



MIRO SISTONEN

# **Riskienhallintasuunnitelma**

Case: Laskutuspalveluyritys x

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA  
2019

Sistonen, Miro	Opinnäytetyö, AMK Satakunnan ammattikorkeakoulu	Helmikuu 2023
	Sivumäärä 75	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Riskienhallintasuunnitelma, Case: Laskutuspalveluyritys x		
Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
<p>Opinnäytetyössä käsitellään toimeksiantajayritysten keskeisimpiä riskejä ja riskienhallinnan eri vaiheita. Opinnäytetyön on tarkoitus luoda riskienhallintasuunnitelma toimeksiantajayritykselle ja mukauttaa riskienhallintasuunnitelma riskienhallintaa aloittavalle yritykselle sopivaksi. Riskienhallintasuunnitelmassa tuodaan esiin eri riskienhallinnan vaiheet yksityiskohtaisesti. Parhaimman lopputuloksen saavuttamiseksi, työssä syvennyttään toimeksiantajayrityksen toimialaan, keskeisimpiin riskeihin sekä keinoihin, jolla kohdeyritys pystyy hallitsemaan näitä keskeisimpiä riskejä. Lopputuloksena toimeksiantajayritykselle syntyy tuotos, joka antaa kuvan yrityksen riskien kokonaisuudesta, sekä suosituksen, miten yrityksen riskienhallinta tulisi aloittaa. Opinnäytetyö käsittelee toimeksiantajayrityksen toimialan keskeisimpiä riskejä ja keskittyy täten suurelta osin myös laskutuspalveluyritysten riskeihin.</p> <p>Riskienhallinnan merkitys on noussut viimeisten vuosien aikana ja monet yritykset ovat sisäistäneet riskienhallinnan tärkeän roolin. Toimeksiantajayritys on sisäistänyt maailmantilanteen epävarmuudet, ja haluaa riskienhallinnan avulla turvata organisaation kannattavan jatkuvan toiminnan. Opinnäytetyö pyrkii luomaan toimeksiantajayrityksen riskienhallinnan aloittamiselle vankan kehyksen, jonka päälle voidaan alkaa rakentamaan kehittyneempää riskienhallintaa. Opinnäytetyön eri vaiheet kuvastavat riskienhallintaprosessia ja työ syvenyy sen edetessä toimeksiantajayritykselle suositeltuihin malleihin.</p> <p>Opinnäytetyössä tuodaan perustellusti esiin eri suositukset riskienhallinnan aloittamiselle. Riskienhallinnan aloittaminen vaatii muun muassa riskinkantokyvyn, riskinottohalun ja riskienhallinnan aseman määrittämisen. Riskienhallintatyö vaatii kyvyn tunnistaa, arvioida ja hallita riskejä. Opinnäytetyön ideana on ohjeistaa toimeksiantajayritystä hallitsemaan näitä kykyjä, ja kehittämään riskienhallintaa tulevaisuudessa. Opinnäytetyön liitteeksi on lisätty toimeksiantajayrityskohtainen riskin arviointitaulukko ja tiivistetty riskienhallintasuunnitelma, jotka luovat pohjan yrityksen riskienhallinnan toteuttamiselle.</p>		
Avainsanat Riskienhallintasuunnitelma, riskienhallinta, riskit.		

Sistonen, Miro	Bachelor's thesis Satakunta University of Applied Sciences	February 2023
	Number of pages 75	Language of publication: Finnish
Risk management plan, Case: Billing service company x		
Degree Programme in Business Administration		
<p>The thesis focuses on the main risks of the client company and the different stages of risk management. The purpose of the thesis is to create a risk management plan for the client company and to adapt the risk management plan suitable for the company that is starting risk management. The risk management plan will set out the different stages of risk management in detail. In order to achieve the best possible outcome, the thesis will focus on the client company's industry, the main risks and the ways in which the target company can manage these main risks. The final outcome for the client company is an output that gives a picture of the company's overall risk situation and a recommendation on how the company should start to manage its risks. The thesis deals with the main risks in the client company's industry and thus focuses to a large extent on the risks of invoicing service companies.</p> <p>The importance of risk management has increased in recent years and many companies have recognized the important role of risk management. The client company has recognized the uncertainties of the global situation and wants to use risk management to ensure the continued viability of the business. The thesis aims to provide a solid framework for the client company to start risk management, on which it can begin to build more sophisticated risk management. The different stages of the thesis illustrate the risk management process and, as it progresses, the thesis delves into the models recommended for the client company.</p> <p>The thesis provides a sound basis for the various recommendations for starting a risk management process. Starting risk management requires, among other things, the determination of risk tolerance, risk taking propensity and the position of risk management. Risk management requires the ability to identify, assess and manage risks. The idea of this thesis is to guide the client company to manage these capabilities, and to develop risk management in the future. The thesis is enclosed with a risk assessment sheet and a summarized risk management plan for the client company, which provide a basis for the implementation of risk management in the company.</p>		
<p><b>Keywords</b> Risk management plan, risk management, risks</p>		

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
1.1 Opinnäytetyön tavoitteet .....	7
1.2 Tutkimusongelma ja aiheen rajausta .....	7
1.3 Tutkimusmenetelmät .....	8
1.4 Tutkielman rakenne .....	9
1.5 Keskeiset käsitteet .....	10
2 TOIMEKSIANTAJAYRITYS .....	11
2.1 Perustietoa toimeksiantajayrityksestä .....	11
2.2 Kevytyrittäjäyys .....	11
2.3 Laskutuspalveluyrityksen velvollisuudet .....	13
3 RISKIENHALLINTAPROSESSI .....	15
3.1 Riskien tunnistaminen .....	16
3.2 Riskien arviointi .....	17
3.3 Riskien hallintakeinot .....	18
3.4 Riskien seuraaminen, raportointi ja kehittäminen .....	19
4 RISKIENHALLINNAN ALOITTAMINEN .....	20
4.1 Riskienhallinnan ”idean myyminen” yrityksen johdolle .....	21
4.2 Riskienhallinnan aseman määrittäminen .....	22
4.3 Riskienhallinnan tavoitteiden asettaminen .....	25
4.4 Riskienhallinnasta ohjeistaminen .....	26
4.5 Laskutuspalveluyrityksen riskinkantokyky ja tavoitteet .....	27
5 RISKIEN LUOKITTELU, TUNNISTAMINEN JA ARVIOINTI .....	29
5.1 Riskien luokittelu .....	30
5.1.1 Strategiset riskit .....	30
5.1.2 Operatiiviset riskit .....	31
5.1.3 Taloudelliset riskit .....	32
5.2 Riskien tunnistamisen keinoja .....	33
5.2.1 Työpaja ja riskilistat .....	33
5.2.2 Analyysit ja hiljaiset signaalit .....	34
5.3 Riskien arviointimenetelmät .....	37
5.4 Riskimatriisi .....	40
5.5 Riskien merkitseminen riskirekisteriin .....	42
6 RISKIEHALLINTAKEINOT JA SEURANTA .....	43
6.1 Riskin optimointi ja pienentäminen .....	44
6.2 Riskien hyväksyminen ja säilyttäminen .....	45

6.3 Riskin siirtäminen ja jakaminen.....	46
6.4 Riskien poistaminen ja välttäminen .....	47
6.5 Riskien seuraaminen, raportointi ja toiminnan kehittäminen .....	49
7 EHDOTUS RISKIENHALLINNAN TOTEUTTAMISELLE TOIMEKSIANTAJAYRITYKSESSÄ .....	50
7.1 Suositukset toimeksiantajayrityksen riskienhallinnan organisoimiseksi ja tavoitteiksi .....	51
7.2 Toimeksiantajayrityksen riskien tunnistaminen ja arviointi.....	53
7.3 Keskeisimmät riskit toimeksiantajayritykselle .....	54
7.3.1 Strategiset riskit .....	55
7.3.2 Operatiiviset riskit .....	57
7.3.3 Taloudelliset riskit.....	59
7.4 Toimeksiantajayrityksen merkittävimpien riskien hallinta .....	61
7.4.1 Strategisten riskien hallinta.....	61
7.4.2 Operatiivisten riskien hallinta .....	63
7.4.3 Taloudellisten riskien hallinta.....	65
7.5 Toimeksiantajayrityksen Riskikuva .....	66
8 YHTEENVETO.....	69
LÄHTEET	
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Covid-19 pandemia, Ukrainan sota ja Euroopan energiakriisi ovat nostaneet valtioiden ja yritysten riskienhallinnan merkityksen keskeiseksi aiheeksi. Olisiko Fortum voinut välttää Uniperin miljardien eurojen tappioilta, mikäli laadukas riskienhallinta olisi ollut osa päätöksentekoa? Olisiko laadukas riskienhallinta voinut pelastaa ravintola-alan yrityksiä pandemian aiheuttamilta konkursseilta? Laadukkaalla riskienhallinnalla ei voida estää ulkoisia kriisejä tapahtumasta, mutta niiden aiheuttamia vaikutuksia voidaan lieventää. Edeltävät tapahtumat ovat kuitenkin niin epätodennäköisiä, että harva olisi osannut niitä odottaa, mutta laadukkaalla riskienhallinnalla lopputulokset olisivat voineet olla erilaiset. (Rehn, 2022; Heurlin, 2022)

Suomalainen pörssiyhtiö Fortum osti vuonna 2018 osuuden saksalaisesta energiayhtiöstä Uniperista, joka muun muassa toimittaa kaasua asiakkailleen. Vuonna 2022 Venäjän aloittaessa sodan Ukrainassa, länsimaat asettivat erilaisia pakotteita Venäjälle. Pakotteiden seurauksena Venäjä vähensi kaasun tuontia Eurooppaan, ja kaasun hinnat nousivat ennätyksellisen korkeiksi. Venäjä katkaisi kaasun toimituksen Saksaan kokonaan syyskuun alussa vuonna 2022. Uniper joutui kuitenkin myymään kaasua vanhoilla sopimusehtoisilla hinnoillaan, vaikka itse maksoivat kaasusta huomattavasti suuremman hinnan. Fortum myi osuutensa Uniperista Saksan valtiolle 21.9.2022. Yrityskaupan yksi suurimmista mahdollisista riskeistä toteutui ja maksoi suomalaiselle Fortumille noin 6 miljardia euroa. (Hartikainen, 2022.)

Riskienhallinnan avulla pyritään tunnistamaan ja arvioimaan yrityksen merkittävimpiä riskejä, ja sen ensisijainen tavoite on mahdollistaa organisaation jatkuva toiminta. Yritystoiminnassa on aina kyse riskien ottamisesta, ja riskit ovat myös osa ihmisten jokapäiväistä elämää. Liike-elämässä sijoittajat, rahoittajat tai yritysten omistajat haluavat turvata sijoitetun pääoman arvonsa ja taata tämän vastaamaan odotettuja tuottovaatimuksia. Edistynyt riskienhallinta on osa yrityksen jokapäiväistä

päätöksentekoa, jossa päätöksen riskejä verrataan sen tuomiin hyötyihin. Riskienhallinnasta huolimatta riskit ovat välttämätön osa organisaation toimintaa eikä niitä voi koskaan kokonaan poistaa. (Juvonen, 2014, s. 7)

### 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa merkittävimmät riskit riskimatriisille ja luoda riskienhallintasuunnitelma toimeksiantajana toimivalle laskutuspalveluyritykselle. Kohdeyrityksessä ei ole ennestään laadittu riskienhallintasuunnitelmaa, ja riskienhallintatyö on jokseenkin uusi konsepti yritykselle. Riskienhallintasuunnitelman on tarkoitus luoda toimeksiantajalle selkeä suunnitelma siitä, miten riskienhallintatyö tulisi aloittaa, mitkä ovat toimialan keskeisimpiä riskejä ja miten niitä voidaan hallita. Riskienhallintasuunnitelmassa ei tulla käsittelemään toimeksiantajayrityksen yksityiskohtaisimpia riskejä liikesalaisuuksien vuoksi. Opinnäytetyön 7 luvussa tullaan kuitenkin käsittelemään yksityiskohtaisemmin toimeksiantajayrityksen keskeisiä riskejä.

Odottamattomat tapahtumat ovat lähivuosina kasvattaneet riskienhallinnan roolia ja herättäneet myös oman mielenkiintoni riskienhallintaan. Valitsin aiheen, koska kohdeyritys tarvitsee suunnitelmallisuutta riskiensä hallinnassa ja aihe kiehtoo minua ajankohtaisuutensa vuoksi. Oman mielenkiintoni herätti erityisesti kysymys siitä, voidaanko riskienhallinnalla vaikuttaa kriisien aiheuttamien ongelmien määrään ja vaikutuksiin? Opinnäytetyössä tutustutaan riskienhallinnan perusteisiin laskutuspalveluyrityksen näkökulmasta ja tuodaan esille hyötyjä, joita riskienhallinnalla voidaan saavuttaa. Opinnäytetyön tavoitteena on myös kartoittaa toimeksiantajayritykselle keskeiset riskit riskimatriisin avulla.

### 1.2 Tutkimusongelma ja aiheen rajaus

Laskutuspalveluyritysten toimiala sisältää useita riskejä. Riskejä voidaan havaita suoraan esimerkiksi tietoturvassa, sillä yrityksen tarjoama palvelu tuotetaan verkkoalustalla. Opinnäytetyön tarjoama riskienhallintasuunnitelma tulee antamaan yritykselle näkökulman siihen, millä eri keinoilla riskejä voidaan hallita

laskutuspalveluyrityksessä sekä täten toimeksiantajayrityksessä. Riskienhallintasuunnitelma pohjautuu riskienhallintaan yleisellä tasolla ja keskittyy toimeksiantajayrityksen yksityiskohtaisimpien riskien sijaan pääosin toimialan keskeisimpiin riskeihin. Riskejä voidaan pitää epävarmuustekijää, joka tapahtuessaan vaikuttaa hankkeeseen. Riskien vaikutukset voivat olla sekä negatiivisia että positiivisia. Negatiivista riskeistä puhutaan uhkina, kun taas positiiviset riskit ovat mahdollisuuksia. Opinnäytetyön olen rajannut kuitenkin siten, että tässä opinnäytteessä keskitytään ainoastaan yritystoiminnan negatiivisiin riskeihin ja siten positiiviset riskit jätetään tarkastelun ulkopuolelle. Opinnäytetyö käsittelee riskienhallinnan eri vaiheita ensimmäisistä toimenpiteistä riskien hyväksyntään ja lopulta niiden seurantaan. Riskienhallintasuunnitelma kohdentuu riskienhallintatyötä aloittavalle laskutuspalveluyritykselle, joka toimii Suomessa. (Alasuutari, P.1999, s.36)

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, sillä tarkoituksena on luoda ohjeistus toimeksiantajalleni riskienhallinnan toteuttamisesta. Konkreettisena tavoitteena on luoda toimeksiantajayritykselle riskienhallintasuunnitelma, jota voidaan hyödyntää riskienhallintatyön aloittamisessa ja sen toteuttamisessa jatkossa. Toiminnallisen opinnäytetyön tunnusmerkkejä ovat pyrkimys käytännön toiminnan ohjeistamiseen, järjestämiseen tai järjeistämiseen. (Oppariapu, toimintatutkimus, n.d.)

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, joten tutkimus vaatii syvällistä perehtymistä sekä tiedostamista yrityksen toiminnasta ja riskienhallinnasta. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on antaa uusia näkökulmia ja vaihtoehtoja tutkittavaan kohteeseen. Opinnäytetyöni tarkoitus on antaa uusia näkökulmia ja ohjeistuksia riskienhallinnan toteuttamiselle sekä mahdollisesti myös tuottaa uudenlainen prosessi, jonka mukaan yritys voi toimia jatkossa. (Alasuutari, P.1999, s.36)

Tutkimusmateriaaleina opinnäytetyössä käytetään laajasti aiheen kirjallisuutta, kurssimateriaaleja, ISO standardeja, verkkokirjoja, verkkosivuja ja muita aiheeseen



liittyviä opinnäytetöitä. Laajalla materiaalilla pyritään selvittämään ristiriitaisuuksien kautta oikeat menetelmät riskienhallintasuunnitelman toteuttamiselle. Opinnäytetyössä perehdytään syvällisesti myös kohdeyritykseen ja laskutuspalveluyritysten toimialaan. Analysoin opinnäytetyössä eri lähteistä löydettyä materiaalia, ja siten riskienhallintasuunnitelmasta saadaan yhtenäinen ja luotettava teos. Saatu tieto mukautetaan sopivaksi toimeksiantajayrityksen näkökulmaan, jolloin saadut tulokset vastaavat tutkimusongelmaan. Työn tärkeimpiä lähteitä ovat ISO 31000 standardit, joiden perusteella myös useimmat riskienhallintaan liittyvät kirjat on laadittu.

#### 1.4 Tutkielman rakenne

Opinnäytetyö koostuu kahdeksasta luvusta, joista ensimmäisessä käsittelen tutkimuksen tavoitteet, aiheen rajaus, avainsanat, tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmät. Toisessa luvussa avaan tutkimuskohdettani, eli toimeksiantajayritystäni. Luvussa käsittelen toimialan keskeisiä piirteitä, jotta lukijan on helpompi ymmärtää tutkimuskohteen toimialan pääpiirteet. Kolmannessa luvussa käsittelen riskienhallintaprosessia yleisellä tasolla ja perehdyn kevyesti riskienhallinnan neljään kulmakiveen. Luvut neljä, viisi ja kuusi käsittelevät riskienhallintaprosessia yksityiskohtaisemmin havaittujen laskutuspalveluyrityksen keskeisimpiä riskejä esimerkkinä käyttäen. Luku seitsemän keskittyy yksityiskohtaisemmin riskienhallinnan järjestämiseen nimenomaisesti toimeksiantajayrityksessä. Havaittuja riskejä käytetään esimerkkinä myös luvussa seitsemän, joiden avulla riskienhallintasuunnitelma voidaan rakentaa.

Luvussa seitsemän laadin riskienhallintasuunnitelman, joka sisältää muun muassa suositukset riskienhallinnan tason asettamiselle, keskeisimpien havaittujen riskien hallintakeinot ja riskikuvan toimeksiantajayrityksen keskeisimmistä riskeistä. Luvussa seitsemän kootaan kaikki toimeksiantajayrityksen riskit riskimatriisille, jotta toimeksiantajayrityksen riskien kokonaisuutta on helpompi tarkastella. Opinnäytetyöhön on lisätty kaksi liitettä, joista liite 1 antaa tiivistetyn riskienhallintasuunnitelman toimeksiantajayritykselle. Liite 2 on yrityskohtaisesti

tuotettu riskien arviointitaulukko, jota voidaan käyttää hyödyksi riskien arvioinnissa. Luvussa kahdeksan luon yhteenvedon tutkimuksestani, sekä sen tuloksista.

### 1.5 Keskeiset käsitteet

**Hiljainen signaali** on toimintaa kehittävä mielipide ja tuntemus, joita työntekijöillä on omasta työstään. Hiljaisten signaalien avulla pystytään kehittämään organisaation toimintoja. (Juvonen, 2014, s. 55.)

**Riski** tarkoittaa jotakin epätoivottua tapahtumaa, johon liittyy epävarmuustekijöitä. Riski on siis jokin tapahtuma, jonka toteutumiselle on tietty todennäköisyys. (Juvonen, 2014, s. 8.)

**Riskianalyysi** on menettelytapa, jonka tarkoituksena on tunnistaa ja arvioida yritykseen kohdistuvat riskit ja tuottaa tapoja näiden riskien pienentämiseen hyväksyttävälle tasolle. (Ilmonen, Kallio, Koskinen, Rajamäki. 2016, s. 222.)

**Riskienhallinta** on yrityksen johdon ja muun henkilökunnan toteuttama prosessi, jota sovelletaan kaikessa organisaation toiminnassa ja jonka tarkoitus on yrityksen jatkuvuuden turvaaminen. (Suomen riskienhallintayhdistys, n.d.-d.)

**Riskinottohalukkuus** on se riskin määrä, jonka organisaatio on valmis ottamaan pyrkiessään tavoitteisiinsa. Riskinottohalukkuuden voidaan todeta olevan osa yrityksen riskienhallintastrategiaa. (SFS-EN IEC 31010:2019, 2019, S.13)

**Riskinkantokyky** voidaan määritellä suurimpana mahdollisena toiminnan säilytyskykynä, jonka varat kattavat, tai suurimpana taloudellisena menetyksenä, jonka yritys on valmis ottamaan ilman, että joutuisi konkurssiin. (SFS-EN IEC 31010:2019, 2019, S.13)

**Riskisalkku** tarkoittaa yrityksen merkittävimpien riskien muodostamaa kokonaisuutta. (Ilmonen ym., 2016, s.223)

## 2 TOIMEKSIANTAJAYRITYS

### 2.1 Perustietoa toimeksiantajayrityksestä

Opinnäytetyön toimeksiantajana on laskutuspalveluyritys. Toimeksiantajan toiveen mukaisesti yrityksen nimeä ei mainita opinnäytetyössä, sillä opinnäytetyössä käsitellään esimerkiksi kilpailunäkökulmasta sensitiivistä materiaalia. Yritys on kokenut toimija laskutuspalvelutoiminnan alalla, ja yrityksen liiketoiminta on kasvanut huomattavasti viimeisten vuosien aikana. Laskutuspalvelutoiminnasta on tullut yritykselle kannattavaa ja yritys on laajentanut toimintaansa vuosien varrella erilaisiin taloushallinnon palveluihin. Nykyään yritys onkin yksi tärkeimmistä laskutuspalvelun tarjoajista Suomessa.

Laskutuspalveluyrityksellä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä palveluntarjoajaa, jonka kanssa työn suorittaja eli kevytyrittäjä sopii työnsä laskuttamisesta omilta asiakkailtaan. Laskutuspalveluyritykset tarjoavat helpon tavan hoitaa lakisääteiset velvoitteet, jolloin ne tulevat hoidetuksi sekä kevytyrittäjän että asiakkaan näkökulmasta. Kevytyrittäjät laskuttavat asiakkaitaan laskutuspalvelun kautta, jolloin laskutuspalveluyritys veloittaa palvelusta palvelumaksun. Kevytyrittäjien trendi on ollut jatkuvassa nousussa ja vuoden 2021 lopussa Uusi Työ ry:n jäsenyrityksiin oli rekisteröitynyt lähes 217 000 kevytyrittäjää. Uusi Työ ry on kevytyrittäjäyyspalvelujen toimialajärjestö sekä itsensä työllistämisen ja kevytyrittäjyyden edistäjä ja puolestapuhuja. (Uusi Työ ry, n.d.-b.)

### 2.2 Kevytyrittäjäyys

Kevytyrittäjäyys-termiä ei tunneta lainsäädännössä ja siksi termiä voidaankin pitää epävirallisena. Arkikielessä termi on kuitenkin saanut jo vakiintuneen merkityksen, ja siksi se onkin jo monelle yrittäjähenkiselle ihmiselle tavanomainen. Termin epävirallisuus johtaa kuitenkin siihen, että kevytyrittäjäyydelle ei ole tarkkaa määritelmää lainsäädännössä. Eri laskutuspalveluidenkin välillä on pieniä eroavaisuuksia siinä, mitä kevytyrittäjäyden termi pitää sisällään, mutta

pääsääntöisesti kevytyrittäjä voidaan määritellä laskutuspalvelun käyttäjänä, joka toimii itsensä työllistäjänä. (Uusi Työ ry, n.d.-a.)

Kevytyrittäjyyttä voidaan pitää vaihtoehtona niin yrittäjyydelle kuin palkkatyöllekin. Tämän takia kevytyrittäjyys voidaankin nähdä väliinputoajana, joka ei täytä kummankaan termin määritelmää, mutta toisaalta sisältää osia molempien termien määritelmistä. Kevytyrittäjä eroaa yrittäjän määritelmässä siinä, että vaikka kevytyrittäjä onkin itsensä työllistäjä, ei kevytyrittäjällä kuitenkaan ole omaa yritystunnusta eli y-tunnusta. Kevytyrittäjä käyttääkin siksi laskutuspalvelua omien talousasioidensa hallinnointiin sekä laskujensa lähettämiseen ja jokainen kevytyrittäjä toimii käyttämänsä laskutuspalvelun y-tunnuksen alaisuudessa. Kevytyrittäjiä ei myöskään luokitella laskutuspalvelun työntekijöiksi, eikä laskutuspalvelun ja kevytyrittäjän välille muodostu työsuhdetta. Tarkasteltuna kevytyrittäjän toiminta täyttää kuitenkin enemmän yrittäjän piirteitä, sillä kevytyrittäjä vastaa itse omasta markkinoinnistaan, asiakashankinnasta ja hinnoittelustaan. (Uusi Työ ry, n.d.-b.)

Käytännössä kevytyrittäjyys toimii siten, että jokin yritys ja kevytyrittäjä sopivat keskenään työn ehdoista ja kevytyrittäjä lähettää yritykselle laskun laskutuspalveluyrityksen sovelluksen kautta joko jo tehdystä tai tulevasta työstä. Kevytyrittäjän ja yrityksen välille ei muodostu työsuhdetta, sillä kyse on toimeksiannosta eli lyhytkestoisesta työtehtävästä. Kevytyrittäjyydelle on kuitenkin myös rajoitteita. Kevytyrittäjä nimittäin ei voi esimerkiksi laskuttaa työsuhteisesta työstä eikä työvoiman vuokrauksesta, sillä työnantajan palkanmaksua ja siihen liittyviä velvollisuuksia ei voida siirtää laskutuspalveluyritykselle. Tämä johtuu siitä, että palkkatyössä työntekijä on luonnollisesti työsuhteessa työnantajaan, kun taas vuokratyöntekijä on työsuhteessa siihen yritykseen, joka vuokraa työntekijöitä. Kevytyrittäjät eivät myöskään voi laskuttaa sellaisista töistä, jotka vaativat y-tunnusta. Tällainen ammattiryhmä on esimerkiksi terveyden- ja sairaanhoidon alan ammattilaiset, joiden osalta ammattioikeuden edellyttävissä tehtävissä saa toimia ainoastaan Valviran myöntämän laillistuksen saanut henkilö, sillä laillistuksen edellytyksenä on y-tunnus. Henkilöt, joilla taas on y-tunnus, eivät voi Verohallinnon linjauksen mukaan laskuttaa työtään palkkana laskutuspalveluyrityksen kautta. (Valvira, 2022; Verohallinto, 2022, Luku 2.)

## 2.3 Laskutuspalvelu yrityksen velvollisuudet

Vaikka laskutuspalvelu yritys ei ole ennakkoperintälain mukaan varsinainen työnsuorittaja, eli kevytyrittäjän ei oleteta olevan työsuhteessa laskutuspalvelu yritykseen, on laskutuspalvelu yrityksellä kuitenkin erinäisiä velvollisuuksia. Tällaisia velvollisuuksia ovat muun muassa ennakonpidätysvelvollisuus, ilmoitusvelvollisuus ja velvollisuus työnantajan sairausvakuutusmaksun tilittämiseen. Laskutuspalvelu yritys sitoutuukin siksi toimittamaan kevytyrittäjiensä arvonlisäverot, ennakonpidätykset sekä mahdolliset sairausvakuutusmaksut, ulosotot ja yrittäjien eläkelain mukaiset osuudet asianomaisille viranomaisille. (Verohallinto, 2022, Luku 2; Ennakoperintälaki 1996/1118, 2 luku 14§.)

Yritys, joka käyttää kevytyrittäjän palveluita, maksaa korvauksen kevytyrittäjän työstä laskutuspalvelu yritykselle, jotta edellä mainittuja tilityksiä eri tahoille voidaan säädellä. Laskutuspalvelu yritys taas tilittää korvauksen työstä vähennysten jälkeen kevytyrittäjälle. Edellä mainittu ilmoitusvelvollisuus koskee palkkailmoituksia ja laskutuspalvelu yrityksen tulee siten toimittaa palkkailmoitukset tulorekisteriin kevytyrittäjälle tapahtuneesta palkanmaksusta seuraavan viiden päivän aikana. Viranomaiset ja vakuutusyhtiöt saavat palkkatiedot tulorekisterin kautta. (Palkkaus.fi, 2019; Verohallinto, 2022, Luku 2.)

Laskutuspalvelu yrityksen on tilitettävä kevytyrittäjän työstä maksettavan mahdollisen arvonlisäveron osuus Verohallinnolle. Arvonlisäverokanta kevytyrittäjän työstä määräytyy arvonlisäverolain mukaisesti riippuen työn luonteesta. Yleisin arvonlisäverokanta on 24 %, mutta esimerkiksi esiintyjät voivat laskuttaa esiintymispalkkionsa 0 %:n verokannalla, jolloin työstä ei tilitetä lainkaan arvonlisäveroa. Huomattavaa kuitenkin myös on, että kevytyrittäjien ei ole yleisesti mahdollista saada arvonlisäveroon liittyvää alarajahuojennusta. Alarajahuojennuksella tarkoitetaan vapautusta arvonlisäverosta silloin, kun yrittäjän tilikauden tulot ovat alle 15 000 euroa ja yrittäjä saa jo tilittämänsä arvonlisäverot takaisin. Syy sille, miksi kevytyrittäjät eivät ole yleisesti ottaen oikeutettuja alarajahuojennukseen on, että kaikki kevytyrittäjät toimivat saman laskutuspalvelu yrityksen y-tunnuksen alaisuudessa. Tämä taas johtaa siihen, että

alarajahuojennukseen oikeuttava tuloraja oletettavasti täyttyy, sillä tulorajaa verrataan koko laskutuspalveluyrityksen tuloihin. (Verohallinto, 2020.)

Laskutuspalveluyrityksen velvollisuuksiin kuuluu myös pidättää kevytyrittäjien ansioista ennakonpidätys, jonka suuruus määräytyy henkilön arvioitujen vuotuisten tulojen mukaan. Laskutuspalveluyrityksen on laskettava ennakonpidätys arvonlisäverottomasta summasta, jonka kevytyrittäjä laskuttaa asiakkaaltaan. Tämän toteuttamiseksi laskutuspalvelu tarvitsee kevytyrittäjän henkilökohtaisen verokortin, jotta ennakonpidätyksen laskeminen voidaan tehdä oikein. Mikäli kevytyrittäjä ei syystä tai toisesta toimita verokorttiaan laskutuspalveluyritykselle, arvonlisäverottomasta summasta peritään 60 % ennakonpidätystä. (Verohallinto, 2021c, luku 4.)

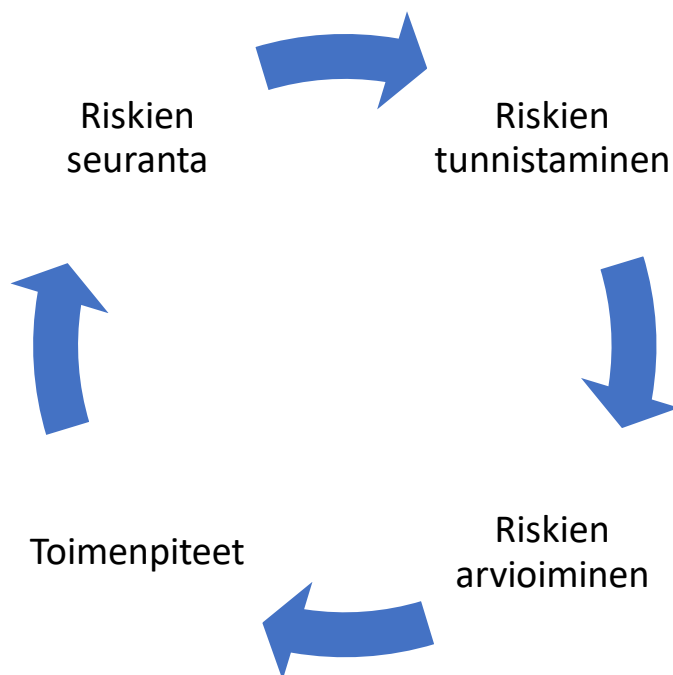
Yksi laskutuspalveluyrityksen velvollisuuksista on myös huolehtia sairausvakuutusmaksusta, joka käytännössä sisältyy verokortin ennakonpidätysprosenttiin. Vuodesta 2020 alkaen, kevytyrittäjien ei ole enää tarvinnut tilittää laskutettavasta työstään sairaskuutusmaksua, mikäli he eivät ole yrittäjän eläkevakuutuslain mukaan YEL-vakuuttamisvelvollisia. YEL-velvollisuus kuitenkin täyttyy, mikäli henkilö on täyttänyt 18-vuotta, yrittäjätoiminta jatkuu vähintään 4 kuukautta ja työn tulot ylittävät 8575,45 € vuodessa (2023). YEL-maksun suuruus määräytyy iän mukaan ja alle 53-vuotiaiden ja yli 62- vuotiaiden YEL-maksu on 24,10 % ja 53–62- vuotiaiden 25,60 %. (Varma.fi, n.d.)

On huomattava, että ulosotto ei estä kevytyrittäjänä laskuttamista. Ulosottoviranomaiset toimittavat kevytyrittäjän ulosoton tarkemmat tiedot laskutuspalveluyritykselle, jolloin laskutuspalveluyritys on velvollinen toimittamaan ulosottoon kuuluvan summan tai prosentin palkkiosta ulosottoviranomaisille. Ulosoton tiedot ovat aina henkilökohtaisia ja ulosmittaukset käsitelläänkin laskutuspalveluyrityksessä tapauskohtaisesti.

### 3 RISKIENHALLINTAPROSESSI

Yritystoiminnassa esiintyy aina riskejä ja niistä ei pääse eroon edes laadukkaalla riskienhallinnalla. Riskejä voidaan kuitenkin hallita erilaisin keinoin, jolloin isoimmilta kriiseiltä voidaan välttyä. Riskienhallinnan tavoitteena on auttaa organisaatiota saavuttamaan sen strategiset ja operatiiviset tavoitteet, ymmärtää liiketoiminnan ja päätösten riskit, suojella omaisuutta ja mainetta sekä parantaa organisaation tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Riskienhallinnalla tavoite on kuitenkin myös varmistaa organisaation toiminnan jatkuminen. Riskienhallinta on jatkuva prosessi, jota työstetään yhdessä yrityksen johdon ja henkilöstön kanssa. Riskienhallinta on osa kaikkia yritykseen liittyviä toimintoja ja keskeinen tekijä siinä, kuinka yritystä johdetaan. (SFS-ISO 31000:2018, 2018, s. 14; Valtiovarainministeriö, 2017, s. 11.)

Riskienhallinnan tulisi olla osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa eikä erillinen prosessi. On tärkeää, että henkilöstö on osa yrityksen riskienhallintaa, jotta riskejä voidaan tunnistaa jokaiselta yritystoiminnan osa-alueelta. Riskienhallinnan tulisikin siten myös olla osa jokaista päätöksentekoa, jolloin päätökseen liittyvät riskit tunnistetaan ja arvioidaan. Päätöksenteon tulisikin siten tapahtua vasta riskien arvioinnin jälkeen. Riskienhallintaprosessin vaiheet voidaan karkeasti jakaa neljään osaan; riskien tunnistaminen, riskien arviointi, riskien hallintakeinot ja riskien seuranta. Tässä luvussa käsitellään lyhyesti riskienhallintaprosessia vaiheittain. (Ilmonen ym., 2016, s.5)



Kuvio 1. Riskienhallintaprosessi. Mukailten (Valtiovarainministeriö, 2017, s. 18.)

### 3.1 Riskien tunnistaminen

Ensimmäinen vaihe riskienhallintaprosessin toiminnalle on riskien tunnistaminen. Riskien tunnistaminen aloittaa riskienhallintaprosessin, jolloin luontainen riski havaitaan ja päätetään toimenpiteet sen pienentämiseksi. Luontaisella riskillä tarkoitetaan sitä riskiä, jolle ei ole vielä tehty toimenpiteitä. Riskien tunnistamisen tavoitteena on havaita ja kuvata kaikki merkittävät riskit ja mahdollisuudet, riskien lähteet, vaikutusalueet, tapahtumat sekä riskin syyt ja mahdolliset seuraukset. (Valtiovarainministeriö, 2017, s. 21; SFS-ISO 31000:2018, 2018, s. 16-17.)

Riskin tunnistaminen itsessään sisältää useita vaiheita, joiden avulla riskienhallinnan jatkotoimenpiteitä helpotetaan. Riskin tunnistamisen yhteydessä on tunnistettava riskin tekijät, jotka voivat estää, haitata tai viivästyttää tavoitteiden saavuttamista. Peilikuvana riskin tunnistamisessa on myös olennaista tunnistaa mahdollisuuksien menettämisestä tai hyödyntämättä jättämisestä aiheutuvat riskit, joiden seurauksena voidaan menettää tilaisuus tuloksellisempaan ja tehokkaampaan toimintaan. Riskien tunnistamisvaiheessa on myös tärkeää merkitä tapahtuneet riskit ylös ja rajata osa-alueet, joita riskit koskevat. Riskien tunnistamisvaiheessa on myös suositeltavaa antaa



riskille alustava arviointi sen kriittisyydestä, jotta toimenpiteet osataan aloittaa oikea-aikaisesti. (SFS-ISO 31000:2018, 2018, s. 16-17.)

### 3.2 Riskien arviointi

Riskin arviointi tarkoittaa riskin merkittävyyden, eli riskin todennäköisyyden ja vaikuttavuuden arviointia. Riskianalyysijä, joilla riskejä voidaan arvioida, on olemassa erilaisia, mutta niiden pääperiaatteet ovat jokaisessa samankaltaiset. Usein riski voidaan arvioida matemaattisesti niiden vaikutuksen, sekä todennäköisyyden perusteella. Kertomalla nämä kaksi osa-aluetta saadaan käsitys riskin merkittävyydestä organisaatiolle. Riskin arviointi on vaihe, jolloin luodaan perusta sille, mitä riskille tehdään ja miten sitä käsitellään. Mikäli riskin arvioinnin yhteydessä selviää, että riski on merkityksetön, ei toimenpiteitä mitään todennäköisemmin tarvita. Mikäli taas riski on huomattava mutta todennäköisyys sen realisoitumiseen on hyvin pieni, riski saatetaan hyväksyä. Mikäli riski hyväksytään, riskin mahdolliset vaikutukset ymmärretään ja riski ei siten vaadi toimenpiteitä. Riskianalyysijä koskevat päätökset on kuitenkin hyvä tehdä aina yrityksen johdon tai hallituksen kesken. (Valtiovarainministeriö, 2017, s. 25.)

Riskianalyysit eli riskien arvioinnit tulee luoda myös organisaatiokohtaisesti. Riskin rahallisen menetyksen vaikutukset esimerkiksi pienen yhtiön ja pörssiyhtiön välillä saattaa olla huomattava, toki riippuen yhtiön tilanteesta. Pienemmälle yritykselle esimerkiksi 10 000 € menetys saattaa olla merkittävä, mutta isommalle yritykselle sellainen riski, jonka yritys on valmis ottamaan. Riskianalyysissä kuvataan usein riskin todennäköisyyttä sekä vaikutusta asteikolla 1–5. Mikäli riskin vaikutus on 1, voidaan riskin vaikutuksen nähdä olevan vähäinen, ja riskin toteutuessa yritykselle ei aiheudu esimerkiksi merkittäviä taloudellisia vaikeuksia. Mikäli vaikutus taas on 5, voidaan riskin ajatella olevan kriittinen ja sen toteutuminen saattaa aiheuttaa liiketoiminnan lakkautumisen kokonaan, tai muun merkittävän muutoksen yrityksessä. Todennäköisyyttä arvioidaan samalla periaatteella kuin vaikutustakin, mutta arviot perustuvat riskitapahtuman todennäköisyyteen. Riskin todennäköisyyden ollessa 1 voidaan todeta, että riski toteutuu vain poikkeuksellisissa oloissa tai on lähinnä teoreettisesti mahdollinen. Ääripäänä on taas riski, joka tapahtuu usein esimerkiksi

vuosittain tai useammin jossain muodossa, ja tällöin riskin todennäköisyydeksi voidaan arvioida 5. (Valtiovarainministeriö, 2017, s. 25-26).

### 3.3 Riskien hallintakeinot

Mikäli riski luokitellaan kriittiseksi ja se vaatii toimenpiteitä, on riskin hallitsemiselle erilaisia keinoja. Riskin hallintakeinoja valitessa tulee hallintatoimenpiteiden kustannuksia, työmäärää tai toteutuksen huonoja puolia verrata niiden toteutuksista saataviin hyötyihin. Riskin arvioinnin perusteella riskiä voidaan käsitellä monella erilaisella tavalla. Riskin merkityksen voidaan esimerkiksi todeta olevan niin alhainen, että riski säilytetään, jolloin riski ei vaadi toimenpiteitä. Siitä huolimatta, että riskin todetaan olevan merkityksetön, sen kehitystä on hyvä seurata, sillä riskin merkitys saattaa muuttua muutosten myötä. Toisaalta taas, mikäli riskin merkitys on suuri ja yrityksen johto ei ole valmis ottamaan niin suurta riskiä, riskiä voidaan alentaa tai se voidaan siirtää, jakaa tai poistaa kokonaan mahdollisuuden sen salliessa. Riski voidaan myös säilyttää, mutta toimenpiteenä riskiin varaudutaan erilaisin keinoin. (SFS-ISO 31000:2018, 2018, s. 18.)

Riskienhallintatoimenpiteitä kutsutaan mitigaatioiksi, joilla tarkoitetaan niitä keinoja tai toimenpiteitä, joilla riskien todennäköisyyttä tai niiden vaikutusta pyritään pienentämään. Riskien käsittelyyn on eri vaihtoehtoja, eikä mikään vaihtoehtoista ole toisensa poissulkevia. Eri toimenpiteet sopivat eri olosuhteisiin ja joitain riskinkäsittelytoimenpiteitä voidaan käyttää useiden riskien hallinnassa. (SFS-ISO 31000:2018, 2018, s. 18.)

Riskejä voidaan pienentää erilaisin toimenpitein ja esimerkiksi palohälyttimien vuosittaisen huollon voidaan todeta olevan paloturvallisuusriskin yksi mitiganteista eli toimenpiteistä, jolla tulipalon riskin todennäköisyyttä pyritään pienentämään. Riski voidaan myös jakaa tai siirtää esimerkiksi vakuutusyhtiölle. Omavastuu ja vakuutuksen kustannukset kuitenkin maksavat yritykselle, joten yritys joutuu maksamaan osuutensa riskistä ja osan riskistä voidaan todeta säilyvän yrityksellä tästä huolimatta. Riskejä voidaan myös siirtää toisille tahoille sopimusteitse, esimerkiksi

kuljetus- ja alihankintasopimuksin, jolloin yritys päättää ulkoistaa esimerkiksi tavarakuljetukset. (Ilmonen ym., 2016, s.113)

Mikäli riski on sietämätön ja sitä ei olla valmiina ottamaan, riski voidaan haluta poistaa kokonaan. Yleensä riskiä ei kuitenkaan ole mahdollista poistaa kokonaan, mutta siltä voidaan välttyä esimerkiksi luopumalla liiketoiminnasta, joka riskin aiheuttaa. Esimerkiksi jos yritys tuottaa elintarvikkeita ja yhden elintarvikkeen terveysvaikutuksia ei tiedetä, voidaan tämä elintarvike ottaa kokonaan pois markkinoilta. Riskiä poistaessa tulee aina myös huomioida riskin poistamisesta aiheutuvat seuraukset. Mikäli esimerkissä mainittu elintarvike muodostaa suuren osan yrityksen liikevaihdosta, on syytä puntaroida kannattaako elintarvikkeen tutkimukseen kuitenkin panostaa enemmän, vai onko tuotteen vetäminen pois markkinoilta paras ratkaisu. Riskin poistamiseen liittyy siten myös riski, joka osoittaa myös hyvän esimerkin siitä, miksi riskiä on hyvin vaikeaa poistaa kokonaan. (Ilmonen ym., 2016, s.132)

#### 3.4 Riskien seuraaminen, raportointi ja kehittäminen

Riskien seurannan avulla varmistetaan, että riski pysyy hallinnassa ja toimenpiteet suoritetaan. Jotta prosessissa onnistutaan ja riskienhallinta on jatkuvaa, tulee riskejä seurata sekä niistä tulee raportoida. Tavoitteena on seurata riskien käsittelyn tavoitteiden etenemistä, toteutumista ja onnistumista. Mikäli riskit ovat vaarassa jäädä käsittelemättä, tulee asiaan puuttua viimeistään seurantavaiheessa. Raportoinnin tarkoituksena on varmistaa jokaisen vastuuhenkilön ja henkilöstön tiedottaminen mahdollisista muutoksista ja toimenpiteistä. (SFS-ISO 31000:2018, 2018, s. 19.)

Riskit elävät ajassa, joten niiden kehitystä on myös seurattava ja verrattava yrityksen liiketoimintaan. Riskien etenemistä ja nykyistä tilaa siis kannattaa seurata myös toimenpiteiden jälkeenkin. Kun toimenpiteet on suoritettu ja riskin voidaan todeta olevan tarpeeksi siedettävälle tasolle, tulee yrityksen johdon hyväksyä jäännösriski. Jäännösriskiksi kutsutaan sitä riskiä, joka yritykselle jää riskitoimenpiteiden jälkeen. Riskienhallintatoimenpiteiden aikana luodaan tavoitetaso, jolle tasolle riski halutaan pienentää, ja seurannan aikana katsotaan, onko jäännösriski todellisuudessa tippunut toivotulle tasolle. (Valtiovarainministeriö, 2017, s. 28.)

## 4 RISKIENHALLINNAN ALOITTAMINEN

Riskienhallinta mielletään usein negatiiviseksi asiaksi, joka hidastaa yrityksen kasvua ja toisaalta jopa vaikeuttaa yrityksen toimintaa. Riskienhallintaa ja sen tarkoitusta ei aina osata sisäistää ja siksi yrityksillä saattaa olla hyvin kielteinen kuva riskienhallinnasta. Riskienhallinta on pääosin vapaaehtoista kannattavuuteen ja hyödyllisyyteen perustuvaa toimintaa. Riskienhallinta vaatii siis resurssien käyttämistä, ja henkilöt, jotka eivät ymmärrä taikka näe riskienhallinnan tuomaa hyötyä, saattavat pitää sitä resurssien tuhlaamisena. Riskienhallintaa aloittaessa onkin siten tärkeää tuoda esille riskienhallinnan hyödyt ja sen tarkoitus. (Ilmonen ym., 2016, s.16)

Jotta riskienhallintaa voidaan toteuttaa yrityksessä, yrityksen johto on saatava vakuuttuneeksi, että riskienhallinnan mukanaan tuomat hyödyt ovat resurssien arvoisia. Yrityksen ylimmältä johdolta vaaditaan tukea, jotta riskienhallinta voidaan aloittaa ja sitä voidaan kehittää tulevaisuudessa. Yrityksen tulee ensinnäkin ymmärtää sen toimintaympäristö ja muodostaa käsitys siitä, että minkälaisesta yrityksestä on kyse. Tämän jälkeen yrityksen johdon tulee mukauttaa yrityksen visio, missio ja arvot osaksi riskienhallintaa sekä varmistua siitä, että yrityksessä ollaan tietoisia yrityksen riippuvuuksista. (SFS-ISO 31000:2018, 2018, s. 11.)

Mitä suurempi organisaatio on kyseessä, sitä haastavampaa raportointi ja kommunikaatio yrityksessä on. Hyvän riskienhallinnan tulisikin olla osana yrityksen jokapäiväistä työtä ja päätöksentekoa. Riskienhallintaa aloittaessa ei välttämättä pyritä heti parhaimpaan mahdolliseen riskien hallitsemiseen, vaan myös kevyemmät riskienhallintatoimet voivat olla suotuisia muun muassa riskienhallintaa aloitteleville pienemmille yrityksille. Millään yrityksellä ei ole rajattomasti resursseja käytettävissään, eikä kaikkien riskien hallinta ei ole mahdollista eikä edes kannattavaakaan. Usein yrityksen hallitus päättää yrityksen riskienhallinnasta ja siitä, mitkä riskienhallinnan tavoitteet ovat. Tässä luvussa käsitellenkin sitä, miten riskienhallinta saadaan yrityksen johdon hyväksymäksi ja mitä vaiheita riskienhallinnan aloittaminen yrityksessä vaatii. (SFS-ISO 31000:2018, 2018, s. 10.)

#### 4.1 Riskienhallinnan ”idean myyminen” yrityksen johdolle

Jotta riskienhallinnasta saadaan yksi toimiva osa yrityksen toimintaa, vaatii sen aloittaminen hallituksen ja yrityksen ylemmän johdon hyväksynnän. Riskienhallinnan tarkoitus ja hyödyt kannattaakin siten ottaa esille, kun riskienhallinnan ”ideaa myydään” yrityksen johdolle. ”Riskienhallinnan tavoite on tukea päätöksentekoa yrityksessä siten, että yrityksen johto voisi tehdä merkittävät liiketoimintapäätökset tietoisina siitä, mikä on yrityksen riskikuva eli yrityksen merkittävimpien riskien kokonaisuus ennen päätöksen tekemistä ja miten tehtävä päätös todennäköisesti muuttaa riskikuvaa” (Ilmonen, Kallio, Koskinen, Rajamäki. 2016, s.10). Riskikuvalla tarkoitetaan keskeisimpien riskien kokonaisuutta, joka kuvaa näin yrityksen riskien tilannetta. Vaikka riskienhallinta on yksi tärkeä elementti päätöksenteossa, positiivisen kuvan luominen riskienhallinnasta yrityksen johdolle saattaa olla haastavaa. Yrityksen johtoa tulisi auttaa tiedostamaan heidän riskinottonsa ja tuoda riskienhallinnan mahdollisuudet esiin. (Ilmonen ym., 2016, s.10)

Liiketoimintapäätöksiä ja muita investointeja suunniteltaessa tehdään useita laskelmia, kuten esimerkiksi ROI (return of investment) eli sijoitetun pääoman tuottoastetta mittaava laskelma. Riskienhallinnassa on pitkälti sama tavoite kuin liiketoimintapäätösten laskelmissa. Laskelmilla halutaan varmistaa investoinnin kannattavuus ja riskienhallinnalla pyritään samaan. Riskienhallinnalla pyritään ehkäisemään yritykselle haitallisia tapahtumia sekä nopeuttamaan toipumisaikaa tällaisen haitallisen tapahtuman sattuessa. (Ilmonen ym., 2016, s.17)

Riskienhallinta tuo yritykselle luotettavuutta myös ulkoisissa sidosryhmissä. Laskutuspalveluyritykset käsittelevät tuhansien asiakkaiden henkilötietoja ja palkka-asioita. Mikäli esimerkiksi tietosuoja- ja tietoturvariskit ovat huomioitu yrityksen toiminnassa ja niihin panostetaan, tukee tämä yrityksen mainetta, mikä puolestaan taas rakentaa ja tukee yrityksen brändikuvaa. Myös rahoituslaitokset ja vakuutusyhtiöt ovat usein kiinnostuneita asiakasyritystensä riskienhallinnasta ja riskinottohalusta. Mikäli yrityksen riskienhallinta on systemaattista ja laadukasta, myös rahoituslaitosten ja vakuutusyhtiöiden näkökulmasta riskit ovat pienemmät. Riskienhallinta saattaa siis konkretisoida rahalaitosten ja vakuutusyhtiöiden hinnoittelussa ja heidän tarjoamien palveluidensa saatavuudessa. (Ilmonen ym., 2016, s.17)

Corporate governance tarkoittaa suomeksi hyvää hallintotapaa. Hyvä hallinto on suoraan määritelty hallintolaissa, jota sovelletaan esimerkiksi valtion liikelaitoksissa, julkisoikeudellisissa yhdistyksissä sekä yksityisissä yhdistyksissä niiden hoitaessa julkisia hallintotehtäviä. Hyvää hallintotapaa ei kuitenkaan ole suoraan laissa määritetty osakeyhtiöille, mutta se on silti vaikutukseltaan velvoittavaa. Hyvä hallintotapa tarkoittaa lain ja viranomaisvelvoitteiden noudattamista sekä selkeää valvontaa ja vastuuta. Hyvällä hallintotavalla pyritään pienentämään yrityksen lainsäädäntöön ja viranomaisiin liittyvää riskiä. Pörssiyhtiöiden, joiden osakkeilla käydään kauppaa, suositellaan arvopaperimarkkinakeskuksen mukaan informoivan myös ulkoisia sidosryhmiään kuten asiakkaitaan yrityksen riskeistä ja riskienhallinnasta. Selkeällä valvonnalla ja vastuulla voidaan osakeyhtiöissä muun muassa osoittaa, että tilintarkastukset, sisäinen valvonta ja riskienhallinta on yrityksessä asianmukaisesti hoidettu. (Hallintolaki 6.6.2003/434, 1 luku 2 §; Juvonen, 2014, s. 39-40.)

Riskienhallinnan hyödyt sekä merkittävimmät riskit kannattaa nostaa esille, jotta yrityksen johto näkee riskienhallinnan hyödyllisenä. Laskutuspalveluilla yleisesti on esimerkiksi huomattava määrä henkilötietoja, joiden suojaamiseksi riskienhallinnankin tulisi olla ajan tasalla. Myös kevytyrittäjinä toimivat asiakkaat todennäköisesti arvostavat, mikäli tietävät yrityksen harjoittavan riskienhallintaa esimerkiksi henkilötietojen turvaamisen varmistamiseksi. Laskutuspalveluyritysten toimiala on uusi ja kilpailu alalla on kasvanut huomattavasti. Juvonen (2014, s. 7) mainitseekin ”Yrityksen riskienhallinta” kirjassa, että riskienhallinnalla saavutetaan kilpailuetuja ja imagohyötyjä markkinoilla, jonka voisi nähdä tällä hetkellä valttikorttina toimialalla toimivalle toimeksiantajayrityksellenikin.

#### 4.2 Riskienhallinnan aseman määrittäminen

Kun yrityksen riskienhallintaa päätetään alkaa toteuttamaan, tulee hallituksen päättää yrityksen myös riskienhallinnan tavoitteista. Riskienhallinnalla ei ole tarkoitus pyrkiä kuitenkaan täydellisyyteen ja riskittömään liiketoimintaan. Riskienhallinnan toimintaa voidaan pitää niin sanottuna ”vakuutuksena” yrityksen kehittämiseksi, jotta isoimmilta

takaiskuilta välttyttäisiin. Riskienhallinnan tavoitteita asetettaessa tulee selvittää yrityksen tarpeet ja päämäärä. Hallituksen tai yrityksen johdon tulee määrittää, kuinka paljon resursseja riskienhallintaan käytetään. Yrityksen jokainen toiminto tulee ottaa huomioon, esimerkiksi erilliset projektit ja kehityshankkeet yrityksessä. (Juvonen, 2014, s. 18)

Yrityksen johdon tulee määritellä riskinkantokyky, eli kuinka paljon yritys voi kestää taloudellista menetystä vuodessa. Tällä tarkoitetaan suurinta negatiivista vaikutusta esimerkiksi yrityksen tulokseen, liikevaihtoon tai johonkin muuhun keskeiseen liiketoiminnan mittariin, jonka yritys tai sen keskeiset sidosryhmät voivat vielä hyväksyä. Riskinkantokyky on riippuvainen monesta tekijästä, eikä absoluuttista riskinkantokyvyn laskentamallia ole olemassa. Riskinkantokykyä voidaan linkittää esimerkiksi käyttöpääomaan, lainanottokykyyn, likvideihin varoihin, mutta riskinkantokykyyn vaikuttaa myös laadulliset tekijät, kuten hallinnon toiminta, sisäinen valvonta ja riskienhallinta itsessään. (Ilmonen ym., 2016, s.13; SFS-ISO 31000:2018, 2018, s. 12.)

Ilmosen, Kallion, Koskisen ja Rajamäen (2019, s. 11) ”Johda riskejä” -teoksessa kuvataan riskinkantokykyä seuraavasti:

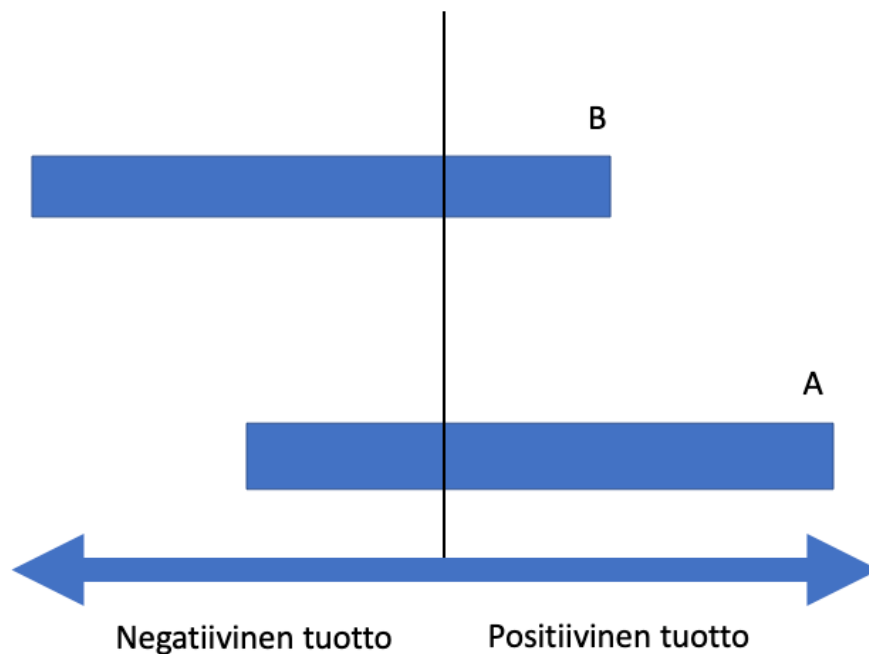
”Jos yritys toimii kypsässä markkinassa, missä muutokset ovat suhteellisen hallittuja ja ennakoitavissa, eikä sillä ole kunnianhimoista laajentumisstrategiaa, riskinkantokyvyn tasoa voidaan pyrkiä määrittelemään esimerkiksi jollakin seuraavista mittareista:

- 1-5 % käyttöpääomasta
- 5-10 % kassavirrasta tai
- 1-3 % Liikevoitosta.”

Riskienhallinnan tavoitteiden asettamisen yhteydessä yrityksen johdon tulee miettiä, kuinka paljon yritys on valmis ottamaan riskejä pyrkiessään tavoitteisiinsa. Tätä kutsutaan yrityksen riskinottohaluksi tai ISO 31000 -standardin mukaisesti riskikriteeriksi. Riskinottohalukkuus heijastuu yrityksen riskienhallintastrategiaan, joka vaikuttaa laajasti organisaation toimintatapaan. Riskinottohalukkuutta voidaan määritellä liiketoimintamahdollisuuksien tuomalla kassavirralla, ja vertaamalla sitä

sen mukana tuomiin riskeihin. On tärkeää, että tavoiteltavat hyödyt ovat suurempia suhteessa arvioituihin riskeihin, jotka päätös tuo mukanaan. Mitä pienempi ero tuomilla hyödyillä on sen tuomiin riskeihin, sitä aggressiivisempi yrityksen riskinottohalu on. (Ilmonen ym., 2016, s.12; SFS-ISO 31000:2018, 2018, s. 10.)

Kuviossa 2 palkkeja A ja B voidaan kuvata liiketoimintapäätöksinä, kuten investointeina. Palkin vasen reuna kuvaa investoinnin rahallista menetystä, mikäli investointi epäonnistuu totaalisesti ja oikea reuna taas rahallista mahdollisuutta, jonka investointi tuottaa onnistuessaan. Tapauksen A mahdollisuus tuottaa positiivista tulosta on huomattavasti suurempi kuin sen tuottamat riskit, mikäli investointi epäonnistuu. Tapauksessa B investoinnin riski on kuitenkin huomattavasti suurempi kuin sen mahdollisuus tuottoon investoinnin onnistuessa. Tapauksessa B kuvataan aggressiivista riskinottohalua, ja tapauksessa A taas inhimillistä ja normaalia riskinottohalua.



Kuvio 2. Riskin suhde liiketoimintamahdollisuuteen. Mukaillen: (Ilmonen ym., 2016, s.12)

Riskinottohalua yrityksessä voidaan mitata kuvion 2 perusteella. Mitä suurempi tavoiteltavan hyödyn tulee olla suhteessa sen mukana tuomiin riskeihin, sitä



varovaisempi yritys on riskinottohalultaan. Riskinottohalu kuvastaa, kuinka paljon ja minkä tyyppisiä riskejä yritys on valmis ottamaan, sekä mitä riskejä yritys ei voi ottaa. Riskinottohalusta tulee tiedottaa myös yrityksen johtoa, jotta kaikki toimivat saman mallin mukaisesti. (SFS-ISO 31000:2018, 2018, s. 10.)

Yrityksen tulee myös tiedostaa riskisalkkunsä sisältö. Riskisalkulla tarkoitetaan yrityksen merkittävimpien riskien muodostamaa kokonaisuutta. Termi on rinnastettavissa riskikuvaan, mutta riskisalkulla tarkoitetaan usein vain projektien sisäisiä merkittävimpiä riskejä. Kun yritys kykenee vertaamaan riskisalkkuaan riskinkantokykyynsä, tulee mahdolliseksi myös riskisalkun strateginen johtaminen, jolloin esimerkiksi uuden projektin riskisalkkua tulee heijastaa riskinkantokykyyn. Mikäli projektin riskit ylittävät riskinkantokyvyn, voidaan riskejä yrittää pienentää tai jokin toinen strateginen hanke lopettaa, jotta riskisalkku saadaan tasapainotettua riskinkantokykyyn sopivaksi. Näin riskienhallinnasta tulee osa strategista päätöksentekoa yrityksessä. (Ilmonen ym., 2016, s.13)

#### 4.3 Riskienhallinnan tavoitteiden asettaminen

Vaikka tehokas riskienhallinta alentaa vakuutusmaksuja huomattavasti, ei tämän kuitenkaan tulisi olla riskienhallinnan tavoite, vaan tavoitteena tulisi olla sellaisten epävarmuuksien hallitseminen, jotka voivat estää tai vaikeuttaa muun muassa strategisten tavoitteiden saavuttamista. Yrityksen johdon tulee sisäistää yrityksen riskienhallinnan tavoitteet ja sitoutua osaksi niitä. Riskienhallinta on pohjimmiltaan laadukasta johtamista ja sitä ei voida kehittää tai edes toteuttaa ilman johdon sitoutumista. Riskienhallinnan pääperiaatteisiin kuuluukin, että hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat yrityksen riskienhallinnasta. Johdon tehtävänä onkin jakaa riskienhallinnan roolit ja vastuut selkeästi. Pienillä tai keskisuurillakaan yrityksillä ei välttämättä ole päätoimista riskienhallintapäällikköä, vaan vastuu riskienhallinnasta voidaan asettaa jonkun päätoimisen työntekijän tehtäväksi. Laskutuspalveluyrityksessä vastuu voidaan myöntää esimerkiksi rahoituksessa tai taloudessa toimivalle päätoimiselle työntekijälle. (Ilmonen ym., 2016, s.45)

Tavoitteiden osalta olennaista on löytää riskienhallinnalle tasapaino, joka ei kontrolloi päätöksentekoa liikaa, mutta ei myöskään jätä kontrollia kokonaan taka-alalle. Riskienhallinnan tavoitteita ei voida aina ymmärtää tai mieltää yksiselitteisesti, joten tavoitteet on asettava yrityskohtaisesti ja huolellisesti. Laajimmillaan riskienhallinta pitää sisällään muun muassa työsuojelun, kriisienhallinnan, jatkuvuussuunnitelmat ja valmiussuunnitelmat. Suppeimmillaan yrityksen riskienhallinta voi sisältää yrityksen riskilistojen eli riskitapahtumien laatimisen ja raportoinnin. Erilaiset yritykset keskittävät huomionsa eri riskeihin. Teollisuusalan yrityksillä riskienhallinta saattaa painottua prosessi- ja henkilöturvallisuuteen, kun taas finanssitoimialalla saattaa painopiste taloudellisten riskien ohella olla operatiivisissa riskeissä, kuten tietoturvallisuudessa. (Juvonen, 2014, s.17.)

#### 4.4 Riskienhallinnasta ohjeistaminen

Vaikka riskienhallinta alkaa yrityksen hallituksen ja johtohenkilöiden hyväksynnästä, on riskienhallinta osa koko yrityksen toimintaa. Jotta riskejä voidaan tunnistaa tehokkaasti, tarvitaan selkeät mallit siitä, miten, kenelle ja milloin riskejä ilmoitetaan. Henkilökunnan tulisi ilmoittaa jokaisesta havaitusta riskistä ja hiljaisista signaaleista riskienhallinnasta vastaavalle henkilölle. Riskeistä ilmoittaminen auttaa luomaan kuvaa yrityksen keskeisistä riskeistä. Hallituksen tai johtohenkilöiden tulisi antaa selkeät ohjeistukset siitä, millä tasolla riskienhallintaa yrityksessä harjoitetaan, kenelle vastuut riskienhallinnasta kuuluvat ja miten riskienhallinta vaikuttaa työntekijöiden päivittäiseen työhön. Mahdollisista muutoksista aiempiin ohjeistuksiin tulisi myös aina ohjeistaa yrityksen henkilökuntaa selkeästi. Riskienhallinnan ohjeistuksien olisikin hyvä olla kirjallisina ja niitä tulisi säilyttää sellaisessa paikassa, josta kaikki pääsevät tarkastamaan miten tulisi toimia, kun havaitsee riskin. (SFS-ISO 31000:2018, 2018, s. 14.)

Ohjeistuksen yhteydessä on tärkeää huomauttaa, että riskienhallintatyöllä ei ole tarkoitus etsiä syyllisiä, vaan katsoa eteenpäin yrityksen tulevaisuuteen. Mikäli esimerkiksi laskujen manuaalikäsitteilyssä ilmenee samankaltaisia operatiivisia riskejä, on hyvä harkita koulutuksen tai työvoiman lisäämistä. Henkilöstölle tulisi myös ilmoittaa, että kynnys riskien ilmoittamiselle pitäisi olla hyvin pieni. Suuresta

määrästä pieniä riskejä kasaantuu iso kokonaisuus, joka voi olla yritykselle merkittävä. Henkilöstön tulisi myös tiedostaa miten riskienhallinta vaikuttaa heidän päivittäiseen työhönsä. Aloittaessa riskienhallintaa koko yrityksen henkilöstö on yhdessä yrityksen johdon ja hallituksen kanssa rakentamassa vakaata riskienhallintaa. Vanhoista, uusista ja jo tapahtuneista riskeistä tulisi ilmoittaa riskienhallinnasta vastaavalle henkilölle, jotta riskien tapahtumat voidaan estää jatkossa. (Ilmonen ym., 2016, s.45)

#### 4.5 Laskutuspalveluyrityksen riskinkantokyky ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayritys toimii alalla, jossa muutokset ovat radikaaleja, eivätkä ne ole helposti ennakoitavissa. Ensimmäinen laskutuspalveluyritys Suomessa perustettiin vuonna 2008, ja sitä aiemmin yrittäminen ilman y-tunnusta ei ollut virallisesti mahdollista. Verohallinto ja muut viranomaiset ovat joutuneet muokkaamaan mallejaan kevytyrittäjille sopiviksi ja viimeisin Verohallinnon ohjeistus tuli voimaan 18.8.2022. Uudessa ohjeistuksessa on säädetty merkittäviä muutoksia muun muassa kevytyrittäjien verovapaista korvauksista, kuten matkakulujen myöntämisestä. Tämä todistaa ajatusta siitä, että esimerkiksi regulaatiomuutokset saattavat vaikuttaa laskutuspalveluyritysten toimintaan radikaalisti, eikä niitä ole helppoa ennakoida. (Heikkilä, 2009; Verohallinto, 2022.)

Mielestäni luvun 4.2 Ilmosen, Kallion, Koskisen ja Rajamäen kirjassa julkaistua mallia ei voida hyödyntää laskutuspalveluyrityksen riskinkantokyvyn määrittelemiseen. Kevytyrittäjyyden trendi on ollut nousussa ja sitä tukee Uusi Työ ry:n julkaisema kevytyrittäjien määrän kasvu viimeisen viiden vuoden aikana. Uusi Työ ry koostuu laskutuspalveluyrityksistä ja sen jäsenyritykset edustavat markkinasta arviolta 80 prosenttia, liikevaihdolla mitattuna. Vuonna 2017 Uusi Työ ry:n jäsenyrityksiin oli rekisteröitynyt noin 85 000 kevytyrittäjää ja vuonna 2021 rekisteröityneitä käyttäjiä oli yli 215 000. Trendin noustessa myös uusia laskutuspalveluyrityksiä on perustettu viimeisten vuosien aikana. Toimiessaan kasvavassa markkinassa, jossa muutokset ovat suuria ja kilpailu on kovaa, tulee nähdäkseni riskinkantokyky markkina-aseman säilyttämiseksi tai sen kasvattamiseksi olla toimeksiantoyrityksellä suurempi kuin Ilmosen, Kallion, Koskisen ja Rajamäen mallin mukainen esimerkki osoittaa. (Uusi Työ ry, n.d.-b.)

On kuitenkin hyvä muistaa, että rakennettiin riskinkantokyky mille tasolle tahansa, se on laskentamalli tai päätetty kehys, joka ei ole absoluuttinen. Yrityksen riskejä yritetään hallita riskinkantokyvyn asettamien kehysten mukaan. Riskinkantokyky kuitenkin kuvastaa sitä, minkälaiset tappiot yrityksen johto hyväksyy. Riskinkantokyvyn ylittäessä tämä ei siis tarkoita, että yritys joutuisi investointien epäonnistuessa automaattisesti maksuvaikeuksiin tai konkurssiin. Riskiensietokyky tarkoittaa sitä riskin määrää, jonka yritys voi pahimmassa tilanteessa kestää, mutta mikä voi aiheuttaa yrityksen konkurssin ja vakavia taloudellisia vahinkoja. (Ilmonen ym., 2016, s.12)

Laskutuspalveluyrityksen tulisi ottaa huomioon sen toimiala sekä sen merkittävimmät riskit, joihin painopisteet asetetaan. Mielestäni laskutuspalveluyrityksessä painopisteet tulisi asettaa liiketoimintaympäristöön liittyviin riskeihin, imagoriskeihin, regulaatoriskeihin ja tietosuojariskeihin. Liiketoimintaympäristöön liittyvät riskit koskevat toimintaympäristöä, joka voi liittyä esimerkiksi kilpailijoihin tai kevytyrittäjien suosioon. Laskutuspalveluyritysten välillä on suurta kilpailua ja uusia perustetaan jatkuvasti lisää. Toimeksiantoyritykseni tulisi pitää toimintaympäristön kannalta olennaiset riskit seurannassa, sekä kilpailijanseuranta laadukkaalla tasolla, jotta kilpailijat eivät vie yrityksen asemaa markkinoilla.

Henkilö, joka on aikeissa aloittaa uransa kevytyrittäjänä, saa itse valita sopivimman laskutuspalveluyrityksen. Mikäli yrityksen imago ja brändi ovat tahrautuneet ja yritys on saanut paljon negatiivista palautetta, on henkilön helppo valita toinen alalla toimija. Kevytyrittäjät ovat elintärkeitä laskutuspalveluyrityksille, sillä rahavirta saadaan heidän laskuttamistaan töistä. Asiakkaat mahdollistavat yrityksen kannattavan toiminnan, joten yrityksen brändi ja imago on syytä pitää palvelumaksujen arvoisena.

Regulaatoriskeihin varautuminen on yksi kulmakivistä, joka saattaa aiheuttaa isoja muutoksia alalla. Tämä on toistunut useasti esimerkiksi Verohallinnon uusilla ohjeilla. Regulaatoriskeihin tulisi varautua ja vaatimuksiin pitäisi vastata mahdollisimman lyhyellä aikavälillä. Myös tietosuojariskien huomiointi on laskutuspalveluyritykselle tärkeää, sillä yritys käsittelee tuhansien henkilöiden henkilö- ja palkkatietoja.

Laskutuspalveluyrityksen imago kärsii myös tietovuodoista, ja mahdollisten tietovuotojen aiheuttamat riskit on siksi tiedostettava.

Laskutuspalveluyrityksen kannattaakin asettaa riskienhallinnan tavoitteensa sen mukaisesti, kuinka paljon resursseja riskienhallintaan ollaan valmiita antamaan. Tavoitteita määriteltäessä tulisi kuitenkin muistaa riskienhallinnan yritykseen tuoma hyöty. Riskienhallinnan aloittaminen voidaan kuitenkin aloittaa yksinkertaisin ja pienin toimenpitein, joita taas voidaan kehittää vuosien varrella. Tarkoituksena on kuitenkin saada riskienhallinnalle jalansijaa ja alkaa kehittämään sitä osaksi päätöksentekoa sekä laadukasta johtamista. Riskienhallintatyö voidaan aloittaa esimerkiksi keskeisimpien riskien kartoituksella, mahdollisten ja tapahtuneiden riskien merkitsemisellä ja niiden hallitsemisella. Riskikuva voidaan esittää hallitukselle esimerkiksi kerran vuodessa, jolloin riskienhallintatyötä voidaan samassa yhteydessä kehittää.

## 5 RISKIEN LUOKITTELU, TUNNISTAMINEN JA ARVIOINTI

Laadukas riskienhallinta on osa yrityksen strategiaa ja päätöksentekoa. Liian kunnianhimoinen tavoitteiden asettaminen riskienhallinnalle saattaa vaikeuttaa yrityksen toimintaa ja tätä kautta olla yritykselle jopa vahingollista. Kun yrityksen hallituksella sekä johdolla on yhteinen intressi niistä pelisäännöistä, jotka koskevat liiketoimintaan liittyviä riskejä ja yrityksen riskienhallintaa, voidaan aloittaa varsinainen riskienhallintatyö. Riskienhallintatyö aloitetaan riskien luokittelulla, jota seuraa riskien tunnistaminen ja arviointi. Tässä luvussa perehdyinkin siihen, miten laskutuspalveluyrityksen tulisi luokitella, tunnistaa ja arvioida sille keskeiset riskit. Luvussa havaittuja strategisia, operatiivisia ja taloudellisia riskejä tullaan käsittelemään myös luvuissa kuusi ja seitsemän, ja seitsemännessä kappaleessa riskeistä luodaan riskimatriisi, joka kuvaa toimeksiantajayrityksen riskikuvaa. (SFS-EN IEC 31010:2019, 2019, s 10-11.)

## 5.1 Riskien luokittelu

Riskien luokittelu ja sisäistäminen on yksi riskienhallinnan ensiaskelia. Riskien luokittelu helpottaa riskien analysointia, keskinäisten suhteiden löytämistä ja riskien hallintaa. Riskejä luokitellaan riskin luonteen sekä sen mukaan, mihin yrityksen toimintaan se vaikuttaa. Riskit jaetaan niin sanottuihin riskilajeihin ja moni riskeistä voi kuulua useampaankin riskilajiin. Riskien luokittelu riippuu arvioivasta yksilöstä, toimialasta ja ajankohdasta. Riskienhallinnasta vastaavan henkilön tulee tiedostaa, mitä riskejä juuri kyseiseen yritykseen liittyy ja miten riskilajit luokitellaan. On olemassa useita tapoja luokitella riskit eri lajeihin ja riskilajejakin voi olla useita. Yksi yleisimmistä ja helpoimmista tavoista on kuitenkin jakaa riskit strategisiin, operatiivisiin ja taloudellisiin riskeihin. Tässä luokittelutavassa vahinkoriskit voidaan luokitella osaksi operatiivisia riskejä. Tässä luvussa jaetaan toimeksiantajayrityksen keskeisimmät havaitut riskit eri riskilajeihin ja näihin palataan syvemmin luvussa 7.3, jossa riskit muun muassa luokitellaan riskimatriisin avulla. (Ilmonen ym., 2016, s.76; Suomen riskienhallintayhdistys, n.d.-b.)

### 5.1.1 Strategiset riskit

Strategiset riskit tarkoittavat niitä riskejä, jotka vaikuttavat pitkällä tai lyhyellä aikavälillä yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen tai jopa koko organisaation olemassaoloon. Strategiset riskit liittyvät päätöksenteon epävarmuustekijöihin. Strategiset riskit voivat johtua esimerkiksi epäonnistuneista päätöksistä, toimintamalleista tai hitaista reagoinneista sisäisiin tai ulkoisiin muutoksiin. Toimeksiantajayritykseen tutustuessa havaitsin muun muassa seuraavia keskeisiä strategisia riskejä, joita tullaan käsittelemään myös luvussa seitsemän: (Juvonen, 2014, s. 34.)

- Liiketoiminnan kehittymiseen liittyvät riskit
- Liiketoimintaympäristöön liittyvät riskit
- Regulaatoriskit
- Maineriskit

Liiketoiminnan kehittämisellä on aina omat strategiset riskinsä, ja mikäli esimerkiksi uudet lanseeratut palvelut eivät menesty odotetusti, syntyy riski odottamattomille kustannuksille ja kilpailijan etulyöntiasemalle. Liiketoimintaympäristöllä tarkoitetaan tässä ensisijaisesti kilpailua toimialalla. Siinä riskinä voi olla esimerkiksi kilpailijoiden hinnoittelu, jolla he pyrkivät saavuttamaan suuren asiakasmäärän. Regulaatoriskillä taas tarkoitetaan viranomaisten asettamia reunaehtoja, lakiuudistuksia tai ohjeistuksia. Regulaatoriskit heijastuvat laskutuspalvelussa myös operatiiviseen toimintaan, mutta ne saattavat estää myös strategisten tavoitteiden saavuttamisen. Maineriskin vaikuttaa yrityksen brändin haavoittuvuuteen. Mikäli yrityksen maine on huono ja yleisö on saanut esimerkiksi brändistä epäluotettavan kuvan, aiheuttaa se todennäköisesti asiakkaiden lähtemisen kilpailijalle, tai se voi vaikeuttaa uusien asiakkaiden hankintaa. (Ilmonen ym., 2016, s.77-78; Suomen riskienhallintayhdistys, n.d.-c.)

#### 5.1.2 Operatiiviset riskit

”Operatiiviset riskit ovat yrityksen päivittäisiin toimintoihin liittyviä riskejä. Operatiiviset riskit ovat yrityksen sisäisistä tai ulkoisista prosesseista, järjestelmästä tai henkilöstöstä johtuvia riskejä.” (Lähtapiola, n.d.) Operatiiviset riskit kohdistuvat toimittajaverkoston ylläpidon ja kehittämisen riskeihin, palveluiden tuottamisen riskeihin ja palvelun tarjoamisen riskeihin. Osan sisäisistä operatiivisista riskeistä ovat hyvin lähellä vastaavanlaisia strategisia riskejä. Havaitsin toimeksiantajayrityksen operatiivisessa toiminnassa muun muassa seuraavia yritykselle keskeisiä riskejä, joita tullaan käsittelemään myös luvussa seitsemän: (Juvonen, 2014, s. 41.)

- Tietoturvallisuusriskit
- Johtamiseen liittyvät riskit
- Projektiriskit
- Teknologiariski

Operatiivinen tietoturvallisuusriski kohdistuu tiedon saatavuuden, luottamuksellisuuden sekä tiedon sisällöllisen laadun vaarantumiseen. Kyberhyökkäyksiin tulisi aina varautua ennalta, jotta pahimmilta mahdollisilta riskeiltä välttyttäisiin. Johtamiseen liittyviä riskejä ovat esimerkiksi heikko tai hidas

päätöksentekoprosessi, huono päätösten suunnittelu tai päätösten toimeenpanossa epäonnistuminen. Johtamisessa tulisi olla myös selkeät roolit ja vastuualueet, jotta johtaminen olisi tehokasta. Projektit yrityksissä ovat yleistyneet ja yleisimpiä projekteihin liittyviä riskejä ovat resursseista, aikataulusta ja budjetista johtuvat riskit. Projekteissa tulisi asettaa realistiset aika-, budjetti- ja resurssitavoitteet, sekä huomioida, että isoista projekteista olisi hyvä laatia riskianalyysi, jota seurataan läpi projektin. Toimeksiantajayritykseni toiminta perustuu teknologiaan, sillä laskutuspalvelu toimii verkossa. Teknologian tulee olla riittävällä tasolla, jotta asiakkaat kokevat esimerkiksi sovelluksen käytön yksinkertaiseksi ja helpoksi. Mikäli yritys ei seuraa toimialan teknologiakehitystä eikä pyri itse kehittämään teknologiaa, on tämä suuri riski yritykselle, joka saattaa johtaa siihen, että palvelu ei vastaa asiakkaan tarpeita uusiutuvassa ympäristössä. (Ilmonen ym., 2016, s.78-80; Suomen riskienhallintayhdistys, n.d.-d.)

### 5.1.3 Taloudelliset riskit

Taloudelliset riskit tarkoittavat organisaation vakavaraisuuteen, pääomien riittävyyteen ja rahaprosessien toimivuuteen liittyviä epävarmuuksia. Taloudellisilla riskeillä voi olla negatiivisia vaikutuksia muun muassa maksuvalmiuteen, pääoman riittävyyteen tai kannattavuuteen. Yrityksen taloudellinen tilanne määrittää pitkälti yrityksen riskinkantokyvyn ja sitä kautta riskinottohalun. Taloudellisilla riskeillä tarkoitetaan myös rahoitusriskejä, joita yrityksellä esiintyy. Laskutuspalveluyrityksessä taloudelliset riskit voivat johtua esimerkiksi korkojen nousuista, tai veromuutoksista. Toimeksiantajayrityksen keskeisiin talousriskeihin tutustuessa, seuraavat riskit nousivat yrityksen keskeisimmiksi riskeiksi. Seuraavia riskejä tullaan käsittelemään myös luvussa seitsemän: (Juvonen, 2014, s. 34.)

- Korkoriskit
- Veroriskit
- Kirjanpidon ja talousraportoinnin riskit
- Sopimusriskit



Yrityksellä tulisi olla käsitys omien rahoitusmuotojen korkokustannuksista. Rahoitusratkaisut eivät saa olla liian kiinteitä, jolloin ne eivät ole helposti uudistettavissa. Yrityksen pitäisi lisäksi olla myös varautunut mahdollisiin korkojen nousuun, joiden vaikutus on esimerkiksi kasvanut vuoden 2022 aikana. Veroriskit voivat tapahtua esimerkiksi verokantojen muuttuessa. Yrityksellä tulisi olla toimintamalli verotussäännöksiin jatkuvaan seurantaan, jotta se pystyy ennakoitavasti arvioimaan verotuksen vaikutuksen yrityksen toimintaan ja sen tulokseen. Toimeksiantajayritykseni hoitaa käytännössä jokaisen kevytyrittäjän taloushallinnon ja tuloslaskelmat. Yrityksen on siksi sisäistettävä sen aiheuttamat riskit ja pyrkiä minimoimaan sen vaikutukset. Sopimusriskit voivat toteutuvat, kun esimerkiksi yhteistyökumppanin kanssa osoitettu sopimus osoittautuukin hyvin epäedulliseksi, eikä siitä voida helposti irtautua. Suurilla yrityksillä on paljon yhteistyökumppaneita, joten sopimusriskien todennäköisyydet kasvavat. (Rehn, 2022; Suomen riskienhallintayhdistys, n.d.-e.)

## 5.2 Riskien tunnistamisen keinoja

Riskien tunnistaminen riskienhallinnan aloittaessa vaatii usein paljon resursseja. Riskien tunnistamiseen tulisi siis varata aikaa, jotta liiketoiminnan keskeisistä riskeistä voidaan rakentaa malleja. Riskien tunnistamiselle on useita hyviä vaihtoehtoja, kuten riskienhallintatyöpaja, riskilistat, prosessien kartoittaminen, haavoittuvuusanalyysit, skenaariotyöskentelyt tai hiljaisten signaalien kerääminen. Suomen Standardisoimisliiton suomenkielinen julkaisu standardista EN IEC 31010:2019 sisältää lukuisia tapoja tunnistaa riskejä. Tämä eurooppalainen standardi on vahvistettu myös suomalaiseksi kansalliseksi standardiksi. Luvussa on valittu toimeksiantajayritykselleni suotuisat työkalut riskien tunnistamiseen ja mukautettu niitä käytettäväksi yritykselle. (SFS-EN IEC 31010:2019, 2019, s 1.)

### 5.2.1 Työpaja ja riskilistat

Työpaja, tai toisella termillä tunnettu aivoriihi on tapa tunnistaa yrityksen mitä tahansa epävarmuuksia, onnistumisia, syitä, seurauksia tai niiden käsittelyn vaihtoehtoja. Riskienhallintatyöpajan tarkoitus on koota yrityksen henkilöstöä, sekä avainhenkilöitä

yhdessä keskustelemaan ja pohtimaan yrityksen keskeisimmistä riskeistä. Työpajaa ennen on hyvä jakaa kaikille osallistujille ennakkomateriaalit, jossa he saisivat itse miettiä esimerkiksi heidän osa-alueensa 3 keskeisintä riskiä, jolloin työpajassa säästetään aikaa ja osallistujilla on käsitys työpajan sisällöstä. Työpajalle on tärkeää asettaa fasilitaattori, eli niin sanottu työpajan puheenjohtaja, joka voi olla esimerkiksi riskienhallintavastaava. Fasilitaattorin tehtävänä on esitellä työskentelyn kulku, tavoitteet ja työkalut. Fasilitaattorin ei ole itse tarkoitus osallistua niinkään mielipiteisiin ja keskusteluun, vaan pitää työskentelyn aikataulussa ja rajojen sisällä.

Työpajassa yritetään saada eri näkökulmia mahdollisista riskeistä ja siksi onkin tärkeää, että työpajaan osallistuu henkilöstöä, että avainhenkilöitä. Työpaja voi kestää kolmesta tunnista neljään tuntiin, joten on tärkeää järjestää työpajan aikana taukoja, jotta keskittyminen säilyy. Työpajaa järjestäessä kannattaa työpajaan osallistujat perehdyttää ennen työpajan aloittamista, eritoten jos riskienhallintatyöpaja järjestetään yrityksessä ensimmäistä kertaa. (Eduhouse, 2021; Ilmonen ym., 2016, s.84-89; SFS-EN IEC 31010:2019, 2019, s 40.)

Riskilistat ovat myös yksi tapa tunnistaa yrityksen riskejä. Riskilistoille on koottuna eri yrityksille tapahtuneita riskitapahtumia, joita peilailemalla voi tunnistaa myös oman yrityksen keskeisimpiä riskejä. Esimerkiksi ACFE (Association of Certified Fraud Examiners) on ammattiliitto, joka kerää tietopankkiinsa ammatillisia väärinkäyttöjä koskevia riskejä. Riskipankista voi siis kartoittaa omalle yritykselle valmiita riskitietoja ja peilata sitä, mitkä riskit olisivat olennaisia oman yrityksen kohdalla. Riskilistoja tarkastellessa on kuitenkin hyvä muistaa, että riskit ovat yrityskohtaisia. On siis tärkeää osata heijastaa riskilistalta riskitapahtumia oman yrityksen liiketoimintaan. (ACFE, n.d.; Eduhouse, 2021.)

### 5.2.2 Analyysit ja hiljaiset signaalit

Erilaisia analyysieja voidaan myös hyödyntää riskien tunnistamisessa. Myös hiljaisten signaalien kerääminen luo arvokasta tietoa riskienhallintaa aloittavalle yritykselle, jotta epävarmuuksia ja riskejä voidaan tunnistaa. Alaluvussa mainitut analyysit ovat kohdennettu toimeksiantajayritykselle sopiviksi, sillä ne eivät vaadi liikaa resursseja

ja sopivat muun muassa teknologian kehittämisen seuraamiseen, tietoturvan takaamiseen ja haavoittuvuuksien löytämiseen.

Haavoittuvuusanalyysit liittyvät tietojärjestelmiin ja eri prosesseihin. Haavoittuvuusanalyysillä kartoitetaan yleensä prosessin tai tietojärjestelmän kriittisiä kohtia, jotka hajotessaan aiheuttavat koko prosessin tai järjestelmän epäonnistumisen. Haavoittuvuusanalyysijä voi miettiä myös yrityskohtaisesti. Mikäli laskutuspalveluyrityksen verkkosivut eivät toimi, eivät kevytyrittäjätkään pysty luomaan laskuja, eikä yritykselle tule tuloja. Haavoittuvuusanalyysi on yksi riskien tunnistamisen lähtökohdista. (Eduhouse, 2021; Suomen riskienhallintayhdistys, n.d.-f.)

Tapahtumapuuanalyysi, eli ETA (event tree analysis) perustuu samoihin periaatteisiin kuin haavoittuvuusanalyysikin. Tapahtumapuuanalyysissä on graafinen menetelmä, jossa kuvataan prosessia ja sen haavoittuvuuksia. Puu kuvaa prosessia, joka alkaa sen alkutekijöistä ja haarautuu onnistumiseen sekä epäonnistumiseen. Prosessista riippuen, puulla voi olla monta eri haaraa ja jokaisesta niistä voidaan laskea arvioitu todennäköisyys joko onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Prosessia voidaan kuvata esimerkiksi lentokoneen laskeutumisena. Jotta tapahtuma onnistuu, tulee laskeutumistelineiden olla kunnossa ja esimerkiksi kiitoradan tyhjänä. Mitä isompi prosessi on kyseessä, sitä enemmän haaroja ja epäkohtia prosessilla on. Ensimmäiset haarat ovat kriittisimmät, sillä jos ne katkeavat, katkeaa koko prosessi. ETA kuvaa haavoittuvuusanalyysiä visuaalisesti, jolloin se on helpompi ymmärtää. (SFS-EN IEC 31010:2019, 2019, s 75.)

Prosessien kartoittaminen tapahtuu johonkin prosessiin perehtymällä. Prosessiin kulkua seurataan sen alusta loppuun asti ja tarkoituksena on kartoittaa kaikki prosessin eri vaiheet. Esimerkiksi maksutapahtuman kartoittamisessa voidaan perehtyä sen järjestelmiin, vastuuhenkilöihin, vastuunjakoon ja hyväksyntään. Kun koko prosessin kulku on tuttu, voidaan siitä tunnistaa epäkohtia ja mahdollisia riskejä. Prosessin kartoittaminen on periaatteiltaan sama kuin haavoittuvuusanalyysi, mutta prosessi tarkastelee isompaa kuvaa, kun haavoittuvuusanalyysissä pyritään löytämään haavoittuvimmat epäkohdat esimerkiksi tietojärjestelmästä. Prosessin kartoittamista

voidaan hyödyntää esimerkiksi selvittämällä vastaako yrityksen kirjanpitojärjestelmä yrityksen vaadittavia toiminnollisuuksia. (Eduhouse, 2021.)

Skenaariotyöskentelyissä, tai skenaarioanalyysissä pyritään pienessä ryhmässä ymmärtämään yrityksen nykytila ja toimintaympäristö. Tämän jälkeen luodaan kolmesta viiteen skenaariota, jotka voivat tapahtua tulevaisuudessa. Saatujen tulosten perusteella mietitään, mitä riskejä näihin skenaarioihin saattaa sisältyä ja miten niitä kannattaisi pyrkiä hallinnoimaan. Eri skenaarioista kannattaa rajata kaikista todennäköisimmät ja niiden tuomat riskit. (Eduhouse, 2021.)

Skenaariotyöskentelyllä pyritään kuitenkin luomaan kuvitteellinen mutta uskottava skenaario. Skenaariotyöskentelyä pystytään myös rajaamaan muun muassa miettimällä esimerkiksi erilaiset mahdollisuudet tulevaisuuden kehityskulut huomioon ottaen. Skenaariotyöskentelyssä voidaan hyödyntää jo joitain tapahtuneita riskejä, tai muita epävarmuuksia tai mahdollisuuksia. Skenaariotyöskentelyä hyödynnetään muun muassa teknologian muutoksiin ja sen avulla tunnistetaan riski ja sen seuraukset. (SFS-EN IEC 31010:2019, 2019, s 53.)

Nelikenttäanalyysi, eli SWOT-analyysiä (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats) voidaan käyttää yhtenä työkaluna yleisesti strategisten riskien tunnistamiseen. Lähtökohtaisesti nelikenttäanalyysiä käytetään strategian laatimisessa, ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. Analyysiä voidaan siis hyödyntää myös riskien arvioinnin aikana. Nelikenttäanalyysi sisältää nimensä mukaisesti neljä kenttää, jotka kuvastavat yrityksen vahvuuksia (Strenghts), heikkouksia (Weaknesses), mahdollisuuksia (Opportunities) ja uhkia (Threats). Riskienhallintaan liitännäisessä nelikenttäanalyysissä kannattaa keskittyä nykytilan sijasta tulevaisuudessa tapahtuviin muutoksiin, jotka vaikuttavat liiketoiminnan onnistumiseen. Nelikenttäanalyysi voi koskea koko yritystä, tai sitä voidaan rajata esimerkiksi asiakaspalveluun tai markkinoihin. Nelikenttäanalyysiä voidaan hyödyntää esimerkiksi työpajan ennakkomateriaalina, jolloin osallistujat saavat pohtia yrityksen eri näkökulmia etukäteen. Nelikenttäanalyysiä tarkastellessa saadaan eri ihmisten näkökulmia yrityksen uhkista ja heikkouksista. Näitä tarkastellessa voidaan löytää mahdollisia riskejä, joita yrityksessä ei olla ennen havaittu. (Ilmonen ym., 2016, s.100; SFS-EN IEC 31010:2019, 2019, s 47.)

<b>Vahvuudet</b>	<b>Heikkoudet</b>
<b>Mahdollisuudet</b>	<b>Uhat</b>

Kaavio 3. SWOT-analyysi. Mukaillen: (Ilmonen ym., 2016, s.102)

Niin sanottujen hiljaisten signaalien kerääminen on myös yksi tapa tunnistaa yrityksen riskejä. Hiljaiset signaalit tarkoittavat henkilöstön ilmoittamia asioita tai tapahtumia, joissa heidän mielestään joko ilmenee riski, kaivataan parannusta tai kehittämistä. Hiljaiset signaalit voivat olla kokonaisuuksina merkittäviä ja siksi niiden kirjaaminen kuuluu riskienhallinnan perustoimintoihin. Jotta hiljaisia signaaleja voidaan kerätä, henkilöstön tulisi tiedostaa, että kynnyks asian ilmoittamiselle on pieni ja kaikki tiedot ovat tärkeitä. Hiljaisten signaalien ilmoittaminen tulee ottaa esille yrityksen riskienhallintaohjeistuksessa. Usein hiljaisen signaalin ilmoittaja kokee, että hänen maineensa kärsii tai että hän joutuu vastuuseen ilmoitettuaan asiasta. Riskienhallinnasta vastaavan henkilön tulisi ansaita henkilökunnan luottamus ja rohkaista henkilökuntaa uskomaan, että pienikin riski voi koitua merkittäväksi. Hiljaiset signaalit voidaan kerätä erilliseen rekisteriin, jotta niiden kokonaisuutta on helpompi ymmärtää. (Ilmonen ym., 2016, s.123)

### 5.3 Riskien arviointimenetelmät

Riskien tunnistamisen jälkeen on tärkeää jakaa riskejä. Tunnistettuja riskejä saattaa olla useita ja kaikkia riskejä on mahdotonta hallita, eikä se myöskään ole kannattavaa. Jotta tunnistetuista riskeistä voidaan rajata merkittävimmät ja kriittisimmät riskit,

käytetään apuna riskien arviointimenetelmiä. Riskien arviointimenetelmät auttavat tunnistamaan todennäköisimmät ja vaikutukselliset riskit. Jotta riskejä voidaan arvioida, on hyvä asettaa yritykselle sopivat rajaukset vaikutuksen asteikoilla esimerkiksi euromääräisissä menetyksissä. Riskien arvioinnissa voidaan hyödyntää hallituksen laatimaa riskinkatokykyä, jotta euromääräiset summat vastaavat yrityksen merkittäviä euromääräisiä menetyksiä. Todennäköisyyttä on huomattavasti haastavampaa arvioida ja myös ihmisen iän, sukupuolen, koulutustason sekä psyykkinen herkkyyden on todettu vaikuttavan riskin kokemiseen. Riskien arvioinnissa on hyvä muistaa, että riskin vaikutus ei saa vaikuttaa riskin todennäköisyyden arviointiin ja sama toisinpäin. Arviointivaiheessa tulee pitää vaikutus ja todennäköisyys erillään toistaan ja pitää riskien merkityksen arviointi näin tasapainossa. (Juvonen, 2014, s. 21-22; SFS-ISO 31000:2018, 2018, s. 16.)

Kun riskiä arvioidaan, on hyvä ajatella riskin tapahtumaa kokonaisuutena ja pohtia, mistä riski on johtunut. Riskin aiheuttajaa kutsutaan juurisyyksi. Juurisyyn avulla selvitetään riskin alkuperäinen aiheuttaja. Esimerkiksi jos laskutuspalveluyrityksen palkanmaksu ei toimi, on selvittettävä, onko syy esimerkiksi yrityksen omassa järjestelmässä, pankissa, tai internetyhteyksien kaatumisesta. Mikäli kyse olisi internetyhteyksien kaatumisesta, olisi pankki ja palkanmaksun epäonnistuminen juurisyyn aiheuttamia seurauksia. Juurisyyn avulla voidaan perehtyä riskin todelliseen aiheuttajaan, ja sen avulla arvioimaan, kuinka todennäköistä tämän tapahtuminen käytännössä olisi. (Ilmonen ym., 2016, s.102; SFS-ISO 31000:2018, 2018, s. 18.)

Riskejä arvioidaan usein asteikoilla 1–5, niiden vaikutuksen ja todennäköisyyden perusteella. Mitä pienempi vaikutus tai todennäköisyys riskillä on, sitä pienempi sen arvioinnin tulee olla. Riskien arviointitaulukon voidaan luoda esimerkiksi taulukon 4 mukaisesti:

KERROIN	TODENNÄKÖISYYS	VAIKUTTAVUUS
5	Hyvin todennäköinen	Erittäin vakava vaikutus
4	Todennäköinen	Vakava vaikutus
3	Mahdollinen	Selkeä vaikutus
2	Epätodennäköinen	Vähäinen vaikutus
1	Hyvin epätodennäköinen	Ei vaikutusta

Taulukko 4. Riskien arviointitaulukko. (Arter, 2022)

Riskin vaikutuksen ja todennäköisyyden avulla saadaan arvioitua riskin merkittävyys. Yleinen malli merkittävyyden laskemiseen on todennäköisyyden kertominen vaikutuksella. Eli jos riski on taulukon mukaisesti todennäköinen (4), mutta sen vaikutus on vähäinen (2), lasketaan riskin merkitys laskemalla  $4 \times 2$ , jolloin merkitys on 8. Riskin merkityksen laskentaan on eri tapoja, mutta ”todennäköisyys kertaa vaikutus” on yksinkertainen ja tehokas tapa laskea riskin vaikutusta. Toimeksiantajayritykselleni riskienhallinta on uusi asia, joten yksinkertaisuuden vuoksi suosittelisin yrityksen käyttävän helposti ymmärrettävää mallia riskien todennäköisyyden ja vaikutuksen arviointiin. Opinnäytetyön liitteeksi (Liite 2) on luotu toimeksiantajayritykselle mukailtu riskien arviointitaulukko. (Juvonen, 2014, s. 21.)

Todennäköisyyttä ja vaikuttavuutta kannattaa kuvailla sanallisesti, jotta arviointi on helpompaa. Riskiä voidaan verrata taulukoihin, jolloin todennäköisyys ja vaikutus saadaan mahdollisimman lähelle totuutta. Riskien todennäköisyyksiä ja vaikutuksia voidaan kuvata esimerkiksi taulukon 5 osoittamalla tavalla:

Todennäköisyys	Kuvaus
Hyvin todennäköinen	Tapahtuu lähes varmasti (90%) seuraavan kahden vuoden aikana
Todennäköinen	Tapahtuu melko todennäköisesti (75%) seuraavan kahden vuoden aikana
Mahdollinen	Saattaa tapahtua (50%) seuraavan kahden vuoden aikana
Epätodennäköinen	Tuskin tapahtuu seuraavan kahden vuoden aikana (25%)
Hyvin epätodennäköinen	Ei tapahdu (10%) seuraavan kahden vuoden aikana

Vaikuttavuus	Kuvaus
Erittäin vakava vaikutus	Kustannukset tai tulojen menetys yli 1 000 000 €
Vakava vaikutus	Kustannukset tai tulojen menetys 500 000 - 1 000 000 €
Selkeä vaikutus	Kustannukset tai tulojen menetys 100 000 - 500 000 €
Vähäinen vaikutus	Kustannukset tai tulojen menetys 25 000 - 100 000 €
Ei vaikutusta	Kustannukset tai tulojen menetys alle 25 000 €

Taulukko 5. Riskien arviointitaulukon kuvaukset. (Arter, 2022)

Kustannusten vaikuttavuuden arviointi on hyvin yrityskohtaista. Jokaisen yrityksen tulisi laatia omat yrityskohtaiset arviointitaulukkonsa, sillä yrityksillä on eri riskinottohalut, riskinkantokyvyt sekä riskinsietokyvyt. Vakavaramaisemmat yritykset pystyvät kestämaan suurempia taloudellisia menetyksiä, kuin esimerkiksi pienemmät uudet yritykset. Myös riskinottohalu ja riskinkantokyky vaikuttavat täten riskien arviointiin. Taulukon 5 on tarkoitus hahmottaa riskien todennäköisyyttä ja vaikuttavuutta. Luvut eivät perustu toimeksiantajayritykselle sopivaksi. Opinnäytetyön liite 2 kuvaa riskien arviointia yksityiskohtaisesti toimeksiantajayritykselle sopivalla tavalla.

#### 5.4 Riskimatriisi

Riskimatriisi, eli lämpökartta on yksi työkalu, jota käytetään osana riskien arviointia. Riskimatriisi voidaan rakentaa yrityksen arviointimenetelmiä mukaillen, jolloin todennäköisyyden asteikot ilmoitetaan taulukossa horisontaalisesti ja vaikutukset vertikaalisesti. Riskimatriisi kuvaa riskien todennäköisyyden ja vaikutuksen yhteiskuvaa yritykselle. Riskimatriisin värit kuvastavat riskin merkittävyyttä, ja värit voidaan jakaa vähintään kolmeen osaan. Kuvion 6 riskimatriisi on kuitenkin jaettu neljään väriin, sillä riskejä on tällä tavoin helpompi luokitella ja ymmärtää. Mikäli riskimatriisi olisi jaettu kolmeen väriin, jäisi keskelle suuri määrä riskejä, ja niiden



jakauma on suuri. Jakauma ei siis ole niin tarkka kolmen värin kanssa, ja saattaa jopa olla harhaanjohtava. (Hopkin 2018, 125-126)

T o d e n n ä k ö i s y y s	5 Hyvin todennäköinen					
	4 Todennäköinen					
	3 Mahdollinen					
	2 Epätodennäköinen					
	1 Hyvin epätodennäköinen					
		1 Ei vaikutusta	2 Vähäinen vaikutus	3 Selkeä vaikutus	4 Vakava vaikutus	5 Erittäin vakava vaikutus
			Vaikutus			

Kuvio 6. Riskimatriisipohja. Mukaillen: (SFS-EN IEC 31010:2019, 2019, s. 117.)

Riskimatriisin vihreä alue kuvastaa aluetta, jolla riskien merkittävyys on jäänyt pieneksi, ja jolloin riski ei todennäköisesti tarvitse jatkotoimenpiteitä. Keltainen alue kuvastaa matalia riskejä, jotka eivät tarvitse toimenpiteitä, mutta joita on hyvä pitää seurannassa. Oranssi alue kuvastaa riskejä, jotka ovat jokseenkin merkittäviä ja saattavat tarvita toimenpiteitä. Mikäli riski ei vaadi toimenpiteitä, tulee tämän kehitystä kuitenkin seurata tarkasti. Punainen alue kuvastaa taas kriittisimpiä ja kiireellisimpiä riskejä, joiden todennäköisyys ja vaikutus on arvioitu korkeaksi. Punaisella alueella ilmenevät riskit tarvitsevat usein mahdollisimman nopeasti toimenpiteitä, joiden riskit eivät pääse toteutumaan. (SFS-EN IEC 31010:2019, 2019, s. 117.)

Riskimatriisia voidaan hyödyntää riskien tunnistamisessa tai sen jälkeen. Riskimatriiseja voidaan luoda toimialakohtaisesti esimerkiksi asiakaspalveluun, järjestelmiin tai toimintaympäristöön. Näin myös riskin luonnetta saadaan rajattua. Riskimatriiseja voidaan hyödyntää riskien tunnistamisvaiheessa, samoin tavoin kuin nelikenttäanalyysiä. Riskimatriisiin voidaan koota esimerkiksi riskienhallintatyöpajan riskit, lajiteltuina niiden toimialoihin. Riskimatriisilla pyritään tunnistamaan ja

sisäistämään riskien yhteyttä ja kuvastamaan niiden merkittävyyttä. (Ilmonen ym., 2016, s.100; Liipola, 2021, s.19)

### 5.5 Riskien merkitseminen riskirekisteriin

Riskien tunnistamisen ja arvioinnin jälkeen merkittävimmät riskit merkitään riskirekisteriin. Riskirekisteriin voidaan siis lähtökohtaisesti merkitä edellisessä alaluvussa kuvaamani keltaiset, oranssit ja punaiset riskit. Riskirekisteriä voidaan pitää niin sanottuna riskien päiväkirjana, johon kirjataan merkittävimmät ja seurattavat riskit sekä uudet ilmenevät riskit. Riskirekisterin perusteella kartoitetaan yrityksen keskeisimmät riskit, ja aloitetaan tarvittavat toimenpiteet. Riskirekisteriä tulee päivittää ja toimenpiteiden etenemistä tulee seurata. Rekisteriin voi merkitä toimenpiteitä vailla olevat riskit esimerkiksi keltaisella värillä, ja mikäli toimenpiteet on jo suoritettu, voi riskin värin vaihtaa vihreäksi.

Riskirekisteriin tulee usein riskin lyhyt kuvaus riskistä ja sen vaikutuksesta sekä päivämäärät, jolloin riski on havaittu. Riskirekisteriin merkitään myös riskin todennäköisyys, vaikutus ja sen merkitys numeroituina. Kun riskiä aletaan hallinnoimaan, lisätään riskirekisteriin sen hallintatoimenpiteet, ja riski arvioidaan tämän jälkeen uudestaan, jolloin jäännösriski hyväksytetään yrityksen johdolta. Riskirekisteriin voidaan myös ilmoittaa riskistä vastuussa oleva henkilö, johon voi olla yhteydessä kyseiseen riskiin liittyvissä asioissa. Riskirekisteri voi sisältää mahdollisia riskejä ja jo tapahtuneita riskejä, mutta nämä on hyvä eritellä toisistaan. Tapahtunut riski tulee merkitä riskirekisteriin, mikäli riski sen uusiutumiseen on olemassa. Monet yritykset käyttävät riskirekisterin pohjana Microsoft Exceliä, joka on riskienhallintaa aloittelevalle hyvä tapa kerätä ja seurata riskejä. (SFS-EN IEC 31010:2019, 2019, s. 114.)

Kun riskirekisteriin on merkitty merkittävimmät riskit, aletaan riskejä käymään läpi joko riskien vastuuhenkilöiden kanssa tai sellaisen yrityksen johtoon kuuluvan henkilön kanssa, joka kuuluu riskilajin toiminta-alueeseen. Yhdessä riskistä vastuussa olevan henkilön kanssa katsotaan, ovatko riskit totuudenperäisiä ja oikein arvioituja. Kun asiasta tietoinen henkilö toteaa riskin olennaiseksi, tulisi alkaa pohtimaan keinoja,

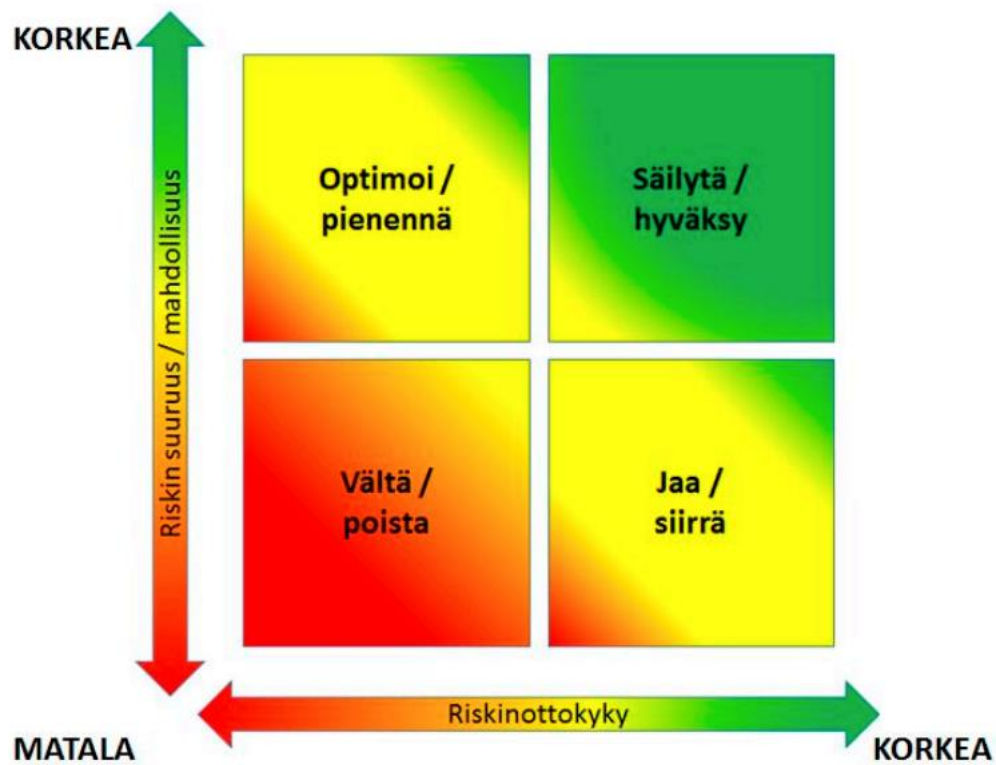
joilla riskin merkittävyyttä saataisiin alennettua ja jotta riskin toteutuessa sen merkitys yritykselle ei olisi niin tuhoisa tai haitallinen. (SFS-EN IEC 31010:2019, 2019, s. 115.)

## 6 RISKIEHALLINTAKEINOT JA SEURANTA

Kun merkityksellisimmät riskit on karkeasti tunnistettu, arvioitu ja päätetty mihin riskienhallinnan osa-alueeseen yrityksessä pitää ensimmäisenä tarttua, alkaa riskien hallinnoiminen, eli toimenpiteiden suunnittelu ja toteuttaminen. Riskienhallintaprosessin edellisten vaiheiden tarkoituksena on ymmärtää riskit, syyt ja mahdolliset seuraukset. Kun riskit ymmärretään ja niiden vaikutukset liiketoimintaan tiedetään, aloitetaan riskeille toimenpiteet, jotta riskien toteutumiselta välttyttäisiin tai niiden vaikutus yrityksen toimintaan ei olisi niin merkittävää. Riskien hallintaan on monia keinoja, joilla vaikutusta ja todennäköisyyttä voidaan pienentää. Jokaista riskiä tulee käsitellä tapauskohtaisesti ja jotta paras hallinnointikeino löydetään, tulee toimenpiteiden vaikutuksia miettiä myös yrityksen muihin toimintoihin. (SFS-ISO 31000:2018, 2018, s. 18; Juvonen, 2014, s. 23.)

Kuvion 7 osoittamalla tavalla, riskien hallintatavat voidaan jakaa neljään osaan. Kuvion värit kuvailevat riskin vakavuutta ja mahdollisuutta samalla asteikolla kuin edellisen luvun 5.4 riskimatriisissäkin. Mitä punaisempi riski on, sitä vakavampi, todennäköisempi ja haitallisempi se on yritykselle toteutuessaan. Keltainen väri kuvastaa riskiä, jolle on suositeltavaa tehdä toimenpiteitä, mutta ei ole yhtä vahingollinen kuin punaisen värin omaavat riskit. Vihreä väri kuvastaa riskiä, joka on turvallista hyväksyä, mikäli riski on niin pieni, tai sen todennäköisyys on lähes mahdoton. Horisontaalinen nuoli kuvastaa riskinottokykyä, suhteessa riskin suuruuteen ja mahdollisuuteen. Mikäli korkea riski jätetään vailla toimenpiteitä, kuormittaa se yrityksen riskinottokykyä. Jos riski ylittää yrityksen asettaman riskinottokyvyn, tulee riskille viimeistään tehdä toimenpiteitä, jotta sen toteutuessa vahingollisimmilta seurauksilta vältytään. Tässä luvussa perehdytään yleisesi kuvion 7 osoittamiin keinoihin joita muun muassa laskutuspalveluyrityksellä on riskien

hallinnoimisessa, sekä miten riskejä tulisi kehittää ja seurata tulevaisuudessa. (Valtiovarainministeriö, 2017, s. 17.)



Kuvio 7. Riskienhallintakeinot. (Valtiovarainministeriö, 2017, s. 17.)

### 6.1 Riskin optimointi ja pienentäminen

Riskin optimoinnilla ja riskin pienentämisellä tarkoitetaan samaa riskinhallintakeinoja. Optimoinnilla ja pienentämisen keinoilla pyritään etsimään paras vaihtoehto riskitapahtuman ehkäisemiseksi. Riskin pienentäminen tai optimointi ovat yleisimpiä tapoja hallita riskejä, ja niiden tavoitteena on pienentää joko riskin todennäköisyyttä tai vaikutusta. Ensisijaisesti yrityksen tulisi keskittyä riskin todennäköisyyden pienentämiseen, jotta riski ei toteutuisi. Riskin pienentämiseen on riskikohtaisesti mietittäviä keinoja, joilla riskin tapahtumista tai vaikutusta voidaan lieventää parhaimman lopputuloksen saavuttamiseksi.

Esimerkkinä riskin pienentämiseen ja optimointiin voidaan ottaa laskutuspalveluyrityksen verottomien korvausten myöntäminen, joka on havaitsemani riski ja ollut myös Verohallinnon tarkastelun kohteena.

Laskutuspalveluyritykset maksavat kevytyrittäjilleen verottomia matkakulukorvauksia, mutta tehtyjä matkoja on hyvin vaikea todeta tehdyiksi. Tapahtumassa esiintyy riski, sillä mikäli laskutuspalveluyritys maksaa aiheettomia korvauksia verovapaasti, voi laskutuspalveluyritys kärsiä taloudellisia tappioita maksaessaan kevytyrittäjien veroja verohallinnolle.

Vaihtoehtona laskutuspalveluyrityksellä on kuitenkin esimerkiksi ottaa käyttöön Mapon Go -sovellus. Sovellus pienentää aiheettomien matkakulujen hakemisen riskiä, sillä se piirtää GPS:n avulla, luo aikaleiman sekä kertoo ajettujen kilometrien määrän. Ratkaisua tulisi kuitenkin pohtia eri näkökulmista. Laskutuspalveluyrityksen tulee miettiä esimerkiksi, onko sillä resursseja käydä jokainen matkakulu läpi, vai tarvitseeko siihen kehittää oma ohjelmansa. Mikäli automaattinen käsittely on todella kallis tai sitä on vaikea toteuttaa, yrityksen tulee pohtia, tulisiko taloushallintoon palkata lisää henkilökuntaa. Riskien pienentämisessä ja niiden hallinnassa tulee ottaa huomioon riskin seuraukset ja vaihtoehdot, jotta paras mahdollinen lopputulos saavutettaisiin. Parhaalla lopputuloksella tarkoitetaan sitä, että pyritään pienentämään riski niin mitättömäksi, että riskin toteutuessa tästä ei aiheudu merkittävää haittaa yritykselle. Riskien pienentäminen ei saisi kuitenkaan vaikuttaa negatiivisesti muihin liiketoiminnan malleihin, jolloin riski siirtyy liiketoiminnasta toiseen. Riskin pienentämisen yhteydessä on otettava huomioon siis myös riskin pienentämisestä johtuvat sivuvaikutukset. (Ilmonen ym., 2016, s.133; Mapon, n.d.)

## 6.2 Riskien hyväksyminen ja säilyttäminen

Jos riski hyväksytään osana liiketoimintaa, tarkoittaa sellaista riskiä, joka ei välttämättä tuota lisäarvoa yritykselle. Riskin säilyttäminen taas tarkoittaa sellaisen riskin hyväksymistä, joka tuo lisäarvoa yritykselle, ja sen negatiivisista vaikutuksista huolimatta se päätetään säilyttää. Riskit, joita pidetään joko epätodennäköisinä tai vaikutukseltaan pieninä, hyväksytään tai säilytetään usein osaksi liiketoimintaa. Tämä tarkoittaa, että riski ei vaadi jatkotoimenpiteitä seuraamisen lisäksi. On hyvä muistaa, että yrittäminen sisältää aina riskejä, ja yritystoiminnassa ei voi välttyä kaikilta riskeiltä. Mikäli epätodennäköisiin ja merkityksettömiin riskeihin kulutetaan liikaa resursseja ja aikaa, voi tämä olla haitallista, ja yrityksen kehitys hidastuu. Riskien

hyväksyminen on osa riskienhallintaa eikä tarkoita, että riskienhallinta olisi huonolla tasolla tai vastuutonta. (Juvonen, 2014, s. 28.)

Pienten riskien kehitystä on kuitenkin hyvä seurata, jotta niiden riippuvuudet ja kerrannaisvaikutukset ymmärretään. Jos laskutuspalveluyrityksellä on havaittu riski laskujen lähettämisen yhteydessä, ja lasku on lähtenyt väärällä arvonlisäverokannalla, voidaan tämä riski hyväksyä tai säilyttää osana liiketoimintaa. Riskiä olisi kuitenkin hyvä seurata, sillä mikäli laskuja lähetetään väärällä arvonlisäverokannalla päivittäin suuria määriä, myös riskin merkitys kasvaa, ja verontarkastuksessa voidaan joutua maksamaan arvonlisäveroja huomattavia määriä takaisin. (Juvonen, 2014, s. 28.)

### 6.3 Riskin siirtäminen ja jakaminen

Riskin siirtämisessä riskin vaikutukset siirretään toiselle osapuolelle. Kun riski jaetaan, säilyy osa riskistä kuitenkin yrityksellä. Riskejä voidaan siirtää toiselle osapuolelle esimerkiksi sopimuksilla tai vuokraamalla tarvittavia palveluita. Vakuuttaminen on yksi yleisimmistä riskin jakamisen keinoista. Vakuuttaminen voidaan todeta olevan riskin jakamista vakuutusyhtiön kanssa, sillä yritykselle jää riskin syntyessä usein omavastuu maksettavaksi ja lisäksi yritykset maksavat vakuutusyhtiölle vakuutusmaksuja riskin ottamisesta. Vakuuttaessa riskejä, tulee ottaa huomioon vakuutuksen omavastuu ja hinta ja verrata sitä otettavaan riskiin. Esimerkiksi isot rakennus- tai kuljetusalan toimijat eivät usein vakuuta heidän omia tieliikenteeseensä rekisteröityjä ajoneuvojaan pakollisten vakuutusten lisäksi, sillä omavastuun maksaminen jokaisesta ajoneuvosta tulisi kalliimmaksi kuin riskin hyväksyminen. Yritykset siis ottavat riskin, että auto saattaa mennä rikki tai se voidaan kolaroida, mutta näin joko tapahtuu niin harvoin, tai sen vaikutus ei ole niin iso, että vakuutuksen kustannukset ylittäisivät riskin kustannukset. (Juvonen, 2014, s. 27.)

Riskien jakaminen vakuuttamalla on kuitenkin usein kannattavaa. Laskutuspalveluyrityksen toiminta perustuu digitalisoitumisen kehittyessä suurelta osin verkkoon. Yhä enemmän tietoja säilytetään verkossa, ja palvelut tuotetaan internetyhteyden välityksellä. Riskit viruksista, kyberhyökkäyksistä, tietovuodoista ja palvelunestohyökkäyksistä ovat osa jokaisen verkossa toimijan arkipäivää. Myös näitä

riskejä voidaan vakuuttaa. Markkinoilla on monia vaihtoehtoja kyberturvallisuuteen liittyen, ja näitä vakuutuksia kutsutaan usein kybervakuutukseksi. Vakuutus voi kattaa näitä riskejä, jotka voivat aiheuttaa suuria taloudellisia vahinkoja yritykselle. Vakuutuksiin voi kuulua taloudellisten vahinkojen korvaamiseksi myös tietoturva- ja asiantuntijapalveluita. On hyvä tiedostaa oma turvallisuustaso, ja pohtia riskien vaikutusta yritykseen ja verrata sitä vakuutusten hintaan. (Ilmonen ym., 2016, s.134)

Riskin siirtäminen sopimuksilla tarkoittaa esimerkiksi jonkin toiminnan ulkoistamista, jotta riski ei suoranaisesti kohdistu yritykseen. Riskien siirto sopimuksilla koskee erityisesti laskutuspalveluyrityksiä, sillä palvelun käyttöehtojen avulla riskejä voidaan siirtää palvelun käyttäjälle. Luvussa 6.3 käytettiin esimerkkinä Mapon Go -sovelluksen käyttöönottoa yhtenä keinona pienentää aiheettomien verovapaiden korvausten maksamista. Voidaan todeta, että Mapon Go -sovellus vähentää todennäköisesti riskiä, mutta riski kohdistuu kuitenkin laskutuspalveluyritykseen, mikäli yritys joutuu maksamaan aiheettomien verovapaiden kulujen arvonnäköveroja tai tuloveroja.

Tapauksessa tulisi myös pohtia, voiko laskutuspalveluyritys siirtää riskin kevytyrittäjille. Kevytyrittäjiä voidaan pyytää vakuuttamaan esimerkiksi matkakulujen tietojen olevan oikein, jolloin vastuu verovapaista korvauksista siirtyy laskutuspalveluyritykseltä kevytyrittäjälle. Tehokkain tapa olisi mainita asiasta käyttöehdoissa eli niin sanotusti siirtää vastuu kulujen hakijalle. Myös tässä tilanteessa tulisi miettiä sopimuksen vastuullisuutta ja sitä, mikä vaikutus esimerkiksi yrityksen maineeseen olisi sillä, että moni kevytyrittäjä joutuisi maksamaan jäännösveroja verohallinnolle.

#### 6.4 Riskien poistaminen ja välttäminen

Riskin poistamisessa riskin vaikutuksen ja todennäköisyys pyritään poistamaan kokonaan. Riskin välttämällä pyritään usein radikaaleihin muutoksiin, mikä vähentää riskin todennäköisyyden tai vaikutuksen lähes mitättömäksi, mutta ei kokonaan. Riskien poistaminen ei ole usein mahdollista, mutta poikkeuksellisissa tapauksissa se voi olla yrityksen paras ratkaisu, mikäli riskin vaikutus on suuri ja riski

on todennäköinen. Riskin poistaminen on yritykselle kallista, mutta joissakin tapauksissa muodostuu silti kannattavaksi. Riskejä voidaan poistaa myös osittain, mutta toisaalta myös riskin poistaminen saattaa tuoda mukanaan uusia riskejä. Laskutuspalveluyrityksellä on useita teknologiaan ja tietoturvaan liittyviä riskejä, sillä palvelu tarjotaan kokonaan verkossa. Mikäli esimerkiksi laskutuspalveluyritys tarjoaa käyttäjilleen ennakkopalkkaominaisuutta, mutta tässä todetaan huomattava määrä väärinkäytöksiä, voidaan ennakkopalkka ominaisuus poistaa, jolloin myös sen riski poistuu. Ennakkopalkka ominaisuus on palvelu, jossa käyttäjälle tarjotaan maksusuoritusta ennakoon tehdystä työstä. Mikäli käyttäjät eivät kuitenkaan tee työtään, ei myöskään käyttäjän asiakas maksa suoritusta tehdystä työstä, ja yritys kärsii näin luottotappiosta. Riskin poistamisen vaikutukset saattavat heijastaa käyttäjien epäytyväisyyteen, ja ennakkopalkka palvelun kehittämisen kulut ovat tappiota yritykselle. Näin ollen riskin poistamista tulee ajatella monesta eri näkökulmasta ja tunnistaa myös sen tuomat tappiot ja riskit.

Riskejä voidaan välttää, mikäli riskin vaikutus yritykseen on suuri ja tätä riskiä ei haluta ottaa kannattavan liiketoiminnan jatkuvuuden vuoksi. Riskin välttäminen ei poista riskiä kokonaan, vaan mahdollisuudet riskin tapahtumiselle säilyy, mutta hyvin pienenä. Jos laskutuspalveluyrityksen kautta on pystynyt laskuttamaan esimerkiksi maahan, jossa on suuri riski rahanpesulle tai terrorismin rahoitukselle, voidaan riskiä välttää ja estää tämän maan laskuttaminen laskutuspalveluyrityksen kautta. Vaikka riskiä pyritään välttämään, ei se poista riskiä kokonaan. Mahdollisuus rahanpesulle tai terrorismin rahoittavalle toiminnalle voi esiintyä myös muissa maissa, joten riski ei ole poistunut yritykseltä, mutta sitä on pyritty välttämään poistamalla suurin riski kokonaan. Maan poistamisen yhteydessä tulee kuitenkin miettiä, kuinka paljon maahan lähetetään laskuja, kuinka paljon se vaikuttaa yrityksen liikevaihtoon ja ovatko laskutukset olleet epämääräisen suuria tai muuten hämääviä. Näitä asioita tulisi punnita laskukohtaisesti, ja tehdä tapauskohtaisen arvion perusteella päätös maan laskuttamisen sallimisesta. Vaihtoehtona tulisi miettiä tarkkoja kontrolleja laskun lähettämisestä kyseiseen maahan. (Juvonen, 2014, s. 25.)



## 6.5 Riskien seuraaminen, raportointi ja toiminnan kehittäminen

Riskien kirjaamisen ja niiden hallinnoimisen tavoitteena on kehittää ja parantaa yrityksen toimintaa sekä pyrkiä vähentämään ja estämään vahinkojen syntymistä. Tilanteet muuttuvat ja riskit niiden mukana. On tärkeää seurata vaikutukseltaan pieniä riskejä, jotta ne eivät pääse eskaloitumaan, mutta myös merkityksellisimpiä riskejä ja niiden toimenpiteitä. Merkityksellisimpien riskien hallintaan kuuluu toimenpiteiden suorituksen seuranta, jotta niiden lopullinen jäännösarvo voidaan hyväksyä. Myös läheltä piti -tilanteita kannattaa seurata ja tunnistaa niiden mahdolliset riskit. Läheltä piti -tilanteissa vain seuraukset ovat jääneet puuttumaan, joten riskiä kannattaa seurata ja aloittaa mahdolliset toimenpiteet sen arvioinnin mukaan. (Ilmonen ym., 2016, s.194)

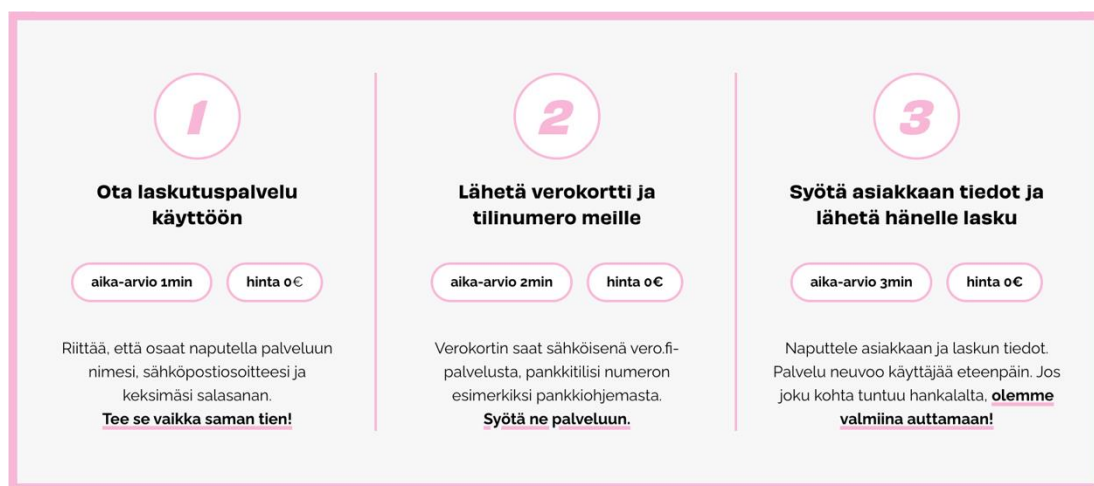
Riskien seuraamisella pyritään varmistamaan, että päätökset riskienhallintatoimenpiteisiin ovat olleet oikeat ja vastaavat arvioitua jäännösarvoa. Mikäli toimenpide ei ole tiputtanut esimerkiksi riskin todennäköisyyttä sen toivomalla tavalla, joudutaan riskille mahdollisesti tekemään uusia toimenpiteitä. Toimenpiteiden toteutumiselle on tärkeää, että roolit toimenpiteiden toteuttamiselle ovat selkeät. Riskien seurantaa voi toteuttaa riskienhallinnasta vastaava henkilö, joka seuraa riskien nykytilaa ja päivittää toimenpiteiden tapahtumia riskirekisteriin. Myös riskin vastuuhenkilö voi raportoida tapahtumista riskienhallintavastaavalle, mutta riskienhallintavastaava on kuitenkin vastuussa siitä, että toimenpiteet toteutetaan suunnitelman mukaisesti. (SFS-ISO 31000:2018, 2018, s. 26.)

Mikäli riskit vaikuttavat henkilöstön toimintaan, on niistä myös tiedotettava henkilöstöä. Riskien raportoinnilla olennaista on kuitenkin informoida yrityksen johtoa ja hallitusta yrityksen ajankohtaisesta riskikuvasta. Riskikuva voidaan esitellä riskienhallintaa aloittelevan yrityksen hallitukselle esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa ja yrityksen johdolle esimerkiksi kvartaaleittain. Riskikuvaa on hyvä pitää jatkuvassa tarkkailussa, sillä riskienhallintatoiminnan vuoksi se saattaa muuttua radikaalisti lyhyessä ajassa. Yrityksen johdon ja hallituksen tulisi sisäistää riskinkantokykynsä ja verrata sitä nykyiseen riskikuvaan. Samalla yrityksen riskienhallintaa pyritään organisoimaan ja kehittämään, jotta siitä tulisi systemaattisempaa. Johto tai hallitus voi esittää esimerkiksi erilaisia riskienhallintamalleja yritykseen tai muuttaa riskinkantokykyään. Tavoitteena on kuitenkin turvata yrityksen jatkuva kannattava

toiminta riskienhallinnan avulla ja oppia tapahtuneista riskeistä. (SFS-ISO 31000:2018, 2018, s. 18.)

## 7 EHDOTUS RISKIENHALLINNAN TOTEUTTAMISELLE TOIMEKSIANTAJAYRITYKSESSÄ

Laskutuspalvelu on Suomessa uusi toimiala, sillä ennen laskutuspalveluyritysten olemassaoloa työstä ei voinut laskuttaa ilman omaa yritystä tai ilman työsuhdetta. Edes laki ei tunne termiä kevytyrittäjä, joten laskuttaminen ilman y-tunnusta on myös vaatinut toimenpiteitä muun muassa Verohallinnolta, vakuutusyhtiöiltä ja työvoimatoimistoilta. Laskutuspalveluyritykset ovat tuoneet mahdollisuuksia monille Suomessa asuville henkilöille, jotka ovat halunneet esimerkiksi kokeilla yrittäjyyttä ilman suuria riskejä tai omistautuneisuutta. Useat laskutuspalvelut eivät peri rahaa palvelun aloittamisesta, vaan palkkio peritään palvelumaksun muodossa laskutetusta työstä. Laskujen luonti tapahtuu helposti verkossa, ja laskutuspalvelut huolehtivat verojen maksamisesta ja muista velvollisuuksista kuten arvonlisäveron tilittämisestä. (Accountor, 2022)



Kuvio 8. Kevytyrittämisen aloittaminen. (Free.fi, n.d.)

Kuvio 8 kuvaa laskutuspalvelu Free:n prosessia aloittaa kevytyrittäjäyys. Useat laskutuspalvelut markkinoivat itsestään kuvan, että kevytyrittäjäyden aloittaminen on

ilmaista ja helppoa. Kilpailu toimialalla kuitenkin näkyy yritysten palvelumaksujen suuruudessa. Laskutuspalveluyritys Truster markkinoi itseään halvalla hinnalla ja on yksi harvoista laskutuspalveluyrityksistä, joka tarjoaa palveluitaan kiinteään 49 euron kuukausihintaan. Free:n palvelumaksu on 4 %, johon lisätään lisäksi pakollinen 2,5 % Free.fi-turva, joka sisältää vastuu- ja tapaturmavakuutuksen. Mikäli laskutuspalveluyrityksen liikeidea ei perustu asiakkaiden saamiseen alhaisen hinnan perusteella, markkinoivat laskutuspalveluyritykset itseään helppokäyttöisyyden ja ilmaisen aloittamisen kautta. (Free.fi, n.d.; Truster.fi, n.d.)

Kilpailu toimialalla on kasvanut, ja uusia laskutuspalveluyrityksiä perustetaan vuosittain lisää. Laskutuspalveluyritykset tarjoavat nykyään entistä enemmän erilaisia palveluja, joilla pyritään saamaan laskutuspalveluyrityksille enemmän asiakkaita ja saamaan palvelu vastaamaan asiakkaan tarpeita. Laskutuspalveluille ominaista on se, että asiakkaita tarvitaan paljon sillä palvelumaksun osuus ei voi olla liian suuri. Jos asiakkaita on paljon, voidaan myös palvelumaksujen hintaa pienentää. Uusi toimiala, useiden henkilöiden palkka-asioista huolehtiminen, verkossa toimiminen ja kova kilpailu asiakkaista tuovat mukanaan myös paljon toimiala- ja yrityskohtaisia riskejä. Näitä riskejä voidaan kuitenkin hallita harkituilla päätöksillä yhdessä yrityksen johdon ja hallituksen kanssa. Luvussa perehdytään toimeksiantajayrityksen riskienhallinnan tavoitteisiin, keskeisiin havaittuihin riskeihin ja siihen miten niitä voidaan hallita. Luvun lopussa luodaan riskikartoitus toimeksiantajayrityksen keskeisimmistä havaituista riskeistä.

### 7.1 Suositukset toimeksiantajayrityksen riskienhallinnan organisoinniseksi ja tavoitteiksi

Toimeksiantajayrityksen tulee asettaa tavoitteet riskienhallinnalle, ja hallituksen sekä yrityksen johdon tulee hyväksyä nämä tavoitteet. Koska riskienhallinta on yritykselle uutta, on yrityksen suositeltavaa asettaa inhimilliset tavoitteet riskienhallinnan toteutukselle. Mielestäni toimeksiantoyritykselle tulisi nimetä yksi riskienhallinnasta vastaava henkilö. Riskienhallinnasta vastaava henkilö voi olla jokin jo työssä oleva henkilö, jonka aika riittäisi myös riskienhallintaan, tai jonka ajasta voidaan joustaa riskienhallinnan ylläpitämiseen. Riskienhallinnasta vastaavalla henkilöllä olisi hyvä olla kokemusta riskienhallinnasta tai hänet tulisi kouluttaa riskienhallintaan.

Riskienhallintavastaavan tulee yhdessä hallituksen ja yrityksen johdon kanssa määrittää yrityksen riskinkantokyky. Toimeksiantajayrityksen riskinkantokyvyn tulisi olla esimerkiksi 5–8 % yrityksen liikevoitosta. Luvussa 4.2 kerrotaan riskinkantokyvyn olevan 1–3 % liikevoitosta, mikäli yritys toimii kypsässä markkinassa, muutokset ovat hallittuja ja ennakoitavissa, ja yrityksellä ei ole kunnianhimoisia laajentumisen tavoitteita. Toimeksiantoyritykseni toimii kuitenkin alalla, joka on uusi ja jossa useimmat muutokset eivät ole ennakoitavissa. Toimialalla kohdataan usein ongelmia esimerkiksi viranomaisten suhtautumisesta kevytyrittäjyyteen. Yrityksen riskinkantokyvyn tulee olla aggressiivisempi, sillä toimialalla käydään kovaa kilpailua. Esimerkiksi teknologian muuttuessa jatkuvasti, tulee yrityksellä olla halu investoida ja pysyä teknologian muutoksen mukana, jotta oma markkina-asema säilytetään.

Toimeksiantoyritykselläni on siis paljon kehitysprojekteja ja osan projekteista tiedetään olevan tappiollisia ennen niiden aloittamista. Toimialan kova kilpailu kuitenkin painostaa toimeksiantajayritystä tarjoamaan myös niitä palveluita, joita kilpailijatkin tarjoavat. Yrityksen projekteilla tähdätään tulevaisuuteen ja pienikin etu, jota kilpailijalla ei ole, saattaa olla suuri kilpailuvaltti yritykselle tulevaisuudessa. Useimpien projektien odotetaan tuottavan yritykselle kuitenkin kustannuksiaan enemmän. Kova kilpailu, teknologian jatkuvan kehittyminen ja uusi toimiala pakottavat kuitenkin yrityksen ottamaan riskejä ja kokeilemaan erilaisia toimintamalleja. Tämän vuoksi olen arvioinut yrityksen riskinkantokyvyksi 5–8 % liikevoitosta, ja toimeksiantajayrityksen taloudelliset luvut osoittavat tämän riskinkantokyvyn olevan mahdollinen. Yrityksen riskinottohalun voidaan todeta siis olevan aggressiivinen.

Riskinkantokykyä voidaan kuvata numeraalisin arvoin, mutta riskinottohalua kuvataan usein verbaalisesti. Mikäli riskienhallinta asetetaan hyvälle tasolle toimeksiantoyrityksessä, voidaan myös riskinottohalu asettaa sen mukaisesti vastaamaan riskinkantokykyä. Riskinottohalu on se riskin määrä, jonka organisaatio on valmis ottamaan pyrkiessään tavoitteisiinsa. Jos riskinkantokyvyksi asetetaan 5–8 % liikevoitosta, voidaan riskinottohalua kuvata toimeksiantoyrityksessä muun muassa avoimeksi. Avointa riskinottohalua voi kuvata esimerkiksi se, että otetaan mahdolliset

uudet haasteet avoimesti vastaan, eikä pyritä niinkään karttamaan riskejä. Riskienhallinnan tarkoituksena on turvata yrityksen jatkuva kannattava toiminta, ja tarkoituksena ei olekaan karttaa riskejä, vaan hallita niitä. Toimeksiantajan riskinottohalua voi kuvata avoimeksi uusille haasteille riskit silmällä pitäen.

Riskinkantokyky ja riskinottohalu seuraavat yrityksen strategiaa muun muassa yrityksen kehityksessä. Kun riskienhallinta on kehittynyttä ja riskienhallinta otetaan huomioon jokaisessa päätöksenteossa suhteessa riskinkantokykyyn ja riskinottohaluun, voidaan riskienhallinnan todeta olevan yksi elin yrityksen päätöksenteossa. Toimeksiantajayrityksen riskienhallinta on kuitenkin vasta alkuvaiheissa, joten riskienhallinta kannattaa asettaa ensiksi riskien seuraamisen tasolle. Kun toimeksiantajayrityksen riskejä aletaan tunnistamaan ja hallinnoimaan, voidaan riskienhallinta ottaa osaksi jokapäiväistä päätöksentekoa. Tavoitteet riskienhallinnalle kannattaa siis asettaa minimaalisiksi ja siten kehittää sitä ajan saatossa. (Ilmonen ym., 2016, s.84)

## 7.2 Toimeksiantajayrityksen riskien tunnistaminen ja arviointi

Kun toimeksiantajayritys on asettanut selkeät tavoitteet riskienhallinnalle, ensimmäinen vaihe tämän jälkeen on riskien tunnistaminen. Toimeksiantajayritykseni toimii Suomessa, joten myös riskien tunnistaminen helpottuu. Osallistujat saadaan helpommin yhteen ja siten aikaa sekä resursseja säästetään. Aika ja resurssit tulee aina laskea tavoitteiden mukaan, mutta esimerkiksi neljän tunnin riskienhallintatyöpajalla voidaan saada jo paljon aikaan. Mielestäni toimeksiantajayrityksen tulisi järjestää omat työpajat jokaiselle yrityksen sisäiselle ryhmälle, joihin osallistuu jokaisen ryhmän henkilöstö ja ryhmänjohtaja. Riskienhallintavastaava ohjaisi työpajaa ja jakaisi ennakkomateriaalit jokaiselle osallistujalle esimerkiksi päivää ennen työpajaa. Ennakkomateriaalit tulisi palauttaa ennen työpajan aloittamista, jotta jokainen yksilö antaa oman näkemyksensä yrityksen riskeistä. Työpajan ennakkomateriaalina voi olla esimerkiksi tyhjä SWOT-analyysi, johon jokainen saa pohtia yrityksen mahdollisuuksia, vahvuuksia, uhkia ja heikkouksia.

Riskienhallintatyöpajan järjestäminen ryhmittäin rajaa usein toimeksiantajayrityksen riskejä niihin osa-alueisiin, jossa ryhmät toimivat. Työpajoissa saadaan enemmän keskustelua aikaan ja riskejä ilmi, kun osallistujat ovat tietoisia saman osa-alueen eri riskeistä. Vaikka osallistujilla on rajattu alue ja tietoisuus yhden osa-alueen riskeistä, ei tämä kuitenkaan estä tunnistamasta muita ulkoisia riskejä. Työpajat voidaan jakaa esimerkiksi asiakaspalveluun, markkinointiin, talouteen ja ohjelmiston kehitykseen. Kun työpajat rajataan ryhmiin, niin myös riskien käsittely helpottuu riskien hallinnasta vastaavan henkilön näkökulmasta, sillä todennäköisesti suurin osa riskeistä kohdistuu yhteen liiketoiminnan osa-alueeseen.

Toimeksiantajayritykselle riittää jokaisen ryhmän kanssa työpajan järjestäminen ja riskejä esiintyy varmasti jo enemmän kuin tarpeeksi työpajan ansiosta. Työpajan järjestäminen on hyvä keino saada riskienhallinta alkuun yrityksessä. Erillinen riskienhallintatyöpaja voidaan kuitenkin järjestää yrityksen johtohenkilöiden kanssa, sillä uudet ideat ja päätökset tapahtuvat johtoportaan, ja on myös tärkeää saada heidän näkemyksiään yrityksen riskeistä.

Todetut riskit voidaan arvioida työpajoissa yrityskohtaisilla taulukoilla ja riskienhallintavastaavan tulisi antaa käsitys riskien arvioinnista. Opinnäytetyön liitteeksi on lisätty arviointia helpottava taulukko, joka kuvaa riskin todennäköisyyttä ja vaikutusta. Liite 2, eli riskien arviointitaulukko on luotu toimeksiantajayritykselle sopivaksi. Liitteessä on huomioitu yritykselle suositeltava riskinottohalu suhteessa yrityksen liikevaihtoon, sekä tilikausien tuloksiin. Liitettä voidaan käyttää hyödyksi riskein arvioinnissa työpajoissa, sekä lopullisen riskin arvioinnin yhteydessä. Merkittävimmät riskit arvioidaan työpajan jälkeen uudelleen yrityksen johtohenkilöiden kanssa. Suositelen riskien arviointitaulukon hyödyntämistä myös lopullisissa riskien arvioinneissa. Kun yhteinen näkemys riskin merkityksestä on saatu, aloitetaan merkityksellisimpien riskien hallintatoimenpiteet.

### 7.3 Keskeisimmät riskit toimeksiantajayritykselle

Luvussa 5.1 on riskilajeittain listattu havaittuja keskeisiä riskejä toimeksiantajayritykselle strategisiin, operatiivisiin ja taloudellisiin riskeihin. Tässä

luvussa perehdytään, että miksi juuri nämä riskit ovat keskeisiä toimeksiantajayritykselle ja miksi niihin tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Luvussa on tuotu esiin esimerkkejä riskien vaikutuksesta ja todennäköisyydestä, jotta kokonaisuus huomioiden riskistä syntyy merkittävä toimeksiantajayritykselle.

### 7.3.1 Strategiset riskit

Liiketoiminnan kehittymiseen liittyvät riskit ovat toimeksiantajayrityksen toimialalla suuret, sillä uusi toimiala ja kilpailu tuovat tarpeen jatkuvalle palveluiden kehittämiselle. Liiketoimintaa pyritään kehittämään toimeksiantajayrityksen asiakkaille mahdollisimman helpoksi, ja teknologian muuttuessa myös palveluita on muutettava vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Toimeksiantajayrityksen liiketoiminnan kehittymiseen liittyy esimerkiksi merkittävien taloudellisten investointien epäonnistumisen riski. Investoinnit epäonnistuvat, mikäli tuotetut palvelut eivät vastaa asiakkaan tarpeita. Liiketoiminnan kehittämisen kanssa tulee toimeksiantajayrityksen tiedostaa sen tuomat riskit ja toimialan suuri ennakkotiedottomuus.

Toimeksiantajayrityksen liiketoimintaympäristöön liittyy useita riskejä, jotka voivat olla haitallisia toimeksiantajayrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kilpailu toimialalla on merkittävää, ja laskutuspalveluyritykset haluavat kevytyrittäjien aloittavan juuri heidän palvelussaan. Jotta toiminta olisi kannattavaa, tulee toimeksiantajayrityksen seurata kilpailijoidensa hinnoittelua, heidän palveluitaan ja heidän palvelunsa laatua ja tarvittaessa vastata näihin. Jos kilpailijat yrittävät saavuttaa merkittävän markkina-aseman esimerkiksi hinnoittelemalla omat palvelunsa edullisemmaksi kuin toimeksiantajayritys, on tällä omat riskinsä asiakkaiden menettämisessä. Hinta on merkittävä osa sitä, minkä palvelun aloittava kevytyrittäjä aikoo valita. Toimeksiantajayritys on otettava muun muassa tämä asia huomioon, jotta kevytyrittäjät eivät vaihda palvelua, jolloin uusien asiakkaiden määrä pieneneisi ja strategiset tavoitteet jäisivät saavuttamatta.

Regulaatoririskit ovat yhä keskeisimpiä toimeksiantajayritykselle, sillä niitä on hyvin vaikea ennakoida ja ne aiheuttavat muutoksia yrityksen toimintaan. Regulaatoririski toteutui edellisen kerran laskutuspalveluyrityksille 18.8.2022 julkaistussa verottajien

ohjeistuksessa, jossa kaikkien kulukuittien, pois lukien matkakulujen, kuten juna- ja bussilippujen, hakeminen palvelun kautta verovapaana tulona kiellettiin kevytyrittäjiltä. Uudessa ohjeessa vaadittiin myös, että matkakulut tulee olla ilmoitettuna laskulla, jotta laskun saaja on tietoinen kevytyrittäjän haetuista kilometrikorvauksista yksityiskohtaisesti. Regulaatoriskit ovat hyvin arvaamattomia ja vaikeita ennustaa, ja ne voivat pahimmillaan muuttaa koko laskutuspalvelun toiminnan. Regulaatoriskit vaikuttavat myös operatiiviseen toimintaan ja vievät esimerkiksi toimeksiantajayrityksen palvelun kehittäjiltä paljon aikaa uusien ohjelmien laatimiseen, jotta ne vastaavat viranomaisten vaatimia malleja. Verohallinnon ohjeet eivät kuitenkaan ole lakeja, mutta mikäli ohjeistuksia ei noudateta, voi Verohallinto haastaa yrityksen oikeuteen ja asia käsiteltäisiin korkeimmassa hallinto-oikeudessa. Regulaatoriskit saattavat pahimmillaan aiheuttaa suuria muutoksia yrityksen toimintaan ja Verohallinnon 18.8.2022 julkaisema ohje oli vain pieni muutos toimialalla. Suuremmat muutokset voivat aiheuttaa myös merkittäviä strategisten tavoitteiden epäonnistumisia. Uusimmat Verohallinnon ohjeistukset laskutuspalveluyrityksille ovat laajat ja uusia ohjeistuksia ei ole tullut vuosittain. Seuraavien vuosien varrella uusia regulaatiomääräyksiä ei siis pitäisi tulla Verohallinnolta. Regulaatoriskien määrä Verohallinnon osalta on siis pienentynyt, mutta niiden merkittävyys nostaa riskin keskeiseksi toimeksiantajayritykselle. (Verohallinto, 2022, Luku 2.)

Maineriski toimeksiantajayritykselle, kuin myös usealle muullekin yrityksille on keskeinen. Palvelun vaihtaminen on tehty hyvin helpoksi, eikä se vaadi suurempia toimenpiteitä itse kevytyrittäjältä. Mikäli yrityksen maine kärsii, tuottaa tämä epävarmuutta yritykseen ja huono maine ajanee asiakkaita toisiin laskutuspalveluyrityksiin. Maineriski voi pahimmillaan vaarantaa yrityksen kannattavan toiminnan jatkumisen ja siksi yritysten on varjeltava mainettaan. Maineriski voi toteutua mitä pienimmästä asiasta, kuten esimerkiksi asiakaspalvelusta. Mikäli toimeksiantajayrityksen asiakaspalvelu on tuottanut suunnattoman pettymyksen asiakkaalle ja asiakas kirjoittaa tästä sosiaalisen median kanaville, saattaa tästä kehkeytyä ikävien tapahtumien sarja. Pahimmillaan ihmiset voivat yhtyä palvelun huonoon laatuun ja muun median kiinnostuessa on yrityksen maine jo kärsinyt. Jos toimeksiantajayritys on tunnettu huonosta ja välinpitämättömästä asiakaspalvelusta ja yritys on ollut otsikoissa pääsääntöisesti negatiivisissa asioissa,



aloittavat uudet kevytyrittäjät toimintansa mitä todennäköisemmin jossakin toisessa palvelussa.

### 7.3.2 Operatiiviset riskit

Operatiiviset riskit ovat tappioriskejä, jotka aiheutuvat joko riittämättömistä tai epäonnistuneista prosesseista, järjestelmästä, henkilöstöstä tai ulkoisista tapahtumista. Luvussa 5.1 laskutuspalveluyrityksen keskeisimmiksi operatiivisiksi riskeiksi mainittiin tietoturvallisuusriskit, johtamiseen liittyvät riskit, projektiriskit ja teknologiariskit. (Ilmonen ym., 2016, s.78-79)

Useat laskutuspalveluyritykset toimivat ainoastaan verkossa. Myös toimeksiantajayritys toimii ainoastaan verkossa ja samalla säilyttää lähes kaiken aineistonsa verkossa. Toimeksiantajayrityksellä on hallussaan tuhansien henkilöiden henkilötunnuksia, kotiosoitteita, ulosottotietoja ja palkkatietoja. Huomattavaa on, että teknologian kehittyessä, myös kyberhyökkäysten määrä on noussut huomattavasti viimeisten vuosien aikana ja hyökkääjät yrittävätkin päästä käsiksi yritysten tietoihin, joko hyötymällä näistä itse tai kiristämällä yritystä tietojen vuotamisella. Toimeksiantajayritykselle on siten erityisen tärkeää, että tietoturvallisuusriskit sisäistetään ja niihin on valmistauduttu. Tietovuoto voi aiheuttaa monella tapaa haittaa toimeksiantajayritykselle ja asiakkaat voivat menettää muun muassa luottamuksen yritykseen. Murtautumisyritykset ja tietojen väärinkäytöt ovat verkossa toimijoiden jokapäiväinen riski ja riskin toteutumisen seurauksen ovat usein katastrofaaliset. (Nixu Cybersecurity, n.d.)

Johtamiseen liittyvät riskit voidaan luokitella operatiiviseksi riskeiksi, mikäli huono johtaminen johtuu esimerkiksi huonosta päätöksentekoprosessista tai huonosta päätösten suunnittelusta. Huono päätöksentekoprosessi voi myös aiheuttaa strategisten tavoitteiden epäonnistumisen, jolloin se voidaan myös luokitella strategiseksi riskiksi. Toimeksiantajayrityksessä pyritään kehittämään uusia palveluita ja ohjelmia jatkuvasti ja täten johtamiseen liittyvät riskit ovat hyvin keskeisiä toimeksiantajayritykselle. Mikäli esimerkiksi päätöksentekoprosessi on hidas ja vastuut esimerkiksi päättämisestä eivät ole selkeät, aiheutuu tästä riskejä toimeksiantajayritykselle.

Palvelut eivät menesty aikataulussa, päätökset jäävät käsittelemättä ja prosessien kulkua ei ole mietitty loppuun asti kiireellisyyden vuoksi. Toimeksiantajayrityksellä, jossa kehitetään toimintaa jatkuvasti, tulisi olla selkeä päätöksentekoprosessi sekä roolit johtamisessa.

Toimeksiantajayrityksen toiminta perustuu usein projekteihin. Kehitysprojekteissa pyritään kehittämään esimerkiksi yrityksen verkkosivujen helppokäyttöisyyttä tai saamaan ohjelma vastaamaan viranomaisten uutta ohjetta. Toimeksiantajayrityksellä on useita projekteja samanaikaisesti ja usein joko rahaa tai aikaa projektien toteuttamiselle on liian vähän. Projektien epäonnistuminen ja varsinkin viivästyminen on valitettavan todennäköistä muun muassa epärealististen aikarajojen vuoksi. Usein projektista vastaava henkilö saa tästä syyt niskoilleen, vaikka projektia olisi ollut lähes mahdoton toteuttaa ajan ja resurssien määreissä. Projektit ovat ylipäänsä alttiita häiriöille, ja siten liiallinen optimismi ja lupaukset, joita ei kyetä pitämään, ovat usein projektin epäonnistumisen syitä. Projektien epäonnistuminen voi aiheuttaa merkittävää haittaa toimeksiantajayritykselle, sillä projektit vievät usein paljon aikaa ja niihin uhrataan myös paljon myös pääomaa. Projektien jatkuva epäonnistuminen hidastaa yrityksen kehitystä, aiheuttaa rahallisia tappioita ja tuhlaa resursseja. (Suomen riskienhallintayhdistys, n.d.-d.)

Toimeksiantajayrityksen, joka käsittelee tuhansien kevytyrittäjien taloushallintoa, tulee osana liiketoimintaansa osata käyttää teknologiaa hyväkseen. Teknologia kehittyy koko ajan ja on tärkeää, että toimeksiantajayritys kehittyy sen mukana. Teknologiaan liittyviä riskejä esiintyy useita, kun palvelut tuotetaan verkossa. Teknologian tulisi siten olla riittävällä tasolla, jotta palvelut vastaavat asiakkaiden tarpeita. Prosesseihin liittyy myös teknologisia riskejä ja manuaaliset prosessit ovat poistuneet vähitellen. Teknologiariski voi toteutua esimerkiksi teknologian puutteellisuuden vuoksi. Näin voisi käydä esimerkiksi tilanteessa, jossa kilpailijat ottavat käyttöön jonkin kevytyrittäjän laskuttamista helpottavan elementin, joka taas ei tue toimeksiantajayrityksen teknologiaa. Tällainen voisi olla esimerkiksi Paytrailin käyttöönotto. Paytrail on Suomen suurin verkkomaksamiseen erikoistunut yritys, joka helpottaisi esimerkiksi toimeksiantajayrityksen laskujen maksamisessa. Mikäli teknologian kehitystä ei seurata ja muut laskutuspalveluyritykset ottaisivat käyttöön

Paytrailin, joka mahdollistaa nopean ja helpon tavan maksaa laskun, ei yrityksen teknologia välttämättä vastaa asiakkaiden toiveita. (Paytrail, n.d.)

### 7.3.3 Taloudelliset riskit

Taloudelliset riskit liittyvät toimeksiantajayrityksen talouden hoitamiseen. Toimeksiantajayrityksessä hoidetaan myös kevytyrittäjien talousasioita ja siksi myös taloudelliset riskit tulee huomioida osana riskienhallintaa. Toimeksiantajayritys on laatinut selvät käyttöehdot, jotta yritys ei olisi vastuussa asiakkaidensa eli kevytyrittäjien henkilökohtaisista kuluista. Toimeksiantajayritys voi kuitenkin joutua vastuuseen virheellisten toimintamallien takia, jotka voivat aiheuttaa yritykselle taloudellisia riskejä. Luvussa 5.1 keskeisimmiksi taloudellisiksi riskeiksi on mainittu korkoriskit, veroriskit, kirjanpidon ja talousraportoinnin riskit sekä sopimusriskit. (Juvonen, 2014, s. 148)

Korkoriskit koskevat lähes jokaista yritystä, joka rahoittaa toimintaansa vieraalla pääomalla. Toimeksiantajayritys saa joka päivä satoja maksusuorituksia kevytyrittäjien tehdyistä töistä ja rahaa tulee siksi olla tilillä aina kevytyrittäjien palkkaa maksaessa. Maailman nykytilanne on muuttunut jopa siten, että käyttötileillä saattaa olla negatiivinen korko, mikä tarkoittaa, että rahan pitämisestä tilillä joutuu maksamaan. Korkoriskit ovat riippuvaisia korkotasosta ja korot ovat nousseet inflaation myötä, mihin Covid-19 pandemia ja sota Ukrainassa ovat vaikuttaneet. Toimeksiantajayrityksen tulisi tiedostaa rahoitusratkaisujen korkojen kustannukset ja rahoitusratkaisuista ei saisi olla liian riippuvainen, jotta sitoutumiset esimerkiksi tiettyyn pankkiin ei tuota taloudellisia riskejä. (Rehn, 2022)

Mikäli toimeksiantajayritys toimii tietämättään väärällä tavalla ja ohjeistaa kevytyrittäjiään väärin esimerkiksi laskutettavan palvelun arvonlisäverokannasta, saattaa tästä seurata suuria hetkellisiä taloudellisia tappioita yritykselle. Rahallinen suuruus määräytyy kuitenkin esimerkiksi väärin lähetettyjen laskujen määrästä ja laskujen summista. Vaikka käyttöehdoissa on pykälä, joka velvoittaa kevytyrittäjän palauttamaan henkilökohtaisten kulujen osuuden toimeksiantajayritykselle, vastaa toimeksiantajayritys kevytyrittäjien arvonlisäverojen tilityksestä Verohallinnolle.

Rahat joudutaan tilittämään toimeksiantajayrityksen toimesta ja periminen asiakkaalta saattaa viedä aikaa. Kassavirta kärsii, mikäli toimeksiantajayritys joutuu maksamaan suuria summia Verohallinnolle ja perimään rahojaan asiakkailtaan takaisin.

Kevytyrittäjien kirjanpidon ja talousraportoinnin vastuut kuuluvat toimeksiantajayritykselle, vaikka kevytyrittäjiltä varsinaista kirjanpitoa ei vaadita. Samaan kategoriaan kuuluvat myös toimeksiantajayrityksen oma talousraportointi ja kirjanpito. Koska kaikki kevytyrittäjät toimivat saman toimeksiantajayrityksen y-tunnuksen alla, tulee jokaisesta kulukuitista ja matkakulusta olla tosite tarvittavilla tiedoilla. Mikäli esimerkiksi verontarkastajat ottavat toimeksiantajayrityksen tarkastuksen kohteeksi, jokaisen tehdyn matkan ja kulun tosite tulee olla tallella. Riskin todennäköisyys suurenee, mitä enemmän verovapaita korvauksia toimeksiantajayrityksen kautta on haettu. Toimeksiantajayrityksen tulee tiedostaa nämä riskit ja riskien käsittelyprosessin tulee olla selkeä, jotta suurilta taloudellisilta riskeiltä vältytään.

Toimeksiantajayrityksellä on lukuisia yhteistyökumppaneita ja lukuisia erilaisia sopimuksia näiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Toimeksiantajayritykselle on ominaista, että sopimuksista sovitaan suullisesti tai niistä ei tehdä sopimusta lainkaan. Sopimukset voivat osoittautua epäedullisiksi ja niistä voi seurata yritykselle muita taloudellisia riskejä, kuten sopimussakkoja, vahingonkorvauksia tai viivästyskorkoja. Toimeksiantajayrityksen tulisi siksi tiedostaa, mitä sopimuksia on tehty ja millaisin ehdoin. Sopimusriski voi realisoitua esimerkiksi vakuutus sopimuksesta sovittaessa. Mikäli vakuutusyhtiön kanssa on sovittu kiinteä vakuutus sopimus ja huomataan, että yritys ei tarvitse osaa vakuutuksista, syntyy tästä taloudellinen haitta yritykselle, jos sopimusta ei voida purkaa. Mikäli sopimusehtoihin ei olla perehdytty tarpeeksi hyvin, voi toimeksiantajayritys joutua maksamaan vakuutuksista ylimääristä, tai korvaamaan siitä koituneet sopimussakot vakuutusyhtiölle. Myös sopimussakkojen määrä tulee tiedostaa ja sen tulisi olla sellainen, jonka yritys voi maksaa ilman merkittäviä taloudellisia tappioita. (Suomen riskienhallintayhdistys, n.d.-e.)

## 7.4 Toimeksiantajayrityksen merkittävimpien riskien hallinta

Edellisessä luvussa eriteltiin toimeksiantajayrityksen keskeisimpiä riskejä, joihin yrityksen johdon, hallituksen, riskienhallintavastaavan ja vastuuhenkilöiden tulisi kiinnittää huomiota. Riskeillä saattaa olla vaikutuksia yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseen, operatiiviseen toimintaan tai taloudelliseen tilanteeseen. Toimeksiantajayrityksen kannattava jatkuva toiminta saattaa vaarantua, mikäli näitä ei hallita. Riskien todennäköisyyttä ja vaikutusta voidaan hallita eri keinoin ja tässä alaluvussa perehdytään edellisessä luvussa mainittujen riskien hallitsemiseen toimeksiantajayrityksessä.

### 7.4.1 Strategisten riskien hallinta

Liiketoiminnan kehittymiseen liittyviin riskeihin voidaan käyttää monia erilaisia riskienhallintakeinoja. Havaittu liiketoiminnan kehittymisen riski oli, että investoinnit eivät vastaa asiakkaan tarpeita. Jotta kyseisen riskin todennäköisyyttä voidaan pienentää toimeksiantajayrityksessä, olisi mahdollisesti kannattavaa tehdä asiakaskyselyitä ennen investoinnin aloittamista. Asiakkaat tietävät parhaiten, miten he haluaisivat palvelun toimivan. Asiakaskyselystä saadaan selville mitä asiakkaat toivovat palvelulta. Jos suurin osa kevytyrittäjien asiakkaista esimerkiksi ilmoittaa toivovansa, että laskut lähetetään verkkolaskuina, on investointi todennäköisesti kannattava, sillä se vastaa suurelta osin asiakkaiden toiveita. Ennen investointia on toimeksiantajayrityksen kannattavaa suorittaa esimerkiksi asiakastarpeen kartoitus, jotta investoinnit onnistuvat ja lopputulokset vastaavat heidän asiakkaidensa tarpeita.

Mikäli toimeksiantajayrityksen yksi riskeistä on se, että kilpailijayritykset yrittävät hinnoitteleamalla saada enemmän asiakkaita, on riskille muutamia toimenpidevaihtoehtoja. Hinta on kuluttajalle yksi merkittävimmistä asioista, joka vaikuttaa ostopäätökseen. Mikäli toimeksiantajayritys ei halua alentaa palvelumaksujensa suuruutta, tai ei voi tätä kustannuksellisista syistä tehdä, tulee yrityksen perustella viestinnällisesti, miksi asiakkaan tulisi valita juuri toimeksiantajayrityksen palvelu. Hinnan tulee sisältää jotain, mitä halvemmilla yrityksillä ei ole tarjota. Hinta voi sisältää esimerkiksi vastuullisuutta, laajamittaisia palveluita, vihreitä arvoja tai vakuutuksia yrityksen puolesta. Toimeksiantajayritys voi

tuoda palvelustaan esiin muun muassa vastuullisuuden, vakuutukset ja nopean palkan maksun. Nämä tulee ilmaista selkeästi asiakkaille, jotta he tietävät saavansa vastinetta rahoillensa siitä ylimääräisestä osuudesta, jonka he kilpailijaan verrattuna palvelusta maksavat.

Jotta asiakkaiden lähtemistä voidaan estää, tulisi nykyisiä asiakkaita palkita toimeksiantajayrityksessä eri kampanjoilla. Esimerkkejä tällaisista kampanjoista voisi olla tulevan kesän palvelumaksujen alentaminen tai seuraavan kuukauden laskujen maksaminen ilman palvelumaksuja. Kaikki tulee kuitenkin laskelmoida ja suunnitella tarkasti etukäteen. Myös toimeksiantajayrityksen uusille asiakkaille voidaan luvata erilaisia alennuksia tai kampanjoita, joilla saadaan asiakkaat liittymään palveluun. Alennuksista johtuvat tappiot ovat yritykselle hetkellisiä, kun taas asiakkaiden lopullinen siirtyminen tai niiden saamisen vaikeutuminen vaikuttavat yrityksen toimintaa pitkällä aikavälillä.

Uusi kevytyrittäjien toimintamalli on viranomaisille uusi ja työ- ja elinkeinotoimistolla ei ole vielä kukaan asettanut selkeitä rajoja siihen, tulkitaanko kevytyrittäjät yrittäjiksi vai työssäkäyviksi henkilöiksi. Tämä on johtanut esimerkiksi siihen, että sivutoimiset kevytyrittäjät ovat joutuneet lopettamaan kevytyrittämisen, jotta he saisivat työttömyystukensa, koska eivät pärjää kevytyrittäjyytensä tuotoilla. Toimintamallissa on siten vielä paljon korjattavaa ja korjauksia tulee todennäköisesti tapahtumaankin.

Koska regulaatorisokeja on uudella toimialalla paljon, ei toimeksiantajayritys saisi olla kuitenkaan liian riippuvainen kevytyrittäjyyden palveluista. Mikäli esimerkiksi viranomaiset päättävät, että jokaisella kevytyrittäjälläkin tulisi olla oma y-tunnus, on liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta tärkeää, että yritys voi tarjota erilaisia vaihtoehtoisia palveluita. Kevytyrittäjyyden kieltäminen lailla on kuitenkin hyvin epätodennäköinen riski, mutta riskin toteutumisen vaikutus on hyvin vakava, joten siihen tulee varautua. Viranomaiset luovuttavat kuitenkin mahdollisista päätöksistä ja ohjeistuksista aina ennakkomateriaalin noin puoli vuotta ennen varsinaisen ohjeen voimaan tuloa. Toimeksiantajayrityksen johdon tuleekin siten seurata viranomaisten päätöksiä ja jo ennakkomateriaalin tullen analysoida, mitä toimenpiteitä ja resursseja uusi ohjeistus tulee vaatimaan. Uudet muutokset vaikuttavat ohjelmankehittäjiin, talouden, asiakaspalvelun, viestinnän ja markkinoinnin työtehtäviin. Uusiin päätöksiin

tulee myös varata resursseja sekä aikaa sen aiheuttamien toimenpiteiden toteuttamiselle. Ennen kaikkea toimeksiantajayrityksen tulee tiedostaa uudet säädännöt ja ohjeistukset, joita viranomaiset mahdollisesti julkaisevat.

Toimeksiantajayrityksen maineriskejä voidaan hallinnoida erilaisin keinoin ja esimerkiksi verkossa tapahtuvia negatiivissävyytteisiä kirjoituksia yrityksestä voidaan seurata. Maineriskejä välttääkseen tulisi yrityksellä olla selkeä viestintäsuunnitelma ja kommunikaatiomalli asiakkaidensa kanssa. Myös kriisin sattuessa yrityksellä tulee olla selkeät kriisiviestinnän mallit, joita tällaisissa epämiellyttävissä tilanteissa seurataan. Siten esimerkiksi tilanteessa, jossa palkkoja ei pystytä maksamaan käyttäjille viikkoon, tulee kriisiviestinnän toteuttamiseen olla selkeä strategia. Hyvällä viestinnällä pystytään jo ehkäisemään huomattavan paljon huonoja kokemuksia yrityksestä ja viestinnän tarkoituksena on osoittaa tukea asiakkaille myös kriisin sattuessa. Retriever on data-analyysiin ja viestintätietoon perustuva yritys, jonka avulla yritykset pystyvät seuraamaan, mitä yrityksestä, toimialasta tai esimerkiksi kevytyrittäjyydestä puhutaan sosiaalisessa mediassa tai verkossa. Palvelun avulla pystytään asiaan tarvittaessa puuttumaan ja estämään maineriskin leviämistä. (Retriever, n.d.)

#### 7.4.2 Operatiivisten riskien hallinta

Toimeksiantajayrityksen tietoturvallisuusriskejä voidaan hallita esimerkiksi vakuutuksilla, tietosuojaproessin vahvistamisella ja henkilöstön kouluttamisella. Usein tehokkaimmat keinot ovat kuitenkin teknisen puolen kehittäminen ja tietosuojan päivittäminen säännöllisesti. Toimeksiantajayrityksellä tulee olla vastuhenkilö, joka tarkastaa tietoturvaan liittyvät ominaisuudet ja tekee yrityksen tietoturvasta esimerkiksi haavoittuvuusanalyysin säännöllisin väliajoin. Vakuutuksilla voidaankin korvata taloudellisia tappioita, mutta ei esimerkiksi mainehaittaa. Henkilöstöä tulee myös perehdyttää toimeksiantajayrityksen käytäntöihin. Varmuuskopioita tulee tehdä tiedostoille ja usean menetelmän varmistus, kuten esimerkiksi kaksivaiheinen tunnistautuminen kirjautuessa on nykyään yleinen tietoturvallisuustoimenpide. Tärkeintä on kuitenkin seurata tietoturvallisuuden tasoa toimeksiantajayrityksessä ja kehittää sitä yrityksen mukana.

Toimeksiantajayrityksen johtamiseen liittyviä riskejä voidaan hallinnoida riittävin resurssein, selkeillä vastuunjaoilla ja päätöksentekomallilla. Toimeksiantajayrityksellä tulee olla riittävä määrä johtajia, jotta yrityksen johtaminen on johdonmukaista ja että johtajilla on aikaa perehtyä heidän vastuulleen kuuluviin asioihin. Selkeä vastuunjako rajoittaa huonoa päätöksentekoa ja riittävät resurssit tukevat ideaa, kun jokaisen ryhmän johtajalla on selkeät tavoitteet ja vastualueet. Päätöksentekomallin toimeksiantajayrityksessä tulisi myös olla selkeä, jotta tiedetään, miten esimerkiksi uuden idean toteutus voidaan aloittaa. Mikäli toimeksiantajayrityksen hallitus on tästä vastuussa, tulee hallituksen luoda selkeä päätöksentekomalli ja ajankohdat. Hallituksen kokouksissa tulee olla varattuna oma aikansa päätösten tekemiselle.

Toimeksiantajayrityksen projektiriskejä voidaan välttää asiakastarvekartoituksella, huolellisella suunnittelulla ja realistisilla tavoitteilla. Ennen projektin aloittamista tulisi asiakastarvekartoituksella selvittää, vastaako projekti toimeksiantajayrityksen asiakkaiden tarpeita. Huolellisella suunnittelulla jaetaan vastuut projektin eri osiin ja määritetään kriittisimmät vaiheet, jotka tulee saada valmiiksi ennen kuin muita projektin vaiheita voidaan alkaa toteuttamaan. Projektin tavoitteiden tulee olla realistisia ja mahdolliset häiriöt on huomioitava tavoitteita suunniteltaessa. Myös projektin rahoitus tulee miettiä ennen projektin aloittamista. On selvittävä, riittääkö yrityksen talous rahoittamaan projektin, liittyykö esimerkiksi rahoituksen korkoon erikseen uusia riskejä ja saadaanko projektille riittävä tuotto.

Toimeksiantajayrityksen teknologiaa tulisi seurata laskutuspalveluyritysten toimialalla ja toimeksiantajayrityksellä tulisi olla riittävän ammattitaitoiset työntekijät, joille tulisi pitää koulutuksia. Teknologia kehittyy ja sen muutoksia tulisi seurata laajalti myös kilpailijoiden puolelta. Säännöllisen kilpailijaseurannan sekä henkilöstön koulutusten teknologian kehittymisestä tulisivat olla osa yrityksen toimintaa. Laskutuspalveluiden palvelut ovat teknologiasta riippuvaisia ja yrityksen tulisi olla varautunut markkinoiden tarpeiden muutoksiin ajoissa ja kykenevä myös vastaamaan asiakkaidensa tarpeisiin. Säännölliset koulutukset sekä riittävät resurssit pienentävät riskin toteutumista toimeksiantajayrityksessä. Säännölliset teknologiaan kohdistetut



asiakastarvekyselyt auttavat vastaamaan kysymyksiin teknologian tarpeesta toimeksiantajayrityksessä.

#### 7.4.3 Taloudellisten riskien hallinta

Toimeksiantajayrityksellä tulisi olla selkeä rahoitussuunnitelma, jotta korkoriskejä voidaan pienentää. Yrityksen tulisi olla tietoinen kaikista mahdollisuuksista ja päätöksenteon tulisi tukea toimeksiantajayrityksen toiminnan luonteen kannalta toimivimpia rahoitusratkaisuja. Yrityksellä tulisi olla selkeä hallinnointi tai suojasuunnitelma ja sen periaatteet korkoriskeille. Toimeksiantajayrityksen tulisi olla rahoittajiin säännöllisesti yhteydessä ja etsiä sopivia ja parhaita rahoitusratkaisuja markkinoilta. Toimeksiantajayrityksen tulisi omata myös suunnitelma korkojen nousun varalta ja selkeät näkemykset korkojen kipurajoista. Systemaattisella ja jatkuvalla toiminnalla löydetään usein paras ratkaisu rahoittajalle. Korkojen nousun todennäköisyyttä ei voida merkittävästi pienentää, mutta sen vaikutuksia toimeksiantajayritykseen voidaan. (Suomen riskienhallintayhdistys, n.d.-e.)

Toimeksiantajayrityksen veroriskeiltä voidaan välttyä selkeillä yrityksen sisäisillä ohjeistuksilla, jotka vastaavat Verohallinnon ohjeita. Yrityksen tulee lukea Verohallinnon kaikki uudet sekä vanhat ohjeistukset tarkasti ja tehdä niistä selkeät ohjeet, jotta voidaan varmistua siitä, miten verokohtelu toimii esimerkiksi kevytyrittäjien palveluiden osalta. Henkilökuntaa tulee tarpeen niin vaatiessa kouluttaa uusista verotuksen ohjeista, ja uusia päätöksiä tulee seurata tarkasti. Yrityksen tulee olla valmis perehtymään joko itse Verohallinnon päätöksiin tai mahdollisesti palkata asiantuntijoita reagoidakseen ajoissa verotuksessa tuleviin muutoksiin.

Toimeksiantajayrityksen kirjanpidon ja talousraportoinnin riskiä voidaan hallita selkeillä prosesseilla, valvonnalla ja selkeillä kontrolleilla. Jotta kirjanpidon tositteet ovat aina löydettävissä, tarvitaan tähän myös teknistä osaamista, jotta kaikki tiedot ovat löydettävissä ja jotta niiden säilyttäminen on turvallista. Valvonnalla on tarkoitus valvoa prosessin kulkua ja sen oikeellisuutta. Valvonta voi olla satunnaista, tai esimerkiksi kuukausikohtaista tositteiden tarkastelua. Selkeillä kontrolleilla pyritään prosessin yhdenmukaisuuteen ja sen vakaaseen toimintaan. Kontrollit voidaan asettaa

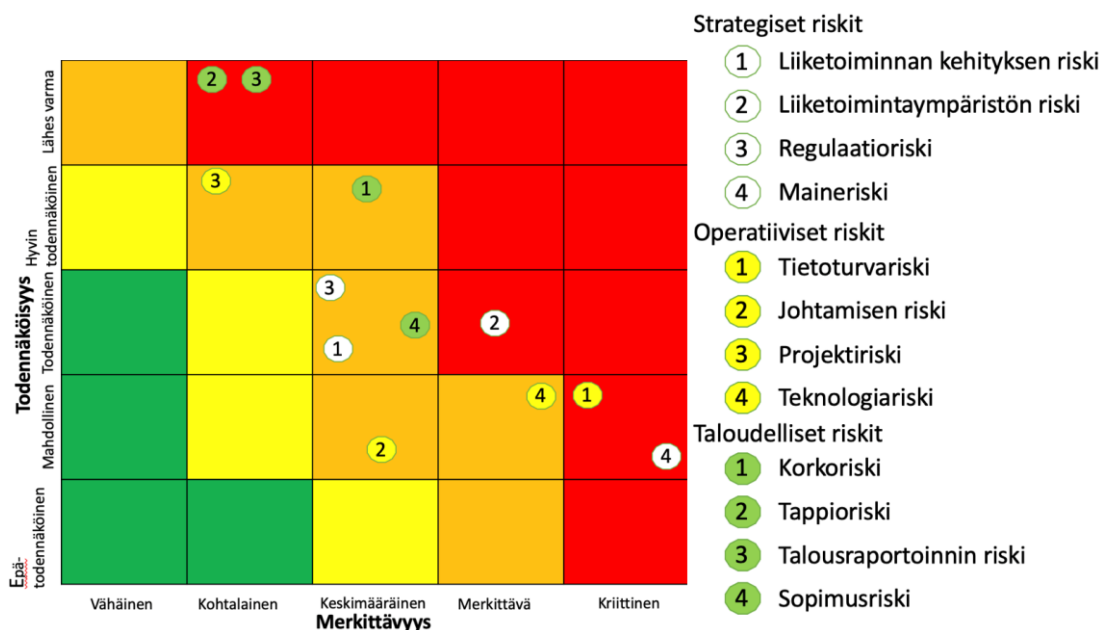
esimerkiksi Verohallinnon ohjeistuksen mukaisesti. Kontrollit rajoittavat käsittelyä ja tarkoituksena on estää esimerkiksi epäselvien tai väärin matkakulujen tai kulukuittien hyväksymistä.

Toimeksiantajayrityksen sopimusriskejä voidaan hallita tarkoilla sopimusehdoilla ja niihin perehtymällä. Sopimukseen tulisi aina paneutua huolella ja joskus sopimukset tarvitsevat juridista apua. Sopimuksissa tulisi kiinnittää huomiota niiden purkamisehtoihin, sopimuksen tarkoitukseen, voimassaoloaikaan, kummankin sopijapuolen vastuisiin ja velvollisuuksiin sekä sanktioihin sopimusta rikkoessa. Sopimusta tehdessä kannattaa myös tarkastaa sopijaosapuolen luottotiedot ja kaupparekisteriote. Yrityksen ei myöskään koskaan tulisi sitoutua sellaisiin sopimusehtoihin, joista yritys ei selviydy sopimuksen rautessa. Toimeksiantajayrityksen tulisi ottaa käyttöön sopimuskartta, josta näkee kaikki sopimukset eri yhteistyökumppaneiden kanssa ja jokainen sopimus tulisi tehdä kirjallisena. (Suomen riskienhallintayhdistys, n.d.-e.)

## 7.5 Toimeksiantajayrityksen Riskikuva

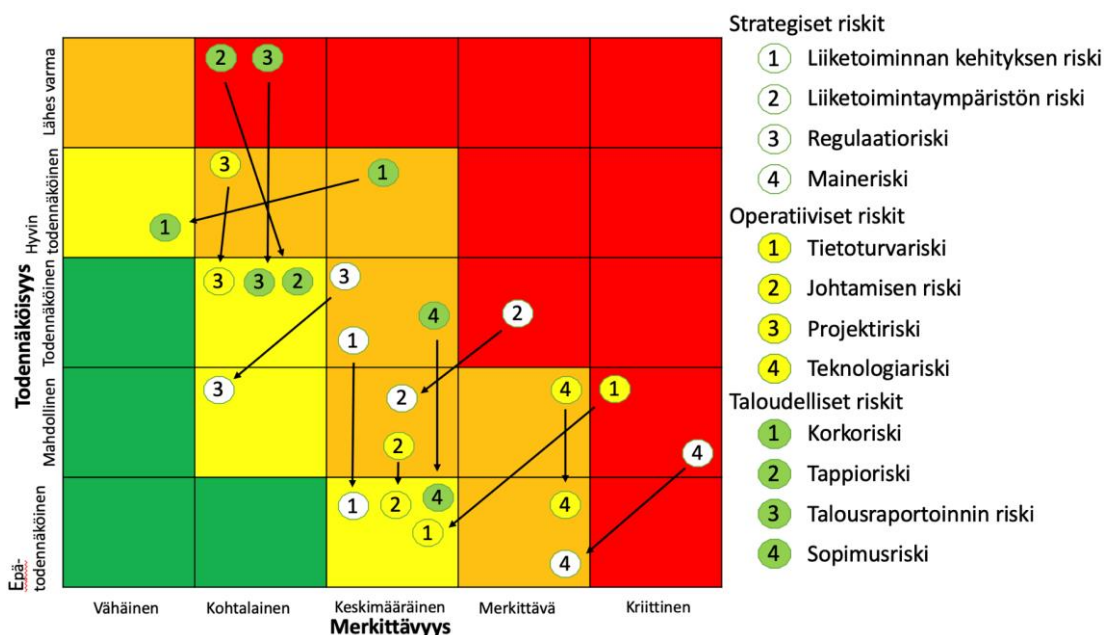
Riskimatriisit ovat yksi keino helpottaa riskikuvan hahmottamista. Riskit merkitään riskimatriisiin niiden todennäköisyyden ja merkittävyyden perusteella. Kuvioon 9 on lisätty kaikki 7.3 luvussa mainitut keskeisimmät strategiset, operatiiviset ja taloudelliset riskit. Jokainen riski on luokiteltu liitteen 2 mukaisesti, arvioimalla riskin todennäköisyys sekä toistuvuus. Riskin merkittävyys on arvioitu riskin toteutumisen euromääräisillä menetyksillä, joka yritykselle koituisi.

Jokainen pallo riskimatriisissa kuvaa yhtä 7.3 luvussa esitettyä luontaista riskiä. Oikealla puolella jokaiselle riskille on annettu tunniste, jotta tiedetään mitä lajia ja riskiä kuvio edustaa. Riskit ovat luonnollisessa järjestyksessä verrattane siihen, missä järjestyksessä luvussa 7.3 riskit käsiteltiin. Kuvio 9 osoittaa riskien merkityksen ja todennäköisyyden ennen luvun 7.4 varsinaisia riskienhallintatoimenpiteitä.



Kuvio 9. Riskimatriisi toimeksiantajayrityksen keskeisimmistä riskeistä. Mukaillen: (SFS-EN IEC 31010:2019, 2019, s. 117.)

Kuvio 10 hahmottaa riskikuvan tilanteen luvun 7.4 riskienhallintatoimenpiteiden jälkeen. Nuolet osoittavat riskien paikat riskimatriisilla ennen ja jälkeen toimenpiteiden. Riskimatriisista voidaan huomata, että moni nuoli on liikkunut alhaalta ylös, sillä ensisijaisena tarkoituksena on yrittää hallita riskin todennäköisyyttä. Riskin todennäköisyyden pienentäminen on myös huomattavasti helpompi keino hallita riskejä, sillä merkittävyyden pienentäminen tarkoittaa usein joitain merkittäviä muutoksia yrityksen strategiassa tai toiminnassa.



Kuvio 10. Riskimatriisi toimeksiantajayrityksen keskeisimmistä riskeistä toimenpiteiden jälkeen. Mukaillen: (SFS-EN IEC 31010:2019, 2019, s. 117.)

Riskimatriiseja voidaan käyttää apuna riskikuvan hahmottamiseen visuaalisella tavalla. Riskimatriisi antaa näkemyksen riskien kokonaisuudesta, jolloin sitä voidaan heijastaa myös riskinottohaluun ja riskinsietokykyyn. Mikäli riskinsietokyky sekä riskinottohalu ovat pieniä, ei yrityksen riskimatriisilla tulisi olla yhtään riskiä punaisella pohjalla. Riskimatriiseja suositellaan käytettäväksi, kun riskien kokonaisuutta yritetään selventää ja esittää esimerkiksi hallitukselle tai yrityksen johtoryhmälle. Riskimatriisista voidaan todeta toimeksiantajayrityksen riskikuvan olevan hyvällä tasolla toimenpiteiden jälkeen, sillä yksikään riski ei ole punaisella alueella toimenpiteiden jälkeen. (Valtiovarainministeriö, 2017, s. 17.)

Riskien arviointia pidetään usein riskienhallinnan vaikeimpana tehtävänä, sillä se vaatii ennakkointia vaikutuksista, joita riskien toteutuminen tuo tapahtuessaan sekä ennakkointia myös riskin toteutumisen mahdollisuudelle. Kuviot 9 ja 10 kuvaa toimeksiantajayrityksen riskikuvan merkittävimmistä riskeistä. Riskien arvioinnit on toteutettu liitteen 2 mukaisesti, joka on luotu toimeksiantajayritykselle sopivaksi huomioiden yrityksen taloudellisen tilan ja riskien luonteen.

Riskimatriisit kertovat usein ison kuvan yrityksen riskeistä ja usein riskien kategoriat perustuvat esimerkiksi henkilöstöön liittyviin riskeihin, joka sisältää useita riskitapahtumia ja alatason riskejä. Kuviot 9 ja 10 on kuitenkin rakennettu yksittäisistä havaituista riskeistä ja se ei siten anna absoluuttista totuutta toimeksiantajayrityksen riskien kokonaiskuvasta. Perehtymällä toimeksiantajayrityksen toimialaan, toimintamalleihin, regulaatioon, taloudelliseen tilaan ja liiketoimintaympäristöön, riskimatriisit kartoittavat mielestäni toimeksiantajayrityksen tämänhetkiset keskeisimmät riskit. Kuvion 10 riskimatriisi myös osoittaa riskienhallinnan vaikutuksen riskien merkittävyyteen. Riskimatriiseja voidaan hyödyntää myös toimeksiantajayrityksen riskinkantokyvyn ja riskinottohalun määrittelemisessä.

## 8 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda suunnitelma riskienhallinnan toteuttamisesta toimeksiantajayrityksessä. Tavoitteiden saavuttamiseksi tutustuttiin muun muassa toimeksiantoyrityksen liiketoimintaympäristöön, taloudelliseen tilaan, toimintamalleihin ja operatiiviseen toimintaan. Riskienhallintasuunnitelman tavoitteena on ohjeistaa toimeksiantoyritystä ja antaa selkeä toimintamalli riskienhallinnan toteuttamiselle. Opinnäytetyössä kartoitettiin merkittävimmät riskit riskimatriiseille riskikuvan osoittamiseksi ja riskienhallintakeinojen vaikutusten havainnoimiseksi. Opinnäytetyön liitteeksi on myös lisätty riskien arviointitaulukko, jota voidaan hyödyntää toimeksiantajayrityksessä riskien arvioinnissa. Liitteeksi (liite 1) on lisätty myös riskienhallintasuunnitelma, jonka tarkoituksena on määrittellä järjestyksessä riskienhallinnan eri vaiheet. Yksityiskohtaisemmat perustelut ja vaiheet löytyvät opinnäytetyön 7 luvusta.

Riskienhallintasuunnitelmaa laatiessa huomiottiin toimeksiantajayrityksen uusi toimiala, teknologian merkitys ja kasvava kilpailu. Opinnäytetyössä keskityttiin pääsääntöisesti niihin riskeihin, joita toimiala tuo mukanaan ja jotka vaikuttavat toimeksiantajayrityksen toimintaan pitkällä ajanjaksolla. Opinnäytetyössä tuodaan esiin eri näkökulmia, syitä ja seurauksia erilaisten riskien hallinnoimisesta. Riskienhallintasuunnitelma luo systemaattisen kokonaisuuden riskienhallintaprosessin alusta loppuun ja antaa myös vaihtoehtoisia mahdollisuuksia riskienhallinnan toteuttamiselle.

Opinnäytetyössä havaittiin, että toimeksiantajayrityksen riskinottohalun tulisi olla aggressiivinen, jotta yritys pystyy vastaamaan toimialan kovaan kilpailuun. Toimeksiantajayrityksen riskienhallinnan asema määritettiin alhaiselle tasolle, sillä yritys on vasta aloittamassa riskienhallintatoimintaa. Toimeksiantajayrityksen riskit jaettiin operatiivisiin, strategisiin ja taloudellisiin riskeihin, joka vastaa yrityksen liiketoiminnan malleja. Riskien tunnistamisen keinoksi toimeksiantajayritykselle suositeltiin opinnäytetyössä työpajan järjestämistä, joka tuottanee yritykselle uutta tietoa yrityksen riskitilanteesta. Tämän lisäksi toimeksiantajayritykselle laadittiin ohjeet sekä taulukko (Liite2) riskien arvioinnin helpottamiseksi. Opinnäytetyössä

kartoitettiin myös riskilajeittain toimeksiantajayrityksen keskeisimmät riskit, joista muodostettiin riskimatriisi, joka tulee auttamaan toimeksiantajayritystä riskikuvan hahmottamisessa.

## LÄHTEET

Accountor. 30.9.2022. Kevytyrittäjäyys vai toiminimi – Mitkä asiat vaikuttavat valintaan? <https://www.accountor.com/fi/finland/artikla/kevytyrittajyyys-vai-toiminimi-mitka-asiat-vaikuttavat-valintaan>

ACFE. Association of Certified Fraud Examiners. (n.d.). Local Chapters. Haettu 11.10.2022 osoitteesta <https://www.acfe.com/community/chapters>

Alasuutari, P. (1999). Laadullinen tutkimus. Uudistettu 3. painos. Tampere: Vastapaino.

Arter. (10.1.2022). Arvioi riskejä tehokkaasti – Käytä asteikkoa!  
<https://www.arter.fi/arvioi-riskeja-tehokkaasti/>

Eduhouse. (26.10.2021). Riskienhallinta käytännössä 3: Riskienhallintaprosessin toteuttaminen – 2. Riskien tunnistaminen [Verkkokurssi].  
<https://app.eduhouse.fi/palvelu/kirjaudu?hsLang=fi-fi>

Ennakkoperintälaki 1996/1118. Haettu 3.10.2022 osoitteesta  
<https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19961118>

Free.fi. (n.d.). Laskutuspalvelu. Miten voi laskuttaa ilman yritystä?  
[https://free.fi/laskutuspalvelu/?utm\\_medium=cpc&utm\\_source=google&utm\\_campaign=b2c\\_sem\\_kilpailijat&utm\\_term=eezy](https://free.fi/laskutuspalvelu/?utm_medium=cpc&utm_source=google&utm_campaign=b2c_sem_kilpailijat&utm_term=eezy)

Hallintolaki 6.6.2003/434. Haettu 3.10.2022 osoitteesta  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434>

Hartikainen, J. (17.9.2022). Fortumilla on Uniper-sotkussa 15 miljardin riski – tällaiset ovat veronmaksajien riskit. <https://www.hs.fi/talous/art-2000009074557.html>

Heikkilä, J. (19.8.2009). Jokamiehen yrittäjyys.

<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/jokamiehen-yrittajyys/2d7f8a6f-a47f-3d82-be84-3e5d22ea8439>

Heurlin, A. (9.9.2022) Fortumin riskienhallinta petti – Kaiken taustalta löytyy yksi suuri virhekesitys. <https://www.hs.fi/visio/art-2000009058833.html>

Hopkin, P & Thompson, C. (2021). Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and Implementing effective risk management.

Ilmonen, I; Kallio, J; Koskinen, J; Rajamäki, M. (2016). Johda riskejä. Käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Turenki: Hansaprint.

Juvonen, M. (2014). Yrityksen riskienhallinta. Finanssi ja vakuutuskustannus Oy FINVA.

Kesko. (9.5.2022) Keskon riskienhallintapolitiikka.

<https://www.kesko.fi/sijoittaja/hallinnointi/riskienhallinta/riskienhallintapolitiikka/>

Kuusela, H. & Ollikainen, R. (2005). Riskit ja riskienhallinta. Tampere. Tampereen yliopistopaino: Juvenes Print Oy.

Liipola, S. (2021). Riskimatriisimallin heikkoudet ja vahvuudet osana pankin x riskienhallintaa [AMK-opinnäytetyö, Laurea ammattikorkeakoulu]. Theseus.

<https://www.theseus.fi/handle/10024/504043>

Lähitapiola. (n.d.). Yrityksen riskienhallinta. Haettu 7.10.2022 osoitteesta

<https://www.lahitapiola.fi/yritys/palvelut/yrityksen-riskienhallinta/yritystoiminnan-riskit>

Mapon. (n.d.). Mapon Go -sovellus työntekijöiden käyttöön. Haettu 10.10.2022

osoitteesta <https://www.mapon.com/fi/ratkaisut/mapon-go>

Nixu Cybersecurity. (n.d.). Haettu 10.10.2022 osoitteesta Riskienhallinta.

<https://www.nixu.com/fi/sijoittajat/riskienhallinta>



Oppariapu. Toimintatutkimus. (n.d.). Haettu 2.10.2022 osoitteesta

<https://oppiapu.wordpress.com/toimintatutkimus/>

Palkkaus. (1.1.2019). Työnantajan velvollisuudet.

<https://www.palkkaus.fi/abc/tyonantajan-velvollisuudet/>

Paytrail. (n.d.). Tarinamme. Haettu 10.10.2022 osoitteesta

<https://www.paytrail.com/tarinamme>

Rehn, O. (29.9.2022). Rahapolitiikka kiristyy inflaation vakauttamiseksi tavoitteeseen – Energiakriisin hallinta avainasemassa.

<https://www.suomenpankki.fi/fi/media-ja-julkaisut/puheet-ja-haastattelut/2022/paajohtaja-olli-rehn-rahapolitiikka-kiristyy-inflaation-vakauttamiseksi-tavoitteeseen--energiakriisin-hallinta-avainasemassa/>

Retriever. (n.d.). Social Suite. Haettu 10.10.2022 osoitteesta

<https://www.retrievergroup.com/fi/social-suite>

SFS-EN IEC 31010:2019. (30.8.2019). Riskienhallinta. Riskien arviointimenetelmät.

<https://online.sfs.fi/>

SFS-ISO 31000:2018. (23.2.2018). Risk management – Guidelines.

<https://online.sfs.fi/>

Suomen riskienhallintayhdistys. (n.d.-a). Liikeriskit. Haettu 4.10.2022 osoitteesta

<https://pk-rh.fi/riskien-luokittelu/taloudelliset-riskit/liikeriskit.html>

Suomen riskienhallintayhdistys. (n.d.-b). Riskien luokittelu. Haettu 6.10.2022

osoitteesta <https://pk-rh.fi/riskien-luokittelu.html>

Suomen riskienhallintayhdistys. (n.d.-c). Strategiset riskit. Haettu 6.10.2022

osoitteesta <https://pk-rh.fi/riskien-luokittelu/strategiset-riskit.html>

Suomen riskienhallintayhdistys. (n.d.-d). Operatiiviset riskit. Haettu 7.10.2022 osoitteesta <https://pk-rh.fi/riskien-luokittelu/operatiiviset-riskit.html>

Suomen riskienhallintayhdistys. (n.d.-e). Taloudelliset riskit. Haettu 7.10.2022 osoitteesta <https://pk-rh.fi/riskien-luokittelu/taloudelliset-riskit.html>

Suomen riskienhallintayhdistys. (n.d.-f). Haavoittuvuusanalyysi. Haettu 6.10.2022 osoitteesta <https://pk-rh.fi/tools/haavoittuvuusanalyysi.html>

Suomen riskienhallintayhdistys. (n.d.-g). Nelikenttäanalyysi – SWOT. Haettu 6.10.2022 osoitteesta <https://pk-rh.fi/tools/swot.html>

Truster. (n.d.) Laskutuspalvelun hinnasto ja palkkalaskuri.  
<https://www.truster.fi/hinnasto>

. Työterveyslaitos. (n.d.) Riskien tunnistus ja hallintakeinot. Haettu 7.10.2022 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyoturvallisuus/vesihuoltolaitosten-tyoturvallisuusopas/riskien-tunnistus-ja-hallintakeinot>

Uusityö ry a. (n.d.-a). Kevytyrittäjyys – vaihtoehto yrittäjyydelle ja palkkatyölle. Haettu 3.10.2022 osoitteesta <https://uusityo.fi/kevytyrittajyys/>

Uusityö ry b. (n.d.-b). Tilastotietoa. Haettu 3.10.2022 osoitteesta <https://uusityo.fi/tilastotietoa/>

Valtiovarainministeriö. (n.d.). Riskienhallinta. Haettu 4.10.2022 osoitteesta <https://vm.fi/riskienhallinta>

Valtiovarainministeriö. (2017). Ohje riskienhallintaan.  
[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80013/VM\\_22\\_2017.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80013/VM_22_2017.pdf)

Valvira. (18.3.2022). Terveystenhuollon ammattioikeudet.  
<https://www.valvira.fi/terveydenhuolto/ammattioikeudet>

Varma. (n.d.). YEL-velvollisuus. Haettu 3.10.2022 osoitteesta

<https://www.varma.fi/yrittaja/yel-vakuutus/yel-velvollisuus/>

Verohallinto. (18.8.2022). Laskutuspalveluyrityksen ja niiden käyttäjien

verotuskysymyksiä. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje->

[hakusivu/62252/laskutuspalveluyritysten-ja-niiden-kayttajien-verotuskysymyksia3/](https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/62252/laskutuspalveluyritysten-ja-niiden-kayttajien-verotuskysymyksia3/)

Verohallinto. (20.12.2021). Ennakkopidätyksen toimittaminen.

<https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje->

[hakusivu/48735/ennakonpid%C3%A4tyksen-toimittaminen7/](https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48735/ennakonpid%C3%A4tyksen-toimittaminen7/)

Verohallinto. (24.4.2020). Arvonlisäveroprosentit. <https://www.vero.fi/yritykset-ja->

[yhteisot/verot-ja-maksut/arvonlisaverotus/arvonlisaveroprosentit/](https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/verot-ja-maksut/arvonlisaverotus/arvonlisaveroprosentit/)

Verohallinto. (24.4.2020). Arvonlisäveroprosentit. <https://www.vero.fi/yritykset-ja->

[yhteisot/verot-ja-maksut/arvonlisaverotus/arvonlisaveroprosentit/](https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/verot-ja-maksut/arvonlisaverotus/arvonlisaveroprosentit/)

## LIITE 1: RISKIENHALLINTASUUNNITELMA

### Riskienhallinnan aloittaminen

- Valitse riskienhallinnasta vastaava henkilö
- Määritä riskinottohalu, riskiensitokyky ja riskienhallinnan tavoitteet
- Informoi riskienhallinnasta ja mahdollisista muutoksista henkilöstöä

### Riskien tunnistaminen

- Luokittele riskit riskilajeihin. (Strategiset, operatiiviset ja taloudelliset riskit)
- Järjestä työpajoja, kerää hiljaiset signaalit, järjestä skenaariotyöpajoja, tarkastele riskilistoja, kartoita prosesseja ja tee analyysejä

### Riskien arviointi

- Arvioi saadut riskit todennäköisyyden ja vaikuttavuuden perusteella, riskien arviointitaulukkoa hyödyntämällä
- Riskimatriisia apuna käyttäen, lisää merkittävimmät riskit riskirekisteriin

### Riskien hallinta

- Riskin merkittävyydestä riippuen, pienennä, hyväksy siirrä tai poista riskejä. Pyri ensisijaisesti pienentämään riskin todennäköisyyttä.

### Riskien uudelleen arviointi

- Arvioi riskien todennäköisyys ja vaikuttavuus uudelleen toimenpiteiden jälkeen. Hyväksy mahdollinen jäännösriski, tai määritä uusia toimenpiteitä riskin pienentämiseksi.

### Riskien seuranta ja raportointi

- Seuraa riskien kehitystä, toimenpiteitä ja jäännösriskien tasoja.
- Huomioi ajankohtaisimmat riskit.
- Raportoi riskien kokonaiskuvasta ja kriittisimmistä riskeistä hallitusta ja/tai johtoryhmää.

## LIITE 2: RIKIEN ARVIOINTITAUUKKO

Riskin vaikutus	Riskin todennäköisyys
<p><b>1. Vähäinen:</b> Riskin toteutumisen vaikutus yritykselle on hyvin pieni, ellei mitätön. Riskin toteutumisesta ei koidu juurikaan taloudellisia tappioita, tai maineen menettämistä. Euromääräinen vaikutus on mitattavissa enintään <b>tuhansissa euroissa.</b></p>	<p><b>1. Epätodennäköinen:</b> Tapahtuma voi toteutua vain hyvin poikkeuksellisissa oloissa, tai on lähtökohtaisesti vain teoreettisesti mahdollinen. Tapahtuman todennäköisyys on korkeintaan <b>5%.</b></p>
<p><b>2. Kohtalainen:</b> Riskin toteutuminen aiheuttaa yritykselle kohtalaista taloudellista haittaa, tai voi heikentää mahdollisuuksia saavuttaa asetetut tavoitteet. Tapahtuma voi aiheuttaa liiketoiminnan lyhyen keskeytymisen, tai tarpeen muuttaa prosesseja. Aiheutuvat euromääräiset kustannukset nousevat enimmillään <b>50 000 euroon.</b></p>	<p><b>2. Mahdollinen:</b> Tapahtuma saattaa tapahtua joissakin tapauksissa. Tapahtumaa ei voida poissulkea, tai pitää ainoastaan teoreettisena. Tapahtuma on sattunut 10 vuoden sisällä joko toimeksiantajayrityksessä, tai muualla. Tapahtuman todennäköisyys on noin <b>25%.</b></p>
<p><b>3. Keskimääräinen:</b> Riskin toteutuminen aiheuttaa yritykselle selvää haittaa joko liiketoiminnan, tai tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Seurauksena voi olla toiminnan keskeytyminen väliaikaisesti, omaisuusvahinkoja, maineen vaarantuminen tai asiakkaiden lähteminen. Euromääräiset vahingot ovat enintään <b>100 000 euroa.</b></p>	<p><b>3. Todennäköinen:</b> Vastaava tapahtuma toteutuu, tai on toteutunut 5 vuoden aikana, tai tuona aikana on sattunut useita "läheltä piti" - tilanteita. Tapahtuma todennäköisyyden on noin <b>50%.</b></p>
<p><b>4. Merkittävä:</b> Riskin toteutuminen on erittäin haitallista liiketoiminnan kannattavan jatkumisen kannalta. Riskin toteutuminen vaikeuttaa tai hidastaa yrityksen tavoitteiden saavuttamista, tai estää jonkin tavoitteen toteutumista. Riski voi vahingoittaa yrityksen maineen, taloudellisen vakauden tai asiakkaiden pysymisen. Tapahtumasta seuraa kustannuksia tai taloudellisia vahinkoja enintään <b>500 000 euroa.</b></p>	<p><b>4. Hyvin todennäköinen:</b> Tapahtumaa voidaan pitää enemmän todennäköisenä, kuin epätodennäköisenä. Tapahtuma on tapahtunut yrityksessä, tai tulee tapahtumaan seuraavan 2 vuoden aikana. Tapahtuma tulee toistumaan yrityksessä muutaman vuoden välein. Tapahtuma toteutuu lähes <b>75%</b> varmuudella.</p>
<p><b>5. Kriittinen:</b> Riskin toteutuminen estää tai keskeyttää yrityksen liiketoiminnan kokonaan, tai vähäistä pidemmäksi ajaksi. Riskin toteutuminen estää yrityksen tavoitteiden saavuttamisen kriittisesti. Yrityksen maine ja asiakkaiden luottamus menetetään.</p>	<p><b>5. Lähes varma:</b> Tapahtuma toteutuu lähes varmasti. Yrityksessä, tai muualla vastaavanlaisia tapahtumia on toteutunut vuosittain. Tapahtuma toistuu toimeksiantajayrityksessä lähes vuosittain. Tapahtuma toteutuu lähes <b>90%</b> varmuudella.</p>

Tapahtuman kustannukset yltävät lähes **1 000 000 euroon.**