

**RISKIENHALLINTA  
EUROOPAN SOSIAALIRAHASTON  
(ESR) OSARAHOITAMISSA  
PROJEKTEISSA**

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen  
koulutusohjelma, ylempi AMK  
Opinnäytetyö  
Kevät 2012  
Päivi Pihlavuori

Lahden ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi AMK

PIHLAVUORI, PÄIVI:

Riskienhallinta Euroopan Sosiaalirahaston (ESR) osarahoittamissa projekteissa

Liiketalouden ylempään korkeakoulututkinnon opinnäytetyö  
105 sivua, 4 liitesivua

Kevät 2012

## TIIVISTELMÄ

---

Tämän kehittämistyön päätavoitteena oli tutkia Euroopan sosiaalirahaston (ESR) osarahoitettavien projektien riskienhallintaa ja luoda projekteille toimiva riskienhallintasuunnitelman malli, jota Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset (ELY) voisivat jatkossa suositella EU-projektien hakijatahoille käytettäväksi projektin riskienhallintaa suunniteltaessa. Riskienhallinta on tärkeä elementti projektien johtamisessa. Riskienhallintasuunnitelman käyttäminen riskienhallinnan työkaluna mahdollistaisi projektin riskeihin varautumisen, projektin suunnitellun toteuttamisen ja tavoitteiden saavuttamisen.

Kehittämistyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tietoperustana käytettiin kokonaisvaltaista riskienhallintaa ja riskienhallinnan prosesseja käsitteleviä kotimaisia sekä ulkomaisia lähteitä, kirjallisuutta ja tutkimuksia. Kehittämistyön tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, joiden avulla tutkittiin ESR-projektien riskienhallintaa Etelä-Savon, Kymenlaakson ja Päijät-Hämeen alueilla. Haastateltavina oli ELY-keskusten rakennerrahastoasiantuntijoita ja eri projektien projektipäälliköitä.

Tulosten osalta voitiin todeta, että teoria vastasi hyvin saatuja tutkimustuloksia. Projektien riskienhallintasuunnitelmien tekeminen eri projekteissa oli vielä melko vähäistä ja jäsentymätöntä. Riskienhallintasuunnitelman mallin käyttämiseen suhtauduttiin myönteisesti, mikäli se perustuu vapaaehtoisuuteen ja on räätälöitävissä eri projektien toimintoja vastaavaksi.

Kehittämistyö soveltuu erityisesti ESR-projektien parissa työskenteleville tahoille ja henkilöille, jotka voivat hyödyntää kehittämistyön tutkimustuloksia omassa työssään.

Avainsanat: analyysi, EU-projektit, ESR-projektit, projektinhallinta, riski, riskianalyysi, riskienhallinta, riskienhallintaprosessi, riskien arviointi, riskien tunnistaminen, riskienhoito, sisäinen valvonta, strategia.

Lahti University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

PIHLAVUORI PÄIVI:

Risk Management of ESF Projects Partly  
Funded by the European Social Fund

Master's Thesis in Business Administration, 105 pages, 4 appendices

Spring 2012

## ABSTRACT

---

The main purpose of this thesis was to examine the risk management of ESF projects partly funded by the European Social Fund (ESF) and to create a functioning model of risk management planning which governmental Centres for Economic Development, Transport and the Environment could recommend to EU project funding applicants when planning the risk management of projects. Risk management is an important element in project management. The usage of risk management planning as a tool would enable preparation for possible risks, execution of the project as planned and reaching the goals of the project.

The thesis was carried out as a qualitative research. Both domestic and foreign sources, such as literature, articles and research on the topic of comprehensive risk management and risk management processes, were referred to in the theoretical framework of the thesis. Semi-structured interview was used as a research method to examine risk management in ESF projects in the areas of Etelä-Savo, Kymenlaakso and Päijät-Häme. The interviewees were EU project managers and structural fund specialists of Centres for Economic Development, Transport and the Environment.

Considering the outcomes it could be stated that the theory corresponded well with the research results. Risk management planning in different projects was still rather slight and unclear. The attitude towards using the model of risk management planning was positive provided that the use was voluntary and if it was tailored to meet the needs of different projects.

The model described in the thesis may be applied by all participating in ESF projects and by persons who may utilize the research results in their work.

Key words: analysis, EU projects, ESF projects, project management, risk, risk analysis, risk management, risk management process, risk evaluation, risk identification, risk treatment, internal control, strategy.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	4
1.3	Tutkimusstrategia	7
1.4	Tutkimuksen rakenne	9
2	RISKIENHALLINTA ESR-PROJEKTEISSA	11
2.1	Kokonaisvaltainen riskienhallinta	11
2.2	Projektien riskienhallintaprosessi	18
2.3	ESR-projektin riskienhallinnan erityispiirteet ja ohjeistus	22
2.4	Riskilajit	24
2.5	Riskien tunnistaminen ja arviointi	36
2.6	Riskin suuruuden ja todennäköisyyden määrittäminen	40
2.7	Riskien seuranta ja valvonta	47
3	TUTKIMUSKONTEKSTI JA -MENETELMÄT	49
3.1	ESR:n osarahoittamat projektit 2007 – 2013	49
3.2	Tarkasteltavien ESR-projektien kuvaukset	50
3.3	Tutkimusaineiston hankinnan kuvaus	54
3.4	Tutkimusaineiston käsittelyn ja analysoinnin kuvaus	56
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYSOINTI	58
4.1	Tulosten analysointi	58
4.2	Johtopäätökset tulosten analyysiin perustuen	81
4.3	Riskienhallintasuunnitelman malli ja ohjeistus	89
4.4	Tutkimuksen arviointi	93
5	YHTEENVETO	94
	LÄHTEET	96
	LIITTEET	106

## KUVIOT

Kuvio 1:	Projektikäsité	3
Kuvio 2:	Tutkimuksen rakenne	10
Kuvio 3:	Kokonaisvaltainen riskienhallinta	12
Kuvio 4:	COSO ERM -kuvio	13
Kuvio 5:	Riskien hallinta	16
Kuvio 6:	Riskienhallinnan vaiheet yrityksessä	17
Kuvio 7:	Riskienhallintaprosessi	20
Kuvio 8:	Riskienhallintasuunnitelman vaiheet	21
Kuvio 9:	Haavoittuvuusanalyysi	25
Kuvio 10:	Henkilöriskit	30
Kuvio 11:	Henkilöriskien hallinnan vaiheittainen eteneminen	31
Kuvio 12:	Riskin / suojautumisen kustannukset	39
Kuvio 13:	Kehittämistyön tutkimusalueet	51
Kuvio 14:	Valtakunnalliseen osioon kuuluvien projektien jakautuminen toimintalinjoihin1 ja 2	52
Kuvio 15:	Projektin riskienhallintaan liittyvät haasteet	87
Kuvio 16:	ESR-projektien riskienhallintasuunnitelman malli	90

## TAULUKOT

Taulukko 1: ESR-ohjelman Suomen kokonaisrahoitus ohjelmakaudella 2007 - 2013	2
Taulukko 2: ESR-ohjelman Suomen valtakunnallisen osion 2007 - 2013 sisältä mien hankkeiden kappale- ja euromäärät toimintalinjoissa 1 ja 2	2
Taulukko 3: ESR-projektin riskienhallinnan ohjeistus hankkeiden toteuttajille	24
Taulukko 4: Riskien jaottelu	26
Taulukko 5: Riskien jako sisäisiin ja ulkoisiin riskeihin	27
Taulukko 6: Muistilista riskianalyysia varten	42
Taulukko 7: Riskiarvon osoittama uhka yrityksen toiminnan jatkuvuudelle	44
Taulukko 8: Riskitaulukko selityksineen	45
Taulukko 9: Riskienhallintasuunnitelma	46
Taulukko 10: Muistilista projektihakemuksen laatijoille	50
Taulukko 11: Teemahaastattelun teemat	57
Taulukko 12: Kehittämistyön tulosten tärkeimmät löydökset	88

## LIITTEET

Liite 1: ELY-keskuksen toimenpiteet EU -projektien riskienhallinnassa rahoittajan näkökulmasta tarkasteltuna	
Liite 2: Pk-yrityksen riskikartta	
Liite 3: Hankkeen onnistumisen kannalta kriittiset tekijät	
Liite 4: Teemahaastattelulomake	

## LYHENTEET

COSO	Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission
COSO ERM	Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission: Enterprise Risk Management – Intergrated Framework
ELY	Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus
EU	Euroopan Unioni
ERM	Enterprise Risk Management
ESR	Euroopan Sosiaalirahasto
FLAT RATE	Prosenttiperusteinen kustannusmalli
ISO/DIS 31000	Draft International Standard - Principles and guidelines on implementation
LUMP SUM	Kertakorvausmenettely
PK - RH	Pk-yrityksen riskienhallinta -sivusto
PRIMA	Projektin riskien ja menestymisen mahdollisuuksien analyysi
TEKES	Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus
TRM	Traditional Risk Management

## 1 JOHDANTO

Tässä kehittämistyössä tarkastellaan Euroopan Unionin (EU) osarahoittamien ESR-projektien riskienhallintaa ja luodaan projekteille toimiva riskienhallintasuunnitelman malli, jota Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset (ELY) voivat jatkossa suositella kaikille projekteja hankkeistaville tahoille.

### 1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkija on toiminut eri EU-hankkeiden projektipäällikkönä yhdeksän vuoden ajan ja havainnut, että eri ESR-projekteille tarvitaan yhtenäistä mallia ja ohjeistusta riskien hallintaan. ELY-keskus voisi jatkossa suositella riskienhallintasuunnitelman mallia käytettäväksi jo projektin hakuvaiheessa, jolloin projektia hankkeistava taho tekisi riskienhallintasuunnitelman osana hankehakemusta. Tällöin projektin hallinnoija ja projektipäällikkö osaisivat ennakoida erilaisten riskien esiintuloa ja minimoida niiden mahdollisia vaikutuksia projektin aikana.

Euroopan Unioni on tukenut Suomen alueen kokonaisvaltaista kehittämistä kiinnittäen huomiota kaikessa toiminnassa kestäväen kehityksen ajatteluun, kumppanuuksien ja tasa-arvon toteutumiseen. EU:n sosiaalirahasto-ohjelmien päätaavoitteena ohjelmakaudella 2007 – 2013 on tukea työllisyyden kasvua ja työttömyyden vähentämistä sekä edistää työmarkkinoilla pysymistä ja ehkäistä syrjäytymistä. EU on myöntänyt rahoitusta Euroopan Sosiaalirahaston (ESR) viiden eri toimintalinjan kautta. ESR-ohjelman rahoitus tukee hankkeita, joissa edistetään osaamista ja kilpailukykyä sekä tasa-arvoisuutta. (EU:n rakennerahasto-ohjelmat 2011.)

Taulukossa 1 on kuvattuna ESR:n kokonaisrahoitus ohjelmakaudella 2007 - 2013, joka on määrällisesti merkittävä. Kokonaisrahoitus jakautuu kansalliseen osuuteen, jonka muodostavat valtion, kunnan ja yksityisen sektorin rahoitusosuudet ja EU:n osuuteen, joka on 43,5 prosenttia ESR:n kokonaisrahoituksesta.



TAULUKKO 1: ESR-ohjelman Suomen kokonaisrahoitus ohjelmakaudella 2007 - 2013 (EU:n rakennerahasto-ohjelmat 2011)

EU:n osuus	615 M€
Kansallisen tahon osuus (valtio, kunnat ja yksityinen sektori)	799 M€
Kokonaisrahoitus yhteensä (ESR)	1414 M€

ESR-rahoituksella pyritään lisäämään muun muassa työllisyyttä, erityisesti niiden ryhmien osalta, jotka sitä eniten tarvitsevat, kuten nuoret, työttömät aikuiset, maahanmuuttajat, vajaakuntoiset sekä muut syrjäytymisvaarassa olevat ihmiset. Tuen antamisella pyritään eri alueiden tasavertaistamiseen. Itä-Suomen suuralueen saama osuus ESR-rahoituksen viimeisimpänä mainitusta kokonaismäärästä on 180 M€. (EU:n rakennerahasto-ohjelmat 2011.)

Taulukossa 2 on kuvattu ESR-ohjelman valtakunnallisen osion vuosien 2007 - 2013 sisältämien hankkeiden kappale- ja euromääräinen jakautuminen eri toimintalinjojen välillä.

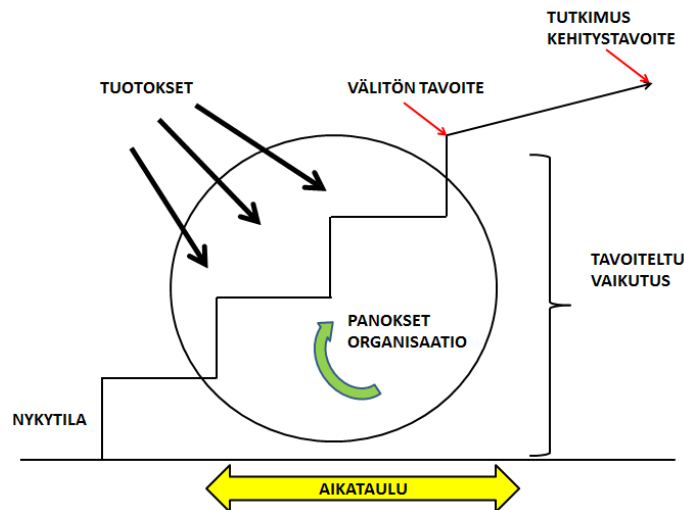
TAULUKKO 2: ESR-ohjelman valtakunnallisen osion 2007 – 2013 sisältämien hankkeiden kappale- ja euromäärät toimintalinjoissa 1 ja 2 (EU:n rakennerahasto-ohjelmat 2011)

TOIMINTALINJAT 1 JA 2	MÄÄRÄ	RAHOITUS
Suomen valtakunnallinen osio sisältää hankkeita yhteensä	578 kpl	707 M€
- Toimintalinjan: 1 kehittämisohjelmia on	149 kpl	128 M€
- Toimintalinjan: 2 kehittämisohjelmia on	178 kpl	614 M€
- Väliyömarkkinahankkeiden osuus on	65 kpl	93 M€

Valtakunnallisen osion lisäksi on Etelä-Suomen, Länsi-Suomen, Pohjois-Suomen ja Itä-Suomen suuralueosiot, joista kahdella viimeksi mainitulla alueella on työllisyys, elinkeino- ja osaamisstrategioihin perustuva alueellinen oma osionsa. Itä-Suomi nauttii erityisasemasta, sillä alue on saanut oman rahoituskehyksensä erik-

seen valtakunnallisesta osiosta. Toimintalinjat 3-5 on jätetty tarkastelun ulkopuolelle, koska tutkimuksessa ei keskitytä näiden toimintalinjojen ESR-projekteihin. Tässä kehittämistyössä käytetään rinnan termejä projekti ja hanke.

Silfverbergin (2004, 14) mukaan kuviossa 1 projekti pyrkii nykytilasta organisaation asettamien tavoitteiden ja panosten avulla saamaan projektisuunnitelman mukaisia tuotoksia, jolloin projektin avulla saadaan välitön tavoite saavutettua ja sitä kautta myös projektin toiminnalle haluttu tavoiteltu vaikutus saavutettua. Tämän jälkeen organisaatio voi jatkaa organisaation toiminnan kehittämistä halutulla tavalla.



KUVIO 1. Projektikäsité (Silfverberg 2004, 14)

EU-rahoituksen saanti on ollut tärkeää ESR-projekteja hakeville tahoille, joilla on ollut vahvat visiot siitä tavoitetilasta, joihin projektien avulla halutaan päästä. Projektit ovat vaikuttavuusvaatimuksiltaan (Silfverberg 2004, 17) ja euromääriltään yhä suurempia kokonaisuuksia. Lisäksi niissä voi olla monia osatoteuttajia ja laajoja verkostoyhteistyötahoja. Nämä seikat muodostavat projektijohtamiselle enenevässä määrin lisää haasteita ja riskialttiita ongelmakohtia, kuten projektihenkilöstön vaihtuminen ja sidosryhmien vähäinen sitoutuminen projektin tavoitteisiin. Erilaisten riskien ja ongelmakohtien vuoksi projektin kokonaisvaltainen riskienhallinta on erittäin tärkeää, jotta projektille asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa ja projekti toteuttaa suunnitellulla tavalla. ESR-projektien riskienhallintavastuu kuu-

luu jokaiselle projektin johtamiseen tavalla tai toisella osallistuvalla (Mustonen 2009, 3).

Projektin kohtaamat haasteet asettuvat ESR-projektin ja sen eri toimijatahojen ylle. ELY-keskuksen rooli osarahoittajana on varmistaa, että projektin hallinnoija projektipäällikön johdolla pystyy viemään projektin hallitusti ja tavoitteellisesti läpi projektin toiminta-aikana.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Kehittämistyön päätavoitteena on tutkia Euroopan sosiaalirahaston (ESR) osarahoitettavien ESR-projektien riskienhallintaa ja luoda projekteille toimiva riskienhallintasuunnitelman malli, jota ELY-keskukset voisivat suositella EU-projektien hakijatahoille ja projektipäälliköille otettavaksi käyttöön projektin riskienhallintasuunnitelmaa tehtäessä. Kehittämistyön päätutkimuskysymys on: Mitä tarkoittaa ESR-projektien riskienhallinta?

Päätutkimuskysymyksen pohjalta tarkastellaan myös seuraavia alakysymyksiä: Miten eri ESR -projekteissa riskienhallinta on määritelty? Millaisia ovat projekti-toiminnan riskit? Mitkä ovat projektien riskienhallinnan tavoitteet, rooli ja merkitys? Kenellä on vastuu projektien riskienhallinnasta? Millaista ohjeistusta on olemassa ESR-projektien riskienhallinnasta? Millaisia kokemuksia haastateltavilla henkilöillä on ESR-projektien riskienhallinnasta? Miten riskienhallintaa tulisi kehittää?

Riskienhallinta on tärkeä elementti projektien johtamisessa. Riskienhallintaa varten on oltava toimiva riskienhallintasuunnitelma, jolla tuetaan projektin jatkuvuutta ja joka mahdollistaa projektin eteenpäin viemisen projektisuunnitelmassa esitettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tietoperustana käytettiin kokonaisvaltaisen riskienhallinnan teoriaa ja aiheeseen liittyvää sekä kotimaista että ulkomaista kirjallisuutta ja tutkimuksia.

Projektien riskienhallinnasta on aiemmin tehty sekä kotimaisia että ulkomaisia tutkimuksia, jotka sivuavat tätä kehittämistyötä. Hämeen ammattikorkeakoulun riskienhallintapäällikkö Marjatta Kariniemi (2006) on tehnyt pro gradu-tutkielman Tampereen yliopistolle ”*COSO ERM -mallin soveltuvuudesta Euroopan Unionin rahoittamien projektien sisäisen valvonnan kehittämiseen*”. Kariniemen tutkielman aiheena oli selvitys COSO ERM -mallin (Holopainen 2010, 54) soveltamisesta EU -projektien riskien hallintaan ja miten projektin sisäistä valvontaa tulisi kehittää. Tutkielmassaan hän keskittyi COSO ERM-valvontamallin avulla selvittämään, miten nelivaiheisen riskienhallintaprosessin avulla arvioitiin seuraavia asioita: uhkaavien riskien tunnistaminen, riskien arviointi ja suhteuttaminen organisaation kykyyn kantaa riskejä, miten riskejä tulisi hallinnoida ja miten seurata toimenpiteiden kehittymistä. (Kariniemi 2006, 8.)

Toinen tutkimus käsitteli Liikenneviraston riskirekisteriä varten tehtyä esiselvitystä, jonka toteuttivat Keijo Koskinen, Antero Koskinen ja Liisa Nyrölä Liikenne ministeriöstä. Esiselvitystyön tavoitteena oli selvittää, millaisia tarpeita, hyötyjä ja ongelmia sekä ratkaisumalleja riskirekisterin tulisi sisältää ja miten määriteltäisiin toteuttamisen laajuus. (Koskinen & al. 2011, 1 ja 8.)

Kolmantena tutkimuksena tuotiin esille ”Tehokas riskien ja kokemustiedon hallinta kansainvälisessä projektiliiketoiminnassa - KnowRisk” (2001), joka kuului osana TEKESin ”*Kansainvälinen projektiliiketoiminta*” teknologiaohjelmaan. KnowRisk-projektissa kehitettyä projektiriskienhallinnan analyysimenetelmä PRIMAA (Projektin riskien ja menestymisen mahdollisuuksien analyysi) voidaan käyttää globaaleilla markkinoilla toimivien projektirytysten riskien ja menestymisen hallinnassa. Kehitetty malli vastaa projektitoiminnassa kohdattaviin toimintaympäristön laajentumisesta ja erilaisten konsortioiden monimutkaistumisesta aiheutuviin ongelmiin. (Peltonen & al. 2002, 44; TEKES 2011.)

Rönkkö (2010) teki Tampereen yliopistolle pro-gradun, jonka aiheena oli ”*Kuvas sisäisen valvonnan ja riskien hallinnan järjestelmien pääpiirteistä - listayhtiön ja tilintarkastajan näkökulmasta*”. Pro-gradussaan hän tutki muun muassa riskienhallinnan kuvauksen laatimisen, sisällön sekä muodon tietämystä taloudellisessa raportoinnissa. (Rönkkö 2010, 1.)

Valtion Tekninen Tutkimuslaitos (VTT) käynnisti vuonna 2008 tutkimusprojektin, joka käsitteli riskienhallintaa osana pk-yritysten strategista johtamista. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää malli siitä, miten riskienhallinta integroituu pk-yritysten toiminnan ohjaukseen ja johtamisen malleihin. (Kupi & al. 2009, 12.)

Ward (1999) on tehnyt Englannissa tutkimuksen nimeltä ”*Tehokkaan projektin riskienhallintaprosessin vaatimukset*”. Tutkimus käsitteli riskienhallintaprosessin vaatimuksia suhteessa hankekokonaisuuteen ja osallistujiin. Hankekokonaisuutta voitiin kuvailla hänen mukaansa projektityypin, projektiympäristön, muiden toteuttajien toiminnan ja hankkeen tähänastisen toteutumisen mukaan. Tarkasteltaessa jotakin tiettyä projektin toimintaan kuuluvaa tahoja, tuli selvittää tahon riskienhallintaan liittyvä motivaatio, kyvykkyys ja vastuunottohalukkuus. Wardin tekemä tutkimus selvitti, miten nämä tekijät vaikuttivat tapaan, jolla projektien riskienhallintaprosessia tulisi toteuttaa.

McShanen et al. (2011) USA:ssa toteuttama tutkimus ”*Lisääkö riskienhallinta yrityksen arvoa?*” käsitteli ERM-kehikkoa sekä tietoa siitä, miten vähän sen tehokkuudesta tiedettiin. Tutkimusten pieni määrä ERM-kehikon ja yrityksen toiminnan tehokkuuden suhteesta oli tuottanut sekalaisia tuloksia ja sopivan toiminta-asteen löytymättömyys oli rajoittanut ERM-kehikon käytön toteuttamista. Tutkijat löysivät todisteita sille, että mikäli yritys käyttäisi Standard and Poor’sin uusinta käyttöönotettua riskienhallintaluokitusjärjestelmää, yrityksen valmiudet ja arvo suhteessa perinteiseen riskienhallintaan (TRM) tuottaisi positiivista lisäarvoa. Toisaalta todettiin, että yritys, joka saa korkeamman ERM-luokituksen, ei tuottanut yritykselle ylimääräistä arvonnousua. Tämän johdosta tutkijat ehdottivat aiheeseen liittyvää jatkotutkimuksen tekemistä.

Tässä kehittämistyössä keskitytään seudullisesti kolmen alueen ennalta valittujen ESR-projektien riskienhallintaan, niistä saatujen kokemusten ja käytänteiden analysointiin. Saatujen tutkimustulosten pohjalta luodaan ESR-projektien riskienhallintasuunnitelman malli, jota ELY-keskukset voisivat jatkossa suositella kaikille projekteja hankkeistaville tahoille.

Tutkimusaihe on rajattu ajankohdallisesti EU:n ohjelmakauteen 2007 – 2013 ja alueellisesti Etelä-Savon, Kymenlaakson ja Päijät-Hämeen alueen tiettyihin ESR-hankkeisiin. Muut Manner-Suomen alueen valtakunnalliset ESR-projektit ja Itä-, Etelä-, Länsi- ja Pohjois-Suomen suuralueosioiden ESR-projektit rajataan tutkimuksen ulkopuolelle, koska tämän kehittämistyön tutkimusmenetelmäksi on valittu laadullinen tutkimus eikä tässä kehittämistyössä ole tarpeen tutkia ja analysoida suurempaa otosta.

### 1.3 Tutkimusstrategia

Kehittämistyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jossa tutkimusaineisto kerätään teemahaastattelujen avulla sekä tutkijan omakohtaisten kokemusten kautta, jolloin ymmärretään kokonaisvaltaisesti tutkimuksessa saadut tulokset laadun, ominaisuuksien ja niiden merkitysten osalta. Laadullisessa tutkimuksessa tehdään erittelyä yksittäisistä tapauksista haastatteluun osallistuvien henkilöiden näkökulman pohjalta. Laadullisen tutkimuksen eteneminen on induktiivista. Tutkija voi vaikuttaa tutkimusaineistoon omien valintojensa kautta, mutta sen vaikutus tulisi pitää mahdollisimman vähäisenä. (Koskinen & al. 2005, 30-32; Jyväskylän Yliopiston Koppa 2012a)

Tapaustutkimuksilla on merkittävä rooli liiketaloustieteiden alueella ja sitä käytetään nykyään opinnäytetöiden tutkimusmenetelmänä. Tutkimusmenetelmää voitaisiin kuvailla paremmin tutkimusotteena, jonka ytimen muodostaa tapausten ja niiden analysoimisen keräystapa. (Koskinen & al. 2005, 154.)

Tapaustutkimuksessa Saarela-Kinnunen ja Eskola (2007) korostavat kokonaisvaltaisen ymmärryksen merkitystä ja pitävät sitä yleistämistä tärkeämpänä. Tapaustutkimuksen avulla voidaan tutkia yhtä tai useampaa tapausta. Tapauksen perusteella on tärkeää sanoa, miksi tämä tietty henkilö tai alue on tullut valituksi tähän tutkimukseen. Tällä pyritään siihen, että tulokset olisivat yleistettävissä, sovellettavissa ja niitä voisi raportoida. Mikäli tutkimuksessa on käytössä kooltaan pieni otanta, niin tuloksia ei voida yleistää tilastollisessa merkityksessä. (Aaltola & Valli 2010, 192-198.)

Tutkimusstrategiana käytetään lisäksi vertailevaa tutkimusta, jossa voidaan havainnoida valikoitujen asioiden eroja ja yhtäläisyyksiä (Jyväskylän Yliopiston Koppa 2012d). Tutkimuksessa on mahdollista löytää myös pitkittäistarkastelua riskienhallinnan kehittymisestä ohjelmakauden 2007 - 2013 aikana. Tutkimuksen kohteena olevat projektit ovat asemoituneet ohjelmakauden aikana eri ajankohtiin, jolloin tällainen pitkittäistarkastelu on mahdollista.

Ilmiön laaja-alaista tutkimista ennalta määritettynä ajankohtana kutsutaan poikittaistutkimukseksi. Tässä kehittämistyössä tutkitaan riskienhallintaa eri seutukuntien ESR-projekteissa, jolloin samoista toimintalinjoista rahoitettuja projekteja verrataan keskenään. Samanlaisten ilmiöiden esiintyminen määriteltynä ajankohtana on tutkijan kiinnostuksen kohteena ja kaikki haastatteluihin osallistuvien projektipäälliköiden edustamat ESR-projektit ovat EU:n ohjelmakaudelta 2007 – 2013.

Tutkimustavaksi valikoitui teemahaastattelu. Koskinen et al. (2005, 104) mukaan se tarjoaa laajemman mahdollisuuden saada haastateltavalta tietoa teeman sisältä kuin esimerkiksi kyselynä toteutettu tutkimus, jonka rakenne on strukturoitu. Teemahaastattelujen tavoitteena on Vilkan (2005, 102) mukaan saada haastateltavan oma kuvaus eri teema-alueista. Teemahaastattelujen avulla tarkastellaan ja vertaillaan eri haastateltavien henkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia siitä, miten riskienhallinta ja riskienhallinnan tavoitteet, rooli ja merkitys on määritelty heidän edustamassaan ESR-projektissa. Lisäksi teemahaastattelujen avulla selvitetään, millaisia riskejä eri projekteissa on esiintynyt, tarkastellaan projektien riskienhallintaprosesseja, -suunnitelmia ja kokemuksia riskienhallinnasta sekä riskienhallintaan liittyviä ohjeistuksia. Tutkimuksen teoria, aikaisemmat tutkimukset ja kehittämistyön tutkimus tulevat antamaan vastauksen kehittämistyön alussa esitettyyn päätutkimuskysymykseen: Mitä tarkoittaa ESR-projektien riskienhallinta?

Haastateltavien otanta on tehty EU:n ohjelmakauden 2007 – 2013 ESR-projektien projektipäälliköistä, heidän osaamisen, kokemuksen ja henkilökohtaisen tuntemisen perusteella. Haastateltavista yhdeksästä (9) henkilöstä muodostettiin kolme tarkasteluryhmää: ELY-keskuksen rakennerahastoasiantuntija (2), jotka haastateltiin parihaastatteluna, EU- ja rahoituskoordinaattorit (2), projektipäälliköt (3) ja muut ESR-projektien asiantuntijat (2).

Otanta-alueeksi muodostui Etelä-Savon, Kymenlaakson ja Päijät-Hämeen alueet, koska tutkijalla on omakohtaista ESR-kokemusta yhdeksän vuoden ajalta projektipääällikkönä toimimisesta samoilta alueilta. Tutkijan kokemus tulee näkymään läpi kehittämistyön kokemuksellisesti esiin nousseina asioina, kuten riskienhallinnan kehittämisestä tutkimuskohteena. Lisäksi tutkimustulosten analysoinnissa tutkija voi esittää omia havaintojaan.

#### 1.4 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa tarkastellaan kehittämistyön taustaa, tavoitteita, tutkimuskysymysten määrittelyä, tehdään tutkimuksen rajaukset sekä määritellään teoreettinen viitekehys ja tutkimusstrategia. Tässä yhteydessä esitellään myös erilaisia kotimaisia ja ulkomaisia tutkimuksia.

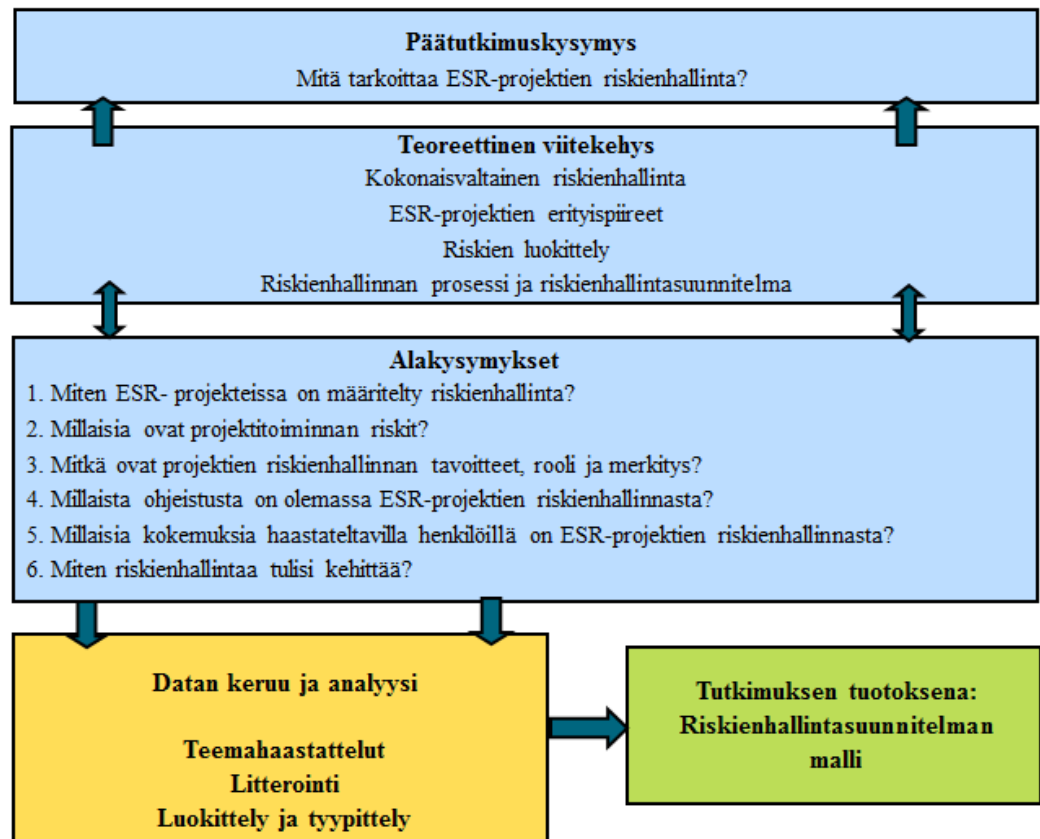
Toisessa luvussa kuvataan projektien kokonaisvaltaista riskienhallintaa, ESR-projektien riskienhallinnan erityispiirteitä ja riskienhallinnan ohjeistusta. Lisäksi tarkastellaan ESR-projekteissa ilmeneviä eri riskilajeja.

Kolmannessa luvussa esitellään ESR:n osarahoittamia ohjelmakauden 2007 - 2013 projekteja, jotka on valittu kehittämistyön tutkimuksen kohteeksi. Lisäksi tarkastellaan tutkimuksen aineiston hankintaa, käsittelyä ja analysointia.

Neljännessä luvussa esitetään tutkimustulosten analysointi johtopäätöksineen, jotka tulevat antamaan vastauksen kehittämistyön päätutkimuskysymykseen: Mitä tarkoittaa ESR-projektien riskienhallinta? Lisäksi kerrotaan tutkimustulosten luotettavuudesta. Lopuksi saadaan vielä käsitys siitä, millainen riskienhallintasuunnitelma olisi hyvä ohjaava työkalu projektipääällikön operatiivisen toiminnan tueksi ja riskien hallitsemiseksi.

Tutkimuksen viidennessä luvussa tehdään kehittämistyön tutkimuksen yhteenvehto, kerrotaan tutkimustulosten hyödynnettävyydestä ja esitellään jatkotutkimuksen aiheita.





KUVIO 2: Tutkimusasetelma

Kuviossa 2 on esitettyä tutkimusasetelma. Tutkija pyrkii vastaamaan teoreettisen viitekehysten ja tutkimusmenetelmien keinoin päätutkimuskysymykseen sekä tuottaa riskienhallintasuunnitelmaan toimivan mallin.

## 2 RISKIENHALLINTA ESR-PROJEKTEISSA

Tässä luvussa tarkastellaan kokonaisvaltaista riskienhallintaa sekä erilaisia riskejä ja niiden luokitteluja. Lisäksi tutustutaan kokonaisvaltaiseen riskienhallintaprosessiin ja sen merkitykseen projektien riskienhallinnassa.

### 2.1 Kokonaisvaltainen riskienhallinta

Riskit ovat aina läsnä arjen toiminnassa ja niillä on hyvin monimuotoinen luonne. Riskillä tarkoitetaan vahingon mahdollisuutta. Sen suuruus määrittyy haasteellisen tapahtuman todennäköisyyden ja vakavuusasteen mukaan, joka mahdollistaa vaaran suuruuden kuvaamisen. (Juvonen & al. 2005, 25-29; Mustonen 2009, 5). Tietoisuus riskeistä ja riskienhallinnan ajattelutapa ovat muutoksessa. Globalisaatio, avautuvat markkinat sekä nopeat teknologiassa ja taloudessa tapahtuvat muutokset myllertävät perin pohjin ihmisten riskikäsitteitä. (Kuusela & Ollikainen 2005, 35-37.)

Artto (2002, 173; Young 2010, 113; AS/NZS ISO 31000 -standardi 2009) määrittelevät riskien ja epävarmuuden kuuluvan projektin ainutlaatuisen luonteeseen erottamattomana osana projektin kontekstia. Koska projektit harvoin onnistuvat suunnitellusti, tulee yrityksen kasvattaa tietoisuuttaan riskien ja epävarmuuden osalta, voidakseen paremmin valmistautua tulevien riskien mahdollisuuksiin. Riskistä puhuttaessa se usein liitetään valintojen tekemisen oikeellisuuteen sekä siitä aiheutuvien seurausten ennalta arvaamattomuuteen (Kuusela & Ollikainen 2005, 57).

Suomisen (2003) mukaan riskienhallinta on kehittynyt viime vuosina ja siirtynyt tärkeäksi osaksi päätöksentekijän arkea. Kupi et al. (2009, 12); Flink et al. (2007, 282; ISO 31000 -standardi 2011, 2; AS/NZS ISO 31000 -standardi 2009) käsitys kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta on, että se kuuluu koko yrityksen liiketoimintaan eikä ole irrallaan oleva toiminto Riskienhallinnan avulla yritys saa luotua itselleen arvoa. Kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta käytetään Suomisen (2003) mukaan myös englanninkielistä termiä Enterprise Risk Management (ERM), jota Kariniemi (2006) on pro-gradussaan tarkastellut.

Holopainen et al. (2010, 44; Ahokas 2012, 24) kuvaa kokonaisvaltaista riskienhallintaa kuvion 3 avulla. Vuonna 2004 julkaistu COSO-ERM -kehikko sisältää kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan arviointikehikon ja täydentää vuonna 1992 julkaistua COSO-IC -kehikkoa riskienhallinnan lisäosien osalta. COSO-ERM -kehikko kuvaa yrityksen toimintaa strategisten tavoitteiden lähtökohdista ja sitä käytetään ympäri maailmaa.



KUVIO 3: Kokonaisvaltainen riskienhallinta (Holopainen & al. 2010, 44) mukailen

Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa kuviossa 4 puhutaan niin sanotusta COSO-mallista, jota yritys voi käyttää sisäisen valvonnan viitekehyksenä. Yritysten riskienhallinnan helpottamiseksi siihen lisättiin riskienhallinta vuonna 2004. Mallissa yhdistyy sekä organisaation sisäisen valvonnan eri osa-alueet että organisaation tavoitteet, jotka kulkevat läpi koko organisaation. (Holopainen & al. 2010, 44.)



KUVIO 4: COSO ERM -kuvio (COSO 2004)

Chewin (2008, 63) tutkimuksen mukaan kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan liittyy kollektiivisten, yritykselle organisaation laajuista arvoa ja riskienhallinnan toteuttamista tuottavien riskien tunnistaminen ja arviointi. Riskienhallinnan tavoitteena on arvon maksimointi riskiprofiilimallin mukaan, jossa tietyt riskit poistetaan ja toiset säilytetään..

Juvosen et al. (2005, 3) mukaan riskienhallinnasta on muodostumassa yhä tärkeämpi rooli yrityksissä. Nykyään monissa yrityksissä painotetaan kokonaisvaltaista riskienhallintaa ja sitä tukemaan heillä on muutettu turvallisuusyksiköiden toimikuvia ja tehtäviä. Riskienhallinnan vastuuta kantaa toimitusjohtaja ja/tai projektipäällikkö toiminnallisten riskien osalta. Tavallisesti yrityksissä riskien hallintavastuu on delegoitu koko yrityksen hierarkiaan mutta projektissa vastuunkantajana on projektipäällikkö. Hänen vastuullaan on myös se, että projektitiimin jäsenet ymmärtävät erilaiset riskit omassa työssään ja ovat tietoisia niistä johtuvista seurauksista. (Burke 2007, 274.)

Mernan ja Al-Thanin (2008, 2) mukaan nykyisen nopean muutoksen aikana ihmiset eivät todennäköisesti tunnista mitään epätavallista, päätöksenteon aikataulu on usein lyhytjänteinen ja resurssien niukkuus pahentaa hallitsemattoman riskin vaikutusta. Muutosvauhti tarkoittaa myös sitä, että yritystä kohtaavat riskit muuttuvat jatkuvasti. Tämän vuoksi riskienhallinta ei ole staattinen vaan dynaaminen prosessi riskien tunnistamiseen ja lieventämiseen, mitä pitäisi säännöllisesti tarkastella.

Riskienhallintaosaaminen on yksi yrityksen ydinosaamisalueista. Riskienhallinnassa käytettävät menetelmät ja työkalut tukevat yritystä riskienhallinnan suunnittelussa ja käytännön toimenpiteiden ja ohjelmien toteuttamisessa, jotta yritys voi maksimoida mahdollisuutensa ja hallita uhkansa. (ISO 31000 -standardi 2008, 15)

Riskienhallinnan Holopainen et al. (2006, 34) määrittelee yrityksen perustehtäväksi. Yrityksen johdon tulee toimia organisaation luotsina ja ohjata yrityksen tilannetta niin, että liiallisia riskejä pystytään välttämään, hyväksikäyttämään mahdollisuudet sekä saavuttamaan tavoitteet.

Burken (2007, 271-272; Holopainen et al. 2010, 39) mukaan riskienhallinta kuuluu luonnollisena osana projektin johtamiseen. Oikeassa elämässä useimmat päätökset perustuvat puutteellisiin tietoihin, joissa on tietyn tason epävarmuustekijöitä saatavasta tuloksesta. Tämä epävarmuus johtaa riskeihin. Riski, epävarmuus ja mahdollisuus liittyvät läheisesti toisiinsa. Kun riskejä ilmenee, voidaan ne kääntää yrittäjämäisellä nerokkuudella mahdollisuuksiksi. Käänteisesti sanottuna siellä missä on mahdollisuuksia, on myös riskejä, jotka voivat suistaa projektin raiteilta. Riskienhallintasuunnitelma sisältää tavoitteiden määrittelyn, riskien tunnistamisen ja mittaamisen sekä saatujen tietojen kehittämisen.

Ilmonen et al. (2010, 56) mukaan riskienhallinnan asemoimiseksi ja tehtävien suunnittelemiseksi yrityksen on tärkeää aluksi pohtia, mitkä ovat riskienhallinnan tavoitteet, suhde toisiin toimintoihin sekä mihin tasoon riskienhallinta halutaan muodostaa. Riskienhallinnan pääperiaatteena on, että yrityksen riskienhallinnan järjestämisvastuu on hallituksella ja toimitusjohtajalla. Tosin riskien omistaminen ja niiden hallinnointi on operatiivisen tason toimintaa, jota toteuttaa riskienhallinnan ohjausryhmä, operatiiviset yksiköt sekä henkilöstö. Eri vastuualueet tulee määrittää ja dokumentoida yrityksen riskienhallintapolitiikkaan. Järjestelmällisen riskienhallintatyön tarkoituksena on luoda riskienhallinnan periaatteet sekä pelisäännöt, jotka tulee dokumentoida. (Ilmonen & al. 2010, 67.)

Weickin ja Sutcliffen (2001) mukaan yrityksen tulee varmistaa hyvä toimintakyky hallitsemalla odottamattomia uhkia (Lientz ja Larssen 2006, 131), jotka voivat hajota käsiin. Perinteiset johtamiskäytännöt, kuten esimerkiksi suunnittelu, mah-

dollistavat yrityksen suojelemisen toimintaa häiritseviltä tapahtumilta. Yrityksen suurimpia haasteita on kohdata ja joutua käsittelemään ennalta arvaamatonta (Weick & Sutcliffe 2001,1).

Ilmonen et al. (2010, 17) korostavat, että liiketoimintaan kuuluu riskien ottaminen. Yrityksen pyrkiessä riskienhallinnallisin keinoin tulkitsemaan eteen tulevia mahdollisuuksia ja riskejä, yrityksen toimintaympäristössä ja markkinoilla olevien ilmiöiden ymmärrys helpottuu hyvin paljon. Yritykset käyttävät usein toimintakertomuksissaan viittauksia yleisesti hyväksytyihin riskienhallintastandardeihin, kuten COSO ERM- malliin tai ISO 31000 -standardiin. COSO ERM-riskienhallintamallissa on kahdeksan osa-aluetta, jotka ovat sisäinen valvontaympäristö, tavoitteenasettelu, tapahtumien tunnistaminen, riskien arviointi, riskeihin vastaaminen, valvontatoimenpiteet, tieto ja viestintä sekä seuranta.

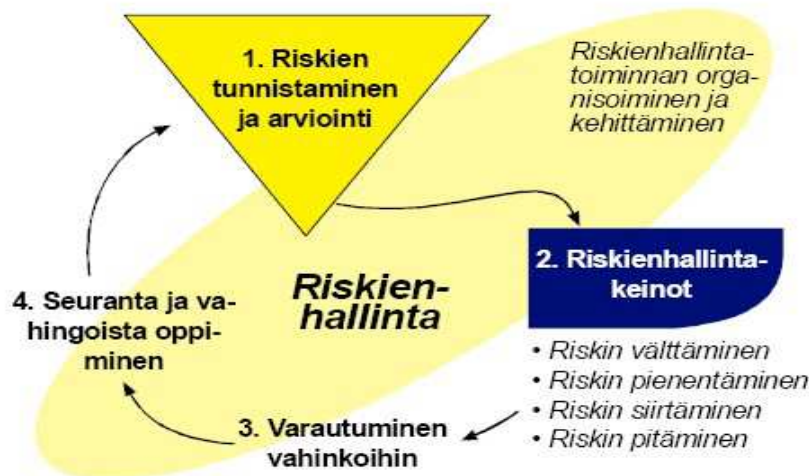
ISO 31000 -standardi (2011) on ensimmäinen kansainvälinen riskienhallintastandardi, jota voidaan soveltaa kaikkiin yrityksiin. Standardi sisältää yksitoista riskienhallinnan määrittelyn periaatetta. Riskienhallinnan toimet ovat: ”*suunnittele, toteuta, seuraa ja paranna.*”

Riskienhallintastandardien hyötynä on, Ilmonen et al. (2010, 30) mukaan, niiden tarjoama mahdollisuus yhtenäisen riskienhallintasanaston ja -menetelmien luomiseen, jonka avulla mahdollistetaan säännöllinen ja toistuva näkökulma riskienhallintaan. ISO31000 -standardin (2011) mukaan riskienhallinnan tulee olla laajaa, läpinäkyvää ja sen tulee helpottaa yrityksen toimintojen jatkuvaa kehittämistä. Ennen riskienhallinnan suunnittelun aloittamista on huomioitava organisaation sisäiset sekä ulkoiset kontekstit, sillä niillä voi olla vaikutusta riskienhallinnan suunnittelun viitekehykseen.

Projektien riskienhallintaan kuuluu Pelinin (2011, 217) mukaan, että jo projektin suunnitteluvaiheessa kartoitetaan mahdolliset riskit ja selvitetään mahdolliset ongelmat. Tähän vaiheeseen tulee käyttää reilusti aikaa ja tarkastella mahdollisten aiemmin hallinnoitujen projektien ongelmien ilmenemistä ja toteutumista projektin aikana. Hyvä ennakointi vähentää ongelmien esiintuloa ja mahdollistaa projektin aikaisen toiminnan sujumisen ja paremman toteutumisen.

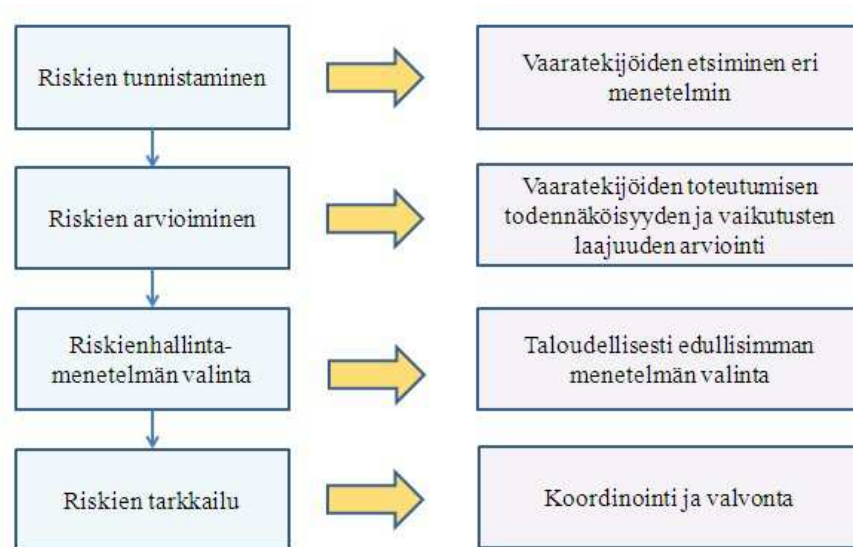
Riskien hallintakeinona Juvonen et al. (2005, 19) pitää riskien kontrollointia, jonka tarkoituksena on riskien pienentäminen, välttäminen tai jakaminen. Riskejä voidaan myös rahoittaa, jolloin riskit pidetään yrityksen omana vastuuna tai ne voidaan siirtää tekemällä riskin varalta vakuutus.

PK - RH (2009d, 1) mukaan riskienhallinnan ensimmäinen tehtävä kuviossa 5 on riskien tunnistaminen. Riskien arvioinnin avulla voidaan selvittää riskien suuruudet ja määrittellä sen perusteella tarvittavien torjuntakeinojen käyttö. Niiden avulla yritys voi varautua vahinkojen varalle. Riskienhallintaa tulee myös seurata ja oppia kertyneistä kokemuksista.



KUVIO5: Riskien hallinta (PK - RH 2009d, 1)

Juvonen et al. (2005, 23) määrittelevät riskienhallintaa seuraavien peruskysymysten kautta. Ensinnäkin riskienhallintaa aloitettaessa tulee määrittää tavoite, motiivit ja toimintakeinot. Seuraavaksi tarkastellaan resursseja ja laaditaan aikataulus riskienhallintatyöhön osallistuville henkilöille. Varsinainen riskienhallinta jakaantuu kuvion 6 mukaan riskien tunnistamiseen, arvioimiseen, riskienhallintamenetelmän valintaan ja riskien tarkkailuun. Kun riskit on tunnistettu, seuraavaksi on määriteltävä niiden esiintymistodennäköisyys ja laajuus. Kolmannessa vaiheessa tulee varautua riskeihin erilaisten varautumistoimenpiteiden avulla. Viimeisin vaihe sisältää riskien ja riskienhallinnan tarkkailun.



KUVIO 6: Riskienhallinnan vaiheet yrityksessä (Juvonen et al. 2005, 24)

Riskienhallinnan käyttöönotto yrityksessä vaatii enemmän aikaa kuin yhden yön (Merna & Al-Thani 2008, 60). Riskienhallinnan sisällyttäminen osaksi organisaation toimintaa The Financial Reporting Councilin Turnbull Reportin (1999) mukaan vaatii seuraavien asioiden sisällyttämistä organisaation riskienhallintakulttuuriin. Yrityksen tulee tunnistaa ne riskit, joita se toiminnassaan säännöllisesti kohtaa sekä arvioida ja mitata riskien suuruudet sekä esiintymisen todennäköisyydet. Lisäksi on huomioitava niiden taloudellinen ja imagollinen vaikutus. Riskien johtamisen tulee vastata yrityksen riskienhallinnan strategiaa ja yrityksen tulee järjestää riskien raportointi sekä varmistaa, että kriittisiä prosesseja noudatetaan. Riskien valvonnan avulla voidaan varmistua siitä, että kriittiset riskit on tullut hoidettua mahdollisimman tehokkaasti ja että vähemmän haitallisista riskeistä ei ole tullut kriittisiä riskejä. Päivitetyn riskiprofiilin ylläpitäminen on tärkeää yritykselle, jotta se saa varmistettua, että tehdyt päätökset perustuvat kokonaisvaltaisiin tietoihin.

Ilmonen et al. (2010, 116 - 117) korostaa hiljaisten signaalien kuuntelemisen tärkeyttä sekä arjen töiden yhteydessä että asiakas-, yhteistyötaho-, toimittaja- ja sisäisen tarkastuksen rajapinnoissa. Hiljaiset signaalit voivat olla pieniä toistuvia asioita, jotka synnyttävät huolenaihetta. Niitä tulisi havaita ja poimia arjen työasi-



oiden yhteydessä sekä kerätä systemaattisesti. Myös henkilöstön hiljaisen tiedon selvittäminen on merkityksellinen resurssi yrityksen riskienhallinnassa.

Järjestelmällisesti toteutettuna (ISO 31 000 -standardi 2011; ISO 27001 -standardi 2010) riskienhallinnasta saadaan hyötyä, jonka avulla yritys pystyy suojaamaan oman toimintansa ja tuloksensa. Integroimalla riskienhallinta yrityksen strategisen suunnittelun yhteyteen saadaan löydettyä ne toimintatavat, jotka ovat yritykselle kustannustehokkaimpia (Juvonen & al. 2005, 21).

Riskienhallinnan liittäminen johtamisen osa-alueeksi mahdollistaa riskienhallinnan toimintasuunnitelman syntymisen, mikä edesauttaa riskienhallinnan todellisten hyötyjen havaitsemisen, riskienhallinnan kuulumisen johtamisen arkeen ja riskienhallinnasta tehdyn mallinnuksen arvioinnin ja esittelyn viranomaisille, asiakkaille tai sidosryhmille (Kupi & al. 2009).

Eri riskienhallinnan lähteille yhteisiä piirteitä ovat riskienhallinnan kuuluminen osana projektin johtamiseen. Projektitoiminnassa esiintyy aina erilaisia riskejä ja ne ilmenevät hyvin eri tavoin. Riskienhallinta sisältää riskien tunnistamisen, kirjaamisen, arvioinnin, analysoinnin ja todennäköisyyden arvioinnin.

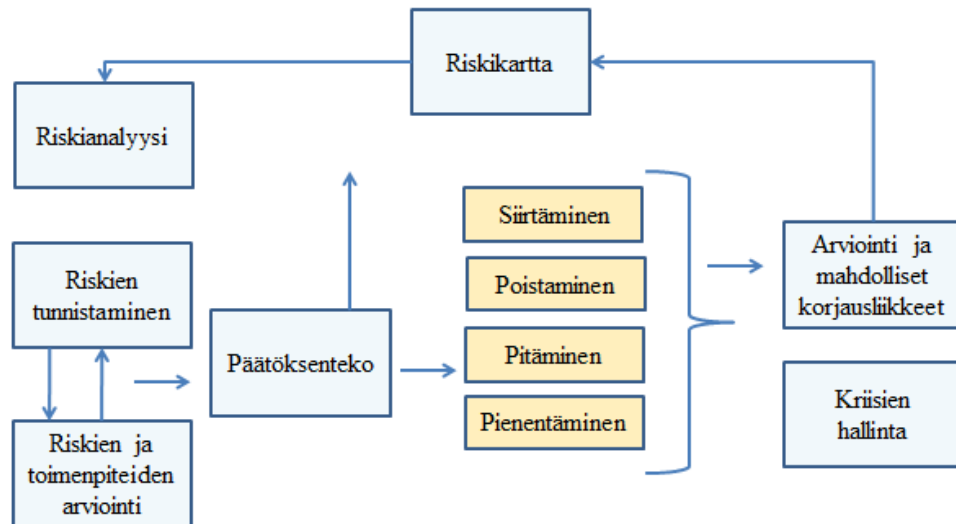
Kokonaisuutena voidaan todeta, että riskienhallinnalla tavoitellaan sille asetettujen tavoitteiden saavuttamista (Rautanen 2011, 10). Koska projektit harvoin onnistuvat suunnitellusti, tulee yrityksen kasvattaa tietoisuuttaan riskien ja epävarmuuden osalta, voidakseen paremmin valmistautua tulevien riskien mahdollisuuksiin (Kuusela & Ollikainen 2005, 57).

## 2.2 Projektien riskienhallintaprosessi

Merna ja Al-Thani (2008, 2) määrittelevät riskienhallinnan olevan taidetta riskien tunnistamisessa ja niihin vastaamisessa yritykselle sopivalla tavalla. Riskienhallinta on prosessi, johon kuuluu riskien tunnistaminen, arviointi, suunnittelu ja johtaminen.

COSO (2002) mukaan kokonaisvaltainen riskienhallinta nähdään prosessina, jonka omistavat yrityksen hallitus ja johto sekä henkilöstö (Ilmonen et al. 2010, 47). Toteutus tapahtuu sekä strategia- että suunnitteluprosessina läpi koko yrityksen. Sen avulla voidaan tunnistaa tekijöitä, joilla voi olla vaikutusta yritykseen sekä hallita riskejä ennalta määritetyn riskinottohalukkuuden rajoissa, jolloin turvataan yrityksen asettamien tavoitteiden saavuttaminen. Riskienhallintaprosessiin osallistuu yrityksen koko henkilöstö (Holopainen 2010, 39).

Flink et al. (2007, 131–152) esittelee riskienhallintaprosessin kuviossa 7. Riskien analysoinnissa lähdetään liikkeelle riskien tunnistamisesta, sillä ilman sitä ei voida riskejä hallita. Riskien tunnistamisessa tulee käyttää monipuolisia tunnistamismenetelmiä, jolloin voidaan löytää myös mahdolliset piilevät riskit. Riskien tunnistamisen jälkeen tehdään riskien ja toimenpiteiden arviointi, mikä yhdessä riskien tunnistamisen kanssa muodostaa riskianalyysin. Toimenpiteiden arvioinnissa tarkastellaan riskien siirtämistä tai poistamista, niiden pitämistä tai pienentämistä. *Riskien siirtämisessä* riskien seurausten vastuu voidaan siirtää toiselle taholle esimerkiksi vakuutusyhtiölle. Riskien *poistamiseksi* voidaan jättää jokin riskeille altis toiminta kokonaan tekemättä. *Pitämisellä* tarkoitetaan sitä, että jokin toiminta on niin houkuttelevaa, että se halutaan riskien uhallakin toteuttaa. *Pienentämisestä* on kyse siinä, kun minimoidaan mahdollisen riskin todennäköisyyttä. Esimerkiksi joissakin yrityksissä on käytänteenä, ettei ylin johto käytä samaa lentoa ulkomailla liikkueensa. Seuraavana vaiheena on tehdä halutut päätökset. Eri tilanteita arvioidaan jatkuvasti ja tehdään mahdollisia korjausliikkeitä, mikä on yrityksen normaalia kokemuksesta oppimista. Aiemman pohjalta laaditaan riskikartta, jossa kuvataan useamman riskin aiheuttajan suhteellinen asema. Riskikarttaan valitaan ulottuvuuksiksi todennäköisyys sekä merkittävyys ja riskit kuvataan siinä graafisesti.



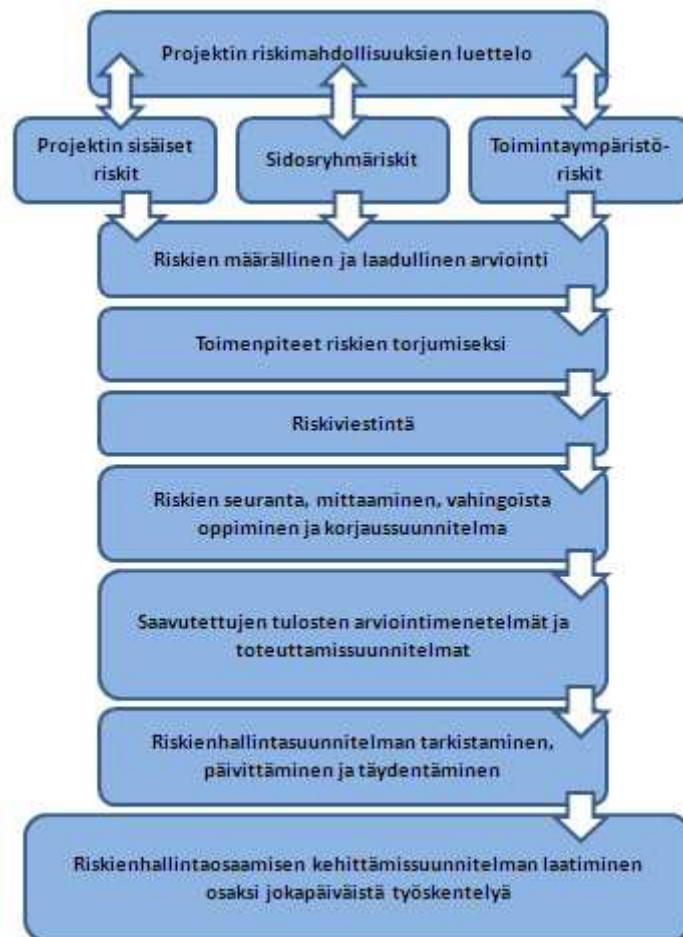
KUVIO 7: Riskienhallinta prosessi (Flink & al. 2007, 131)

Riskienhallintasuunnitelma on yhä perustana kaikille riskienhallinnan toimenpiteille, yrityksen strategisen tason liiketoiminnalle sekä hankkeille. (Merna & Al-Thani 2008, 61-65).

Projektin riskienhallintasuunnitelma sisältää kuvauksen siitä, miten projektitiimi on rakentanut riskienhallinnan prosessit osaksi projektijohtamistaan. Erityisesti olisi huomioitava, miten projektitiimi aikoo vastata riskeihin ja miten he seuraavat ja valvovat niitä koko hankkeen elinkaaren ajan. Projektitiimi voi parantaa hankkeiden tavoitteiden saavuttamista tunnistamalla ja analysoimalla riskejä sekä vastaamalla riskeihin tehokkaan valvonnan avulla. Riskienhallintasuunnitelman mallin käyttö on yleisimmillään erittäin laajoissa ja korkean riskitason hankkeissa. (Washington State 2010, 63.)

Rautasen (2011, 40 - 41) määrittelemän turvallisuusriskien hallintasuunnitelman pohjalta on mukailten ja soveltaen laadittu kuvio 8 projektien riskienhallintasuunnitelman vaiheiksi. Aluksi kartoitetaan projektin riskimahdollisuudet sekä projektin sisäisten että ulkoisten riskien osalta, joista on mainittuna sidosryhmä- ja toimintaympäristöriskit. Sen jälkeen tehdään riskien määrällinen ja laadullinen arviointi ja pohditaan toimenpiteet riskien torjuntaa varten. Seuraavassa vaiheessa selvitetään, miten mahdollisista vahingoista ja riskeistä aiotaan tiedottaa ja kenel-

le. Riskejä seurataan eri mittareiden avulla ja opitaan riskikokemuksista sekä tehdään korjaussuunnitelma. Saavutettuja tuloksia arvioidaan arviointimenetelmien avulla ja tehdään toteuttamissuunnitelmat. Riskienhallintasuunnitelmaa tarkastellaan, täydennetään ja päivitetään jatkuvasti. Lopuksi projektin tulee laatia riskienhallintaosaamisen kehittämissuunnitelma osaksi projektin jokapäiväistä työtä.



KUVIO 8: Riskienhallintasuunnitelman vaiheet (Rautanen 2011, 40 - 41) mukailen

Mernan (2002) toteuttaman kyselyn tulosten raportoinnin mukaan riskienhallintasuunnitelman tulee sisältää riskienhallinnan vastuut, yrityksen riskienhallintapolitiikka, riskien tunnistamisen dokumentointi sekä riskirekisteri riskien torjuntavaihtoehtoineen. Riskianalyysin lähtötilanne sisältää muun muassa luottoriskien jakaantumisen, suurimpien riskien tunnistamisen sekä yrityksen valitseman riskitason torjuntavaihtoehdot. Valvonnan ja tarkkailun avulla voidaan vertailla todel-

lisiä riskejä ennakoituihin riskeihin. Riskienhallintajärjestelmän ylläpitämisellä voidaan päivittää toimenpiteitä sekä ylläpitää ja kehittää järjestelmää. Riskien arviointi mahdollistaa riskitietojen tallentamisen riskienhallintasuunnitelmaan tulevia projekteja varten. Seuranta ja tarkistaminen tulee kuulua osana yrityksen riskienhallintaprosessia ja niistä vastaavien henkilöiden vastuut tulee määritellä selvästi (ISO 31000 -standardi 2011).

TEKESin toteuttamassa KnowRisk -tutkimusprojektissa on kehitetty projektiyrityksille tarkoitettu projektin riskien ja menestymisen mahdollisuuksien hallinnan malli. Lisäksi se sisältää liittynän PRIMA-kokemustietopankkiin, joka on KnowRisk-projektin yhteydessä kehitetty tietopankki, josta voidaan etsiä tietoa aiempien projektien kokemuksista ja tarkastella niistä saatuja palautteita. Tietopankin sisältöön kuuluvat seuraavat osat: projektin perustiedot, kokemustiedot, projekti-kohtaiset raportit sekä yleiset raportit. Projektin kokemustiedot käsittävät projektin riskit ja menestymisen mahdollisuudet, projektikokemukset ja projektipalautteen. Tietopankki mahdollistaa koottujen tietojen hyödyntämisen tulevissa projekteissa. (Peltonen & al. 2002, 64.)

### 2.3 ESR-projektin riskienhallinnan erityispiirteet ja ohjeistus

Rissasen (2002, 23) mukaan EU-rahoituksen turvin toteutettavien projektien erityispiirteinä ovat raskas hallinto ja kallis toteuttamistapa. EU määrittelee toiminnan muodon ja hyväksyy ohjelmat, mutta sisältö ja aidot tulokset voivat jäädä muun varjoon.

Kettunen (2009, 56) korostaa suunnittelun merkitystä ja tähdentää, että projektin suunnittelu tulee tehdä huolella ja on tehtävä tarkka riskien kartoitus. Projektin onnistumista parantaa, kun eri toimijatahoilla on yhteinen näkemys tavoitteista ja riskianalyysi tehtynä.

Riskien hallinnan tarkastelussa Kiiraksen et al. (2011, 9; Merna & Al-Thani 2008, 51-55) mukaan projektin johto torjuu riskejä, joita ei voida tiedostaa ja

täysin tunnistaa alkuvaiheessa. Kohdattuja seurauksia yritetään torjua projektin toteuttajan aktiivisilla ohjaustoimenpiteillä.

Rahoittajan näkökulmasta tarkasteltuna ELY-keskuksen toimenpiteet EU-projektien riskienhallinnassa jakaantuvat seuraavasti: hakemuksen käsittelyvaiheeseen, rahoituspäätöksen tekemiseen, hankkeen käynnistysvaiheeseen sekä hankkeen toteutusaikana tapahtuvaan seurantaan ja valvontaan. Hakemuksen käsittelyvaiheessa ELY-keskuksen rahoituskoordinaattori arvioi muiden yksikön mahdollisten asiantuntijoiden kanssa hakemusta ja päätöstä tehdessään arvioi sekä hankkeen toteuttajan että hankkeen sijoittumisen riskiluokituksen. Luokittelu mahdollistaa projektin seurannan ja ohjauksen niin, että projektin toteuttamisessa ja rahankäytössä ei tule ongelmia. Seurannan avulla mahdollisiin ongelmiin voidaan puuttua ajoissa ja välttyä mahdollisilta takaisinperinnöiltä ja väärinkäytöksiltä käytetyn rahan suhteen (Liite 1). (Rossi 2011.)

Työ- ja elinkeinoministeriö toimii hallintoviranomaisena ja viranomaistahona ohjeistaen rahoittajia taulukon 3 mukaisissa asioissa. Hankehakijoiden sekä toteuttajien asioiden käsittely tapahtuu viranomaistaholla tässä annettujen ohjeistusten pohjalta. Hallintoviranomainen on päivittänyt alla esitetyt ESR-ohjeistukset 22.12.2010 ja ne liittyvät hanketoteuttajan velvoitteisiin. Viranomaistaho on esitellyt uudet kustannusmallit ja antanut niistä ohjeistuksen. Lump sum eli kertakorvausmenettely ja Flat rate eli prosenttiperusteinen kustannusmalli tulivat voimaan 1.6.2011 alkaen. Samoin hanketoteuttajat saavat perustietoa hankkeiden hallinnointiin ja hankkeiden valintaan liittyvissä asioissa. Muita tärkeitä hallinnoijan velvoitteita ovat aloituspalaveriin ja ohjausryhmän toimintaan liittyvät asiat. Lisäksi viranomaistaho on ohjeistanut hanketoteuttajaa seurantatietojen raportoinnista, maksatushakemusten tekemisestä, vastinrahoituksen ohjeistuksesta ja kustannusten tukikelpoisuudesta. (EU:n rakennerahasto-ohjelmat 2011.)

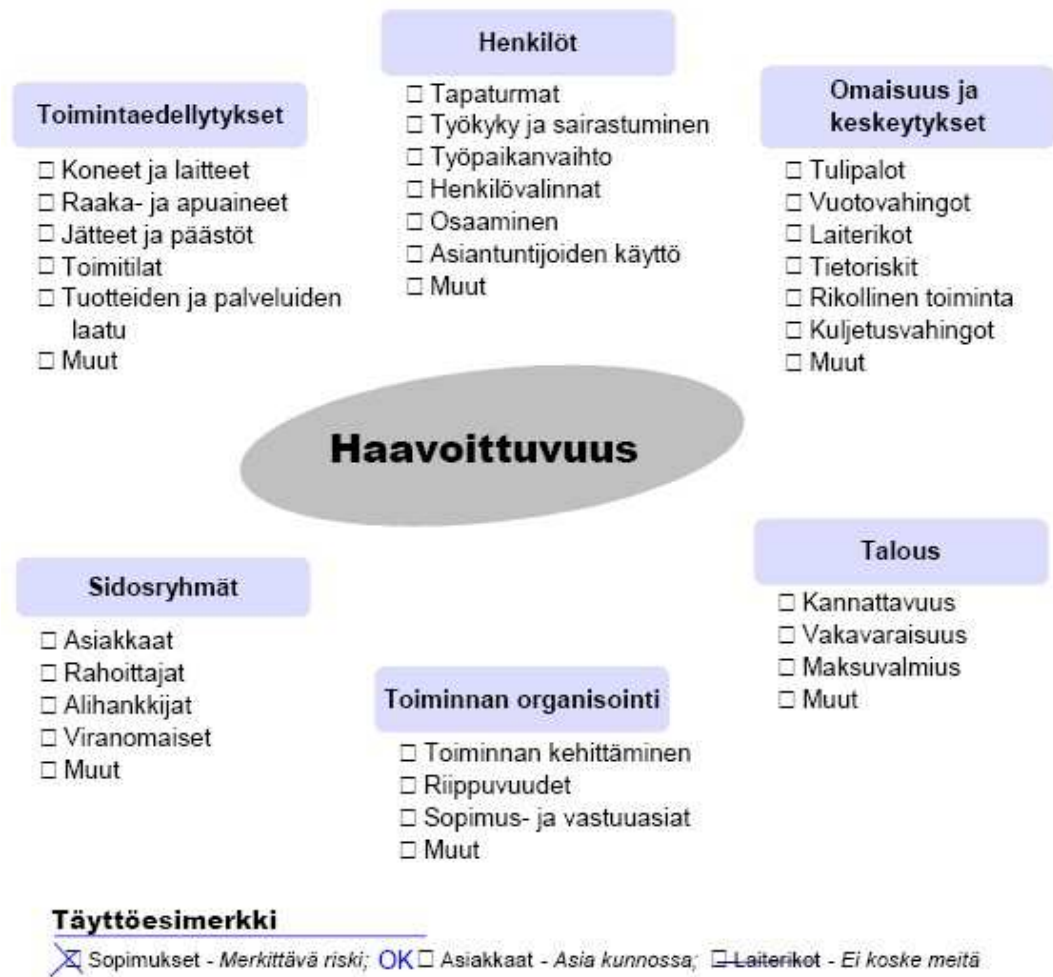
TAULUKKO 3: ESR-projektin riskienhallinnan ohjeistus hankkeiden toteuttajille (EU:n rakennerahasto-ohjelmat 2011)

HANKETOTEUTTAJAN VELVOITTEISIIN LIITTYVÄ ESR-OHJEISTUS
1. Uudet kustannusmallit ja niiden ohjeistus 1.6.2011 alkaen
2. Perustietoa hankkeiden hallintaan
3. Hankkeiden valinta
4. Aloituspalaveri
5. Ohjausryhmä
6. Seurantatietojen raportointi
7. Maksatushakemukset
8. Vastinrahoituksen ohjeistus
9. Tukikelpoisuusohjeet

Lisäksi hallintoviranomainen pyytää tutustumaan projektipäätökseen kokonaisuudessaan, sillä se toimii projektipäällikön ohjeena projektin toteuttamiselle. Projektissa tehdyt toimenpiteet tulee dokumentoida ja arkistoida huolella, jotta niiden avulla voidaan todentaa tukikelpoiset kustannukset. Yhteistyöstä hallinnoijan taloushallinto-osaston kanssa ohjeistetaan niin, että siellä huomioidaan projektihallinnon edellyttämät vaatimukset sekä kirjanpidon että talousseurannan osalta. Projektille tulee luoda seurantajärjestelmä, jonka avulla projektissa voidaan seurata projektin osallistujia, saatuja tuloksia, kerättyä asiakaspalautetta, projektin vaikutuksia sekä hyviä käytänteitä ja raportoitava niistä säännöllisin väliajoin rahoittajalle. Projektin viestinnän tulee olla tehokasta ja kyetä levittämään tulokset ja hyvät käytänteet eteenpäin. (EU:n rakennerahasto-ohjelmat 2011.)

#### 2.4 Riskilajit

Riskilajien luokittelu tapahtuu yrityksen toimintojen mukaisesti ja niitä voidaan tarkastella eri näkökulmista. PK - RH (2009b, 2) esittelee kuviossa 4 yrityksen haavoittuvuusanalyysin. Karttaan on merkitty riskilajien pääalueet tarkistuslistoineen. Niihin on koottu lisäksi tyypillisimmät riskit ja tärkeimmät suojattavat asiat (Liite 2).



KUVIO 9: Haavoittuvuusanalyysi (PK - RH 2009b, 2)

Seuraavassa taulukossa 4 esitellään kaksi erilaista riskien jaottelutapaa, Pelin (2011, 218) ja Pk-yrityksen riskienhallinta (PK - RH 2009,1), jonka jälkeen tässä kehittämistyössä käytetään Pelinin mukaista jaottelua, koska se parhaiten vastaa ESR-projektien riskejä.



TAULUKKO 4: Riskien jaottelu (Pelin 2011, 218; PK-RH 2009, 1) mukaillen

Pelin 2011	PK – RH 2009
Tekniset riskit	Tuoteriskit
Aikatauluriskit	Tietoriskit
Taloudelliset riskit	Liikeriskit
Organisaatioon, henkilöstöön ja tiedonkuluun liittyvät riskit	Henkilöriskit
Ulkopuolisiin hankintoihin ja toimittajiin liittyvät riskit	Paloriskit
Asiakasriskit	Rikosriskit
Ympäristötekijöihin ja luonnonolosuhteisiin liittyvät riskit	Ympäristöriskit
Sopimusriskit	Sopimus- ja vastuuriskit
Tuotevastuuriskit	
Kansainvälisessä toiminnassa kohdemaahan liittyvät riskit	

PK - RH:n (2009, 1) riskienhallinnassa riskit jaetaan seuraavasti: Henkilöriskien tulee olla hallinnassa, sillä henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Henkilöriskkejä ovat muun muassa väärin tehty rekrytointi, puutteellinen osaaminen, työilmapiirin vaikutukset, mahdollinen työkyvyttömyys, työntekijöiden ikääntyminen tai poismeno sekä irtisanoutumiseen liittyvät riskit. Sopimus- ja vastuuriskeistä huolehtiminen on tärkeää, sillä yrityksen tulee panostaa sopimuksien tekoon. Sopimusten laiminlyönti tai niiden puuttuminen johtuvat väärästä asenteesta yritystoimintaa tai annettua tehtävää kohtaan. Tietoriskien merkitys on lisääntynyt useiden vuosikymmenten aikana ja tietoriskit ovatkin yksi merkittävimmistä riskilajeista. (Juvonen & al. 2005,44.)

*Liikeriskejä* ovat muun muassa henkilöstö-, markkinointi- ja kustannusriskit, joiden painotukset muuttuvat, kun yrityksen toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia. Liiketoiminnan riskit liittyvät yrityksen strategiaan, rahavirtojen kulkuun, operatiivisiin toimintoihin, asiakkuuksien hallintaan, innovaatioihin sekä toimintaympäristön uhkiin ja mahdollisuuksiin sekä keskeytysriskit siihen, miten turvataan häiriötön toiminta. Keskeytysriskit voivat esiintyä henkilöriskien seurauksena. Tuoteriskit liittyvät palveluihin ja tuotteisiin. Niiden lanseeraaminen on aina

riskinottoa ja mikäli niihin liittyvät päätökset epäonnistuvat, tulee se yritykselle kalliiksi. Ympäristöriskien tunnistamisella ja ympäristönsuojeluun panostamalla yritys pyrkii antamaan hyvän kuvan yrityksen eri sidosryhmille. Rikosten aiheuttamien riskien ennaltaehkäisemisellä yritys voi torjua vahinkoja, sillä niillä on suora vaikutus yrityksen tuottavuuteen ja sitä kautta tuloksiin. Paloriskien tunnistamisen avulla voidaan niiden varalta varautua, esimerkiksi oikeiden toimintatapojen ja järjestyksen avulla. (Juvonen & al. 2005,44.)

Projektien riskit voidaan jakaa taulukon 5 mukaan ulkoisiin ja sisäisiin riskeihin (SKOL 2004, 6). Silfverbergin (2004, 42-43) mukaan hankkeen ulkoisiin riskeihin projekti ei voi vaikuttaa, esimerkiksi rahoitusjärjestelmän, markkinatilanteen tai lainsäädännön muutokset. Ulkoisten riskien osalta on varmistuttava siitä, ettei niiden toteutuminen ole hyvin todennäköistä. Jos todennäköisyys näyttää suurelta, on suunnitelmissa tehtävä muutoksia, jotta riskien toteutuessa sillä ei ole suurta vaikutusta projektin toteuttamisen ja tulosten saamisen kannalta. Sisäiset riskit johtuvat puolestaan projektin omasta toteutusmallista. Niiden ehkäiseminen onnistuu, kun suunnitellaan ratkaisumalli siten, että vastaantulevien riskien todennäköisyys on pieni.

TAULUKKO 5: Riskien jako sisäisiin ja ulkoisiin riskeihin (SKOL 2004, 6)

SISÄISET RISKIT	ULKOISET RISKIT
Teknologiariskit	Ympäristöriskit
Aikatauluriskit	Luontoriskit
Rahoitusriskit	Julkisuusriskit
Sopimusriskit	Lainsäädäntöriskit
	Markkinariskit

Projektitoimintaan voidaan liittää tietyt *strategiset riskit*, jotka Juvonen et al. (2005, 150–153) jakaa sekä strategian laadintaan että toteuttamiseen liittyviin riskeihin. Strategian laadinnan riskit voivat aiheutua liian vähäisistä tai virheellisistä taustatiedoista ja toteuttamisen esteiden aiheuttajina voi olla organisaation oma

toiminta. Yrityksestä itsestään lähtevät yleensä strategian toteutumisen esteet, jonka vuoksi yrityksen tulee tarkastella omaa toimintaansa ja tehdä yritysanalyysi sekä tutkia myös liiketoimintaympäristössä olevien asiakkaiden kohdalla tapahtuvia muutoksia. Myös markkina-, kilpailija- sekä ympäristöanalyysien teko edesauttavat strategiapäätösten tekemistä ja pienentävät strategian suunnitteluun liittyviä riskejä.

Yrityksen *operatiivisiksi riskeiksi* voidaan luonnehtia toimittajaverkoston ylläpitämiseen ja kehittämiseen, tuote- ja palvelutuottamiseen sekä niiden tarjontaan ja/tai jakeluun liittyvät riskit. Riskeinä voivat olla raaka-aineiden riittävyys ja saatavuus. Lisäksi yrityksen strategian toteuttamiseen liittyvänä uhkana voivat olla sekä yrityksen sisäiset prosessit että toimintaympäristöstä aiheutuvat riskit. Nämä riskit Juvonen et al. (2005, 158 ja 186) jakavat yrityksen sidosryhmiin, joita ovat muun muassa kilpailijat, asiakkaat ja rahoittajat, kohdistuviin sekä toimintaympäristön sosiaalisiin, poliittisiin ja taloudellisiin riskeihin. Näitä ovat muun muassa markkinoiden muutokset, teknologiassa tapahtuva kehitys, globaalisuus ja kansainvälisyys sekä työvoiman saatavuuteen liittyvät riskitekijät. (Juvonen & al. 2005, 158 ja 186.)

Alla olevassa riskien jaottelussa käytetään mukailien Pelinin (2011, 218) riskien jaottelumallia ja soveltaen sitä vastaamaan ESR-projektien riskejä. Riskilajit esittelee projektitoiminnan kannalta loogisessa ja selkeässä järjestyksessä.

*Rahoitusriskit* tarkoittavat Juvosen et al. (2005, 145) mukaan yrityksen talouden hoitamiseen kohdistuvia riskejä. Puhutaan yrityksen riskinkantokyvystä, johon yrityksen taloudellinen tilanne vaikuttaa. Yrityksen toiminnan sujuessa tehokkaasti, yrityksen rahavirrat toimivat hallitusti. Rahavirtoihin liitettäviä riskejä ovat maksuvalmius-, luotto- ja markkinariskit. Erilaisten rahoitusriskien hallinta antaa vahvan pohjan yrityksen toiminnan muuhun riskienhallintaan. Silius ja Tervakarin (2007, 23) mukaan väärin arvioidut kustannukset vaikuttavat negatiivisesti projektin toteuttamisessa sekä niillä on välillistä vaikutusta ongelmien muodossa myös muualle organisaatiossa.

Tukirahaprojekteja rahoittavia tahoja ovat muun muassa EU ja TEKES (Silius & Tervakari 2007, 32). Tukirahaprojekteihin kuuluu usein kilpailuttaminen. Projektin rahoituksen säätelyssä voi olla erilaisia ajallisia, maantieteellisiä ja alueellisia sekä sisällöllisiä rajoituksia, joiden pohjalta rahoitus myönnetään vain tietyille ajanjaksolle ja tiettyihin hanketarkoituksiin sekä rahoittajan itsensä määrittämiin toimenpiteisiin. Lisäksi joku rahoittaja myöntää rahoitusta vain oman toimialueensa hankkeille. Rahoittajatahot usein edellyttävät myös sitä, että talouden raportointi tulee toteuttaa heidän määrityksen mukaan (Silfverberg (2004, 62).

Pirkanmaan EU-rahoitus (2012) ohjeistaa ESR-projekteja tekemään kilpailutuksen säädösten mukaisella tavalla koskien kaikkia julkisia organisaatioita. Rahoittajan ohjeistuksena on, että projektin tulee valita kokonaistaloudellisesti edullisin ratkaisu tai palveluntarjoaja. Kilpailutuksella pyritään pitämään myös projektin kustannukset kohtuullisella tasolla.

Pelinin (2011, 218) mukaan *organisaatoriskeissä* on kyse joko omasta tai partneriorganisaatiosta. Arto et al. (2006, 292) mukaan projektin vastuunjaosta tulee sopia projektikohtaisesti. Projektitiimissä vastuunjako sovitaan sekä projektin sisällä että ulkoisesti suhteessa muihin toimijatahoihin. Projektin alussa suunnittelussa vastuunjaossa sovitaan, kuka hoitaa mitään tehtävää, kuka tekee päätökset ja valvoo projektin eteenpäin menoa sekä miten viestintäjärjestelyt on toteutettu. Projektissa partnereina toimivat tahot voivat tuoda mukanaan uusia mahdollisia riskejä (Sobel 2006). Projekteja hallinnoivat usein pitkän hallinnointikokemuksen omaavat tahot, kuten oppilaitokset, kaupungit, kunnat, järjestöt, yritykset tai säätiöt (EU:n rakennerahasto-ohjelmat 2011).

Organisaatiomuoto, jota projekteissa on esiintynyt, on puhdas projektiorganisaatio. Tämä tarkoittaa sitä, että projektilla on täysin itsenäinen organisaatio, joka näkyy ulospäin erillisenä osana. Projektipäällikkö toimii projektihenkilöstön esimiehenä ja hän kantaa vastuun tiimistä. Projektin työntekijät on valittu suoraan projektityöntekijöiksi. Haasteena tässä tapauksessa on se, että projektityöntekijät ovat erillisessä yksikössä ja yhteys linjaorganisaatioon on vähäinen. (Hellsten 2004, 67; kts. myös Litke 2002.)

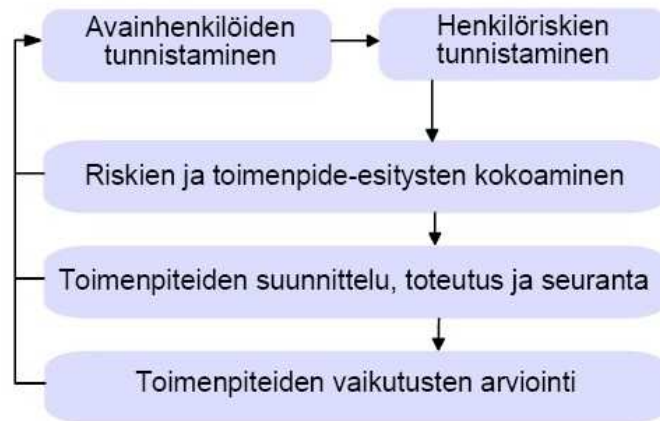
*Henkilöriskien* vaikutus on erityisen korostunut pienissä yrityksissä. Henkilöriskit kohdistuvat kuvion 10 perusteella joko yrityksen henkilöstöön tai sitten ne ovat henkilöstön yritykselle aiheuttamia. (PK - RH 2009c, 1).



KUVIO 10: Henkilöriskit (PK - RH 2009c, 1) mukaillen

Mikäli projektissa on suuri henkilöstöresurssi, vaatii se projektipäälliköltä laajaa henkilöstöjohtamisen osaamista ja kokemusta vaikka hän ei toimikaan henkilöstöjohtajana. (Hellsten 2004, 66; kts. myös Litke 2002) Lisäksi henkilöiden rekrytoinnissa on saatava varmuus, että valinta on molemmille osapuolille oikea. Henkilöiden mitattavia ominaisuuksia, kuten koulutusta, verbaalista lahjakkuutta tai sosiaalisuutta on vertailtu heidän työmenestykseensä ja yritetty löytää yhteyksiä, joista voitaisiin päätellä ne ominaisuudet, joilla on merkitystä ennustettaessa tulevaa työmenestystä. (Flink & al. 2007, 270.)

Kuviossa 11 on esitetty PK - RH:n (2009a, 1) mukaan henkilöriskien hallinnan vaiheittainen eteneminen. Avainhenkilöiden tunnistamisen jälkeen saadaan tunnistettua henkilöriskit, jotka tulee koota ja tehdä niiden varalta toimenpide-esitykset. Toimenpiteiden suunnittelun, toteutuksen ja seurannan jälkeen on vielä arvioitava toimenpiteillä saadut vaikutukset.



KUVIO 11: Henkilöriskien hallinnan vaiheittainen eteneminen (PK - RH 2009a, 1)

Rautanen (2011, 40) toteaa, että kaikilla yrityksillä ei vielä ole käytössä henkilöstön turvallisuuden riskienhallintasuunnitelmaa, jonka avulla turvataan henkilöstölle mahdollisesti aiheutuvia turvallisuusriskejä. Turvallisuuden riskienhallintasuunnitelman tarve tulee yrityksissä huomatuksi vasta, kun yritys kohtaa suuria katastrofeja tai vahinkoja.

Juvonen et al. (2005, 47-50) mukaan yrityksen henkilöstöön kohdistuvat riskit liittyvät työvoiman saatavuuteen ja sen rekrytointiin, koska yrityksen toiminta riippuu työntekijöiden työpanoksesta, osaamisesta ja kyvykkyydestä. Riskit voivat myös olla sidoksissa toisiinsa. Yrityksen kannalta henkilöstöön liittyvät riskit voidaan nähdä sekä työskentelyyn ja toimintaan liittyvinä henkilöriskeinä, joita ovat työvoiman saatavuuteen ja osaamisen riittävyyteen liittyvät riskit, työyhteisön toimintaan ja johtamisen kyvykkyyteen liittyvät riskit, sekä henkilövalintoihin, vahingon tekoon ja työmatkoihin liittyvät riskit. Työpanoksen menettämiseen liittyvinä henkilöriskeinä voidaan mainita sairastuminen, työ- tai toimintakyvyn menetys tai tapaturmat. Lisäksi työntekijä voi lähteä eläkkeelle, irtisanoutua tehtävistään tai jopa menehtyä.

Projektipäällikön oma työpanos voi laskea joko projektin toimimattomuuden ja lukuisten haasteiden tai omien yksityiselämän asioiden vuoksi. Tämä voi suoraan heijastua alaisiin. Mikäli alaisten valvonnalle ei jää syystä tai toisesta aikaa, saat-

tavat sananlaskun mukaisesti 'hiiret tanssia pöydällä kun kissa on poissa'. Työtahdin asteittainen väheneminen voi pitkään jatkuen näkyä myös projektin tavoitteiden saavuttamiskyvyssä. Projektipäällikön huono motivaatio ja poissaolo työstään voivat johtua myös projektissa vaikuttavasta huonosta yhteishengestä. Työnteko on vaikeaa, mikäli henkilöstö ei tule keskenään toimeen, ja se vaikuttaa negatiivisesti yhteisesti sovittujen tavoitteiden saavuttamiseen. Projektityöntekijöiden mielestä myös projektipäällikön johtamistapa ja toimintamenetelmät voivat olla heistä vähemmän hyviä ja toimivia. (Hypermedialaboratorio 2011.)

Projektissa käytetään hyvin usein *matriisi-projektiorganisaatiomuotoa*, jossa toimivalta on jaettu linjaorganisaation johdon ja projektipäällikön kesken. Projektipäällikkö vastaa työnjohtamisesta ja hänellä on valvontavalta projektin sisällön osalta. Riskinä tässä on se, että hän ei itse pääse valitsemaan alaisiaan, jolloin toimeentuleminen heidän kanssaan voi pahimmassa tapauksessa olla hyvin haasteellista. Tällaisessa tapauksessa tiimiläisten sitoutuminen projektiin voi olla vähäistä, sillä heillä on kaksi esimiestä, projektipäällikkö ja linjaorganisaation henkilöstöjohtaja. Tällaisessa tilanteessa projektipäällikön on oltava taitava muutosjohtaja, sillä projektin on edettävä yllättävienkin asioiden noustua esiin. Projekti voi 'mennä metsään', mikäli projektitiimin jäsenten välille syntyy kitkaa ja ristiriitoja ei saada selvitettyä. Projektissa esiintyvien ristiriitojen on useimmiten todettu johtuvan projektin ihmissuhdeongelmista eikä niinkään sisällöstä, esimerkiksi tiimihengen puuttumisesta ja henkilöiden välisistä ristiriidoista. (Hellsten 2004, 65-88; kts. myös Litke 2002.)

Projektipäällikön henkilökohtaisena riskinä on projektin etukäteistiedon hankinnan puute tai vähäisyys. Ennen tehtävän vastaanottamista projektipäällikön tulisi olla tietoinen mahdollisimman monista valmisteluvaiheissa olevista seikoista, kuten mahdollisista ristiriidoista suunnittelevien tahojen kesken. Hänen tulisi osata nähdä niin sanotusti kulissien taakse ja saada selville, ettei projektia ole hankkeistettu suunnitteluun osallistuvien tahojen intressien vastaisesti, jolloin verkostoyhteistyö projektin aikana voi olla hyvin haasteellista ristiriitaisuuksien vuoksi. (Hellsten 2004, 65 -88; kts. myös Litke 2002.)

Projektitoiminnassa tärkeän osan toimintaa muodostaa *kohderyhmä*, josta voi aiheutua riskejä projektin toiminnalle. Kohderyhmälle on projektisuunnitelmassa asetettu tietyt tavoitteet ja toimenpiteet, joiden avulla tavoitteisiin pyritään pääsemään. Kohderyhmään liittyy monia riskejä, joita voidaan tarkastella Juvonen et al. (2005, 179) mukaan asiakkuusriskijakoa soveltaen. He ovat jakaneet riskit asiakkaiden valitsemiseen, hankkimiseen, säilyttämiseen ja heidän avulla rakentuvaan kasvuun liittyviin riskitekijöihin.

Henkilötietolailla suojataan yksityiselämän ja yksityisyyttä, joka koskee sekä viranomaisten, yritysten sekä yksityisten henkilöitten toimia. Lakia sovelletaan myös henkilötietojen verkossa tapahtuvaan käsittelyyn. Henkilörekisteri on henkilötietolain mukaan tietojoukko, joka sisältää henkilötietoja ja sen käyttötarkoitus muodostuu yhteenkuuluvista merkinnöistä, jotka on tehty eri henkilöistä, esimerkiksi kortistot tai luettelot. (HetiL 1:3) Henkilötietoja saadaan käsitellä ja rekisteröidä, mikäli asianomainen henkilö antaa suostumuksensa (HetiL 2:8).

*Sidosryhmien toiminta* voi aiheuttaa projekteille riskejä. Brysonin (2004) määritelmän mukaan sidosryhmä tarkoittaa, erilaisia tahoja, jotka tavalla tai toisella liittyvät projektin toimintaan. Sidosryhmät jaotellaan sekä sisäisiin että ulkoisiin sidosryhmiin. Sisäiseen sidosryhmään kuuluvat hallinnoijan edustajat ja projektihenkilöstö. Ulkoisiin sidosryhmiin kuuluvat muun muassa toiset projektit, yritykset, kunnat, erilaiset yhteisöt sekä oppilaitokset. Mikäli projektipäälliköllä on erityisiä haasteita projektin toimintaa vastustavien tahojen kanssa, tulee projektipäällikön olla yhteyksissä muihin sidosryhmätahoihin ja yrittää saada heiltä apua ongelman ratkaisemiseksi. Mikäli ongelma kasvaa suuriin mittasuhteisiin, voi siitä aiheutua mittava riski projektin jatkumiselle. Tällöin joudutaan kääntymään rahoittajan puoleen ja tekemään mahdollisesti projektisuunnitelmaan muutoksia.

Sidosryhmien sitouttamisen epäonnistuminen ei aina ole kokonaan projektipäällikön vastuulla vaan joskus voi käydä niin, että tietyn sidosryhmän viestintäkulttuuri voi olla kehittymätön ja siten esteenä yhteiselle toiminnalle. Projektipäällikön karisma voi haasteellisimmillaan tukea tätä estettä, jolloin henkilökemioitten tarkastelulta ei voida välttyä. Asioiden esittämistavan pohdinta on myös tär-



keää lähestyttäessä eri sidosryhmätahoja. Joskus joku taho ilmoittaa kesken projektin, ettei osallistu enää projektin kanssa tehtävään yhteistyöhön, koska heidän yhteistyölle ja sen tuomille tuloksille asetetut tavoitteet eivät toteudu. Tällaisen tahon vetäytyminen voi pahimmillaan olla mittava riski projektin toiminnalle. (Hypermedialaboratorio 2011.)

Teknologiaan liittyvät erilaiset *tekniset riskit* liitetään usein uusien, vielä kokeilemattomien varmistusmenetelmien tai materiaalien sekä teknologian käyttämiseen (SKOL 2004, 7). *Tietoriskien* hallinnan tavoitteena on yrityksen tietojen oikeellisuuden, saatavuuden ja luotettavuuden suojaaminen. Tavoitteet voidaan saavuttaa järjestelmällisen käytänteiden kehittämisen muodostuessa osaksi johtamista. Tietoriskien hallinnalla ja suojaustoimenpiteillä pyritään takaamaan yritystoiminnan jatkuvuus siten, että toiminnassa tarvittaville tiedoille, laitteille, järjestelmille ja muille resursseille asetetut vaatimukset oikeellisuuteen, käytettävyyteen ja luotettavuuteen perustuen säilyvät. (Kyrölä 2001, 37 ja 133; Juvonen & al. 2005, 114 ja 128.)

*Tietosuojariskit* ovat mahdollisia yrityksen toiminnassa. Yrityksen avainhenkilöiden tulee käsitellä luottamuksellista tietoa huolella. Heidät tulee perehdyttää jo työhön tullessa yrityksen tietoturvaperiaatteisiin ja luottamuksellisen tiedon käsittelystä annettuihin ohjeisiin. Luottamuksellista tietoa sisältäviä asiapapereita ei tule jättää autoon ilman valvontaa eikä niitä saa käsitellä julkisilla paikoilla. (Saarnio 2006, 12; Kuusela & Ollikainen 2005, 273.) ISO 27001 -standardi (2010) antaa laajat mahdollisuudet tietoturva-asioiden suojaamiseen siten, että tiettyjä tietoja saavat vain niiden saamiseen oikeutetut henkilöt. Suojattavia asioita ovat muun muassa digitaalinen tieto, tietokoneet ja -verkot sekä yksittäisen työntekijän tietotaito.

Muita ESR-projektin toiminnassa esiintyviä riskejä ovat *aikatauluriskit*, jotka voivat ilmetä projektin eri vaiheissa. Erilaisista aikataulun muutosmenettelyistä tulee sopia ennalta rahoittajan kanssa ja niistä on keskusteltava lisäksi ohjausryhmän kokouksessa. (Silius & Tervakari 2007, 9-10; Pelin 2011, 218; Thompson & Perry 1992.) *Vastuuriskejä* ovat Juvosen et al. (2005, 92) mukaan erilaiset sopimusriskit ja kolmannelle osapuolelle aiheutetut henkilöihin, esineisiin, varallisuuteen, tuot-

teisiin tai ympäristölle aiheutetut vahingot. Riskien suuruus määrittyy sitä suuremmaksi, mikäli yrityksellä on laajaa kansainvälistä toimintaa. Vastuuriskejä syntyy, kun jotakin tiettyä normia rikotaan omalla toiminnalla tai sopimuksen rikkomisella aiheutetaan toiselle osapuolelle haittaa. Vastuuriskit ovat vahvasti kasvava riskilaji. Erilaisissa *copyright- tai tekijänoikeusasioissa* voi syntyä riskejä. Immateriaalioikeuksilla tarkoitetaan Lukkarin (2004, 67-69) mukaan tuotetun valmiin toteutukseen, sisältöön ja sisältämän ohjelmistokoodin sekä mahdollisen muun syntyneen materiaalin käyttöoikeuksia, niiden jakautumista ja oikeuksien voimassaoloaika. Tekijänoikeuslaissa on määritelty immateriaalioikeuksista muun muassa taloudelliset ja moraaliset tekijänoikeudet. (TekijäL 2-3.)

Projektin *viestinnän suunnittelu ja toteutus* on projektin kannalta erittäin tärkeää. Jäsentymättömässä viestintäkulttuurissa tiedot eivät saavuta kohdettaan tai ne voivat muuten hävitä matkalla, mikä voi aiheuttaa projektin jonkun toiminnan hidastumista. (Hypermedialaboratorio 2011.) Hyvää hallintotapaa käyttäen yritys voi pienentää *lainsäädäntöön ja viranomaistahoihin liittyvien riskien* määrää ja suuruutta. Sen avulla yritys edistää liiketoimintaa ja lisää hyvinvointia yrityksen sisällä. (Juvonen & al. 2005, 187.)

Pelin ohjeistaa (2008, 232) tutkimaan tarkoin *palveluntarjoajan* taustatiedot, muun muassa luottotiedot, henkilö- ja toimintaresurssit sekä aikaisemmat suosituksukset. Tehtävissä sopimuksissa tulee olla maininta, miten toimitaan, jos sopimus joudutaan purkamaan ja millaiset ovat mahdollisesta viivästymisestä aiheutuvat korvaukset.

*Sopimuksien tekemiseen* liittyy riskejä. Lukkarin (2004, 67-69) mukaan tuotantosopimuksessa tulee määritellä muun muassa sopimuksen osapuolet yhteystietoineen ja velvoitteineen, sopimuksen kohde sekä sen määrittely, tilauksen tarkka määrittely ja immateriaalioikeuksista sopiminen. Yritykset panostavat liian vähän sopimusten tekoon PK - RH:n (2009) mukaan. Huonoimmassa tapauksessa heillä ei ole sopimuksia ollenkaan tai ne ovat heille epäedullisia, mikä on riskienhallinnan kannalta hyvin ongelmallista. Huolellisella sopimisella saadaan parannettua yhteistyön tekemistä ja sen avulla vältetään ongelmia (SKOL 2004, 8).

*Tuotevastuuriskit* liittyvät tuotteisiin. Tuote määritellään tuotevastuulaissa (8.1.1993/1999) irtaimeksi esineeksi ja tämä laki koskee henkilölle tai omaisuudelle aiheutetun vahingon korvaamisvelvoitetta. Tuotteen valmistajalla on korvausvelvollisuus, mikäli tuote on virheellinen (Kauppalaki 355/1987:30; Tuotevastuulaki 1990). Yrityksen toiminnan *ympäristövastuita* Juvonen et al. (2005, 109) tarkastelee toimialan, toiminnan laajuuden ja koon, yritysjohdon osaamisen ja henkilöstön ammattitaidon sekä ajantasaistetun ympäristöpolitiikan mukaan.

Kansainvälisissä projekteissa esiintyvät *kohdemaahan liittyvät riskit*, kuten lainsäädäntö, poliittiset ja sotilaalliset riskit, rajataan tässä kehittämistyössä pois, koska tämän tutkimuksen kohteena olevilla ESR-projekteilla ei ole kansainvälisiä toimenpiteitä.

## 2.5 Riskien tunnistaminen ja arviointi

Ahokkaan (2012, 31) mukaan kaikkien yritysten toimintaan kohdistuu sisäisiä ja ulkoisia riskejä (Halla et al. 2003, 36). Hyvä riskien tunnistaminen ja niiden analysointi kuuluvat yrityksen tehokkaaseen sisäiseen valvontaan. Yritysjohdon tulee tarkastella riskejä jokaisella toimintatasolla ja kyetä hallitsemaan niitä tarpeellisten toimenpiteiden avulla. Riskien tunnistaminen on yrityksessä jatkuva prosessi, jonka avulla hallitaan taloudellisia, teknologisia, lainsäädännöllisiä ja toiminnallisia olosuhteita, jotka muuttuvat jatkuvasti tuoden mukanaan uusia riskejä.

*Riskien tunnistamisella* tarkoitetaan Artton (2002, 174) mukaan sitä, kun määritellään todennäköisten riskien vaikutuksia projektille ja dokumentoidaan jokaisen riskin ominaisuudet. Riskien tunnistaminen ei ole kerran tapahtuvaa, vaan sen tulee olla jatkuvaa läpi koko projektin elinkaaren. Leppäsen (2006, 121) mukaan riskien tunnistamista voidaan verrata toimintaympäristöstä piirrettyyn karttaan. Kartan avulla yrityksen on mahdollista nähdä kokonaiskuva tavoitteistaan ja niitä uhkaavista tekijöistä, jotka voivat tavalla tai toisella estää tavoitteiden toteutumisen. Kuuselan ja Ollikaisen (2005, 138) mukaan riskien tunnistaminen tulee kuulua yrityksen arkeen ja olla jatkuva käytäntö. Yrityksen on määritettävä riskienhallinnan menetelmät, joiden avulla riskit saadaan tunnistettua ja arvioitua sekä mikä on raportointitiheys jatkossa. Riskeistä tulee laatia vaivattomasti päivitettävä

riskirekisteri, josta on poimittavissa yhteenveto halutuista rekistereistä. Lisäksi riskeistä tulee muodostaa yrityksen riskikartta.

Riskien tunnistamiseen käytetään systemaattisia tapoja, joiden ryhmittelyssä käytetään apuna tarkistuslistoja, luovaa ideointia, mallintamista sekä tutkimuksia. Tarkistuslista voi olla esimerkiksi lista riskeistä tai teemoista, joista voi projektille aiheutua riskejä. Luovaa ideointia voidaan käyttää riskien tunnistamiseen muun muassa ryhmätyönä toteutettavana aivoriihi-menetelmänä. Mallintamisessa tehdään riskien jäsentelyjä, luokitteluja ja kuvataan niiden keskinäisiä suhteita, jotta saadaan riskikokonaisuus hahmotettua. Usein tämä toteutetaan visuaalisesti. Tutkimukset voidaan toteuttaa tekemällä laajoja selvityksiä projektin toimintaan pehrymällä. (Artto & al. 2006, 206–207.)

Mernan ja Al-Thanin (2008, 47) mukaan riskien tunnistamisessa määritellään ne riskit, jotka vaikuttavat projektin toimintaan ja dokumentoidaan niiden yksittäiset piirteet ja ominaisuudet. Riskien luokittelu voidaan toteuttaa jakamalla riskit sisäisiin ja ulkoisiin riskeihin. Luokittelussa tulee määrittää riskienhallinnan toteuttaminen eli kenen vastuulla on toteutus, kuka hoitaa riskienhallintaa sekä miten työn valvonta järjestetään. (Ilmonen & al. 2010, 67).

Rissasen (2002, 18) mukaan projektin elinkaaren aikana projektin alun riskit ovat yleensä laadullisia. Projektin lopulla esiintyy enemmän taloudellisia ja turvallisuuteen liittyviä riskejä. Työelämässä korostuvat avainhenkilöihin liittyvät riskit, joihin tulisi miettiä projektin alussa varasuunnitelma mahdollisten henkilövaihdosten tai sairastumisten varalle. Projektin riskejä ovat strategiseen päätöksentekoon liittyvät riskit, menetelmä- ja toteuttamisriskit sekä henkilöriskit ja tietovuodot.

*Riskien arviointi* alkaa riskien tunnistamisella (Halla & al. 2003, 67) ja niiden todennäköisyyksien sekä vakavuuden analysoinnilla. Kokonaisvaltaiselle riskienhallinnalle on tunnusomaista, että riskien tunnistaminen tapahtuu yrityksen tavoitteita vasten. Tämän jälkeen tehdään riskien arviointi ja siirto riskirekisteriin. Muutosten arvioinnin osalta on tärkeää, että vuosikellon mukaan tapahtuneet riskiarviokirjaukset ovat vuodenvaihteeseen mennessä riskirekisterin pohjatietoina ja

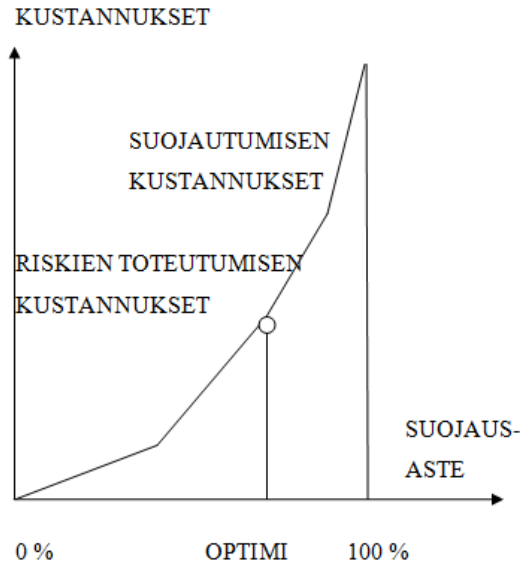
vuoden aikana tapahtuneet päivitykset ovat siinä erikseen kirjattuina. (Ilmonen & al. 2010, 95.)

Riskien arvioimisessa tulee huomioida sekä yrityksen sisäiset että ulkopuoliset riskit. (Sobel 2006). Riskejä arvioimalla yritetään löytää niitä riskitekijöitä, joilla on eniten vaikutusta yrityksen toimintaan. Näin ollen yrityksen käytettävissä olevia resursseja kohdennetaan niiden toimenpiteiden osalle, joista muodostuu suurin huomion lähde tai millä on eniten vaikutuksia yrityksen menestykseen. (Kuusela & Ollikainen 2005, 238.)

Holopainen et al. (2006, 222) mukaan riskienhallintajärjestelmän ja sen avulla tehtävien päätösten pohjana on yrityksen toteuttama mittaus-, kuvaus- ja seuranta-järjestelmä, joiden avulla voidaan riskien tunnistaminen, arviointi, mittaaminen sekä toteutumisten todennäköisyydet ja seuraukset määritellä.

Riskien kartoituksen ja perusteellisen analysoinnin avulla yritys voi onnistua riskien torjunnassa. Analyysyjä voidaan tehdä olemassa oleville, potentiaalisille tai muuttuville riskeille. Olemassa olevia riskejä voivat olla järjestelmiin ja normistoon sekä sen tulkintaan liittyvät riskit, joita voidaan kutsua myös piiloriskeiksi, koska niitä ei ole jostain syystä havaittu omassa toiminnassa. Muuttuvat riskit liittyvät organisaation ulkoisiin riskeihin, joita projektille aiheuttavat ulkopuoliset tahot, suhdanteet ja asiakkaat. (Koivu & al. 2010, 75 - 77.)

Pelin (2011, 223) tarkastelee riskien taloudellista analyysiä, jossa riskien torjuntatoimenpiteet on arvioitu ja niille on laskettu kustannusvaikutukset. Tämän jälkeen saadun merkityksen rahallista arvoa verrataan sen tilanteen kanssa, mitä yritykselle tulisi maksamaan, jos riski joudutaan torjumaan kuvion numero 12 tilanteen mukaisesti.



KUVIO 12: Riskin / suojautumisen kustannukset (Pelin 2011, 223)

Riskejä arvioitaessa on tarkasteltava riskien aiheuttamien vaarojen suuruus, todennäköisyys ja vakavuusaste (Saarnio 2006, 5). Mikäli havaittu riski voidaan erilaisten toimenpiteiden avulla poistaa, ei vaaran suuruutta tarvitse arvioida. Riskin suuruus määritellään vain niiden riskien osalta, joita ei voida käytännön toimenpiteiden avulla täysin poistaa. Riskien suuruus muodostetaan riskin todennäköisyyden, joita voivat olla muun muassa riskin esiintymistiheys, laajuus tai kesto, perusteella. Riskien aiheuttamien seurausten vakavuusasteeseen vaikuttavat esimerkiksi aiheutuvan haitan aste, sen vaikutus toiminnon suorittamiselle, seurausten laajuus sekä vaikutuksen aikajänne. (Mustonen 2009, 26.) Riskit tulee asettaa tärkeysjärjestykseen niiden vakavuuden perusteella (Rautanen 2011, 16).

Projektien riskienhallinnan tukemiseen on kehitetty monia standardeja, menetelmiä ja riskienhallintaohjelmistoja. TEKESin toteuttamassa KnowRisk-projektissa kehitettiin PRIMA-analyysi, jossa tarkastellaan tunnistamis- ja arviointimenetelmän avulla projektin riskien ja menestymisen mahdollisuutta. Julkaisu sisältää analyysin valmistelun, toteuttamisen ja tehtävät. Se ei ole riippuvainen toimialasta mutta sitä voidaan soveltaa räätälöidysti eri yritysten toiminnassa. Lähinnä sitä käytetään toimitusprojektien riskienhallinnassa ja kokemustiedon hallinnassa. (Peltonen & al. 2002, 6.)

## 2.6 Riskin suuruuden ja todennäköisyyden määrittäminen

Dawson et al. (1995) mukaan riskianalyysin tärkein osa ovat riskienhallinnan tavoitteet. Riskienhallinnan tarkoituksena on määrittellä olemassa oleva riskien ja mahdollisuuksien tasapaino, jotta riskienhallintatoimenpiteiden avulla saadaan vaa'an kieltä kallistettua pois riskeistä mahdollisuuksien puoleen. Rissasen (2002, 166) mukaan hyvässä projektityöskentelyssä on tarpeen tutkia riskejä ja pyrkiä hallitsemaan niitä. Riskianalyysin tekoa varten tulee koota asiantuntijalla täydennetty projektiryhmä koolle riskianalyysi-istuntoon, jonka riskianalyysiin perehtynyt henkilö on valmistellut, jolloin ryhmä pystyy työskentelemään luovalla ja suunnitelmallisella tavalla.

Riskejä arvioitaessa on tarkasteltava riskien aiheuttamien vaarojen suuruus, todennäköisyys ja vakavuusaste. Mikäli havaittu riski voidaan erilaisten toimenpiteiden avulla poistaa, ei vaaran suuruutta tarvitse arvioida. Riskin suuruus määritellään vain niiden riskien osalta, joita ei voida käytännön toimenpiteiden avulla täysin poistaa. Riskien suuruus muodostetaan riskin todennäköisyyden, joita voivat olla muun muassa riskin esiintymistiheys, laajuus tai kesto, perusteella. Riskien aiheuttamien seurausten vakavuusasteeseen vaikuttavat esimerkiksi aiheutuvan haitan aste, sen vaikutus toiminnon suorittamiselle, seurausten laajuus sekä vaikutuksen aikajänne. (Mustonen 2009, 26.) Mernan ja Al-Thanin (2008, 19) mukaan projektin koko, teknologian uudet menetelmät sekä projektin rakenteellinen moniulotteisuus vaikuttavat projektien riskeihin eli 'mitä suuremmasta projektista on kyse, sitä suuremmat ovat riskit'.

Apgar (2006, 183-198) puhuu riskienhallinnan yhteydessä käsitteestä riskiälykyys, jonka tasoa johdon tulisi järjestelmällisesti nostaa. Riskiälykyys johtaa suoraan suunnitelmien ja strategioiden onnistumiseen, mutta yhteneväisyys tavoitteidemme ja riskienhallintataitojen välillä on suunnitelmien ja strategioiden tulos. Apgar on ohjeistanut riskiälykkyyden kehittämistä siten, että on pohdittava, mitkä riskit ovat opittavissa. Lisäksi on samaistuttava niihin riskeihin, joista voi ottaa oppia nopeimmin.

Riskienhallinta on Peltonen et al. (2002, 79) mukaan hyvin laaja-alainen ja monitahoinen projektinhallinnan osa-alue ja yksi tärkeimmistä projektin onnistumisen edellytyksistä. Riskienhallinnassa tulee olla pitkäjänteistä sitoutumista ja valmiutta riskienhallintaa edesauttaviin toimenpiteisiin.

Projektien riskienhallinta sisältää Peltonen et al. (2002, 36; Juvonen et al. 2005, 18) mukaan: riskien tunnistamisen, analysoinnin, priorisoinnin, reagoinnin ja ehkäisyyn sekä seurannan. Riskienhallinnassa tulee seurata syitä ja niiden seurauksia sekä havainnoida mahdollisuuksia ja uhkia. Riskianalyysi sisältää kaikki toimintavaiheet lähtien riskien tunnistamisesta aina niiden suuruuden arviointiin asti.

Yritysjohdon riskiraportointi aloitetaan Ilmonen et al. (2010, 99–101 ja 191) mukaan riskien keräilyllä ja arvioinnilla sekä luokitellaan ne riskienhallintapolitiikan määrittämällä tavalla. Riskianalyysin avulla saadaan riskin suuruus- ja todennäköisyysvaikutusten pohjalta nettoriskit, joihin kohdennetaan riskienhallintatoimenpiteet. Niitä arvioimalla selvitetään yrityksen jäännösriskit, joita sitten verrataan yrityksen teoreettiseen riskinkantokykyyn. Kokonaisvaltaiseen riskiraporttiin tulee dokumentoida riskien arvioinnin, riskienhallinnan toimenpiteiden ja käytettyjen keinojen netto- tai jäännösriski. Johdon riskikartta käsittää 15 - 20 suurimman riskin sisällöt ja niiden koostamisen ovat tehneet yrityksen eri liiketoimintatasot. Riskiraportin tehtävänä on ohjata ja helpottaa ylimmän johdon päätöksentekoa liittyen operatiiviseen riskienhallintatoimintaan ja resursseihin.

Silfverbergin (2004, 56) mukaan projektien onnistuminen riippuu sekä projektin omasta onnistumisesta että monien ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta. Mikäli näihin ulkoisiin tekijöihin tulee muutoksia, ne voivat aiheuttaa riskejä myös projektin toteuttamiselle. Riskianalyysiä voidaan käyttää apuna riskien todennäköisyyksien arvioinnissa. Koskaan hanketta ei saa kokonaan riskittömäksi. Jäljellä olevien riskien tulee kuitenkin olla vaikutuksiltaan pieniä, jolloin niiden vaikutukset ehdistään korjaamaan. Taulukossa 6 on kuvattuna riskijaottelut, riskitekijät ja tarvittavat toimenpiteet kohdattavien riskien varalta. Hankkeen onnistumisen kannalta tärkeät kriittiset tekijät on kerrottu Silfverbergiä (2004, 19) mukaillen ja ESR-projekteihin soveltaen liitetiedoissa (Liite 3).



TAULUKKO 6: Muistilista riskianalyysia varten (Silfverberg 2004, 44)

	Riskitekijä	Tarvittavat toimenpiteet
Taloudelliset riskit		
Teknologiset riskit		
Institutionaaliset riskit		
Sosio-kulttuuriset riskit		
Ympäristötekijät		

*Riskianalyysi* tehdään projektin mahdollisia riskiä varten. Siinä riskit tunnistetaan, arvioidaan niiden vakavuusaste sekä suunnitellaan toimenpiteet ja valvontaohjeistus niiden varalta. (ICT Standard Forum 2011; Ahokas 2012, 32). Päätöksentekoa joudutaan usein toteuttamaan epävarmuustekijöiden vallitessa. Keskeisimpänä haasteena on useasti käytössä tarvittavien arviointien, kalkyylien ja ennusteiden luotettavuuden arviointi. (Kuusela & al. 2005, 89.)

Projektisuunnitelman läpikäyminen tapahtuu projektin eri työvaiheita tarkastelemalla ja arvioimalla riskejä. Suunnitteluryhmän jäsenet voivat pohtia seikkoja, jotka voivat mennä pieleen projektin aikana ja listata niitä paperille. Tässä vaiheessa niitä ei vielä kannata kommentoida. Ryhmän jäsenenä olisi hyvä olla myös sellaisia henkilöitä, joilla on aikaisempaa projektityökokemusta. Mikäli ryhmällä on käytössään mahdollisten aikaisempien projektien tuottamaa dokumentoitua tietoa riskien tarkistusluettelossa, voidaan sitä käyttää apuna riskien arvioinnissa. Tarkistuslistat voivat sisältää myös riskien torjuntaan ennalta suunnitellut toimenpiteet. (Pelin 2011, 228.)

Riskianalyysin avulla voidaan ISO 31000 -standardin (2008, 11) mukaan kehittää riskien ymmärtämistä. Riskianalyysi antaa sysäyksen riskien arviointiin ja päätöksentekoon, mikäli riskejä joudutaan torjumaan sekä sopivien riskienhallintastrategioiden ja keinojen valintaan.

Juvonen et al. (2005, 8-10) esittelee *riskin suuruuden arvioinnissa* yleisesti käytetyn tavan määrittellä riskin suuruutta todennäköisyyden ja merkittävyyden perusteella. Arvioinnissa käytetään perinteistä kaavaa 1.

*Perinteinen kaava 1:*

$$\text{Riski} = \text{Todennäköisyys} \times \text{Riskin vakavuus}$$

Riskin todennäköisyyttä voidaan arvioida vain tyypillisten riskien osalta. Uudet ja tuntemattomat riskit jäävät todennäköisyyttä määriteltäessä tarkan arvion ulkopuolelle. Riskejä tarkasteltaessa yrityksen riskin todennäköisyydellä ei ole merkitystä toiminnan jatkuvuudelle, vaan sillä on ainoastaan vaikutusta kilpailukykyyn. Uusi kehittyneempi kaava ottaa huomioon riskin merkittävyystekijän, seurausten vakavuuden, koska se on yritykselle paljon tärkeämpi tieto kuin se, millä todennäköisyydellä riski toteutuu.

Kehittyneemmän kaavan avulla saadaan riskin vakavuus huomioitua siten, että harvoin eteen tuleva katastrofi ja normaaliin arkeen kuuluva tapahtuma saavat vakavuudeltaan erilaiset arvot. Tällöin kehittyneemmässä kaavassa 2 vaikuttavuus korotetaan toiseen potenssiin.

*Kehittyneempi kaava 2:*

$$\text{Riski} = \text{Todennäköisyys} \times \text{Riskin vakavuus}^2$$

Kehittyneemmän kaavan 2 tulo on määritelty nimeksi riskiarvo (Mattila 2006), joita voidaan verrata eri riskien osalta keskenään. Riskiarvojen laskennan perusteella saadaan selvitettyä taulukon 7 mukaisesti sekä ne riskit, jotka aiheuttavat yrityksen toiminnalle uhkan että ne, jotka voidaan eri toimenpiteiden avulla poistaa, siirtää tai pienentää.

TAULUKKO 7: Riskiarvon osoittama uhka yrityksen toiminnan jatkuvuudelle (Juvonen & al. 2005, 10)

Riskiarvo	Uhka yrityksen toiminnan jatkuvuudelle
< 10	Merkityksetön riski
10 – 20	Kohtalainen riski
20 <	Merkittävä riski

Esimerkkinä Juvonen et al. (2005, 10–11) kuvaa yrityksen kaluston ja koneiden miljoonan euron palovahinkoa yllä mainittujen kaavojen avulla tarkasteltuna seuraavalla tavalla: Perinteistä kaavaa 1 käyttämällä riskituloksi saadaan 5, ja kehittyneemmän kaavan 2 avulla tilannetta tarkasteltuna riskiarvo on 125. Tämän perusteella riskin todennäköisyys on arvoltaan 1 ja vakavuuden arvo 5. Edellä kuvattun esimerkin avulla voidaan todeta, että perinteinen laskentamalli tarjoaa samaa riskituloa sekä harvoin eteen tulevalle katastrofille että normaaliin liiketoiminnan arkeen kuuluvalla tapahtumalla.

Mustosen (2009, 29) mukaan aina ei ole mahdollista poistaa kaikkia riskejä. Arvioidujen riskien osalta tulee pohtia, miten ne voidaan poistaa ja ainakin pienentää aiheutuvan haitan määrää. Riskit tulee järjestää tärkeyden tai kiireellisyyden mukaan järjestykseen siten, että suurimmat riskit on otettava ensimmäisenä tarkasteltavaksi. Riskien suuruudet 1-2 ovat niin vähäisiä, ettei niille tarvita toimenpiteitä. Suuruusluokan 3-5 riskien aiheuttamia vahinkoja tulee pienentää ja niille on laadittava toimenpideohjeistus. Riskin suuruuden määrittämiseksi on löydettävä esiintullen riskin suuruusluokkaa osoittava tunnusluku. Kun riskien suuruudet saadaan määritettyä, voidaan selvittää toiminnalle aiheutuvat suurimmat riskit. Riskin suuruuteen vaikuttavat tapahtuman esiintymistodennäköisyys ja seurausten vakavuusaste. Molemmat tekijät on huomioitava riskin suuruuden määrittämisessä. (Rautanen 2011, 9.)

Alla olevassa taulukossa 8 esitellään tapahtuman esiintymistodennäköisyys vasemmanpuoleisissa sarakkeissa ja ylimmällä tasolla seurausten vakavuus. Molemmissa sarakkeissa on kolmen tason määrittelyt. Riskien suuruus löytyy taulukon rivien ja sarakkeiden yhtymäkohdasta. Riskeille saatavat suuruudet vaihtelevat lukuarvojen 1 – 5 välillä, jossa 1 tarkoittaa pienintä riskiä ja 5 suurinta. Tärkeää on huomioida, että riskien tarkastelu tapahtuu niiden seikkojen perusteella, miten tyypillisiä ne ovat, kuinka usein niitä voi tapahtua sekä miten mittavia seurauksia ne voivat aiheuttaa. (Mustonen 2009, 26–27.)

TAULUKKO 8: Riskitaulukko selityksineen (Mustonen 2009)

Tapahtuman esiintymistodennäköisyys	Seurausten vakavuus		
	1 Vähäiset Ohimenevä haikka (esim. seurantajärjestelmän dokumentointiprosessin puuttuminen)	2 Haitalliset Pitkäkestoisia vaikutuksia, pysyviä lieviä vaikutuksia (esim. projektityöntekijän useamman kuukauden sairausloma)	3 Vakavat Pysyvät ja palautumattomat vahingot (esim. tärkeän toimijatahon poistuminen yrityskaupan myötä)
1 Epätodennäköinen Tapahtuman esiintyminen harvoin ja epäsäännöllisesti	1 Merkityksetön riski	2 Vähäinen riski	3 Kohtalainen riski
2 Mahdollinen Tapahtuman esiintyminen toistuvasti mutta ei säännöllisesti	2 Vähäinen riski	3 Kohtalainen riski	4 Merkittävä riski
3 Todennäköinen Tapahtuman esiintyminen usein ja säännöllisesti	3 Kohtalainen riski	4 Merkittävä riski	5 Sietämätön riski

Washington Staten (2010, 50) mukaan riskejä analysoitaessa on erityisen suuren riskin osalta otettava sen todennäköisyys huomioon suunnitelmia laadittaessa. Mikäli riskin arvioitu vaikutus ylittää tietyn rajan, tulee sitä välttää. Merkityksetömät riskit voidaan hyväksyä, mutta välttämisen ja hyväksymisen välillä olevien riskien pienentämisen osalta tulee ryhtyä toimenpiteisiin ja mahdollisesti siirtää ne ulkopuoliselle taholle. Tietyn todennäköisyyden riskit voidaan päättää hyväksyä,

mikäli niitä rajoitetaan tai tehdään toimenpidesuunnitelmat niiden varalle. Kaikkia riskejä voidaan lieventää, jos käytössä on käytännön osaamista ja huomioidaan kustannustehokkuus.

Projektin riskeille tulee Pelinin (2011, 230) antaman ohjeistuksen perusteella laatia hallintasuunnitelma, jonka avulla riskit ryhmitellään taulukko 9 mukaisesti ja tehdään vastuuhenkilöitten nimeäminen. Samalla tulee sopia tarvittavat ajankohdat tarkistukselle, toimenpiteille sekä luoda hälytinjärjestelmä.

TAULUKKO 9: Riskien hallintasuunnitelma (Pelin 2011, 230)

Nro	Riski	Riskin arvo	Vastuu	Aika/toimenpide	Hälytin

ISO 31 000 -standardin (2011, 2) mukaan riskien hallinnan tulee perustua parhaaseen saatavilla olevaan tietoon. Riskien hallintasuunnitelma antaa toimenpideohjeet siitä, miten projektissa esiin tulevat riskit käsitellään niiden ilmennyttä. Riskien toimenpiteet voidaan jakaa välittömästi tehtäviin toimenpiteisiin, riskin todennäköisyyden ylitettyä ennalta sovitun rajan, jolloin on ryhdyttävä toimenpiteisiin, riskien toteutumisen jälkeen tehtävät toimenpiteet ja varalla olevan suunnitelman käyttöön ottaminen riskien tullessa esiin. Hälytinjärjestelmään tulee rakentaa eri riskeille omat hälyttimensä, jotka osoittavat riskin nousseen esiin tai todennäköisyyden kasvaneen. Mahdollisten ongelmien ja riskien kartoittaminen tulee sisällyttää projektin riskien valvontasuunnitelmaan, jota tulee päivittää aika ajoin ja jonka pohjalta voidaan tarkastella mahdollisia seuraavia eteen tulevia riskejä projektin edetessä. (Pelin 2011, 230.)

Artton (2002, 175) mukaan riskienhallinnan valvonta liittyy riskienhallintasuunnitelman täytäntöönpanoon, jotta riskitapahtumiin kyetään vastaamaan projektin aikana. Muutosten tapahtuessa, perussykli on tunnistaminen, määrällinen ilmaisu ja vastaaminen sekä sen toistaminen jatkossa. Tärkeää on ymmärtää, että kaikkein

perusteellisimmat ja huolellisimmatkaan analyysit eivät tunnista kaikkia riskejä ja riskimahdollisuuksia oikein, vaan valvontaa ja toistoa tarvitaan.

## 2.7 Riskien seuranta ja valvonta

Riskien muuttuminen ajan saatossa vaatii huolellista ja tehokasta riskien seurantaa, jotta päästään menestykseen projektin elinkaaren aikana (Young 2010, 129). Riskien seurannan osalta yrityksen tulee määritellä riskienhallintapolitiikassaan yrityksen sisäisen tarkastuksen roolitus sekä riskienhallinnan raportoinnin sykli (Ilmonen & al. (2010, 64). Juvosen et al. (2005, 30) mukaan riskienhallintaa tulee toteuttaa tietoisesti ja jatkuvasti, jolloin yritys voi varmistaa, että se kykenee hallitsemaan eteen tulevat riskit tulevaisuudessa.

Projektin seurannassa raportoinnilla on tärkeä merkitys. Sen avulla saadaan varmistettua, että projektissa edetään suunnitellusti ja saadaan varmistettua asetettujen tavoitteiden toteutuminen. Projektipäälliköllä on oltava aina projektin tilanne selvillä. Tuntuman saamiseksi projektipäällikkö tarkkailee useita tekijöitä samanaikaisesti, havainnoi projektin eri osatekijöitä jatkuvasti ja keskustelee projektin yhteistyötahojen ja sidosryhmien edustajien kanssa. (Arto & al. 2006, 248 ja 257.)

Riskejä kohdentamalla voidaan Chewin (2008, 71 ja 324) mukaan alentaa yrityksen sijoittajille, rahoittajille, asiakkaille ja yritysjohdolle. Toimintakyvyn arviointi vaatii yritykseltä toimenpiteitä yrityksen riskien osalta, jotta voidaan rakentaa sopiva testimalli toimintakyvyn mittaamiseksi. Yritysten riskienhallintamalli (ERM) luo lisäarvoa vaikutuksiensa avulla yrityksen sekä makro- että yksikkötasolla. Makrotasolla ERM luo arvoa, kun ylin johto kykenee määrittämään ja hallitsemaan riskin ja tuoton välistä kompromissia, joka kohdistuu koko yritykseen. Tämän näkökulman hyväksymisellä ERM edesauttaa yrityksen pääsyä pääomamarkkinoille ja muut kartoitukset ovat tarpeen yrityksen strategian ja liiketoimintasuunnitelman toteuttamisessa. Mikrotasolla ERM:stä on tullut johtajien ja työntekijöiden elämäntapa yrityksen joka tasolla.

Riskiraportointi vaihtelee kohderyhmän mukaisesti. Joskus riskiraportointia säätelevät ulkoiset tahot ja heidän vaatimuksensa. Pääosin se on kuitenkin yrityksen sisäistä raportointia, jonka sisällön yritysjohto määrittelee. Raportoinnissa tulee keskittyä merkityksellisimpiin riskeihin. Raportointi muodostaa oleellisen ja tarpeellisen osan riskienhallinnan johtamisessa. Raportoinnin suurin merkitys on lisätä tietoisuutta ja läpinäkyvyyttä. (Ilmonen & al. 2010, 200.)

*Riskien valvonnan* tulee olla jatkuvaa ja säännöllistä toimintaa (Halla et al. 2003, 37), jotta sen avulla yritys kykenee hallitsemaan mahdollisia tulevia riskejä yritystoiminnassaan, kun asiat eivät sujukaan halutulla tavalla. Riskien valvonnassa tarkkaillaan toteutuneita riskejä, joiden perusteella voidaan päätellä, miten hyvin oli pystytty ennustamaan etukäteen kyseisten riskien suuruudet. Mikäli jokin arvio on muuttunut paljon, tulee jatkossa pohtia käytössä olleen riskienhallintamenetelmän sopivuutta ja riittävyttä. Mikäli yrityksen riskinkantokyvyssä tulee muutoksia toimintojen lisääntyessä, tulee arvioida riskienhallinnan tasoa ja menetelmiä uudestaan. (Juvonen & al. 2005, 30–31.)

Merna ja Al-Thani (2008, 132) ovat todenneet, että yrityksen huono infrastruktuuri voi aiheuttaa valvonnan ja viestinnän heikkenemistä, jolla on monia vaikutuksia sen liiketoimintaan. Borgen (2001) mukaan hyvät tietojärjestelmät johtavat tehokkaaseen riskienhallintaan.

Toimenpiteiden toteutumista arvioidaan ja valvotaan seurannan avulla. Tilanteiden muutokset kertovat riskitason muutoksesta ja siksi riskejä tulee arvioida säännöllisesti. Vuositasolla tulee käydä läpi toteutuneet, mahdollisesti keskeneräisiksi jääneet sekä tulevien riskien arviointi ja tehdä aikataulun päivitys. (Mustonen 2009, 30-31.)

### 3 TUTKIMUSKONTEKSTI JA -MENETELMÄT

Tässä luvussa tutustutaan Euroopan Sosiaalirahaston (ESR) osarahoittamiin ohjelmakauden 2007 - 2013 projekteihin sekä niiden tarkempiin kuvauksiin. Lisäksi tarkastellaan tutkimusaineiston hankintaa, käsittelyä ja analysointia.

#### 3.1 ESR:n osarahoittamat projektit 2007 – 2013

Opetushallitus (2011a) määrittelee Euroopan sosiaalirahaston (ESR) olevan tärkeä väline muutoksessa, jossa Euroopan Unioni muuttaa työllisyyteen, koulutukseen ja elinkeinopolitiikkaan liittyvät tavoitteensa käytännössä toteutettaviksi toimenpiteiksi jäsenmaissaan. ESR:n tehtävänä on antaa apua työttömyyden torjumiseen, työntekijöiden ammattitaidon edistämiseen sekä tukea työvoiman ja yritysten osaamisen kehittymistä uusien työelämähaasteiden edessä.

ESR-projektien suunnittelu ja projektin hankkeistaminen on vaativaa ja aikaa vievää. Ohjelmakaudella 2007–2013 ESR-tuen määrät ovat olleet etupainotteisia ja vähenevät ohjelmakauden loppua kohden. Rahoituksesta kilpaileminen on kovaa ja riskejä otetaan entistä enemmän, mikä vaikuttaa luonnollisesti myös projektihakemusten tasoa nostavasti. Projektihakemuksen suunnittelu- ja hankkeistamisvaiheessa hakijatahon tulisi miettiä taulukossa 10 esitettyjä projektihakemuksen läpimenon kannalta olennaisia asioita. (Opetushallitus 2011b.)

Projektihakemuksen läpimenolla tarkoitetaan sitä, että rahoittaja tekee myönteisen rahoituspäätöksen ja projekti rahoituksen joko täysimääräisenä tai haettua määrää pienempänä. Läpimenoon vaikuttavat taulukossa 10 esitettyjen kohtien seikkaperäinen tarkastelu projektin osalta. Lisäksi rahoittaja suosii kumppanuushankkeita ja vertailee eri projektihakemusten kustannusarvioita. Kustannustehokkailla hankkeilla on hyvä läpimenon mahdollisuus. (Opetushallitus 2011b.)



TAULUKKO 10: Muistilista projektihakemuksen laatijoille (Opetushallitus 2011)

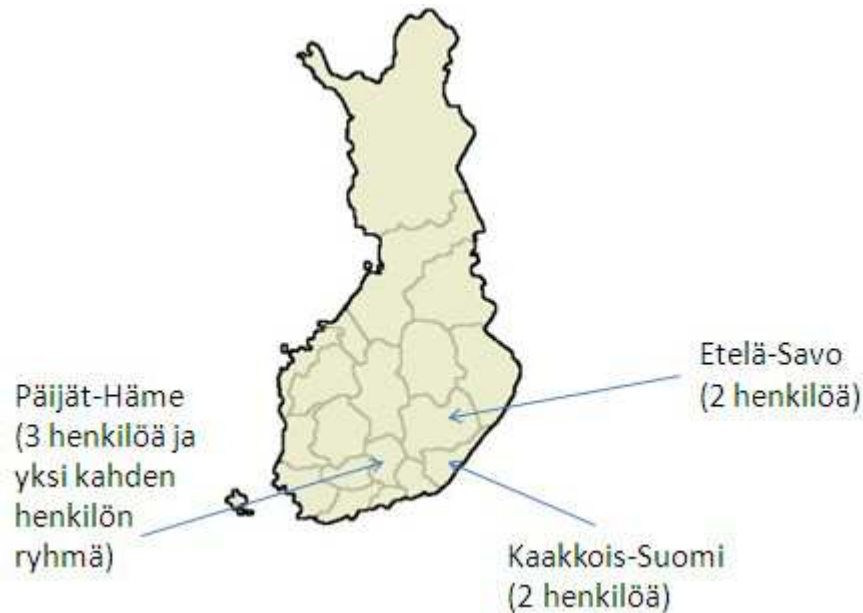
MUISTILISTA PROJEKTIHAKEMUKSEN LAATIJOILLE
Mitä uutta halutaan tässä projektissa kehittää?
Millä tavalla projektin tulokset tulevat näkymään projektin jälkeen? Miten niiden levittäminen on suunniteltu?
Kuuluuko aiottu hankeidea ESR -ohjelmakaudella tuettaviin ohjelmiin?
Onko hankeidea suunniteltavissa rajatuksi kokonaisuudeksi?
Onko projektille suunniteltu aikataulu riittävän pitkä ja realistinen suhteessa tavoitteisiin?
Kumppanuushankkeiden aiesopimusten tekeminen
Onko projektin kustannusarvio kustannustehokas?
Millainen aikataulu hallinnoijalla on projektin aloittamiseen? Rahoituspäätöksen saaminen vie useita kuukausia.

Projektihakemuksen laatijoiden tulee huomioida, että rahoituspäätöksen saaminen voi kestää useita kuukausia, jolloin hankkeen aloittaminen tulee viivästymään. Tällöin on tarpeen suunnitella projektin aikataulua uudelleen ja huomioida toimenpiteiden osalta mahdolliset viivästysseuraamukset. (Heinolan kaupunki 2009.)

### 3.2 Tarkasteltavien ESR-projektien kuvaukset

Kehittämistyön tutkimusalueiksi kuvioon 13 valittiin Etelä-Savo, Kymenlaakso ja Päijät-Häme, koska tutkija oli työskennellyt jokaisella alueella projektipäällikkönä ja oli kiinnostunut tutkimukseen valittujen alueiden riskienhallintakäytänteistä.

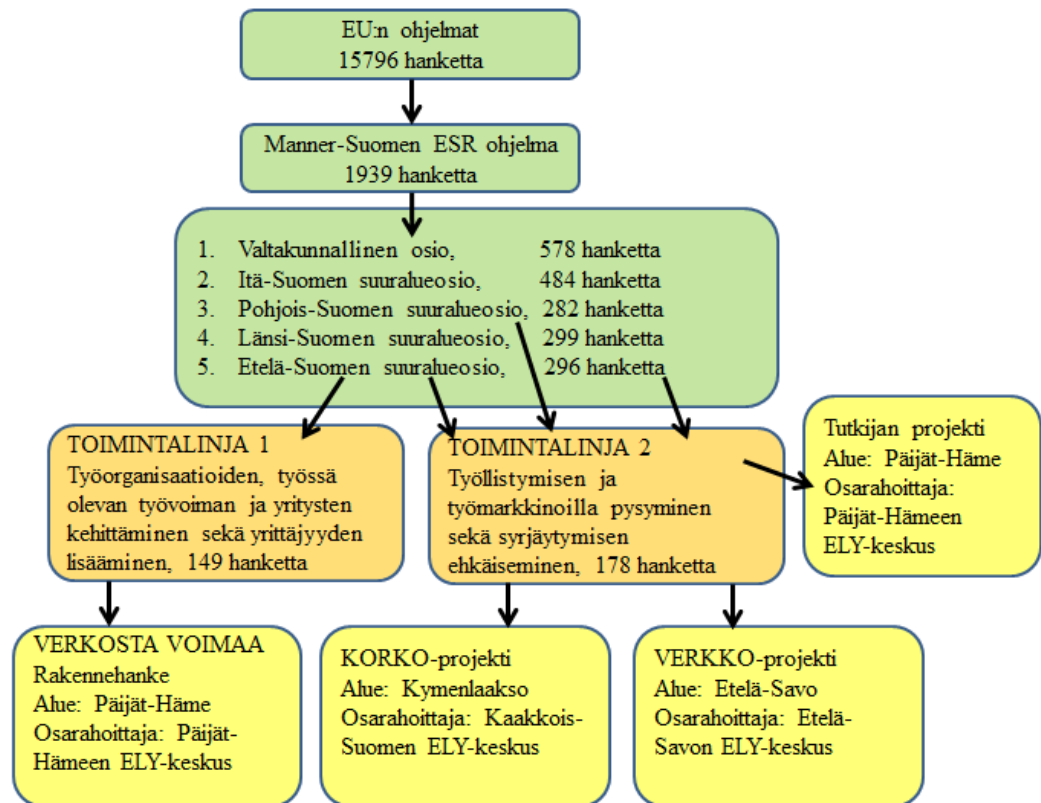
Laaja-alaisen näkökulman saamiseksi ESR-projektien riskienhallinnasta kehittämistyössä haastateltiin yhdeksää henkilöä, jotka olivat työskennelleet pitkään erilaisissa ESR-projektien suunnitteluun, toteutukseen ja rahoitukseen liittyvissä tehtävissä. EU-koordinaattoreiden ja rahoitusasiantuntijoiden ryhmässä haastateltavana oli kaksi henkilöä ja yksi ryhmä, jossa kaksi henkilöä kertoi sekä omat että heidän edustamansa tahon näkemykset eri teemoihin. ESR-projektipäälliköitä oli kolme henkilöä ja lisäksi kaksi alan asiantuntijaa Päijät-Hämeen alueelta.



KUVIO 13: Kehittämistyön tutkimusalueet

Kehittämistyön tutkimukseen valituksi tulleista Manner-Suomen alueohjelman projekteista yksi kuului toimintalinjaan: 1, jonka rahoituksella kehitettiin työorganisaatioita ja yrityksiä sekä työssä olevaa työvoimaa ja pyrittiin lisäämään yrittäjyyttä (VERKOSTOSTA VOIMAA -rakennemuutoshanke). Kaksi muuta tutkittavaa projektia (KORKO JA VERKKO) sekä tutkijan edustama projekti kuuluivat toimintalinjaan: 2, jonka tarjoamalla rahoituksella ehkäistiin syrjäytymistä ja tuettiin työllisyyden kasvua ja työttömyyden vähentämistä sekä edistettiin työmarkkinoilla pysymistä ja ehkäistiin syrjäytymistä. Toimenpiteinä kehitettiin uusia palvelumuotoja, verkostojen välillä tapahtuvaa yhteistyötä sekä levitettiin ja hyödynnettiin hyviä käytänteitä. (EU:n rakennerahasto-ohjelmat 2011)

Kuviossa 14 esitellään EU:n kaikkien ohjelmien jakautuminen EURA 2007-järjestelmän mukaisesti ja siinä on kuvattuna myös aiemmin mainitut tässä kehittämistyössä tarkastellut projektit.



KUVIO 14: Tutkimuksessa mukana olevien projektien ja tutkijan edustaman projektin asemoituminen EU:n ohjelmakauden 2007 – 2013 eri osioihin ja toimintalinjoihin (EU:n rakennerahasto-ohjelmat 2011)

Kehittämistyön tutkimusosassa tarkasteltiin ESR-projektien riskienhallintaa haastatteleamalla ESR-ohjelmakauden 2007 – 2013 seuraavien hankkeiden projekti-päälliköitä:

VERKOSTOSTA VOIMAA -rakennemuutoshanke kuuluu Manner-Suomen Etelä-Suomen suuralueosion toimintalinjaan: 1 ja on kansallinen varaus äkillisiin rakennemuutostilanteisiin. Hanke toimii Päijät-Hämeessä ja sitä hallinnoi Hartolan kunta. Projektin käytettävissä oleva budjetti on suuruudeltaan 625 000 € ja sitä osarahoittaa Hämeen ELY -keskus (Lappalainen 2012). Hankkeen kohderyhmänä ovat yritykset ja kuntien elinkeinoasioiden hoitamisesta vastaavat tahot, koulutus- ja kehittämisorganisaatiot sekä verkostot työnhakijoiden, opiskelijoiden ja maahanmuuttajien ohella. Hankkeen keskeisimpänä tavoitteena on tukea erilaisten toimenpiteiden avulla Heinolan seudun rakennemuutosalueen elinkeinoelämän

toimintaedellytyksiä ja alueen elinvoimaisuutta. Projekti on alkanut 1.4.2011 ja päättyy 31.12.2013. (Rakennerahastotietopalvelu 2012.)

KORKO -projekti (Korkeasti koulutetut maahanmuuttajat työelämään) kuuluu Manner-Suomen Etelä-Suomen suuralueosion toimintalinjaan: 2. Projektin maantieteellinen kohdealue on Kymenlaakso ja projektia hallinnoi Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia. Budjetin on suuruudeltaan 306 567 € ja osarahoittajana on Kaakkois-Suomen ELY -keskus. Hankkeen kohderyhmänä ovat työttöminä olevat tai työttömyysuhan alaiseksi joutuvat tai sellaisissa tehtävissä toimivat akateemiset ja hyvin koulutetut maahanmuuttajat, jotka eivät työskentele osaamistaan vastaavissa työtehtävissä pääosin Kymenlaakson alueella. Hankkeen päätavoitteena on Työ- ja elinkeino hallinnon asiakkaina olevien hyvin korkeasti koulutettujen maahanmuuttajien työllistyminen tai, yrityksen perustaminen. Projektin toiminta-aika on 1.1.2012 – 31.12.2013. (Rakennerahastotietopalvelu 2012.)

VERKKO -projekti kuului Manner-Suomen Itä-Suomen suuralueosioon toimintalinjaan: 2. Projektia toteutti Etelä-Savon TE-toimisto ja toiminta-alueena oli Etelä-Savo. Projektin rahoitus oli 2 205 768 €, josta toteutui 1 717 570 €. Hankkeen osarahoittajana toimi Etelä-Savon ELY -keskus. Projektin kohderyhmänä olivat alle 25-vuotiaat työttömät työnhakijat ja alle 30-vuotiaat työttömät työnhakijat erityisperusteluin ja huomioiden alueiden tarpeet. Projektin tavoitteena oli edesauttaa ammattiin koulutettujen ja ei-koulutettujen nuorten pääsyä työmarkkinoille. Projektin toiminta-aika oli 1.3.2008 – 28.2.2011. (Rakennerahastotietopalvelu 2012.)

Tutkija toimi projektipäällikkönä eräässä Euroopan sosiaalirahaston (ESR) osittain rahoittamassa projektissa, joka kuului Manner-Suomen ESR -ohjelman valtakunnalliseen osioon ja toimintalinjaan 2, jossa edistettiin työllistymistä ja työmarkkinoilla pysymistä sekä ehkäistiin syrjäytymistä. Projektin osarahoittajana toimi Hämeen ELY-keskus ja projektin budjetti oli 1,2 M €. Hankeideana oli väli työmarkkinoiden kehittäminen, alueella toimivien toimijoiden määrän lisääminen sekä toimijoiden kouluttaminen, projektin osallistujien työllistymismahdollisuuk-

sien lisääminen ja olemassa olevan palveluverkoston yhteistyön lisääminen. Projektin kohderyhminä olivat haasteellisessa työmarkkina-asemassa olevat työnhakijat kuten pitkäaikaistyöttömät, vaikeasti työllistyvät ja nuoret työnhakijat sekä maahanmuuttajat. Projektin toteuttajana toimi Heinolan kaupungin sosiaali- ja terveystoimi. Projektin toiminta-aika oli 1.6.2009 - 31.5.2012. (Heinolan kaupunki 2009.)

### 3.3 Tutkimusaineiston hankinnan kuvaus

Tutkimusaineiston hankinnassa oli tutkimuksen kannalta merkityksellistä tietää, miten haastateltavat määrittävät ESR- projektien riskienhallinnan, sen tavoitteet, roolin ja merkityksen. Kiinnostavaa oli myös selvittää, olivatko projektit saaneet ohjeistusta ELY -keskuksen taholta oman projektinsa riskienhallintaan. Huomion arvoista oli lisäksi se, millaisena ESR -projektien riskit, riskienhallintaprosessi ja riskienhallinnan vastuut määrittyisivät. Samalla saatiin kerättyä kokemuksia hyvästä ja huonosta ESR -projektien riskienhallinnasta sekä tietoa siitä, miten riskienhallintasuunnitelmaa pitäisi jatkossa kehittää.

Tutkimuksen tiedonhankintamenetelmäksi tutkija valitsi teemahaastattelun, koska tämä haastattelumuoto sitoisi vastaukset eri teemojen alle, mutta antaisi sopivan vapauden haastateltavalle vastauksen rakenteen muodostamiseen teeman sisällä. Teemojen avulla oli mahdollista tarkastella sisäisiä eroja ja yhtäläisyyksiä sekä mahdollisia syy-seuraussuhteita eri vastausten välillä. Aineiston hankinnan etuna oli haluttujen teemojen mukaisen tiedon saaminen ja ongelmana, miten saada haastateltavalta jäsenneily ja kattavasti rakennettu vastaus juuri haastattelun kohteena olevaan teemaan (Liite 4).

Hirsjärvi ja Hurme (2010, 47) määrittävät puolistrukturoidun haastattelumenetelmän teemahaastatteluksi, jossa kysymykset ovat muodoltaan kaikille haastatteluun vastaaville samanlaiset. Aaltolan ja Vallin (2010, 28) näkemyksessä haastattelijalle tarjoutuu mahdollisuus esittää kysymykset eri järjestyksessä ja sanamuotoja vaihtaen näin halutessaan. Puolistrukturoitua menetelmää käytettäessä on Hirsjärvi ja Hurmeen (2010, 48) näkemyksen mukaan tärkeätä, että haastattelun näkökulma on ennalta sovittu ja keskustelussa käytävät teemat määriteltä. Nämä seikat

mahdollistavat haastattelun vapautumisen pois tutkijan näkökulmasta ja vastaajien äänen kuuluville saamisen.

Haastattelujen tavoitteena oli kerätä käytännön tietoa ja kokemuksia eri teemojen sisältämistä asioista sekä löytää erilaisuuksia ja yhtäläisyyksiä teemojen sisällä. Lisäksi tutkija oli kiinnostunut kaikista mahdollisista tiedoista, jotka saattoivat nousta haastattelujen kautta esiin uutena tietona riskienhallintakäytänteiden kehittämiseksi tulevia projekteja varten. EU-koordinaattoreiden ja rahoitusasiantuntijoiden ryhmä toi ELY-keskuksen oman näkökulman ja haastateltavat projektipäälliköt sekä asiantuntijat toivat käytännön kokemuksen kautta tarpeellista ja kiinnostavaa tietoa projektien riskienhallintaan liittyviin teemoihin.

Haastattelun teemat ja niiden alle sijoittuvat lisäkysymykset valittiin siten, että niiden avulla saatiin päätutkimuskysymykseen vastauksia. Tulosten analysoinnin kautta saatiin luotua ESR-projekteillemme toimivan riskienhallintasuunnitelman mallin, jota jokainen projekti voi räätälöidä omien tarpeidensa mukaiseksi. Teemat sisälsivät myös alakohtaisia lisäkysymyksiä. Ennen haastatteluja kaikille haastateltaville lähetettiin sähköpostitse lyhyt kirjallinen kuvaus kehittämistyöstä, teemahaastattelukysymykset sekä suostumuslomake, jossa haastateltava lupautui vapaaehtoisesti antamaan omia tietoja ja kokemuksia tutkijan käyttöön kehittämistyötä varten. Haastattelun kestoksi arvioitiin keskimäärin yksi tunti. Haastattelut toteutettiin vuoden 2012 helmi-huhtikuun aikana.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan käsitteiden reliabiliteetti ja validiteetti avulla. Reliabiliteetti kuuluu kvantitatiiviseen tutkimukseen. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmä ja mittarit kykenivät saavuttamaan haluttuja tuloksia. Mittauksen reliabiliteetilla tarkoitetaan, että mittaustulos on toistettavissa eikä se ole sattumanvaraista. (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2007a.)

Tämä kehittämistyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jolloin tutkimuksen luotettavuutta arvioitiin ainoastaan validiteetin mukaan. Validiteetilla määritellään tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta, jolla tarkoitetaan tutkimuksessa käytetyn tutkimusmenetelmän soveltuvuutta halutun ilmiön selvittämisessä. Tutkimusme-

netelmä tulee valita sen tiedon mukaan, minkälaista tietoa halutaan löytää. Validiteettia arvioidaan sen mukaan, miten hyvin tutkimusote ja tutkimuksessa käytetyt menetelmät soveltuvat siihen ilmiöön, johon tutkimus halutaan kohdistaa. (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2007b.)

### 3.4 Tutkimusaineiston käsittelyn ja analysoinnin kuvaus

Tutkimusaineiston kerääminen tapahtui teemahaastattelujen avulla. Teemat on esitetty pääkohdittain taulukossa 11 ja tarkemmin liiteosiossa (Liite 4). Aineiston käsittelyssä litteroitiin kaikki kahdeksan haastattelua ja koodattiin ne haastattelun antaneen henkilön yksilöimistiedoilla. Yksittäisen litteroinnin valmistuttua siitä lähetettiin kopio haastateltavalle sähköpostitse, jonka avulla hän saattoi todentaa antamansa haastattelun sisällön.

Aineiston kokoaminen tapahtui keräämällä jokaisen vastaajan vastaukset saman teeman alle poimien samalla vastauksista tämän kehittämistyön kannalta olennaisimmat tiedot. Siinä yhteydessä tarkasteltiin teemojen sisäisellä luokittelulla ja tyypittelyllä samanlaisia ja erilaisia vastauksia. Aineistoa luokiteltaessa voitiin tutkittavasta joukosta tehdä erilaisia ryhmittelyjä, joiden avulla saatiin kuvattua kohdejoukkoja kokonaisuutena.

Luokittelussa kohdejoukosta muodostetaan luokkia sen mukaan, mitkä tapaukset ovat samanlaisia tai muistuttivat toisen tapauksen vastausta. Aineisto yksinkertaistetaan ja yleistetään analysoimalla se havainnollistettaviin tyyppeihin, jolloin saadaan muodostettua tyyppikuvauksia. Tässä tapauksessa aineiston tulee olla tarpeeksi laaja ja sopiva tyypiteltäväksi. Haastatteluaineistosta etsitään erityyppisiä vastauksia tai osia niistä. Tyypikuvausten vertailussa nähdään, millaisia eroja eri tyypeillä on ja millaiset tyypit ovat konstruoitavissa. (Saaranen-Kauppinen & Puuniekka 2006; Jyväskylän Yliopiston Koppa 2012b, 2012c.)

TAULUKKO 11: Teemahaastattelun teemat

TEEMAHAASTATTELUN TEEMAT
Riskienhallinnan määrittely
ESR -projektitoiminnan riskit
ESR -projektin riskienhallinnan tavoitteet, rooli ja merkitys
Riskienhallinnan ohjeistus
Riskienhallinnan vastuut
Riskienhallintaprosessi
Hyvät ja huonot kokemukset ESR -projektien riskienhallinnasta

Analysointi tapahtui teemoittain siten, että jokaisesta teemasta tehtiin oma koonti. Koonnin sisältö oli yhdistetty selkeäksi ja johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi eri haastateltavien yksittäisistä vastauksista siten, ettei yksittäisen haastateltavan henkilön näkemys tullut esiin analysoinnista, vaan vastauskokonaisuudet muotoiltiin niin, että esiin nousseet asiat ja ilmiöt saivat merkityksensä tutkimukselle asetettujen tavoitteiden pohjalta.

Kehittämistyön tutkimuksen johtopäätökset tehtiin eri teemojen koontianalyysien perusteella. Haastattelun yhteydessä kerättyä aineistoa säilytettiin tutkijan kotona ja vain hänellä oli pääsy kerättyihin aineistoihin ja tiedostoihin. Kehittämistyön valmistumistuttua tutkija hävitti kehittämistyössä käytetyn aineiston pysyvästi.



## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYSOINTI

Tässä luvussa esitellään päätutkimuskysymykseen, mitä tarkoittaa ESR-projektien riskienhallinta, saadut vastaukset ensin teemoittain jäsenneilyinä sisältäen vastaajien omia näkemyksiä suorina kommentteina. Tämän jälkeen kerrotaan tutkimuksen johtopäätökset, jotka perustuvat tutkimustulosten analyysiin. Lisäksi tutustutaan tässä kehittämistyössä luotuun riskienhallintasuunnitelman malliin ja tehdään tutkimuksen arviointi.

### 4.1 Tulosten analysointi

Kehittämistyön tutkimustulokset analysoitiin teemakohtaisesti ja analyysissä tuotiin esille sekä EU -projektipäälliköiden että ELY-keskusten rahoitusasiantuntijoiden ja EU -koordinaattoreiden näkökulmat projektin riskienhallinnasta. Lisäksi analyysissä sivuttiin rahoittajan oman riskienhallinnan näkökulmaa, milloin se oli tarpeen tuomaan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan laajempaa näkökulmaa esille.

Alla olevassa tulosten analysoinnissa jokainen teema mahdollisine alakysymyksiineen on tuotu erikseen esille. Samaan yhteyteen on haastateltavien vastauksista poimittu vastauksia selventäviä ja tarkentavia kuvauksia suorina lainauksina. Lisämausteeksi on valittu muutamia hauskoja kommentteja.

#### *Teema 1: Riskienhallinnan määrittely*

Riski yleensä tarkoittaa jotain merkittävän kielteistä tapahtumaa tai asiaa, joka voi vaikuttaa projektin toteutukseen tai lopputuloksiin jollakin negatiivisella tavalla. Riskejä voi esiintyä projektin käynnistysvaiheessa, projektin aikana ja vielä päätös vaiheessakin. Projektin näkökulmasta tarkasteltuna riskienhallinta on varautumista erilaisiin riskeihin tai ongelmiin, mitä projektissa voi tulla vastaan. Riskienhallinnan tulee kulkea koko projektin elinkaaren mukana. Tavoitteiden, rahoituksen, henkilöstön, osatoteuttajien tulee synergioida yhteen niin, että hankkeella on mahdollisuus toteutua. Tähän kaikkeen tarvitaan osaava henkilöstö, kaikkien osapuolien yhteinen tahto ja tila tehdä töitä yhdessä.

Riskienhallintaan liittyy kaksi pääosa-aluetta: toiminnan toteuttaminen ja talouden hallinta. Hallinnoivan tahon kassavirran tulee toimia, jotta hanke saa niin sanotusti 'omansa pois', mikäli projekti toteutuu suunnitellusti. Ihanteellisinta olisi, mikäli projektipääällikkö olisi osallistunut jo projektin suunnitteluun, jolloin hän olisi voinut etukäteen kartoittaa projektisuunnitelmasta kaikki toimenpidepullonkaulat ja mahdolliset eteen tulevat ongelmakohtat.

Rahoittajan näkökulmasta riskienhallinta on ennaltaehkäisevää toimintaa, jonka avulla varmistetaan, että EU-projekti saadaan toteutettua mahdollisimman vähin ongelmin niin, että siinä ei vaarannu rahoitus ja että tulokset ovat tavoitteen mukaisia ja mahdollisimman hyviä. Lisäksi kiinnitetään huomiota siihen, että projektille on todellinen tarve, organisaatiolla on taloudelliset valmiudet pyörittää projektia sekä projektitoimijoiden osaamiseen ja yhteistyötahojen sitoutumiseen. Rahoittaja tarkastelee projekteja koko Suomen ohjelmatasolla. Rahoittajan osalta riskienhallinta on kirjattu rakennerahasto- tai ESR -ohjelmaan ja näiden ohjelmien tavoitteiden toteutumista rahoittajan tulee edistää. Yksittäinen hanke on väline siihen, jonka avulla varmistetaan, että Etelä-Suomen alueohjelma toteutuu sellaisena kuin se on kirjoitettu ja sille asetetut tavoitteet saavutetaan.

Teemahaastatteluissa tuli esiin, että yksi vastaajista näki riskienhallinnan seuraavan punaisena lankana läpi projektin elinkaaren. Kahdeksasta vastaajasta kaksi näki projektin riskit merkittävän kielteisenä tai negatiivisena asiana, jotka näkyvät tai jopa vaikuttavat projektin toteutukseen tai tuloksiin jollain negatiivisella tavalla. Kolme vastaajaa puhui mahdollisimman vähistä ongelmista ja riskien minimoimisesta, riskeihin ja ongelmiin varautumisesta sekä yksi henkilö ennaltaehkäisemisestä.

Muita esiin nousseita asioita olivat, miten jopa aikakausi voi muuttua projektin hankkeistamisvaiheen ja projektin toteuttamisajankohdan välillä. Lisäksi hän pohdi sitä, mitä projektin jälkeen 'jää elämään' tarkoittaen hyviä käytänteitä ja toimintamalleja, jotka on projektin aikana kehitetty. Rahoittajien puolella yksi vastaaja mainitsi yksittäisen hankkeen olevan väline siihen, että sekä tavoitteet että alueohjelmat toteutuvat valtakunnan tasolla sellaisena kuin ne on kirjoitettu.

Erityisenä hyvänä asiana yksi haastateltava näki sen, että projektin toimenpidepu- lonkaulat voisivat löytyä jo projektisuunnitelmaa tehtäessä, mikäli projektipääl- likkö olisi mukana jo projektin suunnitteluvaiheessa. Eräs haastateltava piti par- haimpana määrätietoisesti ylös ajettuja hankkeita ja huonoimpina sellaisia, että ”juuri kun hankehaku on menossa kiinni, niin joku soittaa, että lähdettekö kave- riksi”. Näitä hän kutsui ns. kylkiosumiksi, joita tulisi välttää, sillä silloin ”riski- analyysi ja kaikki muut saa niin sanotusti piupaut”. Projekteja pitää tehdä sen ta- kia, että on ”tarve kehittää omaa tai kumppaneiden kanssa yhteistä toimintaa, jota tehtäisiin joka tapauksessa ja mikäli siihen vielä tarjoutuu yhteiskunnan rahoitus- ta, niin silloin meillä on onnistumisen eväät.” Lisäksi hän mainitsi onnistumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi, yksikön mukaisen toiminnan, kehittämistavoitteiden rea- listisuuden ja sen, että budjetti on realistinen ja mahdollistaa omarahoitusosuuden eli ”riihikuivaa rahaa täytyy löytyä”.

*Teema 2: Millaisia riskejä näet ESR-projektin toiminnassa? Pitäisikö projekteissa tehdä riskianalyysi? Missä vaiheessa se pitäisi tehdä ja ketkä sen tekemiseen pi- täisi sitouttaa?*

Projektin rahoitukseen liittyviä riskejä ovat vastinrahoituksen toteutumiseen liit- tyvät riskit, joissa rahoitusta ei ole saatu järjestymään hankesuunnitelman mukai- sella tavalla. Projektin osarahoittajana toimiva taho on yllättäen päättänyt koko- naan vetäytyä hankkeesta, jolloin projektin rahoitusosuuteen tulee kapeikko. Näi- den kapeikkojen varalta tulisi projektin hallinnoijan varmistaa hyvissä ajoin ra- hoittajan vaatimat rahoitusosuudet, että ne ovat kunnossa.

Oman haasteensa muodostaa yritysrahoituksen saaminen, mikäli projektin osato- teuttajina tai yhteistyötahoina on yrityksiä. Yritykset tulisi saada pidettyä kiinnos- tuneina projektin toiminnasta, vaikka ne eivät ole tottuneita projektimaiseen työs- kentelyyn. Monilla yrityksillä on hyvin erilainen käsitys projektin toiminnasta kuin projektin työntekijöillä. Yksi erityinen riski ESR -projekteissa ovat olleet erikseen raportoitavat kustannukset, joita ei ole kertynyt esimerkiksi siksi, että hankkeeseen on osallistunut liian vähän ihmisiä suhteessa tavoitteisiin tai tukikel- poisuuden vaatimukset ovat synnyttäneet rajoituksia projektin toiminnalle.

Projektin talousriskit liittyvät määrärahojen riittävyyteen, että rahat eivät lopu kesken tai että niitä ei tarvitsisi rahoittajan kanssa muutella eri kustannuspaikkojen välillä. Joillakin toimijoilla on kassavirtaongelmia ja niiden riski on vienyt pienet toimijat pois projektitoiminnasta, koska kassavirta ei riitä, ja silloin projektilla on vaara, että projektin toiminta kaatuu siihen.”*Kassavirran varmistaminen on tärkeää, jotta niin sanotusti ’persus kestää’, varsinkin jos puhutaan kolmannen sektorin (järjestöt, säätiöt ja uusosuustoiminta) hankkeista, niin se on erittäin tärkeää”*. Julkishallinnon osalta kassavirrassa ei ole ongelma. Projektin hakijatahon tulee varmistaa omarahoitusosuus jo suunnitteluvaiheessa ja sitouttaa hakijatahon johto siihen.

Rahoittaja kantaa huolta oman valintaprosessinsa tarkoituksenmukaisuudesta, sillä se sisältää omat riskinsä, kuten onko projekti alueohjelman strategian ja kaikkien ohjeistusten mukainen. Lisäksi rahoittaja tarkastelee sitä, toteutuuko projektin toiminta sellaisena kun se on ajateltu. Ongelmia voi tulla, mikäli projektin varsinainen vetäjä eli projektipäällikkö ei ole ollut projektin suunnitteluvaiheessa mukana ja hänellä saattaa olla erilainen käsitys siitä, että mitä siinä hankkeessa on tarkoitus tehdä. Rahoittajan huolenaiheena on myös se, saavuttaako projekti tavoitteensa, koska rahoittajalla on valtakunnalliset ohjelmatason tavoitteet, jotka heidän tulee valtakunnan tasolla saavuttaa. Mikäli yksittäiset projektit eivät saavuta oman toteutusvastuunsa puitteissa tavoitteita, se vaikuttaa valtakunnan tasolla kokonaistavoitteeseen aiheuttaen muille projekteille enemmän tulostavoitteita.

Rahoittajataho esittää hallinnoijalle kysymyksen siitä, mitä tapahtuu projektin jälkeen. Projektin avulla tähdätään siihen, että luodaan uusia käytänteitä ja toimintamalleja, jotka jäävät elämään, kun projektion päättynyt. Tarvelähtöisyyden tarkeys tuli kahdessa vastauksessa esiin. Projektille pitää oikeasti olla todellinen tarve, muuten se ei pitemmän päälle toimi eikä tavoitteita tule saavutettua. Projektin valmisteluvaiheessa on mahdollista tulla riskejä, jos kaikki hankevalmistelut tehdään hakuaikataulujen kireydestä johtuen kiireessä ja ad hoc -periaatteella ja tästä aiheutuvat riskit toteutuvat tai ainakin tulevat näkyviksi vasta kun projekti alkaa. Näitä "juosten kustu" - metodilla valmisteltuja projekteja löytyy, kun asioita ei ole ehditty miettiä kunnolla loppuun asti, vaan ”*rahoittajalle on luvattu suurin piirtein kuukin taivaalta, että rahoitus vaan saataisiin*”.

Lisäksi toinen vastaaja jatkoi samasta aiheesta perään kuuluttaen alan todellista osaamista, jotta projekti suunnitellaan sellaiseksi, että projektihenkilöstö voi sen toteuttaa. Samassa yhteydessä hän totesi, että projektia käynnistettäessä tulee tarkistaa, että *”kaikki asiat ovat hanskassa, mitä projektin hyvään käynnistämiseen kuuluu sekä miten saa sitoutumaan projektin yhteistyökumppanit ja kohderyhmän projektiin”*. Hallinnoijan tai taustaorganisaation sitoutumisesta hankkeeseen hän sanoi: *”Hyvälle projektille on minun mielestäni erittäin tärkeitä, että myös se taustaorganisaatio ihan oikeasti ymmärtää, mitä projektilla ollaan hakemassa, vaikka se kaikki toiminta ei kohdistuisikaan siihen taustaorganisaatioon vaan siihen kohderyhmään, mitä projektilla haetaan”*. Kohderyhmästä sama vastaaja toteaa, että se tulisi kartoittaa jo suunnitteluvaiheessa, jotta se on oikea, keihin projektin toimenpiteet kohdistetaan.

Projektin näkökulmasta esitettiin, että rahoittajan kannattaisi miettiä hankesuunnitelman toteutuksen realistisuutta annetussa ajassa ja annetulla rahoituksella. Eräs haastateltava lisäsi tähän vielä omarahoitusosuuden harkinnan, jotta projekti on mahdollista saadun rahoituksen puitteissa edes toteuttaa. Tavoitteiden saavuttamattomuus oli erään haastateltavan huolenaihe. Mitä tehdään, jos projektissa ei pystytä saavuttamaan tavoitteita, pitääkö tavoitteita muuttaa vai miten ne fokusoidaan siihen aikakauteen, missä hanketta toteutetaan?

Eräällä vastaajalla oli kokemusta siitä, että projektin ajoitus syystä tai toisesta ei toimi tai jäädään esimerkiksi jälkeen tai myöhästytään alkuperäisestä suunnitelmasta. Samassa yhteydessä hän totesi, että hankkeiden liika byrokratia vie liikaa aikaa itse tekemiseltä. Oman mausteensa ongelmien viidakkoon tuo omassa tai partneriorganisaatioissa tapahtuvat muutokset, kuten fuusiot, erilaiset strategiamuutokset, joissa johdon linjaukset muuttuvat. Partneriyritys saatetaan ostaa kesken hankkeen, jolloin omistajat vaihtuvat ja sitä myötä intressit vaihtuu. Joku organisaatio tai yritys voidaan lopettaa kokonaan kesken projektin.

Henkilöstöön liittyvät riskit ovat projekteille aika tyypillisiä. Erittäin suuri riski projektin toiminnalle muodostuu kolmen vastaajan mukaan siitä, että henkilöiden rekrytointivalinta kohdentuu väärin tai jos tapahtuu liian paljon henkilöstövaih-

doksia projektin aikana. Yksi näistä vastaajista vielä korosti, että ”*rekrytointi on tärkeä asia oppia ja sitä ei osata, valitettavasti*”. Mikäli joku henkilö lähtee projektista pois, niin rekrytointiin liittyvät vaikeudet ja riskit tulee siinä esiin, että onko sopivaa henkilöä saatavilla, kuinka nopeasti henkilö voidaan saada ja onko hänen osaaminen sen tyyppistä, mikä projektia parhaiten palvelee. Jos osaaminen on vähän erilaista, niin siinä tulee helposti riskiä, että projekti lähtee vähän eri suuntaan kuin mihin oli tarkoitus.

Projektihenkilöstön vaihtuvuuteen antoi kolme haastateltavaa oman näkemyksensä. Mikäli projektipäällikkö vaihtuu hankkeen aikana kerran tai jossain tapauksissa jopa useammankin kerran tai jos projektihenkilöstöä vaihtuu paljon kesken projektin, voi se pahimmillaan viivästyttää hankkeen toteutusta tai kaataa koko hankkeen.

Eräs haastateltava toi mielenkiintoisen näkökulman siihen tilanteeseen, että jos projektia vetävä projektipäällikkö ei ole ollut mukana projektin suunnittelussa. Hänen kokemuksensa mukaan voi käydä niin, että projektin vetäjäksi valitulla projektipäälliköllä ei ole projektin alussa selvää käsitystä siitä, mitä sillä projektilla on ajateltu toteuttaa. Muita henkilöstöön liittyviä riskejä ovat, jos projektihenkilöstö sairastuu jää äitiys- tai isyyslomalle tai joku irtisanotaan. Mitä pienempi organisaatio on, sitä riskialttiimpaa se on projektin toiminnalle, jos projektipäällikkö tai joku muu projektihenkilö sairastuu tai vaihtaa työpaikkaa.

Lisähaasteina ovat henkilökemiariskit eli kun ihmisten kanssa ollaan tekemisissä, että miten kemiat kohtaa ja jos ei kohtaa, niin mitä siitä voi seurata pahimmassa tapauksessa. Motivaatoriski, projektien sieto tai projektiväsymys jopa tietynlainen turhautuminen jossain vaiheessa projektia nousi esiin eräästä vastauksesta. Yksi haastateltava toi esiin tekijänoikeuspuolen riskin mikä liittyy projektin tulosten kaupallistamiseen projektin lopulla. Kaikkien projektin osatoteuttajien tulee tietää, kuka omistaa ja mitä. Kun vielä on kyse julkisesta rahoituksesta, niin on tiedettävä, mitkä asiat ovat julkisia ja kaikkien saatavissa.

Kahdeksasta vastaajasta kuusi toi oman näkemyksen näihin riskilajeihin. Yhteistyökumppaneiden ja verkostojen osalta kannettiin huolta siitä, että onko kaikilla samanlainen näkemys hankkeen tavoitteesta, ”*ettei kukaan vedä omaan taskuunsa*”. Vastaajalla oli kokemusta sellaisista hankkeista, joissa tehtiin hallinnoijatahon normaalia työtä projektin rahoituksella, eikä siitä jäänyt mitään elämään projektin jälkeen. Eräs haastateltava totesi, että hanke voi kaatua siihen, että yhteistyö muiden kumppaneiden kanssa ei toimi tai toiset voivat omalla toiminnallaan haitata sen hankkeen toteutumista. Toinen vastaaja korosti kumppanuuksien epävakaisuutta siten, että ensin kumppanit lupaavat tulla mukaan projektin toimintaan ja sitten jäävätkin vapaamatkustajiksi tekemättä mitään yhteistyön eteen.

Kumppanuuskuvioista yksi vastaaja totesi, että mitä enemmän projekti on verkotunut hanke, niin sitä useammin rahoittajataho tänä päivänä vaatii suurempia projektikonaisuuksia, jolloin isompikin taho tarvitsee toisen tai useamman tahon osatoteuttajiksi, jotta projektihakemuksella on mitään läpimenomahdollisuuksia. Projektin toimintaympäristössä hankkeen aikana tapahtuneet rakennemuutokset voivat muuttaa projektin aivan toiseksi kuin mitä se oli silloin, kun hanke suunniteltiin. Esimerkkeinä hän mainitsi yritykset ja oppilaitokset, joissa jälkimmäisissä on ollut voimakas rakennemuutos menossa, jolloin oppilaitosten yhdistymiset ja lakkautumiset ovat tuoneet hankkeeseen ongelmia.

Yksittäiset kommentit liittyivät ulkopuolisiin hankkijoihin, toimittajiin ja ympäristötekijöihin liittyviin riskeihin. Kaikissa ESR-hankkeissa tulee tehdä hankintojen osalta ostopalvelujen kilpailutus ja valita niistä kokonaistaloudellisesti edullisin. Yleensä tämä vaihtoehto on halvin ja silloin voi tulla ”*sika säkissä -yllätyksiä*”. Esimerkkinä hän mainitsee oman kokemuksensa, kun heidän järjestämään koulutukseen tullut luennoitsija ei ollut yhtään valmistautunut tilaisuuteen vaikka hän oli edellisellä kerralla toisen järjestäjän koulutuksessa ollut aivan loistava. Sama henkilö lisäsi myös ympäristötekijöihin liittyvistä riskeistä esimerkin Venäjän hankkeissa esiintyvistä valuuttakurssien muutokset, erilaisista poliittisista ”*hässäköistä*”, luonnonoloihin liittyvistä riskeistä, kun lentokone ei lennä tuhkapilven vuoksi tai yrityksen logistiset ongelmat kasvavat ylenmääräisen lumentulon myötä.

Projektin osatoteuttajan ollessa ulkomainen partneri, voidaan törmätä kieleen ja terminologiaan liittyviin ongelmiin. Kun ei ole yhteistä sanastoa, voidaan ymmärtää jonkin erikoisaiheen asiat vähän eri tavalla. Yhteisen ymmärryksen puute voi pahimmassa tapauksessa vaikuttaa projektin lopputulokseen haitallisesti. Kotimaisissakin projekteissa, missä kaikki puhuu samaa kieltä, tiedonkulun puute on aika iso riski. Tiedottamisessa olisi tärkeää, että sekä itse että muut toimijaosapuolet tiedottavat paljon ja että tieto tavoittaa juuri ne henkilöt ja tahot mitä sen pitääkin tavoittaa. Sama henkilö pohti vastauksessaan vielä projektien vastuukysymyksiin ja valtuuksiin liittyviä riskiasioita ”*kuka tekee, miten tekee ja kuka vastaa*”.

Eräässä vastauksessa tuotiin esiin projektin aikajanan pituus siitä, kun projektin suunnittelu aloitettiin aina siihen asti, kun projekti saa rahoituspäätöksen. Tuotteisiin tai palveluun perustuvan projektin toimintaidean syntymisestä sen toteuttamiseen on saattanut kulua joskus jopa kaksi vuotta, ennen kuin päästään aloittamaan toiminta. Tällä välin tilanne toimintaympäristössä tai kohderyhmässä onkin saattanut muuttua aika paljon, jolloin suunniteltua tuotetta tai palvelua pitäisi muuttaa. Haastateltava totesikin haastattelussa, että ”*kädessä on vasta hyväksytty projektisuunnitelma ja sen mukaan pitäisi sitten toimia*”. Pitkä aikajana ja projektisuunnitelmien sitovuus aiheuttaa sen, että on hyvin vaikea reagoida äkillisiin muutoksiin, mitä siinä toimintaympäristössä tapahtuu. Oman lukunsa muodostavat erilaiset tekniset riskit, jotka ovat yleisiä IT-hankkeissa. Voi käydä niin, että tuote jota ollaan toteuttamassa, niin ”*se ei meinaa kerta kaikkiaan syntyä*”. Joku tekninen vaikeus voi jarruttaa tuotteen valmistumista hyvin paljon.

*Miksi projekteissa pitäisi tehdä riskianalyysia vai pitäisikö tehdä?*

Kaikki tutkimukseen osallistuneet haastateltavat vastasivat myönteisesti tähän teemaan. Vastaajista viisi antoi painokkaan vastauksen ”*kyllä, must, pitäisi riskien minimoimiseksi ja ilman muuta pitäisi*” ja loput vastaajat olivat sitä mieltä, että ”*varmaan pitäisi tehdä, olisi hyvä tehdä ja on hyvä varautua*”. Vastaajista yksi sanoi, että kyllä varmaan pitäisi tehdä. Moni projekti tekeekin ja ”*jotkut hallinnoijat vaatii jonkun näköistä riskianalyysia jotta niitä riskejä on mietitty jossain kohdassa, jotkut eivät vaadi*”. Hän pohti myös, miten riskit jaetaan kumppanien kanssa, jos projektissa on mukana osatoteuttajia.



Toisen vastaajan kommentti oli painokas. *”Käytännössä tiedän, että riskianalyysiä en ole tähän päivään mennessä kovin monessakaan projektissa edes nähnyt. Tiedotussuunnitelmakin tehdään tarkemmin kuin riskianalyysi, lienee totuus”.*

Tästä hän jatkoi vastaustaan, että riskianalyysin tekeminen on yksi arviointitapa. Sen avulla pystytään saamaan tietoa, mitä voidaan käyttää esim. arvioinnissa ja hän rinnastaisi riskianalyysin projektin arvioinnin valmisteluun, todeten, että ne kulkevat osittain käsi kädessä. Arvioinnin kautta tulee esiin niitä asioita, jotka myös riskianalyysissä huomioidaan. Riskianalyysin tekeminen tapahtuu hänen mielestään aika paljon organisaation taloushallinnon avulla ja taloushallinnosta käsin.

Kolme vastaajaa piti riskianalyysin tekemistä tärkeänä, jotta etukäteen voitaisiin varautua riskejä varten. Yksi heistä piti riskianalyysia hankkeen työkaluna siinä missä arviointiakin ja että joka hankkeen pitäisi tehdä riskianalyysi. Riskien minimoinnin varmistaja lisäsi vielä mukaan sen seikan, että riskit eivät saa vaarantaa huonoimmassakaan tapauksessa projektin tai hallinnoijan maine.

*Missä vaiheessa riskianalyysi tulisi tehdä?*

Puolet vastaajista piti tärkeimpänä riskianalyysin tekemistä erityisesti suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa eli *”mitä aikaisemmin, sen parempi”* ja toinen vastaajien ryhmä totesi sen olevan tärkeää koko projektin aikana ja sitä tulisi päivittää ajan tasalla pysymisen vuoksi. Projektin suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa tulisi erään haastateltavan kohdalla esiin SWOT-analyysin tekeminen riskianalyysin avuksi. Eräs vastaaja totesi riskianalyysin kuuluvan suunnittelu- ja valmisteluvaiheeseen, mutta *”käytännössä sen tekeminen siirtyy toteuttamisen aloittamiseen, jos sitä yleensä tehdään”*. Loppuhuipennukseksi yksi haastateltava sanoi varmalla äänellä, että *”viimeistään ennen kun hankehakemukseen pannaan nimi alle”*.

Vastauksissa tuli esiin myös kommentteja siitä, miksi riskianalyysiä ei tehdä. *”Aikaresurssit, eli aina se dead-line on huomenna ja ikinä ei oo aikaa oikeasti valmistella tarpeeksi. Voisko rahoittajalta tulla jonkinlainen valmistelu- tai siemen-raha sen tekemistä varten?”* Toteutusvaiheen osalta yksi vastaajista toi esiin pohdinnan, että mikäli *”halutaan tehdä merkittäviä muutoksia jonkun nurkan takana*

*olevan riskin takia, muutoksen hakeminen rahoittajalta on aika vaikeata ja työlästä”.*

Rahoittajan edustaja painotti projektin aikana tehtävää kustannusarvion ja rahoituksen toteutumisen läpikäymistä, jotta *”nähdään, että missä siellä mennään ja jos ei mene niin kuin on suunniteltu ja ajateltu, niin mitä sitten tehdään”*. Projektin loppuvaiheessa saattaa käydä niin, että aika ja rahat loppuu ennen kuin projektin tuloksia on ehditty levittää, vaikka *”etukäteen olisi tehty hyvä levityssuunnitelma, niin se ei aina toteudukaan, tai partnerit ei aina jaksa tai muista levittää niitä omia osuuksia”*.

Sama vastaaja oli huolissaan myös WEB-sivujen ylläpidosta, koska niille ei löydy maksajaa projektin jälkeen, sekä mahdollisesti niillä sivuilla olleista projektin tuotteista. Hän esittikin kysymyksen, mihin tuotteita voisi sijoittaa projektin päättymisen jälkeen.

*Ketkä pitäisi sitouttaa riskianalyysin tekemiseen?*

Riskianalyysin tekemiseen sitoutettavien tahojen osalta painotuksia saivat eniten projektin hallinnoija (7), rahoittaja ja partnerit (2) sekä projektipäällikkö, ohjausryhmä ja yhteistyötahot kukin yhden kommentin. Vastaajista kaksi mainitsi, että kaikki projektin toimintaan tavalla tai toisella osallistuvat tahot tulisi sitouttaa riskianalyysin tekemiseen. Syinä mainittiin, yhteisen ymmärryksen tason ja intressien tarkistaminen, hallinnoijan suurin riskinkantovelvoite ja tietoisuuden lisääminen riskeistä, ettei tule mitään yllätyksiä (sidosryhmät).

Yksi haastateltava sanoi, että *”aina ehdottomasti johto pitää sitouttaa, mutta mun mielestäni sen idean pitää lähteä sieltä alhaalta. Tarvitaan tulisieluinen vetäjä. Huonoimmat hankkeet ovat olleet sellaisia, jotka on suunniteltu ylätasolla ja sanottu, että toteuttakaa, koska silloin se sitoutuminen jää puuttumaan”*. Toinen vastaaja halusi mukaan otettavan kaikkien projektipartnerien ja yhteistyötahojen lisäksi hallinnoivan organisaation taloushallinnon, joilla on omat kirjanpito-/talousjärjestelmänsä. Niiden yhteensovittamisen hän näki riskialttiina tekijänä.

Rahoittajan yksi edustaja sanoi, että *”se on projektin hallinnoijan asia, eikä yksinomaan projektipäällikön asia, vaan sen organisaation, joka on saanut rahoitusta. Pitää olla kiinnostunut siitä, että se hanke toteutuu mahdollisimman hyvin, joten vastuuta vierittäisin organisaation johdollekin”*. Rahoittajan omalle vastuulle hän näki projektisuunnitelman tarkistamisen, että se olisi mahdollisimman hyvä. Hän myös asetti vastuuta projektipäällikölle mainiten riskienhallinnan olevan yksi projektipäällikön osaamisalue. *”Projektipäällikön täytyy olla valveilla ja nähdä asioita, joissa on riskin mahdollisuus. Lisäksi täytyy pyrkiä pääsemään myös siitä, että ne ei tuu enää vaikuttamaan siihen projektiin. Ihanteellista olisi, mikäli ohjausryhmä olisi projektipäällikön mukana miettimässä projektin riskipuolta”*.

Kiinnostuksen puute riskianalyysin tekemisen osalta liittyi partnereihin, oman organisaation ylemmän portaan johtajaan ja rahoittajaan, joilla *”ei ole aikaa tai kiinnostusta tai eikä tunne niitä projektin sisältöjä”*. Erittäin hyvänä asiana toi yksi haastateltava esiin Google Docs -järjestelmän käyttämisen, johon jokainen kirjaa ylös tekemänsä työt. *”Jos yksi jää pois, niin toiset tietää missä mennään. Silloin ei jää se tietotaito sit jonnekin, et kaikki tietää, mitä on tehty ja mihin on oltu yhteyksissä”*. Toinen vastaaja kannatti Log Frame-järjestelmää riskienhallinnan työkaluna.

*Mitkä riskityypit pitäisi riskianalyysissä erityisesti ottaa huomioon?*

Toisen teeman alakohtaan vastasi vain kolme vastaajaa. Tämä saattoi johtua siitä, että alakysymyksiä oli paljon eikä haastattelijakaan huomannut haastattelutilanteessa, että kaikilta ei tullut siihen vastausta. Vastaajat liputtivat rahoitukseen, vastuunjakoon, dokumentointiin, henkilöstön osaamiseen, taustaorganisaation sitoutumiseen, resurssien kartoittamiseen, tietoteknisiin järjestelmiin liittyvien riskien puolesta.

*Teema 3: ESR-projektien riskienhallinnan tavoitteet, rooli ja merkitys?*

ESR-projektin riskienhallinnan tavoitteena on erään vastaajan tiivistetysti muotoiltu vastaus, että *”hanke toteutuu mahdollisimman hyvin ja se käyttää rahoitukseensa siihen, mihin ne on tarkoitettu ja saavuttaa mahdollisimman hyvin sille hankkeelle asetetut tavoitteet”*. Hänen mielestään riskienhallinnalla tavoitellaan mahdollisimman ongelmatonta toteutusta, mikä on ihan keskeinen asia.

Kaikista vastaajista viisi nosti tärkeimmälle paikalle hankkeen toteutumisen mahdollisimman hyvin. Toisen haastateltavan mielestä *”tavoitteenahan on ilman muuta oman organisaation suojaaminen ja hankkeen toteutumisen varmistaminen, koska eihän meidän pidä lähteä toteuttamaan sitä hanketta, ellei me katsota, että se on meidän toiminnan kannalta tärkeä”*.

Kolmas vastaaja toi tavoitteisiin lisäarvoa mainitsemalla toisena vastaajana työkaluna käyttämisen ja sen, että *”organisaatiot kokevat projektin riskinä, koska siinä sijoitetaan niin sanotusti riskirahaa aina, kun se on kokeileva, kehittävä ja uusi. Että tietyllä tavalla projekteihin lähdetään riskirahoitus mielessä”*.

Rahoittajan näkökulmaa avasi yksi vastaaja. *”On vähän vaikea ottaa kantaa yksittäisen projektin riskienhallinnan tavoitteisiin, koska meillä mietitään asiaa usein vähän laajemmalla tasolla eli meillä on nää ohjelmatason tavoitteet ja kuntarahan saanti. Silloin yksittäisen hankkeen vaikutus ei oo niin tärkeä, että me mietitään sitä, että meidän pitää saada kuntaraha kerättyä, jotta Suomen valtio voi hakea sitten sieltä EU:n suunnalta sen EU-rahoitusosuuden täysmääräisesti. Eli rahoittajan näkökulmasta nää tavoitteet on siellä vähän kauempana”*.

Toinen rahoittajan edustaja piti projektin tavoitteena päästä hyvin suunniteltujen projektien avulla hyviin tuloksiin. Lisäksi hän uskoi tällaisilla projekteilla saata-  
van paljon enemmän vaikuttavuutta, kun ongelmakohtia on mietitty etukäteen.

ESR-projektin riskienhallinnan roolina yksi vastaajista piti riskienhallintaa erittäin tärkeänä työkaluna. Toisen näkemyksenä oli, että *”hakijaorganisaation tulee aina vastata riskienhallinnasta ja sen toteutumisesta. Partnerilla ja rahoittajalla on*

*omat vastuunsa*”. Kolmas haastateltava pohti, että *”ei ministeriön eikä rahoittajan ohjeissa eikä ilmeisesti toteuttajankaan puolella ole määritelty erityistä roolia*”. Hänen näkemyksensä oli, että *”hyvään hankesuunnitteluun kuuluu riskienhallinnan suunnittelu, vaikka sitä ei nähdäkään erillisenä roolina hanketoiminnassa*”.

Eräs vastaajista puhui projektisuunnitelman seuraamisesta toteuttamisen yhteydessä ja näki sen roolin olevan *”koko ajan tietynlaista riskienhallinnan seuraamista, että ne huomioon otettavat riskitekijät on koko ajan takaraivossa, kun sitä hanketta toteutetaan ja tarkistetaan sen suuntaa*”. Merkityksenä toinen vastaaja kuvasi riskienhallinnan liittymisen rahan käyttöön. *”Kenenkään etu ei ole se, jos sitä myönnettyä rahaa jää paljon käyttämättä*”.

*Teema 4: ESR-projektien riskienhallinnan ohjeistus? Onko ESR:llä antaa ohjeistusta projektien riskienhallintaan?*

ESR-projektin riskienhallinnan ohjeistuksesta kysyttäessä neljä haastateltavaa vastasi lyhyesti, että sitä ei ole ja loput neljä kommentoivat sanomalla *”pienimuotoista, ei suoranaista, ei valmista ohjeistusta ja varsinaisesti ei sillä nimellä*”.

Ei -vastanneet joutuivat hetken miettimään, ovatko he nähneet riskienhallinnan ohjeistusta ESR:n puolelta.

Yksi erityismaininta tuli siitä, että TEKES vaatii jonkinlaisen riskienhallintasuunnitelman mutta ESR:ssä sitä ei vaadita. Pienimuotoisesta ohjeistuksesta puhunut vastaaja sanoi, että *”en nyt ole törmännyt riskienhallintaan, mut siellähän on tietynlaista ohjeistusta, miten hyvä projekti suunnitellaan, käynnistetään ja toteutetaan ja mitkä on perusasioita ja mitä pitää ottaa huomioon*”.

Rahoittajan edustaja näki, että suoranaista ohjeistusta ei ole, mutta he tarkastelevat yleisten arviointiperusteiden mukaan, *”onko projektisuunnitelma toteuttamiskelpoinen, onko siinä taloudellisia edellytyksiä toteutua ja onko sillä organisaatiolla kokemusta ja osaamista sen hankkeen toteuttamiseen ja ovatko ne verkostot niin olennaisia sekä mitä vaikutuksia sillä hankkeella on*”. Lisäksi rahoittajan näkemyksissä tuli esiin se, miten rahoittajan puolella toteutetaan projektin riskienhal-

lintaa määrittämällä jokaisen hankkeen riskitaso, mikä riippuu monista asioista, kuten mm. aiemmista ongelmatekijöistä.

Lopuksi hän vielä totesi, että ”*varsinaisesti riskienhallinnan ohjeita siis ei ole. Sen sijaan kun ohjeistetaan hankkeen hallinnosta, ohjeistetaan tukikelpoisista kustannuksista, annetaan ohjeet raportoinnista ja seurannasta. Annetaan hallinnoijalle ohjeet siitä, että pitää varmistaa se muu, esimerkiksi kunta- ja yksityinen rahoitus erillisin sopimuksin ja pyydetään hyvinkin tarkkoja kuvauksia hankkeen toteuttamisesta. Niin se on ikään kuin sitä riskienhallinnan ohjeistusta samalla eli kaikkien ohjeiden hyvällä noudattamisella kyllä pienennetään riskejä huomattavasti*”. Toinen rahoittajapuolen vastaaja kertoi, että ”*meidän rahoittajan näkökulmasta meillä ei myöskään itsellä ole varsinaisesti mitään ohjeita, mutta se on tavallaan sisäänrakennettuna meidän toimintamalleissa*”.

Eräs vastaajista sanoi haastattelussa reippaasti, että ”*suoraan projektien riskienhallinnan ohjeistusta en ole ikinä nähnyt*”. Toinen vastaaja koki rahoittajan tarjoaman laadukkaan koulutuksen antavan ohjeita projektin riskienhallintaan toteamalla lopuksi, että ”*ei ole kyse siitä, että toteuttajataho joutuisi niin sanotusti pilkkopimeässä kulkemaan*”.

*Teema 5: ESR- projektien riskienhallinnan vastuu. Kenelle tai mille taholle kuuluu vastuu, että riskienhallintasuunnitelma tehdään?*

Riskienhallinnan vastuista kysyttäessä kuusi vastaajaa nimesi heti ensimmäiseksi vastuunkantajaksi projektin hallinnoijan, jonka lisäksi vastuuta kantavat projektihenkilöstö projektipäällikön johdolla. Lisäksi vastuuta annettiin kannettavaksi erään haastateltavan mukaan myös rahoittajalle sekä ohjausryhmälle.

Projektipäälliköiden näkökulmasta tarkasteltiin riskienhallintasuunnitelman tekemisen vastuuta niin, että ”*jos se tulee rahoittajaviranomaisen vaatimaksi liitteeksi, niin mikä on toisaalta hyvä toisaalta paha, et taas yksi liite lisää siinä hakuvaiheessa, kun siinä vaiheessa on aika monta muutakin liitettä*”. Toinen vastaaja mielsi riskienhallinnan vastuun olevan ”*projektipäällikön suurin yksittäinen vas-*

*tuu, että hän toimii sen ohjeistuksen mukaisesti ja että hän toteuttaa sitä projektisuunnitelmaa ja seuraa sitä”.*

Projektijohdolle ja -henkilöstölle sekä hallinnoivalle taustaorganisaatiolle vastuuta asetti kaksi vastaajaa. Kolmas haastateltava painotti ohjausryhmän vastuuttamista mukaan riskienhallintasuunnitelman ’oikeaoppiseen tekemiseen’, jolloin hänen mukaan ohjausryhmän tehtävä on mielekäs.

Rahoittajan edustajan näkemys oli, että *”ohjeistushan meillä lähtee tuolta ministeriön tasolta”*. Toinen rahoittajapuolen vastaaja kertoi, että tällä hetkellä rahoittaja ei vaadi riskienhallintasuunnitelmaa erikseen, vaan ainoastaan tarkan ja hyvän hankesuunnitelman. Varsinaisesti hankkeen toteuttaja, se organisaatio, joka rahoituksen saa, kantaa vastuun hankkeen toteuttamisesta. Mikäli kyseeseen tulee yksittäinen projektin riskienhallintasuunnitelma, niin sen tekeminen kuuluu vastaajan mielestä rahoituksen saajaorganisaatiolle. *”Rahoittaja tekee omista toimistaan esimerkiksi hallinto- ja valvontajärjestelmän kuvauksen, joka on samalla riskienhallintasuunnitelma”*.

*Teema 6: ESR-projektien riskienhallintaprosessi? Vastuut ja roolit eri tahojen kesken?*

Rahoittajavastaajista erään henkilön näkemys rahoittajan roolista projektin riskienhallintaprosessissa on, että *” ELY -keskuksessa riskienhallintaprosessi liittyy suoraan hallinto- ja valvontajärjestelmään eli riskienhallintaprosessi on samalla sitä hankkeen suunnittelu-, toteutus- ja toisaalta myös hankepäättösten, rahoituspäättösten prosessia eli se kulkee mukana näissä prosesseissa”*.

Projektin näkökulmasta rooleja ja vastuita tarkastelleet kaksi haastateltavaa totesivat, että ELY-keskus on aika pitkälti toimittajatahon sille toimittaman tiedon varassa. Tämän vuoksi on hyvä, että *”ELY-keskuksen edustaja yhä useammin on asiantuntijana mukana ohjausryhmässä, koska se on omiaan järkevöittämään ohjausryhmän toimintaa”*. Kolmas vastaaja lähti riskienhallintaprosessissa liikkeelle *”suunnitteluvaiheesta ja sit niistä verkostoista ja yhteistyökumppaneista,*

*tavoitteitten asettamisesta, toimenpiteistä, niitten seurannasta, arvioinnista. Minusta se prosessi on niinku jatkuva ja se elää sen hankkeen aikana”.*

Hallinnoijan rooli riskienhallintaprosessissa näkyy erään haastateltavan mielestä siinä, että *”hallinnoivan organisaation täytyy sopeuttaa nää taloushallinnon ja toiminnalliset kuviot kuitenkin jollain lailla sinne omaan”.* Toinen projektin edustaja pohti vastauksessaan hallinnoijan vastuuta suhteessa projektisalkun euromäärään, että jos *”hankesalkun arvo kaikkineen on vuodessa 5 - 10 prosenttia kokonaispotista, niin se ei ole vielä sellainen, että se laivan kaataisi toki, mutta kipiää tekee, jos se menis pieleen mutta ei ehkä nyt tappais”.*

Kolmas haastateltava kertoi oman hallinnoijan valvovan tarkasti talouspuolta, jossa tarkistetaan, että maksatushakemukset ja kaikki kilpailutukset ovat varmasti kunnossa.

Kaikki kahdeksan vastaajaa pitivät projektipäällikköä suurimpana vastuunkantajana hallinnoijatahon lisäksi. Hallinnoijan määritti kolme haastateltavaa vastuulliseksi riskienhallinnan osalta. Yksi vastaaja lisäsi näiden edellä mainittujen lisäksi vielä projektihenkilöstön vastuuttamisen mukaan projektin riskienhallintaan. Eräs vastaaja jäi haastattelussa pohtimaan tilannetta projektipäällikön näkökulmasta, että *”kenelle projektipäällikkö tuntee olevansa riskienhallintaprosessista vastuussa? Onko hän rahoittajalle, ohjausryhmälle, toimijoille, kohderyhmälle? Ketä varten riskienhallintaprosessi tehdään? Silloin se riskienhallintaprosessi taas jakautuu jonkinnäköiseen linjaan. Tehdäänkö riskienhallintaa sen kohderyhmän hyödyksi, rahoittajalle, yhteistyökumppaneille vai projektissa mukanaoleville kumppaneille ja tahoille? Et loppujen lopuksi se ei oookkaan yks yhteen, että tehdään yks prosessi, vaan niitä prosesseja täytyy olla useampi”.*

Toinen vastaaja totesi riskienhallintaprosessin rooli- ja vastuuasiasta, että prosessiin pitäisi osallistua koko projektihenkilöstö. Kolmas haastateltava pohti, että *”optimi-tilanteessa projektipäällikkö on nimenomaan se henkilö, joka tekee sen riskianalyysin ja silloinhan se on hänen takaraivossa uskoakseni koko ajan. Jos se projektipäällikkö ei kannu huolta, niin kukas sitten”.*



Vielä yksi projektipuolen näkökulmasta vastannut henkilö mainitsi projektipäällikön ja hallinnoijan lisäksi ELY-keskuksen roolin vastuunkantajien joukoon, koska rahoittajalla on mahdollisuus säädellä projektin toimintaa viime kädessä jopa keskeyttämisen avulla, mikäli ongelmat ovat liian suuret projektin toteuttamiselle. Eräs toinen haastateltava korosti myös rahoituksen keskeyttämisen mahdollisuutta sekä avointa kommunikaatiota rahoittajaviranomaisen yhdyshenkilön ja projektin toteuttajan välillä.

Eräs rahoittajien edustajista piti toteuttajan projektipäällikköä vastuullisena, koska hän vastaa omalta osaltaan projektista ja *”me vastataan taas sit hallinnoinnin ja arvioinnin puolella siitä omalta osaltamme. Hankkeella on velvollisuus kertoa meille tilanteesta rehellisesti ja jos me huomataan, että siellä on menossa jotain pieleen, niin onhan meillä velvollisuus puuttua asiaan”*.

Sidosryhmien roolista ja vastuusta riskienhallintaprosessissa yksi vastaaja näki, että mikäli sidosryhmällä on yhteistoteuttajan rooli, joka on kuvattu ja resursoitu projektihakemuksessa, niin silloin sidosryhmän vastuu on suurempi, vähintään ainakin omasta osuudesta. Toinen haastateltava totesi, että jos sidosryhmät ovat projektin tärkeitä yhteistyökumppaneita, joiden kanssa tehdään tiiviisti yhteistyötä, niin heidän edustus olisi hyvä ottaa mukaan riskienhallintaprosessiin. Kolme muuta haastateltavaa pohtivat sitä, että jos sidosryhmät eivät ole niin sanotusti ’projektin sisällä kaikessa tiedossa’, niin sen on vaikeampi tuntee kuuluvansa koko prosessiin. Lisäksi hän mainitsi ohjausryhmän, jonka jäsenenä toimimiseen liittyy laajemmat projektista saatavat tiedot, jonka perusteella ohjausryhmän jäsen voi tarvittaessa puuttua myös riskeihin.

*Teema 7: Kokemuksia ESR-projektien riskienhallinnasta. Mitä hyvää tai mitä huonoa? Millaisia omakohtaisia kokemuksia on erilaisten riskien esiintymisestä ESR-projekteissa?*

Eräs haastateltava painotti projektihenkilöstön valinnan tärkeyttä siten, että *”kun projektiin valitaan henkilöitä, niin tosi tarkkaan pitäisi selvittää henkilön sopivuus siihen kyseiseen hankkeeseen ja siinä tulee myös tietyllä tavalla nää persoonaky-*

*symykset ja kemiakysymykset esiin*". Hän jatkoi vielä vastaustaan kertomalla, miten tärkeää on tietotekniikkaan liittyvien valmiuksien kehittäminen, erityisesti tiedostojen varmuuskopiointi.

Toinen vastaaja totesi heti vastauksensa alussa, että *"monenlaisia on nähty. Mielikuvitukseen ei aina riitä tuottamaan kaikkea, mitä matkan varrella tulee eteen"*. Kerran oli käynyt jopa niin, että luennoitsija oli ollut tosi pahasti humalassa ja koulutuksen järjestäjä oli joutunut palauttamaan osallistujille rahat. Hän jatkoi vastaustaan kertomalla, että nykyään toteutetaan projektien avulla monia asioita.

Kehittämiprojekteissa, joissa luodaan jotain uutta, otetaan tietoisiaakin riskejä. Jossakin projektissa on aika loppunut kesken, henkilöstö lähtenyt pois kesken projektin ja tulosten levittäminen jäänyt vaillinaiseksi tai kokonaan tekemättä. Partneriyhteistyössä hänellä oli kokemuksia siitä, että yhdessä projektissa kolme iäkästä toimijaa menehtyi kesken projektiyhteistyön ja *"projekti joutui sen jälkeen ostamaan kalliilla rahalla"* uusia henkilöitä jatkamaan työtä.

Yksi yllättävä riski on ollut siinä, että partneri on vaihtanut toiseen organisaatioon työhön tai perustanut oman yrityksen, jolloin projektin *"rahat ovatkin sitten henkilökuluissa eikä ostopalveluissa ja ostopalvelut pitäisi kilpailuttaa"*.

Eri projektin tapa toteuttaa riskienhallintaa vaihtelee kolmannen haastateltavan mielestä aika paljon. Toiset miettivät *"niitä uhkia ja mahdollisuuksia ja niitä kriittisiä paikkoja jo ennen sitä hanketta ja siten toiset taas ei ole lainkaan pohtineet niitä"*. Ongelmakohtista hän toi esiin rahoitusosuudet, jotka pitäisi olla varmistettu hyvissä ajoin. Toisena merkittävänä asiana hän mainitsi johdon sitoutumisen, että *"organisaation johto on tehnyt sen hankkeen ja et se tuo jotain lisäarvoa sille organisaatiolle"* ja kolmantena henkilöstökemioihin liittyvän asian, että hankekokonaisuus on hyvä, mutta *"hankkeen toteutuminen saattaa kohdata ongelmia näitten henkilökemia-asioitten takia"*.

Seuraava haastatteluun vastannut henkilö kertoi monia esimerkkejä uransa aikana tapahtuneista projektien riskitilanteista. Keskeisimmäksi hän nosti *"rahoituksen toteutumisen halutulla tavalla"*. Tästä esimerkkinä kertoi kuntarahoittajasta, joka

*”päätti antaa rahoituksen hankkeelle vuosi kerrallaan, jolloin se sitoutui vain yhden vuoden rahoitukseen kolmivuotisessa hankkeessa. Ensimmäisen vuoden jälkeen sieltä kunnasta tuli ilmoitus, että se ei tule enää rahoittamaan jatkossa hanketta”. Tapahtuneen vuoksi projektin rahoitusta jouduttiin muuttamaan, jotta hanke saatiin hyvin toteutettua. ”Tätä riskiä on pyritty hallitsemaan nyt sillä tavalla, että ELY -keskus vaatii projekteilta etukäteen sitoumuksia kuntarahoituksesta, jotta nähdään, että siinä ei käy tällaisia ’gäppejä’ matkan varrella”. Toisena tapauksena hän kertoi henkilöiden vaihtumisesta hankkeessa ja ”olen henkilökohtaisesti joutunut semmoiseen tilanteeseen, missä uusi projektipäällikkö on papereiden kanssa ilmestynyt eteeni tuonne työhuoneeseen ja sanonut, että kerro nyt mitä mun pitäisi ruveta tässä tekemään. Tämä kuvaa sitä, että sillä organisaatiolla ei ole valmiutta ohjata omia projektejaan. Tää vaikutti aika hälyyttävältä mutta itse asiassa se oli hyvä keskustelu ja siinä varmasti ohitettiin monta semmosta riskiäkin, jotka eivät siellä organisaation sisällä keskustellen olisi tullut esillekään”.*

Kolmas esimerkki liittyi ylimitoitettuihin tai epärealistisiin suunnitelmiin, joita on välillä jouduttu korjaamaan. *”Joskus on tällaisia yltiöoptimistisia suunnittelijoita, joilla on hurjan suuret ja epärealistisetkin tavoitteet”.* Lopuksi vastaaja kertoi yleisemmällä tasolla, että uransa aikana vain pari kertaa projekti on täytynyt keskeyttää, kun projektin ongelmat olivat menneet niin suuriksi, että niitä ei pystytty korjaamaan. Joskus oli tullut vastaan myös sellainen tilanne, että hankkeistettu projekti oli liian samanlainen kuin esimerkiksi sitä edeltävä projekti. Tästä käytiin hankkeistajan ja rahoittajan välillä keskustelua, että *”projektin pitäisi synnyttää aina jotain uutta ja kehittää asioita eteenpäin siitä, mihin on aikaisemmin päästy, että sehän ei voi olla semmosta jatkuvan toiminnan rahoittamista”.*

Kaikkein hurjimmaksi tapaukseksi hän nimesi seuraavan esimerkkitapauksen. *”Projektin tarkastuksessa todettiin, että toiselta alueelta oleva projekti ei olisi ollut EU-ohjelman mukainen ja että siltä pitäisi periä kaikki rahat takaisin. Siinä tapauksessa sitten loppujen lopuksi päädyttiin siihen, että rahoja ei peritty takaisin, koska ei voitu ajatella, että se hankehakija, joka ne rahat oli saanut, olis voinut ymmärtää sitä, vaan se oli rahoittajan vastuulla myöntää rahaa projektille, joka ei sitten olisi ollut ihan ohjelman mukainen”.*

Viides haastateltava mainitsi ensimmäisenä tapauksena ongelman tiedotukseen liittyen, että *”jos tiedotus ei toimi, rupeaa syntymään epäluuloja ja epätietoisuutta projektissa olevista asioista ja tulkinnat ihmisillä kyllä saattaa olla erilaisia”*. Toisena kohtana hän mainitsi sen, että *”organisaatio palkitsee projektityöstä hyvin usein väärän henkilön ja hyvin herkästi se hierarkkinen johtaja ottaa ne sulat, kunnian ja palkankorotuksen itselleen projektissa tehdystä työstä”*.

Siirryttyään toisiin tehtäviin kertoi kuudes vastaaja seuraavaa: *”Kun minä lähdin siitä hankkeesta pois, niin se hanke kuolla kupsahti melkein pystyyn. Niin minulle sit soitteli perästä nää yhteistyökumppanit, et voisit sie puuttua tähän ja tähän asiaan, et tää ja tää ei toimi”*.

Seitsemännen vastaajan mieleen tuli tärkeä asia, että *”jos sitä tarvetta ei ihan oikeasti oookkaan olemassa”*. Lopuksi hän vielä kertoi, että yhdistys tai järjestö, joilla kassavaranto ei riitä projektin hallinnointiin, kun he joutuvat odottamaan muutamaman kuukauden ennen kuin rahoittajalta tulee rahat, eivät pysty pyörittämään sitä toimintaa ja voivat joutua konkurssiin.

Viimeisin haastateltava toi vastauksessaan esiin tapauksen, jossa *”vakiintunut ja hyväksi tunnettu toimija ajautui konkurssiin osittain omasta syystä ja osittain ulkopuolelta tulleesta vaiheesta. Tällöisiä tapauksia on muutama Suomesta muitakin, mutta ei kovin montaa onneksi”*. Yleisimpinä ongelmina hän piti projektikohtaisia asioita, kuten *”johtamisongelmia tai jos kohderyhmää ei saadakaan liikkeelle tai sitä ei ollut siinä määrin, kun oli kuviteltu”*.

Hyvin tyypillistä projektin ongelmakentässä ovat myös laajat yhteishankkeet, joille rahoittaja on yhteisesti myöntänyt rahoituksen, että joku osatoteuttaja ei tee sille määrättyä osuuttaan projektin tavoitteista. Pää toteuttaja ja muut osatoteuttajat joutuvat tällöin vaikeuksiin, koska *”kaikki vastaa yhteisvastuullisesti siitä hankkeesta. Siinä on taloudelliset riskit myös muille osatoteuttajille ja päätoteuttajille suuret, jos yksi ei tee mitä on sovittu”*.

Muilta kollegoilta kuultuja kokemuksia tuli jokaiselta vastaajalta omien kokemusten lisäksi. Toisten kokemuksissa tulivat esiin projektihenkilöstöön, kohderyh-

mään ja taustaorganisaation sitoutumiseen sekä yhteistyön käynnistämiseen liittyvät asiat. Yksi vastaaja totesi, että riskiä aiheuttavat *”taustaorganisaatiosta tulevat erityisvaateet siinä vaiheessa, kun projekti on käynnistynyt tai on käynnissä”*. Erityisvaateita hän ei kuitenkaan nimennyt.

Usein esiintyväksi mutta suhteellisen pieneksi riskiksi mainitsi eräs haastateltava tukikelvottomat kustannukset eli *”hankkeissa muodostuu kustannuksia, jotka eivät ole EU-säännösten mukaisia ja siellä tehdään asioita, jotka eivät liity siihen projektisuunnitelmaan. Kun ne käy ilmi ja tarkastuksessa esimerkiksi havaitaan, niin sittenhän se raha on perittävä takaisin”*.

Vastauksissa keiden toimesta projektin riskit ovat syntyneet, tuli esiin yllättävä asia, kateus. Eräs vastaaja sanoi kokeneensa kateutta hallinnoijaorganisaation henkilöstön osalta. *”Mulla itsellä on se käsitys, että projekteihin valikoituu ihmiset, jotka haluavat kehittää asioita, uusia asioita. Ja jotta kehität uusia asioita, sinulla täytyy olla hyvin paljon sitä tietoa ennestään ja osaamista, josta osaat ammentaa sen tiedon uuden kehittämiseen. Tässä ei aina pysy organisaatio mukana ja se tekee sen kateuden”*. Rahoittajien taholta hän ei kokenut tulleen ongelmia, jos projektit on hoidettu rahoittajan antamien ohjeiden mukaan. Lisäksi hän puhui tiedottamisongelmista ja siitä, että projektisuunnitelmassa *”lukee se levittäminen. Sitten siellä lukee tiedotussuunnitelma, mutta kukaan ei pidä huolta siitä, että ne projektin tulokset otetaan sinne isäntäorganisaatioon käyttöön ja ruvetaan soveltamaan niitä. Ne vaan jää raportiksi. Onko silloin projektilla saatu haluttua tulosta?”*

*Mihin kohtiin projektia riskit ovat ajallisesti asemoituneet ja kenen toimesta ne ovat syntyneet?*

Riskejä kohdataan hankkeen elinkaarella koko toiminnan aikana. Erään vastaajan mielestä *”ajallisesti ehkä se käynnistysvaihe on hyvin kriittinen vaihekohta, mut erilaisia riskejä voi tulla ihan missä vaiheessa tahansa”*. Rahoitusasioiden järjestämisen haasteet asemoituvat heti projektin alkuun. Hankkeen kestäessä tulevat esiin tukikelvottomien kustannusten riski sekä liian isot odotukset hanketoimin-

nasta. Vastaja painotti hankkeen suunnittelua, jossa yhteistyökumppaneiden ja muiden rahoittajien kanssa sovittaisiin kirjallisesti asioista, jotta nämä riskit mintoituisivat. ”*Suullisista sopimuksista ei aina ole ollut hyviä kokemuksia*”.

Muita tahoja, joiden johdosta riskejä on syntynyt, useat vastaajat nimesivät projektijohdon ja -henkilöstön, taustaorganisaatio hallinnoijan, sidosryhmät sekä yhteistyökumppanit. Yksi haastateltava totesi, että ”*ihan kaikkien toimesta, että se on semmonen sotapeli välillä*”.

Toinen vastaaja totesi, että ”*ajallisesti nää kyllä jakaantuu projektin toteutuksen kaikkiin osiin, mutta nehän voi milloin tahansa tulla vastaan*”. Hän lisäsi vastauksessaan vielä, että ”*ne voi olla jotain ympäristöstä tulevia riskejä, taloudellinen tilanne Suomen tasolla muuttuu, tulee lama tai kysyntä onkin kasvanut, yrityksillä ei ole aikaa osallistua projekteihin tai tällasia*”.

Kolmannen haastateltavan vastauksessa käsiteltiin sekä projektin alkuvaiheen ongelmia, jotka liittyivät verkoston rakentamiseen ja eri toimijoiden yhteisymmärryksen syntymiseen yhteistyön suuntaviivoista sekä loppuvaiheen ongelmia, joiksi hän nimesi ”*aikatauluongelmat, tulosten levittämiseen ja omistajuuteen tai oikeuksiin liittyvät kysymykset*”.

Rahoittajatahon yksi vastaaja totesi vastauksessaan, että ”*oikeastaan ne hyvät kokemukset syntyvät jo ennen hankkeen päätöksentekoa jo siinä valmisteluvaiheessa, kun on mietitty niitä asioita. Mutta sitten nää huonot kokemukset, niin nehän johtuu siitä, että se valmisteluvaihe on ollut heikompi ja sitten ne ongelmat alkaa suunnilleen siinä hankkeen puolella välissä näkyä viimeistään*”.

*Mitä kehitettävää ja miten pitäisi kehittää riskienhallintaa ESR-projekteissa?*

Vastaajien kehittämisajatuksina tulivat eniten esille rahoittajan jousto ja muutoshalukkuus projektin eri tilanteiden varalta ja riskienhallinnan tehostaminen projektin suunnitteluvaiheessa. Esimerkkinä yksi rahoittajan edustaja sanoi, että ”*ei olis varmaan hullumpi, jos ei puhuta ihan varsinaisesta riskienhallintasuunnitel-*

*masta, niin tämmösestä tsekkauslistasta, että mihin kohtaan on erityisesti kiinnitettävä huomiota ja millä tavoin nämä asiat on varmistettava. Sehän on melkein sama kuin riskienhallintasuunnitelma”. Toinen ja kolmas vastaaja tukivat tätä asiaa ja lisäsivät vielä, että ”suosittelisin kyllä jonkinlaisen riskienhallintatyökä-lun kehittämistä myös ESR-toimintaan”.*

Kehittämistoimenpiteiden nähtiin kohdistuvan erityisesti tiedottamiseen, sisäiseen ja ulkoiseen viestintään sekä suunnittelijan, projektihenkilöstön, toteuttajatahon osaamiseen, tarpeeseen ja kustannusarvion suunnitteluun ja sidosryhmien kanssa tapahtuvan verkostotyön sujumiseen. Rahoittajalta toivottiin yhteisiä tapaamisia, jotka loisivat yhteishenkeä projektin sisällä ja eri projektien välillä. Lisäksi rahoit-tajan tulisi huolehtia, ettei olisi päällekkäisiä projekteja tai jopa ihan samannimi-siä.

Hakijaorganisaatiot saivat palautetta siitä, että heidän tulisi pohtia, *”kuinka tärkeä se projekti on sille hakijaorganisaatiolle itselleen ja miten hyvin projekti sopii sen kyseisen organisaation oman toiminnan profiiliin ja siihen mitä se organisaatio nyt yleensä tekee”*. Eräs vastaaja pohti, että *”jos joka asiassa pitää tehdä kirjalli-nen sopimus, että sitäkään mie nyt en toisaalta haluais, byrokratiaa on muutenkin niin paljon”*.

Neljäs asiaan kantaa ottaneista totesi napakasti, että *”no taas kuten aikaisemmin-kin sanoin niistä, niin ne kylkiosumat pitäis saada mahdollisimman vähiin”*. Vii-dennen vastaajan mielestä jonkun nikkarin pitäisi tehdä tietokoneohjelma riskien-hallintasuunnitelmasta. Lisäksi hän painotti sitä, että *”tämä kommunikointi on niin äärettömän tärkeätä, että sen mä kyllä nostaisin tähän. Et henkilöt ja kommuni-kointi on varmasti niitä tärkeimpiä asioita, millä projektia viedään riskittömäm-min eteenpäin”*.

*Millainen riskienhallintasuunnitelman tulisi olla?*

Riskienhallintasuunnitelman mallista esitettiin useita ajatuksia ja toivomuksia, joista myös rahoittajatahon edustajat olivat samaa mieltä. Byrokratiaa ei haluttu

lisää, vaan mallin pitäisi olla projektin lähtökohdista lähtevä ja suunnittelu- ja hakuvaiheessa tehtävä ”*joku malli sieltä rahoittajalta, ettei tarvi ihan tyhjästä keksiä ja selvät ohjeet, mitä rahoittaja haluaa. Tietysti sitä ei tehdä rahoittajalle, vaan se tehdään omalle itselleen ja sille omalle projektille Siinä saisi olla itsellä jollain tavalla vapautta tehdä se oman projektin näköiseksi*”.

Yksi rahoittajatahon edustaja esitti myös sitä, että riskienhallintasuunnitelman mallissa olisi jouston varaa, koska projektit poikkeavat niin paljon toisistaan. Toinen rahoittajapuolen vastaajista sanoi, että ”*sen takiahan niitä projekteja on, että maailma olisi niiden jälkeen vähän parempi, kun mitä se siihen mennessä oli*”. Kolmas vastaaja piti tärkeänä, että riskienhallintasuunnitelman ”*pitäisi elää sen hankkeen ja sen hankkeen ihmisten mukana*”.

Rahoittajan edustaja esitti vielä yhden asian, josta hän sanoi, että ”*peräänkuuluttaisin enemmänkin tällasen suomalaisten hyvien hallinnointikäytäntöjen työkalupakin kehittämistä, joka olisi esimerkiksi vaikka TEM:in rakennerahastot.fi -sivulla saatavilla, niin se olis ainakin hyödyllistä*”. Toinen rahoittajatahon vastaaja kommentoi myös sitä, että heidän näkökulmastaan pitäisi pyrkiä välttämään turhaa byrokratiaa, ja riskienhallintasuunnitelman tekemisen tulisi perustua vapaaehtoisuuteen.

#### 4.2 Johtopäätökset tulosten analyysiin perustuen

Projektin näkökulmasta tarkasteltuna riskienhallinta on varautumista erilaisiin riskeihin tai ongelmiin, mitä projektin toiminta-aikana voi tulla vastaan. Riskienhallinnan tulee kulkea koko projektin elinkaaren mukana. Tavoitteiden, rahoituksen, henkilöstön, osatoteuttajien tulee synergoida yhteen niin, että hankkeella on mahdollisuus toteutua. Tähän kaikkeen tarvitaan osaava henkilöstö ja kaikkien osapuolien yhteinen tahto ja tila tehdä yhdessä töitä.

Rahoittajan näkökulmasta riskienhallinta on ennaltaehkäisevää toimintaa, jonka avulla varmistetaan, että EU-projekti saadaan toteutettua mahdollisimman vähin ongelmin niin, että siinä ei vaarannu rahoitus ja että tulokset ovat tavoitteen mukaisia ja mahdollisimman hyviä. Lisäksi kiinnitetään huomiota siihen, että projek-



tille on todellinen tarve, organisaatiolla on taloudelliset valmiudet pyörittää projektia sekä projektitoimijoiden osaamiseen ja yhteistyötahojen sitoutumiseen.

Rahoittaja tarkastelee projekteja koko Suomen ohjelmatasolla. Rahoittajan osalta riskienhallinta on kirjattu ESR-ohjelmaan ja näiden ohjelmien tavoitteiden toteutumista rahoittajan tulee edistää. Yksittäinen hanke on väline siihen, jonka avulla varmistetaan, että alueohjelmat toteutuvat sellaisena kuin ne on kirjoitettu ja niille asetetut tavoitteet saavutetaan.

Suurimman vastuun kantajaksi määriteltiin projektin hallinnoija, jonka lisäksi vastuuta kantavat projektihenkilöstö projektipäällikön johdolla. Riskienhallinta nähtiin projektipäällikön suurimpana yksittäisenä vastuuna. Muina vastuunkantajina nimettiin ohjausryhmä ja rahoittaja, koska ohjausryhmän jäsenet ovat monen alan asiantuntijoita ja ryhmänä omaavat kokemusta riskienhallinnasta ja rahoittaja, joka tekee omalla tahollaan hallinto- ja valvontajärjestelmän kuvauksen, joka toimii myös riskienhallintasuunnitelmana.

ESR-projektin riskienhallinnan ohjeistuksesta todettiin, että sitä ei varsinaisesti ole ainakaan ohjeistuksen nimellä. Kuitenkin ohjeistusta on olemassa siitä, miten hyvä projekti suunnitellaan ja toteutetaan, hankkeen hallinnosta, kustannuksista, raportoinnista ja seurannasta. Rahoittajan näkemyksen mukaan riskienhallinnan ohjeistus tulee Työ- ja Elinkeinoministeriöltä ja ne ovat sisäänrakennettuina heidän omissa toimintamalleissa. Rahoittajat totesivat myös, että suoranaista ohjeistusta projekteille ei ole, mutta rahoittajalla on käytössä arviointilomakkeet, joiden avulla he käyvät projektin toteuttajan kanssa läpi tiettyjä asioita. Rahoittaja ei vaadi hanketoteuttajilta erillistä riskienhallintasuunnitelmaa, vaan ainoastaan tarakan ja hyvän hankesuunnitelman.

Rahoittaja näki oman roolinsa ESR-projektien riskienhallintaprosessissa siten, että se liittyy suoraan heidän hallinto- ja valvontajärjestelmään. Heillä on tarkasti määritelty prosessi alkaen siitä, kun hankehakemus saapuu rahoittajalle päättyen yleensä rahoituspäätöksen myöntämiseen. Lisäksi se on osallistumista hankkeen suunnittelu- ja toteutusvaiheeseen. Samalla se on hankepäästösten osalta osa rahoituspäätösprosessia, johon liittyy hankkeen aikainen toteutumisen, tunnuslukujen

ja talouden seuranta, jota rahoittaja valvoo ohjausryhmän jäsenenä toimiessa ja erilaisten raporttien avulla.

Hankkeen päättyessä ELY-keskus arvioi yhdessä toteuttajan kanssa, mitä hanke sai aikaan ja miten se onnistui toimenpiteiden ja talouden osalta. Lisäksi rahoittaja on kiinnostunut mahdollisista ongelmista ja niiden ratkaisuehdotuksista. Rahoittaja näki myös, että hanke on velvollinen ilmoittamaan erilaisista ongelmista projektin toiminnassa. Mikäli rahoittaja itse huomaa projektin asioiden menevän huonoon suuntaan, on rahoittajalla velvollisuus puuttua asiaan.

Projektien näkökulmasta todettiin, että on hyvä, kun rahoittajan edustaja kuuluu ohjausryhmään ja saa lisää tietoa projektin toiminnasta, koska muutoin rahoittaja on vain projektin sille toimittaman tiedon varassa. Rahoittajan rooliksi nähtiin myös tarpeen tullen puuttua projektin toimintaan katkaisemalla rahoitus, mikäli projektin toimintaedellytykset eivät enää mahdollisia.

Hallinnoijan rooliin riskienhallintaprosessissa kuuluu projektin taloushallinnon ja toiminnalliset kuvioiden sopeuttaminen hallinnoijan oman organisaation toimintaan sekä projektin talousasioiden valvonta. Projektipäällikkö nähtiin yksimielisesti suurimpana vastuunkantajana hallinnoijan lisäksi. Mielenkiintoista oli erään projektipäällikön pohdinta siitä näkökulmasta, kenelle projektipäällikkö ajattelee olevansa vastuussa projektin riskienhallinnasta. Vaihtoehtoina hän tarjosi rahoittajaa, ohjausryhmää, yhteistyökumppaneita ja kohderyhmää. Vastaaja näki, että projekti kuuluu useampaan riskienhallinnan prosessiin, joista muodostuu projektin kokonaisvaltainen riskienhallintaprosessi. Suurilla hanketoteuttajilla vastuu on projektihakemuksen allekirjoittajalla, joka on yleisimmin yrityksen toimitusjohtaja. Koska tämä henkilö on yleensä kaukana projektin päivittäisestä toiminnasta, kantaa vastuun suurelta osin projektipäällikkö.

Sidosryhmien rooli ja vastuu riskienhallintaprosessissa nähtiin kahdenlaisena. Mikäli sidosryhmän roolina on olla projektin osatoteuttaja, on vastuu silloin suurempi, erityisesti omasta osuudesta toimijana. Vastuu on vastaavasti pienempi, jos sidosryhmien kanssa tehdään normaalia yhteistyötä ilman hankkeesta tulevia re-

sursseja. Tässä tapauksessa heidän edustusta toivottiin projektin riskienhallinta-prosessiin.

Yleinen näkemys ESR-projektin riskienhallinnan tavoitteesta oli, että hanke saisi käytettyä saadun rahoituksen mahdollisimman hyvin ja saavuttaisi sille asetetut tavoitteet hyvin tuloksin. Projektin vaikuttavuus oli myös merkittävä asia. Toisaalta rahoittaja tarkastelee yksittäistä projektia ohjelmatason tavoitteiden näkökulmasta, jossa projektin tulee saavuttaa omat tavoitteensa, jotta Suomen valtio voi saada EU-rahoitusosuuden täysimääräisenä. ESR-projektin riskienhallinnan roolina nähtiin toimiminen riskienhallinnan työkaluna ja että jokaisen tahon tuli vastata omasta roolistaan. Tosin pohdintaa tuli siitä, että mitä ilmeisimmin ministeriöllä tai rahoittajalla ei ole määritelty mitään tiettyä roolia.

Projektin roolina nähtiin jatkuva riskienhallinnan seuraaminen. Moni vastaaja määritteli tavoitteen yksiselitteisesti mutta merkitys ja rooli jäivät vähemmälle pohittamiselle. Merkityksen yhteydessä puhuttiin rahan käyttämisestä siinä yhteydessä, että hanke saisi käytettyä kaikki sille myönnettyt rahat. Lisäksi vastauksena saatiin laadun arviointi, joka nähtiin tärkeänä tavoitteiden saavuttamisessa.

ESR-projektien riskilajien osalta henkilöstöön liittyvät riskit ovat projekteille aika tyypillisiä. Yhtenä suurimpana riskinä nähtiin väärä rekrytointi, jossa henkilön osaaminen ei kohdennu juuri tämän projektin osaamisvaatimukseen. Myös henkilöstön vaihtumiset ja sairauslomamat nähtiin isoina riskeinä projektin toiminnalle ja ongelmat olivat sitä suurempia, mitä pienemmästä organisaatiosta oli kyse. Lisäksi henkilökemia-, motivaatio- ja tekijänoikeusriskit tulivat mainituiksi. Tekijänoikeusriskien osalta tuotiin esille projektin tulosten kaupallistaminen, jolloin on tiedettävä tarkasti, mitä voi julkistaa ja kuka omistaa ja mitä.

Organisaatoriskien osalta rahoittajan suurimpana huolenaiheena oli valintaprosessin tarkoituksenmukaisuus. Hallinnoijan hankkeistaman projektin tuli olla alueohjelman strategian ja kaikkien ohjeistusten mukainen. Lisäksi hallinnoijalla tuli olla todellinen tarve projektin toteuttamiselle ja rahoituspäätöksen myöntämiselle. Projektin onnistunut toteutus edesauttaa luomaan uusia käytänteitä ja toimintamalleja, jotka jäävät elämään projektin päättymisen jälkeen. Oman haasteen-

sa organisaation riskeihin tuli omissa tai partneriorganisaatiossa tapahtuneista muutoksista, jotka liittyivät fuusioihin, erilaisiin strategiamuutoksiin, joissa johto tekee uudet linjaukset. Lisäksi voi käydä niin, että partneriyritys voidaan ostaa kesken hanketta tai joku yritys menee konkurssiin projektin aikana.

Projektin näkökulmasta rahoitusriskejä saattoi muodostua omarahoitusosuuden saatavuudesta ja riittävydestä kokonaisrahoituksen osalta sekä erikseen raportoitavista kustannuksista. Projektin talousriskit liittyivät määrärahojen ja kassavirran riittävyteen sekä oikeisiin kustannuslajeihin ja niissä oleviin budjetoituihin rahamääriin. Lisäksi mainittiin, että kaikissa ESR-hankkeissa tuli tehdä ostopalveluhankintojen kilpailutus, jossa valitaan saaduista vaihtoehdoista kokonaistaloudellisesti edullisin. Tämä voi tuoda projektille sian säkissä eli ylimääräisiä kustannuksia jälkikäteen, esimerkiksi koulutusmaksujen palautuksina, mikäli järjestetty koulutus osoittautuu tasoltaan huonoksi kouluttajan valmistautumattomuuden tai muun syyn vuoksi.

Projektin toimintaympäristön riskeinä nähtiin projektin aikana tapahtuneet rakennemuutokset, kuten yritysten ja oppilaitosten lakkauttamiset ja yhdistymiset. Myös tuotteisiin tai palveluun kohdistuneissa projekteissa todettiin ongelmia toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten vuoksi. Yhteistyötahoihin ja verkostoihin liittyvät riskit herättivät kysymyksen, että onko kaikilla yhteistyötahoilla samanlainen näkemys projektin tavoitteesta ja tehtävästä yhteistyöstä. Lisäksi kumppanuudet koettiin epävakaisina ja joskus jopa projektin toimintaa omalla toiminnallaan haittaa tekevinä. Rahoittajan vaatimus useiden tahojen yhteisistä hankkeista toi lisäriskejä projektin päätoteuttajalle.

Ympäristöriskeinä nähtiin tuhkakilvet ja liiallinen lumentulo, jotka voivat haitata projektin toimintaa ja muodostua suuriksi taloudellisiksi riskeiksi. Muina riskeinä tuotiin esille kieleen, terminologiaan ja käsitteisiin liittyvät riskit. Lisäksi riittämätön tiedonkulku ja vastuu- ja valtuuskysymyksiin liittyvät seikat olivat aiheuttaneet riskejä projektin toiminnalle. Erilaiset tekniset riskit, jotka ovat yleisiä IT-hankkeissa, voivat jarruttaa tuotteen valmistumista.

Riskianalyysin tekemistä vastaajat pitivät tärkeänä asiana, jotta riskeihin voitaisiin ennalta varautua ja riskit saataisiin minimoitua. Riskianalyysi tulisi tehdä projektin suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa ja sitä pitäisi päivittää koko hankkeen ajan. Käytäntö on kuitenkin osoittanut, että riskianalyysiä ei ole kovin monessa projektissa tehty. Tärkeä huomio tuli siitä, että projektin kohtaamat riskit eivät missään tapauksessa saa vaarantaa projektin tai hallinnoijan mainetta. Riskianalyysin tekemättä jättämiselle esitettiin syinä aikaresurssien puute ja mahdollisten muutosten tekeminen hankesuunnitelman kustannusarvioon.

Riskianalyysin tekemiseen tulisi vastaajien mielestä sitouttaa projektin hallinnoija, rahoittaja, projektipäällikkö, ohjausryhmä sekä erilaiset yhteistyötahot. Syiksi esitettiin yhteisen ymmärryksen tason ja intressien tarkistaminen, hallinnoijan suuri riskinkantovelvoite sekä tietoisuuden lisääminen riskeistä, ettei tulisi mitään yllätyksiä yhteistyötahoille. Rahoittajan omalle vastuulle nähtiin projektisuunnitelman tarkistamisen.

Erittäin hyvänä asiana nostettiin esiin esimerkiksi Google Docs -järjestelmän käyttäminen, joka sisältää projektityöntekijöiden työn dokumentoinnin, jolloin projektille ei tule vaikeuksia, mikäli joku työntekijöistä lähtee projektista pois. Riskianalyysissä erityisesti tulisi ottaa huomioon rahoitukseen, vastuunjakoon, dokumentointiin, henkilöstön osaamiseen, taustaorganisaation sitoutumiseen, resurssien kartoittamiseen, tietoteknisiin järjestelmiin liittyvät riskit.

ESR-projektien riskienhallinnan kokemuksista eräs vastaaja sanoi hauskasti toden: ”*Mielikuvitukseen ei aina riitä tuottamaan kaikkea, mitä matkan varrella tulee eteen*”. Kuviossa 15 esitetään kooste erilaisista projektin riskienhallintaan liittyvistä haasteista.



KUVIO 15: Projektien riskienhallintaan liittyvät haasteet

Riskejä kohdattiin koko projektin elinkaaren aikana. Ajallisesti kriittisin kohta oli käynnistysvaiheessa, johon asemoituivat projektin rahoituksen järjestämiseen, verkoston rakentamiseen ja eri toimijoiden yhteistyön luomiseen liittyvät haasteet. Hankkeen kestäessä tulivat esiin tukikelvottomien kustannusten riskit sekä hallintoajan liian isot odotukset hanketoiminnasta. Muita tahoja, joiden johdosta riskejä oli syntynyt, olivat projektijohto ja -henkilöstö, projektia hallinnoiva taho, sidosryhmät sekä yhteistyökumppanit. Loppuvaiheen ongelmat liittyivät aikatauluihin, tulosten ja hyvien käytänteiden levittämiseen sekä yhteistyöhankkeissa tulosten omistajuuteen ja vastuuasioihin.

Taulukossa 12 esitellään tämän kehittämistyön tulosten tärkeimmät löydökset. Ne liittyvät sitouttamiseen, riskeihin varautumiseen, vastuun kantamiseen, ESR-projektien ohjeistusten antamiseen sekä ylläviin asioihin, joita haastateltavat ovat kokeneet vuosien varrella ESR-projekteissa toimiessaan.

TAULUKKO 12: Kehittämistyön tulosten tärkeimmät löydökset

KEHITTÄMISTYÖN TÄRKEIMMÄT LÖYDÖKSET
Taustaorganisaation ja yhteistyötahojen sitouttaminen <ul style="list-style-type: none"> <li>* projektin toimintaan ja tavoitteisiin</li> <li>* riskienhallintasuunnitelman tekemiseen</li> </ul>
Projektin riskeihin varautuminen <ul style="list-style-type: none"> <li>* tarkoituksen mukainen riskienhallintasuunnitelma</li> <li>* toimiva rahoittajan hallinto- ja valvontajärjestelmä</li> </ul>
Päävastuunkantajat <ul style="list-style-type: none"> <li>* projektin hallinnoija</li> <li>* projektipäällikkö ja -henkilöstö</li> <li>* projektin osatoteuttajat oman toimintansa osalta</li> </ul>
Riskienhallinnan ohjeistus ESR -projekteille <ul style="list-style-type: none"> <li>* sitä ei ole varsinaisesti ohjeistuksen nimellä</li> <li>* rahoittaja tarjoaa projekteille erilaisia koulutuksia</li> </ul>
Yllättäviä projektityössä koettuja asioita <ul style="list-style-type: none"> <li>* taustaorganisaation osalta esiintynyt kateus</li> <li>* projektin hyvästä työstä palkittu väärää henkilöitä ja hallinnoija ottanut itselleen kiitoksen projektissa tehdystä työstä</li> <li>* projektin tulosten ottaminen hyvinä käytänteinä hallinnoijan organisaation toimintaan vähäistä</li> </ul>

Yllättävinä seikkoina tulivat esiin, että hallinnoijaorganisaation henkilöstö on osoittautunut kateelliseksi projektitoimijoita kohtaan. Jossakin projektissa hallinnoija on ottanut itselleen kunnian projektissa tehdystä työstä. Samoin hallinnoija oli palkinnut väärän henkilön toisen tekemästä työstä. Lisäksi todettiin, että projektin tulosten tuominen hallinnoijan organisaation käytäntöön on vähäistä.

Rahoittajien taholta ei ollut tullut ongelmia, jos projektit oli hoidettu rahoittajan antamien ohjeiden mukaan. Lisäksi projektin tiedottamisen puute tai vähäisyys oli aiheuttanut epätietoisuutta sekä sisäisissä että ulkoisissa sidosryhmissä. Projektin loppuvaiheen kiire ja ajan puute sekä rahojen vähäisyys aiheuttivat haasteita projektin tulosten ja hyvien käytänteiden levittämiselle.

Kehittämisaikatuksina tulivat eniten esille rahoittajan jousto ja muutoshalukkuus projektin eri ongelmatilanteiden varalta sekä riskienhallinnan tehostaminen projektin suunnitteluvaiheessa. Projektin riskienhallinnan suunnittelun avuksi toivottiin työkalua, riskienhallintasuunnitelman mallia. Kehittämistoimenpiteiden näh-

tiin kohdistuvan erityisesti tiedottamiseen, sisäiseen ja ulkoiseen viestintään sekä suunnittelijan, projektihenkilöstön, toteuttajatahon osaamiseen, tarpeeseen ja kustannusarvion suunnitteluun ja sidosryhmien kanssa tapahtuvan verkostotyön sujumiseen. Rahoittajalta toivottiin yhteisiä tapaamisia, jotka loisivat yhteishenkeä projektin sisällä ja eri projektien välillä. Lisäksi rahoittajan tulisi huolehtia, ettei olisi päällekkäisiä tai jopa ihan samannimisiä projekteja.

#### 4.3 Riskienhallintasuunnitelman malli ja ohjeistus

Riskienhallintasuunnitelman mallista projektipäälliköt esittivät useita toivomuksia, joista myös rahoittajatahon edustajat olivat samaa mieltä. Byrokratiaa ei haluttu lisää, vaan mallin pitäisi lähteä projektin lähtökohdista ja se tulisi ottaa käyttöön jo suunnittelu- ja hakuvaiheessa. Sen tulisi olla räätälöitävissä erilaisten projektien tarpeisiin ja perustua vapaaehtoisuuteen. Rahoittajan edustaja toivoi myös ESR-projektien hyvien käytänteiden materiaalipankin perustamista TEM:in rakennerahastot.fi -sivustolle.

Projektia suunnittelevien tahojen tulisi tehdä projektin suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa alustava riskianalyysi, jota tuleva projektipäällikkö voisi yhdessä projektijohdon ja -tiimin sekä ohjausryhmän edustajien kanssa päivittää projektin aikana. Riskienhallintasuunnitelman laatiminen tulee aloittaa tutustumalla projektisuunnitelmaan, josta tulisi tarkastella seuraavia kohtia: tavoitteet ja toimenpiteet, kohderyhmä ja partneriorganisaatiot. Seuraavaksi olisi hyvä tehdä projektin SWOT -analyysi, jonka avulla löydettäisiin mahdolliset esiin tulevat riskimahdollisuudet. Tämän jälkeen tulisi kirjata oheiseen taulukkoon yksityiskohtaisesti ne riskilajit, jotka voivat kohdistua juuri tähän projektiin.

Kuviossa 16 esitellään tämän kehittämistyön pohjalta luotu riskienhallintasuunnitelman malli ja sen laatimisen ohjeistus. Riskienhallintasuunnitelman malli voidaan jatkokehitystyössä muuntaa sekä sähköisesti että käsin täytettäväksi.



# ESR-PROJEKTtien RISKIENHALLINTASUUNNITELMA



Projekti/projektin hallinnoija	Projektinumero
Suunnitelman laatijat	Pvm

RISKILAJI	RISKI-TEKIJÄ	RISKI-ARVO	HÄLYTIN	TARVITTAVAT TOIMENPITEET/AIKA	VASTUU TAHO/HENKILO
<b>Aikataulunskit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rahoituspäätöksen saaminen</li> <li>- toimenpiteiden saavuttaminen</li> <li>- tavoitteiden saavuttaminen</li> <li>- raportit</li> <li>- maksatushakemukset</li> </ul>					
<b>Henkilönskit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- osaaminen</li> <li>- työympäristö</li> <li>- työyhteisön toiminta</li> <li>- terveys ja hyvinvointi</li> <li>- työsuhderiskit</li> <li>- vahingonteot</li> </ul>					
<b>Kohderyhmänskit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- oikea kohderyhmä, saatavuus</li> <li>- moniammatillinen yhteistyö</li> <li>- sitoutuminen</li> </ul>					
<b>Organisaatoriskit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- johtaminen ja valvonta</li> <li>- henkilöstöresurssi</li> <li>- taloushallinto</li> </ul>					
<b>Rahoitus- ja talousriskit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- EU- rahoitus</li> <li>- kuntarahoitus</li> <li>- omarahoitus</li> <li>- laskennallinen rahoitus</li> <li>- tukielpoiset kustannukset</li> <li>- EU-säädökset, kilpailutus</li> <li>- hankinnat, palvelujen ostot, kilpailuttaminen</li> <li>- taloushallinto</li> <li>- kassavirta, maksuvalmius</li> <li>- määrärahojen riittävyys</li> <li>- johtaminen ja valvonta</li> <li>- henkilöstö</li> </ul>					



RISKILAJI	RISKI-TEKIJÄ	RISKI-ARVO	HÄLYTIN	TARVITTAVAT TOIMENPITEET/AIKA	VASTUU TAHO/HENKILÖ
Sidosryhmäriskit - sitoutuminen - yhteiset kehittämisintressit - resurssit - hyvät käytänteet ja tulosten levittäminen					
Sopimus- ja vastuuriskit - erilaiset partnerisopimukset - sopimusehdot - sopimusten tulkinta - sopimusprosessi - vastuut - varautuminen ongelmiin					
Tiedotus- ja viestintä - kieli/kommunikaatio, termit ja käsitteistö - tiedottaminen, sisäinen ja ulkoinen					
Tietoriskit - johtaminen - henkilöstön toiminta - toimitilat - tietojärjestelmien suojaus - kehittäminen ja toiminnan jatkuvuus					
Toimintaympäristön riskit - rakennemuutokset - projektin asema organisaatiokaaviossa ja -strategiassa - verkostotyöskentely					
Tuote-/palveluriskit - vaatimusten mukaisuus - toimitusvarmuus - immateriaalioikeudet					

KUVIO 16: ESR-projektien riskienhallintasuunnitelman malli (Juvonen & al. 2005; Pelin 2011; PK - RH 2009 ja Mustonen 2009) mukailten

*Riskitekijä* -sarakeeseen voidaan kirjata varsinainen riskien aiheuttaja.

*Riskiarvo* -sarakeen kohtaan lasketaan riskin suuruus ja todennäköisyys riskiarvona. Riskin todennäköisyyttä voidaan arvioida vain tyypillisten riskien osalta. Uudet ja tuntemattomat riskit jäävät todennäköisyyttä määriteltäessä tarkan arvion ulkopuolelle. Laskennassa käytettävä malli ottaa huomioon riskin merkittävyystekijän, seurausten vakavuuden, joka on projektille paljon tärkeämpi tieto kuin se, millä todennäköisyydellä riski toteutuu.

$$\text{Riski} = \text{Todennäköisyys} \times \text{riskin vakavuus}^2$$

Kaavan tulon nimeksi on määritelty riskiarvo, joita voidaan verrata eri riskien osalta keskenään. Riskiarvojen laskennan perusteella saadaan selvitettyä ne riskit, jotka aiheuttavat projektin toiminnalle uhkan, jotta ne voidaan eri toimenpiteiden avulla joko poistaa, siirtää tai pienentää. Riskiarvon ollessa alle 10, riski luokitellaan merkityksettömäksi. Välillä 10 - 20 riski on kohtalainen ja yli 20 riskiarvo merkitsee projektille jo merkittävää riskiä.

*Hälytin* -sarakeeseen voidaan merkitä, mistä hälyttävä tieto saadaan.

*Tarvittavat toimenpiteet/aika* -sarakeeseen tulee merkitä riskin varalta suunnitellut toimenpiteet ja ajankohta niiden toteuttamiselle.

*Vastuutaho/-henkilö* -sarakeeseen on hyvä merkitä toimenpiteestä vastaavan tahon tai henkilön nimi.

Aina ei ole mahdollista poistaa kaikkia riskejä. Arvioitujen riskien osalta tulee pohtia, miten ne voidaan poistaa ja ainakin pienentää aiheutuvan haitan määrää. Riskit tulee järjestää tärkeyden tai kiireellisyyden mukaan järjestykseen siten, että suurimmat riskit on otettava ensimmäisenä tarkasteltavaksi. Riskien suuruudet 1-2 ovat niin vähäisiä, ettei niille tarvita toimenpiteitä. Suuruusluokan 3-5 riskien aiheuttamia vahinkoja tulee pienentää ja niille on laadittava toimenpideohjeistus (kts. riskitaulukko selityksineen s. 45).

#### 4.4 Tutkimuksen arviointi

Tämä kehittämistyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jolloin tutkimuksen luotettavuutta voitiin arvioida ainoastaan validiteetin mukaan, sillä reliabiliteetti kuuluu määrälliseen tutkimukseen. Validiteetin osalta voitiin todeta, että tutkimusmenetelmänä käytetty teemahaastattelu sopi erittäin hyvin tässä kehittämistyössä käytettyyn laadulliseen tutkimukseen, jonka avulla selvitettiin, mitä tarkoittaa ESR-projektien riskienhallinta.

Validiteettia tämän tutkimuksen osalta arvioitaessa voitiin sanoa, että teemahaastattelujen avulla saatiin vastaajien äänet kuuluviin ja vapauduttiin pois tutkijan näkökulmasta. Teemahaastattelun avulla kerättiin käytännön tietoa ja kokemuksia eri teemojen sisältämisestä asioista.

Tutkimuksessa löydettiin paljon yhtäläisyyksiä. Varsinaisesti erilaisuuksia ei vastauksista löydetty, vaan näkemykset olivat joko hieman suppeampia tai painotuksiltaan hieman erilaisia toisiinsa verrattuna. EU-koordinaattoreiden ja rahoitusasiantuntijoiden ryhmä toi ELY -keskuksen näkökulmaa projektien riskienhallintaan liittyviin teemoihin ja haastateltavat projektipäälliköt sekä asiantuntijat toivat oman käytännön kokemuksen kautta tarpeellista ja kiinnostavaa tietoa riskienhallinnan kehittämiseksi ESR-projekteissa.

## 5 YHTEENVETO

Kehittämistyön päätavoitteena oli tutkia, mitä tarkoittaa ESR-projektien riskienhallinta ja luoda riskienhallintasuunnitelman malli, jota eri projektit voisivat hyödyntää oman projektin riskienhallinnassa. Tutkimus toteutettiin kevään 2012 aikana tutkijan oman kiinnostuksen ja kokemuksen pohjalta havaitun tarpeen perusteella.

Viitekehyksen muodostivat Euroopan Sosiaalirahaston ohjelmakauden 2007 - 2013 kehittämistyön tutkimukseen valitut projektit. Lisäksi käytettiin projektien kokonaisvaltaista riskienhallintaa sekä riskienhallinnan prosesseja käsitteleviä kotimaisia sekä ulkomaisia lähteitä, kirjallisuutta ja tutkimuksia. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta.

Kehittämistyön teoriaa sekä saatuja ja analysoituja tutkimustuloksia verrattaessa päätutkimuskysymykseen, mitä on ESR-projektien riskienhallinta, voitiin todeta, että saadut vastaukset tukivat teoriaa yhtäläisyyksien osalta mutta antoivat hyvin paljon realistisemmän kuvan käytännön projektitoiminnan riskienhallinnasta ja sen riittämättömyydestä kuin mitä teoriassa oli nostettu esiin.

Teorian ja teemahaastattelujen pohjalta tehdyt johtopäätökset kuvastivat projektien riskienhallinnan nykytilaa ja asettivat kehittämishaasteita tuleville projekteille. Saadut tutkimustulokset olivat seudullisesti vertailtaessa yhtenäiset ja projektipäälliköiden näkemykset olivat linjassa keskenään. Monet riskit sekä vähäinen riskienhallinta tuli kaikkien haastateltavien vastauksissa esiin.

Rakennerahastoasiantuntijoiden ja EU-koordinaattoreiden näkemykset olivat myös yhdensuuntaisia keskenään ja poikkesivat näkökulmaltaan projektipäälliköiden näkemyksistä siinä, että rahoittaja tarkastelee projektien riskienhallintaa lähinnä projektien tavoitteiden toteutumisen kannalta alueellisesti valtakunnantasaalla.

Pitkittäistutkimuksellisuutta oli tässä tutkimuksessa vain kolmen eri projektin osalta, jolloin sen perusteella tehdyt johtopäätökset projektien riskienhallinnan

kehittymisestä tarkasteluaikana, olivat kovin suppeat. Kuitenkin voitiin todeta, että projektin ajankohdasta riippumatta tämän tutkimuksen tulokset osoittivat, että projektin riskit ja haasteet olivat yhteneväisiä toiminta-alueesta ja ajankohdasta riippumatta.

Yleistettävyyden osalta voitiin nähdä tuloksia kolmen seutukunnan alueelta, joissa riskienhallinta oli hyvin vähäistä eikä varsinaisia riskienhallintasuunnitelmia ollut käytössä. Tutkimustulosten ja tutkijan pitkäaikaisen kokemuksen perusteella voidaan sanoa, että tämän kehittämistyön tuloksia on mahdollista yleistää laajemmaltikin saman toimintalinjan euromääriltään vastaavankokoisiin projekteihin, mikäli hallinnoivana tahona on säätiö, kunta tai järjestö. Riskienhallinta oli paljon organisoidumpaa, kun hallinnoivana tahona oli iso kuntayhtymä tai kaupunki.

Tutkimustuloksia ja kehittämistyössä luotua ESR-projektien riskienhallintasuunnitelman mallia voidaan hyödyntää jatkossa kaikissa ESR-projekteissa. Malli on muokattavissa jokaisen projektin tarpeita vastaavaksi. Kehittämistyön valmistumisen jälkeen tutkija tulee esittelemään työnsä Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) ESR-projekteista vastaavalle osastolle, jotta työn jakelu voitaisiin hoitaa kohdennetusti heidän kauttaan sähköisenä jakeluna kaikille projekteille sekä eri alueiden ELY-keskuksille. ELY-keskusten rahoitusasiantuntijoille sekä yksikön päälliköille tullaan lisäksi järjestämään infotilaisuus, jossa kehittämistyön tarkoitus, tavoitteet sekä tulokset ja johtopäätökset tullaan esittelemään tilaisuuteen osallistuville. Lisäksi tullaan tekemään tiedote, jota voidaan lähettää tarkoitukseen sopivaksi katsotuille kohderyhmille sähköpostitse tavoitteena päästä kertomaan heille ESR-projektien riskienhallinnasta. Tutkija tulee olemaan yhteydessä myös oppilaitoksiin ja muihin riskienhallinnasta kiinnostuneisiin tahoihin.

## LÄHTEET

### Kirjalliset lähteet

Aaltola, J. ja Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: WS Bookwell Oy.

Ahokas, N. 2012. Yrityksen sisäinen valvonta. Jyväskylä: Edita Publishing Oy.

Apgar, D. 2006. Risk Intelligence. Learning to manage what we don't know. Massachusetts, USA: Harvard Business School Press.

Arto, K. 2002. Managing Business by Projects - The Basics of Project Management from a new Perspective. Part II. Helsinki University of technology. Department of Industrial Engineering and Management.

Arto, K., Martinsuo, M. ja Kujala J. 2006. Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY.

Borge, D. 2001. The Book of Risk: Risk taking. Chichester, UK: John Wiley & Sons.

Burke, R. 2007. Project Management Techniques. China: Everbest, HK.

Chew, D. H. 2008. Corporate Risk Management. New York: Columbia University Press.

COSO. 2002. Enterprise Risk Management - Integrated Framework. Executive Summary Framework. September 2002.

Dawson, P. J., Mawdesley, M. J. and Askew, W. H. 1995. A Risk Perspective Approach to Risk Management. A Construction Organization: First International Conference on Construction Project Management, Singapore.

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

Halla, I., Hättinen, R., Grönfors-Kallio, A., Malm, S., Kaisanlahti, T., Kontula, L. ja Väisänen, H. 2003. Corporate Governance Suomessa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hantula, A. ja Kiviaho, M. 2010. Riskit ja valvonta hallituksen vastuulla. Kuntalehti 5/2010.

Heinolan kaupunki. 2009. OKSA -projektisuunnitelma. [viitattu 10.1.2012]. Saatavissa: OKSA -projektitoimisto.

Hellsten, Sari. 2004. Projektinhallinta. Helsinki: OY RASTOR AB, Maskun Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S. ja Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Tallinna: Tallinna Raamatutrukikoda.

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

Holopainen, A., Koivu, E., Kuuluvainen, A., Lappalainen, K., Leppiniemi, J., Mikola, M. ja Vehmas, K. 2010. Sisäinen tarkastus. Tallinna: Tallinna Raamatutrukikoda.

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

International Organization for Standardization. 2011. ISO/DIS 31 000 - Risk Management - Principles and Guidelines on Implementation. Helsinki: Xerox.

Juvonen, M., Korhonen, H., Ojala, V-M., Salonen, T. ja Vuori, H. 2005. Helsinki: Yliopistopaino.



Kariniemi, M. 2006. COSO ERM -mallin soveltuvuus Euroopan unionin rahoittamien projektien sisäisen valvonnan kehittämiseen. Pro-gradu. Tampere: Tampereen yliopisto, Taloustieteiden laitos, finanssihallinto ja julkisyhteisöjen laskenta-toimi.

Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. Helsinki: WSOYPro.

Kiiras, J., Palojärvi, L., Göös, T., Keinänen, J., Lehtiranta, L., Honkaniemi, H., Järvinen, L., Savolainen, T-M. ja Sivunen, M. 2011. Projektinjohtohankkeen riskienhallinnan kehittäminen. Tampere: Tammerprint Oy.

Koivu, E. 2010. Sisäinen valvonta. Teoksessa Holopainen, A., Koivu, E., Kuuluvainen, A.,

Koivu, E., Ranta-aho, M. ja Vuoti, H. 2010. Väärinkäytösriskit hallintaan - Johdon ja tarkastuksen käytännön opas. Helsinki: Tietosanoma.

Koskinen I., Alasuutari, P. ja Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppateieteissä. Tampere: Vastapaino

Kuusela, H. ja Ollikainen, R. 2005. Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Juvenes Print Oy.

Kyrölä, T. 2001. Esimies ja tietoriskien hallinta. Helsinki: Werner Söderström Oy.

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

Lientz, B. P. and Larssen, L. 2006. Risk Management for IT Projects. USA, Burlington: Elsevier.

Litke, H-D. 2002. Projektmanagement. München: Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG.

Lukkari, U. 2004. Digitaalisen sisältötuotantoprojektin hallinta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Merna, T. 2002. Risk Management at Corporate, Strategic Business and Project Level. MPhil Thesis, UMIST, Manchester.

Merna, T. and Al-Thani, F. F. 2008. Corporate Risk Management. UK, Cornwall: TJ International Ltd.

Mustonen, M. 2009. Tunnista ja toimi, työympäristöriskien arviointi ja hallinta kunta-alalla. Helsinki: Työturvallisuuskeskus/TTK.

Pelin, R. 2011. Projektihallinnan käsikirja. Helsinki: Projektijohtaminen Oy.

Peltonen, M., Välisalo, T. ja Kunttu, S. 2002. Riskien kokemustiedon hallinta toimitusprojekteissa. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Rautanen, K. 2011. Aineettomien riskien hallinta johdon työkaluna. Helsinki: WSOY pro Oy.

Rissanen, T. 2002. Projektilla tulokseen - projektin suunnittelu, toteutus, motiivointi ja seuranta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Rönkkö, A. 2010. Kuvaus sisäisen valvonnan ja riskien hallinnan järjestelmien pääpiirteistä - listayhtiön ja tilintarkastajan näkökulmasta. Pro-gradu tutkielma. Tampereen yliopisto.

Saarela-Kinnunen, M. ja Eskola, J. 2007. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus. Juva: WS Bookwell Oy.

Saarnio, K. 2006. Ohjeita avainhenkilöriskien hallintaan. Helsinki: Keskuskaup-pakamari.

Sobel, P. J 2006. Building on section 404. Internal Auditor. April 2006 Volume LXIII:II. USA: The Institute of Internal Auditors Inc.

Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. Helsinki: WSOY.

Thompson, P. A. and Perry, J. G. 1992. Engineering Project Risks - A guide to project risk analysis and assessment. SERC Project Report, vol.15, No 1, London.

Weick, K. E. and Sutcliffe, K. M. 2001. Managing the Unexpected. Assuring High Performance in an Age of Complexity. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Tammi.

Young, T. L. 2010. Successful Project Management. Greating Success. India: Replika Press Pvt Ltd.

#### Sähköiset lähteet

AS/NZS ISO 31000:2009. 2009. Risk management. Principles and Guidelines. Australian / New Zealand Standard<sup>TM</sup>. [viitattu 7.5.2012]. Saatavissa: <http://sherq.org/31000.pdf>

Bryson, J. M. 2004. What to do when stakeholders matter? Stakeholder Identification and Analysis Techniques. [viitattu 1.1.2012]. Saatavissa: <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/BrysonStakeholderIDandAnalysisPMRArticle.pdf>

COSO. 2004. Enterprise Risk Management - Integrated Framework. [viitattu 29.4.2012]. Saatavissa: [http://www.cpa2biz.com/AST/Main/CPA2BIZ\\_Primary/InternalControls/COSO/PRDOVR~PC-990015/PC-990015.jsp](http://www.cpa2biz.com/AST/Main/CPA2BIZ_Primary/InternalControls/COSO/PRDOVR~PC-990015/PC-990015.jsp)

COSO. 2008. Internal Control Integrated Framework. [viitattu 29.4.2012]. Saatavissa: [www.coso.org/IC-integratedFramework-summary.htm](http://www.coso.org/IC-integratedFramework-summary.htm)

Eduskunta. 1961. Tekijänoikeuslaki. [viitattu 24.4.2012]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1961/19610404>

Eduskunta. 1987. Kauppalaki. [viitattu 28.4.2012]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1987/19870355>

Eduskunta. 1990. Tuotevastuulaki. [viitattu 24.4.2012]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1990/19900694>

Eduskunta. 1999. Henkilötietolaki. [viitattu 24.4.2012]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523>

EU:n rakennerahasto-ohjelmat 2011. [viitattu 31.12.2011]. Saatavissa: [http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/fi/03\\_hakijalle/01\\_eu\\_tukee/index.jsp](http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/fi/03_hakijalle/01_eu_tukee/index.jsp)

EU:n rakennerahastotietopalvelu. 2007.[viitattu 2.2.2012]. Saatavissa: <https://www.eura2007.fi/rrtiepa/ohjelmanosio.php?ps=VA>

Financial Reporting Council. 2005. Risk Management and Internal Control/The Turnbull guidance. [viitattu 29.4.2012]. Saatavissa: <http://frc.org.uk/corporate/internalcontrol.cfm>

Hypermedialaboratorio. 2011. Hypermedian opetus. TTY. [viitattu 25.1.2012]. Saatavissa: <http://hlab.ee.tut.fi/hmopetus/hypermediaprojekti-ja-sen-riskit-projektipaallikon-kannalta>

ICT Standard Forum Oy 2011. Projektien johtaminen. [viitattu 7.1.2012]. Saatavissa: <https://www.tietohallintomalli.fi/tyokalu/2011-03-07/riskianalyysi>

International Organization for Standardization. 2010. ISO/IEC 27001 -sertifikaatti. [viitattu 9.5.2012]. Saatavissa: [http://www.dnv.fi/palvelut/sertifiointi/hallinta\\_ja\\_johtamisjarjestelmat/tietoturvallisuus/iso27001/](http://www.dnv.fi/palvelut/sertifiointi/hallinta_ja_johtamisjarjestelmat/tietoturvallisuus/iso27001/)

Jyväskylän yliopiston Koppa 2012a. Menetelmäpolkuja humanisteille. Laadullinen tutkimus. [viitattu 2.2.2012]. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Jyväskylän yliopiston Koppa 2012b. Menetelmäpolkuja humanisteille. Luokittelu. [viitattu 2.2.2012]. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/luokittelu>

Jyväskylän yliopiston Koppa 2012c. Menetelmäpolkuja humanisteille. Tyypittely. [viitattu 28.4.2012]. Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_5.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_5.html)

Jyväskylän yliopiston Koppa 2012d. Menetelmäpolkuja humanisteille. Vertaileva tutkimus. [viitattu 2.2.2012]. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/vertaileva-tutkimus>

Koskinen, K., Koskinen, A. ja Nyrölä, L. 2011. Verkkojulkaisu. [viitattu 20.12.2011]. Saatavissa: [http://www2.liikennevirasto.fi/julkaisut/pdf3/lr\\_2011\\_liikenneviraston\\_riskirekisteri\\_web.pdf](http://www2.liikennevirasto.fi/julkaisut/pdf3/lr_2011_liikenneviraston_riskirekisteri_web.pdf) ISBN 978-952-255-742-1

Kupi, E., Keränen, J. ja Lanne, M. 2009. Riskienhallinta osana pk-yritysten strategista johtamista. VTT Working Papers 137. [viitattu 2.2.2012]. Saatavissa:

<http://www.vtt.fi/inf/pdf/workingpapers/2009/W137.pdf>

Kuusela, J. ja Vuori, M. 1998. Pk-yrityksen riskienhallinnan työvälinesarja. Yleistä riskienhallinnasta. PK-RH -hanke. VTT Automaatio. [viitattu 25.4.2012]. Saatavissa:

<http://www.pk-rh.com/pdf/toimenpiteiden-suunnittelu-tietokortti.pdf>

McShane, M. K., Nair, A. and Rustambekov, E. 2011. Does Enterprise Risk Management Increase Firm Value? Journal of Accounting, Auditing & Finance 26(4) 641–658. [viitattu 7.5.2012]. Saatavissa:

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&hid=13&sid=f945d430-e6be-4598-8cbe-761d00ce0b16%40sessionmgr4>

Opetushallitus. 2011a. ESR 2007 - 2013. [viitattu 10.1.2012]. Saatavissa:

<http://www.oph.fi/amatillinesr>

Opetushallitus. 2011b. ESR 2007 - 2013. Projektin hakeminen. [viitattu

11.5.2012]. Saatavissa: [http://www.oph.fi/rahoitus/esr-rahoitus/projektin\\_hakeminen](http://www.oph.fi/rahoitus/esr-rahoitus/projektin_hakeminen)

Pirkanmaan EU-rahoitus. 2012. [viitattu 10.1.2012]. Saatavissa:

[http://www.pirkanmaaneurahoitus.info/hank\\_kilpailuttamine.html](http://www.pirkanmaaneurahoitus.info/hank_kilpailuttamine.html)

PK - RH. 2009a . Pk-yrityksen riskienhallinta. Avainhenkilöiden tunnistaminen.

VTT 2000 - 2009. [viitattu 25.4.2012]. Saatavissa:

<http://www.pk-rh.fi/pdf/pk-yrityksen-henkiloriskit-tyokortti-1.pdf>

PK - RH. 2009b . Pk-yrityksen riskienhallinta. Haavoittuvuusanalyysi.

VTT 2000 - 2009. [viitattu 25.4.2012]. Saatavissa:

<http://www.pk-rh.fi/pdf/pk-yrityksen-haavoittuvuusanalyysi-tyokortti.pdf>

PK - RH. 2009c. Pk-yrityksen riskienhallinta. Henkilöriskit. VTT 2000 - 2009. [viitattu 25.4.2012]. Saatavissa:

<http://www.pk-rh.fi/riskilajit/henkiloriskit/mita-ovat-henkiloriskit/mita-ovat-henkiloriskit/index.html>

PK - RH. 2009d. Pk-yrityksen riskienhallinta. Riskienhallintaprosessin vaiheet. VTT 2000 - 2009. [viitattu 25.4.2012]. Saatavissa:

<http://www.pk-rh.fi/startti-riskienhallintaan/mita-riskienhallinta-on/riskienhallintaprosessin-vaiheet/index.html>

Saaranen-Kauppinen, A. ja Puusniekka, A. 2006. Tyypittely. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto. [viitattu 28.4.2012]. Saatavissa:

[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_5.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_5.html)

Silius, K. ja Tervakari, A-M. 2007. Hypermedian tuotantoprojektin hallinnan erityispiirteet. Hypermedian opetusmateriaali. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto/Hypermedialaboratorio, 2007. Luennon 3 luentokalvot. [viitattu 24.4.2012]. Saatavissa: <http://matriisi.ee.tut.fi/hmopetus/tprj-hall/syksy2007/HmProjhal-2007-3.pdf>

Silfverberg, P. 2004. Ideasta projektiksi. Projektisuunnittelun käsikirja. Helsinki: Ympäristöministeriö, 2004, julkaistu 4.10.2004. [viitattu 24.4.2012]. Saatavissa: <http://www.ymparisto.fi/download.asp?contentid=32636&lan=fi>

Suunnittelu- ja Konsulttitoimistojen liitto SKOL ry. 2004. Riskienhallintaopas. [viitattu 23.4.2012]. Saatavissa:

<http://www.skolry.fi/easydata/customers/skolry/files/riskienhallinta/riskienhallintaopas1s.pdf>

TEKES. 2011. GPB – Kansainvälinen projektiliiketoiminta 1998 - 2001.

Loppuraportti (pdf). [viitattu 5.5.2012]. Saatavissa:

[http://www.tekes.fi/fi/community/Päätyneet\\_ohjelmat/515/Päätyneet\\_ohjelmat/1388](http://www.tekes.fi/fi/community/Päätyneet_ohjelmat/515/Päätyneet_ohjelmat/1388)

Ward, S. 1999. Requirements for an Effective Project Risk Management Process. Vol. 30. No.3. [viitattu 7.5.2012]. Saatavissa:

<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=16&hid=13&sid=f945d430-e6be-4598-8cbe-761d00ce0b16%40sessionmgr4&bdata=JnNpdGU9ZW9vc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bsh&AN=2791588>

Washington State. 2010. Project Risk Management Guidance for WSDOT Projects. [viitattu 6.3.2012]. Saatavissa:

<http://www.wsdot.wa.gov/publications/fulltext/cevp/ProjectRiskManagement.pdf>

Virtuaali ammattikorkeakoulu. 2007a. Ylemmän AMK -tutkinon metodifoorumi. Tutkimuksen reliabiliteetti. [viitattu 11.5.2012]. Saatavissa:

<http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413792643/1194415307356.html>

Virtuaali ammattikorkeakoulu. 2007b. Ylemmän AMK -tutkinon metodifoorumi. Tutkimuksen validiteetti. [viitattu 11.5.2012]. Saatavissa:

<http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html>

## Haastattelut

Lappalainen, R. 2012. Verkosta Voimaa-rakennemuutoshanke. Projektipäällikkö. Haastattelu. 45 min. 29.2.2012.

Rossi, M. 2011. Kaakkois-Suomen ELY-keskus. Rahoituskoordinaattori. Haastattelu. Sähköposti. 31.12.2011.



## LIITTEET

LIITE 1: ELY-keskuksen toimenpiteet EU-projektien riskienhallinnassa rahoittajan näkökulmasta tarkasteltuna (Rossi 2012)

Rahoittajan näkökulmasta tarkasteltuna ELY-keskuksen toimenpiteet EU -projektien riskienhallinnassa jakaantuvat seuraavasti: hakemuksen käsittelyvaiheeseen, rahoituspäätöksen tekemiseen, hankkeen käynnistysvaiheeseen sekä hankkeen toteutusaikana tapahtuvaan seurantaan ja valvontaan. Hakemuksen käsittelyvaiheessa ELY -keskuksen rahoituskoordinaattori arvioi muiden ao. yksikön mahdollisten asiantuntijoiden kanssa hakemusta ja päätöstä tehdessään arvioi sekä hankkeen toteuttajan että hankkeen sijoittumisen riskiluokituksen. Luokittelu mahdollistaa projektin seurannan ja ohjauksen niin, että projektin toteuttamisessa ja rahankäytössä ei tule ongelmia. Seurannan avulla mahdollisiin ongelmiin voidaan puuttua ajoissa ja välttyä mahdollisilta takaisinperinnöiltä ja väärinkäytöksiltä käytetyn rahan suhteen.

Toteuttajan riskiluokituksen ELY -keskus jakaa matalaan, normaaliin ja korkeaan riskiluokkaan. Matalan riskiluokituksen saa hanke, jossa on kokenut vastuuhenkilö ja hänen eikä hallinnoijan aiemmassa toiminnassa ole ollut huomauttamista. Tämän luokan projektit ovat lyhytkestoisia ja rahoitukseltaan vähäisiä teknisiä tai selvitysprojekteja. Normaaliksi luokitellaan hanke, joka on rahoitukseltaan keski-kokoinen eikä sen sisältöön liity erityistä riskiä ja jossa projektin vastuuhenkilöllä ja hallinnoijalla on aiempaa kokemusta ESR -projektin hallinnoinnista eikä vastuuhenkilön/hallinnoijan aiemmassa toiminnassa ole ollut mitään huomautettavaa.

Korkean riskiluokituksen statuksen saa hanke, jota hallinnoi kokematon hallinto-organisaatio tai organisaatio joka toiminnallaan on aikaisemmin aiheuttanut ongelmia. Tämä sama pätee kokemattomaan ja/tai ongelmia aikaisemmin aiheuttaneen projektipäällikön toimintaan. Tällaiset projektit ovat rahoitukseltaan suuria ja pitkäkestoisia. Rahoittaja on aiemmin todennut juuri tämän tyyppiset projektit tarkastusraporttien pohjalta riskialttiiksi ja talousvaikutuksiltaan suuriksi. Lisäksi projektin tavoitteet ovat hyvin haasteellisia ja rahoitus tulee monista lähteistä.

Rahoituspäätöstä käsiteltäessä käydään hanketta hakevan tahon kanssa hankehakemuksen sisältö tarkasti läpi. Tärkeää on, että hankesuunnitelma on sisällöltään selkeä ja yksiselitteinen, jotta kaikki osapuolet ymmärtävät projektin tavoitteet, tarvittavat toimenpiteet sekä kustannusarvion rahoitussuunnitelmineen. Lisäksi rahoittaja vaatii ennen rahoituspäätöksensä tekemistä muiden rahoittajien päätökset tai rahoitussitoumukset sekä osatoteuttajien osalta heidän sopimukset projektin päätoteuttajatahon kanssa.

Hankkeen käynnistymisvaiheessa ELY -keskuksen rahoituskoordinaattori pitää kaikille hankkeille yhteisen aloituspalaverin, jossa käydään läpi hankkeen rahoituspäätöksen ehdot, hankkeen sisältö sekä raportointi ja tukikelpoisten kustannusten maksatusten hakeminen. Rahoituskoordinaattori järjestää hankkeille myös erilaisia koulutuksia liittyen ohjausryhmän toimintaan, erilaisiin raportointeihin ja viestinnällisiin ohjeistuksiin, tukikelpoisten kustannusten hakemiseen ja maksatushakemuksen tekemiseen sekä hankkeen päättämiseen.

Hankkeen toiminta-aikana ELY -keskuksen projektista vastaava virkamies osallistuu hankkeen ohjausryhmän kokouksiin. Myös projektin hallinnoija tai projektipäällikkö voi olla yhteyksissä vastuuvirkamieheen ja saada häneltä neuvoja ja ohjeistuksia projektin johtamisessa.



## Pk-yrityksen riskikartta

Yritys:	Ryhmä/arvioija:
Tarkastelun kohde:	Päiväys:



### Täyttöesimerkki

Sopimukset - Merkittävä riski; OK  Asiakkaat - Asia kunnossa;  Laiterikot - Ei koske meitä

LIITE 3: Hankkeen onnistumisen kannalta kriittiset tekijät (Silfverberg, 2004, 19)  
mukaillen ja soveltaen ESR-projekteihin

Hankkeen lähtökohta suhteessa strategioihin ja ohjelmiin

- Onko tarkistettu, että hanke soveltuu rahoitusohjelman tavoitteisiin ja strategioihin?
- Onko hanke suunniteltu edunsaajia ja heidän tarpeitaan vastaavaksi?
- Tukevatko kansalliset, alueelliset tai toimialakohtaiset strategiat hanketta?
- Onko institutionaalinen toimintaympäristö hankkeen toimintatapaa tukeva?

Hankkeen organisointi

- Onko hankkeen toimijatahojen kesken määritelty vastuut selkeästi ja kaikenkattavasti?
- Miten hankkeeseen osallistuvan henkilöstön perehdyttäminen on suunniteltu?
- Onko tarkistettu, että eri toimijatahot ovat varmasti sitoutuneita hankkeeseen?
- Mikäli hankkeen avulla tavoitellaan kehittämistyön jälkeistä pitkäjänteistä toimintaa, onko suunniteltu, kuka vastaa ylläpidosta?

Rahoitus

- Tukevatko rahoittajan strategiat hanketta?
- Onko hanke taloudellisilta odotuksiltaan realistinen?
- Onko eri sopijapuolien osalta varmistettu heidän rahoitusvastuunsa ja -osuutensa?
- Kenen vastuulla on huolehtia hankkeen jälkeen tulevista kustannuksista, kun hankkeen aikana on luotu pysyvät toimintamallit, ja miten?
- Onko vaarana, että hankkeen toteuttamismalli voi olla alttiina kustannusvaihteluille?
- Saatiinko haettu rahoitusmäärä? Mikäli saatu rahoituspäätös oli euromäärältään pienempi kuin haettu määrä, tulee suunnitelmat tehdä saadun rahamäärän mukaisesti toteutettaviksi.

Tulosten levittäminen ja julkaiseminen

- Saadaanko tulosten aiotulla levityksellä tavoitettua kaikki projektista kiinnostuneet toimijat?
- Liittykö tulosten julkaisu ja levittäminen suhteutettu käsitteiltään, kieleltään ja levitystavaltaan edunsaajien toimintaympäristöön?

Kulttuuriset tekijät, lähinnä kehittämishankkeissa

- Ovatko projektissa kehitetyt toimintamallit edunsaajien toimintakulttuuriin liittyviä ja ovatko edunsaajat olleet hyväksymässä suunniteltuja toimintamalleja?
- Onko sosiaalisilla tekijöillä merkitystä, mikä olisi tarpeen huomioida?
- Ovatko käsitteet ja termit tuttuja edunsaajille?

## LIITE 4: Teemahaastattelulomake

### TEEMAHAASTATTELUN TEEMAT - RISKIENHALLINTA ESR-PROJEKTEISSA

YLEMMÄN AMK:N OPINNÄYTETYÖ/Päivi Pihlavuori 04YAMK11

- **Riskienhallinnan määrittely**
  - Miten määrittelet riskienhallinnan rahoitus-koordinaattorin/projektipäällikön näkökulmasta?
- **Projektitoiminnan riskit**
  - Millaisia riskejä näet projektitoiminnassa?
  - Miksi projekteissa pitäisi tehdä riskianalyysi?
  - Missä vaiheessa?
  - Ketkä sen tekemiseen pitäisi sitouttaa?
  - Mitkä riskityypit pitäisi ottaa erityisesti huomioon? Minimiosat?
- **ESR -projektien riskienhallinnan tavoitteet, rooli ja merkitys**
- **ESR -projektien riskienhallinnan ohjeistus**
  - Onko ESR:llä ohjeistusta projektien riskienhallintaan?
- **ESR -projektien riskienhallinnan vastuu?**
  - Kenelle tai mille taholle kuuluu vastuu, että riskienhallintasuunnitelma tehdään?
- **ESR -projektien riskienhallintaprosessi**
  - Millaisena näet rahoituskoordinaattorin/projektipäällikön näkökulmasta riskienhallintaprosessin?
  - Mitkä ovat ELY -keskuksen, hallinnoijan, sidosryhmien ja projektipäällikön roolit ja vastuunjako?
- **Kokemukset ESR -projektien riskienhallinnasta**
  - **mitä hyvää, mitä huonoa**
    - Millaisia omakohtaisia kokemuksia sinulla on erilaisten riskien esiintymisestä ESR -projekteissa?
    - Millaisia caseja olet kuullut muilta kollegoilta?
    - Mihin kohtiin projektia ne ovat ajallisesti asemoituneet?
    - Keiden toimesta ne ovat syntyneet?
  - **mitä kehitettävää**
  - **miten pitäisi kehittää**
  - **millainen riskienhallintasuunnitelman tulisi olla?**
    - Mitkä sisällöt siinä pitäisi olla? Miten kattava sen pitäisi olla?