

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

**RISKITIEDON JA RISKIENHALLINTAJOHTAJAN ROOLI
ISO 31000 -RISKIENHALLINTAPROSESSISSA**

Vakuutustiede
Pro gradu -tutkielma
Lokakuu 2016
Tekijä: Niko Vornanen

Ohjaajat: Lasse Koskinen
ja Lassi Väisänen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu: vakuutustiede
Tekijä:	VORNANEN, NIKO
Tutkielman nimi:	Riskitiedon ja riskienhallintajohtajan rooli ISO 31000 - riskienhallintaprosessissa
Pro gradu- tutkielma:	70 sivua, 2 liitesivua
Aika:	Lokakuu 2016
Avainsanat:	ISO 31000, ERM, riskienhallinta, vakuutustiede, organisaation oppiminen, oppiva organisaatio, kokonaisvaltainen riskienhallinta

Riskienhallinnan tarve on noussut globaalisti yksityisten yritysten, julkisten tahojen ja kolmannen sektorin organisaatioiden arjessa. Tämä on näkynyt riskienhallinnan ammattilaisten ja konsulttien kysyntänä markkinoilla. Teknologian ja talouden kehitys on tuonut paljon uusia riskejä, joiden hallitsemiseksi riskienhallinnan tulee kehittyä. Maailmasta on tullut yhtenäisempi ja verkostoituneempi, mikä on johtanut myös riskien verkostoitumiseen ja monimutkaistumiseen. Teknologia tuo mukanaan riskejä, mutta mahdollistaa samalla tiedon saannin ja analysoinnin uudella tasolla. Riskienhallinnan suuri haaste onkin tulevaisuudessa hyödyntää mahdollisimman suuri osa siitä tiedosta, mitä sillä on käytössään. Tietojen käsittelyyn liittyvät käytännöt ovat niiden suuren potentiaalin vuoksi tärkeitä ja niitä tulee kehittää jatkuvasti eteenpäin.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää riskitiedon roolia osana ISO 31000 -standardin mukaista riskienhallintaprosessia. Tutkimus ottaa tähän aiheeseen riskienhallinnan toiminnon näkökulman, jolla pyritään kartoittamaan tämän prosessin johtamiseen liittyviä kysymyksiä. Tutkimuksella pyritään ymmärtämään sitä mistä lähteistä ja millä tavoin riskitietoa saapuu riskienhallintatoimintoon, sekä mitä tiedolle tapahtuu sen analysoinnin jälkeen. Ensimmäinen tutkimuskysymys selvittää konkreettisia teknisiä tapoja ja käytäntöjä riskitiedon siirtämiseen. Toinen tutkimuskysymys selvittää miten tätä tietoa hyödynnetään ja mikä on riskienhallintajohtajan rooli prosessissa. Kolmas kysymys laajentaa näkemystä prosessin riskienhallintaan ja selvittää riskeihin valmistautumista.

Tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivisin tutkimusmenetelmin ja aineisto on kerätty Suomen riskienhallintayhdistyksen jäseniltä kyselylomakkeen muodossa. Kyselyssä kysyttiin yllämainittuja teemoja avoimin kysymyksin ja vastaukset toivat tietoa tutkimukseen riskienhallintajohtajan näkökulmasta.

Tutkimuksessa selvisi että riskitietoa talletetaan ja hyödynnetään eri yrityksissä hyvin eri tavoin. Vaikka suurin osa vastaajien yrityksistä noudattaa ISO 31000 -muotoista riskienhallintaa, eroavat tiedon tallentamisen, siirtämisen ja hyödyntämisen käytännöt hyvin eri tavoin. Nämä erot näkyivät asiantuntijoiden luottamuksessa prosessiin ja heijastuivat myös henkilö-riskin merkittävyyteen. Tutkimuksen lopputuloksena muotoutui oppivan riskienhallinnan organisaation malli, joka esitellään työn lopussa, sekä luettelo tutkimuksessa ilmi tulleista hyvien käytännöistä, joita mikä tahansa organisaatio voi hyödyntää riskienhallinnan prosessin rakentamisessa ja parantamisessa tiedon tallentamisen ja hyödyntämisen osa-alueella.

SISÄLLYSLUETTELO

NIMIÖLEHTI

TIIVISTELMÄ

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkielman taustaa.....	1
1.2 Tutkielman teoreettinen viitekehys.....	3
1.3 Tutkimusongelmat ja asetetut rajaukset.....	6
1.4 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto.....	8
1.5 Tutkielman rakenne	10
2 RISKIENHALLINTAPROSESSI.....	12
2.1 Riski ja riskienhallinta	12
2.2 Enterprise risk management.....	16
2.3 ISO 31000 –standardi	18
2.3.1 ISO organisaationa.....	19
2.3.2 Periaatteet.....	19
2.3.3 Puitteet	21
2.3.4 Prosessi.....	25
2.3.5 Käyttö Suomessa ja kritiikkiä.....	30
2.4 Henkilöriski.....	32
3 ORGANISAATION OPPIMINEN	35
3.1 Organisaation oppimisen teoria.....	35
3.2 Yhden silmukan oppiminen	36
3.3 Kahden silmukan oppiminen.....	38
3.2 Tiedon siirtäminen organisaatiossa	39
4 RISKIENHALLINNAN AMMATTILAISTEN NÄKEMYS	42
4.1 Tutkimuksen toteutus.....	42
4.2 Tutkimustulokset	43
4.2.1 Prosessi.....	43
4.2.2 Tiedon tallentaminen ja käyttäminen.....	45
4.2.3 Henkilöriskit	49
5 YHTEENVETO	51
5.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen	51

5.2 Johtopäätökset	53
5.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset	59

LÄHTEET

LIITE 1: Kyselylomake

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman taustaa

Maailmasta on tullut riskisempi paikka asua, mikä ajaa ihmisiä kiinnostumaan oman ympäristönsä riskeistä ja riskienhallinnasta, jolla niihin voidaan vaikuttaa. Riskienhallinnan merkitys on noussut niin henkilökohtaisessa elämässä kuin yrityselämässä tärkeäksi osaksi tulevaisuuden suunnittelua. Riskienhallinnalla voidaan yrittää varautua yrityksen tuleviin riskeihin ja varmistaa toiminnan jatkuvuus. Globaalin maailmantalouden ja yhteiskunnan kehitysvauhdissa pysyminen vaatii riskienhallinnalta kuitenkin hyvin paljon, mikä muodostaa omia uhkakuviaan tämän tulevaisuuden epävarmuudesta. Kokonaiskuvan ja kaikkien mahdollisten uhkien hahmottaminen vaikeutuu nykyaikaisessa, verkostoituvassa maailmassa, jossa yhden tapahtuman vaikutukset kertautuvat ja moninaistuvat yhä nopeammin. Tällaisessa maailmassa yksittäisen riskin vaikutukset ovat aiempaa merkittävämpiä ja ennalta-arvaamattomampia. Tämän vuoksi yritysmaailmassa on kiinnostuttu riskienhallinnan ammattilaisista, joiden tehtävä on ymmärtää näitä monimutkaisia yhteyksiä. (Marsh 2015)

Riskienhallinnan ammattilaisten ja riskienhallintaohjelmien kysyntä onkin kasvanut yritysmaailmassa, johtuen julkisuuteen nousseista realisoituneista riskeistä teknologian ja talouden alalla. Kansainvälisesti tiukentuneet riskienhallintaa vaativat lait, standardit, ohjeistukset ja käytännöt ovat ajaneet yritykset miettimään tarkemmin omaa riskienhallintaansa ja panostamaan siihen. Riskienhallinta on kehittynyt Klomanin mukaan sattuneiden julkisten vahinkojen ja eri tahojen vaatimusten lisäksi riskienhallinnan ajattelun kehittymisen mukana (Fraser & Simkins 2010). Riskienhallinnan kehitys on samalla ihmisen ajatuksen kehitystä ja konkreettisia toimenpiteitä sen edistämiseksi. Kloman painotti näiden vaiheiden merkitystä riskienhallinnan nykytilan saavuttamisen mahdollistajina. Yritysten tavoitteena on jatkossa pyrkiä mahdollisimman systemaattisesti huomaamaan, mittaamaan, priorisoimaan ja vastaamaan mahdollisimman paljon riskeihin, jotka vaikuttavat sen tavoitteiden saavuttamiseen. Riskienhallinnan haasteena onkin pysyä mukana riskien kehityksessä, sillä kaikkia riskejä ei voi kategorisoida ja lokeroita toiminnoittain. Yhä useampi realisoituva riski vaikuttaa useampaan kuin yhteen toimijaan tai yhteen yrityksen toimintoon, mikä korostuu pitkissä arvoketjuissa. (COI

2011) Maailman verkostoneisuus sosiaalisessa mediassa on muuttanut kaikkien riskien seurausten luonnetta. Toteutunut vahinko-, henkilö- tai kyberriski voi johtaa maineriskin realisoitumiseen Facebookin, Twitterin ja muiden sosiaalisten medioiden kautta. Pienikin virhe voi näin moninkertaistaa yritykselle muodostuvan tappion brändikuvan huonontuessa ja asiakkaiden välttäässä yritystä. (AON 2015) Tästä on saatu pelkästään vuoden 2015 aikana useita esimerkkejä, kuten Volkswagenin päästöhuijaus, FIFA:n korruptioskandaali, Toshiba:n kirjanpitohuijaus ja Valeantin myyntilukujen vääristely. Nämä skandaalit levisivät kaikkien tietoon sosiaalisen ja perinteisen median kautta. Julkisuuteen tulleet esimerkit ajavat muitakin yrityksiä korjaamaan omaa toimintaansa. (Fortune 2015)

Nykyajan informaatioyhteiskunnassa on paljon uusia riskejä, mutta myös samalla paljon mahdollisuuksia. Yritysten käytössä on yhä enemmän tietoa, jonka hyödyntäminen avaa tulevaisuudessa yhä enemmän mahdollisuuksia liiketoiminnalle. Yrityksillä on tälläkin hetkellä jo paljon tietoa, jota ei vielä osata hyödyntää. Big datan hyödyntäminen tulee olemaan tulevaisuudessa tärkeä osa kaikkea liiketoimintaa ja etenkin riskienhallintaa. Maailman johtavat tutkimuslaitokset ovat arvioineet big datan markkinoiden olevan globaalisti yli 100 miljardin arvoiset. (Talouselämä 2013) Riskienhallinnan käytössä on siis jo hyvin paljon tietoa, jota keräämällä ja hyödyntämällä riskejä voidaan hallita paremmin. Riskejä koskevan tiedon löytämisen lisäksi tätä tietoa tulisi osata hyödyntää, mikä vaatii koko organisaation panoksen.

Kiinnostus tämän tutkielman aiheeseen on lähtenyt omista kokemuksistani vakuuttamisen parissa. Olen ollut paljon tekemisissä pienten yritysten ja yrittäjien kanssa, joissa yrityksen tieto, tuntemus ja tulevaisuus ovat yhden tai korkeintaan muutaman henkilön käsissä, eikä käytössä ole useinkaan suuria resursseja riskien arviointiin. Tällaisissa yrityksissä yksi henkilö joutuu tekemään paljon päätöksiä liittyen moneen eri tahoon ja tämä kyseinen henkilö on hyvin tärkeässä osassa. Hänellä on paljon hiljaista tietoa liittyen yritysten toimintaan, minkä lisäksi hänen henkilökohtainen suhteensa asiakkaisiin ja mahdollisiin alaisiin voi olla tärkeä osa koko liiketoiminnan onnistumista. Riskeihin ja toimintaan liittyvää tietoa harvoin tallennetaan mihinkään tietojärjestelmään, mikä tekee yrityksestä vielä haavoittuvaisemman. Tällöin yrittäjä on tärkein linkki koko yrityksessä ja käytännössä korvaamaton, mikä on mielenkiintoinen asema minkä tahansa organisaation missä tahansa verkoston osassa. Halusin tutkia tätä samaa avainasemaa suurissa yrityksissä, joten lähdinkin selvittämään millaisia tilanteita

suuryritysten verkostoissa ilmenee. Ympäristöksi valikoitui lopulta riskienhallintaprosessi, joka on usein monimutkainen kokonaisuus osana yrityksen arjen toimintoja. Suuryritysten kohdalla tämä prosessi on kuitenkin luonnollisesti paremmin resursoitu, suunniteltu ja valvottu, joten oletuksena olisi että tällaisen yrityksen riskienhallinta on paremmalla tasolla. Tällöin riskienhallinta on hyvin oleellinen osa yrityksen kaikkia toimintoja ja vaikuttaa yrityksen kaikkiin toimintoihin. Riskienhallintatyöhön osallistuu suuressa yrityksessä myös hyvin monia eri tahoja ja useampia henkilöitä, joilla on eri roolit prosessin kannalta. Alemmilla organisaatiotasolla voidaan hankkia tietoa ja välittää sitä eteenpäin, tiimi- ja liiketoimintajohtajat voivat kerätä riskitietoa ja arvioida sitä oman toimintonsa osalta. Riskienhallintaosaston henkilöt voivat analysoida syvemmin kaikkea yrityksestä saatavaa tietoa tai parantaa riskienhallintatoimia. Johtoryhmä voi ottaa riskeistä välitettyä ja analysoitua tietoa osana strategian suunnittelua ja konkreettisten päätösten vaikutusten arvioinnissa. Näin koko riskiajattelun prosessi on hajautettu, minkä vuoksi prosessissa liikkuva tieto on suuressa roolissa. Ideaalitalanteessa kaikki organisaation henkilöt tietäisivät kaiken oleellisen riskeistä, minkä lisäksi jokainen osapuoli osaisi käyttää sitä tietoa omassa toimenkuvassaan. Tämä ei kuitenkaan voi toteutua jokaisessa organisaatiossa, joten on mielenkiintoista tutkia miten tiedon kulkuun ja käyttöön suhtaudutaan organisaatioissa.

Tämän tutkielman tavoitteena onkin selvittää miten riskienhallinnallista tietoa siirretään ja tallennetaan, miten käsiteltyä tietoa hyödynnetään ja kuinka mahdollisiin riskienhallintaprosessin henkilöriskeihin varaudutaan. Tällöin fokuksessa on yrityksen henkilöstö riskienhallinnan toiminnoissa ja samalla heidän suhteessaan muuhun organisaatioon. Tieto liikkuu järjestelmissä ja henkilöltä toiselle, mutta on toinen kysymys miten tästä muodostuu toimiva riskienhallinnan prosessi. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa siitä miten riskienhallinnan prosessissa syntyvää tietoa voidaan hyödyntää entistä paremmin.

1.2 Tutkielman teoreettinen viitekehys

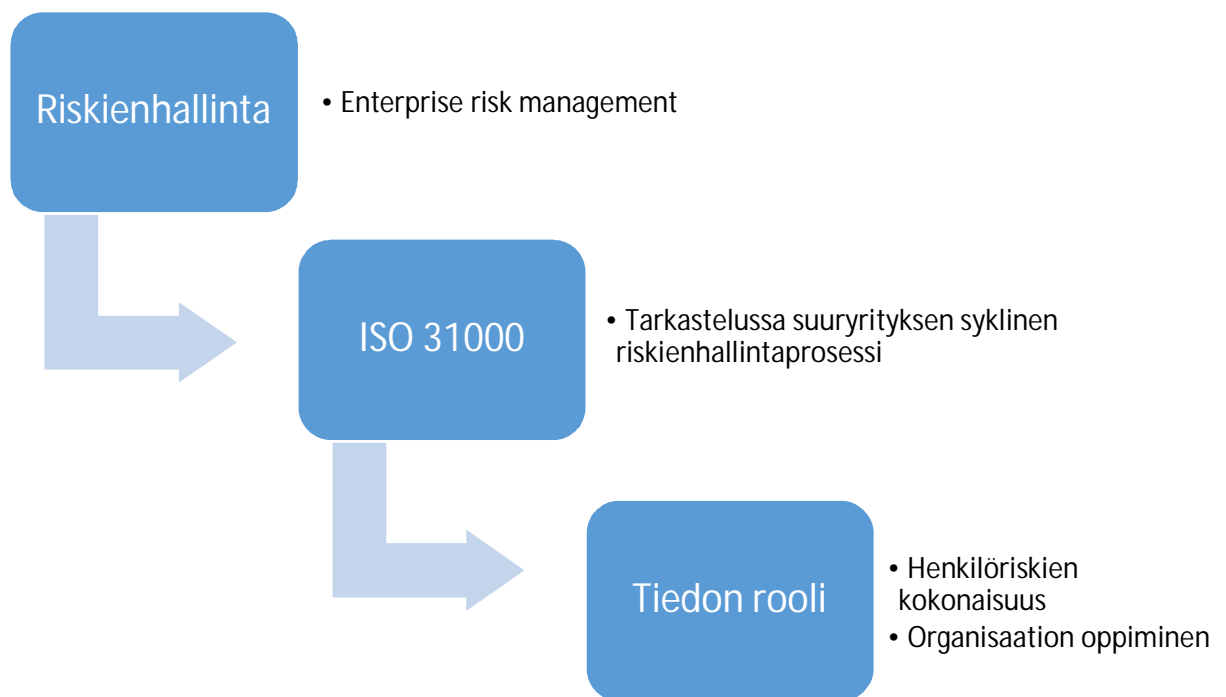
Tutkielman teoria on yhdistelmä riskienhallinnan ja johtamisopin teoriaa, jotka yhdessä keskittyvät luomaan kuvat riskienhallinnan johtamisesta oppimisen näkökulmasta. Riskienhallinnan näkökulmaksi on valittu yhä ajankohtaisemmaksi käyvä enterprise risk management, joka

kuvaa riskienhallintaa kokonaisvaltaisena toimintona, joka vaikuttaa organisaation kaikissa toiminnoissa. Tämä näkökulma on sekä kattava että ajankohtainen nykyisessä tutkimuksessa. Työn tarkastelu ylettyy organisaation riskienhallintaprosessiin, jota voidaan kuvata monella eri tavalla riippuen organisaatiosta. Riskienhallinnan kirjallisuudesta löytyy monia eri malleja riskienhallintaprosessin kuvaajaksi, joten niistä on täytynyt tehdä valinta. Tämän prosessin kuvaajaksi on valikoitunut ISO 31000:2009 -standardi, joka pohjautuu edellä mainittuun enterprise risk managementin ymmärrykseen riskienhallinnasta. Tämä kyseinen standardi on valittu siksi, että se on hyvin käytetty ja tunnettu yritysmaailmassa, joten toteutettavaan kyseeseen osallistuvat henkilöt tuntevat käsitteen ja sen sisällön. Se on myös kokonaisvaltaisen riskienhallinnan uusin yritys yhdistää riskienhallintakäytäntöjä globaalisti, joten sen merkitys sekä työelämässä että akateemisessa maailmassa on kasvava. Etenkin suurten yritysten riskienhallintajohtajat tuntevat standardin, joten se sopii kyselytutkimuksen teoriapohjaksi ottaen huomioon kohderyhmän. Tutkimus kohdentuu tämän alan osaajien ja standardin tuntijoiden joukkoon.

Tutkimus kohdistuu yrityksen riskienhallinnan johtamiseen, joten riskienhallintaprosessia tarkastellaan johtamisen teorian kautta. Koska tutkimuksessa on keskitytty tiedon liikkumiseen, on näkökulmaksi valikoitunut oppivan organisaation oppimisen teoria. Tässä työssä käytetään pohjana Argyris ja Schönin näkemystä oppivan organisaation teoriasta, joka on alan viitatuimpia teoksia. Organisaation oppimisen teorian fokuksena on kuvata yhden silmukan reaktiivista oppimista, kahden silmukan proaktiivista oppimista ja tiedon siirtämiseen liittyviä huomioita. Tämän teorian tarkoituksena on tarkastella riskienhallintaprosessia sen oppimisen näkökulmasta ja tutkia prosessin johtajan roolia siinä. Tämä teoriakokonaisuus yhdistetään tutkimuksessa saatuihin tuloksiin, jolloin on mahdollista arvioida tiedon siirtämisen ja tallentamisen roolia osana organisaation ja yksilön oppimista. Tutkimus kohdistaa mielenkiintoa myös riskienhallintaprosessissa piileviin riskeihin. Tämän vuoksi työssä esitellään myös henkilöriskin määritelmä ja millaisena se ymmärretään tässä työssä. Henkilöriskin tutkimuskohteenä ovat riskienhallintaprosessissa avainroolissa olevat henkilöt. Tutkielmassa paneudutaan siihen millaisia henkilöriskejä riskienhallintaprosessiin liittyy ja miten oppiva organisaatio voi varautua prosessissa tapahtuviin henkilömuutoksiin. Henkilöt nähdään riskienhallintaprosessille ja yrityksen liiketoiminnalle tärkeimpinä resursseina, joten henkilöriskien voidaan olettaa muodostavan riskin organisaatiolle. Tämän vuoksi niiden voidaan ajatella olevan tärkeä osa koko prosessin onnistumista. Henkilöriski voidaan määritellä henkilöön kohdistuvaksi riskik-

si, mutta tällainen riskin määrittely voi sisältää hyvin paljon erilaisia vahinkotapahtumia riip-puen kontekstista ja tietolähteestä. Tämän vuoksi henkilöriskin käsite esitellään tutkimuksessa monen eri lähteen perusteella muodostaen kokonaiskuva siitä millaisena käsitteenä henkilö-riski ymmärretään tässä tutkimuksessa

Tutkielman koko teoreettinen viitekehys on esitelty alla olevassa kuviossa 1.



Kuvio 1 Tutkielman viitekehys

Tutkielma tutkii riskienhallinnan kokonaisuutta käyttäen kuvauksena enterprise risk managementia. Tämän kokonaisuuden sisältä on valittu riskienhallinnan teoriaksi ISO 31000 -prosessi, jonka avulla tutkimuksen tuloksia arvioidaan riskienhallinnallisesta näkökulmasta. Tätä näkökulmaa tarkastellaan etenkin tiedon roolin ja liikkumisen osalta, jolloin saadaan tarkempi kuva siitä miten tieto vaikuttaa ISO 31000 -prosessiin. Tiedon roolia tarkastellaan kahden eri näkökulman kautta, jotta tutkimus tuottaisi paremman kokonaiskuvan tiedon roolista. Näkökulmia on valittu kaksi, jotta tutkimus tuottaisi mahdollisimman kattavan näkö-

kulman tutkittavasta aiheesta. Kolmatta näkökulmaa oli harkittu tutkimuksen suunnittelun aikana, mutta siitä luovuttiin jotta tutkimuksen fokus olisi mahdollisimman keskittynyt ja tulokset sovellettavissa. Tietoa tarkastellaan tässä yhteydessä osana organisaation oppimista, jolloin tarkastellaan enemmän tiedon roolia toiminnan kehityksessä. Henkilöriskien kokonaisuus tuo mukaan mielenkiinnon tiedon siirtämisestä ja tallentamisesta niin että yksittäiset henkilöt eivät olisi näitä tiedon säilyttäjiä. Kyseessä on teoreettinen tarkastelu tiedon siirtämisestä, säilyttämisestä ja käyttämisestä.

1.3 Tutkimusongelmat ja asetetut rajaukset

Tutkimuksessa on kolme päätutkimuskysymystä, joista toisella on tarkentava alatutkimuskysymys. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- *Miten tietoa tallennetaan ISO 31000 -riskienhallintaprosessissa?*
- *Miten tietoa käytetään osana ISO 31000 -riskienhallintaprosessia?*
 - *Mikä on riskienhallintajohtajan rooli tiedon käsittelijänä?*
- *Miten henkilöriskeihin varaudutaan ISO 31000 -riskienhallintaprosessissa?*

Tämän tutkimuksen pääfokuksena on tiedon rooli osana riskienhallintaprosessia. Tiedon tehokas siirtäminen, tallentaminen ja käsitteleminen ovat avainasemassa riskienhallinnan onnistumisessa. Tämän vuoksi tutkimus haluaakin selvittää miten tiedosta pidetään yrityksissä huolta. Ensimmäinen tutkimuskysymys selvittää tapoja, miten kerättyä tietoa siirretään eteenpäin prosessissa ja millaisin ratkaisuin sitä tallennetaan. Tässä yhteydessä selvitetään niin prosessin piirteitä kuin konkreettisia teknisiä tallennusratkaisuja. Tämän kysymyksen tehtävä on selvittää tiedon kulkua ja piirtää kuvaa siitä miten tieto liikkuu osana prosessia. Toinen päätutkimuskysymys kohdistuu siihen, miten tätä siirrettyä ja kerättyä tietoa käytetään kun se on talletettu. Tämän kysymyksen ja sen alakysymyksen yhteydessä pyritään selvittämään mihin tietoa käytetään ja kuka sitä käyttää. Tämä tutkimus on erityisen kiinnostunut riskienhallinnan johtamisen näkökulmasta, joten alakysymyksen tehtävänä on selvittää se, mikä on riskienhallintajohtajan rooli tiedon käsittelijänä. Tämä on erityisen kiinnostava kysymys, jotta

ymmärretään millaisia tehtäviä riskienhallintajohtajalle todellisuudessa asetetaan. Yksi kysymys onkin, onko riskienhallintajohtaja vain riskitiedon keruun organisoija vai onko hän myös mukana käyttämässä tätä tietoa ja vaikuttamassa sitä kautta yrityksen muihin toimintoihin.

Viimeinen tutkimuskysymys selvittää riskienhallintaprosessin valmistautumiskeinoja henkilöstön vaihtuvuuteen. Tämän taustalla on hypoteesi siitä, että heikoin riskitiedon tallennuskeinoin valmistautunut riskienhallintaprosessi on myös pitkälti sen henkilöstön varassa, koska suuri osa tiedosta on henkilöillä itsellään hiljaisena tietona. Viimeinen tutkimuskysymys selvittää konkreettisia järjestelyjä sen suhteen, ovatko prosessit valmistautuneet henkilöstön vaihtuvuuteen ja millaisia järjestelyjä organisaatioissa sovelletaan. Tällöin saamme myös kuvaa siitä näkevätkö yritykset vaihtuvuutta riskinä. Tämän kokonaisuuden kautta tutkimus luo lisätietoa ISO 31000 -prosessista ja miten tiedon liikkumiseen prosessissa suhtaudutaan.

Tutkimuksen pääpaino on selkeästi tiedon roolissa riskienhallintaprosessin avaintekijänä, jonka lisäksi tutkimus on kiinnostunut riskienhallintajohtajan roolista prosessissa. Tällaista aiheita ei ole tutkittu riskienhallintaprosessin näkökulmasta aiemmin, jonka vuoksi tutkimuskysymykset ovat hyvin avoimia. Tutkimuksen lähtökohtana ei ole edellä mainittua hypoteesia lukuun ottamatta muita ennakkoluuloja tai ennustuksia tuloksesta, vaan tarkoituksena on lähteä kartuttamaan edellä mainittuja aiheita riskienhallintaprosessin ympäristössä. Tämän tutkimuksen ei ole tarkoitus olla tarkka kuvaus tiedon liikkumisesta, joka ottaa huomioon kaikki sidosryhmät, vaan tarkoituksena on saada riskienhallintajohtajien näkökulma kerättyyn tietoon ja miten siihen suhtaudutaan heidän edustamissaan organisaatioissa. Suoritettava kysely on siksi suunnattu riskienhallintajohtajille, eikä muita organisaation jäseniä ole otettu mukaan tutkimukseen. Tutkimuksen pituusrajoite ei olisi mahdollistanut kaikkien osapuolien sisällyttämistä ja silloin fokus olisi siirtynyt pois riskienhallintajohtajasta. Koko organisaation kuvaava tutkimus olisi varmasti mahdollinen, jolloin se tulisi toteuttaa tapaustutkimuksena. Tässä tutkimuksessa suosittiin kapeampaa, keskitettyä fokusta, jolloin saatiin mahdollisuus sisällyttää tutkimukseen useamman eri organisaation riskienhallintajohtaja. Tällä valinnalla pyritään löytämään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia saman toimenkuvan sisältä eri organisaatioissa. Riskitiedon eri muotoja ei tässä tapauksessa eritellä sen tarkemmin, vaan sillä tarkoitetaan kaikkea tietoa mitä riskienhallintajärjestelmän prosessi kerää ja analysoi. Todellisuudessa riskitietoa voi olla käytännössä kaikki yritykseen liittyvä tieto, eikä pelkästään yrityksen toi-

mintojen tuottamat riskiraportit. Tutkimuksessa luotetaan siihen että vastaajat ymmärtävät riskitiedon käsitteen hyvin laajana ja toisaalta osaavat antaa siihen oman näkökulmansa vastauksissa.

1.4 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tutkimusmenetelmän valinta on tärkeä osa minkä tahansa tutkimuksen suunnittelua ja se tulee tehdä ottaen huomioon tutkittavan aihe ja ympäristö, jossa tutkimus tehdään. Tutkimustyyppjä voidaan jakaa useampaan eri luokkaan, joskin eri luokkien rajat ovat häilyviä ja eri tutkimustyyppjä voidaan yhdistellä. Kokeellisessa tutkimuksessa mitataan yhden käsiteltävän muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan. Survey-tutkimus kerää puolestaan tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä. Tapaustutkimuksen ideana on kaivaa yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tämän lisäksi tutkimukset voidaan jakaa kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen, joiden välisistä eroista on kiistelty jo pidempään. Kvantitatiiviset tutkimukset mielletään usein tieteellisimmiksi ja niiden koetaan sisältävän enemmän numeroita ja tilastoja. Tätä voidaan pitää hieman keinotekoisena rajauksena, sillä ne nähdään käytännön tieteen maailmassa toisiaan täydentäviksi metodeiksi. Kvalitatiivinen tutkimus mielletään usein kuitenkin enemmän merkityksiä kartoittavaksi tutkimustavaksi. Samaa aihetta on usein järkeväkin tutkia sekä kvantitatiivisesti että kvalitatiivisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009)

Tätä tutkimusta voidaan kuvailla tapaustutkimukseksi. Tämä soveltuu aiheen käsittelyyn, sillä Hirsjärvi ym. (2009) mukaan tämä tutkimusstrategia sopii silloin kun kohteena on pieni ryhmä tai yhteisö ja kiinnostuksen kohteena ovat prosessit. Tavoitteena tapaustutkimuksessa on tyypillisimmin erilaisten ilmiöiden kuvailu, joka tarkoittaa tässä tiedon roolia osana riskienhallintaa. Tämä tapa tutkia sopii erityisen hyvin asiantuntijoihin kohdistuvassa tutkimuksessa. Tämän tutkimuksen tutkimusote on kvalitatiivinen, mikä pyrkii nykyisten tutkimusten ymmärtämiseen ja uuden tiedon avulla uuden teorian synnyttämiseen. Tällöin pyritään kuvaamaan todellista elämää ja samalla tunnistamaan sen elämän moninaisuus. Kvalitatiivisessa otteessa suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina, jolloin tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa. Tämän vuoksi kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti tutkijan toimesta ja saatua tietoa analysoidaan useammasta eri näkökulmasta yksityiskohtaisesti. Tutkimuksen

tavoitteena on saada aikaan jotain uutta, jota ei voida ennustaa vielä tutkimuksen alussa. Uusi tieto syntyy valitun teorian, tutkijan näkemyksen ja kohdejoukon tuottaman tiedon pohjalle. Tästä syntyy tutkimuksen antama panos tiedeyhteisölle.

Tarkemmin eriteltynä tämä tutkimus perustuu prosessiin kohdistuvaan diskurssianalyysiin, jossa ollaan kiinnostuneista kielen piirteistä kommunikaationa. Tieto kerätään lomakehaastattelulla, jossa teemat ovat hyvin tarkasti tutkimuksen teoriapohjaa mukaillen määriteltyjä, mutta kysymykset ovat lomakehaastatteluksi avoimia. Näin annetaan vastaajalle tilaa vastata täysin hänen omien sanojensa mukaan tästä määrätystä aiheesta. Tällöin diskurssianalyysi on hedelmällisempi ja tuottaa näkökulmia vastaajien organisaatioista. Diskurssianalyysi toteutetaan teorialähtöisenä, jolloin vastauksia analysoidaan tutkimuksessa esiteltyjen teorioiden kautta. Analyysi ei ole tutkijan mielenkiinnon kohteista riippuvainen vaan nojaa sellaisiin teemoihin mitä esiteltyt teoriat painottavat.

Toteutan tutkimukseni sähköisellä kyselyllä keräten tietoa suomalaisten suuryritysten nykyisestä riskienhallintaprosessista keskittyen riskienhallintaprosessin osallistujiin. Tutkimuksen empiriaosa koostuu kyselytutkimuksesta, jolla kartoitetaan suuryritysten tämänhetkistä tilannetta. Kyselyihin osallistuivat Suomen Riskienhallintayhdistyksen (SHRY) jäsenet, jotka ovat suuryritysten ja julkisten organisaatioiden riskienhallinnan asiantuntijoita. Sähköinen kysely on vastattavissa yhdistyksen omilla kotisivuilla, minkä lisäksi sitä jaetaan myös sähköpostitse jäsenille näkyvyyden varmistamiseksi. Näin tutkimukseen saadaan monen riskienhallinnan ammattilaisen näkökulma, jolloin vastauksista voidaan löytää

Tutkin tätä saatua aineistoa peilaten sitä rakentamaani teoriapohjaan henkilöriskeistä, riskienhallinnasta ja organisaation oppimisesta. Tutkimuksen teoriaosuus perustuu suurimmaksi osin riskienhallinnan ja organisaation oppimisen perusteoksiin, ulkomaisiin ja kotimaisiin akateemisiin julkaisuihin, sekä julkisten ja yksityisten tahojen tekemiin tutkimuksiin ja raportteihin. ISO-organisaation kehittämä 31000 -riskienhallintakehikko esitellään riskienhallintaprosessin kuvaajana. Suurin osa tästä teoriapohjasta on saatavissa sähköisenä aineistona, mutta muutamia perusteoksia on saatavissa vain kirjallisena versiona. Kaikki tarvittava aineisto on saatavissa Tampereen yliopiston kirjaston eri palveluiden kautta. ISO 31000-standardin alkuperäisteosta ei ole saatavissa yliopistollamme, mutta toissijaisia lähteitä on paljon saatavissa, minkä lisäksi olen päässyt Tampereen teknillisellä yliopistolla lukemaan alkuperäisstandardia turvallisuustekniikan koulutusohjelman piirissä.

1.5 Tutkielman rakenne

Tutkielma lähtee liikkeelle riskin määrittelystä ja riskienhallinnan merkityksen kuvaamisesta, jossa määritellään riski arjen ja liike-elämän kontekstissa, miten riskienhallinta on kehittynyt ja mikä sen asema on liike-elämässä. Tämän jälkeen näkökulmaa tarkennetaan kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan enterprise risk managementiin, joka on yksi ajankohtaisimpia ja suosituimpia kuvauksia riskienhallinnasta. Tässä yhteydessä kuvataan, miten ERM voidaan määrittellä, miksi se on ajankohtainen, miten sitä käytetään ja millaista kritiikkiä sitä kohtaan on esitetty. ISO 31000 -standardilla kuvataan edellä mainitun teorian mukaista prosessia, mikä syventää tämän tutkielman fokuksen kohdistumaan nimenomaan riskienhallinnan prosessiin ja sen luonteeseen. Tässä kappaleessa käydään läpi ISO-organisaation historiaa ja merkitystä, standardin periaatteita, puitteita ja prosessia. Lopuksi tarkastelemme missä määrin ISO 31000 -standardi on rantautunut Suomeen. Tässä yhteydessä esitellään teoriapohjan kannalta tärkeä henkilöriskin käsite, jolloin määritellään millaisena se ymmärretään tässä tutkimuksessa. Henkilöriskiksi voidaan luokitella hyvin paljon eri tapahtumia, joten tämän käsitteen määrittely työssä on tärkeää.

Riskienhallinnan prosessin kuvaamisen jälkeen siirrytään kuvaamaan täysin toista teoriakokonaisuutta, joka laajentaa tutkimuksen johtamisen tutkimusalalle. Tällöin esitellään organisaation oppimisen teoria, mitä käsite pitää sisällään ja mikä sen perimmäisenä ideana. Tässä vaiheessa käsitellään usean eri lähteen kautta oppivan organisaation ominaisuuksia. Teoriaan kuuluu olennaisena osana yhden ja kahden silmukan oppiminen, joita käsitellään omina kappaleinaan. Tämän jälkeen siirrymme kuvaamaan teorian muodostamaa kuvaa tiedon siirtymisestä ja siihen liittyvistä ongelmista. Nämä kuvaukset ovat tärkeitä tutkielman johtopäätösten analyysin kannalta. Neljännessä osiossa esitellään Suomen Riskienhallintayhdistyksen jäsenille toteutettu kyselytutkimus aloittaen kyselyn valmisteluun ja toteuttamiseen liittyvistä huomioista. Tässä yhteydessä esitellään Suomen Riskienhallintayhdistyksen toimintaa, tavoitteita ja jäsenyrityksiä. Tämän jälkeen kuvataan tutkimustuloksia kyselylomakkeen rakenteen mukaisessa järjestyksessä ja jokaista osiota käsitellään erikseen. Kyselylomakkeen kopio kysymyksineen löytyy tämän tutkimuksen lopun liitteistä, mistä saa paremman kuvan kysytyistä

kysymyksistä. Tutkimustuloksia esittävän osion tarkoitus on luoda kuva siitä millaisia vastauksia kyselyyn osallistuneet henkilöt ovat antaneet. Tekstissä nostetaan yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia vastaajien näkemysten väliltä. Ensimmäinen kyselyn osio koskee prosessia, toinen tiedon tallentamista ja käyttämistä, ja kolmas osio keskittyy henkilöriskeihin.

Viimeisessä kappaleessa esitellään yhteenveto tutkimuksen teoriasta, kyselyn tuloksista ja niistä nousevista ajatuksista. Ensimmäisessä osiossa vastataan tutkimuksen johdantokappaleessa esitettyihin pää- ja alatutkimuskysymyksiin suoraan sen mukaan millaisia vastauksia vastaajat ovat antaneet. Toisessa osiossa esitellään tutkimuksen tuloksena tehdyt johtopäätökset, joka on tutkimuksen tärkein osuus. Tässä kappaleessa esitellään kokonaisuus, mikä on luotu kerätyn tiedon ja taustalla olevan teorian pohjalta. Tässä kappaleessa kiteytetään tutkimuksesta opitut asiat helposti ymmärrettävään muotoon ja annetaan tiedeyhteisölle sekä Suomen Riskienhallintayhdistykselle kehitysehdotuksia. Tässä yhteydessä esitellään myös tutkimuksen seurauksena syntynyt kaaviokuva oppivasta riskienhallinnan prosessista. Tutkimuksen lopuksi arvioidaan vielä sen luotettavuutta ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia tulevien tutkimusten aiheiksi, joita sekä vakuutuksen ja riskienhallinnan opintosuunta, sekä Riskienhallintayhdistys voivat hyödyntää tulevaisuudessa.

2 RISKIENHALLINTAPROSESSI

2.1 Riski ja riskienhallinta

Riski on jokin toimintaan liittyvä positiivinen tai negatiivinen seuraus, jonka toteutumiseen liittyy jonkinlainen todennäköisyys. Se on läsnä ihmiselämän kaikissa muodoissa ja tilanteissa. Riski tarkoittaa usein arkikielessä yksin negatiivista lopputulosta, kuten onnettomuutta, sairautta tai epäonnistumista. Tällöin riski on jonkin tekemisen negatiivisen seuraus, minkä vuoksi usein puhutaan riskin ottamisesta eli tietoisesta päätöksestä, jossa hyväksytään mahdollinen negatiivinen lopputulema. Riskin toteutumisesta johtuvat menetykset voivat olla joko rahallista arvoa, ympäristöarvoa, terveydellistä arvoa tai yhteiskunnallista arvoa. Jokainen henkilö kohtaa päivittäin riskejä, jotka voivat olla hyvinkin erilaisia. Tien ylittäminen, kulkuvälineen valinta, turvavarusteiden käyttö, sähkölaitteiden käyttö, asuinpaikan valinta tai urheilulajin valinta voivat olla kaikki riskejä. Liike-elämässä riskillä mielletään olevan myös positiivinen puoli, sillä esimerkiksi laiteinvestoinnit ja osakesalkun hallinnointi ovat normaalia liike-elämän toimintaa, jolla voi olla joko negatiivinen tai positiivinen seuraus. (Kuusela & Ollikainen 2005, 13-16)

Todennäköisyys ja haitallisuus liittyvät oleellisesti arvioitavan riskin luonteeseen. Jokaisella riskillä voidaan arvioida olevan oma toteutumisen todennäköisyys sekä toteutuessaan tietty haitallisuus. Miten nämä todennäköisyydet tai haitallisuudet koetaan, on yksilöllistä ja riippuvaista monesta eri asiasta. Jokainen henkilö ja yritys arvioivat riskejä omista lähtökohdista, joten jokaisen osapuolen suhtautuminen riskeihin on erilaista. Riskikokemukseen vaikuttavat muun muassa riskin hallittavuus ja rajoitettavuus, henkilön arviointikyky, henkilökohtaiset ominaisuudet ja vapaaehtoisuus. Riskin pelottavuutta lisää kontrolloimattomuus, tuntemattomuus, epäoikeudenmukaiset seuraukset, äkillisyys ja epätietoisuus riskin luonteesta. Tuntemattomat riskit ovat siis samalla pelottavia ja kaukaisia. Riskit ovat myös hyvin kontekstisidonnaisia, jolloin riskiarviot vaihtelevat ajan ja paikan mukaan. Maantieteellinen sijainti on korostunut viime vuosikymmenien aikana muun muassa luonnonmullistusten, ydinonnettomuuksien, poliittisen epävakauden ja taloudellisten resurssien keskittymisen mukana. (Kuusela & Ollikainen 2005, 16-18; Schoemaker 1980; Tversky & Kahneman 1973, 208)

Riskienhallinta on riskien arvioinnin ja sen perusteella tehtävien päätösten kokonaisuus. Kuten edellä todettiin, riskien ymmärtämiseen vaikuttaa hyvin moni asia sellaisessakin tilanteessa, missä riski on hyvin tunnettu. Todellisuudessa on harvoja tilanteita missä riskin arvioijalla olisi täydellistä informaatiota käytössään, vaan suurin osa päätöksistä tapahtuu olosuhteissa, missä ei ole täyttä tietoa käytettävissä parhaan mahdollisen ratkaisun löytämiseksi. Frank Knight ja John M. Keynes kritisoivat jo 1800-luvulla perinteisiä matematiikkaan ja todennäköisyyksiin perustuvia riskiarvioita. Knightin mukaan riskille on ominaista että sen toteutuminen on periaatteessa mitattavissa ja sitä kautta myös keskimääräinen todennäköisyys laskettavissa. Epävarmuutta tai epätäydellistä informaatiota ei voida tällä tavoin laskea tai arvioida. Keynes arvosteli myös pelkän historiatiedon hyödyntämistä tulevaisuuden ennustamisessa. Von Neumannin peliteoria nosti esiin tappion mahdollisuuden tärkeänä vaikuttajana riskienhallinnassa. Tutkimuksessa kävi ilmi että ihminen on taipuvainen välttämään suuria tappioita ja priorisoi sitä todennäköisyyksien edelle. Tämä tarkoittaa sitä että seurauksiltaan vakavaa riskiä ei välttämättä haluta ottaa, vaikka itse riskin toteutuminen olisikin äärimmäisen epätodennäköistä. (Kuusela & Ollikainen 2005, 24-30) Tämä selittää miksi asuinrakennuksia vakuutetaan palon varalta, vaikka se olisikin epätodennäköistä että riski toteutuisi juuri yhden henkilön kohdalla. Vakuuttamisessa ei välttämättä olisi järkeä tilastollisesti ajateltuna yksilön näkökulmasta, mutta toisaalta vahingon sattuessa todennäköisyydet menettävät merkityksensä. Tämä päätösten haastavuus epätietouden vallitessa on johtanut järjestäytyneisiin vakuutusyhtiöihin, jotka tutkivat ja kantavat riskejä kollektiivisesti, hyödyntäen suurten lukujen lakeja.

Riskien määrä ja monimuotoisuus on muuttunut inhimillisen kulttuurin kehittyessä. Ihmisten ensimmäisiä riskejä oli sopivan ravinnon löytäminen ja riskienhallinnan tavoitteena oli lajin säilyminen. Kaupunkien kehittymisen, maanviljelyn, kaupan kansainvälistymisen ja merenkulun kasvaneen merkityksen kautta riskit muuttuivat taloudellisesti suuremmiksi, jolloin yrittäjät ja yhteiskunnat alkoivat käyttää vakuutusta muistuttavia ratkaisuja ja takuita. Vakuutus toiminta ja riskien systemaattinen hallinta alkoi kehittyä renessanssin aikana tieteen, matematiikan, todennäköisyyslaskennan ja kirjanpidon kehityksen mukana riskien laskemisen ja ymmärtämisen helpotuttua. Tässä vaiheessa riskin ymmärtämisen avuksi tuli mukaan ymmärrystä elämän todellisista todennäköisyyksistä ja psyykeen vaikutuksesta riskikäsitteeseen, mikä mahdollisti osaltaan rationaalisen riskienhallinnan kehityksen. Kaupallinen vakuutustoiminta alkoi globaalien merenkäynnin ja kaupan synnyttyä suurten siirtomaavaltojen aikana. Tällöin

sai alkunsa muun muassa Lontoon kuuluisa Lloydsin vakuutusyhtiö, joka oli alun perin merenkulun riskeistä huolestuneiden kauppiaiden kohtaamispaikka. Globaalin talouden, rahatalouden, vakuutustoiminnan ja pankkien kehittyessä riskit muuttuivat maailmanlaajuisiksi. Ennen 1900-lukua riskit olivat yksittäisten yritysten tai henkilöiden omia huolia, eikä koko yhteiskunta ollut kovinkaan riippuvainen näistä riskeistä. Kansantaloudet olivat riskittömiä järjestelmiä eikä yhteiskunnasta, alasta, järjestelmästä tai yrityksestä toiseen vaikuttavaa systeemiriskiä ollut tunnistettu. Tällöin taloudet, toimialat ja valuutat nähtiin vakaina. (Kuusela & Ollikainen 2005, 18-25) Globaalit markkinat ovat sittemmin kehittyneet monimutkaisiksi verkostoiksi, jolloin kansantaloudet ovat muuttuneet hyvin riippuvaisiksi toisistaan. Riskit ovat muuttuneet talouden mukana yhtä moniulotteisiksi ja globaaleiksi, jolloin riskienhallintakin on kehittynyt näiden mukana. 1900-luvulla on sattunut monia uudentyyppisiä vahinkoja ja katastrofeja, jotka eivät olleet menneisyydessä mahdollisia. Niistä merkittävimpiä ovat olleet:

Titanicin uppoaminen, Maailmansodat, Triangle Shortwaist Factoryn palo, Minimatan elohopeamyrkytykset, Bhopalin myrkkYTEHTAAN räjähdys, Tšernobylin ydinvoimalaonnettomuus, Three Mile Islandin ydinvoimalaonnettomuus, Irakin sodat, Challenger- ja Columbia-avaruussukkuloiden onnettomuudet, Exxon Valdezin öljyonnettomuus, Intian valtameren tsunami vuonna 2004, hurrikaani Katrina, Haitin maanjäristys ja WTC-iskut. (Fraser & Simkins 2010, 22)

Näiden vahinkojen sattuminen ja teknologian samanaikainen kehitys ovat ajaneet riskienhallintaa uuteen suuntaan. Felix Kloman (Fraser & Simkins 2010) listaa jopa näitä katastrofeja tärkeämmäksi tekijäksi ihmiset kehityksen takana, heidän ajatuksensa ja tekonsa. Hänen mukaansa riskienhallinnan tärkeimpiä virstanpylväitä ovat olleet muun muassa:

1914 – Risk Management Association syntyy Philadelphiassa luottolaitosten riskienhallinnan yhteisöksi alkuperäisellä nimellään Robert Morris Associates.

1921 – John Maynard Keynes esittelee suurten lukujen lain kirjassaan A Treatise on Probability.

1952 – Harry Markowitz esittelee taloustieteen Nobelin vuonna 1990 voittavan *portfolioteorian*, joka on pohjana monelle nykyiselle rahoitusriskiä arvioivalle työkalulle.

1971 – Geneva Association perustetaan, mikä merkitsee alkua riskienhallinnan, vakuutuksen ja taloustieteen yhdistämiselle akateemisessa maailmassa.

1979 – Kahneman ja Tversky julkaisevat *prospektiteorian*, joka osoittaa ihmismielen toimivan irrationaalisesti, etenkin suuren tappion uhatessa.

1986 – Riskienhallinnan Instituutti aloittaa Lontoossa.

1992 – Cadburyn komitea ehdottaa raportissaan että yrityksen hallitus olisi jatkossa vastuussa yrityksen riskienhallinnan suunnittelusta, toteutuksesta ja seurannasta. Samana vuonna lanseerataan Basel I.

1995 – Australian ja Uuden-Seelannin standardointiliitto julkaisee ensimmäisen riskienhallintastandardin AS/NZS 4360:1995.

2004 – Basel II julkaistaan

2005 – ISO perustaa komitean suunnittelemaan tulevaa ISO 31000:2009 -standardia

2008 – Finanssikriisi ja sen julkituomat epäonnistumiset finanssialan riskienhallinnassa

(Fraser & Simkins 2010)

Riskienhallinta on muodostunut näiden tapahtumien seurauksena pelkkää riskien välttämistä laajemmaksi kokonaisuudeksi ja kiinteäksi osaksi nykyistä johtamisjärjestelmää. Riskienhallinnan koordinoinnista ja laajemmasta hallinnasta on puhuttu jo 70-luvulta lähtien, jolloin on puhuttu riskienhallinnan vallankumouksesta ja uudesta kollektiivisesta riskinäkökulmasta. Jo 80-luvulla puhuttiin riskienhallinnan nostamisesta osaksi koko organisaation yhteisiä toimintoja, pois sirpaloituneesta toimintokohtaisesta mallista. Riskienhallinnan näkemyksen laajentumista on yritetty perinteisesti rajoittaa perustelemalla sitä turhana kulueränä. Kriitikoiden mukaan osakkeenomistajat ovat kiinnostuneita vain systemaattisesta riskistä, jolloin epäsystemaattiseen riskiin ei kannata keskittyä. Tutkijat kuitenkin paneutuivat 80- ja 90-luvuilla aiheeseen ja onnistuivat vakuuttamaan yritysmaailman epäsystemaattisten riskien tärkeydestä. (Bromiley, McShane, Nair, & Rustambekov 2015) Seuraavassa kappaleessa kuvailtava enter-

prise risk management on tätä kokonaisvaltaisuutta ja kaikkien riskien huomiointia korostava teoria.

2.2 Enterprise risk management

Perinteinen riskienhallinnan toimintoperusteinen ajattelutapa on väistynyt ja kokonaisuuden hallintaa korostava enterprise risk management on noussut johtavaksi ajatukseksi riskienhallinnan johtamisessa. Enterprise risk management (myöhemmin ERM) on termi joka on kuvaa riskienhallintaa kokonaisvaltaisena toimintona. Tämä paradigmanmuutos on merkittävä riskienhallinnan alueella, sillä aiemmin riskienhallintaa on pidetty toimintokohtaisena riskien arvioimisena. Fraserin ja Simkinsin (2010) mukaan ERM onkin riskienhallinnan prosessin luonnollisen evoluution tuote, joka on syntynyt osana riskienhallinnan kehittymistä. Mallin syntyminen on lopputulosta globaalin kvartaalitalouden kehittymisestä, maailman verkostoitumisesta, teknologian kehittymisestä ja uusien riskien esilletulosta. ERM on strategisen tason toimi, joka yhdistää kaikki toiminnot yhden riskienhallintajärjestelmän alle vastaten paremmin ympäristön asettamiin haasteisiin. ERM:n tavoitteena on auttaa näin organisaatiota saavuttamaan asetetut tavoitteet tunnistamalla ja hallitsemalla riskejä. (Fraser & Simkins 2010, 3)

Kuten riskienhallinnan, myös ERM:n määritelmiä on yhtä paljon kuin on riskienhallinnan ammattilaisia. Banhamin mukaan sen tavoite on tunnistaa, analysoida, mitata ja verrata kaikkia organisaation heikkouksia, joita löydetään operationaalisista, strategisista ja finanssitoiminnoista (Banham 1999). COSO-yhdistys määrittelee mallin prosessina, johon hallitus, johto ja muu henkilökunta vaikuttavat ja jota käytetään strategian työkaluna koko organisaatiossa potentiaalisesti vaikuttavien tilanteiden tunnistamiseen. Riskejä hallitaan tämän avulla oman riskinottohalun ja -kyvyn mukaisesti, jotta organisaatiolle asetetut strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa. (COSO 2004) Standard & Poor's -luottoluokitusyhtiö (myöhemmin S&P) on ottanut ERM:n mukaan omaan luottoluokituksen kriteereihinsä ja määrittelee termin sen tavoitteen kautta. S&P:n mukaan ERM on lähestymistapa, jonka tavoitteena on varmistaa että yritys huomioi kaikki sen riskit. On tärkeää huomioida että yrityksen ei tarvitse välttämättä kohdistaa riskeihin riskienhallintatoimintoja, vaan sen tulee tunnistaa ja sen jälkeen valita

mitä riskille tulee tehdä tai jättää tekemättä. ERM kuvaa sitä kokonaisuutta millaisia riskejä organisaatio ja sen osat kollektiivina ottavat. Sen avulla voidaan löytää ja poistaa sietämättömiä riskejä ja valitsemaan laadukkaita riskejä, jotka edistävät liiketoimintaa. Liiketoiminta perustuu tällöin hinta/hyöty-jaottelun sijaan riski/palkkio-ajatteluun, jossa riskejä kannetaan vain jos siitä saatava palkkio on kannattava. (ERM 2008) Beasley'n mukaan ERM:n lopullinen tavoite on nostaa yrityksen arvoa antamalla hallitukselle ja johdolle parempi työkalu organisaation riskiportfolion hallintaan ja riskienhallinnan tehostamiseen. Tästä huolimatta kaikki suureltaan yritykset eivät onnistu implementoimaan mallia täysin, vaan sen käyttö riippuu yrityksen koosta, toimialasta, tilintarkastustavasta ja yrityskulttuurista. (Beasley, Clune, & Hermanson 2005)

Bromiley'n, McShanen, Nairin ja Rustambekovin (2015) mukaan näille määritelmille on yhtenäistä näkemys riskiportfolion hallitsemisen tehokkuudesta verrattuna yksittäisten riskien hallintaan. Tutkimus nostaa toisena merkittävänä tekijänä ERM:n kyvyn nostaa esiin perinteisten vahinko- ja vastuuriskien lisäksi strategisia riskejä. Tämä on merkittävä muutos vakuutusnäkökulmasta suoritettuun riskienhallintaan, jossa painotetaan vakuutettavissa olevien riskien merkitystä. Jokaiseen yrityksen päätökseen liittyy jollain tavalla riskienhallinnallinen aspekti, joista tärkeimmät päätökset tapahtuvat strategisessa päätöksenteossa. Kolmanneksi, Bromiley ym. nostavat esille riskienhallinnan kilpailuedun lähteenä. Yrityksen tulisi löytää riskienhallinnan prosessin kautta riskien lisäksi niissä piilevät mahdollisuudet. Esimerkiksi yritys, joka on riippuvainen sähkön hinnasta, voi pitää tasaisemmat hinnat, jos se onnistuu tekemään sähkön hinnasta kilpailuedun sopimustekniikalla tai rahoitusmarkkinainstrumenteilla suojautumalla. (Bromiley, McShane, Nair, & Rustambekov 2015) Vastaavia esimerkkejä löytyy kaikilta toimialoilta, joita voidaan mahdollisesti hyödyntää riskienhallintaan keskittymällä.

Yhteistä ERM:n eri määritelmille on selkeästi sen käyttö strategisena työkaluna, mikä viittaa sen olevan nimenomaan organisaation hallituksen ja ylimmän johdon työkalu. Tämä ei tarkoita kuitenkaan sitä että johdon tulisi pitää ERM vain omana tietonaan. ERM on johdon työkalu, jonka aktiivisena kohteena ja pelinappulana ovat yrityksen työntekijät. Yrityksen alimman tason toimijat voivat olla hyvinkin niitä, joilla on paras tietämys positiivisista mahdollisuuksista ja negatiivisista riskeistä, joten heidän sisällyttämisenä koko riskienhallinnan prosessiin

on äärimmäisen tärkeää. ERM:n tärkeimpiä ansioita on riskien tunnistaminen riskienhallinnan lähtökohtana. Tämä mahdollistaa kaikkien vaikuttavien tekijöiden tunnistamisen ja sitä kautta liiketoimintaa edistävien löydösten tekemisen. Kun riskienhallinta ei ole rajoittunut pelkkien uhkakuvien maalaamiseen, antaa se mahdollisuuden uusien bisnesmahdollisuuksien löytämiseen. Mallin tavoitteeksi mainitaan nimenomaan yrityksen arvon kasvattaminen ja liiketoiminnan tehostaminen, mikä tukee edellistä havaintoa uusien löydösten mahdollistamisesta. Tämä on selkeä merkki paradigman muutoksesta jo pelkästään diskurssissa, sillä aiemmin riskienhallinnasta on puhuttu lähinnä toimintoja rajoittavana toimenpiteenä. Tämä muutos rajoittamisesta mahdollisuuksien löytämiseen on merkittävä tekijä koko riskienhallinnan merkityksen kasvussa ja sen implementoinnin muuttumisessa. Riskienhallinta voi tuottaa sivutuotteena yritykselle uuden toimialan, asiakkaan tai toimintatavan.

Seuraavassa kappaleessa esiteltävä ISO 31000-standardi on ERM-kehityksen yksi tärkeimpiä virstanpylväitä. ISO 31000 edustaa edellä mainittuja arvoja ja ideoita selkeän standardin muodossa. Seuraavassa kappaleessa esitellään tarkemmin tätä vuonna 2009 julkaistua riskienhallinnan standardia, joka luo pohjan tutkimuksen käsitykselle riskienhallinnan prosessista.

2.3 ISO 31000 –standardi

ISO 31000:2009 -standardi on kehitetty organisaatioiden riskienhallinnan kehittämiseksi haastavassa muuttuvassa ympäristössä. Standardissa määritellään riskienhallinnan periaatteet, viitekehys ja syklinen prosessi. Se on suunniteltu soveltuvaksi minkä tahansa organisaation käyttöön riippumatta sen koosta, aktiviteetista, toimintaympäristöstä tai toimialasta. ISO 31000 auttaa organisaatiota rakentamaan riskienhallinnan suunnitelman, jonka avulla se voi saavuttaa tavoitteitaan, tunnistaa paremmin uusia mahdollisuuksia ja allokoida tehokkaasti resursseja riskienhallintaan. Standardin ideana on toimia pohjana sisäisen ja ulkoisen tarkastuksen järjestämiselle, sekä tuoda mahdollisuus johtamiskäytäntöjen vertaamiseen kansainvälisesti tehokkaan johtamisen kehittämiseksi. Sitä ei ole kuitenkaan suunniteltu sertifiointiin, vaan se toimii riskienhallinnan johtamisen suunnittelun välineenä ja ohjeistuksena. (ISO 2016a) ISO 31000 -standardi on kehitetty vastaamaan 2000-luvun haasteisiin. Se on yhdistelmä alan parhaita käytäntöjä ja sen pohjana on käytetty muun muassa COSO:n ja PMI:n

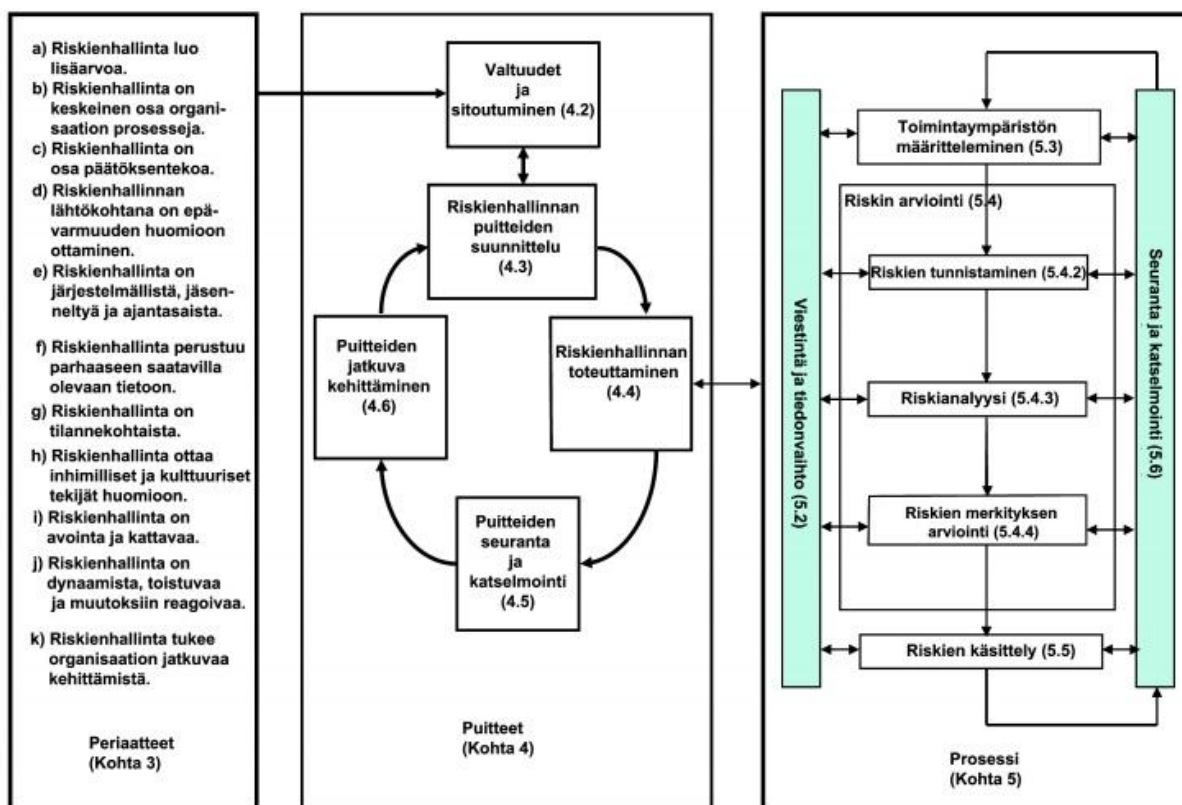
käytäntöjä, sekä AS/NZS 4360:2004 -standardia, jota on pidetty aiemmin alan tärkeimpänä viitekehyksenä. (Fraser & Simkins 2010)

2.3.1 ISO organisaationa

ISO (International Organization for Standardization) on itsenäinen, kansainvälinen, standardoimisliittojen kattojärjestö, jonka tehtävänä on jakaa tietoa jäsenyritystensä kesken, sekä luoda yhteistyössä uusia ja markkinoille soveltuvia kansainvälisiä standardeja. ISO on maailman suurin vapaaehtoisia standardeja kehittävä organisaatio ja sen jäsenjärjestöjä on yhteensä 3368 jopa 161 maassa. Järjestö on kehittänyt yli 50-vuotisen historiansa aikana 21000 kansainvälistä standardia teknologian, tuotannon, johtamisen, terveyden, palvelun ja vastuullisuuden aloille. Suomessa ISO-organisaatioon kuuluu Suomen Standardoimisliitto SFS ry, joka vastaa Suomessa muun muassa ISO 31000-standardin myynnistä ja jakelusta. (ISO 2016b)

Järjestön ansioita ovat standardien kansainvälinen kehittäminen ja eri maiden asiantuntijoiden tuominen yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Standardit kehitetään jäsenistä ja asiantuntijoista koottujen komiteoiden kesken, jonka jälkeen standardi menee hyväksyttäväksi ja kommentoitavaksi kaikille ISO:n jäsenorganisaatioille. Jokainen jäsenorganisaatio pääsee siis kommentoimaan jokaista oman alansa standardia, jolloin lopputuloksena on aina yhteisen kansainvälisen näkemyksen tuottama standardi, joka on suunniteltu vastaamaan markkinoiden tarpeisiin. Standardien tehtävä on ajaa monen eri sidosryhmän asiaa. Ne auttavat yrity maailmaa tehostamaan toimintaansa, vähentämään kuluja, parantamaan asiakaskokemusta ja parantamaan ympäristöystävällisyyttä. Kuluttajiin ne vaikuttavat tuotteiden turvallisuutta, luotettavuutta ja laatua nostavana tekijänä. ISO-standardien käyttöönotto laajassa mittakaavassa aiheuttaa myös kansainvälisesti etuja, kun toimintatavat ja säännöt ovat jo standardien kautta harmonisoitu. (ISO 2016b)

2.3.2 Periaatteet



Kuvio 2 ISO 31000 -kehikko

Kuviossa 2 on kuvattuna ISO 31000 -standardin pääperiaatteet, kehikko ja prosessi, jotka muodostavat standardin konkreettisen sisällön. Standardin periaatteet luovat riskienhallinnan lähtökohdan määrittäen mikä riskienhallinnan tehtävä on yleisesti organisaatiossa, mikä on sen tavoite, millaisista osista se rakentuu ja millaisia ominaisuuksia sillä on. ISO näkee riskienhallinnan ensisijaisesti lisäarvoa säilyttävänä ja yrityksen tavoitteiden saavuttamista edistävänä toimintona. Riskienhallinta on osa johdon vastuualuetta, mutta silti olennainen ja kiinteä osa kaikkia muita organisaation prosesseja. Erityisen tärkeää se on muutoksenhallinnan ja strategisen suunnittelun prosesseissa. Se tuottaa jatkuvasti tietoa yrityksen riskeistä, jolloin se auttaa päätöksentekijöitä tekemään tietoisia valintoja, asettamaan toimintoja tärkeysjärjestykseen ja erottamaan vaihtoehtoiset toimintatavat toisistaan. Samalla se auttaa eri toimintatapojen arvioinnissa ja ottamaan huomioon tehtyyn päätökseen liittyvä epävarmuus, sen luonne ja käsittelymahdollisuudet. Riskienhallinnan on oltava johdon johtamaa ja sitä kautta järjestelmällistä, jäsenneltyä ja ajantasaista. Tämä lisää toimintatavan tehokkuutta ja yhdenmukaistaa jatkuvan prosessin tuottamat tulokset, tehden niistä luotettavampia ja vertailukelpoisia. Tämä

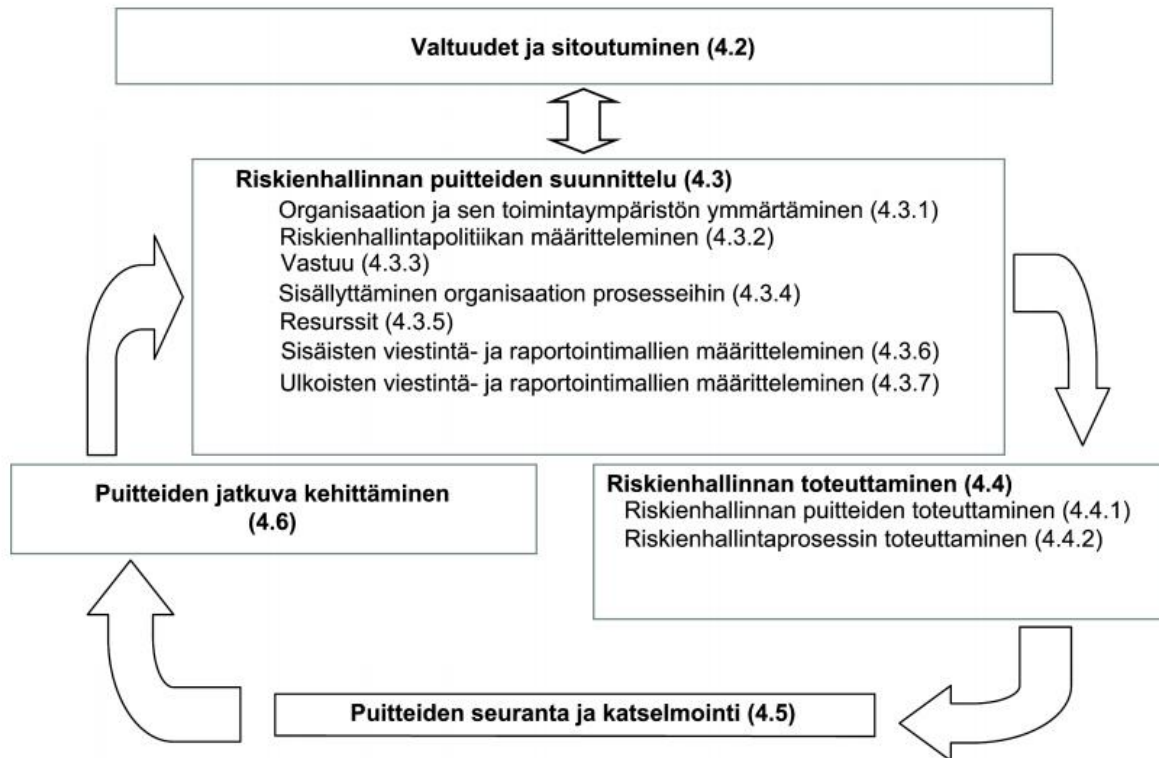
auttaa mittaamaan sekä organisaation toiminnan että riskienhallinnan tehokkuutta. (ISO 31000:2009)

Oletuksena tietenkin on että riskienhallinta perustuu parhaaseen saatavilla olevaan tietoon. Prosessin lähtötiedot voivat perustua esimerkiksi historiatietoon, kokemukseen, sidosryhmien antamaan palautteeseen, havaintoihin, ennusteisiin tai asiantuntijoiden näkemyksiin. Tiedon laatu ja sen tehokas siirtyminen on yksi riskienhallinnan tärkeimpiä onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Riskienhallinta tulee toteuttaa organisaation tarpeiden mukaan niin, että se sopii yhteen organisaation ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön, sekä riskiprofiilin kanssa. Sen tulee ottaa huomioon myös inhimilliset ja kulttuuriset tekijät, jolloin tunnistetaan omien työntekijöiden ja ulkopuolisten henkilöiden kyvyt, näkemykset ja aikomukset, jotka voivat haitata tavoitteiden saavuttamista. Riskienhallinnan tulee olla kattavaa ja avointa, tarkoittaen sidosryhmien huomiointia ja sisällyttämistä riskienhallinnan prosessiin. Tämä tarkoittaa johdon, organisaation muiden tasojen ja sidosryhmien mukaan ottamista tarkoituksenmukaisesti, niin että kaikki tahot ovat edustettuina ja heidän näkemyksensä otetaan huomioon riskikriteerien määrittelyssä. Riskienhallinnan tulisi samaan aikaan olla toistuvaa ja muutoksiin reagoivaa, mikä asettaa prosessille suuren haasteen. Ulkoiset ja sisäiset tapahtumat vaikuttavat siihen että toimintaympäristö ja saatu tieto muuttuvat, osa riskeistä muuttuu tai katoaa, ja uusia riskejä ilmaantuu. Prosessin tulisi sulautua dynaamisesti näihin tilannemuutoksiin ja samalla tukea organisaation jatkuvaa kehittämistä. (ISO 31000:2009)

2.3.3 Puitteet

Riskienhallinnan onnistuminen riippuu organisaation johtamisesta ja siitä tavasta miten riskienhallinta viedään osaksi organisaation kaikkien tasojen toimintaa. Seuraavaksi esiteltävät riskienhallinnan puitteet auttavat hallitsemaan riskejä, kun riskienhallintaprosessia sovelletaan eri organisaatiotasoilla ja erilaisissa toimintaympäristöissä. Puitteet varmistavat että saatu tieto raportoidaan oikealla tavalla ja että se kulkeutuu päätöksenteon pohjaksi kaikille oleellisille tasoille. Alla on kuvattuna ISO 31000 -standardin sisältämä kaavio puitteiden rakentumisesta (Kuvio 3). Näiden puitteiden ei ole tarkoitus määrätä suoraan johtamisjärjestelmän rakennetta, vaan auttaa sisällyttämään riskienhallinta olemassa tai suunnitteilla olevaan johta-

misjärjestelmään. Näitä puitteita tulee siis soveltaa kunkin organisaation oman rakenteen ja kulttuurin mukaan.



Kuvio 3 ISO 31000-puitteet.

Mallin valtuuksilla tarkoitetaan johdon vahvaa sitoutumista riskienhallinnan käyttöönoton ja vaikuttavuuden varmistamiseksi. Johdon sitoutuminen ja strategisen suunnittelun perusteellisuus on lähtökohtana siihen että koko organisaation kaikki tasot ovat mukana riskienhallinnassa. Kuten edellä todettiin, riskienhallinnan onnistuminen on pitkälti kiinni oikean tiedon saamisesta kaikista sidosryhmistä, joten sen saavuttaminen vaatii koko organisaation vahvaa sitoutumista. Johdon olisi

- määriteltävä ja vahvistettava riskienhallintapolitiikka
- varmistettava, että organisaation kulttuuri ja riskienhallintapolitiikka ovat keskenään samsuuntaisia

- määriteltävä riskienhallinnan suorituskykyindikaattorit, jotka ovat samansuuntaisia organisaation suorituskykyindikaattorien kanssa
- laadittava riskienhallinnan tavoitteet niin, että ne ovat samansuuntaisia organisaation tavoitteiden ja strategioiden kanssa
- varmistettava, että lakien ja viranomaisten vaatimukset täyttyvät
- nimettävä riskienhallinnasta organisaation eri tasoilla vastaavat tahot
- varmistettava, että riskienhallintaan varataan tarvittavat resurssit
- tiedotettava riskienhallinnan eduista kaikille sidosryhmille
- varmistettava, että riskienhallinnan puitteet pysyvät tarkoituksenmukaisina

(ISO 31000:2009)

Organisaation puitteiden suunnittelu lähtee liikkeelle toimintaympäristöstä, mihin kuuluu niin ulkoinen kuin sisäinen toimintaympäristö. Ulkoiseen toimintaympäristöön voidaan laskea muun muassa kansainvälinen, kansallinen, alueellinen tai paikallinen, yhteiskuntaan, kulttuuriin, politiikkaan, lainsäädäntöön, viranomaismääräyksiin, rahoitukseen, teknologiaan, talouteen, luontoon tai kilpailukykyyn liittyvä toimintaympäristö. Tämän lisäksi ulkoisia tekijöitä ovat keskeiset organisaation tavoitteisiin vaikuttavat tekijät ja kehityssuunnat, sekä suhteet ulkoisiin sidosryhmiin. Sisäiseen toimintaympäristöön kuuluu organisaation hallintotapa, rakenne, roolit ja vastuut, toimintaperiaatteet, tavoitteet ja niiden saavuttamiseen tarvittavat strategiat. Sisäisinä tekijöinä käsitellään luonnollisesti yrityksen kyvykkyyteen vaikuttavat resursseihin ja tietämykseen liittyvät voimavarat (esimerkiksi pääoma, aika, henkilöt, prosessit, järjestelmät ja teknologia), sekä tietojärjestelmät, tiedonkulku ja päätöksentekoprosessit. Nämä ovat erityisen tärkeitä kokonaisuuksia tiedon sisäisen kulun osalta. Tämän lisäksi sisäisten sidosryhmien väliset suhteet, kulttuuri, jo käyttöön otetut standardit ja sopimussuhteet vaikuttavat puitteiden suunnitteluun. (ISO 31000:2009) Tämän toimintaympäristön vajaa kartoittaminen tai joidenkin sidosryhmien poissulkeminen voi aiheuttaa tulevaisuudessa riskienhallinnalle suuria ongelmia. Tämän vuoksi edellä korostettu suunnitelmallisuus on yksi tärkeimpiä tekijöitä riskienhallintaprojektin alusta lähtien.

Kun ympäristö on tunnettu, voidaan suunnitella sen mukaisesti organisaatiolle sopiva riskienhallintapolitiikka. Riskienhallintapolitiikka koostuu suurimmaksi osaksi ISO 31000 -standardin periaatteista, mutta tuo niitä konkreettisempaan muotoon yrityksen toimintaan ja arkeen soveltuvasti. Tällöin riskienhallinnan perusteiden lisäksi määritellään vastuut ja velvollisuudet, eturistiriitojen käsittelytapa, riskienhallinnan mittausmenetelmät ja raportointikäytännöt. Vastuiden määrittelyssä tulee valita riskin omistajat, joilla on vastuu riskien hallinnasta ja valtuudet siihen, sekä henkilöt jotka ovat vastuussa riskienhallinnan puitteiden kehittamisestä, toteuttamisesta ja ylläpidosta. Vastuiden mukana täytyy luoda toiminnan tason mittaamisen, ulkoisen tai sisäisen raportoinnin ja laajentamisen prosessit, sekä tavoitteisiin ja vastuisiin sopiva kannustinjärjestelmä. Riskienhallintapolitiikkaa suunniteltaessa sitoudutaan riskienhallintaan osana yrityksen normaalia liiketoimintaa. Tämä tarkoittaa pelkän strategisen suunnittelun ja ajoittaisten sisäisten tarkistusten lisäksi riskienhallinnan puitteiden ja riskienhallintapolitiikan kehittämistä myös reaktiona tapahtumiin ja olosuhteiden muutoksiin. (ISO 31000:2009) Esimerkiksi muutokset toimintaympäristössä voivat vaikuttaa merkittävästi riskienhallinnanpuitteiden määrittelyyn, joten organisaation on oltava valmis muuttamaan alkuperäisiä oletuksia ja periaatteita. Riskienhallintajärjestelmän tulee olla siis myös joustava ja valmis muuttumaan ympäristön ja tavoitteiden muuttuessa. Samalla riskienhallinnan pitää olla kuitenkin kiinteä osa etenkin toimintaperiaatteiden kehittämistä, liiketoimintasuunnittelua, strategista suunnittelua, katselmuksia ja muutoksenhallintaprosesseja. (ISO 31000:2009)

Resurssien huomiointi on yksi mielenkiintoisimmista aspekteista riskienhallinnan suunnittelussa. Kun riskienhallinnan prosessia suunnitellaan, tulee huomioida siihen osallistuvien henkilöiden taidot, kokemus ja pätevyys riskienhallintaan. Menetelmien ja työkalujen lisäksi tulee määritellä mitkä prosessit dokumentoidaan ja miten. Tämän lisäksi tulee rakentaa kerätyn tiedon hallintajärjestelmät sekä riskienhallinnan koulutusohjelmat. (ISO 31000:2009) Fokus on siis sekä henkisen pääoman lähtötasosta, ylläpidosta ja kehittämisestä, että fyysisten resurssien, kuten tietojärjestelmien, työkalujen ja budjetin varmistamisessa.

Viimeisenä kokonaisuutena ISO 31000 -puitteiden suunnittelussa on viestintä- ja raportointimallien rakentaminen sekä sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä. Sisäisen viestinnän tärkeimmät tehtävät on varmistaa keskusteluyhteyden ja tiedon kulkemisen varmistaminen arkisessa raportoinnissa ja muutostilanteissa. Lisäksi järjestelmän pitäisi varmistaa että kerättyä

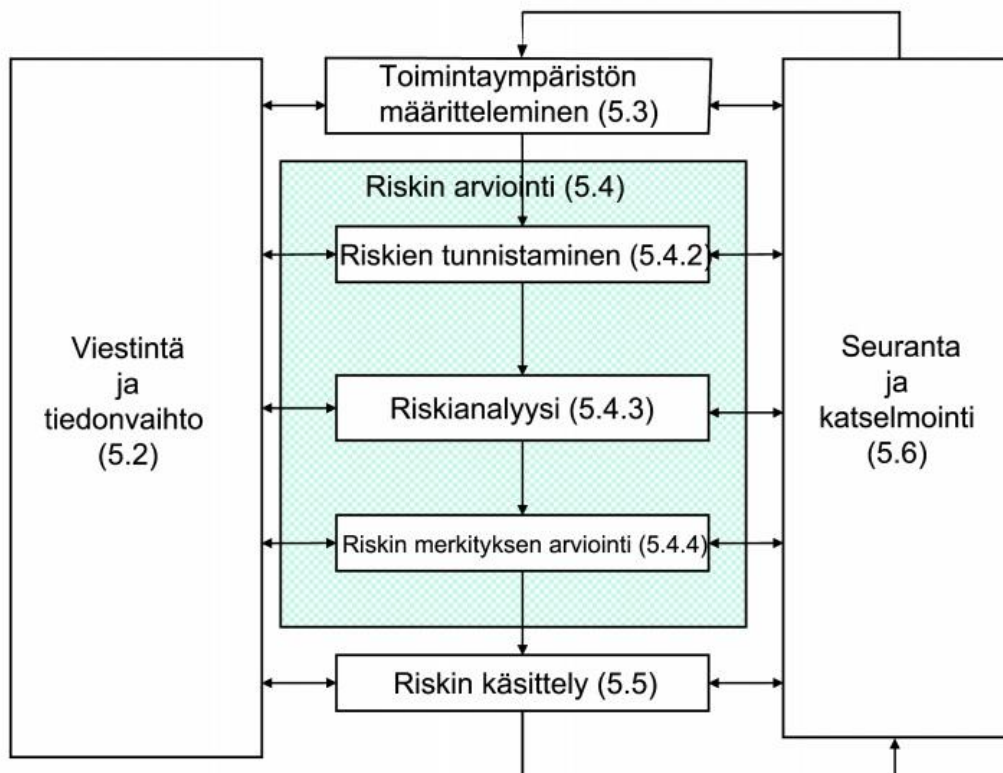
tietoa voidaan saada käyttöön myöhemmin, jotta riskienhallinnan vaikuttavuutta voidaan mitata. Riskienhallinnalle ominaisesti tietojen arkaluontoisuus tulee ottaa huomioon viestimistavan suunnittelussa. Ulkoisessa raportoinnissa lähtötason asettamisessa tulee ottaa huomioon lakien, viranomaisten ja hallintoelinten vaatimusten mukainen ulkoinen raportointi. Viestinnän yleinen tehtävä olisi kuitenkin luottamuksen lisääminen sidosryhmien näkökulmasta ja tehokas, asianmukainen viestiminen kriisi- ja poikkeustilanteissa. (ISO 31000:2009) Ulkoinen viestintä voi parhaimmillaan mahdollistaa ulkoisten sidosryhmien osallistamisen ja käyttökelpoisen tiedon saamisen organisaation toiminnan parantamiseksi. Tästä esimerkkinä toimii esimerkiksi palautejärjestelmä joka kerää palautetta asiakkailta, alihankkijoilta ja yhteistyökumppaneilta.

Kun puitteet on suunniteltu edellisten vaiheiden mukaan, voidaan siirtyä riskienhallinnan toteuttamiseen. Riskienhallinnan puitteita toteuttaessaan organisaation olisi määriteltävä sopiva puitteiden toteuttamisen aikataulu ja strategia, missä aikataulussa prosessi halutaan viedä loppuun. Sovitut puitteet tulee myös soveltaa organisaation olemassa oleviin prosesseihin ja varmistettava, että päätöksenteko, kuten tavoitteiden määrittäminen ja asettaminen, on samansuuntainen riskienhallintaprosessien tulosten kanssa. Toteuttamisen fokus tulisi olla kaikilla organisaatiotasolla mukailen organisaation rakennetta ja riskienhallinnan tavoitteita. Kun riskienhallintaprosessi on onnistuneesti jalkautettu, tulee sen tasoa mitata jatkuvasti vertaamalla sitä esimerkiksi asetettuihin indikaattoreihin. Suunnitelman toteutumista tulee jatkuvasti valvoa ja tunnistaa mahdolliset poikkeamat siitä. Organisaation tulee raportoida havaituista riskeistä, riskienhallintasuunnitelman edistymisestä ja siitä, kuinka hyvin asetettua riskienhallintapolitiikkaa noudatetaan. Sen tulee olla myös valmis reagoimaan mahdollisiin muutoksiin ja poikkeamiin muokkaamalla jo asetettuja periaatteita, puitteita ja konkreettisia prosesseja. (ISO 31000:2009)

2.3.4 Prosessi

Alla olevassa kuviossa on kuvattuna ISO 31000 -standardin riskienhallinnan syklinen prosessi. Tämän prosessin vaiheita tarkastellessa tulee muistaa jo ennen prosessia suunnitellut riskienhallinnan periaatteet ja puitteet, jotka määrittävät prosessin tavoitteita, vastuita, toiminta-

tapoja ja painotuksia. Prosessin vaiheita on viisi, minkä lisäksi jokaiseen vaiheeseen sisältyy kommunikointia, monitorointia ja arviointia. Prosessin alkuvaiheessa määritellään sen lähtökohdat ja tavoitteet. Tämän vaiheen jälkeen siirrytään riskien arvioinnin vaiheeseen, joka koostuu riskien tunnistamisesta, niiden analysoinnista ja niiden arvioinnista. Riskien arvioinnin jälkeen päätetään mihin riskienhallinnan toimenpiteeseen ryhdytään arvioitun riskin kohdalla. Tässä vaiheessa päätetään halutaanko riski poistaa, jakaa, siirtää, pienentää tai jättää kokonaan omalle vastuulle. (ISO 31000:2009) On tärkeää huomata ISO 31000 -prosessin olevan kokonaisuudessaan syklinen, joten kyseessä ei ole kerran yhdessä tai kymmenessä vuodessa tehtävä yksittäinen projekti, vaan jatkuva riskien hallinnan tehtävä.



Kuvio 4 ISO 31000 -prosessi

Riskienhallintaprosessi lähtee liikkeelle viestinnästä ja tiedonvaihdosta, sen ollessa koko prosessin toimimisen kannalta oleellisessa osassa. Tehokkaan viestinnän avulla organisaatio saa selville kaikkien organisaation eri toimijoiden näkemykset omista riskeistään. Jokainen toimija muodostaa oman näkemyksensä omien tarpeidensa, huoliensa, arvojensa, olettamuksiensa

ja periaatteidensa mukaan. Mitä enemmän näkemyksiä organisaatio onnistuu keräämään, sitä laajemman kuvan se saa tarkastellusta riskistä. Tällöin päätöksenteon tueksi saadaan mahdollisimman paljon dataa, mikä nostaa mahdollisuutta oikean riskienhallintapäätöksen tekemiselle. Tiedon keräämisen lisäksi viestinnän tulee huolehtia siitä että kaikilla organisaation jäsenillä on selvillä perusteet ja syyt siihen, että tiettyjä toimenpiteitä tehdään. Toimivalla viestinnällä varmistetaan että analysoinnin tueksi saadaan monen eri alueen asiantuntemusta, saadaan oikea kuva toimintaympäristöstä ja varmistetaan että sidosryhmien intressit ymmärretään oikein. Tehokas viestintäjärjestelmä takaa myös muutoksenhallinnan prosessin aikana. (ISO 31000:2009)

Riskienhallinnan prosessin yhteydessä toimintaympäristö määritellään samaan tapaan kuin aiemmin puitteita asetettaessa, mutta yksityiskohtaisemmin. Ulkoisen toimintaympäristön määrittelyllä saavutetaan ymmärrys siitä ympäristöstä, jossa organisaation tavoitteet halutaan saavuttaa. Tällöin muodostetaan kuva ulkoisten sidosryhmien tavoitteista ja huolenaiheista, jotta ne voidaan ottaa huomioon riskienhallinnassa. Ulkoinen toimintaympäristö sisältää sekä organisaation ulkopuoliset toimijat ja olosuhteet, että ulkopuolelta tulevat vaatimukset ja tavoitteet, kuten lainsäädännön ja markkinoiden paineen. Sisäisen toimintaympäristön kartoituksen tavoitteena on luoda ymmärrys siitä millainen organisaation kulttuuri, prosessi, rakenne ja strategia ovat. Riskienhallinnan prosessin tulee olla yhdensuuntainen näiden edellä mainittujen yrityksen ominaisuuksien kanssa, joten kartoituksessa tulee huomioida kaikki asiat jotka vaikuttavat organisaation tapaan hallita riskejä. Ympäristön määrittelyssä viimeisenä tulee valita riskikriteerit. Kriteereitä käytetään riskien merkityksen arvioinnissa ja niiden tulisi kuvastaa organisaation arvoja, tavoitteita ja resursseja. Määrittelyssä tulisi huomioida muun muassa

- millaisia ja minkä tyyppisiä syitä ja seurauksia voi ilmetä, ja kuinka niitä mitataan
- kuinka todennäköisyys määritellään
- mikä on todennäköisyyden, seurausten tai molempien aikaväli
- kuinka riskitaso määritetään
- millaisia näkemyksiä sidosryhmillä on

— millä tasolla riskistä tulee hyväksyttävä tai siedettävä

— olisivatko useiden riskien yhdistelmät otettava huomioon, ja jos olisivat, mitkä yhdistelmät olisi otettava huomioon ja millä tavalla.

(ISO 31000:2009)

Riskien arviointi on puolestaan kokonaisvaltainen prosessi joka kattaa riskien tunnistamisen, riskianalyysin ja riskin merkityksen arvioinnin. Tämä on se käytännön prosessi, jossa periaatteiden ja puitteiden asettamalle pohjalle perustetaan riskejä tunnistava ja käsittelevä järjestelmä. Puitteet ja periaatteet ohjaavat tätä käytännön järjestelyä toimimaan organisaation tavoitteita palvelevasti. Riskien tunnistamisen vaiheessa on tunnistettava riskin lähteet, vaikutusalueet, tapahtumat, olosuhteiden muutokset ja niiden syyt sekä mahdolliset seuraukset. Tässä vaiheessa voidaan luoda kattava luettelo kaikista riskeistä, jotka voivat vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti tavoitteiden saavuttamiseen. On myös erittäin tärkeää onnistua tunnistamaan kaikki riskit, jotta jokin tärkeä riski ei jää huomiotta seuraavissa vaiheissa ja vaikuta organisaation kokonaisriskiin. Tunnistamiseen ei vaikuta se, liittyykö riski organisaation hallintaan tai onko riskin lähde ollenkaan selvillä. Tässä yhteydessä on myös syytä huomioida vaikutusketjuja, vaikutusten kumuloitumista, syitä ja seurauksia. Riskin tunnistamiseen osallistuvalla henkilöstöllä onkin tärkeää olla tarvittava tietämys tehtävästä. (ISO 31000:2009)

Riskien tunnistamisen jälkeen voidaan siirtyä riskianalyysin vaiheeseen. Riskianalyysi tarkoittaa riskin merkityksen arviointia ja päätöstä siitä tarvitseeko riskiä käsitellä ja millä tavoin. Tavoitteena on riskin syiden ja lähteiden, niiden myönteisten ja haitallisten seurausten sekä seurausten tapahtumisen todennäköisyyden tarkastelu. Riskianalyysi tuottaa myös päätöksenteon tueksi tietoa eri vaihtoehtoista ja niiden riskeistä. Riskit ovat usein verkostoituneita, joten yhtä riskiä tarkastellessa tulee tarkastella myös sen taustalla olevia syitä ja sen aiheuttamia seurauksia. Riskianalyysin tulee tunnistaa myös tapahtumistodennäköisyyksiä ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Analyysi voi olla riskistä ja tarpeesta riippuen kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen; analyysi sovitetaan aina riskin, saatavan informaation, resurssien ja tavoitteiden mukaan. Riskianalyysin luotettavuus ja riskitason herkyys tulee tiedottaa tehokkaasti päätöksentekijöille, jotta analyysi osataan ottaa päätöksentekoprosessissa oikealla painotuksella huomioon. Riskin merkitystä arvioidaan yleisesti vertaamalla sitä ennalta asetettuihin

riskikriteereihin, jolloin saadaan selville mitkä riskit vaativat käsittelyä ja mikä on riskien tärkeysjärjestys. Päätöksenteossa tulee huomioida riskin vaikutukset laaja-alaisesti, eli ymmärtää muutkin vaikutukset kuin pelkästään riskistä hyötyvän osapuolen vaikutus. Merkityksen arvioinnissa voidaan päätyä lopputulokseen, jonka mukaan riski voidaan jättää käsittelemättä tai säilyttää nykyiset riskinhallintakeinot. (ISO 31000:2009)

Riskejä voidaan käsitellä monella eri tavalla ja se on toistuva prosessi, johon kuuluu riskien käsittelyn arviointi, jäännösriskin hyväksyttävyyden arviointi, mahdollinen uusi käsittelyn arviointi ja tehdyn käsittelyn vaikuttavuuden arvioiminen. Riskejä voi käsitellä myös monella tapaa. Riskiä voidaan torjua olla ryhtymättä riskiseen toimintaan, poistaa riskin lähde kokonaan, muuttaa todennäköisyyksiä tai seurauksia ja jakaa riskiä toisten osapuolten kautta erilaisten sopimusten avulla. Positiivista riskiä voidaan tarkoituksella lisätä ja joitain riskejä voidaan säilyttää sellaisenaan, jos se palvelee organisaation tavoitteita parhaalla tavalla. Kun valitaan riskienhallinnan tapaa, punnitaan keskenään tavoista koituvia kustannuksia ja työmäärää niistä saataviin hyötyihin, huomioon ottaen lait, ympäristönsuojelu, vastuullisuus ja viranomaisvaatimuksen. Jossain tilanteissa riskin hallintaa ei voida perustella kustannusten hallinnalla, kuten vakavissa mutta harvinaisissa riskeissä, jossa perinteinen todennäköisyys- ja kustannuslaskenta ei huomioisi riskiä. Valintaa ei tarvitse rajoittaa yhteen vaihtoehtoon, vaan useimpia riskejä on hyvä hallita useammalla riskienhallintakeinolla. Riskienhallintatavan valintaan tulisi osallistua kaikki osapuolet, johon kyseinen riski vaikuttaa, sillä eri osapuolten halukkuus ja mahdollisuus kantaa riskiä vaihtelee. Valinnassa tulee myös huomioida että riskin käsittely voi synnyttää uusia seurausriskejä, minkä vuoksi riskienhallinnan tulee sisältää myös tehokasta seurantaa. Seurantaan ja katselmointiin olisi kuuluttava säännöllisiä ja tilannekohtaisia tarkastuksia tai valvontaa. Seurannan tarkoituksena on varmistaa että hallintakeinot ovat tehokkaita, saadaan lisätietoa riskeistä ja parannetaan riskin arviointia. Tämän lisäksi tunnistetaan ja analysoidaan uusia riskejä, läheltä piti -tapahtumia, muutoksia, kehitystä, sekä onnistumisia. Seurannan tulokset tulee tallentaa, jotta analysointi ja riskienhallinnasta oppiminen on mahdollista. Riskienhallinnan toimintojen tallentamisessa on otettava huomioon

— millaisia jatkuvan oppimisen tarpeita organisaatiossa on

— millaista hyötyä tiedon uudelleen käyttämisestä on johdolle

- mitä kustannuksia ja toimia tallenteiden luominen ja ylläpito vaatii
- millaisia tallenteita laki, viranomaiset ja organisaation toiminta edellyttävät
- kuinka tallenteita pääsee tarkastelemaan, kuinka helposti löytää tarvitsemansa ja millaisia tallennusvälineitä käytetään
- mikä on tallenteiden säilytysaika
- kuinka arkaluontoisia tiedot ovat.

(ISO 31000:2009)

2.3.5 Käyttö Suomessa ja kritiikkiä

ERM-malliin kohdistuu kritiikkiä eri tieteentekijöiltä ja alan ammattilaisilta. Bromiley ym. ovat tutkineet mallin käsittelyä akateemisessa keskustelussa. ERM esiintyy heidän mukaansa yllättävän harvoin akateemisissa, vertaisarvioituissa julkaisuissa, mutta siitä kirjoitetaan paljon talousalan aikakauslehtiin ja muihin julkaisuihin. Tähän mennessä ERM:ää on käsitelty lähinnä kirjanpidon ja rahoituksen alan lehdissä, joten johtamisen tutkijoilla olisi mahdollisuus laajentaa mallin avulla strategian johtamisen teoriakenttää. Bromileyn ym. mukaan ERM tulisi ottaa fokukseseen myös johtamisen alan julkaisuissa, sen ollessa osa nykyaikaisen yrityksen strategista johtamista sekä johdon ja hallituksen työskentelyä. ERM on adaptoitunut akateemista maailmaa tehokkaammin suoraan liikemaailmaan, kun luottoluokittajat, ammattiliitot, lainsäätäjät, valvojat, pörssit, standardoimisliitot ja liikkeenjohdon konsultit suosittelivat sitä muille tai vaativat sitä asetuksissaan. Yritysmaailman kiinnostus ERM:ää kohtaan on herännyt viimeistään finanssikriisin aikana rahoitusriskien aiheuttaessa globaalin systeemirikin, johon ei ollut varauduttu. (Bromiley, McShane, Nair, & Rustambekov 2015)

ISO 31000 on tällä hetkellä ajankohtaisin ja käytetyin ERM-standardi, joten on aiheellista tarkastella siihen liittyvää tutkimusta. Aleksi Liuksiala on tutkinut pro gradussaan (Liuksiala, 2013) ISO 31000 –standardin käyttöä suomalaisissa organisaatioissa tutkimalla organisaatioiden riskienhallinnan käytäntöjä ja vertaamalla niitä ISO:n standardin kehikkoon. Tutkimus

toteutettiin lähettämällä kysely suomalaisille riskienhallinnan ammattilaisille julkisella ja yksityisellä sektorilla. Tutkimuksessa oli mukana 42 eri organisaatiota monelta eri toimialalta, joista 27 vastausta tuli suurista yrityksistä ja 10 vastausta pienistä ja keskisuurista yrityksistä. Loput vastaajat edustivat julkista ja kolmatta sektoria.

Tutkimuksessa selvisi että yhteneväisyydet suomalaisten yritysten riskienhallinnassa ja ISO 31000-standardin vaatimuksissa olivat hyvin vaihtelevia. Liuksiala onkin päätellyt tutkimuksen pohjalta että standardia ei hyödynnetä Suomessa vielä täysin, vaan käytännöt vaihtelevat hyvin paljon yrityksestä toiseen. Parhaat käytännöt havaittiin löytyvän odotetusti suurimmista yrityksistä, kun taas pienten ja keskisuurten yritysten riskienhallintakäytännöt olivat harvoin ISO 31000-periaatteen mukaista. Osasyynä tähän voi olla pienistä yrityksistä usein puuttuvan riskienhallintajohtajan vaikutuksen puuttuminen, jolloin riskienhallintakäytännöt eivät välttämättä ole nykyaikaisen ajattelun mukaista. Kaikista ongelmallisimpia riskienhallinnan osa-alueita olivat suorituskyvyn mittaaminen ja kommunikaation heikkous työntekijöiden ja ulkoisten sidosryhmien välillä.

Myös Tiina Kaijalainen (2016) on tutkinut ISO 31000 -standardin käyttöä, mutta kohdistuen erityisesti pörssiyrityksiin ja niiden riskienhallinnan maturiteettiin. Hänen tutkimuksessaan selvitettiin viiden eri pörssiyrityksen riskienhallinnan taso seitsemän eri osa-alueen kautta. Nämä osa-alueet olivat riskienhallinnan kulttuuri, strategia ja riskienhallinta, riskienhallinnanprosessi, riskien arviointi ja tunnistaminen, riskien käsittely, riskienhallinnan raportointi ja riskienhallinnan kehitys. Tutkimuksessa selvisi että yritysten välillä oli suuria eroja jokaisella osa-alueella ja joukossa oli myös yritys, jonka riskienhallinnan maturiteetti oli tietyillä osa-alueilla tutkimuksen mukaisten kriteerein arvioituna jopa heikolla tasolla. Yhtenä tärkeimpinä tekijöinä tässä tutkimuksessa selvisi johdon suhtautuminen riskienhallintaan ja etenkin sen rooliin osana strategiaa. Prosessi on parhaimmillaan silloin kun riskeistä tiedotetaan laajasti ja monimuotoisesti, sekä silloin kun niistä keskustellaan avoimesti. Yritykset myös kokivat laajalti että heidän yrityksissään on nykyhetkellä tarpeeksi riskienhallintaa tuntevaa henkilökuntaa. Suuri osa yhtiöistä myös koki että riskienhallinnan tulisi avata myös mahdollisuuksia negatiivisten riskien lisäksi. Tämä linkittyy laajemmin esitettyyn kritiikkiin riskienhallinnan riskien välttämiseen kohdistuvasta kulttuurista.

Olli Pöyry on tutkinut pro gradussaan koko ERM-ideologian jalkauttamisen haasteita työelämässä ennen ISO 31000-standardin julkaisemista (Pöyry 2009). Haastateltujen mukaan jalkauttaminen on yleisesti ottaen haasteellista ja vaikeaa. Riskienhallintamallista on vaikea saada samaan aikaan yksinkertainen, selkeä sekä toimiva. Tämä vaikeutuu entisestään kansainvälisessä ympäristössä missä täytyy toimia monella eri kielellä, aikavyöhykkeellä ja eri kulttuurien välillä. Riskienhallinta koetaan negatiivisena ja johdon pakottamana prosessina, jolla ei nähdä arvoa tuottavaa ominaisuutta. Tämän sijaan se nähdään luovuutta ja mahdollisuuksia rajoittavana tekijänä, ja näitä käsityksiä on vaikea muuttaa. Haastateltavat kuitenkin totesivat myös että riskienhallinnan on oltava kiinteä osa toimintaa ja sen tulee johtaa myös lisäarvoon. Lisäarvoa määritellään useimmiten rahallisessa muodossa ja tämä rahallinen arvo on sitä suurempi, mitä suurempi organisaatio on kyseessä. Ongelmana saattaa olla myös liika tieteellistäminen, jolloin riskienhallinta jää abstraktiksi käsitteeksi kullekin organisaatiotasolle. Tämän vuoksi riskienhallinta tulee suunnitella konkreettisiksi toimiksi ja prosesseiksi, joita on yksinkertaista toteuttaa. Alemman tason riskienhallintatoimet ovat usein yksinkertaisia, jolloin ei tarvita suurta riskienhallinnan tuntemusta. Tarve lisääntyy kun organisaatiossa edetään korkeammalle ja tieto riskeistä kumuloituu, jolloin riskienhallinta muuttuu teoreettisempaan ja tieteellisempään suuntaan. Tämän vuoksi johdossa tulisikin olla aitoa riskienhallinnan osaamista, jotta tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti kerättyä tietoa voidaan hyödyntää. Tutkimuksen mukaan johdon kiinnostuksella riskienhallintaa kohtaan on suuri merkitys. Yleistettynä voidaan todeta että riskienhallinnan suurimpia haasteita on teorian kiteyttäminen toimivaksi prosessiksi ja prosessin räätälöinti jokaiselle organisaatiotasolle. Tärkein tekijä onnistumisessa on riskienhallinnan osaaminen korkeammilla organisaatiotasolla.

2.4 Henkilöriski

Henkilöriski on tapahtuma, joka voi kohdistua yrityksen henkilöstöön ja vaikuttaa sitä kautta yrityksen toimintaan. Näitä riskejä on niin positiivisia kuin negatiivisiakin, minkä lisäksi niiden vaikutusaika vaihtelee. Rantala (2014, 466-472) luettelee oppikirjassaan Vakuutusoppi useita eri määritelmiä henkilöriskille, joita ovat muun muassa seuraavat riskit:

- Kuolema

- Pitkäaikainen työkyvyttömyys
- Sairaus
- Tapaturma
- Eläköityminen
- Työntekijän siirtyminen kilpailijalle

Henkilökunta on yrityksen tärkein voimavara. Jokaisella työntekijällä on oma osansa yrityksessä ja vaikka osa tehtävistä on siirrettävissä uudelle henkilölle, on hiljaista tietoa väistämättä olemassa. Useimmissa yrityksissä henkilöstön suoriutuminen määrittää suoraan yrityksen menestyksen jolloin henkilöstöstä tulee yrityksen tärkein fokus. Esimerkiksi 47 000 työntekijää työllistävä yhdysvaltalainen United Airlines on muuttanut strategiaansa ja vaihtanut asiakastyytyväisyyteen keskittymisen työntekijätyytyväisyyteen (Business Insider 2015). Tämä on johtanut hyvään työympäristöön mikä on heijastunut erittäin tyytyväisinä asiakkaina. Henkilöstön tärkeys korostuu tuotanto- ja palvelualoilla etenkin pitkällä aikavälillä, sillä innovaatiot syntyvät vain henkilöstön kautta. Pienissä yrityksissä yhden tai useamman jäsenen menettäminen lopullisesti tai määräajaksi voi olla kohtalokas isku yritykselle. Yrittäjän kuolema voi lopettaa koko liiketoiminnan jos perhe ei halua jatkaa toimintaa tai muut yhtiökumppanit haluavat muuttaa toimintaa. Pienessä yrityksessä onkin tärkeä valmistautua henkilön panoksen katoamiseen jossain vaiheessa. Suuremmassakin yrityksessä yhden henkilön tietotaito voi olla merkittävässä asemassa joko kokemuksen, teknisen taidon tai hiljaisen tiedon kautta. Merkittävän työntekijän menehtyminen voi viedä pahimmassa tapauksessa suuria ja tärkeitä asiakkaita, kehitteillä olevia projekteja ja markkina- tai kilpailijatutkimusta. Vaikka työntekijä ei olisikaan niin merkittävässä asemassa, täytyy hänen tilalleen rekrytoida, perehdyttää ja kouluttaa uusi henkilö. Vaikka kyseessä ei olisikaan kuolintapaus, tapaturma tai sairaus voi vaikuttaa työkykyyn useamman viikon tai kuukauden ajan, joka on nykyisessä kvartaalitaloudessa merkittävä aika liiketoiminnallisesti. Ongelmana tässä on usein se että väliaikaisen työkyvyttömyyden pituutta ei voi tietää etukäteen. Yritys joutuu siis muuttamaan suhdettaan pois saoloon jatkuvasti sen pidentyessä. Tällöin voidaan joutua turvautumaan monimutkaisiin sijaissäjästyksiin, kalliiseen ylityöhön tai prosessien muuttamiseen. Pelkkä työturvallisuuden huomioiminen ei riitä riskienhallintatoimena, sillä tapaturma voi sattua vapaa-ajalla tai urheilussa, eikä sairastuminen katso aikaa tai paikkaa. Suomessa on hyvätasoinen julkinen terveydenhuolto näiden tapausten osalta, mutta hoidon jonotusaika voi olla huonolla tasolla yrityksen toiminnan näkökulmasta. Riskeistä syntyy toteutuessaan paljon sivukuluja hoitokulujen

lisäksi. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi henkilökohtaisia apulaitekuluja, kuljetuksia, kotiapua, sekä yrityksen osalta kasvaneita kuluja, asiakkaiden tyytymättömyyttä ja lisätyövoiman tarvetta. (Rantala 2014; Viitala 2007)

Henkilöriskeihin onkin kehitetty useita tapoja varautua, joista tärkeimpänä voidaan ajatella vakuuttamista. Kaikki nämä vakuutukset vaikuttavat myönteisesti työntekijän pysyvyyteen, minkä vuoksi yritykset ovat ottaneet työntekijöidensä puolesta kattavia vakuutusturvia. Muun muassa sairaskuluvakuutuksen ottaminen sitoo työntekijää terveys selvityksen kautta. Jos työntekijällä tulee jokin sairaus työsuhteen ja vakuutuksen voimassaolon aikana, sitoo se jatkossa työntekijää, sillä seuraavassa yhtiössä ei todennäköisesti saa tätä aiempaa sairautta kattavaa turvaa. Henkivakuutuksella voidaan turvata esimerkiksi työntekijän henkilökohtaiset lainat ja vastuut hänen puolestaan, jolloin hänen ei tarvitse hoitaa turvaa itse. Kattavat tapaturmavakuutukset ja matkavakuutukset lomamatkoille vähentävät myös tarvetta vakuuttaa itse harrasteurheilua ja vapaa-ajan matkoja. Sairaskulu- ja tapaturmavakuutuksen hyötynä on myös työntekijän nopea pääsy hoitoon ja sitä kautta nopea palaaminen työhön. Vakuutuksen tarjoama pikainen diagnoosi, hoito ja kuntoutus voivat vähentää sairausloma-aikaa kuukausilla, mikä vähentää yritykselle tulevaa haittaa, asiakkaiden ja tulon menetystä. Vakuutukset sitovat siis sekä työntekijää että työnantajaa kumpaakin hyödyttävästi, minkä lisäksi yritys voi vakuuttaa omaa toimintaansa ja liikevaihtoaan työkyvyttömyyskeskeytysvakuutuksella. Yritykset voivat myös käyttää hyödykseen vakuutusten muotoon tehtyjä sijoitusinstrumentteja, jotka kartuttavat työntekijälle säästöjä. Tietenkin yritykseen kohdistuvia henkilöriskejä voidaan vähentää myös muilla keinoilla, kuten vähentämällä riippuvuuksia prosesseissa, tallentamalla tietoa tehokkaammin, pitämällä huolta työntekijöiden hyvinvoinnista ja ehkäisemällä työkyvyttömyyksiä aktiivisesti.

Tässä tutkimuksessa tärkeänä tekijänä huomioidaan riskienhallintaprosessin avainhenkilöiden mahdolliset henkilöriskit, millaisia seurauksia tällaisen riskin toteutumisesta voisi olla ja miten tähän voidaan varautua. Tällöin on tärkeää kiinnittää huomiota avainhenkilön rooliin prosessissa, jolloin saadaan selvyys siitä, millainen vaikutus hänellä on toimintaan. Riskienhallintaprosessissa rakentuu kokonaisia verkostoja jokaisen henkilön ympärille, joten onkin mielenkiintoista selvittää miten näihin verkkoihin syntyviä aukkoja voidaan korjata ja ehkäistä.

3 ORGANISAATION OPPIMINEN

3.1 Organisaation oppimisen teoria

Organisaation oppiminen (Organizational Learning) on johtamisen teoria, joka tutkii sitä miten organisaatio oppii, millainen organisaation täytyy olla että se oppii ja miten se voi käyttää oppimaansa hyväksi. Teoriaa on määritelty usean tutkijan toimesta viimeisen muutaman kymmenen vuoden kuluessa. Oppiminen organisaation johtamisen teemana on lähtöisin psykologian tutkimuksesta, joka keskittyi muun muassa yksilöiden tekemien virheiden vähentämiseen kokemuksen myötä. Myöhemmin samaa ajatusta oppimisesta on jatkettu johtamisen tutkimuksessa eri konteksteissa 1980-luvun jälkeen. (Argote 2012) Argyris ja Schönin (1978) tutkivat organisaatioita kokoelmana yksilöitä ja sitä miten tämä kokoelma kokonaisuutena oppii, sekä käyttää oppimaansa tietoa. Yhtenä tärkeänä osana oppimisessa on organisaation tiedon säilyminen silloin kuin yrityksen henkilöstö vaihtuu (Argyris & Schön, 1978, 15). Heidän esittämänsä kahden silmukan oppimismalli on peruspiirteiltään lähellä ISO 31000 prosessin jatkuvaa monitoroinnin mallia ja sopii siksi tämän tutkimuksen teoriapohjaksi. Aihetta riskienhallinnan osa-alueella ovat tutkineet muun muassa Schiller ja Prpich (Schiller & Prpich 2013). Heidän mukaansa riskienhallinnan suurimpia rajoittavia tekijöitä organisaatioissa ovat puutteet riskitiedon synnyttämisessä, nykyisessä käytännössä kun oletetaan tärkeimmän tiedon tulevan selville itsestään. Organisaatioiden huono sisäinen kommunikaatio johtaa huonolaatuisiin riskienhallintamenetelmiin vajaan tiedon tuottaessa enemmän epätarkkoja päätelmiä. Alan tutkimus on myös Schillerin ja Prpichin mielestä sivuuttanut tiedon tuottamisen potentiaalisena empiirisenä tutkimuskohteena.

Organisaation oppimiseen liittyy myös mielenkiintoisia näkemyksiä henkilöiden roolista organisaation tiedon säilyttäjinä. Argyris ja Schön erottavat organisaation oppimisen yksilön oppimisesta, kuvaten eräänlaista tietokatkoa näiden välillä. On selvää että organisaation oppiminen ei ole yhtä kuin yksilön oppiminen, vaikka organisaation yksilöt oppisivat. Organisaatiot itse asiassa usein tietävät vähemmän kuin yksilöt yhteensä. Etenkin suuressa yrityksessä johtajan vaihtuessa katoaa yksilön mukana tietoa, joka ei ole siirtynyt organisaatiolle. Organisaation oppiminen tapahtuu vain yksilöiden kautta, vaikka organisaation oppiminen on paljon muutakin kuin yksilön oppimista. Organisaation oppiminen on siis yksilön tiedon te-

hokasta keruuta ja sen yhdistämistä muuhun kokonaisuuteen. Yksilöiden päätöksenteko eroaa samalla tavalla organisaation päätöksenteosta, vaikka on selvää että yksilö tekee päässään oman päätöksensä itse. Yksilöistä muodostuu eräällä tavalla instituutio, joka päättää asioista henkilökohtaisesti tehden itse päätökset ja toimet, mutta taustalla on organisaation säännöt ja tavoitteet. Omat päätökset sulautuvat organisaation arvoihin ja ohjeisiin, minkä seurauksena syntyy lopullisia päätöksiä. Tällöin henkilökohtaiset päätökset ovat itse asiassa organisaation päätöksiä, kuten tilanteissa jossa omat arvot sotivat yrityksen arvoja vastaan mutta päätös silti tehdään omien arvojen vastaisesti. Yksilöt ovat kuitenkin tehneet yhteistyössä nämä säännöt ja niitä on myös mahdollista muuttaa. Vaikka ihmiset organisaatioissa vaihtuvat, voivat säännöt pysyä samana ja yritykselle on mahdollista muodostua oma identiteetti, jota pidemmän ajan kuluessa voidaan pitää yrityksen kulttuurin normina. (Argyris & Schön 1978, 9-13) Vaikka yrityksellä olisi vahvakin normi, luo jokainen yksilö yrityksestä oman kuvan, joka on aina epätäydellinen. Kuvan luomisessa pyritään sen jatkuvaan laajentamiseen ja oman paikan/identiteetin löytämiseen organisaatiossa. Tämä kuva kehittyy jatkuvasti vuorovaikutuksessa toisten kanssa ja osin ohjattuna yrityksen normien ja kulttuurin mukaan.

Organisaatio on organismi, jonka jokainen osa näkee organisaation yksilöllisesti ja muuttaa jatkuvasti näkemystään kokonaisuudesta. Organisaation käytännöt syntyvät tämän kokonaisuuden tuloksena. Organisaatiot tulisikin nähdä aktiivisina, kognitiivisina yrityksinä. Organisaation yksilöiden edellä mainittu oppimisprosessi tekee organisaatiosta dynaamisen. Organisaationaaliset kartat ohjaavat yksilöitä yrityksen kuvan muodostamiseen. Kartat luodaan yhdessä organisaation jäsenten kanssa ja luomisprosessi on itsessään jo kartoitus nykykäytännöistä. Kartoilla on tulevaisuudessa uusia yksilöitä ohjaava merkitys. (Argyris & Schön 1978, 16-17) Tämän näkemyksen kautta huomataan että yrityksen sisällä on valtavasti tietoa ja näkemyksiä organisaatiosta, jota ei välttämättä saada siirrettyä koko organisaation hyödyksi. Oppimisprosessin tehokkuuteen vaikuttavat yksilöiden sitoutuneisuus, oppimista estävät tai edistävät rakenteet, itse prosessin laatu sekä tapa jolla opittua sovelletaan takaisin organisaation toiminnan kehittämiseen (Lumpkin & Lichtenstein 2005).

3.2 Yhden silmukan oppiminen

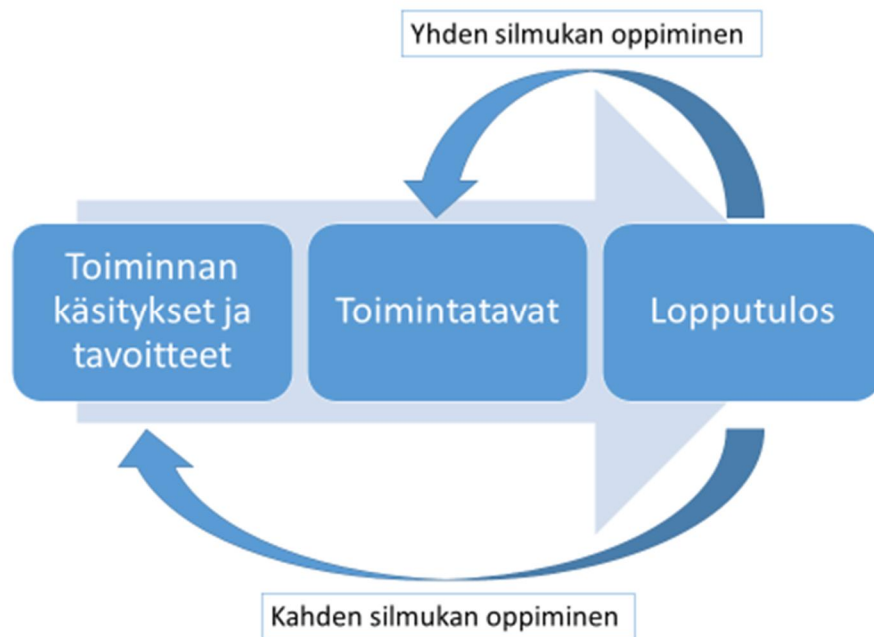
Argyris ja Schön kuvaavat kaksi eri mahdollista tapaa oppia, joita he kutsuvat yhden ja kahden silmukan oppimiseksi. Näiden tapojen välillä on eroja, jotka kuvaavat paitsi oppimistaapahtuman erilaisuutta, myös henkilökohtaisen asenteen eroa. Organisaatio vaatii oppimista pysyäkseen mukana muuttuvassa ympäristössä, joten oppimisen varmistamisen tulisi olla joko yrityksen kiinnostuksen kohteena. Yksilön oppiminen tapahtuu yksilön huomattavasti ristiriidan oman yrityskuvan ja virallisen kartan välillä. Yleensä oppiminen tapahtuu niin että yksilöllä on oman näkemyksensä mukainen lopputulos mielessään ja lopullinen lopputulos poikkeaa tästä odotusarvosta. Tätä kutsutaan organisaation oppimisen teoriassa yhden silmukan oppimiseksi, jossa yksi lopputulos linkittyy takaisin poikkeaman osoittaneeseen normipohjaan. On tärkeää huomata, että tämä silmukka on vain yhteen suuntaan toimiva, eli muutos lopputuloksesta toimintatavan korjaukseen. Tällöin jäsen muuttaa joko omaa henkilökohtaista näkemystään, organisaation yhteistä karttaa tai omaa toimintaansa, jotta odotukset kohtaavat jatkossa tämän kyseisen tilanteen toistuesssa. Jäsen voi saada muutettua virallisen kartan oman näkemyksensä mukaiseksi, jolloin organisaatio oppii tästä henkilökohtaisen odotetun tuloksen poikkeamasta. (Argyris & Schön 1978, 17-19) Esimerkkinä tästä voisi toimia elektroniikka-valmistaja, jonka myyntiorganisaatiossa huomataan tuotteesta puuttuvan kuluttajille tärkeä ominaisuus. Myyntiorganisaation edustaja huomaa tämän poikkeaman kuluttajan ja tuotekehityksen odotusten välillä, jolloin hän henkilökohtaisesti oppii mahdollisista kehityskohteista. Organisaatio osallistuu yhden silmukan oppimiseen jos myyntiedustaja ilmoittaa poikkeamasta tuotekehitykseen, joka lisää tulevaan päivitykseen kyseisen puuttuvan ominaisuuden. Tällöin organisaatio on korjannut havaitun poikkeaman, jota ei olisi tullut esille ilman poikkeamaa myyntiedustajan oletuksiin.

Jotta koko organisaatio oppii tästä henkilökohtaisesta syklisestä, tulee yksilön siirtää tietoa aktiivisesti organisaation muistiin. Kokemukset, keksinnöt ja arviot tulee tallentaa sekä yksilön, että koko organisaation käsitykseen tai karttaan organisaatiosta, jotta se jatkossa ohjaa kaikkien osapuolten toimintaa ja virheet vältetään. Organisaation toiminnassa avoimuus on tärkeää, sen mahdollistaessa mahdollisimman monen henkilökohtaisen poikkeaman julkituksen. Oppiminen vaatii tiedon jakamista ja samalla tavoin sen uuden tiedon vastaanottamista. Kaikki jakamaton tieto on organisaation oppimisen realisoimattomaa potentiaalia, joten jäsenten toimia oppivan organismin jäsenenä jotta koko organisaatio voi oppia aktiivisesti. Tässä yhteydessä on tärkeää huomata yksilöiden olevan sekä oman oppimisensa että organisaation oppimisen jäseniä, organisaation jäsenyyden riippuessa suurelta osin organisaation tiedonsiirron

organisointikyvystä. Organisaation oppiminen ja virhetilanteiden ilmoittaminen vaatii myös niiden kuuntelua. (Argyris & Schön 1978, 18-19)

3.3 Kahden silmukan oppiminen

Kehittyneemmät ja joustavammat organisaatiot voivat olla kyvykkäitä kahden silmukan oppimiseen. Kahden silmukan oppiminen ei eroa merkittävästi prosessiltaan yhden silmukan oppimisesta, vaan se pikemminkin vaatii pohjalle yhden silmukan oppimisprosessin. Kahden silmukan oppimisessa ei kuitenkaan keskitytä vain havaitun ongelman korjaamiseen ja sitä kautta toiminnan tehostamiseen, vaan sen lisäksi kyseenalaistetaan ja arvioidaan koko toiminnan pohjana olevat käsitykset ja tavoitteet. (Kuvio 3)



Kuvio 5 Silmukkamalli

Käsitysten ja tavoitteiden muutos on organisaatiossa käytännössä johtotason strategisen vallinnan tehtävä, joten kahden silmukan toteutumiseksi tiedon on kuljettava kaikkialta organisaatiosta johdolle ja johdon on kuunneltava sitä. Johdon asennoituminen oppimiseen on siis

avainasemassa kahden silmukan oppimisen toteutumiseksi. Argyris ja Schön huomauttavat oppimiseen ja toiminnan muuttamiseen liittyvän väistämättä jonkinlaista valtataistelua. Osa organisaation toimijoista ja johtajista voivat toimia uudistusta tukevin, kun taas toiset osapuolet haluavat pitää kiinni vanhoista tutuista tavoista. Oppimisen sykli voidaankin nähdä organisaation kehittymisen sijaan henkilöiden välisenä valtataisteluna, eli täysin irrallisena oppimisen prosessista. Tällöin organisaation sisälle muodostuu tehtyjen muutoksien mukaan ”voittajia”, ”häviäjiä” tai sitten päädytään kompromissiin, jolloin opittua tietoa ei päästä soveltamaan täydestä potentiaalistaan. (Argyris & Schön 1978, 20-26) Henkilöiden ja tahojen väliset valtataistelut voivat vaikuttaa siis organisaation oppimisen onnistumiseen. Olisikin mielenkiintoista tutkia edelleen oppiiko organisaatio tehokkaammin, jos se ei pidä kiinni tarkasta valtahierarkiasta.

Jos jatkamme edeltävää esimerkkiä elektroniikkayrityksestä, kahden silmukan oppimisessa ei vain korjata tuotteessa havaittuja vikoja, vaan kyseenalaistetaan koko tuotekehityksen ja strategian projekti. Tällöin organisaatio arvioisi uudestaan tuotekehityksen uudistamisen tarpeen, tuotepaletin valinnan, toimialavalinnan ja etenkin tässä tapauksessa mahdollisuuden siirtyä reaktiivisesta tuotekehityksestä proaktiiviseen kuluttajien tarpeiden seuraamiseen. Tällaisessa tilanteessa organisaatiolla olisi mahdollisuus korjata pohjalla olevia käytäntöjä ja työntekijöiden käsityksiä ohjaavia kartoja niin, että tulevaisuudessa organisaatio olisi paljon joustavampi ja relevantimpi asiakkailleen. On selvää että kahden silmukan oppimiseen kykenevä organisaatio myös oppii enemmän yksilöiden tekemistä havainnoista, mikä tekee kahden silmukan oppimisesta yhden silmukan oppimista haastavampaa ja palkitsevampaa.

3.2 Tiedon siirtäminen organisaatiossa

Linda Argote kuvailee kirjassaan miten organisaatioiden erilaisuus asettaa esteitä tiedon siirtämiselle organisaatiosta toiseen. Yhdestä organisaatiosta kerätty tieto voi olla täysin hyödytöntä toisenlaisessa kulttuurissa. On selvää että tietoa kertyy enemmän useasta eri organisaatiosta, joten tiedon käytettävyys organisaatiosta toiseen mahdollistaa perusteellisemmän tiedon hyödyntämisen. Tämän vuoksi samankaltaisten prosessien merkitys korostuu suurissa kokonaisuuksissa, minkä vuoksi esimerkiksi suurten teollisuusyritysten eri tehtailta pyritään

pitämään samanlaisia toimintamalleja, jotta toisessa tehtaassa opittu parannus käytäntöihin voidaan ottaa mukaan tehostamaan myös toisen tehtaan toimintaa. Vaikka kaikkia eroja eri toimipisteiden välillä ei ole mahdollista tasoittaa, on toiminnan harmonisoinnilla selkeä merkitys kehityksen kannalta. (Argote 2012, 147-148)

Riskienhallinnan kannalta merkittävää huomio onkin riskienhallinnan prosessien rakentaminen samalla tavalla eri organisaatioissa. Jos prosessi on kuvattu ja rakennettu pohjimmiltaan samoin tavoin monessa eri yrityksessä, voi yhdessä yrityksessä opitun siirtää suuremmalla todennäköisyydellä toiseen organisaatioon. Tällöin riskienhallintaa voidaan kehittää kokonaisuutena tehokkaammin, mikä toisaalta vaatisi myös yritysten ja organisaatioiden välistä keskustelua. Argoten (2012, 148) mukaan yritykset yrittävät tyypillisesti minimoida lähtökohtaisesti yrityksen sisältä lähtevän tiedon määrän, rohkaisten samalla yrityksen sisäistä tiedon siirtymistä. Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet että opitun tiedon tehokas siirtäminen yrityksen sisällä on haastava tehtävä.

Tieto voi siirtyä monella tapaa yrityksen sisällä ja sen rakenteiden ulkopuolella. Yritys voi tarkoituksellisesti pyrkiä lisäämään tietoa liikuttamalla tai muokkaamalla yrityksen henkilöitä, teknologiaa tai toimintatapoja toisen yrityksen kanssa. Tähän toimintatapaan sisältyy tietojen tai toimintatapojen vaihtokauppaa, toisen organisaation toiminnasta oppimista tarkkailemalla ja organisaatioiden välisen keskusteluyhteyden mahdollistaminen. Yritys voi oppia myös suoraan muilta sidosryhmiltä, kuten alihankkijoilta, kilpailijoilta tai konsulteilta. Alihankkijat voivat antaa heidän omaan toimintaansa vaikuttavia kehitysehdotuksia, konsultit ja konferenssit siirtävät parhaita käytäntöjä yritysten välillä ja kilpailijoilta voidaan omaksua uusia toimintatapoja, jotka tuovat eri näkökulman omaan toimintaan. Asiakkaat ovat tietenkin yrityksen tärkeimpiä sidosryhmiä, joten asiakkaiden palvelukokemuksen tutkiminen on hyvin hedelmällinen tietolähde oman toiminnan kehittämiseen. (Argote 2012, 149-151)

Vaikuttaakin siltä että organisaation tärkeimpiä tehostajia ovat yrityksen eri sidosryhmien kuuntelu ja tehokas yrityksen sisäinen tiedon siirtäminen.

George Siemens (2005) on tutkinut oppimisen teoriaa digitaalisen teknologian aikakautena. Häneen mukaansa teknologian kehitys on muuttanut viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana tapamme elää, kommunikoida ja oppia. Yksilön oppiminen on aiemmin koostunut peruskoulusta, mahdollisesta korkeakoulusta ja perehdytyksestä työuran alkupuolella. Tällä koulutuksella on voinut pärjätä hyvin kymmeniä vuosia omassa työssä. Nykyään oppiminen on jatkuvaa ja se on saanut useampia eri muotoja niin koulutuksessa kuin työelämässä oppimisessa. Virallisen koulutuksen tilalle onkin tullut useampia eri tapoja oppia, kuten harjoittelun, henkilökohtaisen kanssakäynnin tai suoritettavien, oikeiden työtehtävien avulla oppiminen. Yksilöt siirtyvät nykyään elämänsä aikana usean eri toimialan ja osaamisen piirissä, joten yhden alan tai toiminnon koulutus ei enää riitä. Tästäkin syystä oppiminen on koko elämän kestävä prosessi ja oppimista tapahtuu kaikilla elämän osa-alueilla, mihin vaikuttaa myös teknologian rooli oppimisen välineenä. Teknologiasta on tullut ihmiselle ajattelun ja oppimisen jatke, joka auttaa käsittelemään suuria määriä tietoa ja hyödyntämään tietoa oikeassa paikassa. Tämä samaan aikaan tehostaa oppimista ja tiedon hyödyntämistä, mutta samaan aikaan lisää vaatimuksia oppijalle. Oppijan tulee kyetä hyödyntämään teknologiaa, analysoimaan saatuja tietoja suhteessa toisiinsa ja viestiä löydöksistään tehokkaasti.

Siemensin mukaan työelämän asettamat vaatimukset ovat muuttuneet radikaalisti uuteen muotoon. Meiltä vaaditaan nykyään enemmän muuntautumiskykyä. Kyky oppia ja omaksua uutta on paljon tärkeämpää kuin se mitä osaa tällä hetkellä. Tällöin tiedon löytämisestä tulee tärkeä taito ja etenkin tiedon löytäminen ja käyttäminen oikealla hetkellä. Ulkoa muistamisen sijaan on tärkeää kyetä kohtaamaan ongelma oikeasta näkökulmasta ja löytämään siihen hetkeen sopivaa tietoa päätöksenteon tueksi. Nykyajan työntekijän on siis tärkeä hallita tietojärjestelmiä, joissa tietoa löytyy. Tällä tavoin osaaminen muuttuu osaksi koko tietojärjestelmän ja siihen liittyvän yhteisön oppimista. Oppiminen muuttuu sitä kautta yksilön sisäisestä tehtävästä yhteisölliseksi ja vuorovaikutteiseksi tapahtumaksi. Tämän yhteisöllisyyden tunnistaminen ja tehostaminen on avaintekijä yksilön ja organisaation oppimisen kehittämisessä. (Siemens 2005)

4 RISKIENHALLINNAN AMMATTILAISTEN NÄKEMYS

4.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen empiriaosa koostuu kyselytutkimuksesta, jolla kartoitetaan suuryritysten tämänhetkistä tilannetta. Kysely on toteutettu yhdessä Suomen Riskienhallintayhdistyksen kanssa. Suomen Riskienhallintayhdistys toimii riskienhallinnan piirissä työskentelevien ja siitä kiinnostuneiden henkilöiden, yritysten, yhteisöjen, oppilaitosten sekä viranomaisten yhdysiteenä ja mielipide- ja keskustelufoorumina. Sen yhteisöjäseninä ovat muun muassa vakuutusmeklarit Aon Finland, Howden Finland, Marsh, IIZI Brokers ja Willis, vakuutusyhtiöistä OP, If, LähiTapiola, Folksam, AIG ja Zurich, sekä suuryrityksistä Konecranes, Marimekko, Kone, Kesko, E&Y, Fortum, Metso, Neste, Rautaruukki, Yleisradio ja UPM-Kymmene. Sen tavoitteena on edistää riskienhallinta-ajattelua ja tietoutta Suomessa tuomalla riskienhallinnasta kiinnostuneet henkilöt yhteen järjestämässään kokous-, esitelmä- ja koulutustilaisuuksissa. Se myös pyrkii kehittämään alan koulutusta, tiedottamaan jäseniään alaan liittyvistä muutoksista ja kehityssuunnista, vaikuttamaan vakuutus- ja muita riskienhallintapalveluja tarjoaviin yrityksiin, sekä edistämään alan julkaisutoimintaa. Se on myös kansainvälisen riskienhallintaa edistävän FERMA-järjestön jäsen ja toimii suomalaisten ammattilaisten kontaktina maailmanlaajuiseen riskienhallinnan yhteisöön. Järjestö on siis Suomen kentässä hyvin verkostoitunut ja sen jäsenistö edustaa Suomen riskienhallinnan parhaita osajia. (SRHY 2016)

Kyselyihin osallistuivat Suomen Riskienhallintayhdistyksen jäsenet, jotka ovat yhdistyksen jäsenyritysten riskienhallinnasta vastaavia henkilöitä. Tämä kohderyhmä valikoitui vastaajiksi, koska heillä on samanaikaisesti ymmärrystä riskienhallinnan prosessista ja käytännön riskienhallinnan implementoinnista. Tällä tavalla pystyimme varmistumaan että vastaajat edustavat Suomen suurimpia yrityksiä. Näin saadut vastaukset heijastavat riskienhallinnan arkea ja sen haasteita prosessin onnistumiselle. Vastaajien ilmoittamia työnimikkeitä olivat esimerkiksi riskienhallintajohtaja tai -päällikkö.

Sähköinen kysely on ollut vastattavissa yhdistyksen omilla kotisivuilla syksyllä 2016, minkä lisäksi sitä on jaettu myös sähköpostitse jäsenille näkyvyyden varmistamiseksi. Jokainen vastaaja on siis saanut noin kuukauden aikaa käydä vastaamassa kyselyyn Google Forms -

alustalla ja vastaamisesta on muistutettu vastaajan puolivälissä. Kyselyn alussa on ollut lyhyt esittely aiheeseen ja tutkimuksen konsensuskseen, jolla vastaajalle on esitelty tutkimuksen tausta ja lähtökohdat. Kysymykset ovat olleet selkeästi jaoteltu kolmeen erilliseen osioon, jotta tiettyyn aiheeseen keskittyminen olisi helpompaa. Kysymykset ovat olleet pääasiassa avoimia kysymyksiä, minkä lisäksi joitain yksittäisiä aiheita on kartoitettu asteikolla yhdestä viiteen. Ensimmäisessä osiossa selvitetään vastaajan näkemystä prosessista, jolla selvitetään suhdetta ISO 31000 -standardin mukaiseen riskienhallintaprosessiin. Toisessa osiossa selvitetään tiedon tallentamiseen ja siirtämiseen käytettäviä teknisiä ratkaisuja, sekä tiedon roolia yrityksessä. Kolmannessa osiossa kysytään vastaajan omaa näkemystä henkilöriskejä kohtaan. Vastauksia kertyi lopulta kuusi kappaletta, joka on alun perin toivottua vähemmän. Kysely tuotti kuitenkin paljon aineisto kysymysten ollessa avoimia ja vastausten monisanaisia. Kysymysten avoimuus antoi vastaajille mahdollisuuden tuoda omia näkemyksiä esiin tiukempaa asettelua paremmin ja näin luoda laajempaa kuvaa todellisuudesta.

4.2 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen tulokset aihealueittain samalla tavalla, kuin jaottelu on ollut kyselylomakkeessa. Ensin esitellään vastaajien näkemykset prosessista, sitten tiedon tallentamiseen ja käyttämiseen liittyvät vastaukset ja lopuksi vielä mielipiteet henkilöriskeistä ja niihin varautumisesta. Tutkielman viides kappale käsittelee näitä saatuja tuloksia tarkemmin suhteessa esiteltyyn teoriaan, jolloin muodostetaan kokonaiskuva tutkimuksesta.

4.2.1 Prosessi

Ensimmäisenä osana vastaajien tuli kuvailla lyhyesti riskienhallinnan prosessin rakennetta. Vastaajien kuvaukset omasta prosessistaan olivat hyvin odotetun mukaisia ja ne osoittivat korkeaa riskienhallinnan maturiteettia. Lähes jokaisen vastaajan vastauksessa kävi ilmi prosessin sykliisyys ja sen seuraaminen. Useampi vastaaja huomautti riskienhallinnan hajautuk-

sesta, eli siitä miten jokainen liiketoimintayksikkö on vastuussa lopulta itse omista riskeistään. Tulee kuitenkin huomata että riskienhallinnan jalkauttaminen on riippuvaista yrityksen liiketoiminnan toimialasta. Kullakin toimialalla on omanlaisensa organisaatorakenteensa, joihin riskienhallinta tulee sovittaa. Yksi vastaajista huomautti, ettei riskienhallinnan aktiivinen prosessi ulotu tuotantoyksiköihin, koska niillä ei ole suurta päätäntävaltaa toimiketjussa. Riskienhallinta on kuitenkin tämän aineiston perusteella kiinteä osa vastaajien yritysten syklisiä ja jatkuvaa johtamisjärjestelmää. Tällöin välitön päätöksenteko riskeihin liittyen on osa normaalia päätöksentekoa operatiivisissa toiminnoissa ja päätökset tapahtuvat lähellä arkea. Vastaajien mukaan riskienhallintaa ohjataan ja monitoroidaan kuitenkin ISO 31000 -standardin mukaisesti johdon ja hallituksen toimesta, mikä viittaa riskienhallintaprosessin olevan ylhäältä alaspäin johdettu kokonaisuus. Kaikki paitsi yksi vastaaja myönsivät riskienhallinnan toteutuvan ISO 31000 -prosessin mukaisesti. Eräs vastaajista huomautti tässä yhteydessä myös siitä että riskienhallinta on nimenomaan integroitunut avainprosessin osa, eikä sitä kuvata yrityksessä erillisenä prosessina.

Prosessin tavoitteeksi nimettiin useimmissa tapauksissa tunnistaa riskit, jotka uhkaavat liiketoiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Yksi vastaajista mainitsee kohdealueena vain vakuutettavat riskit ja toinen mainitsee riskienhallinnan kohteena nimenomaan ”uhkaavat” riskit. Eräs vastaajista viittaa kaikkeen mikä auttaa tulosten optimoinnissa ja vain yksi vastaaja mainitsee riskienhallinnan pyrkivän myös hyödyntämään riskeihin liittyviä mahdollisuuksia liiketoiminnan toteuttamisessa. Vaikuttaakin että suurin osa vastaajista keskittyy negatiivisiin, vakuutettaviin ja uhkaaviin riskeihin, eikä tämän kysymyksenasettelun yhteydessä ilmene viittauksia riskienhallinnan mahdollisuuksia löytävään puoleen.

Tässä osiossa selvitettiin myös riskienhallinnan johtajan roolia edellä mainitussa syklisessä prosessissa, jotta saadaan selville mitä tehtäviä prosessin avainhenkilölle kuuluu. Lähes jokainen vastaaja mainitsi riskienhallinnan kehityksen tärkeänä riskienhallintajohtajan tehtävänä. Johtajan tehtävä onkin vastaajien mukaan kehittää sekä riskienhallinnan prosessia että menetelmiä. Tähän kokonaisuuteen kuuluu myös johdon ja työntekijöiden aktiivinen koulutus ja ohjeistus prosessin suorittamiseen. Eräs vastaajista mainitsee riskienhallintajohtajan tehtävänä juuri organisaation muiden henkilöiden tukemisen prosessin kehittämisessä ja käytössä. Tämä tehtävä voidaan ajatella eräänlaisena apuhenkilönä, joka tarvittaessa auttaa riskienhallin-

nallisissa kysymyksissä, analyyseissä ja päätöksissä. Hänen ei välttämättä tarvitse siis itse tehdä jokaista riskienhallinnan päätöstä tai tutkia jokaista toimintoa riskien varalta, vaan sen sijaan varustaa koko organisaation johto tunnistamaan ja hallitsemaan riskejä. Tämän avustamisen ja johtamisen ei tule olla kuitenkaan pelkästään reaktiivista, vaan muita yksiköitä ja työntekijöitä tulee myös ajoittain patistaa panostamaan riskienhallintaan. Samalla riskienhallintajohtaja on kuitenkin riskienhallinnan aktiivinen johtaja, joka on raportointivelvollinen johdolle, tarkastusvaliokunnalle ja hallitukselle. Konsernitasolla riskiraportointiin kuuluu esimerkiksi strategian suunnittelu, vuosisuunnittelu, operatiivisen toiminnan suunnittelu ja ulkoinen raportointi. Riskienhallintajohtajan tulee siis kehittää prosessia, mutta sen lisäksi raportoida sen onnistumisesta ja kehityksestä konsernin johdolle. Tätä tehtäväälistaa tukee aiempi prosessin kuvailu missä riskienhallinnan päätöksiä on jaettu ja hajautettu liiketoimintayksiköiden kesken, mutta jossa lopullinen raportointivelvollisuus ja johtajuus ovat riskienhallintajohtajalla.

4.2.2 Tiedon tallentaminen ja käyttäminen

Kyselyn toisessa osassa selvitettiin riskienhallintaprosessissa syntyvän tiedon tallentamiseen, siirtämiseen ja käyttämiseen liittyviä kysymyksiä. Vastaajia pyydettiin kertomaan tarkemmin miten tieto kulkee prosessissa käyttäjältä toiselle ja miten tietoa tallennetaan. Näistä vastauksista nousi esiin kaksi tärkeää seikkaa. Ensinnäkin tieto valuu näissä organisaatioissa alhaalta ylöspäin, mikä on samassa linjassa edellä kuvatun prosessin kanssa. Näissä organisaatioissa tieto näyttäisi kulkevan ensin riskin omistajalta operatiiviselta tasolta liiketoimintojen johdon kautta riskienhallintajohtajalle. Tämä voi tapahtua joko sähköpostin tai virallisen raportin muodossa. Raportointi on toinen tärkeä asia tiedon tallentamiseen ja käyttämiseen liittyen. Riskienhallintajohtaja kerää riskitietoa eri toiminnoista ja tekee niistä yhteenvedon konsernin johdolle. Yli puolet vastaajista mainitsee konserniraportoinnin, jossa yhdistetään monesta lähteestä saadut tiedot yhdeksi konsernin kokonaisriskiä kuvaavaksi raportiksi. Riskienhallintajohtajan tehtävä on siis kerätä saatu riskitietoa, analysoida se ja tehdä siitä havainnollistava raportti johdolle. Konserniraportoinnin lisäksi vastaajat mainitsevat myös lakisääteisen tapaturmia koskevan läheltä piti -raportoinnin, joka on usein myös riskienhallintajohtajan tehtävänä. Tietoa jaetaan yrityksen sisällä johdolle, hallitukselle ja sisäiselle tarkastukselle. Ulkopuo-

lelle jaettavaa tietoa hyödyntävät muun muassa viranomaiset, yhteistyökumppanit ja sijoittajat.

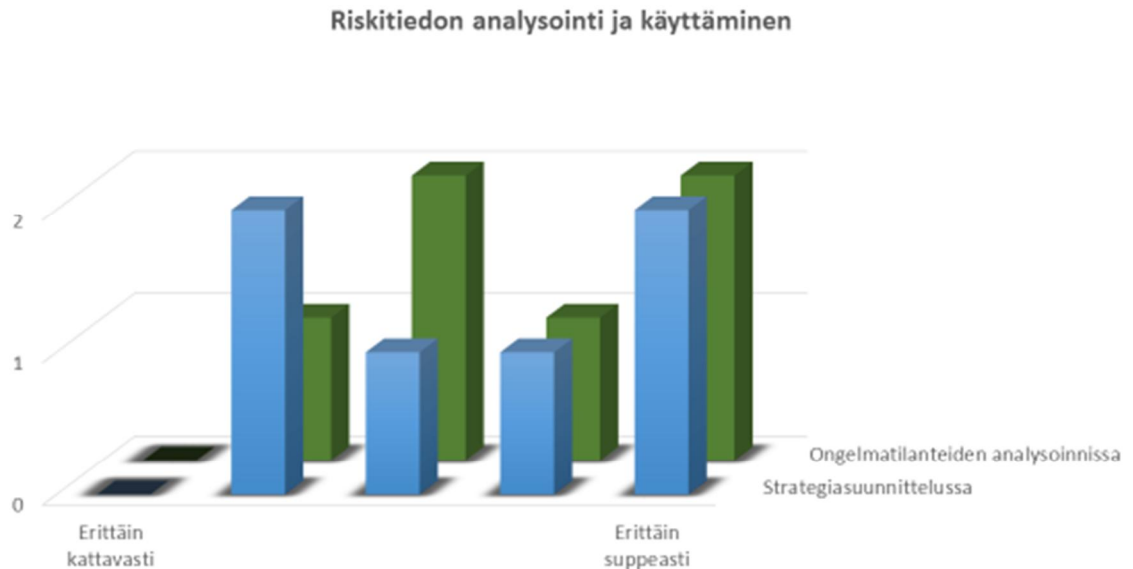
Riskitietoa tallennetaan eri tavoin eri yrityksissä. Vastaajien organisaatioissa käytetään riskienhallintaan tarkoitettuja erillisiä ohjelmistoja, joihin tietoa tallennetaan. Seuraavassa on lueteltu tarkemmin mitä keinoja tutkimukseen vastanneet henkilöt ovat eritelleet.

- *Microsoft Office -työkalut (3 maininta)*
- *BWise-riskienhallintatyökalu (1 maininta)*
- *selainpohjainen riskienhallintatyökalu, ei nimetty (1 maininta)*
- *Itse määritelty ja koodattu riskienhallintasovellus (1 maininta)*

On huomattava että vaikka osalla yrityksistä on vain yksi riskitiedon tallennusjärjestelmä, voi niitä olla myös useampia samaan aikaan käytössä. Esimerkiksi yksi yrityksistä käyttää läheltä piti -raportointiin omaa järjestelmää. Pääosin tiedot kerätään kuitenkin yhteen tietokantaan, joka on nimenomaan tarkoitettu riskitiedon tallentamiseen. Kaksi vastaajaa kommentoi tiedon tallentajaa ja heidän mukaansa riskien tallennuksesta vastaa suoraan liiketoiminnon johtaja. Tallennettujen tietojen verifiointi on vastaajien mukaan joko riskienhallintaosaston, liiketoiminnon johtoryhmän tai toimitusjohtajan tehtävä. Tämä on ISO 31000 -mallin mukainen toimintatapa.

Osiossa selvitettiin myös riskitiedon käyttämistä yrityksen strategiasuunnittelussa ja ongelmatilanteiden analysoinnissa. Vastaajat saivat ilmaista näkemyksensä siitä, miten he näkevät nykyisen tilanteen. Tulokset olivat yllättävän vaihtelevia ja niitä on kuvattu alla olevassa kuviossa (kuvio 6). Kyselyssä kysyttiin ”Kuinka kattavasti kerättyä riskitietoa analysoidaan ja hyödynnetään yrityksen strategiasuunnittelussa?” ja ”Kuinka kattavasti riskitietoa käytetään ongelmatilanteiden analysoinnissa? (tilanne missä on menetetty arvoa, rahaa tai asiakkuus)”. Näille kysymyksille annettiin asteikko yhdestä viiteen, jossa kohta yksi merkitsi ”Erittäin kattavasti” ja kohta viisi ”Erittäin suppeasti”. On huomiota herättävää että kukaan vastaajista ei pitänyt riskitiedon käyttämistä strategiatyössä tai ongelmatilanteissa erittäin kattavana. Vastaukset jakautuivat muuten neljälle vaihtoehdolle tasaisesti, vaikkakin riskitiedon käyttämistä

kuvailtiin erittäin suppeaksi sekä strategiasuunnittelussa että ongelmatilanteiden analysoinnissa. Tuloksissa siis painottui enemmän käytön suppeuteen viittaava kuvailu.



Kuvio 6 Kyselyn tulokset

Tutkimuksessa selvitettiin vielä vapaammalla kysymyksenasettelulla miten saatua tietoa käytetään ja hyödynnetään. Näin saatiin tietoa mahdollisista syistä edellä olevan kuvion takana. Vastauksista kävi ilmi että saatua tietoa käytetään vaihtelevasti yrityksestä toiseen. Suurin osa vastaajista käyttää riskitietoa raportointiin ja toiminnan kehittämiseen. Näissä organisaatioissa tietoa käytetään strategian arviointiin, vuosisuunnitteluun, riskienhallintaprosessin kehittämiseen, sisäisen tarkastuksen suunnitteluun. Osassa yrityksistä riskienhallinnan tietoa käytetään selkeästi laajasti ja suunnitelmallisesti toiminnan aktiiviseen kehittämiseen. Eräs, tiedon käyttöä erittäin suppeaksi edellisessä kysymyksessä kuvaileva, vastaaja toisaalta totesi että riskienhallinnan tuottamaa tietoa ei hänen mukaansa juurikaan hyödynnetä hänen organisaatiossaan. On siis selkeää että yhdistyksen jäsenyritysten välillä on eroja kerätyn tiedon käytössä ja riskienhallinnan prosessi voi olla myös vajavainen vaikka tietoa kerättäisiinkin tehokkaasti. Vastaajien vastauksista ilmeni selkeästi että osalla toimijoista prosessi on hyvin suunniteltu ja

hyödynnetty, kun taas osalla toimijoista prosessi on heikommissa kantimissa. Tämä riskienhallintaprosessin taso heijastuu läpi koko kyselyn samansuuntaisina vastauksina eri kysymyksiin.

Vastaajilta haluttiin selvittää vielä, mitkä ovat heidän mielestään riskienhallintaprosessin suurimpia kehityskohteita. Tällä kysymyksenasettelulla selvitetään sitä, mitkä ovat vastaajien mielestä nykyisen prosessin heikoimpia puolia. Vastauksissa kävivät ilmi muun muassa seuraavat kehityskohteet.

- Riskienhallintatoimenpiteiden parempi seuranta
- Raportoinnin kehittäminen
- Riskienhallinnan kytkeminen osaksi strategiaprosessia ja johtamiskäytäntöjä
- Liiketoiminnan mahdollisuuksien löytäminen riskienhallinnassa pelkän vahinkokeskeisyyden lisäksi
- Riskitiedon hyödyntämisen kehittäminen
- Hankkeiden muutoshallinta
- Resursoinnin kehittäminen
- Kilpailukykyisten riskitoimenpiteiden suunnittelu

Näistä vastauksista näemme että riskienhallintajohtajat näkevät riskienhallintaprosesseissaan selviä kehityskohteita, jotka koskevat joko prosessin suunnittelua tai sen jalkauttamista osaksi yrityksen muuta toimintaa. Riskienhallinnan liittäminen osaksi strategiaprosessia ja tehokkaampi jalkauttaminen löytyi useammastakin vastauksesta, samoin kuin riskitiedon hyödyntäminen ja raportoinnin kehittäminen. Huomattavaa on että jokainen vastaaja löysi kehityskohteita yrityksensä toiminnasta ja oli valmis myös kertomaan niistä. Kehityskohteita näyttäisi vastausten perusteella olevan etenkin sellaisissa tilanteissa, missä tietoa pitäisi käyttää ja hyödyntää konkreettisten riskienhallintatoimenpiteiden ulkopuolella. Toisaalta konkreettisten riskienhallintakeinojen kehittäminen ja seuranta mainitseminen kehityskohteina viittaa että myös riskienhallinnan arjessa on haasteita. On mielenkiintoista miettiä vastauksia sen osalta, mihin riskienhallintajohtaja voi suoraan vaikuttaa ja mikä taas näistä kehityskohteista vaatii esimerkiksi ylemmän johdon tai hallituksen hyväksynnän ja tuen. Riskienhallinnan kytkemi-

nen osaksi strategiaproessia ja johtamiskäytäntöjä, riskitiedon hyödyntäminen ja resursoinnin kehittäminen ovat sellaisia toimenpiteitä, jotka vaativat johtotason tukea. Riskienhallintajohtajan mahdollisuus vaikuttaa strategiaan riippuu paljolti siitä, missä määrin hän pääsee mukaan strategiatyöhön. Joissain yrityksissä hän voi olla osa hallitusta ja strategiatyön ydintä, kun taas toisessa yrityksessä hän ei pääse vaikuttamaan johdossa. Voi olla että raportointi on yksi tapa vaikuttaa strategiatyöhön ja koko yritykseen sen ulkopuolelta, minkä vuoksi se korostuisi osana vastauksia.

4.2.3 Henkilöriskit

Kyselyn viimeisessä osiossa keskityttiin selvittämään riskienhallintajohtajien näkemyksiä heidän riskienhallintoprosessinsa henkilöriskeistä. Näin saamme lisätietoa siitä, miten prosessi on valmistautunut muutoksiin avainhenkilöstössä. Ensimmäiseksi selvitettiin kuinka riippuvainen riskienhallintaproessin ajateltiin olevan yhden henkilön osaamisesta ja hänelle ker- tyneestä tiedosta. Jälleen vastaukset kertoivat eritasoisesta valmistautumisesta riskienhallin- nan avainroolissa. Yksi vastaaja arvioi prosessin olevan erittäin riippuvainen yhden henkilön panoksesta ja roolista, kun taas kaksi vastaajaa piti prosessiaan osittain riippuvaiseksi. Kaksi vastaajaa vastasi neutraalisti ja yksi piti prosessia lähes riippumattomana. On kuitenkin huo- mattavaa, että kukaan vastaajista ei pitänyt prosessiaan täysin riippumattomana avainhenkilön panoksesta ja tietotaidosta. Tämän kysymyksen yhteydessä selvittiin myös, miten prosessi on varautunut mahdollisiin muutoksiin avainhenkilöstössä. Puolet vastaajista kertoi että prosessi oli valmistautunut vaihtuvuuteen heikosti tai ei mitenkään. Muut vastaajat kuvasivat erilaisia tapoja, miten mahdolliseen avainhenkilön vaihtumiseen on varauduttu. Eräässä yrityksessä riskienhallintayksikön asiantuntijat pystyvät tuuraamaan useamman henkilön voimin mahdol- lisen avainhenkilön roolin. Toinen vastaaja kuvaili valmistautumista kohtuulliseksi, jolloin prosessin johtamisen tehtävän voi pienellä perehdytyksellä siirtää toiselle henkilölle, joka on riskienhallintajohtajaa tai muuta positiota lähellä prosessissa. Prosessit ja vastuut on kuvattu organisaatiolle, minkä lisäksi riskitieto tallennetaan omaan järjestelmäänsä, kuten aiemmin on todettu. Yksi vastaajista kertoi vastaavasti että prosessi ja johtamisjärjestelmä kokonaisuudes- saan on suunniteltu niin, ettei mikään toiminto ole kiinni yhdestä henkilöstä. Vastaajien välillä vaikuttaisi olevan selviä eroja sekä avainhenkilön korvaamattomuudessa että tähän riskiin

varautumisessa. Tulosten mukaan heikko varautuminen näyttäisi korreloivan korkean riippuvaisuuden kanssa.

Samanlainen jaottelu näyttäisi jatkuvan kyselyn seuraavassa osassa, jossa selvitettiin vastaajien näkemystä siitä, muodostaako henkilöstön vaihtuvuus tällä hetkellä riskin riskienhallinnan onnistumiselle. Kaksi vastaajista koki että vaihtuvuus ei muodosta minkäänlaista riskiä ja kaksi vastaajaa piti tätä riskiä erittäin pienenä. Sen sijaan yksi vastaajista piti vaihtuvuutta suurena riskinä ja toinen vastaaja piti riskiä kohtalaisena. Sen sijaan kukaan ei valinnut näiden vaihtoehtojen välissä ollutta neutraalia vaihtoehtoa, vaan riski nähtiin selkeästi joko suurena tai pienenä. Tulosten mukaan osa yrityksistä on selkeästi varautunut muutoksiin ja minimoinut riskin. Toisilla yrityksillä tilanne on puolestaan päinvastainen jolloin heikkotasoinen varautuminen johtaa henkilöriskin vaikutuksen kasvamiseen.

Viimeisenä kysymyksenä selvitettiin onko organisaatioiden historiassa tapahtunut henkilömuutoksia riskienhallintaprosessissa ja mikäli muutoksia oli ollut, millaisia vaikutuksia sillä on prosessiin ollut. Kaksi vastaajaa ilmoitti, ettei muutoksia ole ollut. Lopuilla neljällä vastaajalla vaihtelua oli ollut, mutta vaikutukset prosessiin eivät olleet suuria suurimmassa osassa vastauksista. Eräs vastaajista kertoi 1-2 henkilöä vaihtuvan vuosittain, minkä ei koettu vaikuttavan perusprosessiin. Tässä yhteydessä kuitenkin huomioitiin että prosessin vaiheiden toteutustavoissa sallitaan erilaisia toimintatapoja, johtuen organisaation eri osien eroista. Eräs vastaajista totesi että vaihtumisella oli nimenomaan positiivisia vaikutuksia riskienhallintaprosessiin ja henkilön vaihtumisen seurauksena prosessi täsmentyi ja vakiintui. Riskienhallintaosaajan tulo yritykseen voi siis parhaassa tapauksessa parantaa prosessia merkittävästi. Yksi vastaajista huomautti että hänen organisaationsa prosessissa riskienhallinnan osalta tärkeimmät positiot ovat toimitusjohtaja, talousjohtaja ja heidän yläpuolellaan oleva vahva, osaava, hallitus. Riskienhallintajohtajan omien ominaisuuksien lisäksi vaikutusta on ylimmän johdon ja hallituksen tuella, sekä liiketoimintavastaavien uskolla ja jatkuvalla luottamuksella. Henkilöstömuutosten merkitys muuttuukin sen mukaan, kuinka hyvin riskienhallintaprosessi on integroitunut yrityksen strategiatyöhön ja johtamiskäytäntöihin.

5 YHTEENVETO

5.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset koostuivat kolmesta päätutkimuskysymyksestä, joista yhteen oli liitetty myös tarkentava alatutkimuskysymys. Tässä osiossa vastataan johdanto-osiossa esiteltyihin kysymyksiin tutkimuksen kyselyn tuottamien tietojen perusteella. Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

- *Miten tietoa tallennetaan ISO 31000 -riskienhallintaprosessissa?*
- *Miten tietoa käytetään osana ISO 31000 -riskienhallintaprosessia?*
 - *Mikä on riskienhallintajohtajan rooli tiedon käsittelijänä?*
- *Miten henkilöriskeihin varaudutaan ISO 31000 -riskienhallintaprosessissa?*

Tutkimuksen kysymyksenasettelun painoarvo oli tiedon roolin tutkimuksessa ja riskienhallintajohtajan suhteessa kerättyyn tietoon. Tarkoituksena oli saada kyselytutkimuksella selville konkreettisia tiedon tallennustapoja, miten tietoa siirretään eteenpäin ja miten kerättyä tietoa käytetään lopulta. Toisena tutkimuskohteena oli riskienhallinnan johtaminen ja etenkin riskienhallintajohtajan rooli tiedon käsittelijänä. Viimeisen tutkimuskysymyksen tehtävä oli selvittää miten mahdollisiin henkilöriskeihin varaudutaan vastaajien prosesseissa. Tämän kysymyksen yhteydessä oli tarkoitus selvittää näkevätkö yrityksen edustajat henkilöstön vaihtuvuuden riskinä ja onko riskin suuruudella yhteyttä riskienhallinnan onnistumiseen heidän näkemyksensä mukaan.

Kyselyyn vastanneet riskienhallintajohtajat ilmoittivat odotetusti useampia eri tiedontallennusmenetelmiä. Jokaisella organisaatiolla on oma erillinen järjestelmänsä riskitiedon tallentamiseksi, mutta näiden työkalujen monimuotoisuus yllätti. Puolet vastaajista käytti Microsoft Officen työkaluja, muiden käyttäessä joko itse koodattuja riskienhallintasovelluksia tai ostettuja tuotteita. Tieto näihin järjestelmiin tuli yhteneväisesti kaikkien vastaajien kuvailuissa

organisaation alemmilta, suorittavilta, tasoilta ja riskin omistajilta ylöspäin, mikä vastaa ISO 31000 -standardin riskienhallintaprosessia. Kokonaisuutena vastauksista on pääteltävissä että suurin osa vastaajien organisaatioista toteuttaa standardin mukaista riskienhallintaa. Tämän kyselyn tulos ei tietenkään kerro täysin siitä, kuinka suuri osuus oleellisesta tiedosta jää riskin omistajien taholle hiljaiseksi tai piileväksi tiedoksi ja kuinka suuri osuus siirtyy kokonaisuudessaan organisaation tiedontallennusjärjestelmään. Kun tieto saavuttaa riskienhallintajohtajan, on se kuitenkin kirjallisessa muodossa, jonka jälkeen se ei enää katoa yritykseltä vaikka avainhenkilöstö vaihtuisikin. Vastausten perusteella vaikuttaa siltä että yritysten tallennusprosessit ovat hyvin suunniteltuja. Huomattavaa olivat riskienhallintajohtajien kuvailujen yhtäläisyydet tiedon liikkumisessa. Vastauksissa kävi myös ilmi että tietoa tallennettiin edelleen hyödynnettäväksi useimmiten raporttien muotoon, joiden avulla tietoa vietiin eteenpäin omassa organisaatiossa tai siirrettiin ulkoisille sidosryhmille, kuten viranomaisille.

Kerättyä tietoa käytetään siis sekä yrityksen sisäisesti että yrityksen ulkopuolella, mutta vastauksista selvisi että tietoa käytetään vaihtelevasti eri organisaatioissa. Ne vastaajat, jotka kuvasivat tiedon käyttämistä kattavana niin strategiatyössä kuin ongelmatilanteiden ratkaisussaakin, olivat myös niitä joiden kohdalla tietoa koostettiin raportiksi eteenpäin johdolle ja muille tärkeille tahoille. Kun riskiarvio otetaan osaksi strategiasuunnittelua, on riskienhallinnalla suurempi mahdollisuus vaikuttaa toiminnan kehittymiseen ja toimintatapojen muuttamiseen. Tällöin riskiprosessin on mahdollista luoda omalta osaltaan oppiva organisaatio, joka tallentaa riskitiedon, korjaa sen mukaan omaa toimintaansa ja välittää tietoa eteenpäin koko organisaation strategian ja toiminnan korjaamiseksi. Vastausten perusteella voidaan päätellä että toiset yrityksistä ovat riskitiedon käsittelyssä selkeästi lähempänä oppivaa organisaatiota kuin toiset. Voi olla että oppivasta organisaatiosta kauempana olevat yritykset ovat koko toimintamallissaan kaukana kahden silmukan oppimisesta, tai sitten tilanne koskee vain riskitiedon käsittelyä. Tästä pohdinnasta voidaan siirtyä suoraan tutkimuksen ainoaan alatutkimuskysymykseen riskienhallintajohtajan roolista. Vastaajien mukaan riskienhallintajohtajan rooli on organisoida riskienhallinta toimivaksi toiminnoksi ja kehittää sitä aktiivisesti. Tämä oli kaikesta tärkein rooli, joka mainittiin kyselyssä, ja siihen sisältyy sekä prosessin rakentaminen että siihen osallistuvien henkilöiden koulutus. Hän on myös vastuussa riskienhallinnan onnistumisesta ja raportoinnin koostamisesta muiden sidosryhmien käyttöön. Tämän lisäksi riskienhallintajohtajan rooli on olla yrityksen sisäinen riskienhallinnan konsultti ja apuhenkilö, joka avustaa muita henkilöitä analyyseissa ja päätöksenteossa. Vastausten perusteella on kuitenkin kyseen-

alaista kuinka paljon lopulta kunkin yrityksen strategiatyöryhmä, toimitusjohtaja tai liiketoimintajohtajat konsultoivat heidän omaa riskienhallinnan ammattilaistaan. Riskienhallintajohtajan tulisikin kouluttaa kaikki organisaation tärkeimmät päätöksentekijät, jotta riskiajattelu olisi päätöksenteossa mukana ilman hänen läsnäoloaan. Vaikka riskienhallintajohtajan tehtävä on hyvin monipuolinen, hänen roolinsa on kiteytettynä riskitiedon keruun organisoija, sen analysoija ja sen raportoiija.

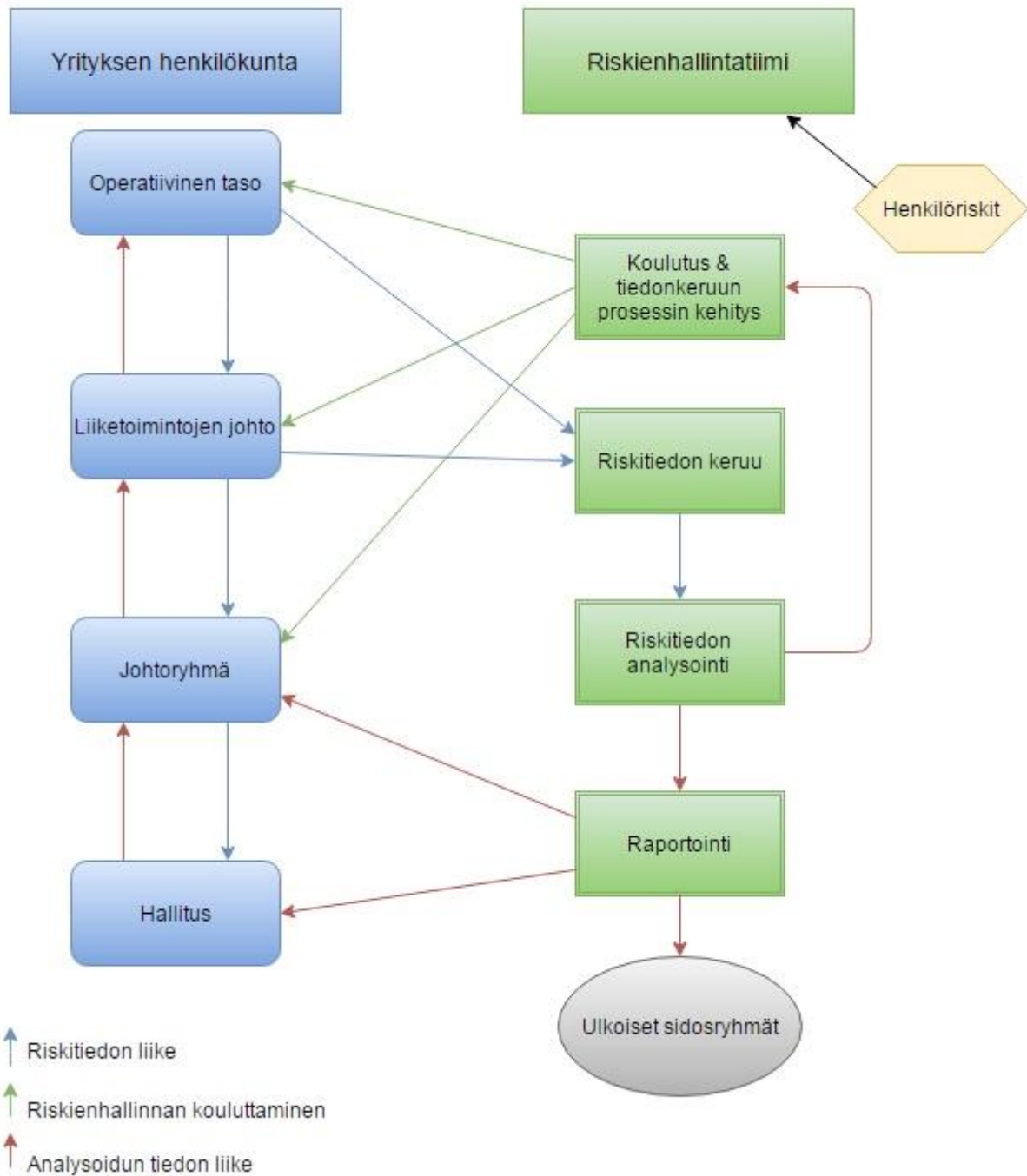
Viimeinen tutkimuskysymys käsitteli henkilöriskeihin varautumista ja vastaajat antoivatkin paljon erilaisia keinoja näihin liittyen. Valmistautumisen taso vaihteli vastaajien kesken huomattavasti, mille voidaan nähdä monta syytä. Riskienhallintaprosessi voi olla suunniteltu niin että yhden henkilön vaihtuminen ei vaikuta konkreettisesti prosessin toteutumiseen, tai niin että se on suurilta osin yhdestä henkilöstä riippuvainen. Riskitiedon tallennusjärjestelmiä pidettiin tärkeinä keinoina riippuvuuden estämisessä, samoin kuin riskienhallintaprosessien ja johtamisjärjestelmien tarkkaa kuvausta. Useammassa yhtiössä on riskienhallintatiimi, jonka jäsenet voivat korvata toisiaan mahdollisten muutosten kohdalla. Tällöin pienellä perehdytyksellä voidaan korvata poistunut henkilö oman henkilöstön voimin. Tämän varmistamiseksi on tärkeä pitää henkilöstöä lähellä riskienhallintajohtajan positiota, jotta mahdollisimman moni voisi tuurata häntä hätätilanteessa. Vastausten tärkein viesti oli että heikko varautuminen johtaa korkeaan riippuvuuteen ja sitä kautta riskienhallintaprosessin toiminnan vaarantumiseen pitkällä aikavälillä. Jos riskienhallintajohtaja ei vaihdu, voi toiminto tästä huolimatta onnistua riskienhallinnassa hyvin pitkäänkin. Tällaisessa tapauksessa organisaatio ei ole kuitenkaan varautunut henkilöriskeihin, vaan ottaa riskin oman toimintansa jatkuvuuden kustannuksella.

5.2 Johtopäätökset

Tulokset olivat yllättäviä, sillä kyselyyn osallistuneiden vastaajien vastaukset erosivat selkeästi toisistaan. Suomen Riskienhallintayhdistyksen jäsenten välillä vaikuttaisi olevan eroja siinä, miten riskienhallintaprosesseja suojataan ja miten prosessin tuottamaa tietoa käytetään toiminnan kehittämiseksi. Vastauksista nousi kuitenkin esiin monia yhteneviä tekijöitä, joiden perusteella voidaan luoda kuva hyvin toimivasta, oppivasta riskienhallinnan organisaatiosta.

Tässä kuvauksessa on huomioitu tutkimuksen tuloksena tulleet kommentit hyvistä ja huonoista käytännöistä, joita on yhdistelty tutkimuksen teoriaan. Tässä kappaleessa esitellään tällaisen organisaation rakentama oppiva riskienhallinnan prosessi kuviossa 7. Tämä kaavio on rakennettu tässä työssä esitellyn teorian ja tehdyn kyselyn perusteella sellaiseksi kokonaisuudeksi, mikä tutkimuksen aikana rakentui. Tämä kuva ei ilmennä sitä miten jokaisella suuryrityksellä prosessi on rakennettu, vaan luo kuvan siitä millainen oppiva riskienhallinnan prosessi voisi olla. Kaavion tarkoitus on selventää tutkimuksen näkökulmaa riskitiedon siirtymisen prosessista, analysoidun tiedon käyttökohteista sekä riskienhallintatiimin tehtävistä.

Tutkimuksen aikana piirtyi kuva siitä millainen oppiva riskienhallinnan organisaatio voi olla ja miten tieto liikkuu tällaisessa prosessissa. Tällainen prosessikaavio on kuvattu alla (Kuvio 7).



Kuvio 7 Oppiva riskienhallinnan prosessi

Kuviossa kuvataan organisaation riskienhallintaprosessin kokonaisuus, jossa riskienhallintatiimin toiminto ja tehtävät on kuvattu oikealla ja muu organisaatio vasemmalla. Siniset nuolet kuvaavat toiminnasta tulevan tiedon reittiä, vihreät nuolet koulutettavia tahoja ja punaiset nuolet analysoidun tiedon käyttöä. Nuolet ovat avainasemassa, kun mietitään miten prosessia voidaan kehittää ja parantaa. Siniset nuolet kuvaavat sitä miten riskitieto kerätään toiminnassa

operatiivisella tasolla ja usein kootaan liiketoiminnoittain. Tämän jälkeen tieto kerätään riskienhallintatiimin osajille analysoitavaksi. Analysointivaiheen jälkeen tietoa käytetään useaan eri tarkoitukseen. Riskienhallinta kehittää analyysin perusteella omaa toimintaansa, mitä kuvataan oikealla esiintyvällä punaisella nuolella. Tässä yhteydessä voidaan arvioida tarvittavia muutoksia riskitiedon tallennuksen välineissä ja käytännöissä, arvioida uudelleenkoulutus tarpeita sekä kehittää koulutusta. Koulutuksen yhteydessä tulee huomioida kaikki tahot joita tulee kouluttaa riskien tunnistamisessa ja niihin varautumisessa. Näitä voidaan sanoa olevan kaikki organisaation jäsenet alimmasta tahosta aina toimitusjohtajaan asti, koska he vaikuttavat yrityksen operatiivisessa toiminnassa. Hallituksen voisi sisällyttää myös koulutettavien listaan, mutta heidät on jätetty tässä kuvassa säännöllisen koulutuksen ulkopuolelle. Koulutuksen taso ja riskienhallinnan osaaminen on yksi tärkeimpiä tekijöitä validin riskitiedon keruun kannalta, joten tulee huomioida että vihreiden nuolien vahvistaminen johtaa tehokkaampaan tiedon keruuseen eli vahvistaa sinisten nuolten liikettä.

Analysoitua tietoa raportoidaan kahteen eri tarkoitukseen, eli sisäiseen ja ulkoiseen käyttöön. Ulkoisille sidosryhmille voidaan tuottaa riskiraportteja vapaasti luettavaksi tai esimerkiksi lakisääteisiä koosteita vahingoista ja sijoitusten allokaatioista viranomaisille. Ulkoisen raportoinnin oikeellisuus on yksi riskienhallinnan toimen tärkeimpiä jatkuvia tehtäviä, sillä sen laiminlyönti voi johtaa sanktioihin, rahoituksen kallistumiseen tai negatiiviseen julkisuuteen. Sisäiset raportit suunnataan yritysjohdolle ja yrityksen hallitukselle. Tämä on tämän tutkimuksen mukaan koko prosessin tärkeimpiä vaiheita. Yrityksen hallitus ja johto tekevät suurimman osan strategisista päätöksistä, jolloin heille raportoidun materiaalin tulisi olla laadukasta ja sen tulisi mahdollistaa muutoksien seuraaminen. Näin tehtävät strategiapäätökset voivat nojata ajantasaiseen tietoon yrityksen riskeistä. Lisäksi riskienhallintatoimintoa voidaan käyttää liikkeenjohdon konsulttina yrityksen sisäisesti päätöksenteon tukena.

Organisaation oppimista voidaan havainnollistaa tässä kuviossa kahdella tavalla. Yhden silmukan oppimista voidaan huomata tapahtuvan oikealla olevan punaisen nuolen tapauksessa. Tällöin toimintatapoja ja kouluttamista muutetaan riskianalyysin perusteella, jolla pyritään esimerkiksi parantamaan työturvallisuutta, korjaamaan vääriä käytäntöjä ja tehostamaan toimintaa. Tätä voisi olla esimerkiksi yrityksen valmistautuminen valuuttariskiä ulkomaiden markkinoille siirtymisen jälkeen. Tällöin tehdään riskianalyysin perusteella päätös siitä että

suojaudutaan sijoitusinstrumenteilla tai muilla keinoin valuutan arvon vaihtelulta ja sen vaikutuksilta yritystoimintaan. Organisaation oppimista voi myös tapahtua kahden silmukan mallin mukaan, mikä vaikuttaa koko organisaation toimintaan. Tätä voidaan kuvata kuviossa hallitukseen vasemmanpuoleisin punaisin nuolin. Tällöin sama analysoitu valuuttariski otetaan huomioon koko yrityksen strategiassa, jolloin kyseenalaistetaan koko yrityksen positio ulkomaisilla markkinoilla. Tällaisessa tapauksessa yritys voisi poistua markkinoilta tai pienentää toimintaa, jos se arvioisi analysoidut riskit liian suuriksi koko yrityksen tulevaisuuden kannalta. Tällainen tilanne tulee mieleen Suomessa etenkin ruplariskin kohdalla, josta kärsittiin monen yrityksen kohdalla osakekurssin heilahteluna muutama vuosi sitten. (Arvopaperi 2013)

Riskienhallintajohtajan rooli on rakentaa tämä prosessi kaavion mukaan osana riskienhallintatiimin johtajana, sekä valvoa ja kehittää sitä jatkuvasti. Prosessi on silloin tehokkaimmillaan kun sen jokainen vaihe on tehokas, ei vain osa siitä. Tämän vuoksi riskienhallintajohtajan tehtävä on varmistaa että jokainen edellä mainituista nuolista on toimiva. Analysointi ei onnistu ilman validia tietoa, tiedonhankinta ei onnistu ilman koulutusta ja välineitä, eikä riskitietoa voida hyödyntää strategiatyössä, jos se on analysoimatonta. Riskienhallintajohtajalla on tiettyyn pisteeseen asti mahdollista rakentaa riskienhallintaprosessistaan oppiva prosessi, mutta tutkimuksen perusteella on selkeää että suurin vaikutus on ylemmällä strategisella johdolla, eli johtoryhmällä, istuvalla hallituksella ja omistajilla. Yrityksen riskienhallinnan taso riippuu siis pelkän riskienhallinnan osaamisen lisäksi myös riskienhallinnan tahdosta, eli siitä kuinka tärkeänä hallitus ja johto näkevät riskienhallinnan. Yhtenä mittarina voidaan pitää sitä miten riskienhallinnan osaajia ja analysoitua riskitietoa käytetään osana strategiatyötä. Tämä liittyy kolmannessa kappaleessa esitettyyn tiedon valtataisteluun. Riskienhallinnan oppimiseen liittyy aina valtataistelua, jossa on voittajia sekä häviäjiä. Kyselyn vastauksissa ilmeni, että osa vastaajista koki tiedon hyödyntämisen tason erittäin heikoksi, mikä voi viitata riskienhallinnan toiminnon rooliin tämän oppimisprosessin häviäjänä näissä organisaatioissa. Strategian luomiseen liittyy aina valtataistelua ja riskienhallinnan edustajat voivat olla häviäjän puolella, jolloin kerättyä ja analysoitua tietoa ei käytetä hyödyksi.

Jos yritys haluaa parantaa riskienhallintaansa, tulee koko yrityksen olla halukas ottamaan riskienhallinnan prosessi käyttöön. Tämä koskee niin alinta organisaatiotasoa, liiketoimintajohtajia, asiantuntijoita, johtoryhmää kuin hallitustakin. Kuten jo aiemmin on todettu, tärkein

asennetekijä löytyy kuitenkin korkealta johdosta ja yrityksen hallituksesta. Riskienhallinnan parantamisen avaimena on ottaa riskienhallintajohtaja ja riskienhallinnallinen näkökulma mukaan strategiatyöhön, varmistaa prosessin riippumattomuus yhdestä henkilöstä tutkimuksessa mainituilla riskienhallintatavoilla ja mahdollistaa riskienhallintajohtajan resurssit tärkeimpien päätöksentekijöiden kouluttamiseksi riskiosaajiksi. Alla on listattu konkreettisia keinoja oppivan riskienhallinnan organisaation rakentamiseksi.

Toimet oppivan riskienhallinnan prosessin luomiseksi:

- tiedon tehokkaan keräämisen ja tallentamisen varmistaminen
- riskienhallintatiimin henkilöstöstä huolehtiminen, jolloin riskianalyysin taso säilyy korkealla, prosessikehityksen osaaminen kehittyy ja henkilöriskien mahdollisuus huomioidaan
- riskienhallinnan prosessin jatkuva kehittäminen, jolloin opitaan mahdollisista virheistä prosessissa, korjataan prosessia niiden mukaan ja muutetaan sen takana olevia strategisia tavoitteita
- riskienhallinnan osaamisen kouluttaminen läpi organisaation keskittyen päätöksentekijöihin, jotta riskienhallinnan resurssit voidaan keskittää prosessin kehittämiseen ja tiedon analysointiin
- riskienhallinnan asiantuntijan ja analysoidun riskitiedon ottaminen mukaan yrityksen strategiatyöhön

Tässä kappaleessa käsiteltiin oppivaa riskienhallinnan prosessia, joka on yksi mahdollinen sovellus oppivan organisaation teoriasta. Organisaation tiedon luonne määrittää pitkälti oppivan organisaation rakentamista. Riskienhallintaan keskittyvän organisaation kohdalla tieto koskee riskejä, jotka ovat joko konkretisoituneiden riskien perusteella opittuja tai arvioita tulevaisuudesta. Tiedon luonne poikkeaa monesta muusta oppivasta organisaatiosta siinä että tieto koskee tämän tutkimuksen perusteella yritystoimintaan kohdistuvia uhkia ja negatiivisia vaikutuksia. Lisäksi tiedon arviointi vaatii erityistä asiantuntemusta riskien arvioinnista ja ennen kaikkea riskienhallinnallisista toimenpiteistä. Tämän vuoksi koulutuksen ja osaamisen merkitys korostuu tällaisen organisaation luomisessa, kehittämisessä ja ylläpitämisessä.

Riskienhallinnan osaaminen eroaa useimmissa tapauksissa yrityksen liiketoiminnan alasta ja siihen liittyvästä teknisestä ja analyttisestä osaamisesta, minkä vuoksi sen kouluttamiseen tulee kiinnittää oppivassa riskienhallinnan organisaatiossa muita organisaatioita enemmän huomiota.

5.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli tuoda esille riskienhallinnan asiantuntijoiden näkemyksiä ISO 31000 -pohjaisen riskienhallintaprosessin johtajan roolista, tiedon roolista tässä prosessissa ja tämän prosessin mahdollisista henkilöriskeistä. Tämä aihe kiinnittää huomiota prosessiin osallistuvien henkilöiden rooliin ja tiedon rooliin riskienhallinnan avaintekijänä. Henkilöriskien kartoituksen kautta tutkimus luo kuvaa myös tavoista hallita riskienhallintaprosessiin sisältyviä riskejä. Tämä on uusi näkökulma, jota ei aiemmissa tutkimuksissa ole laajemmin esitelty.

Tutkimuksen suunnittelu aloitettiin vuoden 2015 loppupuolella, jolloin pohdittiin ensisijaisesti kysymyksenasettelua ja teoriakokonaisuutta. Ajatusta kehitettiin yhdessä työn ohjaajan kanssa vuodenvaihteeseen mennessä. Ensimmäinen aiheanalyysi esitettiin vuoden 2016 alussa, jolloin aihe tarkentui huomattavasti ja työn lopullinen muoto alkoi jo muodostua. Tässä vaiheessa mukaan tuli Suomen Riskienhallintayhdistys, jonka kautta työhön tuli kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kehikoksi ISO 31000 -standardin riskienhallintaprosessi. Tutkimussuunnitelma esiteltiin seminaarissa huhtikuun alussa 2016, jolloin kirjoitusprosessi teorian osalta oli jo aloitettu. Varsinainen kirjoitustyö alkoi heti tämän seminaarin jälkeen ja teoria kirjoitettiin suurimmaksi osin huhtikuun ja toukokuun aikana. Tänä samana aikana tehtiin viimeisiä muutoksia kysymyksenasetteluun ja tutkimusmetodeihin. Kirjoitustyö oli kesken kesä-, heinä- ja elokuun ajan muiden töiden vuoksi ja tutkimusta jatkettiin syyskuun alussa. Tässä vaiheessa suoritettiin empirian keruu kyselylomakkeen muodossa, joka oli avoinna syyskuun ajan, ja samanaikaisesti teoriaosuus valmistui. Tutkimuksen suorittamiseen kyselymuodossa päädyttiin lopulta pitkällisen pohdinnan jälkeen ja osin aikataulukiiroiden vuoksi. Kyselyillä kerätty tieto analysoitiin ja liitettiin työhön lokakuun 2016 alkupuolella. Loppupää-

telmät, johdanto ja työn hiominen suoritettiin loka-marraskuussa. Työ valmistui loppuvuodesta 2016.

Tämä työ antoi lopulta mielenkiintoista tietoa yhdistyksen jäsenistön erilaisuudesta ja kehityskohteista riskienhallintaprosesseissa. Tutkimuksen metodiikka ei ollut jälkeensä arvioituna paras mahdollinen valinta. Verkossa täytettävään kyselyyn vastasi lopulta vain kuusi jäsentä, joka oli huomattavasti arvioitua vähemmän. Tutkimuksen tieteellisyys, luotettavuus ja merkittävyys olisivat kasvaneet huomattavasti, jos tapausten määrä olisi ollut kymmeniä vastaajia. Vastaajien vähäinen määrä voi johtua yhdistysten jäsenten kiireisyydestä omassa työtehtävässään tai kiinnostuksen puutteesta. Jälkeensä tarkasteltuna on todettava että tutkimukseen olisi saatu enemmän syvyyttä, jos empirian keruu olisi suoritettu teemahaastatteluinä. Tällöin olisi ollut mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä ja tiedustella lisätietoja jäsenen toimintaan ja prosessiin liittyen. Kuten Tuomi (Tuomi & Sarajärvi 2009) toteaa, ei väitöskirjaa suppeammassa tutkimuksessa tärkeintä ole kuitenkaan otoksen määrä vaan tulkin-tojen kestävyys ja syvyys. Tuomen mukaan tärkeintä on, että henkilöt joilta tieto kerätään tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon. Tässä tutkimuksessa vastaajat olivat kokeneita riskienhallinnan ammattilaisia, jotka tunsivat laajasti tämän tutkimuksen pohjana olleen riskienhallinnan teorian. Varmasti tästä johtuen vastaajat jättivät hyvin ilmiöitä kuvaavia, pitkiä vastauksia, joiden perusteella oli mahdollista hahmottaa tiedon liikettä ja tarkoitusta. Näin ajateltuna tutkimuksen voidaan sanoa onnistuneen myös metodologisesti saavuttamaan sille asetetun tavoitteen.

Tutkimuksen lopputuloksena muodostui kattava uusi prosessikaavio, jossa on yhdistelty ominaisuuksia ISO 31000 -standardin prosessista ja oppivan organisaation oppimissilmukoita. Nämä tiedot yhdistettiin vastaajien kommentteihin omista organisaatioistaan, jolloin lopputuloksena syntyi selkeä ja kattava kuva teoreettisesta prosessista. Tutkimus antoi tärkeää lisätietoa, jota voidaan hyödyntää jatkossa tulevissa tutkimuksissa ja yhdistyksen oman toiminnan kehittämisessä. Tämän lisäksi tutkimus antoi uuden oppivan riskienhallintaorganisaation mallin, sekä konkreettisia toimenpiteitä tällaisen organisaation luomiseksi. Tutkimusta voidaan täältä osin pitää onnistuneena ja tuloksia luotettavina, jolloin tutkimuksen alkuperäinen tavoite täyttyi ja jopa ylittyi.

Tämä tutkimus paljastikin monia hyviä aiheita, joita tulevaisuudessa voi tutkia. Näistä päällimmäisenä nousi riskienhallintajohtajan ja yrityksen johdon suhde. Jatkossa kannattaisi tutkia riskienhallinnasta vastaavan henkilön ja koko yrityksen toimitusjohtajan suhdetta, jotta ymmärtäisimme paremmin miksi osa riskienhallinnan henkilöstöstä kokee että riskitietoa hyödynnetään heikosti. Toinen näkökulma tähän olisi kartoittaa yrityksen istuvan hallituksen asenteita riskienhallintaa ja riskitietoa kohtaan, tai heidän riskienhallinnan osaamisen tasoaan. Olisi myös perusteltua tutkia riskitietoa osana strategiatyötä, jotta ymmärtäisimme millaisia vaatimuksia analysoidulle riskitiedolle voidaan asettaa. Tämä tutkimus jätti myös avoimeksi kysymyksen siitä mitkä ovat riskienhallinnan implementoinnin haasteita ja mitkä tekijät estävät riskienhallinnan onnistumista. Tämän tutkimuksen yksi tärkeimpiä kokonaisuuksia oli tiedon rooli riskitiedon tallentamisesta. Teknologian kehitys tulee varmasti uudistamaan tätäkin riskienhallinnan osa-aluetta, joten jatkossa tulee tutkia älyteknologian ja automaation vaikutusta oppivaan prosessiin. Tulevaisuudessa big datan käsittelymahdollisuudet varmasti kasvavat, joten riskienhallinnan prosessien tulee pyrkiä adaptoimaan nämä uudet teknologiat mahdollisimman tehokkaasti. Riskienhallinta on jatkuvassa muutoksessa ja sen tutkimuksen tulee seurata mukana tässä muutoksessa.

KUVIO- ja TAULUKKOLUETTELOT

Kuvio 1 Tutkielman viitekehys

Kuvio 2 ISO 31000 -kehikko. (ISO 31000:2009)

Kuvio 3 ISO 31000 -puitteet. (ISO 31000:2009)

Kuvio 4 ISO 31000 -prosessi (ISO 31000:2009)

Kuvio 5 Silmukkamalli

Kuvio 6 Kyselyn tulokset

Kuvio 7 Oppiva riskienhallinnan prosessi

LÄHTEET

Kirjallisuus:

Argote, Linda. 2012. *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*. Springer Science & Business Media.

Argyris, Chris & Schön, Donald A. 1978. *Organizational learning: A theory of action perspective*.

Banham, Russ. 1999. Kit and caboodle. *CFO*, 15(4).

Beasley, Mark, Clune, Richard & Hermanson, Dana R. 2005. Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy* (Vol. 24).

Bromiley, Philip, McShane, Michael, Nair, Anil & Rustambekov, Elzotbek. 2015. Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions. *Long Range Planning*, 48(4), 265–276.

COSO. 2004. *Enterprise Risk Management — Integrated Framework*. Executive Summary, September 2004. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

Fraser, John & Simkins, Betty. 2010. *Enterprise risk management*. John Wiley & Sons.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Tammi.

ISO 31000:2009. 2009. Risk management — Principles and guidelines.

Kaijalainen, Tiina. 2016. Riskienhallinnan taso viidessä suomalaisessa pörssiyhtiössä ja riskienhallinnan ulkoisen informaation tarve yrityksen arvonmäärityksessä. Tampub.

Kuusela, Hannu, & Ollikainen, Risto. 2005. Riskit ja riskienhallinta. Tampere University Press.

Liuksiala, Aleksi. 2013. THE USE OF THE RISK MANAGEMENT STANDARD ISO 31000 IN FINNISH ORGANIZATIONS. Tampub.

Lumpkin, G. T. & Lichtenstein, Benyamin Bergman. 2005. The Role of Organizational Learning in the Opportunity-Recognition Process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 451–472.

Pöyry, Olli. 2009. Kokonaisvaltainen riskienhallinta (ERM) - Jalkauttamisen avaintekijät ja haasteet. Tampub

Rantala, Jukka. 2014. Vakuutusoppi. Finanssi- ja vakuutuskustannus Finva.

Schiller, Frank & Prpich, George. 2013. Learning to organise risk management in organisations: what future for enterprise risk management? *Journal of Risk Research*, 17(8), 999–1017.

Schoemaker, Paul. 1980. Experiments on Decisions under Risk: The Expected Utility Hypothesis. Dordrecht: Springer Netherlands.

Siemens, George. 2005. Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age. *International Journal of Instructional Technology and Distance Learning (ITDL)*

Tuomi Jouni, & Sarajärvi Anneli. (2016). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Tversky, Amos, & Kahneman, Daniel. 1973. Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, 5(2), 207–232.

Viitala, Riitta. 2007. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Edita.

Internet-lähteet:

Arvopaperi. 2013. Nämä yhtiöt kärsivät Venäjältä eniten. Vierailtu 17.10.2016 (<http://www.arvopaperi.fi/uutiset/nama-yhtiot-karsivat-venajasta-eniten-6130624>)

AON. 2015. Global Risk Management Survey 2015. Vierailtu 13.10.2016 (www.aon.com/2015GlobalRisk/attachments/2015-Global-Risk-Management-Report-230415.pdf)

Business Insider. 2015. Southwest Airlines puts employees first. Vierailtu 29.06.2016 (<http://www.businessinsider.com/southwest-airlines-puts-employees-first-2015-7?r=US&IR=T>)

COI. 2011. COI Update. Enterprise Risk Management Software Gaining Popularity. Vierailtu 13.10.2016 (<http://www.cioupdate.com/cio-insights/enterprise-risk-management-software-gaining-popularity.html>)

ISO. 2016a. ISO 31000 - Risk management. Vierailtu 19.5.2016 (<http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm>)

ISO. 2016b. Our story. Vierailtu 19.5.2016 (<http://www.iso.org/iso/home/about.htm>)

Fortune. 2015. The 5 biggest corporate scandals. Vierailtu: 13.10.2015 (<http://fortune.com/2015/12/27/biggest-corporate-scandals-2015/>)

Marsh. 2015. Global Risks 2015. Vierailtu 13.10.2016. (www.marsh.com/content/dam/marsh/Documents/PDF/US-en/Global%20Risks%202015%20Report-01-2015.pdf)

SRHY. 2016 Vierailtu 4.10.2016 (<http://srhy.fi/>)

S&P. 2008. Standard & Poor's Applies ERM Analysis to Ratings - ERM. Vierailtu 11.10.2016. (<https://erm.ncsu.edu/library/article/ERM-Credit-ratings>)

Talouselämä. 2013. Big Data muuttaa maailmaa. Vierailtu 14.10.2016 (<http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/tieto/big-data-muuttaa-maailmaa-3440603>)

LIITE 1: Kyselylomake

Tutkimuksen esittely

1. Työtehtävänne organisaatiossa

Prosessi

2. Kuvaile riskienhallintaprosessianne lyhyesti (rakenne, tavoitteet ja toiminnot.
3. Mikä on riskienhallintajohtajan rooli prosessissanne?
4. Onko riskienhallintanne oheisen ISO 31000 -prosessin mukainen?

Tiedon tallentaminen ja käyttäminen

5. Miten riskeihin liittyvä tieto siirtyy organisaation sisällä? (miten ja mistä tieto kulkee)
6. Miten riskitietoa tallennetaan ja hallinnoidaan (mitä teknisiä ratkaisuja ja kuka vastuussa läpikäynnistä)
7. Kuinka kattavasti kerättyä riskitietoa analysoidaan ja hyödynnetään yrityksen strategiasuunnittelussa?
 - a. asteikko 1-5: Erittäin kattavasti – Erittäin suppeasti
8. Kuinka kattavasti riskitietoa käytetään ongelmatilanteiden analysoinnissa? (tilanne missä on menetetty arvoa, rahaa tai asiakkuus)
 - a. asteikko 1-5: Erittäin kattavasti – Erittäin suppeasti
9. Jatkoa kahteen edelliseen kohtaan: Miten tietoa käytetään ja hyödynnetään?
10. Mitkä ovat nykyisen riskienhallintajärjestelmänne tärkeimmät kehityskohteet?

Henkilöriskit

11. Kuinka riippuvainen riskienhallintaprosessinne on yhden henkilön osaamisesta ja hänelle kerryntyneestä tiedosta?
 - a. asteikko 1-5: Erittäin riippuvainen – Täysin riippumaton

12. Miten riskienhallintaprosessinne on varautunut henkilöstön muutoksiin (esimerkiksi riskienhallintajohtajan vaihtuminen)

13. Koetko henkilöstön vaihtuvuuden muodostavan tällä hetkellä riskin riskienhallinnan onnistumiselle?
 - a. asteikko 1-5: Suuri riski – Ei riskiä

14. Onko teillä ollut historiassa vaihtelua riskienhallintaan vaikuttavassa henkilöstössänne ja huomasitteko tällöin muutosta prosessissa?

Lopuksi

15. Vapaa kommenttikenttä