, että vastuut kirjoitetaan auki niin, että johtoryhmän yhteisten vastuiden lisäksi tulosaluejohtajien vastuut ovat selkeät. Esimerkki vastuista:

Tavoitteiden ja strategian yhteydessä tehtävästä riskienhallinnasta johtoryhmä tunnistaa, arvioi ja analysoi yhteisen tavoiteasetannan yhteydessä Diak-tason riskit suhteessa strategiaan ja arvoihin ylätasolla.

Tulosalueille johdettujen tavoitteiden riskit ovat tulosalueen/toiminnon johtajan vastuulla. Johtaja käy toiminnon kanssa tavoiteasetannan yhteydessä riskikeskustelun ja mahdollisesti riskien nimeämisen arvioinnin sekä analysoinnin. Vastuussa oleva johtaja tuo nämä johtoryhmään, jossa keskeisten riskien toimenpiteiden arviointi sekä riskinottomahdollisuudet käydään läpi.

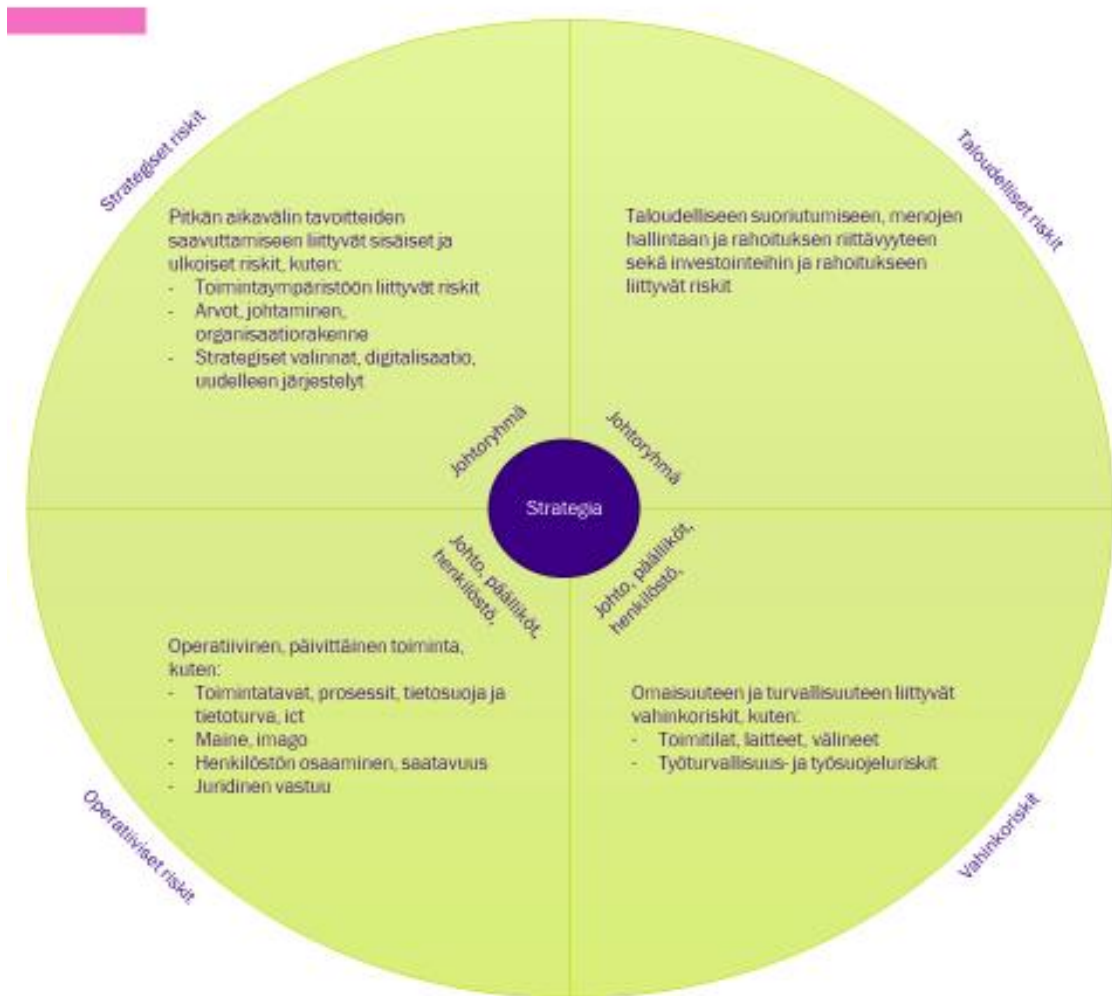
Tällä tavalla saadaan keskeisimmät riskit kirjattavaksi ja seurattavaksi tavoitteiden ja strategian osalta.

Riskienhallinnan järjestäminen ja sen koordinoituvastuu on siis yhteinen, toteutumisesta ja välineistä sekä tuesta riskienhallinnassa täytyy olla nimetty vastuutaho. Riskien kerääminen yhteiselle alustalle, yhteenveto ja kehittäminen ovat tekijöitä, jolla riskienhallinta toteutuu systemaattisesti ja dokumentoidusti.

Tavoiteasetannassa määritellyt tavoitteet käytännön operatiiviselle tasolle voisi niiden riskejä tarkastella tiimitasolla. Tiimitasolla keskitytään operatiivisiin riskeihin, joiden tunnistamisesta, arvioinnista ja analysoinnista vastaa tiimin päällikkö yhdessä tiimin kanssa.

Riskienhallintapolitiikassa kuvataan myös riskin määritelmä. Tällä hetkellä riski on kuvattu politiikassa tekijöiksi, jotka voivat uhata Diakin asettamien tavoitteiden saavuttamista. Riskin määritelmän rikastaminen voisi tuoda laajuutta ajatteluun. Abstrakti määritelmä siitä, että riski on tekijä, jolla on tapahtuessaan vaikutuksia toimintaan negatiivisesti tai positiivisesti voisi palvella Diakin tarvetta. Nyt riskin määritelmä on sidottu tavoitteiden saavuttamiseen ja sen uhkaan, joka ohjaa riskienhallintaa hieman pois kokonaisvaltaisesta ajattelusta.

Riskienhallinnan politiikassa ja periaatteissa täytyy ottaa myös kantaa riskien luokitteluun tai kategorioihin. Diakissa luokittelu on perinteinen neljäosainen; strategiset, operatiiviset, taloudelliset sekä vahinkoriskit. Riskiluokkien alaluokittelussa voisi olla hyvä tehdä yhteinen pohdinta alaluokista, jotta syntyy yhteinen käsitys olemassa olevista riskialueista. Riskiluokittelussa ei ole otettu kantaa siihen, mikä taho näitä luokissa olevia riskejä arvioi ja käsittelee. Riskiluokittelun kehittämisehdotus on kuvion 12 mukainen, jossa kategorioiden alaluokissa on väljempi määrittely riskeille, joita kategoriaan kuuluu ja vastuut.



Kuvio 13: Viitekehyksen riskiluokat vastuineen

Riskienarvioinnissa käytettävän arviointiasteikon ja sen määrittelyn tulisi vastata tarvetta sekä olla havainnollistava, jotta analysointi ja priorisointi onnistuu ja sitä voi tehdä luotettavasti. Diakissa on määritelty arvioinnissa käytettäväksi asteikoksi 1-5 todennäköisyydelle sekä vaikutuksille. Tarkempaa määrittelyä ei ole ja haastatteluiden perusteella arvojen

määrittelylle on tarvetta. Tähän kehittämistehtävän viitekehusehdotukseen olen määritellyt arviointimenetelmän asteikkoineen, jolla työssä pääsisi alkuun ja määrittelyä voi tehdä täydentävästi. Yhdenmukainen ja hyvin perinteinen riskimatriisimalli on kuvion 13 mukainen. Riskin tapahtumisen todennäköisyys arvioidaan 1-5 asteikolla, riskin tapahtuessa seurausten vakavuus arvioidaan asteikolla 1-5 ja näiden tulona saadaan riskiluku. Riskiluku on värikoodattu, jolla saadaan visuaalisuutta ja kokonaiskuvaa helpottavaa näkökulmaa, jos yhtenäinen käsitys on mallista kaikilla. Riskimatriisi ja visuaalisuus määritetty tarkemmin valittavan välineen tai alustan mukaan, joka organisaatiossa otetaan käyttöön

Vakavuus/ todennäköisyys	1 Ei vaikutusta	2 Vähäinen vaikutus	3 Selkeä vaikutus	4 Vakava vaikutus	5 Erittäin vakava vaikutus
1 Hyvin epätodennäköinen	1 Mitätön	2 Mitätön	3 Pieni	4 Pieni	5 Kohtalainen
2 Epätodennäköinen	2 Mitätön	4 Pieni	6 Kohtalainen	8 Kohtalainen	10 Kohtalainen
3 Todennäköinen	3 Pieni	6 Kohtalainen	9 Kohtalainen	12 Merkittävä	15 Merkittävä
4 Todennäköinen	4 Pieni	8 Kohtalainen	12 Merkittävä	16 Merkittävä	20 Kriittinen
5 Hyvin todennäköinen	5 Kohtalainen	10 Kohtalainen	15 Merkittävä	20 Kriittinen	25 Kriittinen

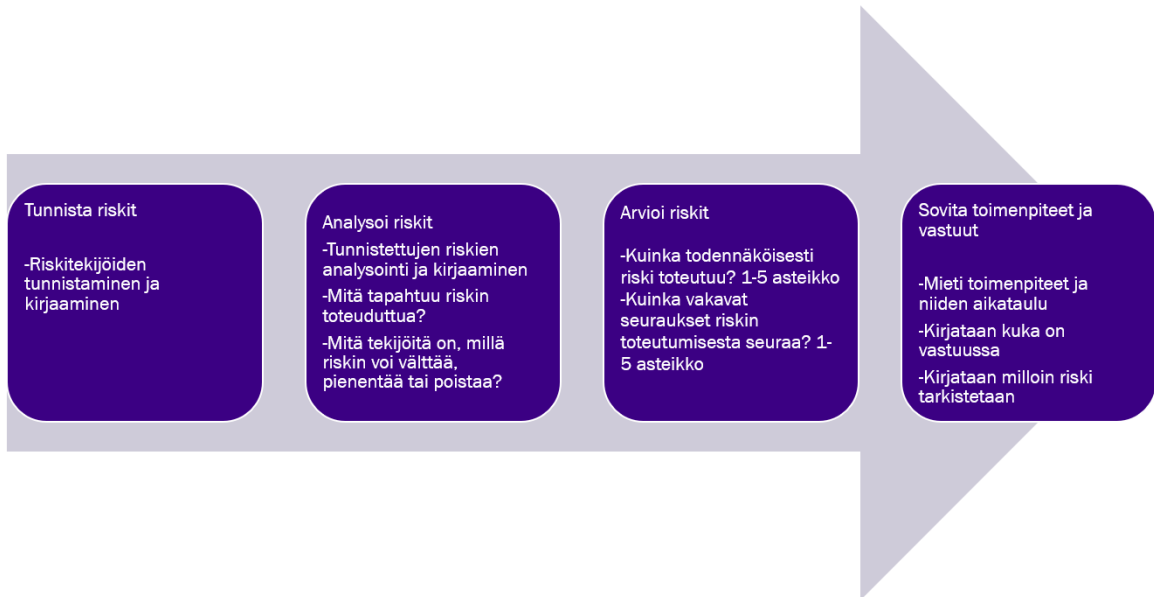
Kuvio 14: Riskimatriisi: todennäköisyys x vakavuus = riskiluku

### 5.2.3 Riskienhallintaprosessi

Riskienhallinnan prosessi tulee rajata ja tehdä yksinkertaiseksi niin, että sitä voidaan noudattaa läpi organisaation. Tässä kohdassa otan kantaa tekniseen ja perinteiseen osaan riskienhallinnan prosessista, koska mielestäni prosessin voi jakaa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessiin sekä tekniseen riskienhallinnan prosessiin. Riskienhallintapolitiikassa on hyvä ottaa kantaa myös tekniseen suorittamiseen ja sen periaatteisiin. Tämä sisältää myös määriteltävät välineet tai alustan, jolla riskienhallintaa tehdään. Nyt järjestelmää tai alustaa ei ole Diakissa määritetty ja tätä kehittämistehtävää varten tein kevyttä kartoitusta haastatteluiden perusteella siitä, millaisia välineitä tarvittaisiin. Haastatteluissa ilmeni, että tarpeellinen väline olisi systemaattinen, läpinäkyvä ja kevyt toteuttaa. Uutta järjestelmää tai käyttöliittymää

asialle ei nähdä tässä kohtaa käytännölliseksi, vaan kevyempi ja helposti toimintaan mukautuva systeemi toimisi paremmin.

Teknisen riskienhallinnan prosessikuvaus ja eteneminen on mukailtu kuviossa 14. Prosessi mukaillee teorian ja standardien malleja ja sisältääkin kaikki samat elementit. Tämän prosessin mukaan tehdään tunnistaminen, analysointi, arvio ja kirjataan toimenpiteet sekä vastuut sovitulle alustalle.



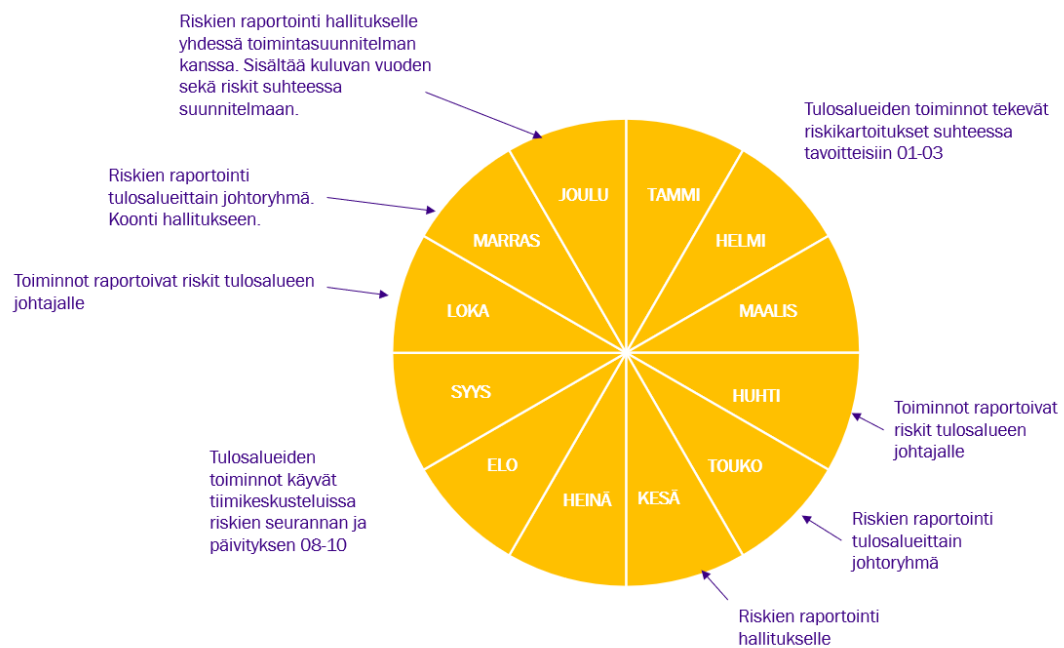
Kuvio 15: Riskienhallinnan prosessi, tekninen vaihe

Teknisen riskienhallinnan alustaksi on mahdollista ottaa Diakissa käytössä olevat välineet. Mahdollisia yhteisiä alustoja ovat esimerkiksi Excel-pohjainen kirjaaminen aluksi. Excel-pohjainen kirjaaminen mahdollistaa sen, että kerätyn tiedon voi lukea sisään olemassa oleviin järjestelmiin, kuten ARC:iin, joka on kokonaisarkkitehtuurin ja prosessienhallintaan keskittynyt sovellus. Hallinnollisesti tämä järjestelmä omaa jo strukturoitua sisältöä ja riskien yhteyksiä eri prosesseihin voi myös liittää. Mahdollisuuksia on monia, myös Excel-pohjaisesti voidaan käyttää visualisointiin Microsoftin sovellusta Power BI:tä. Tällöin riskienhallinta on Excelissä, mutta visuaalinen ja yhteenveto tulee sovelluksen kautta ja sitä voidaan käyttää raportointiin.

#### 5.2.4 Raportointi ja viestintä

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan raportoinnin ja viestinnän osuutta tarkasteltiin tutkimushaastattelussa myös ja sen integroimista normaaliin toimintaan puollettiin vahvasti. Raportointi nähtiin tarpeellisenä tavoiteseurannan yhteydessä sekä laaturaportoinnin yhteydessä muutaman kerran vuodessa johtoryhmälle ja hallitukselle. Tulosalueittain ja omilla

vastuualueilla raportointia ajateltiin myös kiinteäksi osaksi normaalia toimintaa niin, että se olisi sisällytetty vuosittaisiin tiimien tavoitekeskusteluihin ja kriittisten osien osalta jopa kuukausittain. Implementoinnin kannalta raportointi tulee sisällyttää vuosikellojen kiinteiksi osiksi ja aikatauluttaa niin, että looginen tiedonkeruu toteutuu ja kokonaisuudesta saadaan ehjä ennen johtoryhmän ja hallituksen raportointia. Riskien raportoinnin vuosikellon esimerkki esitelty kuviossa 15.



Kuvio 16: Riskienhallinnan raportoinnin vuosikelloesimerkki raportointitahoineen

Viestinnällinen osuus riskienhallinnan raportoinnista oli haastatteluiden perusteella haasteellinen kohta hahmottaa haastateltaville. Kysymyksiä herätti taso, jolla viestitään sekä kuka on viestinnän kohderyhmää. Läpinäkyvyyttä peräänkuulutettiin haastatteluissa ja sen toteutuminen tarvitsee osakseen viestintää eri kohderyhmille. Haastatteluissa vain yhdessä nousi esille sidosryhmille viestiminen vuosittaisten raporttien tai kertomusten yhteydessä, joka olisi mielestäni läpinäkyvyyden kannalta hyvin merkittävässä osassa. Johdon rooli riskienhallinnan viestinnässä on merkittävä, koska malli ja sitoutuminen toimintaan saadaan sieltä. Sopiva taso riskiraportoinnista viestimiselle voisi Diakin kohdalla olla tulosalueiden yhteenveto, josta keskeisimmät riskit ovat näkyvillä. Vuosittaisessa toimintakertomuksessa vuoden aikana tehdyt toimenpiteet riskienhallinnan eteen riittäisi alkuvaiheessa myös sidosryhmäviestintään. Opiskelijoita ja henkilöstöä varmasti kiinnostaa heitä koskevat riskialueet ja niiden eteen tehtävät toimenpiteet, joten tilannekuvan jakaminen keskeisten riskien osalta kerran vuodessa voisi olla luottamuksen ja läpinäkyvyyden kannalta suotuisaa.

### 5.2.5 Kehittäminen ja seuranta

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jatkuva kehittäminen, sen arviointi ja seuranta ovat tekijöitä, joilla siitä saa parhaimman hyödyn. Alussa toimintaan kytkettäessä nousee esiin epäkohtia tai epäloogisia vaiheita, joihin on syytä tarttua ja arvioida muutosten tarve. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan sisällölle, vaiheille tai periaatteille ei ole olemassa yhtä oikeaa mallia vaan se sopeutetaan omaan toimintaan tarkoituksen mukaiseksi.

Yhteiskehittäminen ja riskienhallinnan riskien tunnistamisen kautta tavoista tulee omalle organisaatiolle sopiva. Myös ulkoiset tekijät vaikuttavat riskienhallintaan ja pakottavat muokkaamaan toimintaa. Riskienhallinnan onnistumista ja sen arviointia olisi hyvä tehdä vuosittain tai vähintään kerran kahdessa vuodessa. Tuolloin aika on tarpeeksi pitkä, että nähdään pitkän aikavälin vaikutuksia, positiivisia ja negatiivisia. Myös riskienhallinnan tason määrittelyyn voi tehdä tarkennuksia tässä yhteydessä, jos huomataan jonkun tason tuottavan vääränlaista tietoa tai siitä ei ole ollut vastaavaa hyötyä.

## 6 Johtopäätökset, pohdinta ja arviointi

Opinnäytetyön tarkoitus on luoda nykyaikainen ja tarpeisiin vastaava kokonaisvaltainen riskienhallinnan viitekehys organisaation johtamisen tueksi. Lisäksi kehittämistehtävän aineistosta kerättiin keskeisimmät riskit organisaatiolle.

Johtopäätösten pohdintojen sisältö seuraavissa luvuissa etenee teemoittain. Pohdinnat ja havainnot on koottu yhteenvetoina suhteessa asetettuun tavoitteeseen ja peilaten tietoperustaan.

### 6.1 Tutkimusosa ja johtopäätökset suhteessa tietoperustaan ja tavoitteisiin

Tutkimushaastatteluiden pohjalta oli havaittavissa, että kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehysten osa-alueista vain noin puolella haastateltavista oli tuona hetkenä käsitys, mitä viitekehys tarkoittaa. Tämä johtunee siitä, että koulutusorganisaationa ja julkisella rahoituksella toimiessaan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tarve ei ole niin merkityksellinen, kuin yksityisellä ja voittoa tavoittelevalla organisaatiolla. Riskienhallinta voi olla toisessa toimintaympäristössä elinehto ja sillä varmistetaan tavoiteltava toiminnan voitto.

Tekniset riskienhallinnan keinot sekä erilaiset riskit nousivat myös keskusteluihin nopeasti, joten tästä voi päätellä, että riskienhallintaa tehdään eri osa-alueilla ja ymmärretään sen merkitys esimerkiksi turvallisuustoiminnassa lakisääteisenä toimenpiteenä. Tämä havainto on positiivinen, koska varautuminen ja ennakointi on sisäistetty osaksi toimintaa tietyllä tasolla.

Yhteisiä tekijöitä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tilan kuvaamisessa oli läpileikkaavuus, laatutyön merkitys ja johtamisen välineeksi tunnistaminen. Nämä sanat mielestäni kuvaavat hyvin myös organisaation tarvetta ja riskienhallinnan tasoa.

Riskinottokyky ja riskinottohalu ovat asioita, joista pitäisi olla yhteinen ymmärrys aloittaessa kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Näistä termeistä suhteessa Diakiin oli havaittavissa kaksi eri tasoa. Ensimmäinen ylätasoinen havainto oli se, että rahoituksen ja talouden raamien puitteissa riskinottokykyä ei ole. Toiselta alemmalta tasolta tunnistettiin operatiivisempia riskinottokyvyn elementtejä, kuten resurssien käyttäminen isoihin ulkoisen rahoituksen hankehakuihin tai viestinnässä profiloitumiseen tai vaikuttamiseen liittyvää riskinottokykyä. Riskinottohalua tunnistettiin molemmilla tasoilla. Mielestäni tämä on hyvä lähtökohta organisaatiolle miettiä reuna-ehdoita ja panostuksia myös riskinottokyvyn näkökulmasta, koska niitä selvästi tunnistetaan.

Nykytila suhteessa opinnäytetyön tavoitteeseen kuvasi hyvin lähtökohtia ja herätti positiivista kiinnostusta myös haastateltavissa.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan suhde tulevaisuuteen jäi haastatteluissa hyvin lyhyen aikavälin tarkastelun tasolle ja sitä ei haastatteluiden perusteella osattu yhdistää konkreettisesti pitkän aikavälin tavoitteisiin. Vuosittaisen tavoiteasetannan yhteydessä tehtävää riskienhallintaa suhteessa strategiaan nähtiin lähes poikkeuksetta mahdolliseksi, mutta esimerkiksi strategian tarkastelu pitkällä aikavälillä riskienhallinnan näkökulmasta nousi esille vain muutaman kerran. Tämä olisi mielestäni tärkeä tunnistaa osaksi kokonaisvaltaista riskienhallintaa, koska sillä voisi havaita toimintaympäristön muutoksia ja ennakoida uusilla avauksilla jo hyvissä ajoin.

Tutkimuksessa selvisi hyvin johtamisen ja toiminnan eri kohdat, joihin käytännössä toimenpiteitä riskienhallinnan hyväksi voisi tehdä ja millä tasolla raportointia sekä viestintää voisi toteuttaa. Varsinkin alkuvaiheessa ja kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käynnistyessä on mielekästä aloittaa yksinkertaisemmalla tasolla ja laajentaa sitä tarpeiden ja toimintaympäristön muuttuessa.

Keskeisten riskien osalta voi havaita yhteisiä huolenaiheita ja riskejä, jotka toistuivat useita kertoja. Näitä aiheita on käsitelty varmasti riskeinä ja otettu huomioon toiminnan suunnittelussa sekä strategiatyössä, mutta niitä ei ole kirjattu tai arvioitu riskienhallinnan näkökulmasta. Tässä kohdassa riskienhallinnalla olisi paikkansa ja dokumentointi auttaisi hahmottamaan toimenpiteitä, muutoksia ja tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksia. Keskeisistä riskeistä nousi esille myös muutamia mielenkiintoisia skenaarioita, joista saisi vaihtoehtoisia tulevaisuuksia ja niiden ympärille voisi rakentaa riskikartoituksia. Tämän kaltainen työskentely toisi tietoisuutta ja kykyä vastata nopeammin muutoksiin, jos niitä olisi ennustettu skenaarioiden kautta.

Positiivisia huomioita haastatteluista olivat myös sanat, joita käytettiin paljon vastauksissa. Näitä sanoja olivat mm. rohkeus, olemassaolon tarkoitus ja sen turvaaminen, läpinäkyvyys, jatkuvuus ja turvallisuus. Nämä kertovat mielestäni arvojen ja strategian mukaisen toiminnan sisäistämisestä ja sen merkityksestä toiminnassa ja kulttuurissa.

Haastatteluista yhteenvetona ajattelen, että tulokset olivat rikkaita ja monipuolisia, mutta myös hyvin rajattavissa sekä käsiteltävissä. Koen onnistuneeni kysymystenasettelussa suhteessa teoriaan ja luotuun kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehukseen. Diakonia-ammattikorkeakoulun haastateltavat olivat kiinnostuneita aiheesta ja ennakkoluulottomasta lähtivät mukaan haastatteluihin ja vastasivat varauksetta haastattelukysymyksiin, joka oli yksi onnistumisen edellytys.

Tuloksien osalta löytyi useita piirteitä, jotka ovat selitettävissä kirjallisuuden kautta. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan liittyminen pitkällä tähtäimellä strategiseen suunnitteluun tunnistettiin tärkeäksi ja sen painotus kirjallisuudessa on myös merkittävä. Haasteeksi voi tulla käytännön integroimisessa toimintaan, mikäli merkitystä ei sisäistetä organisaation johdossa. (Beasley, Branson, & Hancock, 2018, 2.) Näiden asioiden ympärille kiinnittäisi huomiota myös Diakin toiminnassa. Eli tarpeen tunnistaminen ei riitä, mikäli motivaatiota, ymmärrystä hyödyistä tai sitoutumista ei löydy, että toimiva kokonaisvaltainen riskienhallinta toteutuisi.

## 6.2 Kehittämistehtävä ja johtopäätökset suhteessa tietoperustaan ja tavoitteisiin

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehys Diakille. Viitekehys sisältää teorian kannalta merkittävimmät osa-alueet suhteessa tutkittuun tietoon. Tavoite ja opinnäytetyön sisältö tehtiin hyvässä yhteistyössä Diakin kanssa alusta alkaen. Työlle myönnettiin tutkimuslupa, aihe oli lähetekeskustelussa Diakin hallituksessa ja johtoryhmässä ja viimeisessä vaiheessa Diakin johtoryhmälle esitettiin tulokset sekä viitekehysten sisältö perusteluineen. Tässä yhteydessä vielä tehtiin nopea aivoriihi ideoille ja oli mahdollisuus antaa palautetta.

Luotu viitekehys vastaa asetettuun tutkimusongelmaan ja tavoitteeseen seikkaperäisesti ja perustellusti. Taustalla oleva teoria on suhteessa viitekehukseen tarpeeksi laaja ja sen hyöty oli merkittävä viitekehystä luodessa.

Viitekehysten osa-alueiksi valikoitui viisi mielestäni merkittävintä ja Diakin nykytilaan sekä suhteessa lähitulevaisuuteen liittyvää elementtiä. Merkittävimpien osa-alueiden taustalla on tietoperustassakin useasti esiintyvät elementit. Näistä merkittävimmät ovat periaatteet, strategia, tavoitteet, mandaatit, roolit ja vastuut, resurssit, toimintamallit ja prosessit (Shortreed 2010, 100-102). Näiden tietoperustassa todettujen osa-alueiden lisäksi esimerkiksi standardeissa on otettu vahvasti kantaa kulttuurin ja kehittämisen merkitykseen kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa (COSO ERM 2017, 6). Nämä Diakille valitut osa-alueet ovat:

- Kulttuuri ja toimintatapa
- Poliittikka, tavoitteet, organisointi
- Riskienhallintaprosessi
- Raportointi ja viestintä
- Kehittäminen ja seuranta

Jokaisen osa-alueen sisältö on perusteltu teorian ja haastatteluiden yhdistelmänä ja peilattu myös olemassa olevan riskienhallintapolitiikan ja organisaation perusominaisuuksien näkökulmasta. Organisaation arvot ja kulttuuri on otettu huomioon viitekehyksessä ja sen on muokattavissa myös muuttuvien olosuhteiden tullessa eteen. Tämä on myös teorian näkökulmasta merkittävää, koska mitään oikeaa mallia tai viitekehystä ei ole määritelty ja vahva painotus on mukautuvuudella toiminnan tarpeisiin ja tavoitteisiin.

Opinnäytetyö eteni suunnitelmallisesti ja määrätietoisesti, ja siihen syynä varmasti se, että motivaationi kehittää toimintaa ja antaa mahdollisia ratkaisuja tulevaisuuteen on merkittävä. Yhteistyö toimeksiantajan kanssa on ollut helppoa ja luonut raamit työn etenemiselle.

Viimeisen vaiheen esittely-, ideointi- ja palautetapaaminen Diakin johtoryhmän kanssa (3.12.2020 Helsinki) toi esiin yhden merkittävän kehittämisen kohteen viitekehykselle. Koska viitekehys antaa väljyyttä riskien arvioinnin asteikossa jättäen taloudellisen näkökulman pois arvoista, voisi se olla kuitenkin riskien arvioinnissa yhtenä osana. Prosessin vaiheessa, jossa mietitään, mitä vaikutuksia riskillä on toteutuessaan, olisi hyvä katsoa vaikutuksia pidemmällä aikatahtimella talousnäkökulmasta. Riskin välillinen vaikutus esimerkiksi viiden vuoden päästä rahoitukseen on hyvä tarkastella välittömien vaikutusten lisäksi. Tämä oli hieno huomio ja antoi näkökulman talouden merkityksestä viitekehyksessä.

Palautetta opinnäytetyö sai selkeästä ja perusteellisesta sisällöstä sekä viitekehysten toteuttaminen tulevaisuudessa nähtiin mahdolliseksi. Aihe koettiin tärkeäksi ja merkitykselliseksi päätöksenteon tueksi ja se herätti ajatuksia omille vastuualueille jo osittain toteutettavaksi.

Kehittämistehtävän kokonaisuus on mielestäni ehjä ja perusteellinen suhteessa tarkoitukseensa. Työn haasteellisimpia kohtia oli pohtia riittävää riskienhallinnan tasoa ja viitekehysten vaikutuksia toimintaa, mikäli se otetaan käyttöön. Myös rajauksien tekeminen siihen, miten viitekehys kannattaisi ottaa käyttöön toimintaan, oli toisinaan haastavaa.

### 6.3 Luotettavuuden arviointi

Laadullisen tapaustutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä arvioidaan tieteellisessä tutkimuksessa reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Luotettavuus ja eettisyys tähtää laadukkaan ja uskottavan tutkimuksen saavuttamiseen. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 134-136.)

Reliabiliteetti kuvaa tutkimuksessa tehdyn analyysin johdonmukaista prosessia ja esitettyjen tulosten ja aineiston toistettavuutta. Validiteetti kuvaa kerätyn ja analysoidun aineiston mit-tareita ja sitä, ovatko ne tarkoituksen mukaiset. Olennaista laadullisen tutkimuksen luotetta-vuusarvioinnissa on ottaa kantaa prosessin uskottavuuteen ja metodien sopivuuteen suhteessa tutkittavaan kohteeseen. Tutkimuksen vastaaminen tutkimuskysymyksiin sekä -ongelmaan on perusteltava luotettavuuskysymyksiä hyödyntäen. Muita luotettavuuden näkökulmia voivat olla tutkimuksen siirrettävyyden tai yleistettävyyden arviointi. (Jyväskylän yliopisto 2010.)

Teorian ja tutkimuksen analysoinnin ja päätelmien kuvausta ja yhdistämistä selittävä rapor-tointi lisää tutkimuksen luotettavuutta. Vastaaminen tutkimusongelmaan erilaisten johdon-mukaisten ja perusteltujen päätelmien kautta kuvaa myös luotettavuutta. (Juuti & Puusa 2020, 168-177.)

Kuvaan opinnäytetyöni luotettavuutta laadulliselle tutkimukselle ominaisella tavalla muuta-man peruseriaatteen mukaan. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 135-140) ovat listanneet luotetta-vuuden arvioinnille muistilistan, joka sisältää tutkimuksen kohteen ja tarkoituksen arvioinnin, tutkijan roolin arvioinnin, aineiston keruun arvioinnin, tiedonantajien valinnan arvioinnin, tut-kijan ja tiedonantajan välisen suhteen arvioinnin, tutkimuksen prosessin ja keston arvioinnin, aineiston analyysitapojen arvioinnin sekä raportoinnin arvioinnin.

Tutkimus- ja kehittämishankkeen kohteena oli kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tila, tulevai-suus ja tarkoitus ammattikorkeakoulussa. Tarkoitus vastasi toimeksiantajan tarvetta ja sille löytyy teoreettisia viitekehyksiä tutkimuksen tueksi. Tutkimuksen tarkoitus oli löytää koko-naisvaltaisen riskienhallinnan viitekehyselle tarkoituksen mukaiset periaatteet suhteessa teoriaan ja tutkittuun tietoon ja perustella näitä tuloksilla. Tutkimusongelma ja -kysymykset muotoutuivat teoriataustan mukaisiksi ja ratkaisua niihin haettiin teoriataustaisilla kysymyk-sillä puolistrukturoiduissa teemahaastatteluissa.

Itse opinnäytetyöntekijänä pyrin noudattamaan puolueetonta ja neutraalia lähestymistä ai-heeseen ja tutkittavaan kohteeseen. Työskentelen itse kyseisessä ammattikorkeakoulussa, mutta kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kokonaisuus ei ole vastuualuettani. Kiinnostus ja merkitys aiheelle tulee turvallisuuden riskienhallinnasta ja työstä sen parissa. Pystyin oman näkemykseni mukaan noudattamaan tavoittelemaani lähestymistapaa, koska olen rajannut tutkimuksen alueille ja tavoitteille niin, ettei oma näkemys ole pystynyt vaikuttamaan tulok-siin.

Tutkimuksen prosessi ja metodologian valinta on tehty suhteessa tutkittavaan kohteeseen. Ky-seessä on tapaustutkimus, joka kohdistuu tietyn ammattikorkeakoulun tilanteeseen tai toisin sanoen ilmiöön. Tutkimusongelman ja -kysymysten perusteella laadukkaimman ratkaisun saa-miseksi tutkimukseen valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu sekä dokumentteja aineis-ton keruumenetelmiksi. Näillä varmistettiin ajan tasainen tieto suhteessa aiemmin

laadittuihin dokumentteihin ja saatiin luotettavampia vastauksia sisällön analyysiä varten. Haastattelut toteutettiin kutsumalla haastatteluun noin yhdeksän riskienhallinnasta vastuussa olevaa henkilöä haastatteluihin ja antamalla heille taustatiedoksi tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet sekä haastattelukysymykset. Haastatelluille kerrottiin myös aineiston nauhoittamisesta ja siitä, kuinka aineistoa käytetään tutkimuksessa.

Aineiston analyysi tehtiin sisällönanalyysinä. Haastatteluaineisto litteroitiin, luokiteltiin ja pelkistettiin. Kolmivaiheisen käsittelyn tuloksena saatiin analyysi, jonka yhteyttä teoriaan ja valittuihin johtopäätöksiin pystyttiin luotettavammin perustelemaan.

Läpinäkyvyys ja aineistohallinnan luotettavuutta kuvaa analyysin raportoinnin tavat, joista ilmenee perusteluita ja viittauksia sekä vastausten ilmenevyys aineistossa. Aineistohallinta ja analyysi prosessina on kuvattu raportissa perusteellisesti, joka lisää luotettavuutta. Luotettavuuden näkökulmasta tutkimuksessa on käytetty tarkoitukseen sopivaa teoriaa myös tutkimusmenetelmien perusteluissa sekä metodien valinnan taustana.

Prosessi eteni suunnitelmallisesti ja tiukalla aikataululla kuitenkin niin, että aika ei asettunut esteeksi tutkimushaastatteluille, aineiston purkamiselle tai perusteelliselle analysoinnille. Riittävän napakka aikataulu piti aineiston tuoreena ja tutkijan oman orientaation aiheelle käynnissä. Liian väljä aikataulu olisi saattanut tämän kokoisen tutkimuksen osalta hidastaa analysointityötä.

#### 6.4 Laajempi hyödynnettävyys ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Prosessista, joissa käsiteltiin riskejä suhteessa ammattikorkeakoulukenttään ja Diakiin, voi olla hyötyä muillekin korkeakouluille. Tulosten sijaan, prosessissa on joitain mahdollisuuksia yleistettävyydelle, mikäli sitä sovellettaisiin suunnilleen samankokoiseen ja osaamisalueeltaan vastaavaan organisaatioon. Ammattikorkeakouluissa tai muissakin organisaatioissa voisi hyödyntää tässä opinnäytetyössä käytettyä haastattelumetodia ja lähestymistapaa yhdessä kirjallisuuden kanssa. Koska kyseessä oli tapaustutkimus tiettyyn organisaatioon liittyen, tulosten hyödyntäminen yleisesti on haastavaa.

Tästä opinnäytetyöstä olisi useita mahdollisuuksia laajentaa näkemystä tai syventää tähän niimettyyn tapaukseen. Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe ja ilmiön tutkimisen kohde olisi ammattikorkeakoulut yhdessä ja niiden kaikkien riskienhallinnan käsitykset ja ilmiöt niiden ympärillä. Tällaisella tutkimuksella voisi selvittää eri osaamisalueiden omaavien ammattikorkeakoulujen välillä olevia yhteisiä piirteitä tai poikkeavuuksia. Tutkimus voisi tuoda lisää näyttöä ammattikorkeakouluille sopivista ja ketteristä tavoista kokonaisvaltaiselle riskienhallinnalle suhteessa niiden yhteiseen toimintaympäristöön.

Jatkotutkimuksen aiheita voisi olla esimerkiksi johtamisjärjestelmän tai laatujärjestelmän suhde kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan tai mikäli luotu viitekehys otettaisiin organisaatiossa käyttöön, niin sen vaikuttavuuden tai vaikutusten tutkimus olisi varsin hyödyllinen.

## Lähteet

## Painetut

Anders, S. 2019. COSO's Newest ERM Guidance. THE CPA JOURNAL. 66-67.

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

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.

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

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudemus.

Anders, S. 2019. COSO's Newest ERM Guidance. THE CPA JOURNAL. 66-67.

Beasley, M., Branson, B. & Hancock, B. 2018. The State of Risk Oversight: an Overview of Enterprise Risk Management Practices. Erm professional insights. Aicpa. 2-41.

Cican, S-I. 2014. Comparative study between traditional and enterprise risk management - A theoretical approach. Annals of the University of Oradea: Economic Science. Vol. 23, 276-282.

Dinu, A-M. 2013. The role and the importance of enterprise risk management. Calitatea. Vol.14, 536-539.

Firoiu, M. 2015. General Considerations on Risk Management and Information System Security Assessment According to ISO/IEC 27005:2011 and ISO 31000:2009 Standards. Calitatea, Vol. 16 (149), 93.

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

Fraser, J. & Simkins, B. 2016. The Challenges of and Solutions for Implementing Enterprise Risk Management. Business Horizons. Vol. 59, Vol. 6, 689-698.

Fraser, J., Shoening-Thiessen, K. & Simkins, B. 2008. Who Reads What Most Often? A Survey of Enterprise Risk Management Literature Read by Risk Executives. Journal of Applied Finance. Vol.18, 73-91.

Fraser, J., Simkins, B. & Narvaez, K. 2014. Implementing Enterprise Risk Management: Case Studies and Best Practices. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

- Gatzert, N. & Martin, M. 2015. Determinants and Value of Enterprise Risk Management: Empirical Evidence From the Literature. *Risk Management and Insurance Review*, Vol. 18, No. 1, 29-53.
- Grace, M. F., Leverty J. T., Phillips, R. D. & Shimpi, P. 2015. The Value of Investing in Enterprise Risk Management. *The Journal of Risk and Insurance*. Vol. 82, No. 2, 289-316.
- Gwanoy, t., McNeil, A., Frey, R., Embrechts, A. & Rudiger, P. 2007. Quantitative risk management, concepts, techniques, tools. *Annals of Actuarial Science; Cambridge*, Vol. 2. 187-189.
- Heikkala, M-S. 2009. Riskienhallinta: Riskiraportoinnin ja riskienhallinnan kehittyminen - Case Kemira Oyj, Neste Oil Oyj, Aspo Oyj ja Finnlines Oyj. Pro gradu-tutkielma. Helsingin kauppa-korkeakoulu, markkinoinnin ja johtamisen laitos. Helsinki
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hoyt, R. E. & Liebenberg, A. P. 2011. The Value of Enterprise Risk Management. *The Journal of Risk and Insurance*. Vol. 78, No. 4, 795-822.
- Ilmonen, I., Kallio, J. Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2016. Johda riskejä. Käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. 2. laitos. Helsinki: Finva.
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudamus.
- Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Ojala, V., Pentti, A., Porvari, P. & Talala, T. 2014. Yrityksen riskienhallinta. Helsinki: Yliopistopaino.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.
- Kuusela, H. & Ollikainen, R. 2005. Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Juvenes Print Oy.
- Leppänen, J. 2006. Yritysturvallisuus käytännössä - Turvallisuusjohtamisen portfolio. Helsinki: Talentum.
- Pagach, D. & Warr, R. 2011. The Characteristics of Firms That Hire Chief Risk Officers. *Journal of Risk and Insurance*. Vol. 78, No. 1, 185-193.
- Pöyry, O. 2008. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan (ERM) - Jalkauttamisen avaintekijät ja haasteet. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto, oikeustieteen laitos. Tampere.
- Shenkir, W., Barton, T. & Walker, P. 2010. Enterprise Risk Management: Lessons from the field. 441-463.

Shortreed, John. 2010. ERM Frameworks. Teoksessa: Fraser, John R. S. & Simkins, Betty J. 2010. Enterprise Risk Management. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 97-123.

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

Wessels, J.S. & Sadler, E. 2015. Risk management in higher education: An open distance learning perspective. Southern African Business Review, Volume 19, Issue 1, 74 - 98.

Viscelli, T., Hermanson, D. & Beasley, M. 2017. The Integration of ERM and Strategy: Implications for Corporate Governance. Accounting Horizons. Vol. 32, No. 2, 69-82.

#### Sähköiset

Anders, S. 2019. COSO's Newest ERM Guidance. THE CPA JOURNAL. Viitattu 13.11.2020 <https://www.cpajournal.com/2019/04/17/cosos-newest-erm-guidance/>

Ammattikorkeakoululaki 932/2014. Viitattu 11.11.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141129>

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. 2017. Viitattu 13.11.2020. Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance Executive Summary s. 6. <https://www.coso.org/Pages/erm.aspx>

Diakonia-ammattikorkeakoulu. Viitattu 11.11.2020. <https://www.diak.fi/diak/organisaatio/>

ISO - International Organization for Standardization. Risk management - Guidelines. Viitattu 9.11.2020. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>

Jyväskylän yliopisto. 2010. Tutkimuksen toteuttaminen. Viitattu 30.11.2020. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. Viitattu 11.11.2020. <https://minedu.fi/ohjaus-rahoitus-ja-sopimukset>

Suomen standardoimisliitto. ISO31000. Viitattu 25.11.2020. <https://sfs.fi/standardeista/tutustu-standardeihin/suosittu-standardit/iso-31000-riskienhallinta/#ISO>

#### Julkaisemattomat

Diakonia-ammattikorkeakoulu. 2019. Riskienhallintapolitiikka.

## Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyöprosessi tapaustutkimuksena .....	9
Kuvio 2: Riskienhallintaprosessi Australian Standard /NZ 4360:2004 mukaan. Tekninen riskienhallinnan prosessi korostettuna (Ilmonen ym. 2016, 32) .....	12
Kuvio 3: Riskienhallintaprosessi Australian Standard /NZ 4360:2004 mukaan .....	18
Kuvio 4: Riskienhallintaprosessi SFS-ISO 31000:2018, (SFS-ISO 31000 2018, 14).....	20
Kuvio 5: COSO ERM -viitekehyksen mukainen strategian ja riskienhallinnan yhteys kokonaisuutena (COSO ERM 2017, suora lainaus.) .....	21
Kuvio 6: Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehys COSO ERM:n mukaan (COSO ERM 2017, suora lainaus) .....	21
Kuvio 7: COSO ERM periaatteet komponenteittain (COSO ERM 2017, suora lainaus) .....	22
Kuvio 8 Ote analyysistä .....	31
Kuvio 9: Diakin keskeisten riskien lämpökartta, heatmap .....	37
Kuvio 10: Ammattikorkeakoulukentän tunnistetut yhteiset riskit esiintyvyyden mukaan .....	38
Kuvio 11: Diakin riskienhallinnan suhde toiminnanohjaukseen (Diak 2019, Riskienhallintapolitiikka) .....	41
Kuvio 12: Ehdotus riskienhallinnan suhteesta toiminnanohjaukseen .....	42
Kuvio 13: Viitekehyksen riskiluokat vastuineen .....	44
Kuvio 14: Riskimatriisi: todennäköisyys x vakavuus = riskiluku .....	45
Kuvio 15: Riskienhallinnan prosessi, tekninen vaihe.....	46
Kuvio 16: Riskienhallinnan raportoinnin vuosikelloesimerkki raportointitahoiheen.....	47

## Taulukot

Taulukko 1: Haastateltavat, ajankohta ja haastattelun kesto .....	29
---	----

## Liitteet

Liite 1: Tutkimushaastattelun runko .....	60
Liite 2: Riskiluettelo .....	61

## Liite 1: Tutkimushaastattelun runko

### Teema 1. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tila ja ymmärrys

- Mitä kokonaisvaltainen riskienhallinta mielestäsi on?
- Miten Diakonia-ammattikorkeakoulussa on järjestetty kokonaisvaltainen riskienhallinta? Kuvaile prosessia.
- Kuvaile riskienhallinnan rooleja ja vastuita Diakonia-ammattikorkeakoulussa. Mistä riskeistä olet itse vastuussa?
- Kuvaile Diakonia-ammattikorkeakoulun riskinottokykyä ja -halua.

### Teema 2. Kokonaisvaltainen riskienhallinta Diakonia-ammattikorkeakoulussa, tavoitetila/visio/strategia

- Mikä voisi olla/mielestäsi on riskienhallinnan tavoite Diakonia-ammattikorkeakoulussa? Tärkeimmät tavoitteet suhteessa strategiaan?
- Millaiset riskienhallinnan käytännöt olisivat strategisella tasolla tarkoituksenmukaiset? Miten riskienhallinnan voisi ottaa mukaan strategiseen päätöksentekoon?
- Miten haluaisit toteuttaa riskienhallintaa omalla vastuualueellasi? Miten toivoisit vastualueesi raportoivan riskeistä tai millä käytännöillä uskoisit riskienhallinnan vastaa- van asetettuihin tavoitteisiin?
- Viestinnän ja raportoinnin rooli/tarve? (koko organisaation näkökulma)
- Sitoutuminen: Miten voisi edistää tulevaisuusorientoitunutta ajattelua ja riskienhallintaa koko organisaatiossa?

### Teema 3. Keskeisimmät riskit

- Mitkä ovat mielestäsi keskeisimmät riskit ammattikorkeakoulukentällä? Mustat joutsenet?
- Mitkä ovat keskeisimmät riskit Diakonia-ammattikorkeakoululle? Suhteessa strategiaan? Mustat joutsenet
- Mitkä ovat keskeisimmät riskit omalla vastuualueellasi (strategiset)? Arvioi vaikutus 1-5 (1 = ei vaikutusta, 5 = merkittävä vaikutus) ja potentiaalisuus 1-5 (1 = ei todennäköinen, 5 = hyvin todennäköinen)
- Nosta esille kolme keskeistä riskiä operatiivisella tasolla? Arvioi vaikutus 1-5 (1 = ei vaikutusta, 5 = merkittävä vaikutus) ja potentiaalisuus 1-5 (1 = ei todennäköinen, 5 = hyvin todennäköinen)

## Liite 2: Riskiluettelo

<b>Amk-kentän riskit</b>
Turvallisuusriskit
Epidemiat
Väkivalta
Kilpailu
rahoitus
henkilöstövoimavarat
Koulutusjärjestelmän tulevaisuus
Digitalisaatio
globalisaatio
Poliittiset riskit
ikäluokkien muutokset
rahoitus
korkeakoulujen välinen epäterve kilpailu
asenne/arvostusriskit
Rahoitusmittareissa pärjääminen
oppiminen muutokset
asiakaskäyttäytyminen
Kansainvälinen kilpailu
Kansainväliset katastrofit
Kilpailu henkilöstöstä
identiteetti riskit
Pieni koko riskinä
kv-kentän kilpailu
Amkien arvostus korkeakoulukentällä
Hakijoiden saatavuuden riskit
rahoitus
Turvallisuusriskit
Yhteiskunnalliset riskit; pahoinvointi, opintojen keskeytykset
rahoitus
oppimisen muutokset
fyysisten paikkojen merkitys
Koulutupolitiikkaan liittyvät riskit
kv-kentän kilpailu
korkeakoulujärjestelmän muutokset
rahoitus
pienenevät ikäluokat
ammattikorkeakoulujen maine

Diakin keskeisimmät riskit
Turvallisuusriskit
Henkilöriskit
Kirkon aseman muutokset
Arvojen muuttuminen
epäonnistuminen muutoksissa ja uudistuksissa
itsestään selvyytensä pitäminen
Pieni koko ja kapea-alaisuus
Kirkon aseman muutokset, työntekijöitä ei tarvita niin paljon kirkon aloille
Puolueisiin liittyvät arvotriskit
itsestään selvyytensä pitäminen
Pieni koko kv-kentällä
Alueellisen tuen riskit
rahoituksen mittareissa epäonnistuminen
Pieni koko
fuusioituminen
Diakin asema kilpailussa
tulevaisuustyön hidas eteneminen
kirkon asema
päätöksenteon riskit
vaihtuvuus avainhenkilöissä tai johdossa
tavat joilla muutoksia tehdään
miten varmistetaan perustekeminen
rahoituksen mittareissa epäonnistuminen
tavoitteisiin ei päästä
henkilöstön osaaminen
vaihtuvuus avainhenkilöissä tai johdossa
vaihtuvuus henkilöstössä
maineriski
kilpailu opiskelijoista
omistajista riippuvat riskit
kumppani- ja yhteistyöriskit
kirkon asema
Kampusrakenne
houkuttelevuus
tki-rahoitus
kehittymiskyky
Strategiset riskit
Osaaminen, ylläpito ja kehittäminen
Hyvinvointi ja jaksaminen
Opiskelijoiden eteneminen
Opiskelijoiden laatu
Kv-turvallisuus
Osaaminen, ylläpito ja kehittäminen

tietoriskit
resurssit
rahoituksen riskit
hakijoiden markkinoinnin tehokkuus ja kohdennus
miten saada diakin ääni kuuluviin
yleinen ymmärrys amk-kentästä
Osaaminen, ylläpito ja kehittäminen, uudet avaukset
Ulkopuolisen rahoituksen riskit
Sijoitustoiminnan muutokset
talousrikokset
henkilöstön vaihtuvuus
osaaminen
valtion rahoituksen lasku
Ulkopuolisen rahoituksen riskit
opiskelijoiden tutkintomäärien lasku
laadunhallinnan sijoittuminen organisaatioon
laadunhallinnan merkityksen säilyminen
resurssit tiedonhallinnassa
Sitoutumisriski laadunhallinnassa

Muita tunnistettuja riskejä
Vastuuepäselvyydet
taloudelliset ja juridiset vastuut
maineriskit
henkilövahingot
välilliset riskit
tietojärjestelmien riippuvuuksien riskit
epäonnistumiset esimiestyössä
tehtävät ja roolit epäselviä
sitoutumisen riskit
opiskelijahyvinvointipalveluihin liittyvät riskit
järjestelmäriskit
markkinoinnin epäonnistuminen
valintamenettelyissä
osaamisen kapea-alaisuus
sitoutumisen riskit
kehittämistyölle ei ole aikaa
henkilöstövoimavarat
Opiskelijoiden ohjaukseen liittyvät riskit
Turvallisuusriskit
opiskelijoiden mielenterveys
tietosuoja ja tietoturvariskit
maineriskit

mielikuva ja imago eri kohderyhmissä
talousriskit
omistajiin liittyvät riskit
laaturiskit
rahoitusriskit
pieni ja kapea-alainen tehtävä
henkilöstön jaksaminen
matkustusturvallisuus
kv-toimenpideohjelman jalkaustus epäonnistuu
Asiantuntijaviestinnän riskit
osaamisen haasteet
taloudellisen tasapainon säilymiseen vaikuttavat riskit
tietoturva
tiedolla johtamisen haasteet
osaamisen jakamisen haasteet, kapea-alaisuus
käyttäjähallinta, tietoturva ja tietosuojat
IT-riskit: toimittajatuki kriittisissä pisteissä
IT-riskit: elinkaariajattelun puuttuminen laitteet, järjestelmät ja ohjelmistot
IT-riskit: budjetoinnin riskit ja kilpailutusten haasteet
IT-riskit: poikkeamien hallintaprosessien heikkous