

# TYÖTTÖMYYSKASSAN RISKIENHALLINTA

Hannele Pulkkinen

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutus  
Tradenomi (AMK)

2021

Liiketalouden koulutus  
Tradenomi (AMK)

---

<b>Tekijä</b>	Hannele Pulkkinen	Vuosi	2021
<b>Ohjaaja</b>	Tia Lämsä		
<b>Työn nimi</b>	Työttömyyskassan riskienhallinta		
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b>	58 + 4		

---

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia työttömyyskassan riskejä ja riskienhallintaa. Tutkimuskysymyksinä olivat: millaisia operatiiviseen toimintaan liittyviä riskejä työttömyyskassalla voi olla ja miten niitä voidaan hallita. Työttömyyskassoja valvoo Finanssivalvonta, jonka määräysten mukaan kassojen tulee toimia. Finanssivalvonta tekee kassatarkastuksia, joissa tarkastetaan mm. riskienhallintaprosessin toimivuutta. Finanssivalvonta määrää omalta osaltaan tason, jota kassojen tulee riskienhallintajärjestelmässä toteuttaa.

Työttömyyskassoilla on käytettävissä erilaisia resursseja riskienhallintaan, mutta riskienhallintaprosessi on hyvin samankaltainen kaikille kassoille. Työttömyyskassojen organisaatiot voivat olla erilaisia ja siten riskit voivat vaihdella kassojen kesken. Tärkeintä on kuitenkin tunnistaa, arvioida ja hallita riskejä. Tässä tutkimuksellisessa opinnäytetyössä tutkitaan operatiiviseen toimintaan liittyviä riskejä ja sitä, miten niitä voidaan hallita. Teoreettinen viitekehys rakentuu riskien ja riskienhallinnan ympärille, koska työttömyyskassan riskienhallinnasta ei löydy kirjallisuutta tai tieteellisiä artikkeleita. Aineistoa on kerätty kvalitatiivisen menetelmän avulla, joka toteutui asiantuntijahaastattelulla sekä kvantitatiivisella menetelmällä, joka toteutui Webropol-kyselynä työttömyyskassan johtajille. Asiantuntijahaastattelun tietoja on käytetty tietoperustan asiantuntemusosuudessa.

Opinnäytetyön tuloksena on saatu koottu tietoa työttömyyskassaa kohtaavista yleisistä riskeistä, kohdentuen kuitenkin Finanssivalvonnan määräys- ja ohjekirjan mukaisesti operatiivisen toiminnan riskeihin ja riskienhallintaan. Johtopäätöksissä on ehdotettu käytettäväksi standardin mukaista riskienhallintaa, esim. Iso 31000 -standardia. Tarvetta voisi olla myös kassojen maksatusjärjestelmien palveluntarjoajien kehittämälle riskienhallintatyökalulle, tai erilliselle ohjelmalle jonka kassat voisivat ostaa käyttöönsä.

Avainsanat Työttömyyskassa, kassa, riskit, riskienhallinta ja riskien kartoittaminen

Degree Programme in Business  
Management  
Bachelor of Business Administration

---

<b>Author</b>	Hannele Pulkkinen	Year	2021
<b>Supervisor</b>	Tia Lämsä		
<b>Subject of thesis</b>	Risk management of an unemployment fund		
<b>Number of pages</b>	58 + 4		

---

The subject of this thesis was to study the risks and risk management of an Unemployment Fund. The research questions were: what kind of risks can an Unemployment Fund have in relation to operational activities, and how can they be managed. Unemployment Funds are supervised by the Financial Supervision Authority, and the Funds must operate in accordance with its rules.

The Financial Supervisory Authority carries out audits, checking the effectiveness of the risk management process. The Authority determines, for its part, the level that the Unemployment Funds must implement in their risk management system.

Unemployment Funds have different resources for risk management, but the risk management process is very similar for all Funds. Unemployment Fund organizations can be different and thus the risk may vary between funds. However, the most important thing is to identify, assess and manage the risks. In this research thesis, the risks regarding operational activities and their management are studied.

The theoretical framework is built around risks and risk management, as no written articles or scientific literature were found on risk management specifically of Unemployment Funds. The data has been collected using a qualitative method, which is carried out through interviews of experts, as well as a quantitative method, which was implemented as a Webropol survey sent to the managers of the Unemployment Funds. The information from the interviews of the experts has been used in the section about the expertise regarding the knowledge base.

As a result of the thesis, information has been obtained regarding the risks facing the Unemployment Funds, mainly targeted on operational risks and risk management in accordance with the regulations and instructions by the Financial Supervisory Authority. The conclusions suggest the use of risk management in accordance with a standard, e.g. the ISO 31000 standard. There might also be a need for a risk management tool, developed by the service providers of the payment systems used by the Funds, or some stand-alone software that the Funds could purchase and use.

**Key words** Unemployment Fund, Fund, risks, risk management and identifying risks

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet .....	7
1.2	Tutkimuksellinen opinnäytetyö .....	8
1.3	Teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen rajaus .....	13
1.4	Tutkimuksen luotettavuus .....	15
2	TYÖTTÖMYYSKASSAJÄRJESTELMÄ .....	18
3	RISKIENHALLINTA .....	21
3.1	Riskienhallinnan merkitys .....	21
3.2	Riski käsitteenä .....	22
3.3	Kassan operatiiviseen toimintaan liittyviä riskejä .....	24
3.4	Riskien tunnistaminen ja arvioiminen .....	28
3.5	Kassan operatiivisen toiminnan riskien tunnistaminen ja arvioiminen ..	29
3.6	Riskianalyysi .....	31
3.7	Riskienhallintaprosessi .....	34
3.8	Kassan operatiivisen toiminnan riskien riskinhallinta .....	37
4	KYSELYTUTKIMUS .....	44
4.1	Kysely työttömyyskassoille .....	44
4.2	Webropol-kysely .....	44
4.3	Kyselyn tutkimustulos .....	46
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	49
6	POHDINTA .....	54
	LÄHTEET .....	56
	LIITTEET .....	59
TAULUKOT		
	Taulukko 1. Esimerkki kassan riskeistä .....	33
	Taulukko 2. Riskimatriisi (Valtionvarainministeriö 2010, 13.) .....	33
	Taulukko 3. Riskien käsittely (Valtionvarainministeriö 2010, 13.) .....	34
	Taulukko 4. Esimerkki riskienhallintaprosessista .....	42
	Taulukko 5. Kyselytutkimus, riskienhallinta .....	44

Taulukko 6. Kyselytutkimus, riskien tunnistaminen .....	45
---	----

## KUVIOT

Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys .....	14
Kuvio 2. Riskienhallintaprosessi (SFS-ISO 31000:2018, 14.) .....	36

## KÄYTETYT MERKIT JA LYHENTEET

COSO	Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission
ERM	Enterprise Risk Management
ETK	Eläketurvakeskus
FIVA	Finanssivalvonta
ISO	International Organization for Standardization
MOK	Finanssivalvonnan määräys- ja ohjekirja kassoille
SFS	Suomen Standardisoimisliitto SFS ry
STM	Sosiaali- ja terveysministeriö
TEM	Työ- ja elinkeinoministeriö
TYJ	Työttömyyskassojen yhteisjärjestö

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Kaikissa organisaatioissa riskienhallinta on ensisijaisen tärkeää, niin myös työttömyyskassoissa. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia millaisia riskejä työttömyyskassalla voi olla ja miten riskienhallinta tulisi järjestää. Tutkimuskysymyksinä ovat: millaisia operatiiviseen toimintaan liittyviä riskejä työttömyyskassalla voi olla ja miten niitä voidaan hallita. Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään Fivan määräys- ja ohjekokoelman (jäljempänä MOK) mukaisiin operatiiviseen toimintoihin liittyviin riskeihin. MOKin mukaan operatiivista toiminnosta tärkeimpiä riskienhallinnan näkökulmasta ovat etuushakemusten käsittely, henkilöstö, tietojärjestelmät, vakavaraisuus ja maksuvalmius.

Työttömyyskassa on voittoa tavoittelematon yhteisö, jonka pääasiallisena tarkoituksena on käsitellä työttömyysetuushakemuksia, maksaa etuuksia ja antaa maksuista valituskelpoisia päätöksiä. Suomessa on tällä hetkellä yksi yrittäjien ja 20 palkansaajien työttömyyskassaa. Työttömyyskassojen toimintaa valvoo Finanssivalvonta (jäljempänä Fiva), joka antaa kassoille toimenpide-ehdotuksia ja määräyksiä, joita työttömyyskassojen tulee noudattaa. Fiva tekee vuosittain kasvatarkastuksia ja vuoden 2019 tarkastuksen perusteella työttömyyskassojen riskienhallintasuunnitelmissa on ollut osin erittäin vakavia puutteita, ja vaikka jossain työttömyyskassassa suunnitelma olisikin luotu, sitä ei ollut päivitetty.

Olen työssä työttömyyskassassa ja kohtaan siellä päivittäin riskejä. Nyt kun riskienhallinta on työttömyyskassa-alalla ajankohtainen asia, halusin alkaa tutkia mitä riskejä työttömyyskassalla on ja minkälaisia haasteita liittyy riskienhallintasuunnitelmien tekemiseen ja sen päivittämiseen. Työttömyyskassa-alalta ei ole tehty vastaavanlaista tutkimusta aiemmin, eikä alalta löydy riskienhallintaan liittyvää kirjallisuutta. Opinnäytetyön aihe on siis ainutlaatuinen ja työn tarkoituksena on avata kassan riskienhallintajärjestelmää ja olla siten ensimmäisenä viitoittamassa kassan operatiiviseen toimintaan liittyviä riskejä ja riskienhallitsemista. Toiveena on, että opinnäytetyöstä olisi apua kassan riskienhallintaa koskevissa päätöksissä, jotta kokonaisuutta olisi helpompi ymmärtää ja toteuttaa. Työ avaa myös jatkotutkimuksen mahdollisuuden laajemmalle tutkimukselle, jossa voidaan

perehtyä esim. kassan kokonaisvaltaisen riskienhallintajärjestelmän järjestämiseen. Tämä opinnäytetyö kasvattaa ammattitaitoani ja osaamistani riskienhallintaan liittyen. Tutkimustyö on kiinnostavaa ja antaa uusia näkökulmia sekä teoriatietaa, joita pystyn hyödyntämään työssäni.

Opinnäyte on tehty riskeihin ja riskienhallinnan teoriaan liittyvän viitekehyksen pohjautuvaksi. Ensimmäisessä kappaleessa kerrotaan opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet, sen tutkimuksellisesta tutkimusotteesta ja teoreettisen viitekehyksen kokoamisesta, sekä tutkimuksen luotettavuudesta. Toisessa kappaleessa käydään lyhyesti läpi työttömyyskassajärjestelmää, kassojen toimintaa ja valvontaa sekä alaa säätelevää lainsäädäntöä. Kolmannessa kappaleessa pureudutaan teoreettisen viitekehyksen kautta siihen mitä riskienhallinta on ja mitä riski tarkoittaa, miten riskejä voi tunnistaa, arvioida ja hallita. Lisäksi teemaa valotetaan työttömyyskassan operatiiviseen toimintaan liittyvillä riskeillä ja riskienhallinnalla. Neljännessä osassa esitellään työttömyyskassan johtajille tehty lomakekysely ja kyselyn tulokset. Viidennessä osassa on johtopäätöksiä tutkimusaiheesta ja saaduista tutkimustuloksista, sekä esitetään kehitysehdotuksia. Viimeisenä on pohdintaa tutkimuksen ajankohtaisuudesta ja sen käytettävyydestä ja mahdollisesta jatkotutkimuksesta.

## 1.2 Tutkimuksellinen opinnäytetyö

Tieteellisen tutkimuksen perusteella pyritään selvittämään tutkimuskohteen lainalaisuuksia ja toimintaperiaatteita. Tutkimus voi olla teoreettista kirjoituspöytätyöstä (on valmista tietomateriaalia käytettävissä), tai empiiristä, havainnoivaa tutkimusta. Tutkimusongelmana voi esimerkiksi olla jonkin ilmiön tai ratkaisun löytäminen siihen, miten jokin asia olisi hyvä toteuttaa. Tutkimusongelma on se, johon tutkimuksella pyritään saamaan ratkaisu. Tavoitteena on saada vastaukset tutkimusongelmasta nostettuihin kysymyksiin. (Heikkilä 2014, 12). Tutkimuslähtöisessä työssä tietoperusta ja työelämän käytännöt nostetaan esiin sekä tutkijan kokemuksen-, että kirjallisuuden perusteella. Lisäksi valitaan tutkimusmenetelmät ja aineisto, sekä avataan johtopäätöksissä jotakin uutta tai käytännön toimintatapoja kehittäviä asioita. (Lapin ammattikorkeakoulu 2021.)



Tutkimustoiminta jakaantuu empiiriseen ja teoreettiseen tutkimukseen. Teoreettisessa tutkimuksessa materiaali on valmiina, kun taas empiirinen tutkimus perustuu havainnoivaan tutkimukseen. Empiirisen tutkimuksen alue on laaja, kun sillä voidaan esimerkiksi seurata toteutuuko teoriasta johdettu hypoteesi käytännössä tai löydetäänkö tutkimuksen avulla ratkaisu jonkin asian toteuttamiseen. Empiiriset tutkimukset voidaan jakaa eri tyypeihin monin eri tavoin, esimerkiksi tiedonkeruumenetelmän, aikaperspektiivin, tutkimusotteen tai tutkimuksen tarkoituksen mukaan. (Heikkilä 2014, 12–13.) Tutkimusmenetelmät ovat lähinnä empiirisen tutkimuksen aineiston hankinta- ja analyysivälineitä, jotka voivat olla joko laadullisia eli kvalitatiivisia tai määrällisiä eli kvantitatiivisia. (Jyväskylän yliopisto 2021.) Laadullisessa tutkimuksessa etsitään merkityksiä reaalimaailmasta keräystä tiedosta, miten ja millä yhteys rakennetaan käytännön ja teorian välille. Teoria tarjoaa ne työkalut, joilla voidaan ymmärtää, hahmottaa, jäsentää ja ennakoita reaalimaailmaa ja sen ilmiöitä. (Kananen 2015, 97.) Kvalitatiivinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja pyrkii selittämään sen käyttäytymisen syitä. Tutkimus sopii myös toiminnan kehittämiseen ja erilaisten vaihtoehtojen etsimiseen. Aineisto kerätään usein tekstimuotoisena. (Heikkilä 2014, 15.) Kvalitatiivisen tutkimusotteen aineistonkeruumenetelmät ovat havainnointi, haastattelut ja dokumentit. Laadullisessa tutkimuksessa tuotetaan erilaisia aineistoja, jotka yhteismitallistetaan tekstiaineistoksi. Tekstiaineistot analysoidaan sisällön- tms. menetelmällä. (Kananen 2015, 89–90.)

Kvantitatiivinen tutkimus lähtee puolestaan ilmiöitä selittävistä teorioista. Olemassa olevilla teorioilla pyritään selittämään ilmiötä tai soveltamaan teoriaa johonkin muuhun ilmiöön. Teoria viedään käytäntöön. (Kananen 2015, 97.) Kvantitatiivista tutkimusta voisi hyvin nimittää myös tilastolliseksi tutkimukseksi, koska on sen avulla selvitetään ja kuvataan asioita numeeristen suureiden avulla ja tuloksia esitetään usein taulukoiden tai kuvioiden kautta. Aineistoa kerätään usein tutkimuslomakkeilla, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Tutkimuksella pyritään kartoittamaan olemassa oleva tilanne. (Heikkilä 2014, 15.) Kvantitatiivisessa tutkimusotteessa yleisin aineistonkeruumenetelmä on kysely. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineisto kuvataan erilaisilla jakaumaluvuilla, suorilla jakaumilla ja rishtiintaulukoinneilla. Kvantitatiivinen aineisto analysoidaan erilaisilla jakaumilla,

tunnusluvuilla ja tilastollisilla menetelmillä. Analyysimenetelmiä ovat mm. korrelaatio, regressio-, diskriminantti- ja faktorianalyysit (Kananen 2015, 89–90.)

Haastattelu on hyvä aineistonkeruumenetelmä, kun halutaan yksityiskohtaisempia tietoja tutkimusalueesta, josta ei ole paljon tietoa saatavilla (Boyce & Neale 2006, 3.) Jos tutkimus suuntautuu menneisyyteen tai tulevaisuuteen, ainut laadullisen tutkimuksen menetelmä on haastattelu. Haastattelun haittapuolina ovat hitaus, kustannukset ja mahd. tutkijan vaikutus tutkittavaan, koska haastattelija voi ohjailta vastaajaa, valita keskustelun aiheet ja tehdä subjektiivista valintaa. Haastatteluja voidaan tehdä puhelimitse ja yhä suuremmassa määrin myös Internetin välityksellä käyttäen verkkokameraa ja mikrofonia. (Kananen 2015, 143.) Tutkimushaastattelut kuitenkin eroavat toisistaan. Eroja syntyy lähinnä strukturointiasteen perusteella, toisin sanoen riippuu siitä, miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja missä määrin haastattelija jäsentää tilannetta. Haastattelunimikkeiden valikoima on kirjava ja osin jopa sekava. Samoillakin nimillä saatetaan puhua täysin erilaisista menetelmistä ja samantapaisista menetelmistä käyttäen eri nimiä.

Strukturoitu, standardoitu lomakehaastattelu muodostaa oman luokkansa ja muut haastattelun lajit omansa. Näitä ovat esim. strukturoimaton, puolistrukturoimaton ja strukturoimaton haastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 43–44.) Strukturoidussa haastattelussa joukko kysymyksiä esitellään haastateltaville samassa järjestyksessä, yleensä kyselylomakkeen avulla. (Kananen 2015, 145.) Haastattelumenetelmä sopii silloin, kun halutaan esim. kerätä faktatietoa ja tutkija tietää etukäteen millaista tietoa haastateltavat voivat antaa. Sen haasteena on haastattelulomakkeen ja kysymysten muotoilu. Puolistrukturoitua haastattelumenetelmää kutsutaan teemahaastatteluksi. Teemahaastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Strukturoimattomasta haastattelusta käytetään eri nimityksiä, mm. avoin- ja syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 44–45.) Avoin haastattelu ei rakennu kiinteiden vastausvaihtoehtojen varaan, vaan on ennemminkin tavanomaista keskustelua, kun syvähaastattelussa tarkoituksena on saada haastateltava luottamaan haastattelijaan niin, että keskustelussa päästään aitojen tuntuksien äärelle. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 16–17.) Yksi haastattelumenetelmä on asiantuntijahaastattelu, jossa asiantuntijaa haastatellaan sen tiedon vuoksi, jota

heillä oletetaan olevan tutkittavasta prosessista. Asiantuntijahaastattelut edellyttävät räätälöityjä kysymyksiä ja haastattelurungon muokkaamista tutkimuksen edetessä. Haastattelu rakentuu molemminpuolisessa vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 194–195.)

Tutkimuksessa on käytetty laadulliseen tutkimukseen lukeutuvaa asiantuntijahaastattelua. Kahdessa asiantuntijahaastattelussa haastateltavana on ollut entinen Nomit- ja Ammatinharjoittajien ja yrittäjien työttömyyskassan kassanjohtaja OTK Sami Aapro. Hänellä on ollut mahdollista antaa tietoa työttömyyskassan riskeistä, niiden tunnistamisesta ja riskien hallitsemisen keinoista. Hänellä on laaja-alaista kokemusta alalta ja hän ymmärtää hyvin kokonaisuuksia. Haastattelin Aaproa puhelimitse, alkuun oli kartoittamishaastattelu kassan toimintaan vaikuttavista riskeistä ja niiden hallitsemisesta ja jälkimmäisessä haastattelussa tarkennettiin vielä operatiiviseen toimintaan liittyviä konkreettisia riskejä, riskien tunnistamista ja arvioimista, sekä riskien hallitsemiskeinoja. Haastattelut on purettu tekstimateriaaliksi, eli litteroitu.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tutkimusaineiston keräämiseen valittavissa kyselylomake, systemaattinen havainnointi tai valmiiden rekisterien ja tilastojen käyttö. Kyselylomake on tavallisin määrällisessä tutkimusmenetelmässä käytetty aineiston keräämisen tapa. Siitä käytetään myös nimitystä postikysely, informoitu kysely tai joukkokysely sen mukaan, miten kysely toteutetaan. (Vilkkä 2015, 43.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tiedot kerätään kysymyksillä, jotka voiva olla avoimia tai valmiilla vaihtoehdoilla varustettuja. Kysymystekstin pitää olla sellainen, että jokainen vastaaja ymmärtää tekstin ja siihen liittyvät vaihtoehdot samalla tavalla. Avoimia kysymyksiä voi olla tilanteissa, joissa ilmiöitä ja vaihtoehtoja ei tunneta, jolloin avoimilla kysymyksillä saadaan tarkempaa tietoa asiasta. Strukturoiduissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot ovat valmiiksi annettuja ja vastaaja valitsee niistä hänelle parhaiten sopivan vaihtoehdon. (Kananen 2015, 230–235.) Opinnäytetyön kyselylomake lähetettiin Webropolin kautta kassanjohtajien sähköpostiosoitteisiin. Saatekirjeessä kerrottiin tutkimuksesta ja pyydettiin tekemään kyselyvastaus määräajassa. Vastausaikaa arvioitiin kuluvan alle 10 minuuttia. Webropol-kyselyyn lähetettiin vielä muistutus vastaamisesta, ennen

kyselyn sulkeutumista. Kysymyksistä osa oli avoimia, osa suljettuja ja osa strukturoituja. Analyysimenetelmänä on käytetty aineiston kuvaamista tekstillä, tunnusluvuilla ja ristiintaulukoinnilla. Webropol-kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa työttömyyskassojen resursseja riskienhallintatoimiin ja miten riskienhallintaa toteutetaan kassoissa.

Opinnäytetyö voi olla monimenetelmäinen, jolla tarkoitetaan sitä että joskus on paikallaan käyttää sekä laadullista että määrällistä lähestymistapaa ja niihin liittyviä tutkimusmenetelmiä. Laadullinen tutkimus antaa ymmärryksen ilmiöstä ja siihen vaikuttavista tekijöistä kun taas määrällinen edellyttää taustalleen teorioita ja malleja, jotka laadullinen tutkimus tuottaa. Mikäli tutkimuksessa tarvitaan molempia tutkimusmenetelmiä, on monimenetelmäinen lähestymistapa välttämätön (Kananen 2015, 324.) Triangulaatio on eräs monimenetelmäinen ratkaisumalli ja sitä voidaan soveltaa myös aineistonkeruumenetelmissä, jonka terminä käytetään aineistotriangulaatiota (Kananen 2015, 327). Menetelmätriangulaatiossa yhdistetään sekä laadullinen että määrällinen tutkimusmenetelmä. Metodikirjallisuudessa usein yhdistetään myös aineistonhankintamenetelmät (aineistotriangulaatio) tähän ryhmään. Vilkka tekee selkeän eron aineistotriangulaation ja menetelmätriangulaation välillä, koska useimpien erilaisten aineistojen yhdistäminen ei johda vielä molempien tutkimusmenetelmien käyttöön. (Vilkka 2015, 33.) Tässä työssä on sovellettu Kanasen näkemystä triangulaatioon.

Tämä opinnäytetyö on tehty empiirisenä tutkimuksena, jonka tarkoituksena on selvittää löytyykö tutkimuksen avulla ratkaisua kassan riskienhallintajärjestelmän toteuttamiselle. Tutkimusotteena / -menetelmänä ja aineistonkeruumenetelmänä on käytetty sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista menetelmää. Kvalitatiivisena menetelmänä on ollut asiantuntijahaastattelu ja kvantitatiivisena Webropol-kysely kassanjohtajille. Yritin ensin saada kassanjohtajilta haastatteluja, mutta ongelmaksi nousi opinnäytetyön julkisuus. Siksi päädyin Webropol-kyselyyn, johon pystyi vastaamaan anonyymisti ja kassojen jäsenmäärät oli laitettu sellaiseen järjestykseen, jossa yhtä suuria kassoja olisi mahd. monta ja niistä olisi mahdotonta arvata mistä kassasta esim. keskisuuren kassan tiedot on saatu. Kyselyyn osallistui 6 kassanjohtajaa silloisesta 25 kassanjohtajasta, joten tutkimus on vain suuntaa-antava.

Tietoperusta on koottu lähinnä yleisten riskienhallintaa koskevien kirjojen ja artikkeleiden perusteella, mutta myös asiantuntijahaastattelun kautta saatuihin tietoihin nojaten. Tietoperustassa on käytetty hyväksi myös Fivan Määräys- ja ohjekoelman, sekä Fivan 2019 suorittaman kassatarkastuksen raportin tietoja. Tässä opinnäytetyössä haasteena on ollut se, että kassan riskeistä tai riskienhallinnasta ei ole tehty aikaisempaa tutkimusta, joten käytettävissä olevaa teoreettista tietoa on pitänyt soveltaa. Tutkimus on painottunut monimenetelmäiseen lähestymistapaan, jotta tietoa on saatu kerättyä mahdollisimman monipuolisesti. Tutkimus on tämän johdosta teoriapainotteinen.

### 1.3 Teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen rajaus

Teoreettisena viitekehysenä toimii tutkimuskysymysten näkökulmasta katsottuna alaa säätelevä lainsäädäntö ja ohjeistus, alaa valvovan viranomaisen ohjeet ja määräykset sekä oppaat, artikkelit ja tutkimukset riskeihin ja riskienhallintaan liittyen. Työttömyyskassan riskienhallinnasta ei tällä hetkellä löydy ammatillisia tai tieteellisiä julkaisuja, eikä myöskään väitöskirjoja, tieteellisiä julkaisuja tai aikaisempia opinnäytetöitä. Tämän vuoksi tietoperusta on laadittu yleisen kirjallisuuden perusteella. Tietoperustassa on hyödynnetty SFS–ISO 31000:2018 -standardia (jäljempänä ISO 31000 -standardi). Suomen Standardisoimisliitto SFS ry on standardisoinnin keskusjärjestö Suomessa ja vastaa standardisoinnista. ISO 31000 -standardi on kansainvälinen, mutta standardi on vahvistettu suomalaisiksi kansalliseksi standardiksi. Standardit lisäävät tuotteiden ja palvelujen laatua, turvallisuutta ja yhteensopivuutta. Riskienhallinnan standardi auttaa tunnistamaan, arvioimaan ja käsittelemään mahdollisia riskejä ja niiden vaikutuksia. Standardi suosittaa kehittämään toimintamallin, joka määrittää vastuut ja valtuudet ja varmistaa, että riskienhallintaan ja siihen liittyvään päätöksentekoon varataan tarvittavat resurssit. Standardin mukaisessa toimintamallissa riskienhallinta on kiinteä osa organisaation kaikkia toimintoja, prosesseja, rakennetta, strategiaa ja tavoitteita. Sitä voi myös hyödyntää organisaation hyvän hallintotavan ja paremman suorituskyvyn kehittämisessä. ISO 31000 -standardi on opastava, se ei sisällä vaatimuksia, ja siksi standardia ei voi käyttää sertifiointin perustana. (SFS ISO 31000 riskienhallinta 2021.)

Tietoperustassa on tutustuttu myös Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission eli COSO-ERM materiaaliin. COSO on riippumaton yksityisen sektorin toimija. COSO-ERM (Enterprise Risk Management) kansainvälinen viitekehys on monien yritysten riskienhallintaprosessien pohjalla. Riskienhallinta tukee yrityksen liiketoimintaa integroituna toimintana, joka ohjaa strategian laadinnassa ja toteutuksessa, jolloin lopputuloksena on strategista riskienhallintaa ajattelua tukeva viitekehys. (Noukka 2017.) COSO viitekehyksellä ja ISO 31000 -standardeilla on joitakin eroavaisuuksia, vaikka ne ovat lähentyneet toisiaan. COSO on suunnattu yrityssektorille ja johdon käyttöön kun ISO 31000 -standardi on tarkoitettu kaikille. ISO 31000 -standardi määrittelee riskin epävarmuuden vaikutukseksi tavoitteisiin, kun COSO katsoo riski voi ilmentyä tapahtumina, jotka voivat vaikuttaa strategian ja liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseen. (Niemi 2018.)

Tietoperusta on ohjannut työn empiirisen osan valintoja, kun tietoa on tullut yhdistää ja soveltaa työhön sopivaksi. Opinnäytetyön asiantuntijalähteenä on ollut entisen Nomi- ja Ammatinharjoittajien työttömyyskassan kassanjohtajan OTK Sami Aapro kaksi asiantuntijahaastattelua. Aapro on aiemmin kassanjohtajana toimiessaan perehtynyt riskienhallintajärjestelmään ja omaa kokonaisvaltaisen käsityksen koko prosessista. Kuviossa numero yksi kuvaan opinnäytetyön teoreettista viitekehystä yleisellä tasolla. Riskienhallinta sisältää riskien tunnistamisen ja arvioinnin, riskianalyysin tekemisen ja riskienhallinnan toimet. Riskejä pitää myös seurata ja tehdä kehitystyötä saatujen tietojen perusteella.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Työttömyyskassan riskienhallinta tulee ulottua kaikkeen sen toimintaan. Työttömyyskassan tulee kartoittaa kaikki sen toimialaan, toimitilaan, toimintaympäristön ja toimintaan liittyvät riskit, kuten työturvallisuus ja -suojelu ja työvaarojen selvittäminen sekä arviointi, samoin kuin minkä tahansa muun yrityksen. Tutkimus on rajattu tarkastelemaan työttömyyskassan operatiiviseen toimintaan liittyviä riskejä ja riskienhallintaa, jotta tutkimusalue ei tulisi liian laajaksi.

#### 1.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimus on onnistunut, jos sen avulla saadaan luotettavia vastauksia tutkimuskysymyksiin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa validiteetti eli pätevyys mittaa sitä, mitä oli tarkoituskin selvittää. Reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa tulosten tarkkuutta. Tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. Tutkijan tulee olla objektiivinen eli puolueeton. Avoimuus tietoja kerätessä ja tutkimusraportissa on tärkeää, jotta käytetyt menetelmät ja epätarkkuusriskit kerrotaan sekä niiden vaikutus tulosten yleistettävyyteen pyritään selvittämään. Tuloksia raportoitaessa tulee huolehtia, ettei kenenkään yksityisyyttä taikka liike- tai ammattisalaisuutta vaaranneta. Tuloksia julkaistaessa on lähtökohtana pidettävä yksilöiden ja yritysten tietosuojaa sekä periaatetta, että tilastoyksikköä koskevia tietoja ei luovuteta tiedon käyttäjille tunnistettavassa muodossa. (Heikkilä 2014, 28–29.)

Tutkimuksessa on tutkimuskysymysten avulla pyritty selvittämään millaisia operatiiviseen toimintaan liittyviä riskejä työttömyyskassalla voi olla ja miten niitä voidaan hallita. Olen kvantitatiivisen tutkimusotteen myötä selvittänyt näitä asiakokonaisuuksia ja niihin on vastattu sekä asiantuntijahaastatteluista, että tietokirjallisuudesta saatujen tietojen perusteella. Täten työn validiteetti on toteutunut. Mikäli tutkimus toistettaisiin, uskon että tutkimustulos olisi samankaltainen, jolloin reliabiliteetti toteutuisi. Opinnäytetyön raportointi ja aineistonkeruu noudattivat tutkimuksen periaatteita.

Kaikkiin tutkimuksiin liittyy eettisiä ratkaisuja. Ihmistieteissä joudutaan eettisten kysymysten eteen tutkimuksen joka vaiheessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 19.) Tarkastelin tutkimuksen eettisyyttä jo tutkimuskysymyksiä luonnostellessa: löydänkö riittävästi tieteellistä materiaalia/kirjallisuutta riskienhallinnasta ja miten toteutan tutkimuksen eettisesti. Tutkimukselle ei löytynyt toimeksiantajaa, tunnusteluista

huolimatta. Pelkona oli että muut kassat saavat tietoa kassan riskeistä ja riskienhallinnan keinoista, koska kaikkia tutkimuksen tietoja ei pysty salaamaan. Seuraavaksi yritin saada haastatteluja kassanjohtajilta, mutta nekin kariutuivat samoihin ongelmiin. Tämän jälkeen päätin tehdä asiantuntijahaastattelun löytämäni asiantuntijan kanssa ja luoda Webropol-kyselyn kassanjohtajille. Asiantuntija-haastattelu on rakennettu kassan operatiivisten toimintoihin liittyvien riskien ja riskienhallintakeinojen selvittämiseksi. Haastattelut hoidettiin puhelimitse ja puhelut tallennettiin asianosaisen suostumuksella. Asiantuntija osallistui haastattelutilanteisiin vapaaehtoisesti ja ymmärsi että hänen antamia tietoja hyödynnetään opinnäytetyön tietoperustassa. Haastattelutilanteisiin oli luotu perusrunko, jonka mukaan haastattelu tapahtui, mutta antoi asiantuntijalle vapauden kertoa vapaasti ja haluamallaan tasolla/tavalla asioista. Haastattelu rakentui molemminpuolisessa vuorovaikutuksessa. Haastattelut litteroitiin ja luotettavuuden varmistamiseksi asiantuntija varmisti vielä litteroinnin tiedot, ennen kuin niitä hyödynnettiin tietoperustassa. Näin varmistettiin se, että omat näkemykseni eivät heijastuneet/vaikuttaneet asiantuntijan lausuntoihin. Asiantuntijalla on käytännön kokemusta riskienhallinnasta, joten haastattelut olivat valideja ja eettisesti toteutettuja. Vaikka asiantuntijana olisi toiminut joku muu, olisivat tiedot olleet samanlaisia, joten haastattelut olivat myös reliabiliteettisia.

Eettisiä valintoja täytyi tehdä myöskin kyselykaavaketta suunnitellessa, kun rajasin kassojen koot jäsenmäärän perusteella sellaisiksi jotta niistä olisi mahdollisimman hankala arvata mistä kassasta on kyse. Kyselyyn vastanneet osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti ja saivat kaikki samanlaiset kysymykset vastatakseen. Vastaajat ymmärsivät että heidän ja heidän kassansa tiedot on salattuja, eikä vastauksista voi tietää kenestä henkilöstä/kassasta on kyse. Saatuja vastaustietoja on käsitelty luottamuksellisesti ja tietoturvallisesti. Vastaustiedot on talletettu tutkimuksen ajaksi ja ne hävitetään tutkimuksen päättyttyä. Webropol-kyselyyn ei tullut riittävästi vastauksia (vastausprosentti 24 %), joten tutkimus jäi sen osalta viitteelliseksi. Sekä asiantuntija että Webropol-kyselyyn vastanneet osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti, heille annettiin riittävästi ja avoimesti tietoa tutkimuksen tarkoituksesta ja toteuttamistavasta. Käsittelen kaikkia tutkimuksen aikana saamiani tietoja luottamuksellisesti, eikä niistä ei aiheudu tutkimukseen osallistuville mitään haittaa. Hävitän tutkimusta varten kerätyn aineiston



asianmukaisesti tutkimuksen valmistuttua. Tutkimus on siten toteutettu eettisiä periaatteita noudattaen, tutkittavan itsemääräämisoikeutta kunnioittaen, vahingoittamista välttämällä, sekä huomioimalla yksityisyyden ja tietosuojan. Tutkimuksessa saatuja tietoja on käsitelty luotettavasti ja tutkimuslupahakemuksen mukaisella tavalla.

## 2 TYÖTTÖMYYSKASSAJÄRJESTELMÄ

Suomen perustuslaissa määritellään oikeudet työtä, elinkeinovapautta ja sosiaaliturvaa kohtaan, johon työttömyysturvalla on kiinteä yhteys. Taloudellisen laman aikana työttömyys kasvoi ja työttömyysturvan rakenteita koskevien muutosten aikana pyrittiin aktiivitoimenpiteillä turvaamaan sellaisten työttömien asemaa, jotka uhkasivat jäädä pitkäaikaisesti tai jopa pysyvästi työelämän ulkopuolelle. (Aarnio ym. 2003, 7–8.) Vapaaehtoinen työttömyysvakuutusjärjestelmä perustettiin 1917 Venäjän vallankumouksen jälkeen. Ammattiliitot perustivat työttömyyskassoja, joiden toimintaa valtio ja kunnat avustivat. Kassoihin ei alkuun kuulunut paljon jäseniä, koska ammattiliittoon kuulumista ei arvostettu työnantajapuolen taholta. Vapaaehtoisen työttömyysvakuutuksen kattavuus oli heikkoa, kun 1930-luvulla työttömien määrä nousi taloudellisen laskusuhdanteen myötä suureksi ja kassojen maksamat korvaukset olivat matalatasoisia. Vuonna 1984 alettiin kehittää työttömyysturvaa ja työttömyyskassajärjestelmää nykyiseen muotoonsa. Työttömyyskassat erosivat ammattiliitoista omiksi yksiköiksi, vaikka moni virheellisesti vielä puhuukin ns. liiton työttömyyskassasta ja -päivärahasta. (Havakka, Niemelä, Kangas & Uusitalo 2017, 158–161.) Työttömyysturvalla turvataan työttömien ja lomautettujen henkilöiden toimeentuloa työttömyyden kohdatessa. Työttömyysturvan rahoittamiseen osallistuvat lähes kaikki, maksamalla veroja ja työttömyysvakuutusmaksuja. Lisäksi työttömyyskassan jäseniltä peritään jäsenmaksua. (Aarnio ym. 2003, 7.)

Ansioturvan rahoitus saadaan valtiolta, työllisyysrahastolta ja osin myös työttömyyskassalta. Valtio rahoittaa joitain poikkeuksia lukuun ottamatta palkansaajan ansiopäivärahasta ja vuorottelukorvauksesta peruspäivärahaa vastaavan määrän. Kassa rahoittaa etuuksista 5,5 % ja työllisyysrahasto loppuosan. Kassan hallintokulut rahoitetaan pääosin työttömyyskassan jäsenmaksuilla. Hallintokulut muodostavat noin 5 % ja etuuskulut noin 95 % kassan kuluista. Työttömyyskassan jäsenmaksu on ansioon sidottu prosenttiperusteinen maksu tai euromääräinen vuosi- tai kuukausimaksu. Jäsenmaksulla rahoitetaan kassan etuus- ja hallintomenoja. Jäsenmaksun tulee kattaa kassan omalla vastuulla olevat etuus- ja hallintomenot. Lisäksi edellytetään, että kassalla on vähintään vuoden menoja

vastaava tasoitusrahasto. Tämä tasoitusrahasto toimii puskurina silloin, kun kassan menot kasvavat nopeasti. Jos tasoitusrahaston taso laskee alle Finanssivallvonnin määräämän vähimmäistason, jäsenmaksua tulee nostaa. Työttömyyskassa on keskinäisen vastuun perusteella toimiva yhteisö, jonka jäsenenä on joko palkkatyöntekijöitä tai yrittäjiä. Suomessa on tällä hetkellä yksi työttömyyskassa yrittäjiä ja 20 palkansaajia varten. (Työttömyyskassojen yhteisjärjestö 2021.) Työttömyyskassan tarkoituksena on työttömyysturvalaissa tarkoitettun ansioturvan ja siihen liittyvien ylläpitokorvausten järjestäminen jäsenilleen. Työttömyyskassan toiminta-alueena on koko maa. Työttömyyskassa ei saa harjoittaa muuta kuin työttömyyskassalaissa tarkoitettua toimintaa. Se ei myöskään saa olla sellaisessa yhteydessä muunlaista toimintaa harjoittavaan yhdistykseen, järjestöön tai muuhun yhteenliittymään, jossa kassan itsenäisyys tulisi rajoitetuksi. (Työttömyysturvalaki 1290/2002; työttömyyskassalaki 1:1 §.)

Keskeisimpiä työttömyyskassaan vaikuttavia lakeja ovat työttömyyskassa- ja työttömyysturvalaki. Työttömyyskassat hoitavat julkista tehtävää, mutta niitä koskevat myös sellaiset lait, joilla säädellään viranomaisten toiminnasta mm. hallinto- ja julkisuuslaki. Koska työttömyyskassoilla on julkisia tehtäviä, myös oikeuskanslerin ja oikeusasiamiehen yleinen laillisuusvalvonta ulottuu työttömyyskassojen toimintaan silloin kuin hoidetaan tehtäviä, jotka koskeva lakisääteisten etuuskien hoitamista. (HE 14/2020 vp.) Työttömyyskassojen pääasiallinen tehtävä onkin käsitellä etuushakemuksia ja antaa niistä päätöksiä. Annetuista päätöksistä voi valittaa sosiaaliturva-asioiden muutoksenhakulautakunnalle ja lautakunnan päätöksistä vakuutusosastoille. Liitteessä numero yksi on lueteltu alaa säätelevää lainsäädäntöä. Etuusasioita säätelevät mm. työttömyysturva- ja vuorotteluvapaalaki, kun hallinto-, julkisuus- ja työttömyyskassalaki. Lisäksi on myös EU:n tietosuojasetus, jota kassojen tulee noudattaa. Työttömyysturvalaissa säädetään mm. lain tarkoituksesta ja soveltamisalasta, etuuden saamisen edellytyksistä ja rajoituksista, päätoimisesta opiskelusta, yrittäjämääritelmästä, muutoksenhausta, etuuden takaisinperinnästä ja tietojen saamista ja luovuttamista koskevista säädöksistä. Vuorotteluvapaalaissa säädetään mm. lain tarkoituksesta ja soveltamisalasta, työhistoria- ja työssäoloedellytyksestä, vuorottelusopimuksesta, sovitun vuorotteluvapaan kestosta ja pidentämisestä, oikeudesta vuo-

rottelukorvaukseen ja korvauksen suuruudesta, sekä korvausoikeuden rajoituksista ja muutoksenhausta. Hallintolaissa säädetään mm. lain tarkoituksesta ja soveltamisalasta, hyvän hallinnon perusteista, asioiden käsittelemisestä ja asianosaisten kuulemisesta, oikaisuvaatimusohjeista ja valitusosoituksesta. Julkisuuslaissa eli laissa viranomaisten toiminnan julkisuudesta säädetään mm. lain tarkoituksesta ja soveltamisalasta, julkisuusperiaatteesta, asiakirjan julkiseksi tulemisesta, oikeudesta saada tieto asiakirjasta, viranomaisen velvollisuudesta edistää tiedonsaantia, salassapitovelvoitteista ja muutoksenhausta. Työttömyyskassalaissa säädetään mm. kassan tehtävistä ja toimialueesta, kassan johdon ja hallinnon tehtävistä ja vastuista, rahoituksesta ja rahoitusosuuksista, kassan valvonnasta sekä jäsenyysasioista. EU: tietosuojasetuksessa säädetään mm. henkilön eli rekisteröidyn oikeudesta omiin tietoihinsa. Henkilötietojen käsittelyyn tarvitaan rekisteröidyn suostumus, hän pääsee tarkistamaan omat henkilötietonsa ja hänellä on oikeus saada tietonsa korjattua. Asetuksessa määritellään myös rekisterinpitäjien velvollisuudet ja tietosuojatoimenpiteet joita tulee noudattaa jos rekisteröidyn henkilötiedot ovat joutuneet tietoturvaloukkauksen kohteeksi.

Työttömyysturvan toimeenpanoa johtaa, ohjaa ja kehittää ylimpänä viranomaisena toimeentuloturvaan liittyvien asioiden osalta sosiaali- ja terveysministeriö ja työvoimapolitiittisten asioiden osalta työ- ja elinkeinoministeriö. Työttömyysturvalain mukaiset toimeenpanotehtävät hoitaa ansiopäivärahan osalta työttömyyskassat (Työttömyysturvalaki 30.12.2002/1290 1:4 §.) Työttömyyskassojen toimintaa valvoo Finanssivalvonta. Valvonta ulottuu työttömyysturvan toimeenpanoon, työttömyyskassojen menettelytapoihin, taloudelliseen asemaan sekä johtamis-, valvonta- ja riskienhallintamenetelmiin. (Työttömyyskassojen yhteisjärjestö 2021.) Finanssivalvonta valmistelee yhdessä STM:n ja tarvittaessa myös TEM:in kanssa STM:n työttömyyskassoille antamat soveltamisohjeet, joiden tarkoituksena on yhdenmukaistaa lakien soveltamiskäytäntöjä.

### 3 RISKIENHALLINTA

#### 3.1 Riskienhallinnan merkitys

Riskienhallinta pitää sisällään kaiken yritystoimintaan vaikuttavien riskien kartoittamisen, tunnistamisen, arvioimisen ja hallinnan. Sen tarkoituksena on että organisaation ja henkilökunnan toteuttama riskienhallinnan suunnitelmaa toteutetaan kaikessa yrityksen toiminnassa. Sen tavoitteena on tunnistaa ja hallita yritykseen vaikuttavia tapahtumia ja vähentää riskeistä aiheutuvia vahinkoja. (Suomen riskienhallintayhdistys ry 2012–2021.) Riskienhallinta sisältää organisaation toimintaympäristön, johdon antamat toimintaohjeet sekä riskienhallinnanprosessin. Sen tarkoituksena on mahdollistaa organisaation menestyminen, toiminnan jatkuvuuden takaaminen ja tavoitteiden saavuttaminen, sekä henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen. Riskienhallinnan tulee olla järjestelmällistä ja tavoitteellista toimintaa, jotta organisaation johtamista ja kehittymistä voidaan tukea. Riskianalyysin kautta saadaan selville ne toimet, joilla uhkia ja mahdollisuuksia voidaan hallita. (Valtionvarainministeriö 2017, 10–17.)

Riskienhallinta ottaa huomioon myös epävarmuuden. Epävarmuus voi olla uhka tai vaara, josta voi koitua negatiivisia seurauksia. Riskienhallinnalla johdetaan ja ohjataan riskejä, se on osa johtamisen ja toiminnan prosesseja sekä suunnittelua ja seurantaa. Tavoitteena on saavuttaa päätöksentekoa varten ajantasainen, oikea ja kattava selvitys riskeistä sekä selkeästi määritellyt riskienhallinnan vastuut ja seurantajärjestelmä. (Valtionvarainministeriö 2017, 10–17.) ISO 31000 -standardin mukaan riskienhallinnan tarkoitus on arvon luominen ja säilyttäminen. Se parantaa suorituskykyä ja tukee innovointia ja tavoitteiden saavuttamista. (SFS ISO 31000:2018, 7.) Hopkinin mukaan riskienhallintaan kuuluu annos sekä tervettä järkeä että strategista tietoisuutta, yhdistettynä tietämykseen liiketoiminnasta ja viestintä- ja vaikuttamistaidoista. Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa (ERM) pyritään tunnistamaan muuttuvat tilanteet nopeasti ja riskienhallinnan vaatimukset kansainvälisellä tasolla (kuten ISO 31000 -standardi). ERM antaa johtajille välineet, joiden avulla organisaatio kasvaa ja kehittyy pitkällä aikavälillä, hyvinvointia unohtamatta. (Hopkin 2010, xxiii-xxiv.)

### 3.2 Riski käsitteenä

Riskin määritelmä vaihtelee sen määrittäjän mukaisesti. Suhteellisen yleisesti käytetty riskin määritelmä perustuu mahdolliseen vahinkoon tai nettovarallisuuden mahdolliseen menetykseen ilman mitään potentiaalisia voittoja sen korvaamiseksi. Liiketoimintapäätösten teoriassa riskin käsite perustuu epävarmojen tulevaisuuden tapahtumien todennäköisyyksien tai todennäköisyysjakaumien tietoon. (Wolke & Wolke 2017, 1.) Coso ERM katsoo, että kaikilla tapahtumilla voi olla sekä myönteisiä, että kielteisiä vaikutuksia. Kielteiset vaikutukset ovat riskejä, jotka voivat vaikuttaa jo luodun arvon rappeutumiseen tai jopa estävät arvon muodostumisen. (Enterprise risk management 2004, 4.) ISO 31000 -standardi on samoilla linjoilla siinä, että riski voi olla myönteinen tai kielteinen, mutta tuo yhtälöön vielä lisäksi sen, että riski voi sisältää molemmat elementit ja luoda siten joko uhkia tai mahdollisuuksia. Standardin mukaan riski on yhtä kuin epävarmuuden vaikutus tavoitteisiin. (SFS-ISO 31000 2018, 5–8.) Purdy taas katsoo että riski ei ole positiivinen tai negatiivinen, mutta riskien vaikutukset organisaatiolle voivat vaihdella menettämisestä ja haitoista hyötyihin saakka (Purdy 2010, 882.) Toisessa ääripäässä Rabin & Bazerman kysyvät miksi on väärin tuskaila jokaista kohdattua riskiä, koska suurin osa siitä mitä sanomme johtaa heidän mukaansa logiikkaan, jossa lasketaan yhteen seuraukset yksittäisistä riskialttiista päätöksistä: jos tehdään päätöksiä joilla on sekä todennäköisempiä että parempia hyviä tuloksia kuin sellaisia päätöksiä, joilla on todennäköisesti todella huonoja tuloksia, niin yhdessä kaikki hyvät tulokset todennäköisesti kumoavat kaikki yhteenlasketut huonot tulokset. Hyvät päätökset kun voivat johtaa joskus huonoihin lopputuloksiin ja huonot päätökset puolestaan hyviin tuloksiin. (Rabin & Bazerman 2019, 36–47.)

Riskejä on jokaisella yritystoiminnan osa-alueella ja niitä on tarkoituksenmukaista kartoittaa riskilajiluokittelulla strategisten-, operatiivisten-, taloudellisten- ja vahinkoriskien osalta. Strategiset riskit voivat liittyä esim. luotuun strategiaan, johtamisjärjestelmään, organisaatorakenteeseen ja arvoihin sekä viestintään ja maineeseen. Operatiiviset riskit liittyvät esim. toiminnan tavoitteisiin ja suunnitteluun, hankintoihin, laatuun ja teknologiaan. Taloudelliset riskit voivat liittyä mm. rahoitukseen, budjetointiin, talouden suunnitteluun ja raportointiin. Vahinkoriskit voivat

liittyä toimitilaturvallisuuteen, koneisiin, laitteisiin, työsuojeluun, työterveyteen, henkilöturvallisuuteen ja tapaturmiin. (Valtiovarainministeriö 2010, 10.) Työttömyyskassan riskienhallintajärjestelmän tulee kattaa erityisesti operatiiviseen toimintaan liittyvät riskit. Operatiiviseen toimintaan kuuluu etuushakemusten käsittely, tietojärjestelmät, henkilöstö, vakavaraisuus ja maksuvalmius. (Finanssivalvonta 2013, 19.) Operatiiviseen toimintaan liittyvien riskien lisäksi voi mainita myös toiminnan organisoinnin, toimitilat, työvälineet, prosessit, päätösten toimeenpanon, tiedon hallinnan, tietoturvan ja kyberturvallisuuden. (Valtiovarainministeriö 2010, 10.) Työttömyyskassan tulee huomioida nämä kaikki riskienhallintasuunnitelmassaan.

Työttömyyskassan riskienhallintajärjestelmää voi lähestyä myös siten, että kassan ydinprosessit / -toiminnot eritellään omaksi osiokseen. Jokaisen kassan tulee tehdä kirjallinen kuvaus kassan prosesseista ja niiden vastuuhenkilöistä. Kassan tulee määrittää miten kunkin prosessin viivytyksettömyys ja oikeellisuus pyritään varmistamaan. Silloin kun toimintatavat ovat yhdenmukaisia, varmistetaan että sääntöjä, lakeja, kassan ohjeita ja Fivan määräys- ja ohjekokoelman tietoja noudatetaan. Prosessikuvauksissa avataan kassan ydintoimintoja ja toimintatapoja, jotta kassan virheitä voitaisiin vähentää ja varmistaa jäsenistön oikeusturvaa. Lisäksi kassan luomien palveluperiaatteiden toteutuminen auttaisi palvelemaan jäsenistöä mahdollisimman yhdenmukaisilla tavoilla. Prosessien kehittämisen tärkeimpänä tavoitteena on edistää riskienhallinnan toimia, mutta myös parantaa työhyvinvointia ja työn tehokkuutta. Tärkeintä on, että kuvataan sitä todellisuutta, mikä eri prosesseissa vallitsee ja johto seuraa, sekä valvoo prosessien ja kassan toimintaa. Kassan johto päivittää prosessikuvauksen tarpeen mukaan. Työttömyyskassan ydinprosesseja ovat lähtökohtaisesti etuushakemus-, takaisinperintä-, valitus-, väärinkäytös, jäsen- ja asiakaspalvelu- / -neuvontaprosessit. Riskejä liittyy jokaiseen prosessiin ja ne on havaittava, tunnistettava, arvioitava ja hallittava mahdollisimman hyvin. Kassan hallitus valvoo, että kassan johto pitää prosessikuvaukset kunnossa ja päivittää niitä vähintään esim. vuosittain. Olisi hyvä, jos työttömyyskassoissa valvottaisiin myös kassan johdon toimia sisäisellä tarkastuksella/-valvonnalla, tai ulkopuolisen arviointitahon toimesta. (Aapro 2020–2021.)

### 3.3 Kassan operatiiviseen toimintaan liittyviä riskejä

#### Etuushakemukset

Etuushakemusten käsittelyyn liittyy riskejä, jotka voivat johtua ihmisistä, tietojärjestelmistä tai osaamisesta. Etuushakemuksien käsittelyssä voi tulla eteen monenlaisia virheitä: voi lähteä virheellisiä liitetietopyyntöjä tai että ei pysytä hakemuksen käsittelyajassa. Voi olla että käsittelijät eivät tiedä mitä kaikkia dokumentteja pitää olla hakemuksen käsittelemiseksi tai mistä löytää erityiskysymyksiin ohjeistusta, jos asia on luonteeltaan tulkinnanvarainen ja vaatii esim. kassan oman kannanoton asiaan. Maksatusjärjestelmä ei pysty ohjaamaan kaikkea käsittelytoimintaa, joten virheitä voi tulla jos jokin vaihe jää tekemättä. Etuushakemusten käsittely pohjautuu pitkälti hakemuksen käsittelijän muistin ja asiantunteumuksen varaan. (Aapro 2020–2021.)

#### Tietojärjestelmät

Kassalla on kaikki yleiset tietojärjestelmät käytössä, mutta niihin sisältyy tärkeänä osana ohjelmistopalvelua tarjoava yritys, jonka jäsen-, arkistointi- ja maksatusjärjestelmää kassa käyttää. Käytettäköön ohjelmistosta jatkossa nimeä maksatusjärjestelmä. Maksatusjärjestelmän toiminta on pitkälti automatisoitua, mutta siitä huolimatta järjestelmään voi tulla virheitä, esimerkiksi vaikka etuushakemus käsiteltäisiin oikein, voi ohjelmistovirhe tuottaa väärän päätöksen. Maksatusjärjestelmän tarjoavalla yrityksellä voi olla taloudellisia ongelmia, sen henkilöstöllä voi olla osaamisvajeita, voi tulla ohjelman alasajoja, jolloin maksatusjärjestelmä ei toimi. Tietoturva voi pettää ja kassan jäsenten tiedot voivat vaarantua. Järjestelmävirheestä johtuen etuusmaksu voi mennä kahteen kertaan samalle henkilölle. Maksatusjärjestelmän toimittajalla on oma tietojärjestelmädokumentaatio, josta löytyy kymmeniä eri riskejä, joita he joutuvat huomioimaan. Voi olla että esimerkiksi koodaajilla on laajoja käyttöoikeuksia ja -tunnuksia, jotka aiheuttavat riskejä, mikäli niitä käytettäisiin väärin. Tietyillä henkilöillä voi olla oikeuksia päästä näkemään sellaisia tietoja, joita heidän ei pitäisi nähdä. Tämä riski on myös maksatusjärjestelmän käyttäjillä, mutta kassan johdon tulee vastata siitä, että esim. sekä koodareilla että henkilökunnalla on käyttöoikeudet vain sellaisiin tietoihin, joita he työssään tarvitsevat. (Aapro 2020–2021.)



Tietojärjestelmiin kohdistuu niin sisäisiä, kuin ulkoisia uhkia ja riskejä. Tietoturvaloukkauksia voi tapahtua maksatusjärjestelmän sisällä, jolloin jäsenelle voi esim. mennä toisen jäsenen arkaluontoisia tietoja. Kyberturvallisuus on ehdottoman tärkeää maksatusjärjestelmän tietojen salaamiseksi. Maksatusjärjestelmään tulee tietoja ulkopuolisilta kumppaneilta, esim. Kelan ja TE-toimiston lausuntoja. Ulospäin lähtee tietoja viranomaisille, esim. Fivalle, ETK:lle, verohallinnolle ja työllisyysrahastolle. Kaikkeen tiedonsiirtoon liittyy riskejä, varsinkin jos yhtälössä on mukana useampi osapuoli. Tietoturvallisuudella on suuri merkitys kassan lakisääteisten tehtävien hoitamisessa ja varmistamisessa ja tietoturvallisuuden korkea taso ja laatu ovat tärkeitä ensisijaisesti jäsenten oikeusturvan, mutta mm. myös kassan hallinnon ja julkisuuskuvan kannalta. Organisaation tulee noudattaa hyvää tiedonhallintatapaa, mikä tarkoittaa mm. sitä että organisaatiolla on sen omaa toimintaa koskevaa ajantasaista kuvausta ja luetteloita, riittävää tietohallinnon resursointia ja organisointia sekä ohjeistusta. Tietoturvallisuus kuuluu kiinteänä osana organisaation koko toiminnan varmistamista ja kehittämistä. Tavoitteena on järjestää tietoturvariskien hallinnan toiminnan laajuuteen ja laatuun, tietojärjestelmiin kohdistuvien uhkien vakavuuteen ja yleiseen tekniseen kehitystasoon nähden riittäviksi. Kassa on kuitenkin vastuussa sekä tietoturvallisuudesta, että tietojärjestelmistä, vaikka niiden tehtävät olisi ulkoistettu toiselle toimijalle. (Aapro 2020–2021: Finanssivalvonta 2013, 22–23.)

## Henkilöstö

Henkilöstöriskeillä tarkoitetaan henkilöstöstä aiheutuvia riskejä yrityksen liiketoiminnalle sekä riskejä, joita yrityksen henkilöstöön voi kohdistua. Yrityksen henkilöstö ja johto ovat liiketoiminnassa sekä riski että mahdollisuus. Henkilöstön ammattitaito ja osaaminen, motivoituminen ja sekä sitoutuminen yrityksen toimintaan ovat keskeisimpiä seikkoja yritysten tuloksellisuudessa. (Juvonen ym. 2014, 60.) Henkilöstö on yritykselle tärkeä voimavara, josta työnantajan kannattaa pitää hyvää huolta. Henkilöstöön kohdistuu monenlaisia riskejä, eri tasoilla: on terveyteen ja hyvinvointiin, työympäristöön, työsuhteisiin, vahingontekoihin, työväkivaltaan ja liikenteessä liikkumiseen liittyviä riskejä. Työnantajan tulee ottaa huomioon resurssikysymykset, riittävän osaamisen takaaminen, avainhenkilön / -henkilöiden lähdöt, sisäisten ohjeiden päivitys ja työmoraalin ylläpito. Huono johtaminen voi johtaa huonoon työmoraaliin ja tehokkuuteen. Henkilökuntaa pitää pystyä

kouluttamaan, ottamaan huomioon pitkät poissaolot ja työtehtävien sijaistukset ja henkilökunnalla tulee olla riittävät mahdollisuudet työn tekemiselle, sitten että laitteet ovat toimivia -varsinkin jos henkilöstö tekee paljon tekee etätöitä. Henkilöstö voi myös olla tietoturvaongelma, jos he eivät esim. ymmärrä mitä tiedostoja ja liitteitä ovat avaamassa. Henkilöstö voi tehdä myös tietoturvaloukkauksia, urkkia tietoja joihin heillä ei ole esim. etuushakemuksen käsittelyn myötä lupaa ja jopa väärinkäytöksiä. (Aapro 2020–2021.)

### Vakavaraisuus

Vakavaraisuudella tarkoitetaan yrityksen kykyä suoriutua taloudellisista sitoumuksistaan. (Juvonen ym. 2014, 32.) Työttömyyskassa on voittoa tavoittelematon yhteisö, jonka vakavaraisuus tulee kuitenkin olla turvattuna. Niitä harvoja tulonhankkimiskeinoja jäsenmaksutulojen lisäksi ovat sijoitustoiminnan tulot. Sijoitustoiminnalla haetaan pääsääntöisesti turvallista tuottoa. Työttömyys voi kasvaa tai kassan jäsenmäärä vähentyä ja nämä voivat aiheuttaa ongelmia kassan vakavaraisuudelle. Yksinkertaistaen voisi sanoa että jos jäsenmäärän taso pysytään pitämään halutulla tasolla, ei se vaikuta jäsenmäärää alentavasti ja siten vakavaraisuuteen. Vakavaraisuuteen liittyvät yleiset talousriskit ja sitä kautta myös henkilöstöriskit. Usein sijoitustoiminta ulkoistetaan, jotta sijoittajana toimii alan asiantuntija. Fiva suosittaa, että hallituksen tehtäviin kuuluu kassan strategian ja siihen sisältyvien pitkän aikavälin vakavaraisuutta ja toimintaa koskevien tavoitteiden laatiminen, vuosittaisen toimintasuunnitelman ja talousarvion laatiminen sekä kassan tavoitteiden saavuttamisen seuranta. Sijoitussuunnitelman tulee olla työttömyyskassan sijoitustoiminnan laatuun ja laajuuteen nähden riittävä. (Aapro 2020–2021; Finanssivalvonta 2013, 35.)

### Maksuvalmius

Maksuvalmiudella tarkoitetaan rahavarojen ja nopeasti rahaksi muutettavien varojen yhteenlaskettua suhdetta nopeasti maksettavaksi erääntyviin sitoumuksiin nähden. Mitä enemmän likvidejä varoja on lyhyen ajan kuluessa erääntyviin sitoumuksiin nähden, sitä parempi yrityksen maksuvalmius on. Maksuvalmiusriskillä tarkoitetaan riskiä siitä, että yrityksen rahoitusvarat ja lisärahoitusmahdollisuudet eivät kata liiketoiminnan kuluja tai tarpeita. (Juvonen ym. 2014, 32.)

Työttömyyskassan maksuvalmiuden takaamiseksi kassalla on oikeus saada valtionosuus ja työllisyysrahaston osuus etuusmenojen rahoittamiseksi ja hallintokulujen korvaamiseksi tietyillä osuuksilla. Hallintokulut rahoitetaan pääsääntöisesti jäsenmaksuilla, mutta Työllisyysrahasto ja valtio osallistuvat niihin osaltaan. Rahoitusosuudet määräytyvät kassan jäsenmäärän, etuusmenojen ja annettujen päätösten lukumäärän mukaan (palkansaajakassoille). (Työttömyyskassojen yhteisjärjestö 2021). Fiva suosittaa että kassan hankkiessa jäsenmaksujen perimisen palveluna muulta taholta (liittojen kautta), sovitaan jäsenmaksujen perimisestä ja tilittämisestä kassalle tarkasti. Jäsenmaksutuloutus tulee perustua todelliseen jäsenmäärään ja että tuloutus tehdään niin usein, ettei se aiheuta kassalle maksuvalmiusongelmia. Työttömyyskassoilla on tasoitusrahasto, jonka tarkoituksena on maksuvalmiuden ja rahoituksen turvaaminen. Sen vähimmäismäärä on 100 prosenttia ja enimmäismäärä 400 prosenttia. Tasoitusrahaston toimiminen jäsenmaksuja tasaavana puskurina suhdannevaihteluissa edellyttää, että rahaston määrä on normaalitilanteessa selvästi vähimmäistason yläpuolella. Kuten vakavaraisuudessa, niin maksuvalmiuteen kohdistuu myös henkilöriskit. (Finanssivalvonta 2013, 28–35; Aapro 2020–2021.)

Fivan määräys- ja ohjekokoelmassa mainitaan että kassalla tulee olla sekä määrällisille että laadullisille riskeille arviointi- ja hallintamenetelmät. Laadullisia riskien arviointimenetelmiä ovat esimerkiksi kassan ydinprosesseissa syntyvien päätösten, niiden perustelujen ja kassan muiden asiakirjojen sekä asiakaspalvelun laatua koskevat arviointimenetelmät. (Finanssivalvonta 2013, 19.) Kassan etuushakemusten käsittelyssä syntyvistä päätöksistä voidaan pitää kontrollia sisäisellä tarkastustoiminnalla joka on säännönmukaisesti tapahtuvaa. Asiakaspalvelun laatua voidaan kontrolloida mm. asiakastytyväisyyskyselyillä, puhelut voidaan tallentaa ja kuunnella niitä tietyllä otannalla asiakaspalvelun laadun tarkastamiseksi, reklamaatiot käydään läpi ja arvotetaan olemmeko toimineet asiassa oikein/väärin ja mitä opimme asiasta. Kassan johto päättää mistä asioista se raportoi hallitukselle, mutta toki myös kassan hallitus voi määritellä mitä raportteja se tarvitsee. Arvioinneilla ja seurannalla saadaan hyvä käsitys siitä, mihin suuntaan toiminta on kehittynyt, vai onko esim. asiakaspalvelussa edelleen parannettavaa. Kun tarkastuksista ja arvioinneista tulee osa kassan kulttuuria, pyörivät

asiat jatkuvasti taustaprosesseissa. Kassan hallituksella on merkittävä rooli riskienhallintaan liittyvissä asioissa. Todellisuudessa työttömyyskassan kannattaa kartoittaa kaikki sen toimintaan liittyvät riskit mahdollisimman laveasti, esim. toimintaympäristö, rahoitus ja talous, strategiset, sisäisten prosessien, kaikki operatiiviset, jäsenasioihin ja asiakkuuksiin liittyvät, rikos-, omaisuus-, vahinko-, kiinteistöihin tai rakennuksiin kohdistuvat, toiminnan keskeytys-, vastuu-, ympäristö-, sopimus- ja tietoriskit. (Apro 2020–2021; Juvonen ym. 2014, 5–6.)

### 3.4 Riskien tunnistaminen ja arvioiminen

ISO 31000 -standardin mukaan riskien tunnistamisen tarkoitus on löytää, havaita ja kuvata riskit, jotka voivat auttaa organisaatiota sen tavoitteiden saavuttamisessa tai estää organisaatiota saavuttamasta tavoitteitaan. Riskit tulisi arvioida järjestelmällisesti, siten että arviointi kattaa riskien tunnistamisen, riskianalyysin ja riskin merkityksen arvioinnin. (SFS-ISO 31000:2018, 16.) Riskikriteeristön määrittämisellä tarkoitetaan riskienhallinnan näkökulmasta usein organisaation riskinottohalua. Kriteereillä määritetään mm. minkä tyyppisiä vahinkoja voi tapahtua ja minkä suuruisina, millaista riskitasoa tavoitellaan, sekä minkä suuruiset ja millaiset riskit ovat siedettäviä. (Juvonen ym. 2014, 18.)

Työttömyyskassalain 12 a §:n mukaan työttömyyskassan hallituksen on huolehdittava, että työttömyyskassalla on sen toiminnan laatuun ja laajuuteen nähden riittävä sisäinen valvonta ja riittävät riskienhallintajärjestelmät. Hallituksella ja kassanjohdolla on vastuu siitä, että kassan prosesseihin liittyvät riskit tunnistetaan, niitä arvioidaan, seurataan ja rajoitetaan. Tämä vaatii hallitukselta ja johdolta riittävää asiantuntemusta riskien arvioimiseksi. Laadullisia riskien arviointimenetelmiä ovat esimerkiksi kassan ydinprosesseissa syntyvien päätösten, niiden perustelujen, kassan muiden asiakirjojen sekä asiakaspalvelun laatua koskevat arviointimenetelmät. (Finanssivalvonta 2013, 19; Juvonen ym. 2014, 19; Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2016, 130.) Finanssivalvonnan määräysten mukaan riskien tunnistamisen pitää olla riittävän kattavaa, jotta voidaan varmistua siitä, että kaikki asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen olennaisesti vaikuttavat riskit tunnistetaan. Riskien tunnistamiseksi tulee arvioida riskin merkittävyyden ja todennäköisyyden arviointia, jotta niihin voidaan varautua mahdollisimman tehokkaasti ja niiden hallitsemiseksi voidaan kehittää toimintaperiaatteet ja

menettelyt. (Finanssivalvonta 2013, 19.) Riskejä voidaan tunnistaa erilaisin menetelmin. Yksi yleisimpiä tapoja on jaotella riskin todennäköisyys asteikolla 1–4, jossa tasolla yksi riski on epätodennäköinen, tasolla kaksi mahdollinen, tasolla kolme todennäköinen ja tasolla 4 lähes varma. Riskien vaikutusta voidaan seurata esim. asteikolla 1–4, jossa tasolla yksi riskin vaikutus on vähäinen, tasolla kaksi kohtalainen, tasolla kolme merkittävä ja tasolla neljä kriittinen. (Valtionvarainministeriö 2010, 3).

### 3.5 Kassan operatiivisen toiminnan riskien tunnistaminen ja arvioiminen

#### Etuushakemukset

Etuushakemusten käsittelyyn liittyvien riskien havaitsemiseen ja tunnistamiseen kannattaa ottaa koko henkilöstö mukaan. Henkilöstön etuushakemusten käsittelyyn liittyvää osaamista tulee tukea sekä sisäisen- että ulkoisen koulutuksen keinoin. Sisäisellä tarkastuksella päästään käsiksi tehtyihin virheisiin, tunnistamaan virheriskejä ja arvioimaan niiden vaikutusta etuushakemusten käsittelyyn. Sisäisellä tarkastuksella pystytään kartoittamaan osaamisen puutteet, jotka aiheuttavat riskejä siinä että jäsenten etuushakemukset voidaan käsitellä eri tavalla. Kassan tulee pyrkiä siihen, että etuushakemusten käsittely on tasavertaista kaikkia jäseniä kohtaan. Sisäisen tarkastuksen tulisi olla tehty siten, että riippumattomuus ja objektiivisuus taataan ja että seurantajärjestelmä tilastoidaan ja raportoidaan asianmukaisesti. Tarkastuksen tuloksista raportoidaan hallitukselle vähintään vuosittain. Sisäisen valvonnan tavoitteena on mm. asetettujen päämäärien ja tavoitteiden saavuttaminen, voimavarojen tehokas käyttö, lakien ja määräysten noudattaminen. Kassan johto käy läpi etuushakemusten käsittelyyn liittyvät riskit, päivittää riskiluetteloa ja arvottaa riskit niiden vakavuuden ja vaikuttavuuden mukaan. (Aapro 2020–2021; Finanssivalvonta 2013, 16–18.)

#### Tietojärjestelmät

Tietojärjestelmien riskien tunnistamiseen tulisi valjastaa kassan henkilöstön lisäksi myös tietojärjestelmiä tarjoavat tahot. Kaikkeen tiedonsiirtoon liittyy riskejä, varsinkin jos tiedonsiirtoa tapahtuu kolmansien osapuolien kanssa. Millä voidaan taata, että kaikkien osapuolten tiedonsiirto tapahtuu turvallisesti? Vastaus lienee

sopimuksissa, joita osapuolten kanssa tehdään ja myös sopimusten valvon-  
nassa. Kassa on vastuussa tietojärjestelmien toiminnasta, vaikka tietojärjestel-  
miä hallinnoisi useampi taho. Tähän liittyy riskejä, joita voi olla vaikea hallita. Ky-  
seessä ovat kuitenkin jäsenten tiedot ja siitä, missä laajuudessa ne ovat kolman-  
sien osapuolten käytettävissä. Tietojärjestelmien osalta pitää noudattaa  
GDPR:än sääntöjä ja vaatimuksia. Kassan pitää varmistaa miten maksatusjär-  
jestelmä tunnistaa virheitä ja erilaisia riskejä, joita järjestelmän kautta voi realisoi-  
tua. Kassan johdon tulee käydä tietojärjestelmiin liittyvät riskit läpi ja arvottaa ris-  
kit niiden vakavuuden ja vaikuttavuuden mukaan. (Aapro 2020–2021.)

### Henkilöstö

Henkilöstöriskien hallinta on osa yrityksen kokonaisvaltaista riskienhallintaa.  
Henkilöstöriskejä on johdettava ja niistä on huolehdittava ennakoivasti, suunni-  
tellmallisesti, tavoitteellisesti ja pitkäjänteisesti. Henkilöriskienhallinta ja työhyvin-  
voinnin edistäminen lisää yrityksen kannattavuutta ja tuloksellisuutta. (Juvonen  
ym. 2014, 61, 64.) Työnantajan on tärkeä tunnistaa henkilöstöön kohdistuvia ris-  
kejä jatkuvilla toimilla. Yhteistyö työterveyden palveluntarjoajan kanssa on yksi  
keino tunnistaa riskejä, jotka liittyvät henkilöstön terveydellisiin tilanteisiin. Työ-  
hyvinvointiin liittyviä riskejä voi tunnistaa keskustelemalla henkilöstön kanssa tai  
tekemällä kyselyjä aiheesta. Työnantajan tulisi tarkastella myös johdon vaiku-  
tusta henkilöstöön, jotta mahdollisia riskejä voidaan tunnistaa. Työnantajan tulee  
huolehtia siitä, että poissaolojen ajalle on riittävä sijaistus, jotta työntekijät eivät  
uuvu työtaakasta. Myös henkilöstön työmotivaatio voi olla koetuksella, jos työtä  
ei arvosteta ja tunnusteta. Henkilöstön osaamista tulee kartoittaa ja tunnistaa  
osaamisen puutteen aiheuttamat riskit. Työttömyyskassan johdon tulee riskien  
tunnistamisen lisäksi arvottaa riskit niiden vakavuuden ja vaikuttavuuden osalta.  
(Aapro 2020–2021.)

### Vakavaraisuus

Vakavaraisuutta tulee seurata systemaattisesti. Sijoitustoiminnan tuloutukseen  
liittyvät riskit kannattaa tunnistaa, jotta kassan vakavaraisuus säilyy. Sijoitustoi-  
minnan tulot ovat yksi riskikohde, koska voi olla että tuloja ei saada riittävästi.

Korona on aiheuttanut työttömyyden lisääntymistä ja siten hakemusmäärien lisääntymisen lähes kaikille kassoille. Tästä aiheutuu riskejä kassalle, koska kassan voi olla tarpeen rekrytoida henkilöstöä pikaisesti ja kouluttaa uusia osaajia alalle. Nämä vaikuttavat kassan talouteen ja sitä kautta vakavaraisuuteen. Työttömyyskassan hallituksen tulee tunnistaa vakavaraisuuteen liittyvät riskit ja arvottaa riskit niiden vakavuuden ja vaikuttavuuden osalta. (Aapro 2020–2021.)

### Maksuvalmius

Maksuvalmiuden takaamiseksi kassan tulee hakea rahoitusosuuksia ajallaan, jotta etuusmenot saadaan katettua. Myös jäsenmaksujen tulouttamista tulee seurata ja selvittää mahdollisia viivästyksiä ao. liiton kanssa. Tasoitusrahaston laskeaminen alle 100 prosenttiin on riski maksuvalmiudelle ja kulujen karsiminen kannattaa ottaa heti työn alle. Työttömyyskassan johdon tulee tunnistaa maksuvalmiuteen liittyvät riskit ja arvottaa riskit niiden vakavuuden ja vaikuttavuuden osalta. (Aapro 2020–2021.)

## 3.6 Riskianalyysi

Vain tunnistettuihin riskeihin voi varautua ja kun riskien alkulähteet (kontrollin, tiedon ja ajan puute) on määritelty, voidaan ne arvioida. Riskianalyysissä pyritään luomaan käsitys tunnistetuista riskeistä ja tarkastellaan niitä eri näkökulmista. Riskien aiheuttamia seurauksia ja vaikutuksia pyritään tunnistamaan, jotta niihin osataan varautua. (Juvonen ym. 2014, 20.) ISO 31000 -standardin mukaisella riskianalyysillä on tarkoitus selvittää millainen riskin luonne ja ominaisuus on, asettaa sille tarvittaessa riskitaso. Riskianalyysissä on tarkoitus tarkastella mm. epävarmuuksia, riskin lähteitä ja seurauksia, todennäköisyyttä ja hallintakeinoja, sekä riskien vaikuttavuutta. Analyysimenetelmät voivat olla joko laadullisia tai määrällisiä tai niiden yhdistelmiä, jos se on tarpeen. Standardissa huomioidaan että riskianalyysiin voivat vaikuttaa esim. käytetyn tiedon laatu, eriävät mielipiteet, riskejä koskevat havainnot ja menetelmien toteutustapa, jotka täytyy dokumentoida ja viestittää päätöksentekijöille oikeanlaista päätöksentekoa varten. Siinä myönnetään myös että epävarmojen tapahtumien mittakaavaa voi olla vaikea määrittää, kun analysoidaan tapahtumia, joilla voi olla vakavia seurauksia. Tällaisissa tapauksissa suositellaan yhdistelemään eri menetelmiä, jotta organisaatio

saa paremman käsityksen mittakaavasta ja riskianalyysin tulokset antavat syvempää ymmärrystä päätöksentekoon. (SFS-ISO 31000:2018, 17.)

Organisaatio voi käyttää riskien arvioimisen kriteerinä riskilukua, joka muodostetaan ongelmaan liittyvän tapahtuman todennäköisyydestä ja siitä aiheutuvasta vahingosta. Tarkoituksena on saada käsitys vaaratilanteen suurusluokasta ja sen siedettävyydestä, joka on pohjana kun arvioidaan toimenpiteen ja jatkotarkastelun tarve ja kohdennus. Riskejä voidaan arvioida kvalitatiivisin tai kvantitatiivisin menetelmin, jotta voidaan päätellä onko riski siedettävä, vai ei. (Suomen riskienhallintayhdistys ry 2012–2021.) Malmén ja Wessberg ovat sitä mieltä, että yleistä kaavaa  $\text{Riski} = \text{seuraus} \times \text{todennäköisyys}$  ei ole suositeltavaa käyttää, sillä riskilukuja laskettaessa saatu tulos voi laskelmallisesti olla sama, mutta toisen riskin vaikutus voi olla siedettävissä ja toisen taas ei. Mikäli jokainen luokiteltu riski merkitään riskimatriisiin, pystytään riskit jakamaan todennäköisyyden ja seurausten vakavuuden yhteisvaikutuksen mukaisesti esim. neljään luokkaan. Myös todennäköisyyksiä ja seurauksia voi luokitella esim. viiteen luokkaan, jolloin saadaan parempi kokonaiskuva riskin vaikutuksesta, todennäköisyydestä, seurauksen vakavuudesta, kuinka usein riski voi toteutua ja näiden yhteisvaikutuksesta. (Malmén & Wessberg 2005b, 1–2.) Riskien merkityksen arvioinnin tarkoituksena on tukea päätöksentekoa. Kun riskien merkityksen arviointiin kuuluu riskianalyysin tulosten vertaaminen määriteltäviin riskikriteereihin, voidaan määrittää tarvittavat lisätoimenpiteet, joiden perusteella voidaan päättää mm. tehdäänkö muita toimenpiteitä ollenkaan, onko tarpeen tarkastella riskin käsittelyn vaihtoehtoja, pyrkiä ymmärtämään riskiä paremmin tekemällä lisäanalyysia ja onko tavoitteita tarvetta harkita uudelleen. Päätöksissä tuleekin ottaa huomioon toimintaympäristö mahdollisimman laajasti ja riskin merkityksen arvioinnin tulos kannattaa kirjata ylös ja siitä on tiedotettava organisaation päätöksentekotasolle (SFS-ISO 31000:2018, 18.)

Vahti-ohjeiden innostamana kokosin yksinkertaistetun esimerkin kassan operatiiviseen toimintaan liittyvistä riskeistä, seurauksista, riskien todennäköisyyksistä ja vaikutuksesta. (Valtionvarainministeriö 2010). Tämän esimerkin pohjalta kassa voi lähteä rakentamaan omaa mallia ja ottaa esimerkiksi riskimatriisi mukaan taulukkoon.



Taulukko 1. Esimerkki kassan riskeistä

Etuushakemusten käsittely	Riskin syy / lähde	Myönteiset tai kielteiset seuraukset	Riskin todennäköisyys	Riskin vaikutus
Maksatus keskeytyy	Maksatusjärjestelmän kaatuminen	Työnteko keskeytyy	3. Todennäköinen	3. Merkittävä
Henkilöstön osaaminen	Koronan aiheuttamat lakimuutokset	Virheellisiä ratkaisuja, korjaustoimia, valituksia	2. Mahdollinen	3. Merkittävä
Tietojärjestelmät	Riskin syy / lähde	Myönteiset tai kielteiset seuraukset	Riskin todennäköisyys	Riskin vaikutus
Tietoturvaloukkaus	Maksatusjärjestelmäpalvelun virhe	Asiakkaan tiedot näkyvät toisen asiakkaan tiedoissa	2. Mahdollinen	3. Merkittävä
Uuden maksatusjärjestelmäpalvelun hankinta	Maksatuksen sujuvoittaminen	Maksatusjärjestelmä on liian kallis hankittavaksi	2. Mahdollinen	1. Vähäinen / ei toteudu
Henkilöstö	Riskin syy / lähde	Myönteiset tai kielteiset seuraukset	Riskin todennäköisyys	Riskin vaikutus
Osaavan henkilöstön saatavuus	Korona-ajan aiheuttama hakemusruuha	Uuden henkilöstön kouluttaminen	4. Lähes varma	4. Kriittinen
Työsuhteen päättäminen	Uusi työpaikka kassalalla	Asiantuntijan kokemuksen ja osaamisen menetys	2. Mahdollinen	3. Merkittävä
Vakavaraisuus	Riskin syy / lähde	Myönteiset tai kielteiset seuraukset	Riskin todennäköisyys	Riskin vaikutus
Sijoitustoiminta riittämätöntä	Sijoitustoiminta ei tuota halutulla tavalla	Sijoitussuunnitelma uusittava kannattavaksi	3. Todennäköinen	3. Merkittävä
Jäsenmaksu kallistuu	Talouden ja lähtevien jäsenien yhteisvaikutus	Jäsenmäärän väheneminen, ja sen vaikutus talouteen	4. Lähes varma	3. Merkittävä
Maksuvalmius	Riskin syy / lähde	Myönteiset tai kielteiset seuraukset	Riskin todennäköisyys	Riskin vaikutus
Jäsenmaksujen periminen liitolta	Jäsenmaksutilitykset jäävät tilittämättä	Aiheuttaa taloudellisia ongelmia kassalle, tilitykset saatava nopeammin	2. Kohtalainen	2. Kohtalainen
Sijoitustoiminnan tuotot	Turvataan kassan maksuvalmius	Tuottavan ja turvaavan sijoittamisen toteuttaminen	3. Todennäköinen	3. Merkittävä

Riskejä ja niiden tasoja on mahdollista kuvata matriisilla, jossa riskit arvotetaan todennäköisyyden ja vaikutuksen mukaan. Värit auttavat hahmottamaan mikä riski on esim. merkittävä ja tarvittavia toimenpiteitä (taulukko numero 2). Matriiseja on mahdollista tehdä myös kartoittamaan riskien positiivisia puolia (Valtionvarainministeriö 2010, 13.)

Taulukko 2. Riskimatriisi (Valtionvarainministeriö 2010, 13.)

	4				
	3				
<b>Todennäköisyys</b>	2				
	1				
		1	2	3	4
		<b>Vaikutavuus</b>			

Kun riskitasot on määritelty, voidaan niiden perusteella hahmottaa millaisia toimenpiteitä riskitaso vaatii. (taulukko numero 3.)

Taulukko 3. Riskien käsittely (Valtionvarainministeriö 2010, 13.)

Taso	Käsittelyn tarve
Kriittinen riski (riskiluku 9-16)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vaatii yleensä välittömiä toimia</li> <li>• edellyttää jatkuvaa seurantaa</li> </ul>
Merkittävä riski (riskiluku 4-8)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tehtävä suunnitelma riskin pienentämiseksi</li> <li>• seurattava</li> </ul>
Kohtalainen riski (riskiluku 3-4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ei välttämättä tarvita toimenpiteitä</li> <li>• seurattava riskiä ja sen mahdollista kehittymistä</li> </ul>
Matala riski (riskiluku 1-2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ei vaadi akuutteja toimenpiteitä</li> </ul>

### 3.7 Riskienhallintaprosessi

Jotkut ihmiset voivat vieläkin ajatella että riskienhallinta on jotain mitä teemme virheidemme kattamiseksi tai yritykseksi tarjota riskitön työympäristö. Nämä eivät ole realistisia näkökulmia, joten parasta mitä voimme tehdä on hallita riskejä riskienhallintaprosessia hyväksi käyttämällä. Prosessin tulee näkyä kaikkialla johtamisessa: strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla, jotta kaikki päätökset voidaan tehdä riskit huomioon ottaen, organisaation tavoitteet huomioon ottaen. Organisaation sisäisten ja ulkoisten epävarmuustekijöiden tunnistamisen kautta voidaan saavuttaa tavoitteet ehkä paremmin kuin alun perin ennakoitiin. Jokaisella riskillä pitäisi olla omistajansa, eli yksin jääviä riskejä ei saa olla olemassa. Tavoitteena on että organisaatio palvelee, valmentaa ja kouluttaa riskien omistajia, joilla on valtuudet tehdä asiassa päätöksiä ja tarvittavat resurssit riskien hallitsemiseksi sekä kyky kantaa vastuu päätöksen toteuttamisesta. Mahdollisuuksien parantaminen uhkien hillitsemiseksi on riskienhallinnan ydintoimintaa. (Louisot & Ketcham 2014, 15–16). ISO 31000 -standardi määrittelee riskienhallinnan koordinoituksi toiminnaksi, jolla organisaatiota johdetaan ja ohjataan riskien osalta (SFS–ISO 31000:2018, 6).

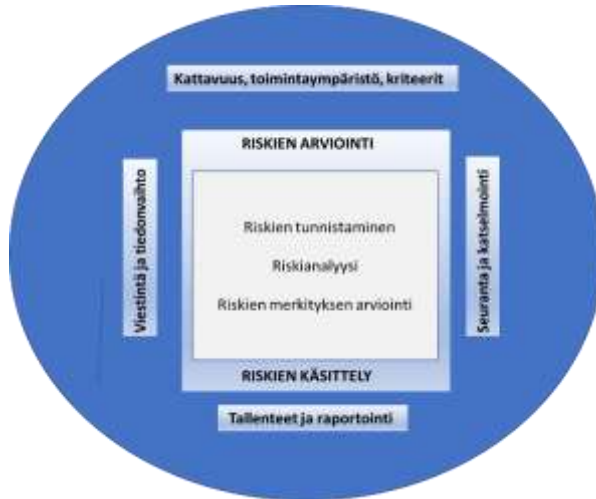
Työttömyyskassa-alalla riskienhallinnalla tarkoitetaan toiminnasta aiheutuvien ja siihen olennaisesti liittyvien riskien tunnistamista, arviointia, rajoittamista ja valvontaa. Riskit otetaan huomioon niin pitkälti kuin se on mahdollista, järkevää ja

kannattavaa. Työttömyyskassalla on oltava hallituksen hyväksymät kirjalliset toimintaperiaatteet riskienhallinnasta. Toimintaperiaatteissa on selkeästi määriteltävä vastuut, tavoitteet, prosessit ja sovellettavat raportointimenettelyt. Riskienhallintamenetelmiä ovat riskin välttäminen, pienentäminen, riskin ottaminen ja siihen varautuminen. Tehokas riskienhallinta edellyttää, että työttömyyskassan sekä sisäiset että ulkoiset riskit, jotka voivat haitallisesti vaikuttaa toiminnan tavoitteiden saavuttamiseen, tunnistetaan ja arvioidaan säännöllisesti ja että niitä rajoitetaan ja rajoitteita valvotaan. (Finanssivalvonta 2013,19; Viitala & Jylhä 2007, 344–345.)

Eri prosesseihin liittyvät valvontatoimenpiteet tulee liittää osaksi työttömyyskassan normaalia ja säännönmukaista toimintaa. Valvontatoimenpiteisiin kuuluvat esimerkiksi erilaiset raportit, tietojärjestelmä- ja muut kontrollit, päätöstarkastukset, tietojärjestelmäajot ja toimi-valtarajojen noudattamista koskevat valvontatoimenpiteet. (Finanssivalvonta 2013, 19.) ISO 3100 -standardi on tarkoitettu yhte-neväiseksi toimintamalliksi käyttäjille, jotka luovat ja säilyttävät arvoa organisaatioissa hallitsemalla riskejä, tekemällä päätöksiä, asettamalla ja saavuttamalla tavoitteita ja parantamalla suorituskykyä. Riskienhallinnasta on apua organisaatioille strategian määrittelyssä, tavoitteiden määrittelyssä, tavoitteiden saavuttamisessa ja tietoon perustuvien päätösten tekemisessä. Riskienhallinnan sisällyttäminen organisaation johtamisjärjestelmään on dynaaminen ja iteratiivinen prosessi, joka olisi mukautettava organisaation tarpeisiin ja kulttuuriin. Riskienhallinnan olisi oltava osa organisaation tarkoitusta, hallintotapaa, johtajuutta ja sitoutumista, strategiaa, tavoitteita ja toimintoja eikä niistä erillinen. (SFS-ISO 31000:2018, 5–11.)

ISO 31000 -standardissa riskienhallintaprosessissa (kuvio 2) määritellään riskienhallintatoimintojen kattavuus, toimintaympäristö ja riskikriteerit. Riskienhallintaprosessia voidaan soveltaa monilla eri tasoilla: esim. toimintojen-, strategisella tai operatiivisella tasolla. Tällöin on olennaista määritellä riskienhallintatoimintojen kattavuus, eli projektin laajuus, olennaiset tavoitteet ja niiden yhdenmukaistaminen organisaation tavoitteiden kanssa. Sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön ymmärtäminen on tarpeellista, koska organisatoriset tekijät voivat olla riskin

lähde ja riskienhallintaprosessin tarkoitus ja laajuus voivat olla yhteydessä organisaation tavoitteisiin. Toimintaympäristö on alusta, jonka pohjalta organisaatio pyrkii määrittelemään ja saavuttamaan tavoitteensa. (SFS-ISO 31000:2018, 15.)



Kuvio 2. Riskienhallintaprosessi (SFS-ISO 31000:2018, 14.)

Ennen riskienhallintatyötä on yrityksen selvitettävä sen riskinkantokyky, koska yrityksen taloudellinen tilanne vaikuttaa siihen. Yrityksen riskinkantokyky määrää sen taloudellisen perustan, jonka mukaan yrityksen on toimittava. Riskinkantokyvystä riippuu, kuinka rohkeasti yritys voi tarvittaessa uudistua. Samalla riskinkantokyky määrää, voiko yritys tavoitella kasvua vai ainoastaan kannattavuutta. (Juvonen ym. 2014, 22, 31.) Yrityksen on määriteltävä riskinottohalukkuutensa ja tasapainottamaan kustannukset ja hyödyt hyväksyttävän riskitason kanssa, joka on tarpeen yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Hallituksen vastuulla on määrittellä riskinottohalukkuus ja riskinsietokyky, jolla organisaatio voi toimia turvallisesti ja tehokkaasti. (Louisot & Ketcham 2014, 11.) ISO 31000 -standardin mukaan yrityksen tulee määrittellä riskien kriteeristö. Riskienhallinnassa tällä tarkoitetaan usein organisaation riskinottohalua. Riskikriteeristöissä selvitetään, minkä tyyppisiä vahinkoja voi tapahtua ja minkä suuruisina, millaista riskitasoa tavoitellaan ja millaisia vahinkoja siedetään. (Juvonen ym. 2014, 18.) Riskien merkittävyydelle on määriteltävä kriteerit ja riskikriteereiden tulisi olla yhteneväisiä riskienhallinnan puitteiden kanssa, kuvastettava organisaation arvoja, tavoitteita ja resursseja. Riskikriteereitä on arvioitava jatkuvasti ja muutettava tarvittaessa. Riskien arviointiin sisältyvät riskien tunnistaminen, riskien todennäköisyyden ja vaikutusten analyysi, sekä riskien merkitysten arviointi. (SFS-ISO 31000:2018,

16.) Riskien käsittelyssä määritellään jatkotoimenpiteet ja vastuuhenkilöt, sekä tavoiteaikataulu. Seurannan ja katselmoinnin avulla varmistetaan että riskienhallinnassa onnistutaan. Viestintä ja tiedonvaihto ovat tärkeä osaa toimintaympäristön ja riskeihin liittyvien osapuolten välistä toimintaa. (Valtionvarainministeriö 2010, 6–9.)

### 3.8 Kassan operatiivisen toiminnan riskien riskinhallinta

#### Etuushakemukset

Virheitä ja puutteellista osaamista seurataan sisäisen tarkastuksen ja valvonnan avulla ja havaittujen puutteiden tai virheellisten tietojen korjaamiseksi järjestetään koulutusta ja ohjeistusta etuushakemuksia käsitteleville henkilöille. Fiva edellyttää että kassat tarkistavat säännöllisesti maksuja, jotka liittyvät mm. jäsenyyden keston, suurimpiin päivärahan perusteena oleviin palkkoihin ja ylipitkiin käsitte-lyaikoihin. Lisäksi henkilöiden tehtävät tulee olla selkeästi määritellyjä toimenku- vissa. (Aapro 2020–2021; Finanssivalvonta 2013, 19–20.)

#### Tietojärjestelmät

Finanssivalvonta suosittaa, että työttömyyskassan hankkiessa jonkin palveluko- konaisuuden, tietoteknisen laitteen tai tietojärjestelmän, se arvioi ja määrittelee tuotteen tietoturva- vaatimukset ja -ominaisuudet. Tietojärjestelmän testaus tulisi suunnitella sekä hallinnolliselta että tekniseltä kannalta. Esimerkiksi sähköisiä verkkopalveluja hankittaessa tulisi tarvittaessa tehdä kuormitustestaus sen var- mistamiseksi, että tietojärjestelmä kykenee toimimaan riittävän tehokkaasti pal- velupyyntöjen määrän kasvaessa. Sopimusten solmimisen yhteydessä tulisi ot- taa huomioon myös mahdolliset vastuu- ja vahingonkorvauskysymykset sekä palvelun jatkuvuuteen liittyvät kysymykset. Finanssivalvonta suosittaa myös, että kassa määrittelee ne sopimukset ja tietoturvallisuuden eri osa-alueiden toiminta- mallit, menettelytavat ja kontrollit, jotka mahdollistavat yhteistyön kassan ja ul- koistettuja tehtäviä hoitavan välillä. Niiden tulisi olla perustana, kun toimiva johto suunnittelee, valvoo ja arvioi ulkoistettuja tietoturvatointoja. Fiva suosittaa Vahti-ohjeiden hyödyntämistä. (Aapro 2020–2021; Finanssivalvonta 2013, 24.)

Tietojärjestelmän riskejä voi hallita paremmilla sopimuksilla, uusilla yhteistyökumppaneilla. Auditoiminen on yksi tapa hallita riskejä. Auditointi voi olla sisäistä tai ulkoista ja on puolueettoman tahon suorittama arviointi organisaation prosessien tutkinnasta. Auditoinnin avulla pyritään kehittämään prosesseja ja tarkastetaan miten hyvin käytännöt vastaavat tehtyjä suunnitelmia. Työttömyyskassassa voidaan auditoinnilla esim. tutkia sisäisiä tietoturvaohjeita, järjestelmäarkkitehtuuria ja onko järjestelmissä haavoittuvuutta. Kassan on haastavaa valvoa tietojärjestelmiä ja tietoturvaa, jotta se toteutuisi tehtyjen sopimusten ja kassan suunnitelmien mukaisesti. Tietoturvaa voidaan ylläpitää myös pienissä mittakaavoissa: sisäinen viestintä tietoturvallisuudesta tulee olla kunnossa, pidetään huolta työnantajan muistitikuista, ei viedä jäsenten asiakirjoja kotiin, koneiden käyttäjätunnukset ja salasanat ovat kunnossa ja että etätyössä noudetaan sille erikseen luotua ohjeistusta asiassa. Isommassa mittakaavassa täytyy varautua esim. tietoturvahyökkäyksiin, tietoturvaloukkauksiin, tietoliikenneyhteyksien katkeamisiin, mahdollisimman ajantasaiseen varmuuskopiointiin ja vi-rustorjuntaan. Kassa vastaa ensisijaisesti itse tietojärjestelmiensä toiminnasta. (Aapro 2020–2021.)

Maksatusjärjestelmien palveluntarjoajat (Digia Oyj ja Futunio Oy) ymmärtävät oman roolinsa erilaisten toimintaansa vaikuttavien riskien osalta ja ovat tehneet omat riskienhallintajärjestelmänsä. Kaikissa kassoissa ei ole sellaista ICT-osaa-mista, että toimintoja pystyttäisiin valvomaan ja tarkastamaan. Tällöin voidaan käyttää konsultteja apuna, jotka ovat tutkineet osapuolten sopimuksia ja riskienhallintadokumentaatiota, jotta kassat voivat ymmärtää mikä on tärkeitä ja olen-naista valvonnassa. Maksatusjärjestelmien palveluntarjoajat järjestävät kassoille erilaisia työryhmiä palvelujen ja ohjelmistojen kehittämiseksi. Tällöin ohjel-man käytännön testaustyötä ja virheiden havaitsemista sysätään kassojen vas-tuulle. Ohjaustyöryhmät taas ovat kassanjohtajille tarkoitettu foorumi, jossa käy-dään mm. sopimusteknisiä asioita ja järjestelmän kehittämisestä koituvien mak-suja läpi. Kassojen on tullut 25.5.2018 alkaen noudattaa EU:n tietosuojaa-asetusta (General Data Protection Regulation, GDPR). Asetuksella on haluttu var-mistaa henkilön tietosuojaa ja oikeutta saada tietää mitä tietoja hänestä löytyy

erilaisista tietokannoista. Kassat ilmoittavat internetsivuillaan tietosuoja- ja rekisteriselosteen, jossa on mm. seloste kassan käsittelytoimista, henkilötietojen käsittelyn käyttötarkoitus ja peruste, rekisterin tietosisältö ja rekisteröidyn oikeudet. Selosteesta löytyy yleensä rekisterin vastuu- ja yhteyshenkilöt kassassa, sekä tietosuojavastaavan yhteystiedot tai muu yhteystieto omien tietojen tarkistamiseksi. Rekisteröidyllä on oikeus saada itseään koskevat tiedot kassan rekisterissä ja voi tarvittaessa pyytää kassaa korjaamaan virheet, jos hänen tietojaan ei ole käsitelty tietosuoja-asetuksen mukaisesti. (Aapro 2020–2021.)

### Henkilöstö

Henkilöstön työhyvinvointiin, -kykyyn ja työturvallisuuteen kannattaa panostaa ja muutoinkin tunnistaa henkilöstöön vaikuttavat riskitekijät, jotta niitä voidaan mahdollisimman hyvin pienentää. Kassan johdon tulee varmistaa että henkilöstöä on riittävästi toimintaan nähden, jotta henkilöstö ei pääse uupumaan liiallisesta työmäärästä. Lisäksi tulee ottaa huomioon vaihtuva henkilökunta. Onko kassa varautunut niihin, löytyykö kassan sisäistä osaamista tehtävien uudelleen järjestämiseksi, vai onko tarvetta rekrytoida ulkoapäin. Työnantaja voi pitää työsuhteen ehdot kilpailukykyisinä, jotta varmistetaan sekä työhyvinvointia että henkilökunnan sitoutumista yritykseen. Henkilöstön yleinen osaamisen taso tulee kartoittaa ja tarvittaessa järjestää joko sisäistä tai ulkoista koulutusta, tai ehkäpä molempia. Henkilökuntaa kannattaa kouluttaa ja ohjeistaa tietoturva-asioissa ja tänä päivänä myös etätöiden haasteisiin. Kassan hallitus vahvistaa salassapitoa koskevat periaatteet ja käytännön toimenä henkilökunta allekirjoittaa salassapitosopimuksen, jota sitoudutaan noudattamaan. Etätöissä mahdolliset perheenjäsenet eivät saa nähdä tai kuulla jäsenten asioista, eikä työkone saa joutua väriin käsiin, jolloin joku ulkopuolinen voi nähdä jäsenten tietoja. Lisäksi työergonomia voi olla kotioloissa heikompi kuin työpaikalla, jolloin työhyvinvointi voi vaarantua. Etätöiden haasteisiin kannattaa ohjata ja opastaa henkilökuntaa sekä kirjallisesti että koulutuksen keinoin. (Aapro 2020–2021.)

### Vakavaraisuus

Kassan tulee olla kohtuullinen konservatiivinen sijoituksissa, jotta sijoitustoiminta olisi tuottavaa ja toimintaa turvaavaa. Sijoituksista saatava tuotto voi kuitenkin

jäädä liian vähäiseksi tai jopa tappiolliseksi, jolloin hallituksen täytyy miettiä sijoituspolitiikka uusiksi ja selvittää mikä toisi riittävän tai halutun tuoton ja miten sen voisi saavuttaa. Sijoitustoiminta kun ei kuitenkaan voi olla riskeihin perustuvaa, vaan ennemminkin maltillista. Kassan omistamien tilojen vuokraamisesta saadut tulot luetaan myös sijoitustoiminnan tuloiksi. Henkilövuokraaminen eteenpäin on taas sellaista toimintaa, jota kassa ei saa harjoittaa. Työttömyyden kehitystä arvioidaan osana budjetointia kerran vuodessa, mutta myös jatkuvana seurantana. Työttömyyden kehityksen arvioiminen voi olla haasteellista, mutta koska se voi osaltaan aiheuttaa riskejä kassan vakavaraisuudelle, on arvio tehtävä ja arviota korjattava tarvittaessa. Myös jäsenmäärän kehitystä tulee arvioida ja valitettavan monella pienellä kassalla se on laskevaa. (Apro 2020–2021.)

### Maksuvalmius

Kassan tulee pitää huoli likviditeetistä, jotta rahaa on toimintaan nähden riittävästi. Voidaanko esim. sijoitukset tulouttaa nopeasti, vai onko tarpeen myydä kassan omistama kiinteistö? Mikäli kassalla on maksuvaikeuksia, voi olla vaikeata löytää fuusiokumppania. Kassat hakevat yhdistymisellä vakaampaa toimintaa jäsenmäärän kasvaessa, hallintotaakan keventämistä ja kustannustehokkuutta. Jotkut pienet kassat taas ovat vakavaraisia ja heillä on riittävän hyvä jäsenpohja, jolloin yhdistymispaineita ei ole. Kassan toimintaa rahoitetaan jäsenmaksutulojen lisäksi Työllisyysrahaston tukiosuuksilla. Tukien hakeminen aikataulussa on normaalia toimintaa, jota kassan taloudesta huolehtivat noudattavat. Kassan hallituksen tulee miettiä mikä heidän tasoitusrahatavoitteensa on ja miten se saavutetaan, jotta kassa pystyy varautumaan mahdollisiin kriiseihin vuodeksi tai jopa kahdeksi kerrallaan. Mikäli jäsenmäärä laskee ja jäsenmaksua pitää sen johdosta nostaa, voivat jäsenet paeta jäsenmaksultaan edullisempaan kassaan. Työttömyyskassoilla on erilaiset jäsenpohjat, kun joillakin jäsenyyden ehtona on tietty koulutus ja joillakin ehtoja ei ole. Pandemia toi tullessaan uuden tilanteen, jolloin hakemusmäärät lisääntyivät voimakkaasti. Korona on voinut vaikuttaa kassoihin eri tavalla, on aloja joita korona-aika on jopa suosinut, kun toisilla aloilla työttömyyden kasvu on ollut rajua. Riskienhallintasuunnitelmassa tulee varautua työttömyyden kasvuun ja pitää tasoitusrahasto kunnossa vaikeinakin aikoina. Kassat arvioivat jäsenmaksun kehitystä ja työttömyyden tasoa vuosittain budjet-



tiaan varten. On mietittävä minkälaisella tasolla jäsenmaksu halutaan pitää ja miten siihen tavoitteeseen päästään. Joskus kassa voi tehdä uhrauksia budjetissa, jotta jäsenmaksun määrä pysyisi halutulla tasolla ja siten pyrkiä turvaamaan jäsenien pysymistä kassassa. Fiva ”valvoo” osaltaan tätä riskiä vuosittain, koska se vahvistaa kassan jäsenmaksun suuruuden. Mikäli kassa aliarvioisi työttömyyttä tai yliarvioisi jäsenmäärää, voi Fiva olla vahvistamatta jäsenmaksuesityksen ja määrätä jäsenmaksun määrän. Kassojen tulee varautua myös siihen, että tietyt ammattiryhmät voivat liikkua eri kassojen välillä, aiheuttaen hetkellistä jäsenmäärän menetystä toisella ja toiselle vastaavasti lisäystä. Kassoilla voi olla myös keskinäistä kilpailua jäsenistä, jolloin jäsenmaksun pitäminen kohtuullisena voi olla kilpailuvaltti. (Aapro 2020–2021.)

Eri prosesseihin liittyvät valvontatoimenpiteet tuleekin liittää osaksi työttömyyskassan normaalia ja säännönmukaista toimintaa. Valvontatoimenpiteisiin kuuluvat esimerkiksi erilaiset raportit, tietojärjestelmä- ja muut kontrollit, päätöstarkastukset, tietojärjestelmäajot ja toimi-valtarajojen noudattamista koskevat valvontatoimenpiteet. Prosessilla tarkoitetaan etuushakemusten käsittelytoiminnan tai sen tukemiseksi muodostettujen toimintojen ja resurssien kokonaisuutta. Työttömyyskassan on tunnistettava toimintansa kannalta tärkeimmät prosessit. (Aapro 2020–2021; Finanssivalvonta 2013, 19). Kassan toimivan johdon tulee riittävästi ohjata, seurata ja valvoa kaikkien edellä mainittujen prosessien toimintaa ja myös muuta kassan toimintaa. Kassanjohtajalla ja hallituksella tulee olla riittävä asiantuntemus ja käytännön taidot näiden riskien arvioimiseksi. (Finanssivalvonta 2013, 20.) Riskienhallinnan voi ulottaa ylimpään johtoon saakka. Riskienhallintaan sisältyy yrityksen sisäisen tarkastuksen, tilintarkastuksen ja riskienhallinnan tason arviointi ja ajanmukaisuudesta huolehtiminen, mutta myös johdon ja hallituksen tekemättä jääneet tai tehdyt päätökset. Johdon riskialttiit päätökset voivat vaikuttaa koko organisaatioon, mutta mikäli johto tekee hyviä päätöksiä, alenee riskitasokin. (Hiltunen 2015, 123–126; Romanescu 2016, 101.) Riskienhallintaan liittyy riskien tunnistamisen, arvioimisen, riskien vaikutuksen ja valittujen toimenpiteiden lisäksi myös aikataulutusta riskien haltuun ottamisesta ja tilanteen seuranta esim. vastuuhenkilön toimesta. (Aapro 2020–2021.)

Vahtiohjeiden innoittamana tein taulukon kassan riskienhallintaprosessista (taulukko 4). Taulukossa on yksinkertaistettu esimerkki, jossa on kuvattu operatiivisen toimintaan liittyvien riskien syy, riskin seuraukset, todennäköisyys ja vaikutus, kuvattu lyhyesti toimenpiteet, aikataulu ja vastuuhenkilö, sekä seurannan tila. Taulukko on tarkoitettu esimerkinomaiseksi kuvaukseksi tavasta, jolla riskienhallintaprosessia voi kuvata perustasolla.

Taulukko 4. Esimerkki riskienhallintaprosessista

Riski	Riskin syy / lähde	Seuraukset	Riskin todennäköisyys (A) ja vaikutus (B)	Toimenpiteet	Aikataulu, vastuuhenkilö	Tila ja seuranta
Etuushakemusten käsittely	Sairauspoissaolot	Asiantuntijoiden työpanos	A) Mahdollinen B) Kohtalainen	Työterveyden ylläpito	1.1.-31.12.2020 Kassanjohtaja	Jatkuva seuranta
Tietojärjestelmät	Jäsenten verkko-asiointipalvelu	Hakemusten jättäminen ei onnistu	A) Todennäköinen B) Kohtalainen	Tietojärjestelmän ylläpito ja huoltotoimet	Korjaus heti Palvelun tarjoaja	Seuranta etuustimin toimesta
Henkilöstö	Työuupumus	Työn kuormittavuus	A) Mahdollinen B) Kohtalainen	Ennaltaehkäisy / työtätien uudelleen järjestely	Heti kun mahdollista Kassanjohtaja	Jatkuva seuranta
Vakavaraisuus	Toimitilojen vuokraaminen	Toimitila tyhjiään, ei vuokraajaa	A) Todennäköinen B) Merkittävä	Vuokrauspalvelun käyttöönotto	Vuokralaisen vaihtuessa Ylin johto, kassanjohtaja	Tarvittaessa
Maksuvalmius	Rahoitusarvopaperit	Realisointi, maksuvalmiuden takia	A) Mahdollinen B) Kohtalainen	Rahoitusarvopapereiden realisointi tarvittaessa	Tarvittaessa Ylin johto, kassanjohtaja	Seuranta kerran vuodessa

Riskienhallintamenetelmiä ovat riskin pienentäminen, välttäminen, jakaminen, siirtäminen tai sietäminen. Riskienhallintamenetelmät tulee valita kunkin riskin mukaisesti. Esim. vahinkoriskejä voi pienentää, välttää, jakaa, siirtää tai pitää omalla vastuulla, kun vakavat riskit kannattaa siirtää vakuutuksiin ja kaikkien vahinkoriskien osalta niin riskin kontrollointi kuin rahoituskin voi tulla kysymykseen. Riskin pienentäminen tähtää riskin seurausten pienentämiseen ja sitä pidetään usein merkittävimpänä riskienhallinnan keinona. Se tulee kyseeseen silloin, kun riskiä ei voi siirtää tai välttää. Riskin välttäminen on ensisijainen keino riskien hallitsemiseksi niissä tapauksissa, kun riskin vakavuus on merkittävä. Se saattaa aiheuttaa yritykselle tulojen pienentymistä tai menojen kasvua, jolloin yritys joutuu pohtimaan kustannusten ja saavutettavan hyödyn suhdetta. Riskien välttämisen äärimmäinen muoto on riskin poistaminen, mutta tällöin riskin syy pitää pysyä eliminoimaan. Silloinkin kun riskien poistaminen ei onnistu, voidaan onnistua pienentämään riskin todennäköisyyttä tai laajuutta. Riskejä voidaan jakaa esim. valmistamalla tuotteita kahdessa eri paikassa sijaitsevassa tehtaassa. Riskien jakaminen on keskeinen liikeriskien hallintamenetelmä. Riskien jakaminen aiheuttaa lisäkustannuksia, mutta toisaalta tällöin esim. keskeytysvahingot jäävät

vähäisimmiksi. Riskejä voidaan siirtää sopimuksilla toisen osapuolen kannettavaksi. Riskin siirtäminen kannattaa silloin, kun vahingon toteutuminen aiheuttaisi yritykselle taloudellisesti kestävämmän tilanteen. Riskejä voidaan siirtää sopimusteitse esim. alihankkijalle tai omaisuutta voidaan siirtää alihankkijalle. Riskin voi siirtää myös vakuuttamalla, joka on varsinkin pienyrityksen yleisin riskienhallintamuoto. Taloudellinen riski siirretään osittain silloin, kun vakuutukseen otetaan korkea omavastuu. Vakuuttaminen eroaa riskin siirtämisestä sopimuksin siinä, että vahingon taloudelliset seuraukset siirtyvät vakuutusyhtiölle, mutta vahingon uhka ja riskien hallintakeinot jäävät yrittäjän harteille. Riskejä voidaan myös sietää eli pitää omalla vastuulla ja silloin syyt ovat usein taloudellisia. Tällaisia ovat esim. vähäiset ilkevallanteot ja kuljetusvauriot. (Juvonen ym. 2014, 23–28.)

## 4 KYSELYTUTKIMUS

### 4.1 Kysely työttömyyskassoille

Halusin tutkia työttömyyskassojen ydinprosessien riskejä ja työttömyyskassojen resursseja riskienhallinnan toteuttamiseen käytännössä. Lähetin kaikille 25 työttömyyskassan johtajalle Webropolissa luodun kyselykaavakkeen. Tutkimusmenetelmänä olen käyttänyt lähtökohtaisesti laadullista tutkimusmenetelmää, mutta koska osa kysymyksistä lukeutuu myös määrälliseen, on tutkimusmenetelmäni käytetty menetelmätriangulaatiota, jossa yhdistetään molempia em. tutkimusmenetelmiä.

### 4.2 Webropol-kysely

Kyselyyn osallistui 6 työttömyyskassanjohtajaa, vastausprosentin ollessa siten 24 %. Osallistujia oli sekä pienistä, keskisuurista että suurista työttömyyskassoista. Analyysimenetelmänä on käytetty aineistokohtaista sisällönanalyysiä, jolloin aineisto tiivistetään, pilkotaan ja ryhmitellään kokonaisuudeksi. Ryhmitteilyistä muodostuu teoreettinen malli, jonka avulla tutkin vastaajien kuvaamaa kokonaisuutta. Alla on esitetty tutkimuskysymykset ja saadut vastaukset.

**Riskienhallintajärjestelmän tulee kattaa erityisesti operatiivisen toiminnan. Kuinka kattavasti sen osa-alueet on käsitelty kassassanne riskienhallinnan näkökulmasta katsottuna?**

Vastauksissa (taulukko 5) on kuvattu kuinka kattavasti eri operatiivisiin toimintoihin liittyvien riskien riskienhallinta on järjestetty. Tasot olivat: riittävä, hyvä, kattava ja erittäin kattava.

Taulukko 5. Kyselytutkimus, riskienhallinta

TASO	Etuushakemusten käsittely	Tietojärjestelmät	Tietoturvallisuus	Henkilöstö	Vakavaraisuus
<b>Riittävä</b>		1		1	1
<b>Hyvä</b>	1	1	1		1
<b>Kattava</b>	3	3	3	2	1
<b>Erittäin kattava</b>	2	1	2	3	3
Vastaukset yht.	6	6	6	6	6

## Ketkä kassassanne osallistuvat riskienhallintaan?

Kassojen organisaatiomallit vaikuttivat siihen, että riskienhallintaan osallistuu eri nimikkeillä toimivia henkilöitä. Viidellä kassalla riskienhallintaan osallistuvat hallitus ja kaikkien kassojen osalta riskienhallintaan osallistuu kassanjohtajat, lisäksi mukana on operatiivinen johto, asiantuntijoita, taloushallinto ja henkilöstö.

## Miten tunnistatte riskit?

Operatiiviseen toimintaan liittyvien riskien tunnistamiseen osallistuva joukkio on erilainen eri kassoilla. Joissain kassoissa turvauduttiin konsultin apuun ja yhdellä on apuna lomake, jota johto päivittää. Kaikissa kassoissa riskien tunnistamiseen osallistuivat sekä hallitus, että kassan johto. Vastauksia on eritelty kassan koon mukaan (taulukko 6).

Taulukko 6. Kyselytutkimus, riskien tunnistaminen

Riskien tunnistaminen	Etuushakemusten käsittely	Tietojärjestelmät	Tietoturvallisuus	Henkilöstö	Vakavaraisuus
Henkilökunta osallistuu	1-3	1-3	1-3	1-3	3
Lomakkeet, joita johto päivittää	1	1	1	1	1
Konsultti apuna	3	3	1, 3	3	3
Hallitus ja johto tunnistavat riskit	1-3	1-3	1-3	1-3	1-3
Tietty tiimi huolehtii	1-2	2-3	1-3	3	2-3
1=pieni kassa 2=keskikokoinen kassa 3=suuri kassa	1=pieni kassa 2=keskikokoinen kassa 3=suuri kassa	1=pieni kassa 2=keskikokoinen kassa 3=suuri kassa	1=pieni kassa 2=keskikokoinen kassa 3=suuri kassa	1=pieni kassa 2=keskikokoinen kassa 3=suuri kassa	1=pieni kassa 2=keskikokoinen kassa 3=suuri kassa

## Oletteko laatineet / laadittaneet kaikki kassan prosessikuvaukset?

Neljä kassaa on laatinut kassan prosessikuvaukset ja kahdella ne ovat työn alla.

## Millä tavoilla seuraatte riskienhallintatoimien toteutusta?

Yleisesti seuranta tapahtuu normaalin toiminnan yhteydessä ja niistä raportoidaan vuosittain hallitukselle. Toimintaan voivat osallistua tietyt tiimit, vastuuhenkilöt sekä kassanjohtaja. Käytössä on myös riskilistoja ja vuosikelloja, joilla ohjataan seurantatoimenpiteitä.

## Kuinka usein päivitätte riskienhallinnan asiakirjoja?

Viisi kassaa päivittää kerran vuodessa ja yksi tarvittaessa.

## Onko kassalla riittävästi resursseja riskienhallinnan toimiin?

Neljällä kassalla on riittävästi ja kahdella välttävästi resursseja.

**Ovatko kaikki palvelusopimuksenne päivitetty riskienhallintaan liittyen?**

Kolmella kassalla on palvelusopimukset on päivitetty ja yhden osalta ne on päivitetty jollain tasolla.

**Onko hallitus järjestänyt/ohjeistanut/varmistanut sisäisen valvonnan toimenpiteet?**

Pääsääntöisesti kyllä, mutta joidenkin kassojen osalta vain välttävästi.

**Onko kassalla käytössä omaa riskienhallintaa varten tai sisäisen tarkastuksen ohjelmistoa tai muuta työkalua esim. MS Office ohjelmistojen ohessa?**

Neljän kassan osalta ei ole, yhdellä kassalla on ja yhdellä kassalla on konsultin ohjelmisto käytettävissä.

**Koetteko tarvetta erilliselle ohjelmistolle, jolla hallinnoitaisiin riskienhallintaa ja sisäistä tarkastustoimintaa (ml. tarkastuskohteiden määrittely, aikataulus, ohjaus, toteutus ja raportointi)?**

Yksi kassa katsoo että erilliselle ohjelmistolle ei ole tarvetta, yksi kassa katsoo että tätä aluetta kannattaisi parantaa joko maksatusjärjestelmän kautta tai erillisellä ohjelmistolla, yksi kassa ei osaa sanoa ja yhdellä kassalla konsultilla on roolia tässä, mutta ohjelmiston hankintaa on pohdittu.

**Mitkä ovat 3 haastavinta asiaa riskienhallintaa koskien?**

Kahden kassan osalta tietojärjestelmät, tietoturva ja korona-aika ovat olleet haastavia, yhden kassan osalta riskienhallinnan osaaminen ja yhden kassan osalta henkilökunnan osaaminen ja lainsäädäntö.

#### 4.3 Kyselyn tutkimustulos

Tutkimuksessa pienenä kassana pidetään kassaa, jonka jäsenmäärä on maksimissaan 20 000, suurena kassana on kassa, jonka jäsenmäärä on yli 50 000 ja keskikokoisena ilmoitettujen jäsenmäärien väliin jäävää jäsenmäärän osuutta. Riskienhallintajärjestelmän tulee kattaa operatiivisen toiminnan osa-alueet ja tutkimustuloksen mukaan ne on katettu vähintäänkin riittävästi ja kahden suuremman kassan osalta erittäin kattavasti. Tutkimustuloksen perusteella pienten ja

keskisuurten kassojen riskienhallintajärjestelmä ei ole niin hyvällä tasolla, kun sen soisi olevan. Kyselyyn vastanneita on kuitenkin niin vähän, että tutkimustulos antaa vain viitteellisiä tietoja.

Riskienhallintaan osallistuvat hallitus ja kassanjohtaja, tietyt tiimit, henkilöstö ja tarvittaessa konsultti tai asiantuntijoita. Riskejä tunnistettiin pääsääntöisesti hallituksen ja kassanjohdon toimesta, mutta myös henkilöstön ja erityisten asiantuntijoiden avulla. Tähän olisi mielellään halunnut vastauksen, jonka mukaan koko henkilöstö osallistuisi riskien tunnistamiseen. Toiminnan eri alueilla on sellaista asiantuntemusta riskeistä, jota esim. johdolla ei välttämättä ole, ja on tärkeää saada tietoa tällaisista riskeistä.

Neljän kassan osalta prosessikuvaukset on tehty ja kahdella kassalla ne ovat työn alla. Prosessikuvaukset ovat tärkeitä, koska ne selkeyttävät henkilöstölle eri prosessien sisältöjä ja tapoja toimia, esimerkiksi asiakaspalvelija ja uusi työntekijä hyötyvät kirjallisista kuvauksista. Yleisesti riskienhallinnan toteutumisseuranta tapahtuu normaalin toiminnan yhteydessä ja niistä raportoidaan vuosittain hallitukselle. Seurantaan osallistuvat tietyt tiimit, vastuuhenkilöt sekä kassanjohtaja. Käytössä on myös riskilistoja ja vuosikelloja, joilla ohjataan seurantatoimenpiteitä. Palvelusopimukset on pääsääntöisesti päivitetty.

Riskienhallinnan asiakirjoja päivittää pääsääntöisesti kerran vuodessa ja tarvittaessa. Neljällä kassalla on riittävästi resursseja riskienhallinnan toimiin, kun kahdella niitä on vain välttävästi. Hallitus on varmistanut sisäisen valvonnan toimenpiteet pääsääntöisesti hyvin, mutta joidenkin kassojen osalta välttävästi. Konsultin tarjoamaa tai omaa riskienhallinnan ohjelmistoa on käytetty vähäisesti, yleisesti käytössä ovat Excel-taulukot tai muut vastaavat sovellukset. Jokin riskienhallinnan työkalu/sovellus olisi tarpeen saada manuaalisen työn helpottamiseksi.

Työttömyyskassan johtajat kokivat haastavimmaksi riskienhallintaa koskeväksi asiaksi tietojärjestelmät, tietoturvan ja korona-ajan, mutta myös riskienhallinnan ja henkilökunnan osaamisen sekä lainsäädännön. Kassat ovat voimattomia osittujen tietojärjestelmien vikojen tai järjestelmän kaatumisen edessä. Tietoturvan merkitys korostuu EU-tietoturva-asetuksen noudattamisen ja tietotekniikan haavoittuvaisuuden takia. Koronan takia moni kassa on taloudellisesta tilanteestaan huolimatta joutunut rekrytoimaan lisää henkilöstöä ja kouluttamaan heitä alalle. Koulutus sitoo kouluttajien työaika ja voi siten pahentaa esim. etuushakemusten

käsittelyn resurssipulaa. Henkilökunnan osaaminen on erittäin tärkeää, koska jos he eivät osaa tunnistaa riskejä omassa työssään, on järjestelmä haavoittuva.

Suurimmat työnantajat kohtaavat eniten haasteita ja riskejä, mutta heillä on usein paremmat resurssit uusien prosessien käyttöönottoon ja testaamiseen. (Bennett, Ogutu & Olawoyin R. 2018, 33.) Tämä näkökulma esiintyi myös tässä tutkimuksessa, kun kaksi suurinta kassaa koki että heillä on erittäin hyvät riskienhallintajärjestelmät ja resurssit käytössään. Toisaalta riskienhallintajärjestelmät voivat olla hyviä, mutta siitä huolimatta yritykset eivät voi varautua kaikkiin riskeihin. Odottamattomistakin riskeistä voi toipua nopealla reagoinnilla ja resurssien mobilisoimisella riskien vähentämiseksi ja niiden vaikutusten lieventämiseksi. (Kaplan, Leonard & Mikes 2020, 40.)



## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työttömyyskassan hallituksella on merkittävä vastuu riittävän sisäisen valvonnan ja riskienhallintajärjestelmän järjestämiseksi. Kassan johdon on annettava hallitukselle riittävää informaatiota kassan tiedoista päätöksentekoa varten ja hallitusta on tarpeen kouluttaa riskienhallintaan liittyen. Mikäli riskienhallinta ei ole riittävän kattavaa, voi kassan toiminta kärsiä siitä. Finanssivalvonta tekee tarkastuskierroksia työttömyyskassoihin ja vuoden 2019 tarkastuksessa kohteena oli mm. sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tila, hallituksen toiminta, prosessikuvaukset ja ohjeistus, sisäinen tarkastus ja toimenpiteet EU:n tietosuoja-asetuksen voimaantulon johdosta (GDPR). Tietosuoja-asetuksesta havainnoitiin, että tarkastetuissa kassoissa oli puutteita mm. siinä että tietosuojariskejä ei ollut arvioitu, riskiarvioissa havaittuja puutteita ei ollut korjattu, palvelusopimuksia ei ollut käyty läpi tietosuojan kannalta ja sopimuskumppanin työntekijöillä saattoi olla katselu-oikeus kassan etuusmaksatusjärjestelmään, vaikka he eivät hoitaneet etuuden maksatukseen liittyviä tehtäviä. Sisäinen valvonta tila oli tarkastetuissa kymmenessä kassassa heikommin järjestetty kuin aiemmin tarkastetuissa kassoissa. Usealta kassalta puuttui kirjallinen sisäisen valvonnan tai riskienhallinnan suunnitelma ja hallituksen toiminnasta todettiin mm. että sen tulee saada riittävästi tietoa mm. sisäisestä valvonnasta ja etuuskäsittelyn tilanteesta, jotta se voi kantaa vastuunsa kassan toiminnasta (liite 2).

Finanssivalvonta muistutti tarkastusraportissa, että kokonaisvastuu kassan sisäisen valvonnan järjestämisestä on sen hallituksella. Työttömyyskassojen hallituksen toimissa oli myös puutteita, esim. palvelusopimusten sisällön tulee vastata lainsäädäntöä, kassan sääntöjä ja todellisia käytäntöjä, eikä henkilökohtaisia sopimuksia yhteistyökumppaneiden kanssa. Kassojen prosessikuvaukset olivat huomattavan puutteellisia ja yhdeltä kuvaukset puuttuivat kokonaan. Myös kassan ohjeistuksissa ja koulutuksen suunnittelussa oli puutteita, samoin kuin sisäisen tarkastuksen järjestämisessä, raportoinnissa ja seurannassa (liite 2). Työttömyyskassat ovat Fivan kassatarkastusten myötä oppineet missä laajuudessa Fiva kassalta edellyttää esim. kirjallisia ohjeita, sisäisen valvonnan toimenpiteitä ja/tai riskienhallinnan laajuutta. Taustalla on Fivan tarkoitus selvittää ovatko toimet riittäviä suhteessa kassan toiminnan laajuuteen ja laatuun. Toinen kysymys on, onko kassoille tullut toiminnoista osa toimintakulttuuria ja hyödynnetäänkö

esim. riskienhallintaa niin paljon kuin mahdollista. Jos kassa tekee vain Fivan pyytämät toimet, mutta ei vie riskienhallintajärjestelmää eteenpäin tai kehitä sitä, voi miettiä palveleeko riskienhallinta kassan omia tavoitteita ja johtaako se toiminnan jatkuvaan parantamiseen ja onko se osa kassan kulttuuria – vai onko se toimenpide, joka täytyy suorittaa säännöllisin väliajoin.

Finanssivalvonta on antanut 9.7.2018 harvinaisen julkisen varoituksen työttömyyskassalle sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan laiminlyönneistä. Työttömyyskassa ei noudattanut valituskirjelmien toimittamisesta muutoksenhakuelimelle laissa säädettyjä määräaikoja, aiheuttaen jäsenten oikeusturvan heikentymistä. Työttömyyskassan hallitus ei valvonut toimintaa riittävällä tavalla. (Finanssivalvonta 2020.) Julkinen varoitus on alalla harvinaisen ja ei toivottavasti tule koskaan toistumaan yhdenkään kassan kohdalla. Fivan kassatarkastusten myötä tällaiset tapaukset nousevat esiin, kun toiminnasta löytyy epäselvyyksiä. Ko. työttömyyskassa on tehnyt kaikkensa jotta sen toiminta vastaa annettuja ohjeita ja määräyksiä.

Työttömyyskassat voisivat käyttää riskienhallinnassa esimerkiksi standardia ISO 31000, jonka avulla voi tunnistaa riskejä ja arvioida niitä ja luoda säädellyt puitteet riskienhallinnalle. Myös COSO Enterprise Risk Management, eli ERM –viitekehys tarjoaa kokonaisvaltaista riskienhallintaa, joissa painotetaan mm. riskienhallintaa osana johtamista ja korostetaan riskin ja arvon välistä suhdetta, sekä tuo esiin suorituskyvyn ja riskienhallinnan yhteyden. (Coso 2021.) Kassat hyötyisivät siitä, että riskienhallintaprosessi olisi mahdollisimman laaja-alainen, ottaen huomioon esimerkiksi strategiset-, operatiiviset-, talouden-, toimintaympäristön- ja vahinkoriskit. Lisäksi voidaan hyödyntää myös esim. SWOT ja PESTEL analyysejä. Kaikilla kassoilla ei ole samanlaisia resursseja käytössään, mutta siitä huolimatta riskienhallintajärjestelmää tulee kehittää ja näen yhtenä mahdollisuutena työttömyyskassojen välisen yhteistyön asiaan liittyen. Koska riskilajit ja -tyypit voivat vaihdella kassojen välillä, voi yhteistyö parhaimmillaankin olla rajoitettua. Toisena mahdollisuutena näen että työttömyyskassojen maksatusjärjestelmiä tarjoavat tahot (Digia Oyj ja Futunio Oy) voisivat luoda järjestelmään riskienhallintajärjestelmän sovelluksen/ohjelman kassoille ostettavaksi palveluksi. Sovellus/ohjelma voisi olla muokattavissa kassan haluamien vaatimusten mukaiseksi. Kolmantena

mahdollisuutena on että ulkopuolinen taho tarjoaisi kassoille erillistä ohjelmistoa riskienhallintatyökaluksi.

Joka tapauksessa riskienhallintajärjestelmää tulee kehittää, koska Excelillä luodut tarkastuslistat ja vuosikellot voivat olla työläitä päivittää ja niiden täyttämisisä on aina inhimillisen erehdyksen vaara. Riskienhallintaa pitäisi automatisoida niin paljon, että manuaalista työtä olisi mahdollisimman vähän. Lisäksi riskienhallintaan vaikuttaa sen vastuuhenkilöiden ammattitaito ja tietämys riskienhallintaan liittyvistä asioista. Joskus voi olla parempi ostaa valmis palvelu alan yritykseltä tai konsultilta. Myös maksatusjärjestelmien tarjoama ohjelma voisi olla hyvä, koska palvelun tarjoaja voisi kartoittaa kassakohtaiset tarpeet ja tarjota niiden mukaisia paketteja asiakkailleen, ja sitä kautta voi jollekin kassalle avautua asioita/kohtia, joita eivät ole aiemmin tulleet ajatelleeksi liittää riskienhallintaan. Mikäli perusohjelma olisi kaikille kassoille sama, voisivat kassat kehittää sitä yhteistyössä. Riskienhallinnan perusteet ovat kaikille kassoille saman tyyppiset, mutta kassoissa voi olla erilaisia riskikohtaisia painotuksia johtuen kassan koosta ja organisaattiorakenteesta. Konsultilla tai yrityksellä on ehkä parhaat resurssit käytettävissä riskienhallintasuunnitelman tekemiseksi ja sen päivittämiseksi. Kun riskienhallintajärjestelmän tulee olla riittävällä tasolla kassassa, antaa se mahdollisuuden siihen, että kaikkia osa-alueita ei tarvitse kartoittaa. Kuitenkin kaikkien osa-alueiden riskien ja riskienhallinnan kartoittaminen palvelee kassaa parhaalla mahdollisella tavalla. Riskienhallintajärjestelmän toimivuuden takaa että kassan riskit on kartoitettu, määritelty ja vaikutus arvioitu. Riskien seuraaminen on säännönmukaista ja niiden hallintakeinot on mietitty siten, että täytetään viranomaisvaatimukset ja suhteutetaan kaikki kassan laajuuteen ja toimintaan nähden.

Useilla kassoilla on yhdistymispaineita jäsenmäärän laskemisen, lisääntyneen hallinnollisen työmäärän ja taloudellisen tilanteen vakauttamisen vuoksi. Jotta kassa pysyisi fuusiokepoisena ei jäsenmäärä saisi pudota liikaa ja talouden tulee olla hyvissä kantimissa. Kehitys näyttää menevän siihen suuntaan, että kassat hakevat kustannussäästöjä yhdistymällä, mutta myös määrällisesti mahdollisimman laajaa jäsenpohjaa. Riskienhallintasuunnitelmassa tulisi ottaa myös yhdistyminen huomioon ennen kuin se tapahtuu, jotta fuusioon osataan varautua myös riskienhallinnan näkökulmasta.

Halusin Webropol-kyselyllä selvittää myös pienten ja suurten kassojen eroja riskienhallinnan näkökulmasta, mutta koska vastausprosentti jäi alhaiseksi eikä tuloksista voi vetää luotettavia johtopäätöksiä. Pienten ja suurten kassojen eroja voisivat olla esimerkiksi:

- toiminnan laajuuden aiheuttamat: suuri kassa joutuu miettimään riskejä eri mittakaavassa kuin pieni. Esim organisaatiokaavio tuo eri johtajaportaita kun taas pienessä kassassa organisaatio on matala. Isossa kassassa osaamista voidaan hajauttaa eri johtoportaille kun taas pienessä asiat voi olla kaikki hallinnolliset toimet yhdellä ihmisellä. Jos pienen kassan jäsenmäärä laskee täytyy sitä miettiä riskienhallinnan suunnitelmassa, kun ison kassan ei tarvitse miettiä asiaa siinä mittakaavassa tai jopa ollenkaan
- pieni kassa voi hoitaa sijoitustoiminnan omatoimisesti, mutta suurella kassalla salkunhoitajia voi olla useita
- sisäinen tarkastus on suuressa kassassa työllistävämpää
- riskit voivat olla samantyyppisiä, mutta riskienhallintakeinot erilaisia
- isossa kassassa henkilökunnan osaamisen varmistaminen on haastavaa, samoin kuin esim. työhyvinvoinnin ja miksei tietoturvan takaaminen. Paineet henkilöstöriskien tiheämpään tarkastukseen ovat olemassa
- isommat kassat voivat kehittää maksatusjärjestelmää uudelle tasolle ja pienet kassat pääsevät hyötymään kehitystyöstä

Tietojärjestelmät voivat olla haavoittuvia ja harva osasi aavistaa että Vastaamoon kohdistunutta tietoturvamurtoa voi tapahtua Suomessa. Kun psykoterapiakeskuksen asiakkaiden arkaluontoisia terveystietoja on vuodettu Tor-verkkoon ja tietomurron tekijä / tekijät ovat vaatineet asiakkailta lunnaita ja uhanneet levittää lisää tietoja, jos lunnaisiin ei suostuta. Tällainen tietomurto työttömyyskassa-alalla voisi olla tuhoisa. Käsittelemme jäsentemme arkaluontoisia tietoja, jotka kiristäjän käsissä voisivat aiheuttaa merkittävää vahinkoa. Tietoturva ja tietoturvallisuus on työttömyyskassa-alalla niin tärkeä, että ohjelmistojen palveluntarjo-

ajat ovat tehneet kaikkensa ohjelmien turvallisuuden eteen. Tietomurtoa aiheuttaisi eittämättä myös mainehaittaa kassalle. Valvontaa ja auditointia kannattaa tehdä tietojärjestelmien mahdollisten haavoittuvuuksien löytämiseksi.

Tuskin kukaan osasi ennakoida myöskään pandemian saapumista Suomeen ja sen vaikutuksista kassa-alalle. Määräaikaiset lomautukset ja työsuhteiden päättämiset vallitsevan koronatilanteen johdosta ruuhkauttivat monen työttömyyskassan toiminnan. Hakemuksia tuli paljon ja lisähenkilökuntaa oli pakko rekrytoida ja kouluttaa alalle. Tällä hetkellä näyttää siltä, että työttömyyskassat ovat saaneet hakemussuman purettua ja ovat palaamassa normaaleihin käsittelyaikoihin. Korona on aiheuttanut väliaikaisia lakimuutoksia, jotka ovat tällä erää voimassa 30.6.2021 saakka.

Finanssivalvonta on vuoden 2020 toimintakertomuksessa antanut kassoille tunnustusta koronapandemiasta selviämisestä, vaikka hakemusmäärät ja etuusmenot kasvoivat jyrkästi. Pahimmillaan hakemusmäärät nousivat joillain kassoilla jopa 20-kertaisiksi normaalitilanteeseen verrattuina. Hakemusmäärät kääntyivät laskuun heinäkuussa 2020, mutta olivat silti koko vuoden korkealla tasolla. Hakemusmäärien kasvettua kassojen käsittelyajat pitenivät ja lakisääteisissä käsittelyajoissa pysyminen osoittautui mahdottomaksi. Fiva ei antanut poikkeustilanteen vuoksi sanktiota, koska kassat ryhtyivät merkittäviin toimenpiteisiin käsittelyajojen lyhentämiseksi. Loppusyksyllä 2020 käsittelyajat olivat lyhentyneet huomattavasti kassojen panostettua käsittelyn nopeuttamiseen. Fiva helpotti poikkeusolojen aikana myös kassojen valvontaa keskittämällä resursseja akuutin tilanteen valvontaan ja keskeyttämällä tarkastukset kassoihin sekä muut niitä koskevat isommat hankkeet. Kassat jaettiin kolmeen eri riskiluokkaan, jonka mukaan kunkin kassan raportointitiheys määrittyi. Kassat rekrytoivat henkilökuntaa, muuttivat menettelytapojaan ja lisäsivät automaatiota etuuskäsittelyn eri vaiheisiin. Valtion tukitoimet auttoivat kassoja selviytymään pandemian aiheuttamista rahavaikeuksista. Valtio myönsi lisärahoitusta kassojen hallintokuluihin ja etuusmenoihin, mitkä auttoivat kassojen taloustilannetta merkittävästi. (Finanssivalvonta toimintakertomus 2020.)

## 6 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia millaisia operatiiviseen toimintaan liittyviä riskejä työttömyyskassalla voi olla ja miten riskienhallinta tulisi järjestää. Tutkimustyön aihe on ajankohtainen kun Fiva tekee kassatarkastuksia riskienhallintajärjestelmään liittyen ja useat kassat työstävät parhaillaan tarkastuksessa esiin tulleiden kohteita, asioita ja asiakirjoja. Muutoinkin aihe on merkityksellinen jokaiselle yritykselle, joka asettaa tavoitteita ja haluaa niissä menestyä. Aiheen valinta oli helppoa, koska se kiinnosti minua opintojen ja työelämän kautta. Se miten suhtaudumme riskeihin, vaikuttaa kaikkeen yritystoimintaan. Mitä paremmin niitä osataan ennakoida, arvioida ja hallita, sitä paremmin yritys menestyy. Riski voi olla myös mahdollisuus, mikä on hyvä muistaa.

Tutkimuksellisen opinnäytetyön tekeminen on ollut mielekästä ja haastavaa. Aiheesta ei ole aiemmin tehty tutkimusta, eikä kirjallisuudesta löydy aiheeseen liittyviä kirjoja ja/tai artikkeleita. Tästä johtuen teoreettinen viitekehys piti rakentaa riskien ja riskienhallinnan varaan, joista löytyy kirjallisuutta ja tieteellisiä artikkeleita, sekä tutkimuksia. Halusin lisäksi tehdä tutkimuksen, jolla kartoittaisin miten kassat kartoittavat riskejä, onko heillä käytettävissä riittävät resurssit ja mitkä asiat ovat heille haasteellisia. Tutkimus lähetettiin kassanjohtajille, mutta koska vastausprosentti jäi alhaiseksi, ei tutkimustuloksista voi tehdä vahvaa analyysia. Se antoi kuitenkin viitteitä siitä, että aihe on arkaluontoinen, vaativa ja riskienhallintaan kaivattaisiin lisää resursseja.

Asetin itselleni kunnianhimoisen tavoitteen selvittää kassan koko riskienhallintaprosessin ja tehdä kehitystyönä riskienhallinnan suunnitelman. Omat tavoitteeni muuttuivat prosessin aikana ja huomasin hyvin pian, että aihealue on liian laaja ja lopulta päädyin tutkimukselliseen opinnäytetyöhön erittäin rajatulla aiheella ja asiantuntijahaastattelun sekä Webropol-kyselyn tekoon. Pidin siitä, että tietoperustaa laatiessani oli tutustuttava moniin kirjoihin ja artikkeleihin, oppia löytämään niistä se oleellinen tieto, jota tarvitsen ja hyödyntää niitä. Teorian ja käytännön tietojen yhdistäminen oli haasteellista, kun piti ottaa huomioon kassan toimiala. Kassan toimiala vastannee ennemminkin säätiön, kun voittoa tavoittelevan yrityksen toimintaa.

Koen että tästä aiheesta kannattaa tehdä jatkotutkimusta. Tutkimusta voisi tehdä usealla erilaisella otteella:

- selvittää Fivalta miten kassat toteuttavat Fivan antamia suosituksia ja määräyksiä asiassa. Tutkimukseen voisi liittyä haastattelu Fivan riskienhallinnasta vastaavien kanssa
- valitulle kassalle toimeksiantona suunniteltu riskienhallintasuunnitelma
- tutkimus kassan riskienhallinnasta ja tietojen vertaaminen kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan
- selvittää riskienhallintasuunnitelmaa tarjoavien konsulttien ja yritysten palvelutarjonta ja miten hyvin ne vastaavat kassan tarpeisiin
- miten Ruotsin työttömyyskassajärjestelmässä toteutetaan riskienhallintajärjestelmää ja mitä voisimme ottaa heiltä opiksi

Kaikki jatkotutkimukset kassan riskienhallinnasta ovat uraa uurtavia, koska niitä ei ole aiemmin tehty.

## LÄHTEET

Aapro, S. 2020–2021. Asiantuntijahaastattelut 13.10.2020 ja 4.2.2021.

Aarnio, M., Häkkinen, O., Jussila, N., Järvinen, P., Maisonlahti, M., Romo, S. & Sollo, A. 2003. Työttömyysturva. Helsinki: Edita.

Bennet M. R., Ogutu J., Olawoyin R. 2020. Intelligent risk management. Millersville and Oakland University.

Boyce C., Neale P. 2006. Conducting in-depth interviews: A guide for designing and conducting in-depth interviews. Pathfinder international tool series monitoring and evaluation -2. Academia.edu.

Coso 2021. The committee of sponsoring organizations of the treadway commission Coso. Guidance on Enterprise Risk Management. Viitattu 15.3.2021 <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Finnish.pdf>.

Enterprise Risk Management 2004, Integrated Framework. The institute of internal auditors Finland 1956–2006.

Finanssivalvonta 2013. Määräykset ja ohjeet 17/2013 pdf. Viitattu 15.3.2021 [https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/saantely/maaraysko-koelma/2013/17\\_2013/17\\_2013.m2.pdf](https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/saantely/maaraysko-koelma/2013/17_2013/17_2013.m2.pdf).

Finanssivalvonta 2020. Finanssivalvonnalta julkinen varoitus Rakennusalan työttömyyskassalle sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan laiminlyönneistä, lehdistötiedote 11.7.2018. Viitattu 15.3.2021 <https://www.finanssivalvonta.fi/tiedotteet-ja-julkaisut/lehdistotiedotteet/2018/finanssivalvonnalta-julkinen-varoitus-rakennusalan-tyottomyyskassalle-sisaisen-valvonnan-ja-riskienhallinnan-laiminlyonneista/>.

Finanssivalvonta toimintakertomus 2020. Viitattu 4.4.2021 Työttömyyskassat selvisivät koronapandemiasta hakemusmäärien ja etuusmenojen ennätysjyrkästä kasvusta huolimatta - [www.finanssivalvonta.fi](http://www.finanssivalvonta.fi).

Havakka, P., Niemelä, M., Kangas, O. & Uusitalo, H. 2017. Sosiaalivakuutus. Finva Finanssikoulutus Oy.

HE 14/2020 vp.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hopkin P. 2010. Fundamentals of risk management. The Institute of Risk Management. United Kingdom: Kogan Page Limited.



Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2013. Johda riskejä: Käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Helsinki: Tammi.

Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Ojala, V., Pentti, A., Porvari, P., Talala, T. 2014. Yrityksen riskienhallinta. Vantaa: Finanssi ja vakuutuskustannus FINVA.

Jyväskylän yliopisto 2021. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot. Viitattu 4.4.2021 <https://koppa.jyu.fi/avoimet/kirjasto/kirjastotuutori/aihehaku-tutkimus-prosessissa/menetelmatietoa-ja-palveluja>.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kaplan R., Leonard H., Mikes A. 2020. The Risks You Can't Foresee. Spotlight Executive Summaries November–December 2020. Harvard Business Review.

Lapin ammattikorkeakoulu 2021. Tutkimuksellinen opinnäytetyö. Viitattu 4.4.2021 <https://www.lapinamk.fi/fi/Opiskelijalle/Opinto-opas,-AMK-tutkinto/Opinnaytetyoohje/Opinnaytetyon-toteuttaminen>.

Louisot J-P., Ketcham C. 2014. ERM – Enterprise Risk Management. John Wiley & Sons. Chicherser.

Malmén Y., Wessberg N. 2005b. Riskin arvioinnin kriteerit. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. Verkkodokumentti. Viitattu 4.4.2021 <http://www.nbcsec.fi/spry/arkisto/art-03.pdf>.

Nieminen O. 2018. ISO 31000 uudistui – yksinkertaisuus ja strategisuus kunniaan. Viitattu 14.4.2021 <https://riskiblogi.fi/?p=360>.

Noukka L. 2017. Riskiblogi, COSO ERM uudistui – eroon kuutioajattelusta. Viitattu 14.4.2021 <https://riskiblogi.fi/?p=429>.

Purdy, G. 2010. ISO 31000:2009 - Setting a New Standard for Risk Management. Risk Analysis. Vol. 30, No. 6, 881–886.

Rabin M. & Bazerman M. 2019. Fretting about Modest Risks Is a Mistake. California management review. Vol. 61 (3), 34–48. University of California.

Romanescu M. 2016. The Analysis Of Risk Management Process Within Management. EconPapers, vol. 5, 101–105. Örebro University.

SFS-ISO 31000:2018.

SFS ISO 31000 riskienhallinta 2021. Viitattu 14.4.2021 <https://sfs.fi/standardeista/tutustu-standardeihin/suosittu-standardit/iso-31000-riskienhallinta/>.

Suomen riskienhallintayhdistys ry 2012–2021. PK-RH-riskienhallinta. Viitattu 14.4.2021 <https://pk-rh.fi/>.

Työttömyyskassojen yhteisjärjestö 2021. Työttömyyskassojen toiminta. Viitattu 15.9.2020 <https://www.tyj.fi/tyottomyyskassat/tyottomyyskassojen-toiminta/>.

Työttömyyskassojen yhteisjärjestö 2021. Kassojen jäsenyys ja talous. Viitattu 14.4.2021 <https://www.tyj.fi/tilastot/kassojen-jasenyys-ja-talous/>.

Työttömyyskassalaki 603/1984.

Työttömyysturvalaki 1290/2002.

Valtionvarainministeriö 2010. Riskienhallintapolitiikan liitteet 1–8. Viitattu 4.4.2021 <https://vm.fi/documents/10623/21712845/Riskienhallintapolitiikan+liitteet.pdf/361cef41-e6af-eda7-80d2-ac727c91daa6/Riskienhallintapolitiikan+liitteet.pdf>.

Valtionvarainministeriö 2017. Ohje riskienhallintaan. Valtionvarainministeriön julkaisuja 22/2017. Viitattu 4.4.2021 [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80013/VM\\_22\\_2017.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80013/VM_22_2017.pdf).

Viitala, R. & Jylhä, E. 2007. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta 2. painos. Helsinki: Edita Publishing.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Wolke & Thomas Wolke; De Gruyter Oldenbourg. 2017. Risk Management. Oldenbourg: De Gruyter Oldenbourg.

## LIITTEET

Liite 1. Työttömyyskassa-alaa keskeisimmin säätelevää lainsäädäntöä

Liite 2. Fivan työttömyyskassojen tarkastukset 2019, riskienhallinta

Keskeisin lainsäädäntö

Liite 1

Työttömyysturvalaki 1290/2002

Vuorotteluvapaalaki 1305/2002

Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 916/2012, 166/2020 ja 496/2020

Työttömyyskassalaki 603/1984

Valtioneuvoston asetus työttömyysturvalain täytäntöönpanosta 1330/2002

Valtioneuvoston asetus julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 1073/2012

Valtioneuvoston asetus työttömyysetuutta määrättäessä huomioon otettavasta tulosta 1332/2002

Hallintolaki 434/2003

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 621/1999

EU:n yleinen tietosuoja-asetus 2016/679



### Fivan uusi tarkastusprosessi

- Fivan tarkastusprosessi uudistettiin vuoden 2019 alusta lukien.
- Lähtökohtaisesti vain tarkastuksen aloittamisajankohtaan mennessä tehdyt toimet vaikuttavat havaintoihin.
- Uudessa tarkastusprosessissa ja -raportissa käsitellään tarkastushavaintoja ja havaintojen merkittävyyttä.
- Havaintojen johdosta annettavat kehotukset ja suositukset ja niiden seuranta siirretty osaksi jatkuvaa valvontaa.

### Työttömyyskassojen tarkastukset 2019

- Vuonna 2019 tarkastettiin 10 työttömyyskassaa samalla teemalla kuin edellisellä vuonna
  - Tarkastettujen kassojen jäsenmäärä noin puolet edellisen vuoden vastaavasta jäsenmäärästä.
  - Taustalla tarve varmistaa, että kaikkien kassojen sisäinen valvonta ja riskienhallinta on riittävää suhteessa kassan toiminnan laajuuteen ja laatuun.
- Kohteena: Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tila, hallituksen toiminta, prosessikuvaukset ja ohjeistus, sisäinen tarkastus, vuosien 2010–2017 tarkastusten seuranta ja toimenpiteet EU:n tietosuoja-asetuksen voimaantulon johdosta.
  - Fiva on pyrkinyt huomiomaan kassan koon arvioidessaan kassan tilannetta.

### Sisäisen valvonnan järjestäminen

- Sisäinen valvonta yleisesti arvioiden heikommin järjestetty kuin edellisellä vuonna tarkastetuissa kassoissa.
- Kokonaisvastuu kassan sisäisen valvonnan järjestämisestä on sen hallituksella.
- Usealta kassalta puuttui kirjallinen sisäisen valvonnan tai riskienhallinnan suunnitelma.
  - Ydinprosessien eri vaiheiden viivytettömyyden ja määräaikaisten valvontatoimenpiteet
  - Prosessien oikeellisuuden varmistaminen
- Sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa tulee käsitellä säännöllisesti. |

### Hallitusten toiminnasta

- Joka toisessa kassassa hallituksen työjärjestyksissä ei ollut käsitelty esteellisyyttä hallituksen kokouksessa.
  - Useassa kassassa oli selvitetty hallituksen jäsenten sidonnaisuuksia ja hallitukset arvioivat toimintaansa.
- Hallitukselle annettava riittävästi tietoa sisäisestä valvonnasta, käsittelyajoista ym., jotta se voi kantaa vastuunsa kassan toiminnasta.
- Palvelusopimusten sisällön tulee vastata lainsäädäntöä, kassan sääntöjä ja todellista käytäntöä.
  - Henkilökohtainen sopimus niiden asiamiesten kanssa, joiden tehtäviin kuuluujäsenhakemusten hyväksyminen.

### Prosessikuvaukset

- Kassojen prosessikuvauksissa huomattavia puutteita, vain yhdeltä kuvaukset puuttuivat kokonaan.
  - Prosessikuvauksen tulee olla selkeä ja prosessiin osallistuvan nähtävissä
  - Kuvaukset tulee laatia kassan kannalta tarkoituksenmukaisesti
  - Myös jäsenasioita ulkoistettuna hoitavan tehtävä tulee kuvata
  - Myös väärinkäytös- ja vuorottelukorvausasioiden käsittelyprosessit tulee kuvata
- Finanssivalvonta kehottaa työttömyyskassoja laatimaan ydinprosesseistaan ajantasaiset, todellista käytäntöä kuvaavat sekä kassan sääntöjen ja lainsäädännön mukaiset prosessikuvaukset.

### Ohjeistus ja koulutus

- MOK:in mukaan kassalla tulee olla ydinprosesseistaan myös ohjeistus.
  - Avoin tiedonkulun ja oikeuslähteiden käytön varmistaminen
  - Puutteita:
    - Etuusoheiden epäkäytännöllisyys
    - Aikataulutus ja vastuutus
    - Jäsenasioiden hoito, yhdenvertainen kohtelu
    - Takaisinperinnästä luopumisen ja väärinkäytösasioiden linjaukset
    - Muutoksenhakuasioiden täytäntöönpano
- Henkilöstön, hallinnon ja ulkoistettuna tehtävää hoitavien koulutuksen suunnittelu ja seuranta on olennaista.

### Sisäinen tarkastus

- Olenaisia asioita tarkastussuunnitelma, vastuutus, tarkastusotos, laaduntarkastus ja raportointi
- Tänä vuonna puutteita erityisesti tarkastusten suunnitelmallisuudessa, monipuolisuudessa ja kattavuudessa.
- Myös sopimuskumppanille ulkoistettuja tehtäviä tulee valvoa ja tarkastaa
- Etuuksien toimeenpanosta tulisi kerätä tietoa myös takaisinperintähavainnoista, itseoikaisuista ja lisäysmaksuista.
- Tehtyjen havaintojen tulee olla myös objektiivisesti perusteltavissa.

### Havaintoja liittyen aiempiin tarkastuksiin

- Kahden kassan osalta ei huomautettavaa, usein kehotukset ja suositukset toteutettu osittain.
- Puutteita prosessikuvausta, ohjeistusta ja valvontaa koskevien kehotusten täytäntöönpanossa.
  - erityisesti jäsenasioiden hoitamista koskevien kehotusten täytäntöönpanossa

### Toimenpiteet EU:n tietosuojasetuksen voimaantulon johdosta

- Havainnoita mm.
  - Tietosuojariskejä ei oltu arvioitu
  - Riskiarviossa havaittuja puutteita ei oltu korjattu
  - Palvelusopimuksia ei oltu käyty läpi tietosuojan kannalta
  - Sopimuskumppanin työntekijöillä katselu-oikeus kassan etuusmaksatusjärjestelmään, vaikka he eivät hoitaneet etuusmaksatustehtäviä
- Finanssivalvonta kehottaa kassoja varmistamaan, että ne saattavat loppuun tietosuojasetuksen voimaantulon edellyttämät toimenpiteet.
- Fiva kehottaa kassoja tarvittaessa pyytämään tietosuojavaltuutetun kannan siitä, onko kassa asettanut riittävät tekniset ja organisatoriset ehdot henkilötietojen käsittelyn ulkoistamiseen ammattijärjestölle.