

Nina Tilder

NYKYPÄIVÄN HENKILÖSTÖRISKIEN KO- KONAISSVALTAINEN HALLINTA VAKUU- TUSALALLA

Johtamisen ja talouden tiedekunta

Pro gradu -tutkielma

Huhtikuu 2020

TIIVISTELMÄ

TILLDER, NINA: Nykypäivän henkilöstöriskien kokonaisvaltainen hallinta vakuutusallalla

Pro gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Kauppätieteiden tutkinto-ohjelma, vakuutustiede

Ohjaaja: Lasse Koskinen

Huhtikuu 2020

Vakuutusalan murros vaikuttaa kehittyviin henkilöstöriskeihin, ja muuttuva työ voi johtaa työntekijöiden turvallisuutta ja terveyttä vaarantaviin uusiin riskeihin. Murrosta ajavat suuret muutosvoimat, megatrendit, muuttavat työn sisältöä ja tapaa tehdä työtä. Nykypäivän työelämässä etenkin psykososiaaliset riskit, kuten henkinen kuormittuminen, stressi, työilmapiirin ongelmat ja liiallinen kiire ovat korostuneet. Samalla kiinnostus on siirtynyt perinteisestä riskienhallinnasta kohti kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Sen avulla riskienhallinta ulotetaan koko organisaatioon, riskien kokonaiskuva ja riskien väliset suhteet hahmotetaan kattavammin ja dynaamisen toimintaympäristön luomisiin haasteisiin voidaan vastata paremmin. Henkilöstöriskejä tulisi hallita kokonaisvaltaisen riskienhallinnan avulla, vaikka ne ovat olleet perinteisesti vähiten tunnettu osa kokonaisvaltaista riskienhallintaa kompleksisen luonteensa vuoksi. Systemaattisella lähestymistavalla henkilöstöriskejäkin on kuitenkin mahdollista hallita tehokkaasti.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, hallitaanko vakuutusyhtiöissä alan murroksessa korostuneita henkilöstöriskejä kokonaisvaltaisesti. Samalla perehdytään siihen, miten vakuutusalan murros on vaikuttanut henkilöstöriskeihin, mitkä ovat merkittävimmät alan kohtaamat henkilöstöriskit ja miten niitä hallitaan käytännössä. Aihe on ajankohtainen, sillä työn murros on voimakkaasti käynnissä ja tulee jatkumaan vielä pitkään. Siihen liittyy paljon epätietoisuutta ja se koskettaa niin yksilöitä, organisaatioita kuin laajemmalla tasolla koko yhteiskuntaakin. Tunnistamalla ja hallitsemalla kehittyviä henkilöstöriskejä, voidaan varmistaa turvallisten ja terveellisten työpaikkojen säilyminen myös tulevaisuudessa. Tutkimus on metodologialtaan kvalitatiivinen ja perustuu kuuden vakuutusalan henkilöstöriskien ja riskienhallinnan asiantuntijan haastatteluun. Haastattelujen tulosten tukena hyödynnettiin erilaisia internet-lähteitä vakuutusalan murroksen voimakkuudesta. Tutkimuksessa käy ilmi murroksen merkittävyys, sen suuri vaikutus työhön ja siten henkilöstöriskeihin. Henkilöstöriskien merkitys on tunnistettu ja huoli niiden kehityssuunnasta on kasvanut. Niiden hallintaa toteutetaan systemaattisesti osana operatiivisia riskejä. Tutkimuksessa havaittiin, että muutoksen jatkuessa ja riskien kompleksisen maailman kehittyessä, tarve hallita henkilöstöriskejä omana kokonaisuutenaan voi olla tulevaisuudessa mahdollista.

Avainsanat: Henkilöstöriski, kokonaisvaltainen riskienhallinta, vakuutusala, vakuutusalan murros

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 Aihealueen esittely ja merkitys	1
1.2 Keskeinen kirjallisuus ja aikaisemmat tutkimukset	3
1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat	4
1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja rajaukset	6
1.5 Tutkimusmenetelmät.....	8
1.6 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rakenne.....	10
2 VAKUUTUSALAN MURROS JA SEN VAIKUTUS HENKILÖSTÖRISKEIHIN....	12
2.1 Vakuutusala Suomessa.....	12
2.2 Vakuutusalan kehitys	14
2.3 Suurimmat muutosvoimat	15
2.3.1 Digitalisaatio.....	16
2.3.2 Teknologian kehitys & kuluttajakäyttäytymisen muutos	18
2.3.3 Toimialaliukumat.....	21
2.3.4 Uudenlainen sääntely.....	22
2.4. Nykypäivän henkilöstöriskit muuttuneessa työympäristössä.....	24
2.4.1 Riskin määritelmä ja luokittelu.....	24
2.4.2 Henkilöstöriskien määritelmä	26
2.4.3 Murroksessa korostuneet henkilöstöriskit	28
2.5 Vakuutusalan tulevaisuus.....	30
3 HENKILÖSTÖRISKIEN KOKONAISSVALTAINEN HALLINTA.....	33
3.1 Riskienhallinta-ajattelun kehittyminen kohti kokonaisvaltaista riskienhallintaa.....	33
3.1.1 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessi	34
3.1.2 Vertailua perinteiseen riskienhallintaan.....	36
3.2 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan hyödyt ja haasteet.....	37
3.3 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardeja ja viitekehyksiä	39
3.3.1 Kolmen puolustuslinjan malli.....	39
3.3.2 ISO 31000.....	41
3.3.3 COSO ERM.....	42
3.4 Henkilöstöriskien hallinta	42
3.4.1 Henkilöstöriskien hallinnan keinot	44
3.4.2 Inhimillisiin tekijöihin perustuvien henkilöstöriskien hallinta HFRM-mallin avulla.....	46

3.4.3 Henkilöstöriskien hallinnan haasteet	48
3.4.4 Työympäristö ja työyhteisön voimavarat	48
3.4.5 Yksilöiden voimavarat.....	49
3.4.6 Johtaminen ja esimiestyö.....	52
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA KESKEISET TUTKIMUSTULOKSET	54
4.1 Tutkimusaineiston kerääminen, käsittely ja analysointi	54
4.2 Tutkimuksen tulokset.....	57
4.2.1 Vakuutusalan murroksen merkittävyys haastatteluihin perustuen.....	58
4.2.2 Vakuutusalan murroksen merkittävyys internet-lähteisiin perustuen.....	60
4.2.3 Vakuutusalan merkittävimmät henkilöstöriskit nykypäivänä.....	62
4.2.4 Vakuutusyhtiöiden riskienhallinta	64
4.2.5 Henkilöstöriskienhallinnan käytännön toteutus.....	66
4.2.6 Kokonaisvaltaisuus henkilöstöriskien hallinnassa.....	68
4.2.7 Tulevaisuuden näkymät vakuutusosalalla.....	69
5 PÄÄTELMÄT JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET.....	70
5.1 Tutkimusongelmiin vastaaminen	70
5.2 Tutkimuksen arviointia ja jatkotutkimusehdotuksia	75
LÄHDELUETTELO.....	78
LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET	89
LIITE 2: KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	90

1 JOHDANTO

1.1 Aihealueen esittely ja merkitys

”Jopa 71 prosenttia vakuutusalan johtajista sijoittaisi mieluummin uuden teknologian hankkimiseen kuin työvoiman kehittämiseen.” Tällaisiin lukuihin päästiin KPMG:n kansainvälisessä tutkimuksessa (2019). Vakuutusalan murros muovaa toimintaympäristöä voimakkaasti ja alan toimijat kohtaavat suuria uudistumis- ja muutospaineita. Kuluttajakäyttäytyminen on muuttunut pysyvästi ja kuluttajien uudenlaisiin odotuksiin ja tarpeisiin vastaaminen edellyttää vakuutusyhtiöiltä yhä parempaa ennakointia, sopeutumiskykyä ja ketteryyttä reagoida muutoksiin. Muun muassa teknologian kehitys, uudenlainen sääntely ja toimialaliukumat vievät aiemmin stabiilina pidettyä toimialaa suurin harppauksin kehityksessä eteenpäin. (Rajander-Juusti 2012, 14) Lapaton (2016) artikkelissa Finanssiala ry:n toimitusjohtaja Piia-Noora Kauppi kertoo yhden suurimmista muutosvoimista olevan digitalisaatio. Digitalisoitumisen myötä myös vakuutusalan työtehtävät ja tapa tehdä työtä ovat muuttuneet, ja alan henkilöstöltä vaaditaan uudenlaisia taitoja ja kykyjä. Osaamisen ylläpitämisen ja kehittämisen tärkeys on kenties tunnustettu, mutta kuinka moni työnantaja on todellisuudessa valmis panostamaan siihen? KPMG:n tutkimus osoittaa, ettei kansainvälisellä tasolla riittävän moni. Tämä tutkimus keskittyy Suomen vakuutusosalalla vallitsevaan tilanteeseen, alalla ilmeneviin keskeisimpiin henkilöstöriskeihin ja niiden hallintaan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan avulla.

Henkilöstön korostetaan usein olevan yrityksen tärkein voimavara, joten henkilöstöriskien tunnistaminen ja niiden hallinta ovat oleellinen osa organisaation toimintojen jatkuvuuden ja tuloksen turvaamista. Onnistunut henkilöstöriskien hallinta luo hyvän perustan kestäväälle kilpailukyvyille ja tuottavuuden kasvulle. Se ei kuitenkaan ole niin yksinkertaista, sillä aineettoman luonteen vuoksi henkilöstöriskien arvoa on vaikea määrittää rahallisesti ja niiden ennakointi on hankalaa. (Halonen 2011, 30) Vakuutusosalalla työympäristön ja työn vaatimusten muutokset ovat nostaneet esille tiettyjä henkilöstöriskejä, joihin keskitytään tässä tutkimuksessa. Nykypäivän henkilöstöriskeistä erityisesti psykososiaaliset riskit ovat korostuneet. Euroopan työter-

veys- ja työturvallisuusvirasto (EU-OSHA) kuvaa psykososiaalisten riskien olevan työn suunnittelun ja johtamisen, sosiaalisen ympäristön ja organisaation riskejä, jotka voivat aiheuttaa psyykkistä tai fyysistä haittaa työntekijälle. Niitä ovat esimerkiksi henkinen kuormittuminen, stressi, työilmapiirin ongelmat, työuupumus sekä liiallinen kiire. (EU-OSHA 2020)

Vaikka henkilöstöriskien hallinnan merkitys on tunnistettu, suomalaisissa vakuutusyhtiöissä on perinteisesti keskitytty aineellisten riskien hallintaan aineettomien riskien jäädessä taka-alalle. Nykyisin suurin osa toteutuneista vahingoista on seurausta aineettomista riskeistä, huonosta johtamisesta tai päätöksenteosta, joten niiden hallinta auttaisi suoraan turvaamaan yrityksen tavoitteiden saavuttamista. (Rautanen 2011, 9–11)

Riskienhallinnan painopiste on vähitellen siirtynyt perinteisestä teknisestä riskienhallinnasta kohti kokonaisvaltaista riskienhallintaa (Enterprise Risk Management, ERM). Kokonaisvaltaisen riskienhallinta kytkee riskienhallinnan osaksi organisaation liiketoimintaa ja strategiaa. Riskejä hallitaan yhtenä kokonaisuutena, toisin kuin perinteisessä riskienhallinnassa, jossa yksittäisten toimintojen riskejä tarkastellaan erikseen. Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa huomioidaan strategiset, operatiiviset ja taloudelliset riskit. Ottamalla riskienhallinta mukaan osaksi yrityksen muita toimintoja voidaan saavuttaa merkittäviä hyötyjä. Andersenin ja Schröderin (2010, 77–85) mukaan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan avulla voidaan hahmottaa riskit kattavammin ja kartoittaa myös uusia liiketoimintamalleja tehokkaammin.

Uudempi ajattelutapa korostaa henkilöstöriskien osuutta kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa. Vielä vuonna 2013 suomalaisissa organisaatioissa henkilöstöriskien hallinta oli alkutekijöissään eikä henkilöstöriskejä hallittu kokonaisvaltaisesti, systeemisenä kokonaisuutena. Sen sijaan niitä hallittiin osien avulla eli osioptimointina siten, ettei kokonaiskuvaa merkittävimmistä henkilöstöriskeistä saatu muodostettua. (Halonen 2013, 151) Tässä tutkimuksessa selvitetään, onko riskienhallinta-ajattelu kehittynyt viime vuosien aikana ja kuinka henkilöstöriskienhallintaa toteutetaan tällä hetkellä suomalaisissa vakuutusyhtiöissä. Kehittämällä riskienhallintaa kohti nykyaikaista kokonaisvaltaista ajattelutapaa, on mahdollista lisätä sekä yksilön että organisaation hyvinvointia (Halonen 2011, 3).

1.2 Keskeinen kirjallisuus ja aikaisemmat tutkimukset

Tässä luvussa esitellään tärkeimpiä tutkimuksessa hyödynnettäviä kirjallisuuslähteitä ja aikaisempia tutkimuksia. Kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta löytyy laajasti pääosin ulkomaista kirjallisuutta. Koska kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käsite on hyvin laaja, tässä tutkimuksessa hyödynnetään vain relevanteinta kirjallisuutta suhteessa tutkittavaan aiheeseen vakuutusalan kontekstissa. Myös tutkimuksia aiheesta löytyy kattavasti ja niistä tuoreimpia pyritään käyttämään tämän tutkimuksen perustana. Lisäksi organisaatioiden riskienhallintakäytäntöihin vaikuttaneita kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardeja ja viitekehyksiä käytetään lähteinä. Riskienhallintaa koskevien lähteiden rinnalla hyödynnetään henkilöstöriskejä, vakuutusalan murrosta sekä tutkimuksen metodologiaa käsitteleviä teoksia ja tutkimuksia.

Metodologiakirjallisuuden osalta tärkeimmät teokset ovat Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran teos *Tutki ja kirjoita* (2009), Hirsjärven ja Hurmeen teos *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* (2008), Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen teos *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä* (2005) sekä Tuomen ja Sarajärven teos *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (2018). Näitä teoksia hyödynnetään muun muassa tutkimusmenetelmän kuvauksessa ja perustelussa sekä tutkimuksen arvioinnissa.

Riskienhallinnan ja kokonaisvaltaisen riskienhallinnan olennaisimpia teoksia ovat Andersenin, Torbenin ja Schröderin *Strategic Risk Management Practice: How to Deal Effectively with Major Corporate Exposures* (2010), Fraserin ja Simkinsin kokoomateos *Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives* (2010) sekä Lamin *Enterprise risk management: from incentives to controls* (2014). Näissä teoksissa tarkastellaan muun muassa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan merkitystä ja sen keinoja, hyötyjä sekä haasteita.

Henkilöstöriskien hallinnan merkitys on ymmärretty ja aiheesta löytyy yhä kattavammin kirjallisuuslähteitä ja tutkimuksia. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään niin kotimaisia kuin ulkomaisiakin julkaisuja. Kotimaisista teoksista olennaisimpia ovat Kuuselan ja Ollikaisen *Riskit ja riskienhallinta* -teos (2005), jossa Haunia avaa henkilöstöriskejä luvussaan *Näkökulmia yrityksen henkilöstöriskienhallintaan* sekä Ilmosen, Kallion, Koskisen ja Rajamäen teos *Johda riskejä*

– käytännön opas yrityksen riskienhallintaan (2016). Halonen julkaisi vuonna 2013 *Pari askelta jäljessä – tuurilla mennään* -väitöskirjan, aiheenaan suomalaisten organisaatioiden ja työterveyshuollon toteuttama henkilöstöriskien hallinta strategisen johtamisen välineenä. Halonen on myös kirjoittanut Ilmarisen *Henkilöriskit hallintaan* -työkirjan (2011), jossa käsitellään kattavasti henkilöstöriskien luonnetta ja hallintaa. Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto on teettänyt ESENER-kyselytutkimuksia Euroopan yrityksille uusista ja kehittyvistä riskeistä vuosina 2009, 2014 ja 2019. Vuosien 2009 ja 2014 tutkimuksista saatuja tuloksia hyödynnetään tässä tutkimuksessa, sillä tuoreimman tutkimuksen tuloksia ei ole vielä saatavilla. Nykypäivän työelämässä korostuneita henkilöstöriskejä on siis tunnistettu ja niiden hallintaakin tutkittu, mutta vakuutusalaan kytkeytyvää tutkimusta ei ole Suomessa tehty. Tämän vuoksi tutkimuksen rajaus on perusteltua kohdistaa vakuutusyhtiöihin ja niiden henkilöstöön, sillä toimialasta riippuen riskienhallinnassa on eroavaisuuksia.

Tämän tutkimuksen aihe kytkeytyy vakuutusalan murrokseen, sen aiheuttamiin muutoksiin työelämässä ja sitä myötä korostuneisiin henkilöstöriskeihin. Murroksen taustalla olevia megatrendejä käsitellään *Leading Change in a Complex World* -kokoomateoksesta löytyvässä Voutilaisen ja Koskisen tutkimuksessa *Megatrends in the Insurance and Financial Sector* (2019), jota hyödynnetään yhtenä lähteenä. Tutkimuksessa tarkastellaan megatrendien vaikutuksia finanssialaan ja sitä, kuinka niihin tulisi reagoida. Myös CGI:n tuore tutkimus työn murroksesta Suomessa (2020) on ajankohtainen aiheen kannalta. Työelämän muutoksista finanssialalla on keskusteltu paljon julkisuudessa ja murrokseen vastatakseen Finanssiala ry toteutti vuonna 2014 *Hyvinvoiva finanssiala* -hankkeen, jonka tavoitteena oli muun muassa lisätä työhyvinvointia ja tuottavuutta (Kallonen 2019). Sitä esitellään myöhemmin lisää. Tutkimuksen aihe on ajankohdainen ja se on herättänyt kiinnostusta niin työnantajissa kuin työntekijöissäkin.

1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella suomalaisten vakuutusyhtiöiden tapaa hallita henkilöstöriskejä ja henkilöstöriskien hallinnan kokonaisvaltaisuutta keskittymällä vakuutusalan murroksessa korostuneisiin henkilöstöriskeihin. Halosen (2013, 5) mukaan ”suomalaisten organisaatioiden kokonaisvaltainen henkilöriskienhallinta-ajattelu on lapsenkengissä”, tai näin oli ai-

nakin vuonna 2013. Tässä tutkimuksessa selvitetään, mikä tilanne on suomalaisissa vakuutusyhtiöissä seitsemän vuotta myöhemmin. Tutkimuksessa on yksi päätutkimusongelma ja kaksi tarkentavaa alatutkimusongelmaa.

Tutkimuksen päätutkimusongelma:

- *Hallitaanko vakuutusalan murroksessa korostuneita henkilöstöriskejä kokonaisvaltaisesti?*

Alatutkimusongelmat:

- *Mitkä vakuutusalan murroksessa korostuneet henkilöstöriskit koetaan merkittävimmiksi?*
- *Miten henkilöstöriskien hallintaa toteutetaan käytännössä?*

Päätutkimusongelman tavoitteena on selvittää, hallitaanko nykypäivän merkittävimpiä henkilöstöriskejä kokonaisvaltaisesti, millaisia keinoja kokonaisvaltainen riskienhallinta tarjoaa henkilöstöriskien hallintaan ja miten niitä hyödynnetään. Oleellista on tutkia, saadaanko henkilöstöriskeistä muodostettua kattava kokonaiskuva. Alatutkimusongelmien tarkoituksena on selvittää, miten vakuutusyhtiöissä on koettu murroksen aiheuttamat muutokset ja niiden vaikutus alalla työskentelevään henkilöstöön. Tavoitteena on muodostaa syvällisempi ymmärrys nykypäivän henkilöstöriskeistä ja selvittää, mitkä niistä koetaan vakuutusosalalla merkittävimmiksi. Toinen alatutkimusongelma etsii vastausta siihen, millaisia keinoja henkilöstöriskien hallinnassa käytännössä hyödynnetään ja mitkä ovat eri toimijoiden roolit.

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella vakuutusyhtiöiden riskienhallinnan ensimmäistä ja toista puolustuslinjaa huomioiden molempien näkökulmat kattavan käsityksen muodostamiseksi sekä tulosten luotettavuuden takaamiseksi. Riskienhallinta järjestetään perinteisesti kolmen puolustuslinjan mallin mukaisesti. Ensimmäinen puolustuslinja sijaitsee liiketoimintayksiköissä ja koostuu käytännön tekemisestä. Sen tehtävänä on suunnitella sekä toteuttaa riskienhallintaa. Toinen riippumaton valvova näkökulma sijaitsee riskienhallintatoiminnossa. Kolmannen puolustuslinjan muodostaa täysin objektiivinen ja riippumaton sisäinen tarkastus.

Se on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle, sillä se on muista toiminnoista irrallinen yksikkö, jonka tehtävänä on vain valvoa riskienhallinnan eri tehtäviä niiden toteutukseen osallistumisen sijaan. Kolmen puolustuslinjan mallia esitellään tarkemmin alaluvussa 3.3.1.

1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja rajaukset

Seuraavaksi määritellään tutkimuksen keskeiset käsitteet ja rajaukset. Avainkäsitteiksi on valittu vakuutusala, riski, henkilöstöriski, riskienhallinta ja kokonaisvaltainen riskienhallinta. Muita tutkimuksessa esiintyviä tärkeitä käsitteitä täsmennetään tekstin yhteydessä.

Vakuutusala on tarkoin säännelty ja valvottu toimiala, jota koskevat tiukat läpinäkyvyys- ja vakavaraisuusvaatimukset. Suomen henki- ja vahinkovakuutustoiminnan sääntely perustuu suurimmalta osin Euroopan yhteisön direktiiveihin. Keskeisimpiä vakuutustoimintaa sääteleviä lakeja ovat muun muassa vakuutusyhtiölaki 18.7.2008/521, laki työeläkevakuutusyhtiöistä 25.4.1997/354, eläkesäätiölaki 29.12.1995/1774, vakuutuskassalaki 27.11.1992/1164, vakuutusopimuslaki 28.6.1994/543 sekä laki vakuutusten tarjoamisesta 20.4.2018/234. Lisäksi Finanssiala ry on listannut käytännesääntöjä, jotka ovat syntyneet alan sisäisenä yhteistyönä. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2019)

Riskille on olemassa monia eri määritelmiä. Arkikielessä riskillä tarkoitetaan yleensä jonkin toiminnan epävarmuutta ja sillä kuvataan tappion todennäköisyyttä. (Flink, Reiman, Hiltunen 2007, 21) Tässä tutkimuksessa riskillä nähdään olevan sekä positiivisia mahdollisuuksia että negatiivisia seurauksia suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Oleellista on sen toteutumista koskeva sattumanvaraisuus. Riski voidaan ilmaista riskilähteinä, mahdollisina tapahtumina, niiden seurauksina tai todennäköisyyksinä. (ISO 31000 2018) Riskilähteet muodostavat riskin ja niillä on vaikutusta sen toteutumiseen. Riskejä jaetaan niiden tunnistamisen ja hallinnan helpottamiseksi eri lajeihin. Se voidaan tehdä usealla eri tavalla. Perinteisesti riskit on jaettu vahinkoriskeihin ja liikeriskeihin. Vahinkoriskit tarkoittavat puhdasta negatiivista riskiä. Strategiseen johtamiseen liittyvät liikeriskit sisältävät myös voiton mahdollisuuden. (Suominen 2003, 51–53). Riskit voidaan jakaa myös riskilähteen perusteella, mikä on uudempi vakiintunut tapa. Ris-

kilähteen perusteella tehty jaottelu muodostaa neljä riskilajia, jotka ovat strategiset riskit, operatiiviset riskit, vahinkoriskit ja taloudelliset riskit. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2016, 76–77)

Tässä tutkimuksessa tutkitaan *henkilöstöriskejä*, jotka ovat henkilöstöön kohdistuvia tai henkilöstöstä aiheutuvia riskejä. Niillä voi olla positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia ja ne voivat tulla joko yrityksen sisältä tai ulkopuolelta. (PK-RH 2019a) Suomisen (2003, 14) mukaan henkilöstöriskit ovat niin moninaisia, että ne jakautuvat perinteisen jaottelun mukaan sekä vahinko- että liikeriskeihin. Uudemman jaottelun mukaan henkilöstöriskit kuuluvat operatiivisiin riskeihin, jotka koostuvat kaikista yrityksen päivittäiseen toimintaan liittyvistä riskeistä. Operatiivisia riskejä voivat aiheuttaa muun muassa toimimattomat sisäiset prosessit, järjestelmät tai ihmiset. (PK-RH 2019b) Dayerin (2008, 1–9) mukaan henkilöstöriskien määrittäminen ja siten ennustaminen sekä hallinta on haasteellista riskien luonteen vuoksi, etenkin ilman systemaattista lähestymistapaa. Riskin toteutuessa inhimillistä tietoa ja taitoa voidaan menettää ja sen korvaaminen voi tulla kalliiksi.

Riskienhallinta on prosessi, jonka avulla tunnistetaan, mitataan ja arvioidaan riskejä ja kehitetään strategioita riskien hallitsemiseksi. Sen avulla turvataan yrityksen toiminnan jatkuvuutta ja turvallisuutta. Havaittuja riskejä on mahdollista pienentää, jakaa, välttää, siirtää, pitää itsellä tai vakuuttaa. (Dayer 2008, 2; Kuusela & Ollikainen 2005, 35) Riskienhallinta ei tarkoita ainoastaan negatiivisten riskien välttämistä, vaan se voidaan nähdä myös positiivisten mahdollisuuksien löytämistä edesauttavana prosessina. Sen avulla yritykset voivat toimia innovatiivisemmin muuttuvissa olosuhteissa. (Andersen & Schröder 2010, 30)

Kokonaisvaltainen riskienhallinta ottaa riskienhallinnan näkökulman osaksi yrityksen muita toimintoja ja tarjoaa kattavan viitekehyksen keskeisten riskialueiden riskien arvioimiseen ja hallintaan. Sen tavoitteena on lisätä tietoisuutta asetettujen tavoitteiden riskitekijöistä ja varmistaa tavoitteiden saavuttaminen (Flink ym. 2007, 282; Andersen & Schröder 2010, 80). Micolisin ja Shahin (2000) mukaan kokonaisvaltainen riskienhallinta edistää parempaa riskitietoisuutta, joka taas parantaa operatiivista ja strategista päätöksentekoa (ks. Hoyt & Liebenberg 2011, 795). Riskienhallinnassa on käytössä useita standardeja ja viitekehyksiä, joiden avulla

havainnollistetaan riskienhallinnan kokonaisvaltaisuutta ja yleisiä käytäntöjä. (Andersen & Schröder 2010, 124)

Tutkimukselle on asetettu sen tavoitteiden mukaisia rajauksia. Yksi merkittävimmistä rajauksista sulkee perinteiset henkilöstöriskit tutkimuksen ulkopuolelle. Suomessa ilmenee edelleen paljon perinteisiä työympäristöstä aiheutuvia henkilöstöriskejä, kuten sisäilmaongelmia sekä melulle, kemikaaleille ja tärinälle altistumista. Sisäilmaongelmista, kuten pölystä, vedosta ja kuivasta ilmasta, kärsii noin 40 prosenttia työntekijöistä. Pitkittyessään ongelma voi johtaa työperäisiin sairauksiin. (Reijula 2012, 141–142). Tämä tutkimus käsittelee vain vakuutusalan murroksessa korostuneita henkilöstöriskejä, joita alan henkilöstö kohtaa. Niiden hallinta eroaa perinteisten henkilöstöriskien hallinnasta. Tutkimus rajataan koskemaan suomalaisten vakuutusyhtiöiden riskienhallintaa kansainvälisen näkökulman rajautuessa pois. Toimialakohtainen rajaus on perusteltua, sillä alasta riippuen riskienhallinnassa on eroavaisuuksia.

Tutkimuksen näkökulmaksi on valittu kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulma. Se on nykypäivänä yhä käytetympi riskienhallinnan menetelmä. Teoriaosuudessa esitellään myös perinteinen riskienhallintaprosessi riskienhallinta-ajattelun kehityksen kuvaamisen vuoksi, mutta sitä ei käsitellä syvällisemmin. Empiriaosuus painottuu kokonaisvaltaisen riskienhallinnan keinoihin ensimmäisen ja toisen puolustuslinjan näkökulmasta. Tutkimuksessa käsitellään vakuutusalaan muovaavia megatrendejä, joista tarkempaan tarkasteluun on valittu digitalisaatio, teknologian kehitys ja kuluttajakäyttäytymisen muutos, toimialaliikumukset sekä uudenlainen sääntely. Valituilla trendeillä on voimakas vaikutus työn sisältöön, tapaan tehdä työtä ja siten työntekijöihin ja henkilöstöriskeihin.

1.5 Tutkimusmenetelmät

Tieteelliset tutkimukset voidaan jakaa kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin tutkimuksiin. Kyseisiä menetelmäsuuntauksia on kuitenkin vaikeaa erottaa tarkkarajaisesti toisistaan eikä jaottelu ole niin yksinkertainen. Se luo vastakkainasettelua, vaikka tarkoituksena on nähdä suuntauksien toisiaan täydentäviksi lähestymistavoiksi kilpailevien suuntauksien sijaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 136) Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, sillä tavoit-

teena on luoda syvällisempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä ja ymmärtää sitä kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivinen tutkimus käsittelee merkityksiä ja on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Aineisto kootaan luonnollisissa tilanteissa ja tiedon keruun instrumenttina suositetaan ihmistä. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 160–164)

Tutkimus voi olla tarkoitukseltaan kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Tutkimuksella voi olla useampia tarkoituksia, jotka voivat jopa muuttua tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi ym. 2009, 138) Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa ja kuvailla tutkittavia asioita. Taivotteena on tutkia, huomioidaanko vakuutusalan murroksessa korostuneet henkilöstöriskit osana kokonaisvaltaista riskienhallintaa, mitkä nykypäivän henkilöstöriskeistä koetaan merkittävimpinä ja miten niitä hallitaan käytännössä. Tutkittava aihe on suhteellisen uusi ilmiönä, eikä sitä ole tutkittu paljon vakuutusalan kontekstissa. Kartoittavalle tutkimukselle on ominaista selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä ja etsiä uusia näkökulmia. Kuvaileva tutkimus esittää kuvauksia tapahtumista ja tuo esiin ilmiöiden keskeisiä piirteitä. (Hirsjärvi ym. 2009, 138)

Tämä tutkimus koostuu kuudesta haastattelusta. Haastateltavat ovat henkilöstöriskien ja riskienhallinnan asiantuntijoita ja edustavat neljää suomalaista vakuutusyhtiötä. Haastattelujen teemoina ovat vakuutusalan murroksen vaikutus työympäristöön, merkittävimmät henkilöstöriskit sekä kokonaisvaltainen riskienhallinta. Tiedonkeruumenetelmänä haastattelu on yksi keskeisistä laadullisen tutkimuksen menetelmistä. Haastattelut voidaan jakaa kolmeen tyyppiin, joita ovat strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu sekä strukturoimaton eli avoin haastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 43–48)

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmäksi on valittu teemahaastattelu, josta puhutaan usein lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuotona. Sille ei ole olemassa yhtä tarkkaa määritelmää, mutta olennainen piirre on se, että jokin haastattelun näkökulmista on lyöty lukkoon, mutta ei kuitenkaan kaikkia. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 43–48) Teemahaastatteluissa haastattelun aihepiiri annetaan haastateltaville tietoon etukäteen, jotta he ehtivät pohtia aihetta ja vastauksiaan valmiiksi (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Tarkoituksena on, että haastateltavat pystyvät omin sanoin kertomaan asioista ilman haastattelijan liikaa kontrollointia. Keskustelu etenee keskeisten teemojen varassa yksityiskohtaisten kysymysten sijaan. Teemahaastattelu sallii

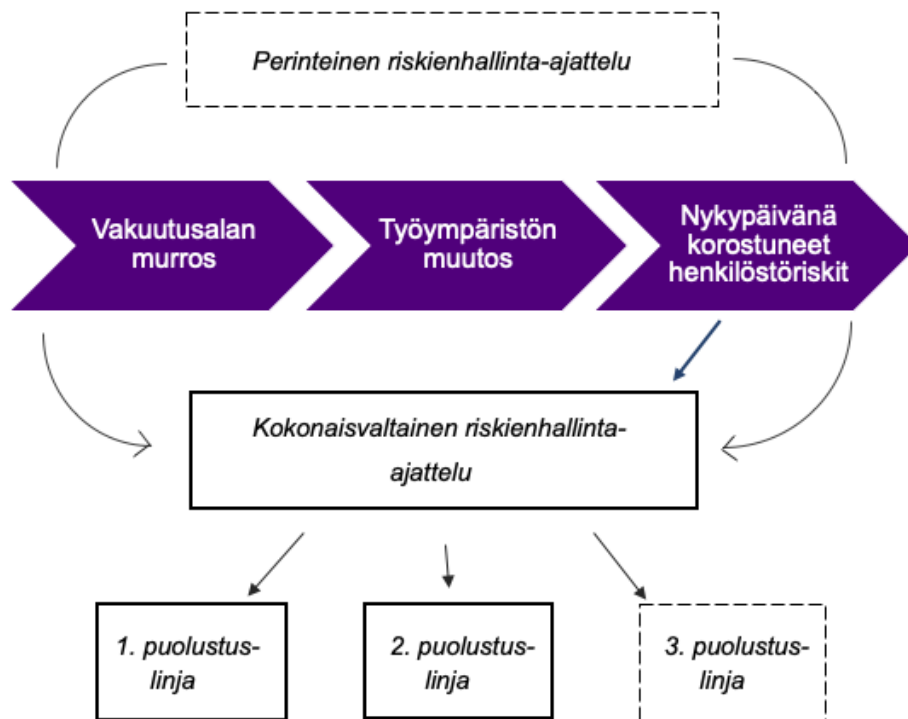
haastateltavalle enemmän vapauksia ja haastateltava voi jopa ehdottaa uusia kysymyksiä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 104–105)

Haastattelujen tulosten tueksi vakuutusalan rakennemuutoksen merkittävyyttä suomalaisissa vakuutusyhtiöissä tutkitaan etsimällä aiheesta systemaattisesti internet-lähteitä tietyin hakusanoihin. Mukaan valitaan julkaisuja kolmelta suurimmalta Suomessa toimivalta vakuutusyhtiöltä vuosilta 2016–2019. Yhtiöt ovat OP Ryhmä, LähiTapiola-ryhmä sekä If. Tutkimusaineistoon otetaan mukaan myös muiden tahojen tekemiä julkaisuja, joissa haastatellaan kyseisten yhtiöiden edustajia. Lisäksi vakuutusyhtiöiden riskienhallintaa esitellään perustuen yhtiöiden julkisiin riskienhallintakertomuksiin alaluvussa 4.2.4.

Kerättyä aineistoa analysoidaan sisällönanalyysillä, joka on yleisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytössä. Sisällönanalyysillä pyritään löytämään tekstissä esiintyvät merkitykset. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään teorialähtöistä sisällönanalyysiä, jossa aineiston analyysiä ohjaa valmis aikaisemman tiedon perusteella luotu teoria. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103, 127–129)

1.6 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rakenne

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys havainnollistaa tutkittavien kokonaisuuksien yhteyttä toisiinsa. Viitekehysten muodostavat vakuutusalan murros ja sen myötä työympäristön muutos, murroksessa korostuneet henkilöstöriskit sekä niiden hallinta kokonaisvaltaisen riskienhallinnan avulla. Riskienhallinnan kehittymistä kuvataan perinteisestä riskienhallinta-ajattelusta kohti kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Tavoitteena on tarkastella vakuutusyhtiöiden henkilöstöriskien hallinnan käytäntöjä huomioimalla ensimmäinen ja toinen puolustuslinja. Aineistoa tarkastellaan taustateoriaa vasten, joka tässä on kokonaisvaltaisen riskienhallinnan teoria. Tulkintateoria auttaa muodostamaan kysymyksiä ja löytämään aineistosta oleelliset seikat. Tässä tutkimuksessa tulkintateorian painopiste on siinä, kuinka nykypäivän henkilöstöriskien hallintaa toteutetaan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan avulla. Seuraava kuvio hahmottelee teoreettista viitekehystä.



Kuvio 1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkielma rakentuu aihealueen teoreettisesta käsittelystä ja empiirisistä tuloksista. Kolme ensimmäistä lukua muodostavat teoriaosuuden ja kaksi viimeistä lukua empiriaosuuden. Luvussa yksi lukija johdatellaan aiheeseen ja määritellään tutkimuksen merkitys, tausta, tavoitteet ja tutkimusongelmat. Lisäksi avataan keskeisimmät käsitteet ja esitellään tutkimusmenetelmät ja -aineisto sekä teoreettinen viitekehys. Luvussa kaksi kuvataan vakuutusalan murrosta, joka on muuttanut työn sisältöä ja korostanut tutkimuksen kohteena olevia nykypäivän henkilöstöriskejä. Suurimpia murroksen taustalla vaikuttavia muutosvoimia eli megatrendejä esitellään. Toimialaa kuvataan työympäristönä ja luvun lopussa käsitellään mahdollisia skenaarioita tulevaisuuden kehityksestä. Luvussa käsitellään myös riskin käsitettä, henkilöstöriskejä yleisellä tasolla sekä nykypäivän murroksen myötä korostuneita henkilöstöriskejä.

Luvussa kolme esitetään kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessia sekä menetelmän hyötyjä ja haasteita. Sitä verrataan perinteiseen riskienhallintaan, minkä tarkoituksena on tuoda esiin riskienhallinta-ajattelun kehitystä. Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa on käytössä useita standardeja, jotka ovat vaikuttaneet organisaatioiden riskienhallintakäytäntöihin. Niistä kaksi tunnetuimmista, ISO 31000 ja COSO ERM, esitellään alaluvussa 3.3. Samassa luvussa

esitellään kolmen puolustuslinjan malli, joka on perinteinen tapa järjestää riskienhallinta. Lisäksi kuvataan henkilöstöriskien kokonaisvaltaista hallintaa, jota pidetään tärkeänä muun muassa henkilöstön työhyvinvoinnin ja yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Luvussa esitellään myös Flourisin & Yilmazin HFRM-malli (2010, 31), joka on yksi lähestymistapa henkilöstöriskien hallinnan toteuttamiseen, sekä riskienhallinnan osatekijöitä.

Tämän jälkeen siirrytään empiriaosuuteen. Luvussa neljä kuvataan tutkimuksen toteutus aineiston keräämisestä analysointiin sekä esitetään keskeiset tutkimustulokset. Tulokset käsitellään jaettuna seitsemään alalukuun, jotka ovat vakuutusalan murroksen merkittävyys haastatteluihin perustuen, murroksen merkitys internet-lähteisiin perustuen, murroksessa kehittyneet henkilöstöriskit, riskienhallinta yleisesti riskienhallintakertomuksiin perustuen, kokonaisvaltainen riskienhallinta, henkilöstöriskien hallinnan käytännön toteutus sekä tulevaisuuden näkymät. Lopuksi luvussa viisi esitetään päätelmät ja vastataan tutkimusongelmiin. Sen jälkeen pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

2 VAKUUTUSALAN MURROS JA SEN VAIKUTUS HENKILÖSTÖRISKEIHIN

2.1 Vakuutusala Suomessa

Vuoden 2018 lopussa Suomessa toimi 51 kotimaista vakuutusyhtiötä ja 20 ulkomaisen vakuutusyhtiön sivuliikettä. Kotimaisista yhtiöistä vahinko- ja jälleenvakuutusyhtiöitä oli 36, henkivakuutusyhtiöitä 10 ja työeläkevakuutusyhtiöitä 5. Lisäksi yli 730 ulkomaista yhtiötä ilmoitti Finanssivalvonnalle vakuutuspalvelujen tarjoamisesta rajan yli. Positiivisesti vakuutusmarkkinoiden yleiseen kehitykseen vaikutti työllisyyden nousu ja se näkyi vakuutusyhtiöiden maksutulossa, joka kasvoi kolme prosenttia edellisestä vuodesta. Maksutulo oli 23,6 miljardia euroa. Lakisääteisten vakuutusten rooli on merkittävä maksutulossa ja ne muodostavat siitä yli kaksi kolmasosaa. Vakuutusyhtiöiden sijoitustoiminta oli tappiollista vuonna 2018, mutta vakuutus toiminnan kannattavuuden ansiosta kokonaistulokset pysyivät positiivisina. Vakuutusyhtiöt

työllistivät 9 692 työntekijää. Suomessa ala on ollut naisvaltainen, mutta miesten osuus on kasvanut tasaisesti. (Finanssiala ry 2019a, 5)

Suomessa vakuutusalan yritykset toimivat tiiviinä yhtiöryhminä, yksittäisinä vakuutusyhtiöinä tai löyhemmässä yhteistyössä keskenään. Liittoumat ovat siis tyypillisiä, ja niitä solmitaan myös muiden finanssialan yritysten kanssa. (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 126) Voidaan puhua vakuutusalan yhdentymistrendistä, jonka seurauksena kuluttajalle pystytään tarjoamaan kaikkia hänen tarvitsemiaan vakuutuspalveluita saman katon alla. Tätä alojen lähentymistä voidaan kutsua myös toimialaliikumaksi, jota käsitellään enemmän seuraavassa luvussa. Trendin seurauksena Suomen vakuutusmarkkinoille ominaista on keskittyneisyys, kun vuosien mittaan monet aiemmin itsenäisistä ja irrallisista yhtiöistä ovat fuusioituneet joko keskenään tai osaksi isompia yhtiöitä. (Rantala & Kivisaari 2014, 54)

Vuonna 2018 neljä suurinta yhtiötä tai yhtiöryhmää muodostivat vahinkovakuutuksen markkinaosuudesta yli 90 prosenttia. Ne olivat OP Ryhmä 33,6 prosentin, LähiTapiola-ryhmä 26,2 prosentin, If 21,7 prosentin ja Fennia-konserni 10,6 prosentin osuuksillaan. Näistä OP Ryhmä, LähiTapiola sekä Fennia kasvattivat osuuksiaan. Loput markkinaosuudesta muodostivat seuraavat yhtiöt suuruusjärjestyksessä: Turva, Pohjantähti, Alandia, POP Vakuutus, Ålands, Garantia ja muut. Vahinkovakuutuksen maksutulo kasvoi kolme prosenttia ja oli 4,5 miljardia euroa. (Finanssiala ry 2018, 8; 2019a, 8)

Henkivakuutuksen maksutulo pieneni vuonna 2018 edellisestä vuodesta neljä prosenttia ja oli noin 4,3 miljardia euroa. Vahva keskittyneisyys näkyy myös henkivakuutuksen markkinaosuuksissa. OP-Henkivakuutus Oy:n osuus oli 26,4 prosenttia, Nordea Henkivakuutus Suomi Oy:n 25,7 prosenttia, Mandatum Henkivakuutusosakeyhtiön 24,5 prosenttia ja LähiTapiola Keskinäinen Henkivakuutusyhtiön 10,4 prosenttia. Nämä neljä suurinta kattoivat 87 prosenttia markkinaosuudesta. Loput markkinaosuudesta muodostivat seuraavat yhtiöt: Vakuutusosakeyhtiö Henki-Fennia, Sp-Henkivakuutus Oy, Aktia Henkivakuutus Oy, SHB Liv Försäkringsaktiebolag, Keskinäinen Vakuutusyhtiö Kaleva sekä Försäkringsaktiebolaget Liv-Alandia. Työeläkevakuutusyhtiöistä kahden suurimman osuus oli 71 prosenttia. (Finanssiala ry 2018, 8; 2019a, 9)

Merkittävimpiä viime vuosien yhteenliittymiä Suomen vakuutusallalla ovat olleet muun muassa vuoden 2014 uuden työeläkeyhtiön synty sekä vuoden 2017 vahinkovakuutusyhtiön sulauttaminen. Vuonna 2014 uusi työeläkeyhtiö syntyi, kun LähiTapiola Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö ja Keskinäinen Vakuutusyhtiö Eläke-Fennia fuusioituivat ja muodostivat Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elon. Elo aloitti toimintansa 1.1.2014. (Finanssiala ry 2014, 6) Vuonna 2017 Ifin Suomen liiketoiminnasta vastaava yhtiö If Vahinkovakuutusyhtiö sulautettiin ruotsalaiseen emoyhtiöön If Vahinkovakuutus Oyj:in. Suomen yhtiö toimii nykyisin Ruotsin yhtiön sivuliikkeenä ja sulautumisen yhteydessä viidennes alan maksutulosta siirtyi rajan ylittäväksi liikkeeksi. (Finanssiala ry 2018, 5) Vuoden 2018 merkittävin yritysjärjestely oli Eteran yhdistyminen Ilmariseen 1.1.2018, mikä teki Ilmarisesta suurimman työeläkeyhtiön. Lisäksi vuonna 2018 markkinoille saatiin uusi vahinkovakuutusyhtiö, kun Nordea Vakuutus Suomi Oy perustettiin. Muita yhteenliittymiä tapahtui, kun Pensions-Alandia fuusioitui Veritakseen alkuvuodesta 2019 ja Folksam Vahinkovakuutus sulautettiin Fenniaan toukokuussa 2019. (Finanssiala ry 2019a, 7)

2.2 Vakuutusalan kehitys

Vakuutusalan muutostahti on ollut viime vuosina voimakasta ja kiihtyvää. Perinteisestä korvausten maksajasta vakuutusyhtiöiden rooli on muuttumassa kohti riskin ennaltaehkäisijää, Kauppi toteaa Lapaton (2016) artikkelissa. Muutokset ovat luoneet vakuutusyhtiöille paineita, sillä niiden on kyettävä innovoimaan uudella tavalla vastatakseen kuluttajien muuttuneisiin odotuksiin ja toimittava asiakaslähtöisesti (PwC 2016, 6). Kun teknologia on kehittynyt ja yhtiöt ovat uudistaneet tuotteitaan ja palveluitaan, samalla myös työ on muuttunut. Muutoksista huolimatta vakuutusalan henkilöstön määrä on pysynyt lähes ennallaan ja ollut vain hieman laskussa viime vuosina. Digitalisoituminen, robotiikka ja automaatio ovat muuttaneet työn tekemisen laatua vähentämällä perinteisiä työtehtäviä, mutta samalla luoneet tarpeita uudentyyppisille tehtäville. Alalla on kuitenkin noussut huoli uudistumiskyvystä ja riittävästä innovatiivisuudesta. Kolme tärkeää keinoa, joilla vakuutusyhtiöt voivat pärjätä kilpailussa ovat palvelujen jatkuva kehittäminen, henkilöstön osaamisen parantaminen ja asiakaslähtöisen yrityskulttuurin luominen. (Rajander-Juusti 2015, 5)

Uusien toimintatapojen luomiseksi ja yhteisen näkemyksen lisäämiseksi muuttuvalle työympäristölle Finanssiala ry (silloinen Finanssialan Keskusliitto) toteutti työntekijäliittojen kanssa Hyvinvoiva Finanssiala -hankkeen. Hanke toteutettiin vuosina 2014–2015. Työnantajien puolelta mukana olivat Finanssiala ry ja Palvelualojen työnantajat Palta ry ja työntekijäliitoista kaikki alan liitot eli Ammattiliitto Unio, Ammattiliitto Pro, Vakuutusväen Liitto VvL sekä Ylemmät Toimihenkilöt YTN ry. Asetettuja tavoitteita olivat finanssialan työhyvinvoinnin, tuottavuuden ja kilpailukyvyn lisääminen. Hankkeessa nousi esiin konkreettisia kehityskohteita ja aiheesta tehtiin muun muassa seuraavia raportteja: *Tuottavuutta ja hyvinvointia finanssialalle* -loppuraportti sekä *Kartoitus digitalisaation vaikutuksista* (2015), *Alan parhaat käytännöt* (2016), *Työkirja tuottavuuden ja työhyvinvoinnin parantamiseksi* (2017) ja *Tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi* yhdessä alalle kouluttavien oppilaitosten kanssa Finanssiakatemiassa (2018). (Kallonen 2019) Näiden raporttien tuloksia hyödynnetään myöhemmin tässä tutkimuksessa, kun tarkastellaan muuttuvassa työympäristössä selviämistä, uudenlaisiin vaatimuksiin vastaamista ja henkilöstöriskien hallintaa.

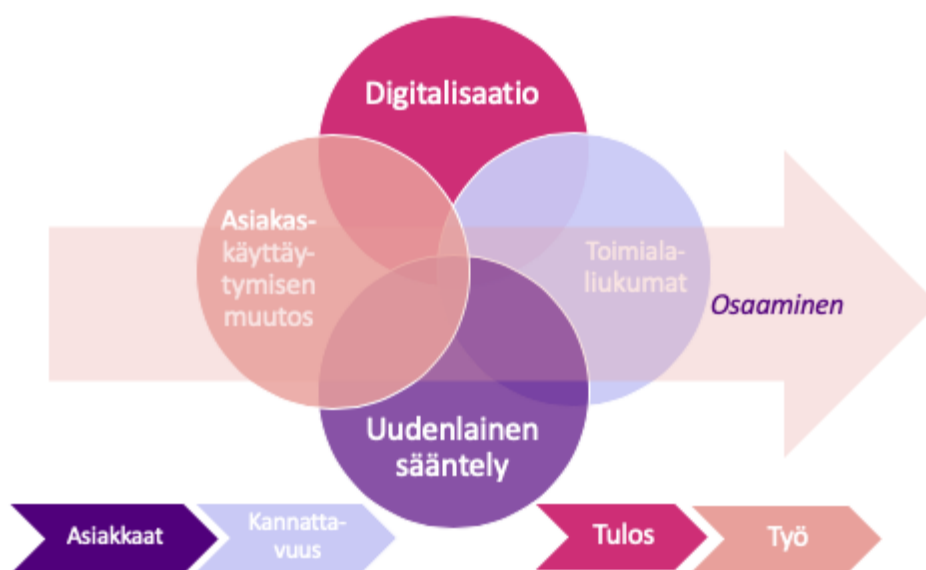
2.3 Suurimmat muutosvoimat

Useat eri muutosvoimat ravisuttavat vakuutusalaan. Voidaan puhua megatrendeistä, joita Mittelstaedt, Shultz, Kilbourne ja Peterson (2014, 253) kuvaavat monimutkaisiksi useiden tekijöiden yhdistelmiksi ja vaikutuksiltaan voimakkaiksi ja pitkäaikaisiksi (ks. Voutilainen & Koskinen 2019, 322). Finanssialan kyvykkyydet 2020 -raportissa (2012) Suomessa finanssialaan vaikuttaviksi muutostrendeiksi on listattu globalisaation eteneminen, teknologian kehitys, kuluttajakäyttäytymisen muutos, kilpailun kiristyminen, toimialojen integroituminen, alan sääntelyn ja valvonnan lisääntyminen, väestörakenteen muuttuminen, riskien kasvaminen sekä ympäristön, kestävyuden ja vastuullisuuden teemojen vahvistuminen. (Rajander-Juusti 2012, 14)

Seitsemän vuotta myöhemmin Voutilainen ja Koskinen (2019) tunnistavat kolme vakuutus- ja finanssialan megatrendiä, jotka ovat kiristyneet sääntely ja verotus, teknologia ja demografinen muutos sekä fundamentaalisesti muuttuvat liiketoimintamallit. Nämä megatrendit muodostuvat yksittäisistä pienemmistä trendeistä. Kiristyneen sääntelyn ja verotuksen megatrendi sisältää lisääntyvän taloudellisen sääntelyn sekä muutokset verotuksessa ja veropolitiikassa. Suurimpia trendien ja talouselämän muokkaajia ovat viranomaisten toimet etenkin sääntelyn ja verotuksen

osalta. Esimerkiksi kun veropolitiikan muutoksilla yksittäisistä eläketuotteista on tehty houkuttelemattomia asiakkaille, henkivakuutusyhtiöt ovat kehittäneet muita pitkäaikaissäästämiseen tarkoitettuja tuotteita. Teknologian ja demografisen muutoksen megatrendi koostuu digitalisaation, asiakkaille kustomoitujen yksilöllisten tuotteiden, uusien terveystuotteiden, hybridituotteiden, kannustemallisten vakuutustuotteiden sekä kyberturvallisuuden trendeistä. Kolmas megatrendi, fundamentaalisesti muuttuvat liiketoimintamallit, koostuu konvergensseista, ristikäismyynnistä sekä arvoketjujen avaamisesta sekä ostojen keskittämisestä yhteen paikkaan. (Voutilainen & Koskinen 2019, 323–332)

Seuraavaksi kuvataan megatrendejä jaettuna digitalisaatioon, teknologian kehitykseen ja kulutajakäyttäytymisen muutokseen, toimialaliukumiin sekä uudenlaiseen sääntelyyn. Trendejä kuvataan vakuutusalan kontekstissa työympäristön ja kehittyvien henkilöstöriskien näkökulmasta. Seuraava kuvio hahmottelee työn muutosta finanssialalla (Finanssiala ry 2019b, 5).



Kuvio 2 Työn muutos (mukailten Finanssiala ry 2019b, 5)

2.3.1 Digitalisaatio

Yhdelle vakuutusalan suurimmista muutosvoimista, digitalisaatiolle, ei ole yhtä tarkkaa määritelmää. Digitalisaatiota on kuvattu esimerkiksi liiketoiminnan laajenemisena tai siirtymisenä

kokonaan sähköisiin kanaviin, sisältöihin tai transaktioihin (Korhonen & Valli 2014, 3). Ilmarisen ja Koskelan (2015, 22–23) mukaan sen taustalla on digitalisoitumisen prosessi, jolla tarkoitetaan esineiden ja prosessien digitalisoimista analogisesta muodosta joko osittain tai kokonaan. Digitalisoitumisen prosessi ei kuitenkaan yksinään riitä, sillä aito digitalisaatio vaatii kokonaisvaltaisen muutoksen sisältäen myös toimintatapojen ja prosessien muutokset. Tässä tutkimuksessa digitalisaatio nähdään siirtymisenä yhteiskuntaan, joka perustuu digitaalisiin tietoverkkoihin eli suuri osa palveluista tuotetaan tietoverkkojen välityksellä. Tämä kuvaus on Alasoinin (2015, 26) mukaan nykyisin yleisesti käytössä digitalisaatiosta puhuttaessa.

Vakuutuslalla, jossa fyysisen tuotteen sijaan tarjotaan erilaisia palveluratkaisuja, digitalisaatio on merkittävää (Accenture 2014). Se muuttaa liiketoimintaympäristöä ja laajentaa markkinoita luoden samalla sekä uudenlaisia mahdollisuuksia että haasteita liiketoiminnalle. Yksittäiset yritykset voivat hyödyntää digitalisaatiota eritasoisesti valitsemillaan osa-alueilla. Vakuutusyhtiöille ominaista digitalisaation hyödyntämistä on ollut liiketoimintaprosessien automatisointi, jolla muun muassa kustannustehokkuutta on lisätty. Vaikutuksiltaan digitalisaatio kuitenkin ulottuu yrityksen kaikkiin toimintoihin strategioista tuotteistamiseen. Se on mullistanut tiedon hankkimisen, jalostamisen ja välittämisen. Tiedon määrä on moninkertaistunut ja sen käsittely on kehittynyt sekä tallentamisen että tuottamisen osalta. Digitaaliset palvelut tuovat suuren osan tuotetusta tiedosta kaikkien saataville ja myös kuluttajat toimivat tiedontuottajina muun muassa sosiaalisen median avulla. Digitalisaation myötä tarvitaan uudenlaista osaamista ja vaikutus vakuutusalan työympäristöön, työn sisältöön ja siten työntekijöihin on merkittävää. (Filenius 2015, 17–18; Ilmarinen & Koskela 2015)

Siirtyminen digitaaliseen palvelutalouteen tapahtuu automaation ja muuttuvan kansainvälisen työnjaon kautta. Palveluautomaatiolla palvelutyötä siirretään asiakkaiden suorittamaksi itsepalveluksi. Paikallisuuden merkitys vähenee, kun yleisen tietoverkon avulla tietointensiivisten palvelujen tuottajat ja kuluttajat voidaan yhdistää kaikkialla maailmassa. (Lehti 2017, 76–82) Asialla on kaksi käänköpuolta, sillä toisaalta digitalisaatio voi kasvattaa välimatkaa yritysten ja asiakkaiden välillä, kun henkilökohtaisuus palveluissa joiltakin osin vähenee, mutta toisaalta se voi parhaimmillaan vahvistaa asiakassuhteita. Uudenlaiset viestintäkanavat yleistyvät, ja esimerkiksi mobiilipalvelut sekä sosiaalinen media voivat tuoda vakuutusyhtiön osaksi asiakkaiden arkea ja pitää yhteydenpidon tiiviimpänä kuin aiemmin. Yritystoiminnasta on tullut yhä

läpinäkyvämpää ja samalla myös asiakkaiden valta on lisääntynyt. Asiakaskäyttäytymisen muutos ajaa digitalisaatiota: kun asiakkaiden arvot ja toimintatavat muuttuvat, täytyy myös yritysten muuttua. (Ilmarinen & Koskela 2015)

Digitalisaation tuomat muutokset muuttavat työn tuottavuuden, palkitsemisen, fyysisen työpaikan ja työajan edellytyksiä. Osaamisen merkitys korostuu sen vaikutuksen tuottavuuteen ollessa suuri. Lisäksi huomionarvoista on se, että vaikka fyysisellä työpaikalla tai työajalla ei jatkossa ole enää yhtä suurta merkitystä, työyhteisön keskinäinen vuorovaikutus on edelleen tärkeää. (Lehti 2017, 76–82) Työn ja osaamisen muutokset luovat uudistuspaineita myös työhyvinvointiin sekä johtamiseen ja esimiestyöhön, joiden vaatimukset lisääntyvät. Johtamisella on suora yhteys työhyvinvointiin ja henkilöstöriskeihin, ja työn muutokset edellyttävät valmentavaa muutosjohtamista ja muutoskyvykkyyden kasvattamista. (Rajander-Juusti 2015, 5, 35) Ilmarisen ja Koskelan (2015, 15) mukaan digitalisaatio edellyttää päivitetyn johtamisjärjestelmän lisäksi uudenlaista yrityskulttuuria. Myös PwC:n *Insurance 2020 and beyond: Creating a winning culture* -raportissa (2016, 5) todetaan yrityskulttuurin olevan avaintekijä murroksessa selviämässä. Ketterä, asiakaslähtöinen ja innovatiivinen yritys pärjää kilpailussa paremmin ja pystyy sopeutumaan uudenlaiseen toimintaympäristöön. Investoimalla työntekijöihinsä ja heidän koulutukseensa vakuutusyhtiöt huolehtivat menestymisestään yhä voimistuvassa murroksessa (Voutilainen & Koskinen 2019, 329).

2.3.2 Teknologian kehitys & kuluttajakäyttäytymisen muutos

Teknologian kehitys on yksi digitalisaation mahdollistajista ja se vahvistaa myös yritysten kilpailukykyä. Teknologia on laaja käsite, jolla voidaan tarkoittaa niin yksittäistä teknistä laitetta kuin kokonaista osa-alueitakin, kuten elektroniikkaa. Tietotekniikka ja robotiikka ovat tärkeitä teknologian osa-alueita ja niiden kehitys on vaikuttanut useisiin toimialoihin. Robotiikan avulla voidaan lisätä työnteon tehokkuutta myös palvelualoilla. Erilaiset teknologiat ovat toisaalta parantaneet elämänlaatua, mutta toisaalta tuoneet mukanaan myös ongelmia ja väärinkäytöksiä. (Hiltunen 2016, 196–202) Teknologia on arkipäiväistynyt ja on helposti ja edullisesti saatavilla. Hinnan sijaan suuremmaksi esteeksi nousee monesti ymmärryksen puute siitä, mihin kaikkeen teknologiaa voidaan hyödyntää. (Ilmarinen & Koskela 2015) Teknologian kehitys on muuttanut vakuutusala ja esimerkiksi data-analytiikka, tekoäly ja esineiden internet (Internet of Things,

IoT) ovat kasvattaneet datan roolia vakuutustoiminnassa. (Schmidt 2018, 4) Esineiden internetin eli koneisiin ja laitteisiin liitettävän teknologian ennustetaan vaikuttavan merkittävästi vakuutusalan peruseräisiin muuttamalla liiketoimintamalleja ja siirtämällä riskin omistajalta valmistajalle. Sen avulla voidaan mahdollisesti luoda turvallisempia ympäristöjä ja vähentää riskejä, mikä taas pienentää vakuutuksien tarvetta. (Capgemini 2016)

Vakuutusala on helposti digitalisoitavissa sen aineettoman luonteen takia, ja monia teknologian osa-alueita voidaan hyödyntää vakuutusyhtiön suorituskyvyn ja tehokkuuden lisäämiseksi. Vakuutusyhtiöiden työprosesseja mullistanutta tekoälyä voidaan hyödyntää eri prosesseissa, kuten hinnoittelussa. (Schmidt 2018, 3) Tekoälylle on useita eri määritelmiä, ja esimerkiksi tutkija Nils J. Nilssonin mukaan tekoälyn avulla koneet, ohjelmat, laitteet, järjestelmät ja palvelut voivat toimia mahdollisimman järkevästi tehtävän ja tilanteen mukaisesti. (Huttunen 2017) Teknologian kehittyminen kehittää myös automaatiota, ja vakuutusyhtiöissä korvausten käsittelyprosesseja on yksinkertaistettu muun muassa automatisoitujen vahinkoilmoitusten ja korvausten käsittelyn, itsepalvelumahdollisuuden sekä sähköisten maksujen avulla. Lisäksi koneoppimisella on tärkeä merkitys tilastojen luomisessa ja vahinkojen ehkäisyssä. (Schmidt 2018, 7) Ilmarinen ja Koskela (2015) ovat listanneet automaation hyödyiksi tuottavuuden ja kustannustehokkuuden lisäämisen resurssien vapautumisella, nopeuden moninkertaistumisen, toiminnan laadun paranemisen sekä mitattavuuden helpottumisen. Automaation myötä inhimilliset virheet poistuvat ja toiminnasta on helpompi kerätä informaatiota. Onnistumalla työn tuottavuuden kasvattamisessa digitaaliteknologian avulla vakuutusyhtiöt voivat ylläpitää liiketoimintansa kannattavuutta, säilyttää työpaikkoja ja edistää työhyvinvointia (Rajander-Juusti 2015, 5).

Vakuutusalan toimijat hyödyntävät uutta teknologiaa yhä tehokkaammin ja lisäksi uusia yrityksiä hakeutuu markkinoille. Uudet innovatiiviset alalle ilmaantuvat startup-yritykset muuttavat vakuutusliiketoimintaa. Tulokkaat tarjoavat vakuutusyhtiöille mahdollisuuksia molemminpuolisesti hyödyllisiin kumppanuussuhteisiin, mutta toisaalta myös kiristävät kilpailua. (Schmidt 2018, 3) Teknologian hyödyntämisen myötä yritykset voivat saavuttaa merkittäviä kilpailuetuja täysin uudenlaisilla toimintatavoillaan. Markkinoille on jo ilmaantunut ensimmäisiä puhtaasti tekoälyyn nojaavia vakuutusyhtiöitä, kuten yhdysvaltalainen Lemonade. Lemonade pyrkii karsimaan kuluja tekoälyn avulla, sillä se ei tarvitse ylimääräistä henkilöstöä. Kustannusten vähenemisen ansiosta hintoja saadaan kilpailukykyisemmiksi. (Lemonade 2019)

Digitaaliteknologian kehittymisen myötä vakuutusyhtiöiden rooli on muuttumassa puhtaasta riskien suojaajasta niiden ennustajaksi ja ehkäisijäksi. Lisääntyneen tiedon ansiosta vakuutusyhtiöt voivat tarjota yhä asiakaslähtöisempiä, kuluttajien käyttäytymiseen ja toimintamalleihin perustuvia yksilöllisesti kustomoituja sekä kannustemallisia tuotteita. Datan uudenlainen hyödyntäminen muun muassa älyvakuutuksissa mahdollistuu teknologian kehityksen myötä ja siten myös vakuutusmaksut saadaan heijastamaan paremmin taustalla olevaa riskiä. Teknologia-vetoinen hinnoittelu yleistyy, mutta se tuo mukanaan myös eettisyyden ja tietosuojan riskejä, mikäli niiden säännökset eivät pysy kehityksessä mukana. Täysin yksilöityjen riskipohjaisten vakuutusten määrä lisääntyy ja henkilökohtainen hinnoittelu voi herättää yhä enemmän oikeudenmukaisuuteen liittyviä kysymyksiä. Se voi aiheuttaa vakuutusturvan epäämisen tai kohtuuttoman suuret vakuutusmaksut korkean riskin omaaville henkilöille. Parhaimmillaan uudella teknologialla voidaan tuottaa merkittäviä taloudellisia ja yhteiskunnallisia etuja, mutta toisaalta myös aiheuttaa haasteita ja mahdollisia kustannuksia asiakkaille. Tärkeintä olisi löytää tasapaino uuden teknologian riskien ja hyötyjen välillä. (Ilmarinen & Koskela 2015; Crawford & Handy 2014, 12; Schmidt 2018, 3–16)

Myös kuluttajakäyttäytyminen muuttuu teknologian kehittymisen myötä. Etenkin nuoret kuluttajat ovat merkittävä muutoshaste vakuutusyhtiöille. Heillä on erilaiset tarpeet ja odotukset muun muassa palvelukanavista ja palvelun saatavuudesta aiempiin sukupolviin verrattuna. Yhä suurempi osa vakuutuksista siirtyy internet- ja mobiilikanaviin ja verkkokaupan merkitys kasvaa. (Capgemini & Efma 2016, 5; Schmidt 2018, 7). Jotta vakuutusyhtiöt pystyvät vastaamaan asiakkaidensa uudenlaisiin tarpeisiin, yhtiöiden tulee ennakoida ja reagoida muutoksiin ajoissa (Rajander-Juusti 2012, 14).

Tutkimusten mukaan finanssialan asiakkaat arvostavat luotettavuutta, turvallisuutta ja palvelujen käytön selkeyttä ja helppoutta. Lisäksi palvelun hinta toimii tärkeänä valintakriteerinä. Vaikka verkkopalvelut ovat yhä suosituimpia kaikissa ikäryhmissä, asiakkaista jopa yhdeksän kymmenestä haluaa saada tarvittaessa henkilökohtaista palvelua. Sillä on suuri merkitys asiakastyytyvällisyydelle. (Finanssiala ry 2019b, 5) Seuraavaksi herää kysymys, mitä henkilökohtainen palvelu on nykypäivänä? Suomalaisissa vakuutusyhtiöissä uskotaan, että internetissä hoidetut tapaamiset ovat asiakkaille riittävän henkilökohtaisia, kun asiakkaalla on mahdollisuus nähdä työntekijä videon välityksellä (Voutilainen & Koskinen 2019, 330). Eri ikäryhmät eivät

kuitenkaan käytä teknologiaa yhtä sujuvasti, joten väestörakenteelliset erot tulee tasa-arvon varmistamiseksi ottaa huomioon verkkopalveluiden suunnittelussa (Koiranen & Räsänen 2017, 455–468). Teknologian hyödyntämisessä tulee edetä osittain asiakkaiden ehdoilla ja selvittää heidän mieltymyksiään ja tarpeitaan asiakastyytyväisyyden säilyttämiseksi (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 32).

2.3.3 Toimialaliukumat

Vakuutusalan rakennemuutokseen ovat olennaisesti vaikuttaneet yritysten toimialaliukumat ja liittoutumat. Toimialaliukumaksi kutsutaan ilmiötä, jossa toimialojen rajat ovat hämärtyneet ja alat ovat niin sanotusti liukuneet toistensa alueille. Finanssialalla tätä on tapahtunut vakuutusyhtiöillä, pankeilla ja varainhoitoyhtiöillä. Se on vaikuttanut yhtiöiden rakenteisiin ja laajentanut yhtiöiden tuotevalikoimaa. (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 126–127) Globaalien toimijoiden ja teknologiayritysten lisäksi perinteinen vakuutusala kohtaa siis painetta myös finanssialan toimialaliukumien vuoksi (Rajander-Juusti 2015, 4). Digitalisaatio on vauhdittanut toimialaliukumia, sillä yritysten on yhä helpompi laajentua ja hakeutua toisille liiketoiminta-alueille lisäansainnan perässä (Ilmarinen & Koskela 2015).

Finanssialalla etenkin vakuutusyhtiöiden ja pankkien välillä on ollut voimakasta kilpailua. Ne ovat kuitenkin tehneet myös yhteistyötä. Kilpailu on näkynyt muun muassa finanssialan konvergenssina, jolla tarkoitetaan toimialojen yhdentymiskehitystä. Tällöin finanssialan yritys esimerkiksi perustaa tytäryhtiön toiselle finanssialan sektorille tai tuotevalikoimallaan lähenee toista finanssialan sektoria. Yhteistyötä sektorien välillä on tehty liittoutumien muodossa. Yhteisomistuksessa toimivat pankit ja vakuutusyhtiöt eli finanssiryhmittymät ovat Suomen vakuutusmarkkinoilla yleisiä ja yhdessä toimimalla ne saavuttavat merkittäviä etuja, kuten tehokkaan ristikkäismyynnin. Yhteisomistuksen haasteita puolestaan voivat olla esimerkiksi korkeiksi kasvavat pääomakustannukset. (Voutilainen 2006, 2–6)

Finanssialan sisäisen toimialaliukuman lisäksi vakuutusyhtiöt ovat lähentyneet myös muita toimialoja, kuten teknologia-alaa sekä terveys- ja hyvinvointialaa. Kauppi kertoo vakuutusyhtiöiden liittojen laajenevan terveydenhoidon sektorille, jonka myötä innovoidaan uudenlaisia pal-

veluja (Lapatto 2016). Vakuutusalan toimijat ovat jo perustaneet omia terveydenhuollon yrityksiään, kuten Pohjola Vakuutus Oy:n perustama Omasairaala (Rajander-Juusti 2015, 21). Innovatiivisuus ja uudistuminen ovat tärkeitä näkökulmia toimialaliukumista puhuttaessa. Toimialojen rajojen hämärtyminen luo uusia mahdollisuuksia, joita hyödyntämällä yritykset voivat menestyä paremmin. Innovatiiviset yritykset, jotka luovat uudenlaisia tarpeita ja ratkaisuja asiakkailleen, ylläpitävät kilpailukykyään tehokkaammin verrattuna yrityksiin, jotka tyytyvät mukautumaan markkinoiden nykytilanteeseen. (Stähle & Laento 2000, 17–18) Toisten toimialojen laajeneminen finanssialan sektorille on mahdollistunut muun muassa digitalisaation ja lisäntyneen datan ansiosta. Vakuutuspalvelujen tarjoaminen voi olla keino lisäansaintaan, ja esimerkiksi teollisuus- ja teknologiayritykset etsivät mahdollisuuksia vakuuttamisesta (Schmidt 2016, 14)

2.3.4 Uudenlainen sääntely

Edellä mainittujen muutosvoimien lisäksi myös sääntelymuutokset vaikuttavat vakuutusmarkkinoiden murrokseen (Ilmarinen & Koskela 2015). Vakuutusala on lailla säädelty toimiala ja vakuutusyhtiöihin kohdistetaan paljon valvontaa ja sääntelyä (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 9). Euroopan vakuutus- ja lisäeläkeviranomainen EIOPA sääntelee vakuutus- ja työeläkeyritysten vakavaraisuusvaatimuksia EU:ssa. Yhä suurempi osa sääntelystä finanssialalla annetaan EU:ssa alemman tasoisena sääntelynä, eli eurooppalaisten finanssivalvojen ohjeina, suosituksina sekä täydennyksinä direktiiveihin ja asetuksiin. (Rajander-Juusti 2015, 23) Finanssivalvonta valvoo sääntelyn noudattamista. Laki Finanssivalvonnasta sääntelee Finanssivalvonnan tehtävää. Tehtävänä on taata finanssimarkkinoilla toimivien toimijoiden vakaus, vakuutettujen etujen turvaaminen sekä yleisen luottamuksen säilyminen. Finanssivalvonta edellyttää, että riskienhallinta on riippumaton ja yhtiön hallituksen järjestämisvastuulla oleva toiminto. (Laki Finanssivalvonnasta 19.12.2008/878)

Viime vuosina sääntelyä on uudistettu ja tiukennettu. Vallitsevat megatrendit vaativat uudenlaisia läpinäkyvyys- ja vakavaraisuusvaatimuksia sekä riskienhallintaa. Vakavaraisuussääntelyä ja -valvontaa koskeva Euroopan unionin Solvenssi II -direktiivi astui voimaan vuosien valmistelun ja useiden myöhästymisten jälkeen 1.1.2016 korvaamaan aiemman Solvenssi I -direk-

tiivin. (Riipinen 2016a) Solvenssi II toimii perustana henki-, vahinko- ja jälleenvakuutusyhtiöiden toimintaa koskevalle sääntelylle ja se on Suomessa sisällytetty vakuutusyhtiölakiin. Se toi mukanaan laajoja uudistuksia. (Finanssivalvonta 2018) Solvenssi II -direktiivi yhdisti vakuutustoiminnan direktiivejä yhdeksi kokonaisuudeksi. Se rakentuu kolmelle pilarille, jotka ovat varsinaiset laskennalliset vakavaraisuussäännökset pääomavaateineen, hallintojärjestelmää ja riskienhallintaa koskevat säännökset sekä valvoja- ja julkisraportointia koskevat säännökset. Sen tavoitteena on yhtenäistää EU:n jäsenmaiden vakuutusyhtiöiden vakavaraisuussäännöksiä ja turvata vakuutettuja etuja. (Riipinen 2016a)

Solvenssi II asettaa vakuutusyhtiöille kaksi pääomavaatimusta, vakavaraisuuspääomavaatimuksen (Solvency Capital Requirement, SCR) ja vähimmäispääomavaatimuksen (Minimum Capital Requirement, MCR). Aiemmassa Solvenssi I -vakavaraisuussääntelyssä pääomavaatimukset olivat yksinkertaisempia eivätkä sisältäneet riskiperusteisuutta. (Mattila 2011, 447) Uusi malli voi olla etenkin pienille yhtiöille haasteellinen, vaikka se sisältääkin suhteellisuusperiaatteen. Periaate mahdollistaa tarvittaessa kevyemmät menetelmät hallintajärjestelmissä ja vakavaraisuuden laskemisen yhtiön omalla sisäisellä mallilla. Oman mallin käyttäminen edellyttää kuitenkin tarkkaa dokumentointia ja mallin hyväksyttämistä. Tämän vuoksi suurin osa Euroopan yhtiöistä hyödyntää direktiivin standardikaavaa. (Riipinen 2016a)

Uusi rahanpesulaki, laki rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämisestä, astui voimaan heinäkuussa 2017 ja toi vakuutusyhtiöille lisävelvoitteita. Laki vaatii asiakkaan tuntemisen, tunnistamisen sekä asiakkuuden arvioinnin epäilyttävien liiketoimien havaitsemiseksi. Vakuutusyhtiön on huolehdittava siitä, että toimintatavat asiakkaan tuntemiseksi sekä rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen riskien hallitsemiseksi on määritelty ja työntekijät saavat koulutuksen lain noudattamisen varmistamiseksi. (Laki rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämiseksi 28.6.2017/444) Lisäksi muutokset tietosuojassa ovat vaikuttaneet työn tekemiseen. Yleinen tietosuoja-asetus GDPR (General Data Protection Regulation) nykyaikaisti tietosuojadirektiivin periaatteet ja sitä alettiin soveltaa toukokuussa 2018. Se sääntelee henkilötietojen käsittelyä, tavoitteenaan muun muassa parantaa henkilötietojen suojaa, yhtenäistää sääntelyä EU:ssa sekä vastata digitalisaation ja globalisaation luomiin tietosuojahaasteisiin. (Ilmonen ym. 2016, 27; Tietosuojavaltuutetun toimisto 2020) Sääntely on kiristynyt siis monelta osin, mikä voi hei-

kentää uudistumista ja innovatiivisuutta vakuutusosalalla. Sääntelyn kiristyminen pakottaa yrityksiä muuttamaan liiketoimintamallejaan (Rajander-Juusti 2015, 23; Voutilainen & Koskinen 2019, 332).

Riipisen artikkelissa (2016b) PwC:n finanssitoimialan asiantuntija Marko Lehto kertoo toimialan sääntelyn vaikuttavan vakuutusyhtiöiden riskienhallintaan. Riskienhallintaa tulee tehostaa, jolloin se vie yhä suuremman osan budjetista. Toimintojen tehostaminen parantaa kulujen hallittavuutta, ja uudistumisessa tärkeää on henkilöstön rooli. ”Digitalisaation myötä toimintoja tehostetaan ja virtaviivaistetaan entisestään, eivätkä uudet sääntelyt saa aiheuttaa toimintaan pullonkauloja”, Lehto toteaa. (Riipinen 2016b) Huomioimalla muut megatrendit ja yhdistämällä ne sääntely-ympäristöön voidaan löytää mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen ja säästää kilpailuetua. Lisäksi tiukemmat vakavaraisuus- ja läpinäkyvyysvaatimukset lisäävät yleistä luottamusta vakuutusyhtiöiden toimintaan. (KPMG 2019)

2.4. Nykypäivän henkilöstöriskit muuttuneessa työympäristössä

Työn murros on muuttanut käsityksiä työn tekemisestä ja vaikuttanut työntekijöiden odotuksiin. Se on myös muodostanut ristiriidan työvoiman tarpeen ja saatavuuden välille. (CGI 2020, 15) Megatrendit ovat muovanneet vakuutusalaan työympäristönä. Suomessa vakuutusala tarjoaa työpaikan noin 10 000 henkilölle ja työn muutos koskee jokaista alalla työskentelevää. Henkilöstömäärä on ollut hieman laskussa, mutta samalla tehokkuus- ja tuottavuusvaatimukset ovat kasvaneet ja myynnillisyyden merkitys on korostunut. Perinteisen vakuutusvirkailijan rooli on muuttunut kohti moniosaajuutta ja työn monimuotoistumista on tapahtunut kiihtyvällä tahdilla. (Rajander-Juusti 2015, 32; Repo 2020) Toimialarakenteen ja asiakastarpeiden muuttuminen ovat kasvattaneet ja korostaneet tiettyjä henkilöstöriskejä ja tehneet niiden hallinnasta entistäkin tärkeämpää. Seuraavaksi keskitytään riskin sekä henkilöstöriskin käsitteisiin ja tutkitaan, mitkä henkilöstöriskit ovat korostuneet vakuutusalan murroksessa.

2.4.1 Riskin määritelmä ja luokittelu

Ei ole liiketoimintaa ilman riskejä (Lam 2014, 3). Riski voidaan määritellä usealla eri tavalla tieteenalasta riippuen, kuitenkin eri määritelmille yhteistä on epävarmuus tulevasta (Kuusela &

Ollikainen 2005, 15). Arkikielessä riskillä kuvataan usein jonkin toiminnan epävarmuutta ja tappion todennäköisyyttä (Flink ym. 2007, 21). Vaughan (1997, 8) kuvaa riskin olevan olosuhde, jossa tapahtumalla on poikkeava lopputulos odotetusta tai toivotusta tuloksesta (ks. Kuusela & Ollikainen 2005, 28). Myös riskistandardeihin sisältyvät määritelmät vaihtelevat: ISO 31000 korostaa riskin epävarmuuden vaikutusta tavoitteisiin, COSO puolestaan kuvaa riskin olevan tapahtuma, joka toteutuessaan vaikuttaa haitallisesti tavoitteiden saavuttamiseen. (ISO 31000 2018; COSO 2017, 16) Toteutuessaan riski voi aiheuttaa arvonmenetystä, joka voi olla rahallista, ympäristöllistä, yhteiskunnallista tai terveydellistä. Riski on erottamaton osa yritystoimintaa ja riskinotto voidaan nähdä jopa välttämättömänä osana taloudellisessa vaurastumisessa. (Kuusela & Ollikainen 2005, 17)

Riskejä voidaan luokitella usealla tavalla. Luokittelua on pyritty tekemään riskien ymmärtämisen helpottamiseksi ja jakoa on tehty erilaisista tarpeista riippuen. (Flink ym. 2007, 22) Riskit voidaan jakaa muun muassa karkeasti ei-vakuutettaviin ja vakuutettaviin riskeihin. Ei-vakuutettavat riskit ovat tyypillisesti vaikeasti ennustettavissa, harvinaisia, dynaamisia ja sisältävät usein myös voiton mahdollisuuden tappion mahdollisuuden lisäksi. (Juvonen, Koskensyrjä, Kuhanen, Ojala, Pentti, Porvari & Talala, 2014, 16) Rantalan & Kivisaaren (2014, 65) mukaan tällaiset riskit ovat herkkiä suhdanteiden ja olosuhteiden muutoksille ja niitä kutsutaan myös spekulatiivisiksi riskeiksi. Vakuutettavat riskit päinvastaisesti ovat luonteeltaan ennustettavia, toistuvia ja staattisia (Juvonen ym. 2014, 16). Niistä ei voi seurata voittoa vaan pelkästään tappiota, eli ne ovat niin kutsuttuja puhtaita riskejä (Kuusela & Ollikainen 2005, 34). Riskejä on luokiteltu myös perinteisesti vahinkoriskeihin ja liikeriskeihin. Vahinkoriskit ovat puhtaita negatiivisia riskejä, kun taas liikeriskit liittyvät strategiseen johtamiseen ja niillä on myös voiton mahdollisuus. Näiden lisäksi voidaan erottaa myös useita muita osittain päällekkäisiä riskilajeja, kuten henkilöstöriskit. (Suominen 2003, 51–53)

Riskilähteen perusteella tehtävä jaottelu on uudempi vakiintunut tapa luokitella riskejä. Sen mukaan riskit jaetaan neljään riskilajiin, jotka ovat strategiset riskit, operatiiviset riskit, vahinkoriskit ja taloudelliset riskit. Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa hyödynnetään usein tätä luokittelua. Strategiset riskit ovat yrityksen strategiaan ja liiketoimintatavoitteisiin ja niiden toteutumiseen liittyviä pitkän aikavälin riskejä. Operatiiviset riskit puolestaan liittyvät operatiivisiin, päivittäisiin toimintoihin eli ovat lyhyemmän aikavälin riskejä. Ne voivat olla seurausta

esimerkiksi epäonnistuneesta sisäisestä prosessista, johtamisesta tai henkilökunnasta. Toteutessaan operatiivinen riski aiheuttaa tyypillisesti laajempaa vahinkoa ja voi pahimmillaan johtaa tilanteeseen, jossa yrityksen toiminnan jatkaminen ei ole enää mahdollista. (Ilmonen ym. 2016, 76–80) Vaikka erilaiset luokittelut voivat auttaa hahmottamaan riskejä, niin riskien ja niiden lähteiden rajattomuutta ei tule unohtaa (Andersen & Schröder 2010, 78).

2.4.2 Henkilöstöriskien määritelmä

Henkilöstöriskit ovat henkilöstöön kohdistuvia tai henkilöstöstä aiheutuvia riskejä, jotka voivat tulla joko yrityksen sisältä tai ulkopuolelta. Perinteisesti niiden on katsottu jakautuvan sekä vahinko- että liikeriskeihin. Vahinkoriskejä ovat esimerkiksi henkilön sairastuminen tai tapaturma ja liikeriskejä esimerkiksi osaamisen, työkyvyn ja jaksamisen riskit. (Suominen 2003, 14) Uudempi jaottelu sijoittaa henkilöstöriskit operatiivisiin riskeihin (PK-RH 2019b). Osaava henkilöstö on yksi organisaation tärkeimmistä voimavaroista, joten henkilöstöriskien hallinnalla voidaan turvata toiminnan jatkuvuutta ja tulosta. Yrityksen on tunnettava henkilöstönsä liittyvät riskit, jotta se voi hallita niitä. Aineettoman luonteen vuoksi henkilöstöriskien ennakointi ja arvon määrittäminen rahallisesti on haastavaa. Mitä euromääräisemmiksi henkilöstöriskit sekä niiden ennakoimiseen ja hallinnointiin liittyvät toimet saadaan käännettyä, sen selkeämpi kuva niistä syntyy. (Halonen 2013, 38)

Suomen Riskienhallintayhdistys jakaa henkilöstöriskit seuraaviin osa-alueisiin: terveys ja hyvinvointi, työympäristö, työyhteisön toiminta, yrittäjyyden erityisriskit, osaaminen, työsuhderiskit, vahingonteot, työväkivalta ja liikenne. Terveiden ja hyvinvoinnin riskeihin vaikuttavat paitsi elintavat myös työskentelyolosuhteet ja työn mielekkyys. Muun muassa stressi, mielen-terveyden häiriöt, tuki- ja liikuntaelinsairaudet, ammattitaudit sekä tapaturmat kuuluvat tähän kategoriaan. Hyvien edellytysten luominen työnteolle, vaikutusmahdollisuuksien antaminen työntekijöille ja työkykyä ylläpitävän toiminnan suunnittelu ovat esimerkkejä terveyden ja hyvinvoinnin riskien hallinnan keinoista. Tämän jaottelun mukaisesti työympäristön riskit koostuvat fysikaalisista tekijöistä, tapaturman vaaroista, ruumiillisesta kuormittumisesta, kemiallisista ja biologisista tekijöistä, henkisestä kuormittumisesta sekä henkilöiden omasta toiminnasta. Työyhteisön toiminta sisältää laajasti eri osa-alueiden riskejä, kuten johtamisen, ajankäy-

tön, ilmapiirin, tiedonkulun sekä palkkauksen riskit. Avainhenkilöriski kuuluu tähän kategori-
aan ja korostuu etenkin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Kuitenkin avainhenkilöriski voi
kohdata myös suurta yritystä, mikäli tietyn alueen erikoisosaaminen on keskittynyt ja vastuu-
alueet kasautuvat yhden ihmisen varaan. Hän on tällöin vaikeasti korvattavissa. (PK-RH 2019a;
Halonen 2011, 9–10, 14)

Osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen on keino pärjätä muutoksessa. Osaamisen riski koos-
tuu muun muassa seuraavista seikoista: työntekijöiden ammattitaidon tai koulutuksen riittä-
vyys, työn muutosten mahdollinen vaikutus osaamiseen, ammattitaidon kehittämisen mahdol-
lisuus ja ulkopuolisen asiantuntemuksen tai työvoiman käyttö. Työsuhderiskit sisältää nimensä
mukaisesti työsuhteen ja työsopimuksen riskit, aina uuden työntekijän tarpeen selvittämisestä
ja rekrytoinnista työsuhteen päättymiseen asti. Vahingonteoilla taas tarkoitetaan työntekijöiden
ja ulkopuolisten aiheuttamia tarkoituksellisia ja tahattomia vahinkoja. Työpaikkakiusaaminen,
tietovuodot ja varkaudet sekä virheet ja erehdykset sisältyvät tähän kategoriaan. Työväkival-
taan kuuluvat uhka- ja vaaratilanteet. Niihin voidaan varautua muun muassa tilaratkaisuilla,
valvonta- ja hälytyslaitteilla, rahojen käsittelyllä ja henkilöstön koulutuksella. Liikenteen riskit
sisältävät yrityksen sisäisen liikenteen, työmatkat, työaikaisen liikenteen sekä ulkomaan mat-
kat. (PK-RH 2019a; Halonen 2011, 15–19)

Aineeton pääoma on korostunut organisaatioiden kilpailutekijänä. Se on resurssi, jota ei yleensä
huomioida tilinpäätöksessä varallisuutena. Ihmisten osaaminen, toimiva keskinäinen yhteistyö,
hyvä johtaminen sekä hyvinvoiva ja työkykyinen henkilöstö ovat esimerkkejä tekijöistä, joilla
organisaatio voi menestyä kilpailussa. (Juuti 2010, Halosen 2013, 43 mukaan) Aineettoman
pääoman kehittäminen ja hyödyntäminen voivat vaikuttaa organisaation tulokseen positiivisesti
jopa 50–90 prosenttia, kun aineellinen pääoma vastaavasti vain 10–50 prosenttia (Manka 2012,
34). Siitäkin huolimatta valitettavan usein vielä tänä päivänä huomio kiinnitetään suomalaisissa
organisaatioissa ensisijaisesti fyysisiin riskeihin. Tämä johtuu siitä, ettei kompleksisia henkilö-
riskitekijöitä tunneta vielä kovin hyvin. (Halonen 2013, 43) Henkilöstöriskikenttä on siis erit-
täin laaja ja moninainen alue, ja henkilöstöriskejä ilmenee yrityksen toimialasta ja koosta riip-
pumatta. Seuraavassa alaluvussa esitellään vakuutusalan murroksessa korostuneita henkilö-
töriskejä.

2.4.3 Murroksessa korostuneet henkilöstöriskit

Muuttuva työ voi johtaa työntekijöiden turvallisuutta ja terveyttä vaarantaviin uusiin riskeihin. Jatkuva muutos kuormittaa työntekijöitä ja aiheuttaa ahdistusta, minkä vuoksi työnantajien huoli ihmisten jaksamisesta on ollut kasvussa. Muutos on vaikuttanut työhön monelta osin. Se on kasvattanut osaamisvaatimuksia ja jatkuvan uudistumisen merkitystä. Tiedonhankinnan ja -tulkinnan taidot ovat yhä tärkeämpiä ja kyky säädellä omaa työkuormaa korostuu. Muun muassa työn intensiteetin ja työmäärän kasvu aiheuttavat uusia ja kehittyviä riskejä. (CGI 2020, 10–15)

ESENER-2-tutkimuksen mukaan psykososiaaliset riskit ovat korostuneet nykypäivän työelämässä murroksen myötä. ”Nämä työn suunnitteluun, järjestämiseen ja johtamiseen sekä työn taloudellisiin ja sosiaalisiin taustatekijöihin liittyvät riskit lisäävät stressiä ja voivat johtaa vakaviin henkisiin ja fyysisiin terveysongelmiin” tutkimuksen tuloksista ilmenee. Psykososiaalisia riskejä pidetään haastavimpina henkilöstöriskeinä. Niihin puuttumista hankaloittavia tekijöitä ovat avoimen keskustelun puute sekä riittämätön osaaminen niiden sisällyttämisestä riskinarviointeihin. (ESENER-2 2015, 2–3, 10) Tilanne on kehittynyt viime vuosien aikana, sillä vuoden 2009 tutkimuksessa eurooppalaiset yritykset mainitsivat suurimpina työterveyden huolenaiheina tapaturmat, tuki- ja liikuntaelinsairaudet sekä työhön liittyvän stressin. Silloin vain noin puolet yrityksistä kertoi työntekijöilleen psykososiaalisista riskeistä ja niiden haitallisista vaikutuksista, vaikka riskejä esiintyi. ”Tärkeimmät esteet psykososiaalisten riskien vähentämiselle yrityksissä olivat ongelman kokeminen arkaluonteiseksi, tiedonpuute ja riittämättömät resurssit”, tuloksissa todetaan. (ESENER-1 2010, 2)

Psykososiaaliset riskit ja työperäinen stressi ovat siis suuri haaste nykypäivän työelämässä. Niillä on merkittävä vaikutus niin ihmisten terveyteen, organisaatioon kuin laajemmin kansantalouteenkin. ”Noin puolet eurooppalaisista työntekijöistä arvioi stressin yleiseksi työpaikallaan, ja noin puolet kaikista menetetyistä työpäivistä johtuu stressistä”, Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto ilmoittaa. Vuonna 2012 toteutetun tutkimuksen mukaan suomalaisista useampi kuin joka neljäs koki työnsä henkisesti rasittavaksi. Lisäksi psyykkiset oireet, kuten väsymys, ärtyneisyys ja unettomuus olivat lisääntyneet. Psykososiaalisia riskejä voivat aiheuttaa esimerkiksi liiallinen työkuorma, heikot vaikutusmahdollisuudet, epäselvät vaatimukset,

huono ilmapiiri, tuen puute, toimimaton viestintä, huonosti johdettu organisaation muutos tai työpaikkakiusaaminen. (EU-OSHA 2020; Perkiö-Mäkelä 2013, 97) Tässä tutkimuksessa alaluvussa 4.2.3 selvitetään, mitkä henkilöstöriskit ovat kehittyneet merkittävimiksi vakuutus-alalla. Halosen (2013, 133) tutkimuksen mukaan merkittävimmät suomalaisten organisaatioiden henkilöstöriskit liittyvät työyhteisön toimintaan, terveyteen, hyvinvointiin ja osaamiseen.

Organisaation henkilömäärästä tai toimialasta riippumatta merkittävimpiä suomalaisten organisaatioiden kohtaamia henkilöriskejä tutkimuksessa ovat henkilön kuormittuminen, stressi, työilmapiiri, riittävä erikoisosaaminen, henkilöstön sairauspoissaolot sekä johtaminen ja esimiestyö. (Halonen 2013, 133)

Työkyky on tärkeä käsite kuormittumisesta ja psykososiaalisista riskeistä puhuttaessa. Työkyvyllä tarkoitetaan työntekijän voimavaroja vastata työhön kohdistuviin vaatimuksiin ja siihen vaikuttavat hänen yksilölliset ominaisuutensa, toimintakyky ja ammatillinen osaaminen, työolot, työn sisältö sekä työyhteisö. (Perkiö-Mäkelä 2013, 97–98) Riippuu siis työntekijän voimavaroista, kuinka herkästi hän kokee kuormitusta. Työkyvystä on huolehdittava, sillä se ei säily itsestään hyvänä. Nykypäivän työelämässä itsensä johtamisen merkitys ja siten työntekijän vastuu itsestään ja omasta työstään on kasvanut. Kuitenkin myös työnantajan tuki työyhteisölle on välttämätöntä. (Toikkanen ym. 2013, 25)

Osaaminen on kehittynyt yhä keskeisemmäksi menestystekijäksi ja se edistää työssä jaksamista. Samalla siitä on muodostunut suurempi riski. Puutteellinen osaaminen heijastuu negatiivisesti työkykyyn, heikentää tehokkuutta ja aiheuttaa ylikuormitusta. Tämän vuoksi osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen on tärkeää. Osaamisen tärkeimpiä lajeja ovat ammatillinen osaaminen, vaadittava erityisosaaminen, työtä tukeva osaaminen kuten tietokoneen käyttö, sosiaaliset taidot sekä niin sanottu hiljainen tieto, joka karttuu työkokemuksen myötä. (PK-RH 2019c)

Megatrendien muovaama työympäristö asettaa uudenlaisia vaatimuksia työelämälle ja digitalisoituva työ luo uusia kuormitustekijöitä. Tiedon käsittely, tietojärjestelmien käyttö ja uuden oppiminen ovat keskiössä nykypäivän työelämässä. Työ kuormittaa aivojen tiedonkäsittelyä enemmän kuin aiemmin, sillä kehittyneen teknologian ja uusien järjestelmien hyödyntäminen

vaativat yhä parempia kognitiivisia eli tiedonkäsittelyn taitoja. Puhutaan kognitiivisesta ergonomiasta, joka tutkii ihmisten ja toimintajärjestelmien vuorovaikutusta. Huomiota kiinnitetään laitteiden ja toiminnan sujuvoittamiseen tavoitteena tehokkuus, turvallisuus ja hyvinvointi työssä. Muita lisääntyneitä kuormitustekijöitä ovat muun muassa häiriöt, keskeytykset ja tietotulva. Työelämän kiireisyys, stressaavuus sekä töiden pirstaleisuus ja usean asian samanaikainen tekeminen ovat lisänneet psyykkisiä ja kognitiivisia oireita kuten muistin ja keskittymiskyvyn vaikeuksia sekä voimattomuuden ja väsymyksen tunteita. Ne lisäävät kuormittumisen ongelmia. (Työterveyslaitos 2020a; Kalliomäki-Levanto ym. 2016, 13) Teknologia ja sen muutokset voivat aiheuttaa myös ”teknostressiä” eli turhautumista teknologian peittämisestä ja ahdistusta siitä, osaako teknologiaa käyttää tehokkaasti (ESENER 2015, 3).

Toteutuessaan henkilöriskit voivat johtaa henkisiin ja fyysisiin terveysongelmiin, kuten työperäiseen stressiin, työuupumukseen, masennukseen tai sydän- ja verisuonitauteihin. Organisaatiolle ne näkyvät muun muassa tuottavuuden heikkenemisenä ja poissaolojen lisääntymisenä. Psykososiaalisten riskien haasteellisesta luonteesta huolimatta ne ovat hallittavissa kuten muutkin terveys- ja turvallisuusriskit systemaattista ja kokonaisvaltaista lähestymistapaa hyödyntäen. (EU-OSHA 2020) Henkilöstöriskien hallintaa esitellään alaluvussa 3.4.

2.5 Vakuutusalan tulevaisuus

Yhteiskunnan muutos jatkunee myös tulevaisuudessa voimakkaasti ja vakuutusalan muutos sen mukana. Suomessa yhteiskunnan rakenne muuttuu väestön ikääntyessä, mikä tuo uusia haasteita myös vakuutusyhtiöille. Vastuullisuuden, toiminnan läpinäkyvyyden sekä kestävyys- ja kestävyyden teemat vahvistuvat ja kuluttajat toivovat ja vaativat niitä myös vakuutusyhtiöiltä. Riskien enustetaan kasvavan rikollisuuden ja ympäristöuhkien lisääntymisen myötä, mikä osaltaan vaikuttaa myös vakuutusalaan. (Rajander-Juusti 2012, 12) Vakuutuksen rooli on ollut yhteiskunnassa tärkeä ja näin tulee todennäköisesti jatkumaan myös tulevaisuudessa. Schmidt (2018, 3) arvioi, että riskien yhdistäminen vakuutuksen kautta säilynee parhaimpana ratkaisuna vastaamaan riskien taloudellisista seurauksista, myös talouden digitalisoinnin edetessä. Teknologian kehittyminen tulee kuitenkin vaikuttamaan yhä enenevässä määrin myös vakuuttamisen luonteeseen vakuutusten markkinoinnin ja palvelujen lisäksi. Uudet mahdollisuudet tuovat mukanaan myös uudenlaisia riskejä. (Rantala & Kivisaari 2014, 57–58) Lisäksi tulevaisuudessa EU-

integraatio edistää ulkomaalaisten vakuutusyhtiöiden tarjontaa Suomessa, mikä uhkaa suomalaisia vakuutusyhtiöitä (Finanssiala ry 2020a).

EY arvioi kansainvälisellä tasolla, että seuraavat teknologiatrendit tulevat määrittämään vakuutusalan tulevaisuuden: digitaalisuus ja monikanavaisuus, big data ja analytiikka, lainsäädännöllisen järjestelmän muutos, kyberturvallisuus sekä InsurTech ja blockchain. Insurtechilla tarkoitetaan teknologiaa, jolla saadaan tehostettua vakuutusalan liiketoimintamalleja. (EY 2018) Blockchain eli lohkoketju tarkoittaa teknologiaa, jonka avulla hajautettuja tietokantoja voidaan tuottaa ja ylläpitää (Hallamaa 2018).

Erilaiset tarpeet tulevat korostumaan alalla tulevaisuudessa. Niitä ovat muun muassa innovatiivisuus, luovuus, digitaidot sekä moniosaajuus. Kahden jälkimmäisen ennustetaan muodostavan tulevaisuuden palvelun perustan finanssialalla. Palvelun arvellaan jakautuvan kahteen erilliseen kokonaisuuteen: teknologia-avusteiseen itsepalveluun sekä henkilökohtaiseen räätälöityyn palveluun. Saatavilla oleva henkilökohtaisen palvelun mahdollisuus luo arvoa ja parantaa kilpailukykyä asiakastyytyväisyyden ja -uskollisuuden kasvun myötä. Muutokset edellyttävät uudenlaista johtamista ja siirtymistä perinteisistä jäykistä johtamismalleista kohti valmentavaa ja ketterää muutosjohtamista. Työn sisällön muutokset vaativat osaamisen kehittämistä ja ylläpitämistä, johon kiire ja aikapaineet luovat omat haasteensa. Työhyvinvoinnin merkitys kasvaa, jottei muutoksien muovaama, yhä kuormittavampi työ vaatisi kohtuuttomasti työntekijän voimavaroja. Alan henkilöstö arvioi myös työilmapiirin merkityksen korostuvan tulevaisuudessa. (Rajander-Juusti 2015, 5, 25, 33–36)

Suomessa vakuutusalan ikärakenne on kaksijakoinen: toisaalta alalle on tullut paljon alle 30-vuotiaita ja toisaalta alalla työskentelee paljon yli 50-vuotiaita työntekijöitä. Henkilöstön keski-ikä on kuitenkin korkea ja vanhempien ikäryhmien siirtyessä eläkkeelle ikärakenne muuttuu. Sillä on suuri vaikutus uusien työntekijöiden tarpeeseen. Nuoret sukupolvet vaativat työntekijöinä uudenlaisia asioita, ja työn merkityksellisyys, itsenäisyys sekä joustavuus koetaan entistä tärkeämmiksi seikoiksi. Joustavien työmuotojen ja etätöiden mahdollistaminen ovat avainasemassa alan houkuttelevuutta arvioitaessa. (Finanssiala ry 2019b, 6; Rajander-Juusti 2015, 31)

Yksi aiemmin esitellyn Hyvinvoiva finanssiala -hankkeen tavoitteista oli lisätä yhteistä näkemystä työmarkkinaosapuolille alan tulevaisuudesta, tulevista muutoksista ja siitä kuinka niihin tulisi vastata. Muutokset synnyttävät lukuisia haasteita ja keskeisimmiksi niihin vastaamisen keinoiksi tunnistettiin ”alan toimijoiden yhteistyön jatkaminen ja kehittäminen, maineen ja houkuttelevuuden parantaminen, osaamisen kehittäminen, työn joustavuuden ja johtamisen uudistaminen vastaamaan muuttunutta työtä sekä alan innovointia ja verkostoitumista tukevat toimenpiteet.” (Rajander-Juusti 2015, 4–5) Tutkimusten mukaan alan henkilöstö tunnistaa tulevaisuuden tärkeimmiksi osaamistaidoiksi joustavuuden, kyvyn sopeutua muutokseen sekä kehittää omaa osaamistaan (Palmgren 2019). Tulevaisuuden työhyvinvoinnin keskeisinä tekijöinä henkilöstö näkee tasapainon sekä työn vaatimusten ja palkan välillä että työn ja muun elämän välillä, esimiestyön, avoimen ilmapiirin sekä mielekkäät työtehtävät. (T-Media Oy 2015, 10)

Aiemmin mainitut finanssialan yrityksen keinot tavoitella tuottavuuden kasvua, eli palvelujen jatkuva kehittäminen, henkilöstön osaamisen ja toimintatapojen kehittäminen sekä asiakaslähtöisen yrityskulttuurin luominen, ovat tulevaisuudessakin keinoja menestyä. Henkilöstön osaamisen ja toimintatapojen kehittämisessä perinteiset tärkeät arvot, kuten asiantuntemus ja luottamus, korostuvat digitalisoituvassa ympäristössä. Haasteena onkin ”löytää toimintatavat, joilla yhdistetään kiinteiden työaikojen puitteissa tarjolla oleva asiantuntemus kaiken aikaa avoinna oleviin digitaalisiin kanaviin”. (Pohjola 2015, 19) Tähän mennessä vakuutuslalla ei ole hyödynnetty kaikkia digitalisaation luomia mahdollisuuksia. Digitaalisen innovoinnin uskotaan olevan avainasemassa uusien asiakkaiden ja tulovirtojen tavoittamisessa. (Boston Consulting Group 2019) Huomioitavaa on, että digitaalisessa maailmassa asiakaslähtöisen yrityskulttuurin luominen vaatii investointeja tietotekniikan lisäksi myös uudenslaisiin johtamis-, kannuste- ja palkitsemisjärjestelmiin. Näillä keinoilla saavutettu tuottavuuden kasvu lisää kannattavuutta ja edistää työntekijöiden hyvinvointia. (Pohjola 2015, 19)

3 HENKILÖSTÖRISKIEN KOKONAISVALTAINEN HALLINTA

3.1 Riskienhallinta-ajattelun kehittyminen kohti kokonaisvaltaista riskienhallintaa

Muodollisena osana päätöksentekoa riskienhallinta yrityksissä on jäljitettävissä 1940–1950-lukujen vaihteeseen. Alun perin riskienhallinnalla tarkoitettiin puhtaiden staattisten riskien hallintaa ja myös ensimmäiset tieteelliset tutkimukset aiheesta 1950–1960-luvuilla käsitelivät niitä. Sääntelyä tehostettiin kansainvälisesti 1980-luvulla, minkä seurauksena finanssialan yhtiöiden riskienhallinta ja sisäiset mallinnukset kehittyivät. Kehityksen myötä ja riskienhallinnan merkityksen kasvettua kokonaisvaltainen riskienhallinta keksittiin ja esiteltiin vuonna 1992. (Dionne 2013, 147–152; Dickinson 2001, 360)

Viime vuosina riskienhallinnan merkityksen kasvaessa kiinnostus perinteisestä teknisestä riskienhallinnasta on siirtynyt kohti kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Kokonaisvaltaiselle riskienhallinnalle ei ole yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää, vaan useat tahot ovat luoneet erilaisia määritelmiä korostaen eri näkökulmia. Niille yhteistä on se, että riskillä nähdään olevan myös voiton mahdollisuus tappion mahdollisuuden lisäksi. Kokonaisvaltaista riskienhallintaa on kuvattu muun muassa arvoa lisäävänä toimintona. Se on laaja integroitu viitekehys, jonka avulla voidaan arvioida ja hallita yrityksen keskeisten riskialueiden riskejä ja saavuttaa asetettuja tavoitteita. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää myös yhtiötasoista päätöksentekoa ja johtamista. (Lam 2014, 53; Flink ym. 2007, 282; Andersen & Schröder 2010, 80)

Kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan siirryttäessä yritystä tarkastellaan kokonaisuutena ja huomiota kiinnitetään toiminnan eri ulottuvuuksiin. Riskienhallinta otetaan mukaan strategiseen suunnitteluun ja samalla ERM tuo riskienhallinnan näkökulman osaksi eri toimintoja lisäten tietoisuutta riskitekijöistä suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Se sovittaa riskienhallinnan yhtiön strategiaan ja varmistaa, että riskit huomioidaan strategian laadinnassa, toteutuksessa ja tavoitteisiin pyrkimisessä. Huomiota kiinnitetään taloudellisten ja vahinkoriskien lisäksi myös

operatiivisiin ja strategisiin riskeihin. Operatiivisella riskienhallinnalla yritys hallitsee päivittäisessä toiminnassaan kohtaamiaan riskejä ja varmistaa siten operatiivisen tehokkuuden. Nykypäivän epävakassa toimintaympäristössä kokonaisvaltainen riskienhallinta voi auttaa yrityksiä arvioimaan ja hallitsemaan riskejä tehokkaammin ja toimimaan ennakoivammin. Lisäksi sen avulla on mahdollista kartoittaa uusia liiketoimintamalleja. (Andersen & Schröder 2010, 76–85, 129; Del Bel Belluz 2010, 280) Arvoa se kasvattaa erityisesti vaatimuksellaan laatia riskienhallintaraportti suoraan hallitukselle tai toimitusjohtajalle (Grace, Leverty, Phillips & Shimpi 2015, 289).

Kokonaisvaltainen riskienhallinta keskittyy yrityksen määrittämiin tavoitteisiin ja toimintamalleihin, joten sitä on mahdollista soveltaa kaikenlaiseen liiketoimintaan. Kyseessä on siis enemminkin ohjeistus, joka hahmottelee ihanteellista viitekehystä riskienhallinnan ohjaukselle, tarkan mallin tai määräyksien sijaan. Tämä on samalla yksi peruste sille, miksi kokonaisvaltaiselle riskienhallinnalle ei ole vain yhtä hyväksyttyä määritelmää: jokainen organisaatio voi omaksua, määritellä ja hyödyntää viitekehysten itselleen sopivalla tavalla. Myös henkilöstöriskien osuutta korostetaan ERM:ssa. Niiden tulisi olla osa yrityksen strategista päätöksentekoa. (Andersen & Schröder 2010, 129; Lam 2014, 53)

3.1.1 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessi

ERM:ssa riskienhallintastrategia kehitetään huomioiden yrityksen yleiset strategiset tavoitteet ja riskienhallintatoiminnot integroidaan liiketoimintaprosesseihin (Andersen & Schröder 2010, 129). Riskienhallinta voidaan järjestää riskienhallinnan standardien mukaisesti. Tunnetuimpia standardeja esitellään seuraavassa luvussa. Ne ovat ohjeistuksia, jotka helpottavat riskienhallinnan toteutusta ja seuranta, ja niitä on mahdollista hyödyntää soveltuvin osin. Kaikki standardit noudattavat pääosin samaa runkoa. Ilmonen ym. (2016, 30) esittävät perusrungon seuraavasti:

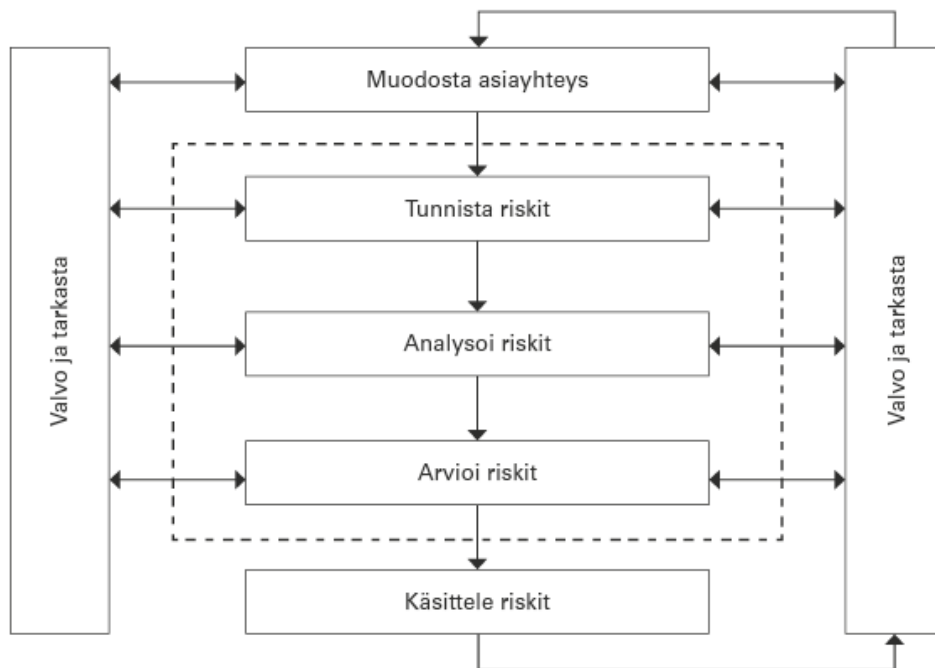
- *määritä riskienhallintatavoitteet*
- *tunnista riskit (sekä negatiiviset että positiiviset epävarmuudet)*
- *arvioi riskit vaikutuksen ja todennäköisyyden suhteen*
- *suunnittele ja toteuta riskienhallintatoimenpiteet*

- *varmista tehokas raportointi ja kommunikointi ja*
- *arvioi säännöllisesti riskienhallinnan taso ja onnistuminen*

Riskienhallintaprosessi koostuu kontekstin ymmärtämisestä, riskien tunnistamisesta, analysoinnista ja arvioinnista sekä riskien käsittelystä. Kontekstin ymmärtämisellä tarkoitetaan yrityksen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden yksityiskohtaista huomioimista. Väärinymmärryksestä voisi seurata haasteita riskienhallinnan toimenpiteiden mitoittamiseen eri tilanteissa. Toimenpiteet tulisi suhteuttaa yrityksen asettamiin tavoitteisiin. Seuraava prosessin vaihe on riskien kartoittaminen, joka sisältää riskien tunnistamisen, analysoinnin sekä arvioinnin. Kontekstin ymmärtäminen on riskien kartoittamisen edellytys. (ISO 31000 2018; Shortreed 2010, 97–108)

Riskien tunnistamista, analysointia ja arviointia voidaan tehdä joko yhtäaikaaisesti tai erikseen. Riskien tunnistamisvaiheessa huomioidaan sekä riskilähteet että riskitapahtumat. Riskien analysoinnilla luodaan parempaa ymmärrystä riskistä, sen seurauksista, riskilähteistä sekä realisoidumisen todennäköisyyksistä. Arvioinnin avulla riskejä verrataan yrityksen riskikriteereihin ja määritellään ne riskit, jotka kannattaa ottaa. ERM-kehikko yhdistää yrityksen kokonaisvastuut ja yleisen riskinottohalukkuuden. Yhteisen riskienhallintasanaston luominen helpottaa yrityksen sisäistä viestintää ja selkeyttää riskienhallintaa. (ISO 31000 2018; Shortreed 2010, 97–108; Andersen & Schrøder 2010, 131–133)

Riskien käsittely on prosessin seuraava vaihe, ja se sisältää riskienhallintatoimenpiteiden valinnan, suunnittelun ja toteuttamisen. Riskienhallintakeinoja ovat riskien välttäminen, vähentäminen, hyväksyminen tai omalla vastuulla pitäminen, siirtäminen ja jakaminen. Prosessia tukevat riskienhallinnan seuranta ja valvonta, eri osapuolten konsultointi sekä avoin kommunikaatio ja tiedonkulku. Raportoinnilla, arvioinnilla ja jatkuvalla seurannalla riskienhallintaa saadaan ylläpidettyä tarvittavalla tasolla ja kehitettyä tarpeen vaatiessa. Tehokas riskienhallinta edellyttää selkeää ja toimivaa riskiraportointia organisaation sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille. (ISO 31000 2018; Shortreed 2010, 97–108) Kuvionmuodossa riskienhallintaprosessi voidaan esittää esimerkiksi seuraavan kuvion mukaisesti. Kyseessä on AS/NZ 4360:2004 -standardin malli, joka on samassa muodossa myös ISO 31000 -standardissa. (Ilmonen ym. 2016, 32)



Kuvio 3 Riskienhallintaprosessi AS/NZ 4360:2004 -standardin mukaisesti (Ilmonen ym. 2016, 32)

3.1.2 Vertailua perinteiseen riskienhallintaan

Perinteisessä riskienhallinnassa tarkastellaan yrityksen yksittäisiä toimintoja ja niiden riskejä erikseen niin sanotusti siloissa, jolloin riskien keskinäinen yhteys ja niiden kokonaiskuva jää muodostumatta. Kommunikaatio toimintojen välillä on usein puutteellista, joten ymmärrystä riskienhallintatoimenpiteiden vaikutuksista muihin toimintoihin ei juurikaan ole. ERM auttaa ymmärtämään kokonaisuuden paremmin ja korostaa riskienhallinnan ulottamista koko organisaatioon. Perinteinen riskienhallinta keskittyy vahinko-, rahoitus- ja luottoriskeihin, kun taas kokonaisvaltainen riskienhallinta ottaa huomioon myös yrityksen toimintaan liittyvät strategiset, liiketoiminnalliset ja operatiiviset riskit. (Grace ym. 2015, 289; Beasley & Frigo 2010, 33; Andersen & Schröder 2010, 126–128)

Perinteiset riskienhallintamallit ja -prosessit eivät tarjoa riittävää kattavuutta riskien tunnistamiseen, analysoimiseen tai hallitsemiseen nykypäivänä. Ne ovat pirstaleisia ja rajoittavat riskienhallintaa, sillä ne keskittyvät vain negatiivisiin riskeihin huomioimatta positiivisia mahdollisuuksia. Kommunikointi eri toimintojen välillä ei ole avointa, joten tehtyjen toimenpiteiden

vaikutus muualla organisaatiossa jää usein epäselväksi. Perinteisessä riskienhallinnassa kokonaisvaltaista riskiraporttia ei muodosteta, vaan eri toiminnot raportoivat niiden kohtaamista riskeistä erikseen. Tämä ei anna selkeää kokonaiskuvaa riskeistä, vaan päinvastoin raportit voivat sisältää epä johdonmukaista tai ristiriitaista tietoa. Kokonaisvaltainen riskienhallinta vastaa dynaamisen toimintaympäristön luomiin haasteisiin paremmin painottaen strategianäkökulmaa sekä riskienhallinnan ulottamista koko organisaatioon. Sen avulla riskienhallintaa saadaan toteutettua mahdollisimman tehokkaasti, kun ymmärretään myös riskien välisiä suhteita. Huomio kiinnitetään kokonaisriskiin (total risk), jolla tarkoitetaan organisaation kaikkeen toimintaan ja yhteenlaskettuihin voimavaroihin liittyviä epävarmuustekijöitä ja riskejä. Yhteenlaskettuja voimavaroja ovat muun muassa aineettomat voimavarat, kuten asiakkaat ja henkilöstö. (DeLoach 2005, 1; Andersen & Schröder 2010, 123; Lam 2014, 4, 52–55; Beasley & Frigo 2010, 31)

3.2 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan hyödyt ja haasteet

Kokonaisvaltainen riskienhallinta luo useita hyötyjä yrityksille. Miccolisin ja Shahin (2000) mukaan kokonaisvaltainen riskienhallinta edistää operatiivista ja strategista päätöksentekoa parantamalla riskitietoisuutta. Beasley, Pagach ja Warr (2008) puolestaan nostavat esiin pääoman tehokkuuden kasvamisen, osakekurssien epävakauden sekä ulkoisten pääomakustannusten vähenemisen. (ks. Hoyt & Liebenberg 2011, 795) Johdon on menetelmän myötä helpompi suhteuttaa yrityksen kohtaama riskikenttä tavoiteltaviin hyötyihin (Beasley & Frigo 2010, 35). Kokonaiskuvan hahmottamisella myös uusia potentiaalisia liiketoimintamahdollisuuksia on mahdollista löytää tehokkaammin, ja se voi auttaa yritystä saavuttamaan kilpailuetua (Andersen & Schröder 2010, 76–85).

Lamin (2014) mukaan kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla on kolme huomattavaa hyötyä yrityksen toiminnalle. Ne ovat tehokkuuden kasvaminen, riskiraportoinnin paraneminen sekä liiketoiminnan suorituskyvyn kehittyminen. Riskienhallintatoiminnot toimivat usein erillisinä yksikköinä ja kokonaisvaltaisen riskienhallinnan avulla yhtenäisyyttä ja tehokkuutta voidaan parantaa. Siten on mahdollista ymmärtää ja tunnistaa paremmin niin yrityksen kohtaamat yksittäiset riskit kuin niiden keskinäiset riippuvuussuhteetkin. (Lam 2014, 53–57)

Riskiraportointi on olennainen osa riskienhallintaa ja sen johtamista. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan raportoinnin tarkoituksena on yhdenmukaistaa toimintaa ja kerätä yhteen yrityksen merkittävimmät riskit. Se voi esimerkiksi olla kooste vuoden aikana toteutuneista riskiarvioinneista, merkittävimmistä riskeistä ja riskien hallitsemiseksi tehdyistä toimenpiteistä. Tämä lisää läpinäkyvyyttä läpi organisaation, tuottaa relevanttia tietoa johdolle ja lisää sidosryhmien, kuten omistajien, rahoittajien ja yhteistyökumppaneiden luottamusta. Lisäksi ERM parantaa liiketoiminnan suorituskykyä tukemalla päätöksentekoa muun muassa tuotekehityksessä ja hinnoittelussa, pääoman allokoinnissa sekä fuusioissa. Tämän ansiosta kustannukset ja tappiot pienenevät samalla kun tulos ja yrityksen markkina-arvo kasvavat. Yrityksessä ymmärretään riskejä paremmin ja tunnistetaan riskit, jotka ovat kannattavia ottaa. (Halonen 2011, 6–8; Lam 2014, 52–56; Beasley & Frigo 2010, 33; Andersen & Schröder 2010, 126–128)

Kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla on myös haasteita ja rajoitteita. Niitä ovat tulevaisuuden epävarmuus, johtamisen rajallisuus, riskienhallintaprosessin onnistuneisuus, inhimilliset tekijät sekä kustannus-hyöty-näkökulma. Koska riskit liittyvät tulevaisuuteen ja sen ennustamiseen, kukaan ei varmuudella voi tietää toteutuvatko ne vai eivät ja mitkä tekijät niihin vaikuttavat. Kokonaisvaltainen riskienhallinta suunnitellaan tukemaan organisaation päämäärien saavuttamista, joten poikkeamat niiden saavuttamisessa vaikuttavat riskienhallinnan tehokkuuteen ja prosessin onnistumiseen. Lisäksi aina löytyy riskitekijöitä, joihin on lähes mahdotonta varautua. Inhimilliset tekijät vaikuttavat toiminnan taustalla ja ihmisen tekemät päätökset voivat olla uhka riskienhallinnan onnistumiselle. Kustannus-hyöty-näkökulmalla tarkoitetaan riskienhallinnan kannattavuutta ja siihen kuluvia resursseja: yrityksen on pohdittava, ovatko riskienhallinnan kustannukset järkeviä suhteessa kustannuksiin, jotka riski toteutuessaan aiheuttaa. (COSO 2004, 88–90)

Myös kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardeilla on tiettyjä puutteita. Ne esittävät muun muassa hierarkkisia organisaatorakenteita, jotka voivat vähentää päätöksenteon joustavuutta ja nopeutta. Lisäksi ne määräävät muodolliset riskienhallintakäytännöt ilman suhdetta yrityksen strategiaprosessiin. Standardit myös ehdottavat riskien monimuotoisuudesta huolimatta yhteistä rakennetta kaikkien riskien hallitsemiseksi koko organisaatiossa. (Andersen & Schröder 2010, 139) Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käyttöönotto ei ole helppo tai nopea prosessi,

vaan jalkauttaminen vie usein monta vuotta vaatien rinnalleen jatkuvan tuen johdolta sekä si-
joittamista henkilöstö- ja teknologiaresursseihin (Lam 2014, 54).

3.3 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardeja ja viitekehyksiä

Tässä luvussa esitellään kolmen puolustuslinjan malli sekä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardeja, joihin riskienhallintaprosessin toteutus, seuranta ja kehittäminen perustuvat. Yleisesti hyväksytyt standardit kattavat laajasti riskienhallinnan eri osa-alueet ja niiden avulla kuvataan tärkeimmät periaatteet ja käytännöt. Riskienhallintaa voidaan toteuttaa systemaattisesti ja toistettavasti niiden luoman yhteisen metodologian ja sanaston ansiosta. Kokonaisvaltainen riskienhallinta on vahvasti suositeltua, mutta ainakaan toistaiseksi sitä ei vielä vaadita yrityksiltä. (Andersen & Schröder 2010, 124; Beasley & Frigo 2009, 33; Ilmonen ym. 2016, 30) Luvussa esitellään kaksi tunnetuimmista standardeista, ISO 31000 (2018) ja COSO ERM (2017).

3.3.1 Kolmen puolustuslinjan malli

Kolmen puolustuslinjan mallia on pidetty perinteisenä tapana järjestää riskienhallinta. Se koostuu linjoista, joista ensimmäinen sijaitsee liiketoimintayksiköissä, toinen tuki/compliance-toiminnoissa ja kolmas sisäisessä tarkastuksessa. (Tuomainen 2019) Mallin tavoitteena on selkeyttää riskienhallinnan organisointia, eri toimijoiden roolia sekä heidän vastuidensa rajoja. Se auttaa muun muassa välttämään mahdollisia aukkoja ja poistamaan tarpeettomia päällekkäisyyksiä riskienhallinnassa sekä yleisesti tehostamaan riskienhallintaa. (IIA 2013, 1)



Kuvio 4 Riskienhallinnan puolustuslinjojen mallikuvio (mukaillen Evli 2018)

Ensimmäisen puolustuslinjan, liiketoimintayksiköiden, operatiivinen johto omistaa riskit ja hallitsee niitä. Puolustuslinjan tehtävänä on tunnistaa ja analysoida riskejä sekä päättää niiden hallinnan prosessista. Operatiivisen johdon vastuulla on, että riskienhallinnan taso on yksikössä riittävä. (IIA 2013, 3)

Toinen puolustuslinja on liiketoiminnoista riippumaton riskienhallintafunktio, joka johtaa ja valvoo riskienhallinnan toimeenpanoa ja sääntöjen noudattamista. Se myös auttaa riskitiedon raportoinnissa sekä kehittää ja ylläpitää riskienhallinnan kehystä. Riskienvalvonta- ja Compliance-toiminnon riippumattomuus on rajoitettua ja se raportoi ensisijaisesti johdolle. Organisaatiosta riippuen toisen puolustuslinjan rakenne voi vaihdella. (IIA 2013, 4, 6)

Sisäinen tarkastus muodostaa kolmannen puolustuslinjan. Se on riippumaton hallituksen ja ylimmän johdon tukitoiminto, joka raportoi riskienhallinnan järjestämisestä, toteuttamisesta sekä riittävydestä. Sisäinen tarkastus pystyy luotettavasti arvioimaan riskienhallinnan eri osaluueita. Sen riippumattomuus ja objektiivisuus varmistetaan itsenäisellä asemalla sekä muista toiminnoista erillisillä vastuilla. Raportointi tapahtuu suoraan hallitukselle tai vastaavalle elimelle. Toisen ja kolmannen puolustuslinjan pitäminen erillään organisaatiossa on tärkeää, sillä sisäisen tarkastuksen riippumattomuus ja siten luotettavuus voi muuten vaarantua. (IIA 2013,

5) Kolmen puolustuslinjan malli on saanut myös kritiikkiä ja tilalle on ehdotettu neljän puolustuslinjan mallia Bank for International Settlements (BIS) toimesta. Uudessa mallissa neljännen puolustuslinjan muodostaisi ulkopuolinen tarkastus, tilintarkastus. (Tuomainen 2019)

3.3.2 ISO 31000

International Organization for Standardizationin (ISO) vuonna 2018 julkaisema *ISO 31000 Risk Management – Guidelines* -standardi korvasi vuonna 2009 julkaistun *ISO 31000 Risk management – Guidelines and Principles* -version (ISO 31000 2018). Päivitys toi mukanaan enemmän strategista ohjeistusta, painotusta ylimmän johdon osallistumiseen sekä riskienhallinnan sisällyttämistä organisaation kaikkiin toimintoihin. Vuoden 2009 version lähtökohtana oli osittain Australian ja Uuden-Seelannin AS/NZS 4360:2004 -standardi, joka oli ennen ISO 31000:n julkaisua yksi tärkeimmistä standardeista. (SFS 2020; Shortreed 2010, 97–100)

ISO 31000 -standardissa riskienhallinnan periaatteiksi on määritelty muun muassa jatkuva parantaminen, sidosryhmien osallistaminen ja inhimillisten sekä kulttuuristen tekijöiden huomiointi. Riskienhallinnan standardeilla on paljon yhtäläisyyksiä, mutta myös eroja. Merkittävintä ero koskee riski-käsitteen määritelmää. ISO 31000 määrittelee riskin epävarmuuden vaikutukseksi tavoitteisiin. Käsite on laaja, sillä määritelmässä ei erotella positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia, vaan kaikki vaikutukset sisältyvät siihen. (ISO 31000 2018)

ISO 31000 huomioi kokonaisvaltaisen riskienhallinnan osatekijöinä viitekehyksen suunnittelun, riskienhallinnan toteuttamisen, seurannan ja arvioinnin sekä jatkuvan kehittämisen. Viitekehys ohjeistaa, kuinka ne implementoidaan osaksi organisaation toimintaa. ISO 31000 -viitekehys on COSO ERM -viitekehukseen verrattuna suurpiirteisempi ohjeistuksien suhteen. Sen käyttö on siten helpompaa ja organisaatio voi soveltaa sitä joustavammin omaan toimintaansa. (Baker 2011, 35) ISO 31000 -standardi soveltuu kaikille organisaatioille ja sen tavoitteita ovat muun muassa organisaation toimijoiden sitouttaminen riskienhallintaan ja vastuiden selkeä määrittely. (SFS 2020)

3.3.3 COSO ERM

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) julkaisi vuonna 2004 viitekehyksen *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, joka päivitettiin vuonna 2017 *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance* -versioon. Päivitys oli tarpeen, sillä vuosien aikana riskit ovat monimutkaistuneet ja yritysten tietoisuus riskienhallinnasta on parantunut, minkä vuoksi vanha malli ei tukenut enää riittävästi yritysten toimintaa. Ensimmäisen version painopiste oli riskienhallinnan kehittämisessä vastaamaan muuttuvan liiketoimintaympäristön vaatimuksiin. Uusi päivitetty viitekehys painottaa riskien yhteyttä strategiaan ja riskien huomioimista prosessin jokaisessa vaiheessa, strategian laatimisesta lähtien. (COSO 2017, iii)

COSO määrittelee kokonaisvaltaisen riskienhallinnan korostamalla prosessinäkökulmaa. Se on prosessi, johon vaikuttavat niin yhtiön hallitus, johto kuin työntekijätkin. Prosessi auttaa tunnistamaan yhtiöön vaikuttavia seikkoja ja hallitsemaan riskejä määriteltyjen tavoitteiden ja riskinottohalukkuuden mukaisesti. Kehyksen periaatteet on jaettu viiteen kategoriaan, jotka ovat hallinto, arvot ja kulttuuri, strategia ja tavoitteiden asettaminen, suorituskyky, tarkkailu ja seuranta sekä tiedotus, viestintä ja raportointi. Riski määritellään viitekehyksessä tapahtumaksi, joka toteutuessaan vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen haitallisesti. Tekijää, joka aiheuttaa positiivisen vaikutuksen tavoitteisiin, kutsutaan liiketoimintamahdollisuudeksi. (COSO 2017, 4–7)

3.4 Henkilöstöriskien hallinta

Aineettomat riskit ovat yrityksissä jääneet usein taka-alalle, vaikka suurin osa nykypäivänä toteutuneista vahingoista on niiden seurausta. Aineettomia riskejä tulisi yhtä lailla tarkastella kokonaisuutena, jotta riskien vaikutukset hahmotettaisiin oikein. Henkilöstöriskienhallinta on vähiten tunnettu osa kokonaisvaltaista riskienhallintaa, kun huomio on perinteisesti kiinnitetty toiminnan ja omaisuuden riskeihin. Henkilöstöriskien merkitys on kuitenkin kasvanut työelämän murroksessa, ja henkilöstö kohtaa valtavan määrän erilaisia kehittyviä riskejä. (Ilmonen ym. 2010, 47) Henkilöstöriskien hallinnan tarkoituksena on henkilöstöön kohdistuvien ja henkilöstöstä aiheutuvien riskien arviointi ja hallinta. Tämän päivän kilpailustrategioiden liittyessä

asiakaskeskeisyyteen, innovatiivisuuteen, ydinosaamiseen keskittymiseen sekä nopeaan oppimiseen, voidaan havaita, että niiden kaikkien ytimessä on henkilöstö, sen osaaminen ja motivaatio. Yritykset ovat siis riippuvaisia työntekijöistään, mutta kuitenkin henkilöstön toiminta ja tehokkuus eivät ole täydellisesti yrityksen hallinnassa. (Kauhanen 2015, 15; Halonen 2013, 43)

Niin kuin asiakkaiden, myös työntekijöiden asenteet, käyttäytyminen, odotukset ja osaaminen ovat muuttuneet digitalisaation myötä, ja nuorempia sukupolvia siirtyy työelämään. Nämä muutokset ovat sellaisia, joihin henkilöstöhallinnon (HR, Human Resources) tulisi reagoida, päivittää strategiaansa ja etsiä sopivia tapoja rekrytoida ja kehittää työntekijöitä. Yrityksen kannalta on tärkeää, että eri sukupolvien työntekijät yhdistetään oikealla tavalla. Hyvä perehdytys varmistaa uusien työntekijöiden mukaan pääsyn organisaation ja työyhteisön täysivaltaisiksi jäseniksi. Henkilöstöhallinnon ja johtamisen strateginen ja operatiivinen mukauttaminen uuteen toimintaympäristöön tukee organisaation toimintaa. (Parry & Strohmeier 2014, 314–315; Työterveyslaitos 2020) Henkilöstöriskien hallinnan kehittämällä kohti nykyaikaista ajattelutapaa turvataan yrityksen toimintojen jatkuvuutta. Organisaation hyvinvoinnin lisäksi myös yksilön hyvinvointi lisääntyy, kun riskejä tunnistetaan ja hallitaan tehokkaammin. Systemaattinen hallinta varmistaa siten suoraan yrityksen tavoitteiden saavuttamista. (Halonen 2011, 3, 30)

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään henkilöstöriskienhallinnan keinoja ja haasteita sekä HFRM-mallia. Niiden jälkeen siirrytään riskeihin vaikuttaviin tekijöihin ja riskienhallinnassa huomioitaviin seikkoihin jaettuna työympäristöön ja työyhteisön voimavaroihin, yksilöllisiin voimavaroihin sekä johtamiseen ja esimiestyöhön. Jaottelu ei ole yksiselitteinen eivätkä osa-alueiden rajat tarkkoja. Esimerkiksi työkyky, johon vaikuttavat työntekijän yksilölliset ominaisuudet, toimintakyky, ammatillinen osaaminen, työolot, työn sisältö sekä työyhteisö, sisältyy useampaan kuin yhteen mainituista osa-alueista. Hieman vastaavanlaista jaottelua on tehty muun muassa Työ ja terveys Suomessa 2012 -katsauksessa Suomen työolo- ja työhyvinvointitilanteesta (Kauppinen ym. 2013, 4).

Työn vaatimusten ja voimavarojen tasapaino on tärkeää ymmärtää. Työn vaatimusten ja voimavarojen malli (Job Demands-Resources model, JD-R) kuvaa työn ominaisuuksien yhteyttä

työntekijän hyvinvointiin. Työn vaatimuksilla tarkoitetaan jatkuvia ponnisteluja vaativia fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisaatioon liittyviä tekijöitä. Ne voivat muuttua stressitekijöiksi kasvaessaan liian suuriksi. Työn voimavarat vähentävät työn vaatimuksia, auttavat saavuttamaan tavoitteita tai edistävät työntekijän kehitystä ja oppimista. Ne tukevat hyvinvointia ja motivaatiota työssä. (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2001) Yksittäinen työn vaatimus ei välttämättä aiheuta liian suurta kuormitusta, mikäli työntekijä saa vastapainoksi voimavaroja esimerkiksi kannustavalta ja tukea antavalta esimieheltä. Tällöin kokonaiskuormitus ei kasva liian suureksi ja työntekijän työkyky säilyy hyvällä tasolla.

3.4.1 Henkilöstöriskien hallinnan keinot

Henkilöstöriskejä tulisi Stevensin (2005) mukaan hallita perinteisten riskienhallintakeinojen sijaan integroimalla riskienhallintastrategia osaksi kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Kun riskien tunnistamisen, arvioimisen ja hallinnan tekniikat ovat oikeat, toiminnan tuoma lisäarvo havainnollistuu tehokkaammin myös johdolle. Henkilöstöhallinnon vastuulla on riskeiltä suojautuminen kaikissa niissä prosesseissa, joissa henkilöstö on keskeisesti mukana. Proaktiivisuus eli ennakkoiva toiminta on henkilöstöriskienhallinnassa tärkeää henkilöstön hyvinvoinnin ja kehittämisen näkökulmasta. (Stevens 2005, 3)

Henkilöstöjohtamisen avulla (HRM, Human Resource Management) henkilöstövoimavaroja voidaan johtaa niin, että niistä saadaan paras mahdollinen hyöty. Voimavarojen lisäksi henkilöstöön liittyy paljon riskejä, joiden hallinnasta HRM:ssa on pitkälti kyse. HRM on yksi kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulmista henkilöstöriskien hallintaan ja se otetaan huomioon koko organisaation riskienhallinnassa. Se keskittyy usein henkilöstön hyvinvointiin, motivaatioon, kompetenssiin ja työnjakoon vaikuttaviin asioihin, joiden avulla pyritään sovittamaan työtehtävät ja työntekijät parhaalla mahdollisella tavalla yhteen ja edistämään henkilöstön tehokkuutta. Inhimillisten riskien hallintakeinoihin voidaan laskea mukaan kaikki johdon tekemät päätökset ja yrityksen käytännöt, joilla on vaikutusta henkilöstöön. HRM koostuu henkilöstöresurssien hallinnasta, palkitsemisesta, kehittämisestä sekä ylläpitämisestä ja suojelemisesta. (Kauhanen 2012, 16; Flink ym. 2007, 256–268) Seuraava kuvio hahmottelee HRM:n osalueita sekä niihin vaikuttavia tekijöitä.



Kuvio 5 Keskeiset HR-prosessit ja niihin vaikuttavat tekijät (mukaillen Flink ym. 2007, 368)

HR-prosessit ovat alttiita sekä sisäisen että ulkoisen toimintaympäristön vaikutuksille. Sisäisen ympäristön vaikutukset sisältävät muun muassa strategian, tavoitteet, organisaatiokulttuurin ja johtamisen, jotka määrittävät pitkälle HR:n toimintaa ja onnistumista. Ulkoisen ympäristön vaikutuksia aiheuttaa esimerkiksi lainsäädännöstä, vallitsevasta markkinatilanteesta, kilpailukykyä sekä tarjolla olevasta työvoimasta.

HR-prosesseista henkilöstöresurssien hallinta sisältää henkilöstön hankkimisen, perehdyttämisen, sijoittamisen ja vähentämisen. Työntekijää rekrytoidessa tulee huomioida hänen työtehtävään soveltuvuutensa lisäksi soveltuvuus organisaatioon ja sen kulttuuriin. Henkilöstöresurssien sijoittamisen tavoitteena on löytää sopivimmat työntekijät eri tehtäviin. Kilpailukykyyn säilyttäminen edellyttää uudistumista, ja henkilöstön kehittämisellä (HRD, Human Resource Development) varmistetaan tarvittava osaaminen myös tulevaisuudessa. Organisaatio voi luoda edellytykset oppimiselle, mutta vastuu oppimisesta ja itsensä kehittämisestä on ensisijaisesti työntekijällä itsellään. Palkitseminen kannustaa henkilöstöä toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti, ja sen tarkoituksena on muun muassa sitouttaa ja motivoida työntekijöitä, houkutella potentiaalisia työnhakijoita, saada kilpailuetua ja lisätä tuottavuutta. Se siis tuottaa hyötyä sekä työntekijälle että yritykselle. Henkilöstöresurssien ylläpitämisellä ja suojelemisella turvataan työntekijöiden hyvinvointia. (Kauhanen 2012, 70, 116, 144–152)

Henkilöstöriskienhallinnan strategiassa määritellään riskien arvioinnin toteutuksen ja keskeisten toimijoiden, kuten johdon ja esimiesten, työterveyshuollon sekä työntekijöiden vastuut ja roolit. Riskienhallinnan organisoinnin vastuu on johdolla ja hallituksella, ja heidän tulee huolehtia siitä, että muut toimijat tunnistavat omat roolinsa. Osallistamalla henkilöstöä, riskienhallinnasta saadaan strateginen ajattelu- ja toimintatapa. Henkilöstöriskien hallinnan kentällä on paljon eri toimijoita, joiden roolit ja vastuut vaihtelevat muun muassa toimialasta ja yhtiömuodosta riippuen. (Halonen 2011, 19–23) Rooleja käydään tarkemmin läpi tämän tutkimuksen empiriaosuudessa luvussa neljä. Selkeä riskiraportointi on tehokkaan riskienhallinnan edellytys ja siinä on tuotava esille strategian toteutumiseen vaikuttavat henkilöstöön liittyvät tekijät (Halonen 2013, 94–102).

Henkilöstöriskienhallinta sisältää laajasti erilaisia tapoja, toimintoja, välineitä ja mittareita riskien hallintaan. Riskien tunnistamisessa voidaan käyttää tarkistuslistoja tai kehittyneempiä työkaluja, joita on suunniteltu erilaisille yrityksille. Työkalun valintaa tärkeämpää on se, kuinka organisaatio onnistuu soveltamaan välineen omaan käyttöönsä sopivaksi. Huomiota tulisi kiinnittää yksittäisten riskien ohella myös riskien yhteisvaikutukseen. Tärkeintä riskienhallinnassa ovat yhteinen tahtotila, selkeät tavoitteet ja yhtenäinen terminologia väärinkäsitysten välttämiseksi. (Halonen 2011, 19–23)

3.4.2 Inhimillisiin tekijöihin perustuvien henkilöstöriskien hallinta HFRM-mallin avulla

Yksi tapa tarkastella henkilöstöriskejä ja niiden hallintaa on inhimillisten tekijöiden näkökulma. Flourisin ja Yilmazin HFRM-mallissa (Human Factor Management Model) inhimillisten henkilöstöriskien hallinta kytketään kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan huomioiden samalla strateginen näkökulma, johtamisprosessit sekä kestävä kehitys. Malli koostuu viidestä vaiheesta, jotka ovat SWOT-analyysi, inhimillisiin tekijöihin perustuvien henkilöstöriskien määrittely ja analysointi, riskien käsittely, mallin tehokkuuden arviointi sekä systeemin parantaminen. (Flouris & Yilmaz 2010, 31)



Kuvio 6 Henkilöstöriskienhallinnan HFRM-malli (mukaillen Flouris & Yilmaz 2010, 31)

SWOT-analyysin (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) avulla on mahdollista luoda kokonaiskuva yrityksen tilanteesta ja tunnistaa henkilöstön vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Vahvuuksiin yritys voi itse vaikuttaa. Henkilöstövoimavarat ovat parhaimmillaan yrityksen vahvuus, jolloin työtyytyväisyys on parempi ja riskienhallinta sekä johtaminen tehokkaampaa. Vahvuutta lisäävät muun muassa sitoutunut, motivoitunut ja osaava henkilöstö sekä proaktiivinen johto. Mahdollisuudet ja uhat puolestaan ovat tekijöitä, joihin yritys ei voi suoraan vaikuttaa. Mallin toisessa vaiheessa, riskien määrittelyssä ja analysoinnissa, huomioidaan henkilöstöriskeihin vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tekijät. Sisäisiä tekijöitä ovat esimerkiksi tunnetila, motivaatio ja stressi. Työolosuhteet ja organisaatiokulttuuri ovat esimerkkejä ulkoisista tekijöistä. Tekijöiden tunnistamisen jälkeen riskin suuruutta arvioidaan. (Flouris & Yilmaz 2010, 31–39)

Kolmas vaihe sisältää päätöksenteon riskienhallinnan vaihtoehtoista ja riskien käsittelystä. Riskkejä on mahdollista pitää, siirtää, välttää tai hallita. HFRM-mallin tehokkuuden arviointi sisältää arviointia mallin käytön, vahvuuksien sekä heikkouksien näkökulmista, ja niiden raportointia. HFRM-systeemin parantamisella varmistetaan sen ajantasaisuus yrityksen muuttuviin tarpeisiin nähden. Prosessin jokaisen vaiheen ohella on tärkeää muistaa jatkuva kommunikointi, tarkastelu ja seuranta, joilla varmistetaan paras mahdollinen hyöty. (Flouris & Yilmaz 2010, 41–43)

3.4.3 Henkilöstöriskien hallinnan haasteet

Halosen (2013) tutkimuksen mukaan henkilöstöriskienhallinta koettiin suomalaisissa organisaatioissa tärkeäksi toiminnan jatkuvuudelle, mutta siitä huolimatta henkilöstöriskejä ei huomioitu osana kokonaisvaltaista riskienhallintaa eikä näin otettu strategianäkökulmaan mukaan. Toimijoiden paljous ja epäselvät roolit ja vastuut yhdistettynä riskien kompleksisuuteen tekevät henkilöstöriskien hallinnasta vaikeaa ilman systemaattista lähestymistapaa. Epäselvien roolien vuoksi osa prosesseista voi joko jäädä kokonaan suorittamatta tai työtä tehdään osittain päällekkäin. (Halonen 2013, 97)

Kommunikoinnin puute toimijoiden välillä voi osoittautua kompastuskiveksi. Kommunikaation merkitys korostuu yhteisiä tahtotiloja ja tavoitteita määriteltäessä. On tutkittu, että työterveyshuollot haluaisivat osallistua enemmän työolojen arviointiin ja toimenpiteiden suunnitteluun, mikäli heitä pyydetäisiin mukaan. Yrityksissä taas koetaan, että työterveyshuollon osallistuminen toisi vain vähäistä hyötyä kustannuksiin nähden. (Halonen 2011, 27)

Aikaisemmissa tutkimuksissa on myös havaittu, että henkilöstöriskien hallinta on ollut pääosin reaktiivista eli huomiota kiinnitetään vain nykytilanteeseen ja akuutteihin ongelmiin (Parantainen ym. 2010; Halonen 2013, 135). Sitä tulisi kehittää proaktiivisemmaksi eli ennakoivammaksi toiminnaksi. Siten voidaan luoda työympäristö, jossa henkilöstö voi hyvin ja pääsee kehittämään itseään. (Ilmarinen 2015; Stevens 2005, 3)

3.4.4 Työympäristö ja työyhteisön voimavarat

Työympäristö ja työyhteisö muodostavat merkittävän osan työntekijän hyvinvoinnista ja henkilöstöriskeistä. Työympäristöön voidaan laskea kuuluvaksi muun muassa fyysiset tekijät, sisäympäristö, tapaturman vaarat, kemialliset ja biologiset tekijät (PK-RH 2019a; Reijula 2012, 129). Kuten aiemmin rajattiin, nämä tekijät jäivät tässä tutkimuksessa vähemmälle tarkastelulle. Työyhteisön toimintaan voidaan ajatella kuuluvan laajasti eri osa-alueiden riskejä, kuten johtamisen, ajankäytön, kulttuurin ja ilmapiirin, tiedonkulun sekä palkkauksen riskit, aiemmin esitellyn luokittelun mukaisesti (PK-RH 2019a). Työyhteisön toiminnan keskiössä ovat ihmiset

ja ”ihanteellisessa tilanteessa työntekijöiden hyvinvointi ja organisaation tavoitteet tukevat toisiaan”, Vartia (2013, 79) toteaa. Tässä tutkimuksessa johtamista ja esimiestyötä käsitellään omana kokonaisuutenaan alaluvussa 3.4.6.

Työyhteisön ilmapiiri ja työkavereilta saatu tuki kehittävät toimintaa myönteiseen suuntaan. Avoin ja kannustava ilmapiiri sekä sosiaalinen tuki toimivat työn voimavarana. Ne voivat parhaimmillaan parantaa työntekijöiden suoritusta ja edistää niin henkistä kuin fyysistäkin hyvinvointia. Vastaavasti kireä ilmapiiri, ristiriidat ja konfliktit sekä työpaikkakiusaaminen aiheuttavat tyytymättömyyttä ja työpahoinvointia. (Demerouti ym. 2001; Vartia 2013, 79) Työterveyslaitoksen (TTL) mukaan hyvinvoivassa työyhteisössä ollaan avoimia ja luotetaan, uskalletaan puhua myös ongelmista, innostetaan toisia, annetaan myönteistä palautetta ja pystytään säilyttämään toimintakyky muutostilanteissa (TTL 2020b). Optimaalisessa tilanteessa henkilöstön osaamista hyödynnetään oikealla tavalla ja henkilöstöä osallistetaan aktiivisesti. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön lisää motivaatiota ja työn mielekkyyttä. Heikot vaikutusmahdollisuudet päinvastoin voivat heikentää työkykyä. (TTL 2017)

Terve organisaatiokulttuuri lisää henkilöstön hyvinvointia ja ehkäisee inhimillisten virheiden syntyä samalla tukien organisaation strategiaa. Avoimuuden ja luottamuksen kulttuuri on tärkeää, sillä se mahdollistaa keskustelun myös arkaluontoisemmista riskeistä ja parantaa tietoisuutta niistä. (Andersen & Schröder 2010, 135)

3.4.5 Yksilöiden voimavarat

Seuraavaksi käsitellään yksilöiden voimavaroja, joihin tässä lasketaan kuuluviksi työkyky ja koettu terveys, psyykinen hyvinvointi ja mielenterveys, elintavat, osaaminen sekä työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden kokeminen. Samassa yhteydessä esitellään työnantajan velvollisuuksia huolehtia työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta sekä työterveyshuollon roolia.

Työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistäminen on tärkeä osa henkilöstöriskien hallintaa. Työkyvystä on pidettävä huolta, sillä se ei säily itsestään hyvänä. Terveys sekä fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky muodostavat työkyvyn perustan. Fyysinen terveys sisältää liikunta-

sekä hengitys- ja verenkiertoelinten toimintakyvyn ja psyykkinen työkyky yksilön kyvyt ja taidot, motivaation, tunne-elämän tasapainon, minäkäsityksen sekä sosiaaliset taidot. Työyhteisö voi kannustaa parempiin valintoihin, kuten terveelliseen työaikaiseen ruokailuun, liikuntaan sekä tupakoinnin lopettamiseen. Tuesta ja kannustuksesta huolimatta jokainen on kuitenkin viime kädessä vastuussa omista valinnoistaan. Ravitsemus- ja liikuntatottumusten lisäksi riittävä uni ja palautuminen sekä sosiaaliset suhteet tukevat työssä jaksamista. Sosiaalinen työkyky käsittää taidon omaksua työroolin, toimia avoimessa vuorovaikutuksessa sekä sitoutua työpaikan arvoihin ja normeihin. Keskeisessä asemassa on lisäksi työn mielekkyys, jonka kokemiseen vaikuttavat omat arvot, asenteet ja motivaatio. Mielekkäät kehittymisen mahdollisuuksia sisältävät työtehtävät edistävät psyykkistä työkykyä. Vastuu työkykytoiminnan edistämisestä työpaikalla on esimiehillä ja johtajilla. (TTL 2020c; PK-RH 2019a) Toimintaan olisi tärkeää saada mukaan niin johto, esimiehet kuin henkilöstökin (Ilmarinen & Koskela 2015).

Riittävä palautuminen ehkäisee ylikuormitusta ja lisää terveyttä, hyvinvointia ja suorituskyykyä. Henkilökohtaiset valinnat ja elintavat vaikuttavat työstä palautumiseen, ja palautumista edistävät riittävä uni ja säännöllinen liikunta. Liikunta ehkäisee myös työ- ja toimintakykyä heikentäviä sairauksia. (Perkiö-Mäkelä 2013; 97) Sarkkisen (2017) artikkelissa TTL:n johtava asiantuntija Jaana Laitinen kertoo palautumisen merkityksestä kuormittumisen ehkäisyssä. Hän kuvailee palautumista aivojen, kehon ja mielen irrottautumisena ja elpymisenä työstä. Riittämätön palautuminen voi pahimmillaan johtaa sairauksiin ja työuupumukseen. Palautumisen tärkeydestä huolimatta, noin puolet työntekijöistä ei palaudu täysin työn rasituksesta työpäivän jälkeen (Kivekäs & Ahola 2013, 106).

Osaaminen ja elinikäinen oppiminen voidaan nähdä voimavaroina, ja osaamista on tärkeää kehittää organisaation uudistamiseksi. Itsensä johtamisen taito on avainasemassa, mutta osaamisen kehittäminen vaatii myös työnantajan tukea. (Leppänen ym. 2013, 114) Kiire ja aikapaineet luovat haasteita osaamisen kehittämiseksi niin työntekijöillä kuin esimiehilläkin (Rajander-Juusti 2015, 33–36). Työn intensiteetti ja työmäärät ovat kasvaneet. Hektisessä ympäristössä kuormitusta on Laitisen mukaan mahdollista ehkäistä muun muassa selkeyttämällä työn tavoitetta ja merkitystä, keskittymällä yhteen asiaan kerrallaan ja pitämään työajat kohtuullisina sekä pyytämällä tarvittaessa tukea ja antamalla sitä muille. (Sarkkinen 2015) TTL (2020b) määrittelee hyvinvoivan työntekijän motivoituneeksi, innostuneeksi ja vastuuntuntoiseksi työntekijäksi,

joka pääsee hyödyntämään vahvuuksiaan ja osaamistaan työssä. Hän saa palautetta työstään, pyrkii kohti tavoitteita ja kokee itsensä tarpeelliseksi. Työn itsenäisyys ja muilta saatava tuki ovat tasapainossa, ja työssä onnistuminen edistää työn imun eli ilon ja innostumisen kokemista. (TTL 2020b)

Riskinarviointi on sekä työkykyä ylläpitävän toiminnan että työsuojelu- ja työterveystoiminnan perusta työpaikalla Euroopan parlamentin ja neuvoston puitedirektiivin 89/391/ETY mukaisesti. Parantamalla esimiesten tietoisuutta psyykkistä hyvinvointia tukevista käytännöistä ja mahdollisuuksista voidaan edistää työntekijöiden henkistä hyvinvointia ja mielenterveyttä ja riskiarvioinneissa tunnistaa paremmin niihin vaikuttavia tekijöitä. (Ahola 2011, ks. Kivekäs & Ahola 2013, 112) Lakisääteisyys on ohjannut pitkälti henkilöstöriskienhallintaa psykososiaalisten riskien osalta, vaikka lakien noudattamisen ei pitäisi olla riskienhallinnan tärkein tehtävä (ESENER-1 2010, 11; Halonen 2013, 98).

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työntekijöistään ja torjumaan työtapa-
turmia sekä ammattitauteja. Työturvallisuus sisältää työpaikan fyysiset, psyykkiset ja sosiaali-
set olot. Työnantajan ja työntekijöiden välisellä yhteistoiminnalla, työsuojelulla, huolehditaan
siitä, että työpaikalla on turvallista ja terveellistä tehdä työtä. (Työturvallisuuskeskus 2019)
Työturvallisuuslain 8 § kuvaa työnantajan yleistä huolehtimisvelvollisuutta seuraavasti:

Työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön, samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738)

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383 velvoittaa työnantajat järjestämään työntekijöilleen ehkäisevän työterveyshuollon palvelut. Työterveyshuolto on tärkeä kumppani työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Työhyvinvointi syntyy pitkäjänteisellä toiminnalla organisaation arjessa. Toiminta voi kohdistua esimerkiksi suoraan henkilöstöön tai työympäristöön. Sillä voidaan vaikuttaa työntekijöiden suorituskykyyn ja siten organisaation kilpailukykyyn ja tulokseen. (Rajander-Juusti 2015, 33–36; TTL 2020b) Suomalaiset työntekijät kokevat, että tehtävänkuvien ja

odotusten selkeys sekä joustaminen elämäntilanteiden ja tarpeiden mukaan vaikuttavat heidän hyvinvointiinsa. Heistä yli 70 prosenttia ajattelee, että työnantajan vastuu työhyvinvoinnin edistämisestä tulisi olla suurempi. (CGI 2020, 23) Halosen (2011, 102) tutkimus osoittaa, että työterveyshuollolta toivotaan enemmän asiantuntijuutta ja apua henkilöstöriskien hallintaan suomalaisissa organisaatioissa. Tiivistämällä työterveyshuollon ja työpaikan yhteistyötä on mahdollista päästä vaikuttamaan terveys- ja työkykyongelmien syihin. ”Työhyvinvoinnin kehittämispolitiikalla ja sen uudistumisella on merkittävä rooli työpaikkojen tukemisessa työelämän laadun, työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämisessä ja edelleen yhteiskunnan hyvinvoinnin vahvistamisessa”. (Kauppinen ym. 2013, 8–11)

Työturvallisuuslain ja työterveyshuoltolain lisäksi työnantajien on noudatettava muun muassa työsopimuslakia (26.1.2001/55), työaikalakia (5.7.2019/872), työeläkelakeja (kuten työntekijän eläkelaki TyEL 19.5.2006/395 sekä yrittäjän eläkelaki YEL 22.12.2006/1272) ja työtapa-turma- ja ammattitautilakia (24.4.2015/459).

3.4.6 Johtaminen ja esimiestyö

Henkilöstöriskien hallinta perustuu hyvään johtamiseen ja esimiestyöhön. Työn muutokset vaativat myös johtamisen ja esimiestyön uudistumista, ja samalla niiden vaatimukset ovat kasvaneet toimintaympäristön monimutkaistuessa. Yksilöiden johtaminen ja motivointi korostuvat. Johtamistaidot ovat yksi ratkaiseva tekijä muutoksessa selviämisessä. (Halonen 2011, 14; Rajander-Juusti 2015, 5). Ilmarinen & Koskela (2015) tunnistavat uudistumisen johtamisen merkityksen. Esimerkiksi digitalisaation aiheuttamat muutokset ulottuvat kaikkialle yrityksessä: ”Johtamisessa on käsiteltävä samanaikaisesti niin mahdollisuuksia ja uhkia, epävarmuuksia ja valintoja kuin vanhan purkamista ja uuden luomista.” Voimakas uudistuminen synnyttää myös muutosvastarintaa, jota johdon on käsiteltävä. Ketterän, vähemmän jäykän ja hierarkkisen johtamiskulttuurin omaava yritys pärjää uudessa toimintaympäristössä paremmin. Kuitenkin hyvän johtamisen ydinasiat, kuten ihmisten motivoiva johtaminen, selkeä tavoitteiden asettaminen ja systemaattinen toiminnan seuranta, säilyvät tärkeinä myös tulevaisuudessa. Johtamisen lähtökohtana tulee olla organisaation strategia ja tavoitteet. (Ilmarinen & Koskela 2015)

Osallistava johtaminen edistää työpaikan terveyttä ja terveyden edistämisen näkökulman tulisi olla mukana kaikessa päätöksenteossa. Päätöksentekoon osallistuminen on työn voimavara. Johdon tehtävänä on varmistaa avoin ja terve ilmapiiri. (TTL 2020d) Hyvin johdettu organisaation muutos, tuen tarjoaminen, selkeät tavoitteet ja vaatimukset ja toimiva viestintä ehkäisevät henkilöstöriskien toteutumista. Työntekijöiden itsenäisyys on lisääntynyt muutoksessa ja esimiehiltä odotetaan uudistumista valvojista valmentajiksi. Itseohjautuvien verkostojen ja tiimistöiden lisääminen on keino parantaa työntekijöiden omia vaikutusmahdollisuuksia ja siten työn mielekkyyttä. Yhteistyön lisääminen toimintojen välillä ja siilojen vähentäminen edesauttavat yrityksen vuorovaikutuksen avoimuutta. (Halonen 2011, 14; Ilmarinen & Koskela, 2015) Ikäjohtaminen eli eri-ikäisten työntekijöiden tarpeiden ja odotusten huomiointi on tärkeää. Sen avulla voidaan tukea työntekijöitä ja hyödyntää heidän vahvuuksiaan parhaalla mahdollisella tavalla. (TTL 2020d)

Tutkimusten mukaan oikeudenmukainen johtaminen ja esimiestyö ovat yhteydessä työhön sitoutumiseen, työhyvinvointiin ja sairauspoissaoloihin. Johtamisen kehittäminen on yksi tärkeimmistä asioista suomalaisen työhyvinvoinnin kehittämisessä. Onnistunut työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää sen kytkemistä osaksi organisaation strategiaa. (Ervasti & Joensuu 2013, 59–60) Lisäksi kokonaisvaltainen riskienhallinta asettaa omat vaatimuksensa johtamiselle. ERM:ssa onnistuminen ja menestyvät riskienhallintakäytännöt vaativat johdon ja hallituksen tukea, hyviä johtamistaitoja ja laajaa ymmärrystä riskienhallinnasta myös ylemmillä tasoilla. Riskienhallinnan konsepti tulisi saada osaksi yrityskulttuuria. (Andersen & Schröder 2010, 133–135)

TTL listaa hyvän johtamisen kriteereiksi luottamuksen ja arvostuksen, yhteistyön ja verkostot, monimuotoisuuden sekä yksilöllisyyden, osaamisen ja kehittymisen sekä uudistumisen ja osallisuuden. Luottamuksen ja arvostuksen saaminen ja ylläpitäminen onnistuvat muun muassa läpinäkyvällä ja eettisellä toiminnalla, oikeudenmukaisella kohtelulla sekä avoimella keskustelukulttuurilla. Yhteistyössä tärkeää ovat yhteiset tavoitteet ja niihin sitoutuminen. Henkilöstön monimuotoisuus tulisi nähdä toimintatapojen kehittymistä edistävänä voimavarana ja yksilölliset ominaisuudet ja osaaminen huomioida työtehtävien suunnittelussa. Hyvä johtaminen tukee voimavaroiltaan ja työkyvyltään erilaisten ihmisten työskentelyä tasapuolisesti. Osaamisen kehittäminen on tavoitteellista ja sitä ennakoitaan. Henkilöstöä osallistetaan uudistumisessa ja

uudistusten vaikutuksia arvioidessa myös henkilöstön hyvinvointi otetaan huomioon. (TTL 2020d) Kun perusta työhyvinvoinnille ja työssä jaksamiselle on kunnossa, satunnaiset voimavaroja kuluttavat tilanteet eivät aiheuta työntekijöille liiallista kuormitusta.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA KESKEISET TUTKIMUSTULOKSET

4.1 Tutkimusaineiston kerääminen, käsittely ja analysointi

Seuraavaksi siirrytään tutkimuksen empiriaan ja kuvataan tutkimusaineistoa ja sen keräämistä, käsittelyä sekä analysointia. Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen tärkeimpänä aineistona toimivat kuusi puolistrukturoitua asiantuntijahaastattelua. Haastattelut toteutettiin aikavälillä 16.12.2019–9.3.2020. Haastateltaviksi pyydettiin vakuutusosalalla työskenteleviä riskienhallinnan ja henkilöstöriskien asiantuntijoita. Haastatteluista viisi toteutettiin kasvokkain ja yksi sähköpostitse aikataulutuksellisista syistä. Haastattelut kestivät 25–56 minuuttia, ja ne nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastattelujen puhtaaksi kirjoittaminen tekstimuotoon auttaa löytämään niiden olennaisimmat merkitykset. Analysointi tehdään teorialähtöisellä sisällönanalyysillä, jolloin aineiston analyysiä ohjaa aikaisemman tiedon perusteella luotu teoria. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127) Haastateltavat sekä heidän edustamansa vakuutusyhtiöt säilytetään tutkimuksessa anonyymeina, sillä tutkimuksen tavoitteena ei ole tarkastella yksittäisten toimijoiden käytäntöjä vaan muodostaa parempi ymmärrys henkilöstöriskeistä ja niiden hallinnasta vakuutusyhtiöissä.

Kuusi haastateltavaa edustaa neljää Suomessa toimivaa vakuutusyhtiötä. Kahdesta yhtiöstä on valittu mukaan kaksi edustajaa, sekä henkilöstöriskien hallinnan asiantuntija ensimmäisestä puolustuslinjasta että riskienhallinnan asiantuntija toisesta puolustuslinjasta. Tutkimuksen tavoitteeksi asetettiin kattavan kuvan muodostaminen vakuutusyhtiöiden henkilöstöriskienhallinnasta huomioimalla sekä ensimmäinen että toinen puolustuslinja. Haastateltavista neljä edustaa

1. puolustuslinjaa ja kaksi 2. puolustuslinjaa. Tiedonkeruuprosessiin kuuluu haastateltavien tietämyksen etukäteiskartoitus, mikä myös lisää tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 44–48). Seuraava taulukko esittää haastateltavat. Haastateltavista käytetään jatkossa koodilyhenteitä H1, H2, H3, H4, H5 ja H6.

HAASTATELTAVA	HAASTATELUN KESTO	TAUSTA
H1	43 min	Riskienhallinnan asiantuntija, 2. puolustuslinja
H2	25 min	Henkilöstöriskien asiantuntija, 1. puolustuslinja
H3	56 min	Henkilöstöriskien asiantuntija, 1. puolustuslinja
H4	27 min	Henkilöstöriskien asiantuntija, 1. puolustuslinja
H5	37 min	Henkilöstöriskien asiantuntija, 1. puolustuslinja
H6	sähköpostitoteutus	Riskienhallinnan asiantuntija, 2. puolustuslinja

Taulukko 1 Tutkimuksen haastateltavat

Tutkimukseen valitulle teemahaastattelulle on ominaista, että haastattelun teemat on määritelty etukäteen, mutta uusia kysymyksiä voi nousta keskustelun myötä ja haastateltavalle sallitaan enemmän vapauksia vastauksiinsa. (Koskinen ym. 2005, 104–105) Haastattelurunko muodostuu kolmesta teemasta, jotka ovat vakuutusalan murros, korostuneet henkilöstöriskit sekä kokonaisvaltainen riskienhallinta. Samaa runkoa käytettiin kaikissa haastatteluissa, mutta asiantuntijan osaamisalueesta riippuen jokainen haastattelu painottui eri teemoihin. Henkilöstöhallinnon edustajilla painopiste oli henkilöstöriskeissä ja niiden hallinnassa käytännön näkökulmasta ja riskienhallintatoiminnossa työskentelevillä kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa. Tarkentavat kysymykset kohdistuivat kunkin asiantuntijan osaamisalueeseen ja näin ollen vaihtelivat haastatteluiden välillä. Haastattelurunko on tutkimuksen liitteenä. Haastattelujen avulla saatiin muodostettua kattava käsitys tutkimuksen aiheesta ja asiantuntijoiden erilaiset taustat toivat monipuolisuutta tuloksiin.

Seuraavaksi esitellään haastateltavia ja heidän taustojaan. H1 on kokenut riskienhallinnan asiantuntija ja työskennellyt vuosien ajan vakuutusosalalla, joten hän on luotettava henkilö kuvaamaan vakuutusalan murrosta ja riskienhallinnan kehitystä. Hän edustaa 2. puolustuslinjaa ja haastattelussa painottui riskienhallintatoiminnon näkökulma. Henkilöstöhallinnossa työskentelevällä H2:lla on vankka kokemus henkilöstön johtamisesta ja henkilöstöriskeistä. Hän työskentelee samassa yhtiössä H1:n kanssa. H2 on työskennellyt pitkään vakuutusyhtiössä, joten haastattelu tarjosi laajan näkemyksen vakuutusalan ja henkilöstöriskien kehittymisestä. Kolmas haastateltava, pitkän linjan henkilöstöriskien hallinnan asiantuntija, toi näkemystä erityisesti henkilöstöriskeistä ja työkyvystä. Haastattelussa painoutuivat henkilöstöriskien hallinnan keinot, työkykyjohtaminen sekä työhyvinvoinnin merkitys. H3 on toiminut pitkään vakuutusosalalla, joten hän on myös alan kehityksen asiantuntija.

H4:lla on tuore näkemys vakuutusosalta, mutta pitkä kokemus henkilöstöriskien hallinnan ja työkykyjohtamisen saralta. Haastattelu painottui henkilöstöriskien hallinnan käytännön toteutukseen ja auttoi muodostamaan siitä kattavan kuvan. Haastattelussa käytiin laajasti läpi myös nykypäivän merkittävimpiä henkilöstöriskejä. H5:n haastattelu toi tutkimukselle tärkeää tietoa nykypäivän merkittävimmistä henkilöstöriskeistä ja konkreettisista keinoista niiden hallintaan ensimmäisen puolustuslinjan näkökulmasta. H5:lla on pitkä kokemus henkilöstöhallinnosta. Työelämän murroksen näkökulma ja jatkuvan muutoksen luomat mahdollisuudet ja haasteet pysyivät mukana läpi haastattelun. H6 työskentelee riskienhallintatoiminnossa 2. puolustuslinjassa, samassa yhtiössä H5:n kanssa. Haastattelu oli tarkoitus toteuttaa kasvotusten, mutta sovittu aika peruuntui sairastapauksen vuoksi. Sen jälkeen aikataulutuksellisista syistä haastattelu sovittiin hoidettavaksi sähköpostitse. Sähköpostitse saaduissa kattavissa vastauksissa korostui kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulma. Se auttoi muodostamaan kuvan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan merkityksestä henkilöstöriskien hallinnassa.

Litteroidut haastattelut jaettiin tulkinnan helpottamiseksi värikoodein neljään teemaan mukailleen haastattelurungon teemoja. Punaisella korostettiin vakuutusalan murrokseen ja sen merkittävyyteen sekä yhtiön toiminnan ja työn sisällön muutoksiin liittyvät vastaukset. Sinisellä korostettiin murroksessa korostuneet ja merkittävimmät henkilöstöriskit. Kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan ja henkilöstöriskienhallinnan toteutukseen liittyvät vastaukset merkittiin vihre-

ällä ja viimeiseksi oranssilla värillä korostettiin henkilöstöriskienhallinnan tulevaisuutta ja tulevaisuuden näkymiä koskevat vastaukset. Värikoodien avulla vastauksien analysointi ja jaottelu alalukuihin helpottui. Tutkimukseen valittu teorialähtöinen sisällönanalyysi perustuu aikaisemman tiedon perusteella luotuun teoriaan ja sen avulla pyritään löytämään aineiston tärkeimmät merkitykset (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127–129).

Tutkimuksessa hyödynnettiin myös toista tutkimusmenetelmää asiantuntijahaastatteluiden lisäksi tukemaan haastattelujen tuloksia. Vakuutusalan murrosta tutkittiin etsimällä aiheesta internet-lähteitä vuosilta 2016–2019. Tämän tarkoituksena oli syventää ymmärrystä rakennemuutoksen merkittävydestä. Aiheesta etsittiin systemaattisesti tietyin hakusanoin ja -fraasein julkaisuja kolmelta suurimmalta Suomessa toimivalta vakuutusyhtiöltä. Mukaan valittiin myös muiden tahojen tekemiä julkaisuja, joissa haastatellaan kyseisten yhtiöiden edustajia. Valitut (suurimmat) yhtiöt ovat OP Ryhmä, LähiTapiola-ryhmä sekä If. Julkaisuja löytyi runsaasti, joten niistä vain relevanteimmat valittiin mukaan. Hakusanoina ja -fraaseina on käytetty seuraavia:

- *Vakuutusala/vakuutusalan murros + yhtiön nimi*
- *Digitalisaatio + yhtiön nimi*
- *Teknologia + yhtiön nimi*

4.2 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tulokset esitellään jaettuna seitsemään alalukuun mukailien haastattelun rungon teemoja. Ensimmäiseksi vakuutusalan rakennemuutoksen merkittävyyttä arvioidaan pohjautuen asiantuntijahaastattelujen tulosten ja sen jälkeen erillisessä luvussa internet-lähteiden pohjalta. Tämän jälkeen siirrytään murroksessa korostuneisiin nykypäivän merkittävimpiin henkilöstöriskeihin ja vakuutusyhtiöiden riskienhallintaan. Riskienhallintaa kuvaavassa alaluvussa 4.2.4 lähteinä on käytetty vakuutusyhtiöiden julkisia riskienhallintakertomuksia. Luvussa 4.2.5 käsitellään henkilöstöriskien hallinnan käytännön toteutusta. Sen jälkeen riskienhallintaa tarkastellaan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulmasta. Lopuksi vielä paneudutaan tulevaisuuden näkymiin, niin yleisesti vakuutusosalalla kuin henkilöstöriskienkin osalta.

4.2.1 Vakuutusalan murroksen merkittävyys haastatteluihin perustuen

Murroksen kokeminen erittäin merkittävänä korostui jokaisessa haastattelussa. Sen nähdään luovan sekä uusia mahdollisuuksia että haasteita alan toimijoille. Haastateltavilla oli yhteinen näkemys siitä, että muutostahti on ollut voimakasta viime vuosina ja tulee todennäköisemmin tulevaisuudessa vielä kiihtymään ja näkymään työn sisällössä sekä tavassa tehdä työtä yhä enemmän. Muutoksesta nousi esiin muun muassa seuraavia ajatuksia:

”Se on jatkuvaa kilpajuoksua, että pysytään ajan hermolla muutoksessa.” (H3 2020)

”Vakuutusalan bisnesidea alkaa murtumaan vähitellen, koko vakuuttamisen ideologia, ja tulee enemmän sellasta ennaltaehkäisyä.” (H1 2019)

”Ei varmasti vielä näy niin paljon tää murros, mitä jossain vaiheessa tulee näkymään.” (H2 2019)

Kaikki tässä tutkimuksessa käsiteltävistä megatrendeistä nousivat haastatteluissa esille, ja niistä erityisesti sääntelyn muutokset, digitalisaatio ja teknologian kehitys korostuivat. Asiantuntijat toivat esille, että sääntelyn muutokset vaikuttavat jokapäiväiseen toimintaan ja tapaan tehdä työtä. Sääntelyn tiukentumisen seurauksena yhtiöiden uudistuminen hidastuu ja osa laajentumisen mahdollisuuksista rajautuu pois. Vakuutusyhtiölaki asettaa rajansa sille, millaisia tuotteita ja palveluita vakuutusyhtiöiden on mahdollista markkinoida. Vakuutusyhtiölain 14 §:ssä säädetään, että ”vakuutusyhtiö ei saa harjoittaa muuta toimintaa kuin vakuutustoimintaa ja 2 luvun 16 §:ssä määriteltyä vakuutustoimintaan liittyvää toimintaa (liitännäistoiminta)”. Määritellyn liitännäistoiminnan on sovittava harjoitetun vakuutustoiminnan luonteeseen, se ei saa vaarantaa yhtiön vakavaraisuutta eikä olla olennaisessa asemassa suhteessa vakuutustoimintaan (Vakuutusyhtiölaki 18.7.2008/521). Myös tietosuoja-asetus GDPR on muuttanut työn tekemistä, ja vaikuttaa siihen, mitä ja miten asiakastietoa saa kerätä ja käsitellä. Lisäksi useat muutkin säädökset ja lait, kuten pakotelainsäädäntö sekä laki rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämisestä tuovat omat lisänsä työn tekemiseen. Tiukentuva sääntely ja lainsäädäntö tuovat haasteita ja vaativat enemmän resursseja. Toisaalta sääntely nähdään myös hyvänä, välttämättömänä asiana vakuutusten kompleksisessa maailmassa.

Vakuuttamisen ideologian muuttumisen taustalla ovat megatrendit, jotka mahdollistavat täysin uudenlaisia asioita. Teknologian kehityksen ja lisääntyneen datan avulla vahinkoja voidaan ennaltaehkäistä paremmin ja työn tekeminen tehostuu. Uudet teknologiat, kuten itseohjautuvat autot, nostavat huolen vastuukysymyksistä. Esineiden internetin ennustetaan vaikuttavan vakuutusalan liiketoimintamalleihin ja siirtävän riskin omistajuuden valmistajalle, mikä vaikuttaa ihmisten vakuutustarpeisiin. Myös yleinen työelämän muutos, kuten avoimuuden lisääntyminen ja hierarkkisuuden väheneminen näkyy finanssialalla. Siihen oman haasteensa tuo alan sääntely siitä, mikä saa olla läpinäkyvää ja mikä ei.

Digitalisaatio ja teknologian kehitys ovat vähentäneet rutiineja ja lisänneet asiantuntijuutta vaativia tehtäviä, tiedon tulkitsemista ja johtopäätösten tekemistä. Näiden uskotaan lisäävän työn mielekkyyttä, mutta samalla myös työntekijöiden kuormitusta. Digitalisaatio tuo uusia haasteita oppimiseen ja muuttaa asiakkaiden käyttäytymistä. Haastatteluissa korostuivat asiakkaiden uudenlaiset odotukset ja vaatimukset. Asiakkaat odottavat, että vakuutusasiat ovat hoidettavissa verkossa ja palvelua on saatavilla ympäri vuorokauden ajasta riippumatta. Odotuksiin vastaminen voi välillä olla haasteellista. Lisäksi verkkopalveluita on kehitettävä jatkuvasti, jotta ne ovat sääntelyn mukaisia ja helppokäyttöisiä. Tällä hetkellä esimerkiksi tietosuojalainsäädäntö ja saavutettavuusdirektiivi ovat tekijöitä, joihin kiinnitetään erityisesti huomiota palveluiden suunnittelussa. Verkkoon siirtyminen voi aiheuttaa myös negatiivisia seurauksia, sillä se koventaa kilpailua ja heikentää asiakkaiden sitoutuneisuutta tarjoamalla helpomman väylän vakuutusten hintojen vertailuun ja vakuutusten kilpailuttamiseen.

Kaikki edellä mainitut muutokset vaikuttavat siihen millaisia tuotteita ja palveluita vakuutusyhtiöt voivat tarjota. Vakuutusten sijaan on alettu puhumaan palveluista ja asiakkaille pyritään tarjoamaan kokonaisvaltaisia ratkaisuja. Siitä huolimatta, että sääntely on kiristynyt, murros tarjoaa myös mahdollisuuden kehittää palveluita ja tuotteita yksinkertaisimmiksi ja asiakkaille houkuttelevammiksi ja näkyvämmiksi. Näkyvyyden kasvua tapahtuu muun muassa sosiaalisen median kanavissa, joissa vaikuttamalla vakuutusyhtiöt pääsevät ikään kuin osaksi asiakkaidensa arkea. Tarttumalla uusiin mahdollisuuksiin ja innovoimalla uusia ratkaisuja, muuttuvassa toimintaympäristössä on mahdollista menestyä.

4.2.2 Vakuutusalan murroksen merkittävyys internet-lähteisiin perustuen

Seuraavaksi vakuutusalan rakennemuutoksen merkittävyyttä arvioidaan kolmen suurimman Suomessa toimivan vakuutusyhtiön julkaisujen pohjalta. Luvussa käsitellään vakuutusalan murrosta, digitalisaatiota sekä teknologian kehitystä koskevia julkaisuja. OP Ryhmän digitaalisen liiketoiminnan ja asiakaskokemuksen johtaja Harri Nummela arvioi vuonna 2018, että käsillä on yksi historian suurimmista murroksista. Digitalisaatio muuttaa perinteiset liiketoimintamallit ja ansaintalogiikat, ja uudistuminen on kilpailussa pärjäämisen elinehto. (Knuutila 2018) Asiakasdatan määrä kasvaa, minkä uskotaan avaavan vakuutusalan kilpailua ja vähentävän vahinkoja. Datan määrän kasvun myötä huomiota on kiinnitettävä myös ajan tasalla olevaan tietoturvaan. Finanssialalla menestyminen vaatii asiakkaiden luottamuksen, joten kyberturvallisuudesta huolehtimalla varmistetaan, että henkilötiedot ja muut arkaluontoiset tiedot eivät päädy väärin käsiin, Ifin tietoturvaajohtaja Peter Granlund kertoo. (Nixu Oyj Lehdistöiedote 2019) LähiTapiolan palvelujohtaja Valtteri Saurila kuvailee asiakasdatan olevan keskiössä riskiarvioinneissa ja hinnoittelussa, mutta myös tärkeä asiakastyytyväisyyttä lisäävä tekijä. (Saurila 2018)

Perinteiset vakuutusyhtiöt ovat riskejä arvioidessaan nojautuneet historiatietoon, eli siihen mitä on vuosien saatossa sattunut. Arvaukseni on, että uudet pelaajat tulevat arvioimaan riskejä yksittäisen henkilön käyttäytymistiedon perusteella, eivätkä katsele yhtä voimakkaasti peruutuspeiliin. (Saurila 2018)

OP Ryhmän pääjohtaja Timo Ritakallio näkee ihmisten käyttäytymisen ja tarpeiden muutoksen olevan murroksen ytimessä (Remes 2018). Prosessien digitalisointiin panostetaan yhä enemmän, tavoitteena sujuvoittaa digitaalisia ratkaisuja ja helpottaa asiakkaiden arkea (If Vuosikatsaus 2018). ”Digitalisaation muutos ei ole vain teknologiaa, vaan työtapoja” OP:n Nummela kuvaa digitalisaation laajuutta (Lehto 2016). Vakuutusyhtiöt investoivat niin digitalisointiin, tietojärjestelmiin kuin uusiin osaajiinkin erittäin paljon (Vänskä 2018; Knuutila 2018). Investointien taustalla on tarve vastata asiakkaiden muuttuneisiin odotuksiin ja vaatimuksiin uutta teknologiaa hyödyntäen. Samalla muutokset tuovat mukanaan uuden tavan tehdä työtä ja uudistavat työn sisällön. Ritakallio lisää, että muutoksessa menestyminen edellyttää uudentyypistä johtamista ja ketterää kulttuuria. (Remes 2018) Kokonaisvaltainen muutos vaatii useiden

osa-alueiden uudistamisen. Knuutilan artikkelissa (2018) Nummela kertoo, että ihmisten osaamisesta ja siten työmarkkina-arvosta on huolehdittava ennakoivasti:

Osaamisen uudistaminen meillä ja muilla nousee todella isoon rooliin. Digitalisaatio- ja automaatioasteen nosto, tekoälyn hyödyntäminen ja robotiikka hävittävät osan työtehtävistä ja tulevaisuudessa tietynlaisen osaamisen tarve on pienempi kuin nyt. Vastaavasti digitalisaatio synnyttää uudenlaisia asiakastarpeita, syntyy paljon uutta työtä. (Nummela 2018)

Ifin vastuuriskien hallinnan asiantuntijan Matti Sjögrenin mukaan uusi teknologia luo uudenlaisia riskejä, kuten hankalasti arvioitavia tietoturvariskejä. Vahingot voivat syntyä useilla tavoilla ja niiden vaikea arvioitavuus sekä vastuukysymykset nousevat esille. Sjögren luo skenaarion, että tulevaisuudessa voi olla mahdollista hakkeroida kodin turvajärjestelmiä kodinkoneen välityksellä. Vakuutuslalla teknologian murrosta seurataan tarkasti, ja mukautumalla uuteen ympäristöön yhtiöt voivat vastata uudenlaisiin riskeihin. (Kähkönen 2016; If 2016a) LähiTapiolalta kommentoidaan uusien teknologioiden haastavan vakuutusyhtiöitä uudistamaan asiakaskohtaamisia. Oikea-aikaisuus ja asiakkaan tarpeen mahdollinen ennakointi ovat avainasemassa. (Lauslahti 2018)

Haasteista huolimatta digitalisaatio ja uudet teknologiat nähdään pääosin positiivisessa valossa ja niiden uskotaan luovan uudenlaisia mahdollisuuksia. Ifin robotiikasta vastaava johtaja Asko Mustonen uskoo, että rutiinitehtävien automatisoinnin myötä aikaa vapautuu asiantuntemusta vaativiin tehtäviin sekä uusien palveluiden käyttöönotto nopeutuu (Karkimo 2018). Digitalisaatio tehostaa työterveyshuoltoa ja sähköisen terveystarkastuksen ja hyvinvointikartoituksen avulla pystytään muodostamaan kokonaiskuva henkilöstön terveydentilasta (LähiTapiola 2016a). Älyvakuutukset yleistyvät ja tällä hetkellä LähiTapiola tutkii mahdollisuutta hyödyntää tekoälyä käyttävää kuva-analysiratkaisua terveysvakuutuksissa. Kasvokuvan, iän ja sukupuolen avulla mobiilisovellus pystyisi mahdollisesti arvioimaan henkilön painoindeksin, rasvaprosentin ja verenpaineen. Tavoitteena on herättää ihmisten kiinnostus omaa terveyttään kohtaan sekä tarjota ennakoivia terveyspalveluja. (LähiTapiola 2019b) Innovointi on siis avainasemassa ja mahdollisuudet lähes rajattomat. OP:n tietohallintojohtaja Juho Malmberg kiteyttää asian

seuraavasti: ”Meidän pitää nyt etsiä ihan uudenlaisia digitaalisia liiketoimintamalleja, löytää finanssialan uberit ja airbnb’t.” (Korpimies 2016)

4.2.3 Vakuutusalan merkittävimmät henkilöstöriskit nykypäivänä

Haastateltavien keskuudessa vallitsee laaja yhteinen näkemys siitä, että murroksella on ollut suuri vaikutus henkilöstöriskeihin. Eri megatrendeilla on erilaisia vaikutuksia. Jos näkökulmaksi otetaan työn sujuvoittaminen, niin toisaalta automatisaatio ja digitalisaatio vaikuttavat positiivisesti poistaen rutiininomaisia tehtäviä, mutta toisaalta lisääntynyt lainsäädäntö ja sääntely vaikeuttavat työn yksinkertaistamista ja lisäävät ohjeistusten määrää. Näillä on suora vaikutus työntekijäkokemukseen.

Merkittävimpinä murroksessa korostuneina henkilöstöriskeinä nähdään *ammattillisen osaamisen riski, työntekijän jaksaminen sekä psykososiaaliset riskit*. Työssä tapahtuneet muutokset vaativat uudenlaista osaamista. Digitalisaatio ja teknologian kehitys ovat muuttaneet työtehtäviä ja uuden opettelu vaatii työntekijältä voimavaroja. Muistettavien asioiden ja ohjeistusten määrä muun muassa sääntelyn myötä on lisääntynyt ja se tuo omat haasteensa osaamiseen, työn mielekkyyteen ja työntekijäkokemukseen. Kun tekniikka, prosessit ja toimintatavat kehittyvät, on huolehdittava siitä, ettei osaamisen vajeesta tule työkykyhaastetta. Osaamisen riski voidaan nähdä myös yhtiön näkökulmasta niin, että spesifin osaamisen löytäminen esimerkiksi dataan ja koodaamiseen voi olla haastavaa Suomessa. Tätä riskiä on mahdollista minimoida tekemällä työpaikasta ja Suomesta houkutteleva ulkomaalaiselle osajalle tai pidemmällä tähtäimellä tukemalla tarvittavan koulutuksen kasvattamista Suomessa.

Hierarkkisten rakenteiden väheneminen lisää työntekijöiden itseohjautuvuutta. Siitä huolimatta, että työnantajan on huolehdittava työntekijöiden koulutuksesta uusiin tehtäviin ja toimintatapoihin, paljon vastuuta on myös työntekijällä itsellään. Kyky johtaa itseään on yksi nykyajan työntekijän tärkeimmistä taidoista. Itseohjautuvuus voi parhaimmillaan lisätä hallinnan tunnetta omasta työstä ja toimia voimavarana, mutta se voi myös kääntyä negatiiviseksi esimerkiksi epäselvän kommunikaation tai ristiriitaisten vaatimusten vuoksi.

”Itseohjautuvuuden lisääntyminen varmasti lisää mahdollisuutta henkilöstön kuormittumiseen ja stressiin, jollei näitä riskejä tunnisteta ja hallita kunnolla.” (H6 2020)

Huoli psykososiaalisista riskeistä, stressistä ja jaksamisesta on kasvanut. Riskeihin ja työntekijöiden kuormittumiseen voivat vaikuttaa muun muassa työmäärä, kiire ja jatkuva muutos. Työn mielekkäänä säilymisestä tulee huolehtia muutoksessa. Hallinnan tunne omasta työstä on tärkeää työkyvyn ja työhyvinvoinnin kannalta. Ilman hallinnan tunnetta tai riittävää osaamista työ kuormittaa kohtuuttoman paljon. Lisäksi työtehtävissä, joissa työntekijän omat vaikutusmahdollisuudet ovat rajallisemmat, kuormittuneisuutta esiintyy helpommin. Yleisesti Suomessa mielenterveyshaasteet ovat olleet kasvussa ja tämä kehityssuunta näkyy myös vakuutusallalla. Henkilöstöriskeistä puhuttaessa elämän tasapaino on tärkeä näkökulma, eli työn lisäksi on huomioitava myös vapaa-aika ja muut osa-alueet. Tasapaino heijastuu työhön, joten elintavoista ja riittävästä palautumisesta huolehtiminen on oleellista työkyvyn ja työssä jaksamisen kannalta. Palautumisen haasteita on ollut havaittavissa vakuutusalan henkilöstössä.

”Jaksaminen muutoksessa on henkilöstöriski, hallinnan tunteen omasta työstä pitäisi olla olemassa ja säilyä.” (H1 2019)

Muita esiin nousseita riskejä olivat henkilöstöressurssien saatavuus, riittävyys ja käytettävyys, sisäisen valvonnan ja kontrollien riittävyys sekä avainhenkilöriskit. Henkilöstön koulutusjaksot ovat alalla pitkiä, joten henkilöstö ei ole nopeasti korvattavissa ja perehdytys vie paljon resursseja. Vaihtuvuus on kuitenkin alalla suurta. Työntekijöitä voidaan sitouttaa ja houkutella muun muassa kehittämällä työnantajamielikuvaa, johon puolestaan työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen vaikuttaa positiivisesti. Sisäpiiritiedon väärinkäytön riskejä on tekniikan kehittymisen myötä mahdollista seurata paremmin, jolloin seuranta perustuu dataan pelkän esimiesvalvonnan lisäksi. Alalla ilmenee myös avainhenkilöriskejä. Jos tietyn alueen erikoisosaaminen on yhden ihmisen varassa, hän on vaikeasti korvattavissa, mikäli ei enää jatka tehtävässään. Nykypäivänä järjestelmien käyttöön vaaditaan spesifiä osaamista, jota ei ole kaikilla. Lisäksi puolella haastatteluista nousi ilmi uhkatilanteiden määrän kasvu yleisesti työelämässä ja asiakaspalvelussa, mikä on huolestuttava kehityssuunta. Uhkatilanteet ovat olleet kasvussa myös vakuutusallalla. Asiakkaiden häiriökäyttäytyminen aiheuttaa kuormitusta työntekijöissä ja tähän riskiin on varauduttava yhä huolellisemmin.

4.2.4 Vakuutusyhtiöiden riskienhallinta

Tässä luvussa paneudutaan vakuutusyhtiöiden riskienhallintaan perustuen lakiin sekä yhtiöiden omiin julkisiin riskienhallintaraportteihin ja kertomuksiin. Aiemmin käytetyt esimerkkiyhtiöt säilyvät samoina ja ovat LähiTapiola-ryhmä, If sekä OP Ryhmä. Vakuutusyhtiöiden toiminta on tarkkaan säänneltyä ja vakuutusyhtiölain mukaan riskienhallinnan on katettava riskien jatkuva tunnistaminen, mittaaminen, seuranta, hallinta ja raportointi. Riskienhallintatoiminnon on oltava riippumaton ja sen on avustettava muita toimintoja tehokkaan riskienhallinnan takaamiseksi.

LähiTapiola-ryhmä tarkastelee vakavaraisuutta ja taloudellista tilaa koskevassa kertomuksessaan (2018) riskiprofiliaan ja merkittävimpiä riskejä tekemänsä riskijaottelun mukaisesti. Henkilöstöriskit sisältyvät operatiivisiin riskeihin, joiden kuvataan olevan ”tappionvaara, joka aiheutuu riittämättömistä tai epäonnistuneista sisäisistä prosesseista, henkilöstöstä, järjestelmistä ja ulkoisista tekijöistä”. Operatiiviset riskit pyritään mitoittamaan niin, etteivät ne vaaranna yhtiön toimintaa tai taloudellista vakautta. Henkilöstöriskeistä esimerkkeiksi on nostettu ylikuormittuminen, avainhenkilöpoistumat, henkilöihin kohdistuvat uhkaukset ja väkivalta sekä ammatillinen osaamattomuus. (LähiTapiola 2018, 55–56)

Operatiivisten riskien hallinnan keskeisimmät osa-alueet ovat riskien kattava tunnistaminen, arviointi ja raportointi eri organisaatioissa ja eri riskialueilla sekä toiminnan laadun ja oikeellisuuden varmistaminen valvonta- ja kontrollitoiminteilla. (LähiTapiola 2018, 56)

Riskienhallinnan järjestämisen vastuu on ryhmän yhtiöiden hallituksilla. Hallitukset määrittelevät riskinottohalukkuuden, tavoitteet, vastuut, mittarit sekä valvontaperiaatteet vuosittain riskienhallintasuunnitelmassa. Riskienhallinta jaetaan aiemmin kuvattuihin puolustuslinjoihin, joista ensimmäisenä ovat toimitusjohtajat ja yhtiöiden muu johto, toisena tuki- ja kontrollitoiminnot ja kolmantena sisäinen tarkastus. Toimitusjohtajien ja muun johdon tehtävänä on riskienhallinnan käytännön valmistelut, toteuttaminen sekä seuranta. Myös työntekijöillä on velvollisuus ilmoittaa havaitsemistaan kehityskohteista liittyen riskeihin ja niiden hallintaan. Toinen puolustuslinja valvoo riskienhallinnan toteuttamista, ja sen on oltava erillään operatiivisista

toiminnoista. Sen tehtävänä on avustaa hallitusta ja johtoa riskienhallinnan valvonnassa. Muita tehtäviä ovat muun muassa ”riskienhallinnan toimintatapojen ja ohjeidenmukaisuuden seuranta ryhmässä sekä toimintaympäristön seuranta ja uusien riski-ilmiöiden havainnointi”. Sisäisen valvonnan toimenpiteillä varmistetaan asetettujen tavoitteiden saavuttaminen sekä tehokas ja luotettava toiminta. (LähiTapiola 2018, 37–39, 55–56)

Sampo Groupin riskienhallintaraportin mukaan Ifissä operatiivisia riskejä arvioidaan ja hallitaan operatiivisten ja compliance-riskien arviointiprosessin (OCRA) avulla. Itsearviointit ja säännöllinen raportointi tukevat riskien tunnistamista, mittaamista, seurantaa ja hallintaa. (Sampo Group 2018, 25) Raportissa listataan operatiivisten riskien hallitsemiseksi suunniteltuja toimintaohjeita:

-- ovat esimerkiksi operatiivisten riskien politiikka, jatkuvuussuunnitelma ja turvallisuus-politiikka sekä informaatioturvallisuuspolitiikka. Ifillä on myös prosessit ja ohjeet ulkoisten ja sisäisten väärinkäytösriskien hallinnoimiseksi. Työntekijöille järjestetään säännöllistä koulutusta eettisistä säännöistä ja ohjeista. (Sampo Group 2018, 25)

OP Ryhmän toimintakertomuksessa riskienhallinnan kerrotaan jakautuvan kolmeen osastoon, jotka ovat pääomavaade ja validoinnit, riskipositiot sekä riskienhallintaprosessit. Jälkimmäinen osasto omistaa luottoriskien ja operatiivisten riskien hallintaprosessin ja vastaa sen ”periaatteiden, menettelytapojen ja mittaamisen kehittamisestä, ylläpitämisestä, ohjeistuksesta ja valvonnasta”. Kolme puolustuslinjaa on nimetty operatiiviseksi riskienhallinnaksi (1), riippumattomaksi riskienhallinnaksi (2) sekä sisäiseksi tarkastukseksi (3). Operatiivisella riskienhallinnalla on vastuu riskiasemasta ja sen valvonnasta, ja riskienhallinta sisältyy liiketoimintamalleihin ja prosesseihin. Toinen puolustuslinja, operatiivisesta liiketoimintaorganisaatiosta riippumaton riskienhallinta ja compliance, omistaa riskienhallintakehikon sekä huolehtii riskienhallinnan edellytyksistä ja valvonnasta. Kolmas puolustuslinja, keskitetty sisäinen tarkastus, taas vastaa riskienhallinnan riippumattomasta arvioinnista. Puolustuslinja-mallit ovat siis pitkälti samantilaisia yrityksestä riippumatta. Toimintakertomuksessa operatiivisten riskien arvioidaan olevan maltillisella tasolla. Kuitenkin haasteita arvellaan tulevaisuudessa aiheutuvan muun muassa toimintatapojen muutoksesta sekä palveluiden kehittämisen nopeudesta. (OP 2018, 18, 80–81)

4.2.5 Henkilöstöriskienhallinnan käytännön toteutus

Riskienhallinnan tarkoitus on varmistaa tavoitteisiin pääseminen ja auttaa päätöksenteossa. Henkilöstöriskejä hallitaan ja niiden tavoitteet määritellään osana operatiivisia riskejä. Henkilöstöriskienhallintaa tehdään jatkuvasti tunnistamalla riskejä ja määrittämällä niiden hallintakeinoja ensimmäisen puolustuslinjan toimesta. Ensimmäinen puolustuslinja raportoi muun muassa riskikartoituksensa säännöllisesti riippumattomalle riskienhallinnalle.

Henkilöstöriskien hallinnassa mukana ovat useat eri toimijat. Kenttä nähdään laajana ja melko kompleksisena. Työturvallisuuslaki ja työsuojelu tuovat osaltaan velvoitteita henkilöstöriskien hallintaan. Työnantajan on lain mukaan arvioitava säännöllisesti työn vaaroja ja riskejä. Työterveyshuolto tekee työterveyshuoltolakiin perustuvia työpaikkaselvityksiä (Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383). Henkilöstöriskin sisältöä, todennäköisyyksiä ja vaikutuksia päivitetään yhtiöissä säännöllisesti. Toimenpiteet, esimerkiksi työntekijöiden ja esimiesten koulutukset, määritellään vastaamaan riskin sisältöä. Suunnitelmia tehdään niin yhtiö- kuin yksikkötasollakin. Muuttuvien työtehtävien ja osaamisen tarpeiden arviointi on myös jatkuvaa.

Lakisääteisen puolen lisäksi on paljon asioita, joihin henkilöstöriskien hallinnassa on kiinnitettävä huomiota. *Työn merkityksellisyyden ja motivaation kokeminen, avoin ja toimiva työyhteisö, hyvä johtaminen ja esimiestyö* sekä *työssä onnistumisen mahdollistaminen* esimerkiksi *osaamista kehittämällä* nousivat haastatteluissa erityisesti esiin. Niistä huolehtimalla voidaan ehkäistä muun muassa sairauspoissaoloja, työkuormitusta, palautumisen haasteita sekä muita työkykyongelmia. Keskittymällä työntekijöiden työhyvinvointiin, voidaan ennaltaehkäistä työn negatiivisia seurauksia. Myös töiden organisoiminen ja hyvien kumppanuuksien ja yhteistyön tunnistettiin vaikuttavan työntekijöiden hyvinvointiin.

Vakuutusalan murroksesta selviämiseen nähdään erityisesti auttavan työn merkityksellisyyden tunne, omat vaikuttamisen mahdollisuudet ja työn kehittäminen sekä kokonaisvaltaisesti omasta hyvinvoinnista huolehtiminen. Rohkeuden uudistua koetaan lisäävän työn mielekkyyttä. Työn kehittämiseen ja prosessin sujuvoittamiseen vaikuttaminen voi auttaa käsittelemään muutosta, sillä silloin muutos ei tunnu vain ulkoapäin annettulta. Tavoitteena on luoda

jatkuvan oppimisen kulttuuri, jossa annetaan aktiivisesti palautetta, reflektoidaan ja mietitään kehittämiskohteita.

Muuttuvassa maailmassa mikään ei oo niin varmaa kuin se jatkuva muutos ja jokaiselle tavallaan sellaiset itsehallinnan keinot, ja se oman itsensä tunteminen ja johtaminen tulevat entistä tärkeämmiksi. (H5 2020)

Johtaminen ja esimiestyö ovat murroksessa keskeisiä. Esimiestyötä pyritään kehittämään valmentavaan suuntaan ja esimiehiä koulutetaan säännöllisesti, minkä avulla voidaan osaltaan vaikuttaa työntekijäkokemukseen ja avoimen ilmapiirin luomiseen. Jatkuva muutos on kuormittavaa, ja oikeanlaisella johtamisella voidaan vastata muutostilanteiden hallinnan riskeihin.

Työkykyjohtamiseen on alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota viime vuosina. Siihen kuuluvat kaikki ne keinot, joilla estetään ennen aikaista eläköitymistä ja edistetään työntekijöiden työssä pysymistä. Tavoitteena on edistää työntekijöiden kokonaisvaltaista hyvinvointia ja panostaa ennaltaehkäisyyn, joka on tehokkaampaa ja tulee edullisemmaksi. Työkyky nähdään moniulotteisena asiana, jonka arviointiin ei riitä pelkkä sairauspoissaolojen tarkastelu. Sairauspoissaolojakin toki seurataan, mutta se ei ole yksistään riittävää: työkyky voi olla alentunut ilman poissaolojakin, joten huomiota on kiinnitettävä myös työsuoritukseen ja työssäoloon. Ikäjohtaminen on niin ikään tärkeää, sillä eri ikäiset ihmiset kohtaavat erilaisia haasteita muuttuvassa toimintaympäristössä, ja heidän erilaiset tarpeensa ja odotuksensa tulisi huomioida.

Kumppaniyhteistyötä pidetään tärkeänä henkilöstöriskien hallinnassa. Työterveyshuollon ja eläkevakuutusyhtiöiden kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä. Oleellista on, kuinka yhteistyötä ohjataan ja johdetaan. Hyvään yhteistyöhön kuuluvat avoimuus ja tiedon kulkeminen molempiin suuntiin: ”Ei ole kolmea erillistä toimijaa, vaan on kolme toimijaa yhteisen tavoitteen eteen” (H4 2020). Osto-osaaminen on tärkeää, eli työterveyshuollon tulee tietää mitä heiltä halutaan ja odotetaan, sen sijaan että oletettaisiin heidän tarjoavan yksipuolisesti hyvää palvelua. Kumppanien kanssa asetetaan yhteisiä tavoitteita kuten sairauspoissaoloprosentti ja eläkemaksuluokka. Molempipuolisen aktiivisen yhteistyön merkitystä ei voi painottaa liikaa.

Ei ole olemassa hyvää tai huonoa työterveyshuoltoa, on olemassa hyvää tai huonoa ostamista. Siitä miten yritys ostaa työterveyshuoltoa, miten se johtaa sitä, miten se tekee sitä yhteistyötä, mitä se vaatii työterveyshuollolta. Siitähän se muodostuu. Ei se muodostu siitä, että ne yksittäin pitää siellä flunssapolia. Se ei ole työkykyjohtamista. (H4 2020)

Varhaisen tuen mallin mukaisesti ongelmiin pyritään puuttumaan ajoissa. Se vaatii esimieskoulutusta, sillä esimiehen vastuulla on tunnistaa mahdolliset ongelmatilanteet, puuttua niihin ja viedä prosessia eteenpäin. Kun tilanteeseen puututaan ajoissa, voidaan välttää sen kehittyminen pidemmälle ja medikalisoituminen. Varhaisen tuen tarpeen signaaleja ovat muun muassa sairauspoissaolojen raja-arvot, motivaatio-ongelmat, alisuoriutuminen, yksittäiset poissaolot sekä haasteet tiimin tilanteessa ja ilmapiirissä yleisesti. Esimies voi käyttää numeroita tukena, mutta myös intuitiolla on erittäin tärkeä merkitys. Esimiesten kanssa keskustellaan, miten esimerkiksi sairauspoissaoloihin, uupumukseen tai työilmapiiriin voitaisiin vaikuttaa. Henkilöstötutkimuksia toteutetaan säännöllisesti ja tulosten perusteella mietitään kehittämistoimenpiteitä. Myös henkilöstöetujen avulla voidaan ylläpitää ja parantaa henkilöstön hyvinvointia ja pysyvyyttä.

4.2.6 Kokonaisvaltaisuus henkilöstöriskien hallinnassa

Riskienhallinta-ajattelun kehittyminen kohti kokonaisvaltaisuutta on muuttanut ajattelutapaa niin, että riskienhallinta nähdään yhtenäisenä prosessina läpi organisaation. Yhtenäisyyden avulla riskien tunnistaminen, arviointi ja hallinta helpottuvat. Toimijoiden roolit ja vastuut ovat selkeämmät ja mahdolliset päällekkäisyydet toiminnassa vähenevät. Riskienhallinnan kytkeminen strategiaan poistaa mahdolliset epä johdonmukaisuudet ja selkeyttää myös riskienhallinnan tavoitteet. Riskienhallinta koetaan kuitenkin joissakin toiminnoissa vielä ”pakollisena pahana”, joka on vain hoidettava. Sen tulisi olla muista toiminnoista irrallisen toiminnon sijaan integroitu osa liiketoimintaa ja päätöksentekoa, yhteinen toimintamalli. Avoimella kommunikaatiolla ymmärrystä ja yhtenäisyyttä voidaan lisätä riskienhallinnan prosessiin yhä enemmän.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan avulla huolehditaan siitä, että yhtiön kaikkeen toimintaan liittyvät riskit on tunnistettu ja niiden vaikutus liiketoimintaan arvioitu. Vakuutusalan murroksessa korostuneita henkilöstöriskejä hallitaan osana kokonaisvaltaista riskienhallintaa, osana operatiivisten riskien kokonaisuutta. Riskienhallinnan asiantuntijat jakoivat yhteisen näkemyksen siitä, että riskienhallintaa määriteltäessä strategia on vahvasti mukana ja niiden tulee olla keskenään samassa linjassa. Strategia ja riskienhallinta vahvistavat toisiaan. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tavoitteiden saavuttaminen edellyttää yhtiötasoisia päätöksentekoa ja johtamista, jossa johdon sitoutuminen on tärkeää. Hallitukset ovat vahvasti mukana tekemässä riskienhallintasuunnitelmaa. Yhtiöillä on käytössään kokonaisvaltaisen riskienhallinnan työkaluja, jotka pohjautuvat muun muassa COSO ERM sekä ISO 31000 -viitekehyksiin tuoden parhaat kansainväliset käytännöt yhtiöiden toimintamalleihin. Työkalut auttavat riskienhallinnan järjestämisessä, muutoksiin vastaamisessa ja kiristyvässä kilpailussa pärjäämisessä.

Puolustuslinjojen välillä tehdään yhteistyötä. Toinen puolustuslinja valvoo ensimmäisen puolustuslinjan toimia eli riskien käytännön hallintaa. Käytännön toimintaan kuuluu riskien tunnistaminen, analysointi, hallintakeinojen määrittely, henkilöstöön liittyvän jatkuvuuden varmistaminen sekä raportointi. Toinen puolustuslinja myös tukee ja neuvoo tarvittaessa ensimmäistä puolustuslinjaa sekä muita liiketoimintoja riskienhallintaan liittyvissä asioissa. Kokonaisvaltainen riskienhallinta lisää tehokkuutta ja yhtenäisyyttä puolustuslinjojen välille. Yhdessä haastattelussa ilmeni, että henkilöstöriskien käsittely osana operatiivisia riskejä voi luoda haasteita niiden kokonaiskuvan hahmottamiselle. Oma kokonaisuutenaan tarkasteltuna henkilöstöriskeistä voisi olla mahdollista muodostaa kattavampi kuva.

4.2.7 Tulevaisuuden näkymät vakuutusallalla

Seuraavaksi esitellään asiantuntijoiden näkemyksiä sekä yleisesti vakuutusalan että henkilöstöriskien ja niiden hallinnan tulevaisuudesta. Haastateltavat ovat varsin yksimielisiä siitä, että murros tulee jatkumaan voimakkaana myös tulevaisuudessa. Uusien teknologioiden uskotaan näkyvän yhä enemmän yhtiöiden jokapäiväisessä toiminnassa useammassa tehtävissä. Vakuutusyhtiöiden uskotaan tulevaisuudessa kehittyvän enenevästi palveluntarjoajiksi. Vakuutuksista puhuttaneen yhä useammin palveluina.

Henkilöstöriskit nähdään aiempaa merkittävämpänä kiinnostuksenkohteena. Oletettavasti niistä tullaan puhumaan enemmän ja avoimemmin kuin ennen. Kun niistä puhutaan, on niitä myös helpompi nostaa esiin ja saada niiden hallintaan tukea. Huoli työntekijöiden uupumisesta on kasvussa, sillä yhteiskunnan tasolla jaksamisen ongelmat, etenkin nuorten keskuudessa, ovat lisääntyneet. Asiantuntijoilla on kuitenkin pääosin vahva luottamus siihen, että myös yhtiöiden johdossa on ymmärretty henkilöstöriskien merkitys ja toimenpiteitä niiden hallitsemiseksi tehdään yhä enemmän.

Nuorten sukupolvien nähdään olevan yhä vaativampia työnantajia kohtaan, mitä tukee teoriassa esitetty tutkimus. Sen mukaan nuoret sukupolvet ovat yhä korkeammin koulutettuja, heidän arvomaailmansa ja asenteensa ovat erilaisia ja he vaativat työntekijöinä uudenlaisia asioita, kuten itsenäisyyttä ja joustavuutta. Nuorilla työntekijöillä työ vaikuttaa identiteettiin ja keskeistä on työn merkityksellisyyden kokemus. Panostamalla kokonaisvaltaisesti henkilöstön hyvinvointiin vaikuttaviin asioihin, työnantajasta voidaan tehdä houkuttelevampi nuoren sukupolven työntekijälle.

5 PÄÄTELMÄT JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET

5.1 Tutkimusongelmiin vastaaminen

Seuraavaksi siirrytään tutkimuksen päätelmiin ja tutkimusongelmiin vastataan ongelma kerrallaan. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää henkilöstöriskien hallinnan kokonaisvaltaisuutta sekä henkilöstöriskien kehittymistä ja hallinnan keinoja. Tutkimuksella oli yksi päätutkimusongelma ”*Hallitaanko vakuutusalan murroksessa korostuneita henkilöstöriskejä kokonaisvaltaisesti?*”. Kaksi alatutkimusongelmaa tukivat päätutkimusongelmaa ja niiden tarkoituksena oli selvittää vakuutusalan murroksen vaikutusta riskeihin. Ensimmäinen alatutkimusongelma selvittää, mitkä murroksessa korostuneet henkilöstöriskit koetaan merkittävimiksi. Toisen tavoitteena on puolestaan havainnollistaa, miten riskienhallintaa toteutetaan käytännössä.

Tutkimuksessa lähteenä käytetty väitöskirja (Halonen 2013) suomalaisten organisaatioiden henkilöstöriskien hallinnasta osoitti, ettei henkilöstöriskejä aiemmin juurikaan hallittu kokonaisvaltaisesti ja tietoisuus niistä ei ollut kovin hyvä. Vakuutuslalla, joka on tämän tutkimuksen kohteena, tilanne on toinen. Vakuutusala on tarkoin säännelty toimiala ja vakuutusyhtiöitä koskevat tiukat vakavaraisuus- ja läpinäkyvyysvaatimukset. Vakuutusyhtiölain mukaan vakuutusyhtiöillä on oltava hallituksen hyväksymät kirjalliset toimintaperiaatteet riskienhallinnasta ja hallituksen on seurattava ja arvioitava riskienhallintajärjestelmien tehokkuutta. Lisäksi vakuutusyhtiöllä on oltava riippumaton riskienhallintatoiminto. Riskienhallinnan on katettava riskien jatkuva tunnistaminen, mittaaminen, seuranta, hallinta sekä raportointi, myös operatiivisten riskien osalta. Laki pakottaa huomioimaan henkilöstöriskit osana operatiivisia riskejä, joten vaatimuksia henkilöstöriskienhallinnalle tulee jo lain puolesta. Tutkimuksessa ilmeni, että vaikka lakisääteisyys ohjaa osaltaan henkilöstöriskien hallintaa, huomiota kiinnitetään myös paljon muuhun. Vakuutusyhtiöissä on perehdytty aiheeseen ja henkilöstön hyvinvointia halutaan tukea. Tutkimus osoitti, että suomalaisissa vakuutusyhtiöissä sovelletaan kokonaisvaltaista riskienhallintaa, jossa myös alan murroksessa korostuneet nykypäivän henkilöstöriskit huomioidaan.

Kokonaisvaltainen riskienhallinta auttaa tunnistamaan kaikkeen liiketoimintaan liittyvät riskit ja arvioimaan niiden vaikutuksia liiketoimintaan. Yhtiötasoinen päätöksenteko ja riskienhallinnan toimintaperiaatteiden määrittäminen luovat perustan riskienhallinnalle. Kolmen puolustuslinjan malli asettaa selkeät roolit ja vastuut luoden samalla systemaattisen kehikon henkilöstöriskienhallinnalle. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan työkalut auttavat riskienhallinnan järjestämisessä ja varmistavat toimintamallien ajantasaisuuden. Selkeä riskiraportointi on tehokkaan henkilöstöriskien hallinnan edellytys ja sen on tuotava esille strategian toteutumiseen vaikuttavat henkilöstöön liittyvät tekijät. Riskienhallinnan merkitys voi olla helpompaa ymmärtää kokonaisvaltaisen riskienhallinnan myötä organisaation eri toiminnoissa ja samalla yhtenäisyys toimintojen välillä lisääntyy. Myös liiketoiminnan tehokkuus ja kannattavuus voivat parantua. Tutkimus osoitti, että ERM:n merkitystä ei vielä täysin ymmärretä kaikissa yhtiöiden toiminnoissa. Tällöin erityisesti avoimeen kommunikaatioon tulisi kiinnittää huomiota. Toisen puolustuslinjan tarjoama tuki liiketoiminnoille on samalla myös ensiarvoisen tärkeää. Avoin kom-

munikaatio ja organisaatiokulttuuri luovat kokonaisvaltaiselle riskienhallinnalle suotuisan ympäristön poistaen organisaatorajat liiketoimintayksiköiden väliltä ja tuoden ymmärrystä ja yhteneväisyyttä riskienhallintaan.

Henkilöstöriskit sisällytetään kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kehikossa operatiivisten riskien luokkaan säädöspohjaisen luokittelun mukaisesti. Luokittelua on noudatettava. Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että se ei välttämättä ole paras ratkaisu, kun tavoitellaan mahdollisimman kattavan kokonaiskuvan muodostamista henkilöstöriskeistä. Tämä nousi esiin vain yhdessä toisen puolustuslinjan edustajan haastattelussa, mutta sitä selittävät osaltaan puolustuslinjojen erilaiset näkökulmat. Ensimmäisessä puolustuslinjassa eli henkilöstöhallinnossa, jonka edustajat muodostivat enemmistön haastateltavista, operatiivisia riskejä ei tarkastella kokonaisuutena vaan keskitytään vain henkilöstöriskeihin. Riskienhallintatoiminnon näkökulmasta henkilöstöriskien sisällyttäminen osaksi laajempaa operatiivisten riskien kokonaisuutta saattaa puolestaan vaikeuttaa niiden hahmottamista.

Tulevaisuudessa vakuutusallalla haasteita arvellaan aiheutuvan muun muassa toimintatapojen muutoksesta sekä palveluiden kehittämisen nopeudesta. Henkilöstöriskien merkitys on korostunut ja etenkin kasvussa oleva osaamisen riski vaikuttaa suoraan yrityksen tuottavuuteen, joten sen hallinta on ensiarvoisen tärkeää. Riskien kompleksisen maailman kehittyessä voi olla mahdollista, että tarve hallita henkilöstöriskejä omana osa-alueenaan korostuu. Sitä ei kuitenkaan ole helppoa toteuttaa, sillä säädösten mukaisesti henkilöstöriskit tulee ainakin toistaiseksi sisällyttää operatiivisiin riskeihin. Vähintään raportoinnin ja kommunikoinnin sidosryhmien kanssa tulee siis pohjautua tähän luokitteluun, vaikka henkilöstöriskejä hallittaisiinkin omana kokonaisuutenaan laajemmin. Henkilöstöriskien monimutkaisuus ja kehitys muuttuvassa työympäristössä vaativat yrityksiltä tarkkaa seuranta ja jatkuvaa arviointia sen suhteen, miten riskienhallinta olisi kannattavinta järjestää.

Seuraavaksi siirrytään ensimmäiseen alatutkimusongelmaan, joka oli *”Mitkä vakuutusalan murroksessa korostuneet henkilöstöriskit koetaan merkittävimmiksi?”*. Kuten aikaisemmissa tutkimuksissa, myös tässä tutkimuksessa nousi esiin merkittävimpien henkilöstöriskien liittyvän osaamiseen, terveyteen ja hyvinvointiin. Haastateltavilla oli yhteinen näkemys siitä, että vakuutusalan murros on vaikuttanut riskeihin ja korostanut etenkin ammatilliseen osaamiseen,

työntekijöiden jaksamiseen sekä psykososiaalisiin tekijöihin liittyviä riskejä. Teknologian kehitys ei ole vähentänyt henkilöstöriskejä, vaan se on vaikuttanut päinvastaisesti. Teknologia ei toimi omavaraisesti, vaan inhimilliset tekijät ovat edelleen välttämättömiä lähes kaikissa yrityksen toiminnoissa.

Toinen alatutkimusongelma oli seuraava: ”*Miten henkilöstöriskien hallintaa toteutetaan käytännössä?*” Henkilöstöriskienhallinnan käytännön toteutusta avasivat etenkin ensimmäisen puolustuslinjan edustajat, joiden vastuualueelle käytännön toiminta kuuluu. Henkilöstöriskien hallinta vaatii systemaattista lähestymistapaa riskien kompleksisen luonteen vuoksi ja siinä on huomioitava lukuisia eri osa-alueita. Ihminen on kokonaisuus ja henkilöstöriskit moniulotteisia, joten yleisesti voidaan todeta, että henkilöstöriskejä hallitaan tukemalla työntekijän kokonaisvaltaista hyvinvointia lisäten työn voimavaroja ja vähentäen työn vaatimuksia. Kaikki ne yrityksen käytännöt ja johdon päätökset, joilla on vaikutusta henkilöstöön, kuuluvat inhimillisten riskien hallintakeinoihin. Yhdistämällä työtehtävät ja työntekijät sopivalla tavalla päästään parhaaseen lopputulokseen. Teoriassa esitellyt HR-prosessit, eli henkilöstöressurssien hallinta, kehittäminen, palkitseminen sekä ylläpitäminen ja suojeleminen, huomioidaan työsuhteen alustan päättymiseen asti. Niihin kohdistuvat sekä ulkoisen että sisäisen toimintaympäristön vaikutukset, joista erityisesti jälkimmäiset korostuivat tässä tutkimuksessa. Etenkin strategia, organisaatiokulttuuri ja johtaminen kytkeytyvät voimakkaasti henkilöstön hyvinvointiin ja tehokkuuteen.

Työn voimavaroja lisäämällä voidaan vaikuttaa laajasti moneen riskiin. Hyvillä johtamiskäytännöillä varmistetaan, että työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet otetaan työssä huomioon ja siten tuetaan työntekijöiden työssä jaksamista. Työn merkityksellisyyden tunteen lisääminen auttaa hallitsemaan niin työntekijän jaksamista, psykososiaalisia riskejä kuin osaamisen riskiäkin. Työn merkityksellisyyden kokeminen ei ole sidoksissa suoraan työtehtävään, vaan työntekijän kokemukseen siitä millainen hänen roolinsa on ja miten siihen on itse mahdollista vaikuttaa. Tähän tunteeseen työnantaja voi vaikuttaa heti perehdytyksestä alkaen. Merkityksellisyyden tunne motivoi työntekijää ja tukee työntekijän taitoa johtaa itseään. Se toimii työn voimavarana ja vähentää työhön kohdistuvia vaatimuksia. Nykypäivänä työntekijän kyky johtaa itseään on yksi tärkeimmistä taidoista. Työnantaja voi tukea henkilöstöä monessa eri asiassa, kuten osaamiseen, terveyteen ja hyvinvointiin liittyen, mutta viime kädessä suurin osa valinnoista on

yksilön vastuulla. Tämän vuoksi jo rekrytoinneissa tulisi kiinnittää erityistä huomiota työntekijän kykyyn johtaa itseään. Lisäksi yrityksen tulisi edistää työntekijän mahdollisuuksia itsensä johtamiseen parhaalla mahdollisella tavalla.

Ammatillisen osaamisen riskiä hallitaan muun muassa seuraamalla tarvittavan osaamisen kehitystä ja tarjoamalla säännöllistä koulutusta. Samalla mahdollistetaan työntekijän työssä onnistumista, mikä tukee hyvinvointia. Tutkimusten mukaan henkilöstö on halukas oppimaan uutta ja kehittymään työssään, mutta samalla kokee, että tulos- ja myyntitavoitteet sekä aikapaineet vievät tarvittavan ajan kehittymiseltä. Näiden välillä vallitseva ristiriita tulisi ratkaista, jotta osaamisesta ei muodostu työkykyhaastetta. Aiemmin esitelty KPMG:n tutkimus osoitti, että vakuutusalan johtajista yli 70 prosenttia sijoittaisi enemmän uuden teknologian hankkimiseen kuin työvoiman kehittämiseen. Tässä tutkimuksessa ei selvitetty vakuutusyhtiöiden johtajien näkemyksiä, mutta asiantuntijahaastattelut osoittivat, että osaamisen riittävyys on tunnistettu vakuutusyhtiöissä merkittäväksi riskiksi, sitä seurataan tarkasti ja toimenpiteitä sen hallitsemiseksi tehdään. Aiemmin tehdyt tutkimukset osoittavat, että investoinnit tietotekniikan lisäksi uudenlaisiin johtamis-, kannuste- ja palkitsemisjärjestelmiin auttavat asiakaslähtöisen yrityskulttuurin luomisessa, joka puolestaan kasvattaa tuottavuutta ja edistää työntekijöiden hyvinvointia.

Tutkimuksessa esitelty HFRM-malli huomioi strategisen näkökulman, johtamisprosessit sekä kestävä kehityksen. Haastattelujen tuloksista on löydettävissä paljon yhteneväisyyksiä vakuutusyhtiöiden käytäntöjen ja mallin väliltä, vaikka malli ei suoranaisesti noussutkaan tuloksissa esiin. Sen ensimmäisen vaiheen, SWOT-analyysin, tarkoituksena on luoda kokonaiskuva yrityksen tilanteesta ja henkilöstövoimavaroista. Toisessa vaiheessa riskejä analysoidaan tarkemmin ja kolmannessa vaiheessa niitä käsitellään suunnitellen ja toteuttaen riskienhallinnan toimenpiteitä. Jatkuva kommunikointi ja seuranta on tärkeää prosessin kaikissa vaiheissa. Haastattelujen tuloksista ilmeni, että henkilöstöriskin sisältöä, todennäköisyyksiä ja vaikutuksia päi- vitetään yhtiöissä säännöllisesti sekä ensimmäisen että toisen puolustuslinjan toimesta. Toimenpiteet tarkennetaan vastaamaan riskin sisältöä ja muuttuvia työtehtäviä sekä osaamisen tarpeita arvioidaan jatkuvasti. Riskienhallintaa määriteltäessä strategia on vahvasti mukana vä-

hentäen epäjohdonmukaisuuksia ja selkeyttäen tavoitteita. Murroksessa korostuneiden henkilöstöriskien hallinta on johdonmukaista. Keskeinen sitä edistävä tekijä on johdon sitoutuneisuus.

Henkilöstöriskien kenttä nähdään melko kompleksisena, sillä mukana on monia eri toimijoita ja toimintaa säätelevät useat lait ja säädökset. Lakisääteisyys ohjaa osittain henkilöstöriskien hallintaa, mutta vakuutusyhtiöissä huomiota pyritään kiinnittämään muihinkin tekijöihin. Kumppaniyhteistyö koetaan tärkeäksi henkilöstöriskien hallinnassa ja työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Aiemmissä tutkimuksissa esiin nousivat yhteistyön ongelmat ja kommunikaation puutteet asiakasyritysten ja työterveyshuoltojen välillä. Tiivis yhteistyö on edellytys päästä vaikuttamaan terveyden ja työkykyongelmien syihin. Vakuutusyhtiöt toteuttavat tiivistä yhteistyötä työterveyshuoltojen kanssa. Haastatteluissa painottui yhteistyön ohjaamisen ja johtamisen merkitys. Työterveyshuollon osallistamisella suunnitteluun, avoimella ja aktiivisella vuorovaikutuksella sekä yhteisten tavoitteiden asettamisella voidaan maksimoida työterveyshuollon tarjoama hyöty. Pitkäjänteinen toiminta arjessa on avain työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen yksittäisten tempausten sijaan.

Muuttuvassa toimintaympäristössä kilpailun kiristyessä henkilöstö toimii voimavarana, johon investoimalla vakuutusyhtiöt huolehtivat menestymisestään. Henkilöstöriski on hyvin moniulotteinen ja useasta asiasta koostuva kokonaisuus, johon vaikuttavat lukuisat eri seikat. Kokonaisuus ja eri osapuolten näkökulmat huomioimalla päästään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Laajemmin voidaan nähdä, että yksilön ja organisaation hyvinvoinnin lisäksi työhyvinvoinnin kehittäminen vahvistaa myös yhteiskunnan hyvinvointia. Henkilöstöriskejä on vakuutusyhtiöissä tunnistettu laajasti ja niiden kokonaisvaltaiseen hallintaan panostetaan. Tämä luo hyvän lähtökohdan turvallisten ja terveellisten työpaikkojen säilyttämiselle vakuutusalalla myös tulevaisuudessa.

5.2 Tutkimuksen arviointia ja jatkotutkimusehdotuksia

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, eli reliaabeli tutkimus ei anna sattumanvaraisia tuloksia. Validius tarkoittaa kykyä mitata täsmälleen sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata.

Kvalitatiivisissa tutkimuksissa jokainen tapaus on erilainen, joten reliabiliteettia ja validiteettia on vaikeampi arvioida kuin kvantitatiivisissa tutkimuksissa. Tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteutuksesta, eli tutkimusmenetelmistä ja aineiston analyysistä, lisää laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen validiutta on mahdollista parantaa triangulaatiolla eli käyttämällä useita tutkimusmenetelmiä. (Hirsjärvi ym. 2015, 231–233)

Tutkimusmenetelmien valinta muodostaa tärkeän osan tutkimuksen luotettavuudesta. Tässä tutkimuksessa hyödynnettävä teemahaastattelu oli sopiva valinta tutkimukselle sen salliessa vapauksia ja eri osa-alueiden painottamista haastattelukohtaisesti. Tutkimuksen aihetta ajatellen haastateltavien valinnat olivat onnistuneet. Haastateltavien tietämyksen ennakkokartoitus lisää tutkimuksen luotettavuutta, ja haastateltavien erilaiset taustat ja eripituiset kokemukset vakuutusosalta toivat monipuolista näkemystä. Huomioimalla sekä ensimmäisen että toisen puolustuslinjan näkökulmat tutkittavasta aiheesta oli mahdollista muodostaa kattava käsitys. Lisäämällä haastattelurunkoon tarkempia kysymyksiä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan järjestelmistä olisi niistä saatu spesifimpää tietoa. Nyt henkilöstöriskien hallinnan keinot painoutuivat enemmän ensimmäisen puolustuslinjan käytännön näkökulmaan.

Haastateltavat edustivat neljää Suomessa toimivaa vakuutusyhtiötä, joten tulokset eivät ole suoraan sellaisinaan sovellettavissa jokaiseen alan toimijaan. Ne antoivat kuitenkin melko hyvän käsityksen henkilöstöriskien hallinnasta vakuutusyhtiöiden riskienhallinnan ollessa laein ja säännöksin tarkkaan säädelyä. Haastattelujen riittävyttä ja tutkimuksen validiutta osaltaan tukee aineiston saturaatio eli kylläntyminen. Aineiston kylläntymistä tapahtuu, kun se alkaa toistaa itseään. Tällöin se on yleensä riittävä ja tuo esiin taustalla olevan teoreettisen peruskuvion. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99) Haastateltavien välillä vallitsi usein laaja yhteinen näkemys käsiteltävistä aiheista, eikä suuria ristiriitoja ollut havaittavissa. Tällä tutkimuksella pyrittiin kartoittamaan ja kuvailemaan vähän tunnettuja ilmiöitä ja keskeisiä tapahtumia, joten sen voidaan nähdä onnistuneen tavoitteessaan.

Tutkimuksen aihe oli melko laaja, joten useita spesifimpiä jatkotutkimusmahdollisuuksia nousi tutkimuksen aikana esiin. Tutkimus käsitteli vakuutusalan murrosta huomioiden useita megatrendejä. Keskittymällä esimerkiksi vain yhteen megatrendiin sen aiheuttamia vaikutuksia henkilöstöriskeihin olisi mahdollista tutkia tarkemmalla tasolla. Tässä tutkimuksessa huomioitiin

vain vakuutusala, joka on tarkasti säännelty myös riskienhallinnan osalta. Jotakin muuta alaa tutkimalla tulokset olisivat mahdollisesti täysin erilaiset. Toisaalta myös case-tutkimus vakuutusosalta toisi erilaista näkemystä. Sen avulla voisi olla mahdollista mallintaa riskienhallinnan ketjua ja saada yksityiskohtaisempaa tietoa riskienhallinnan eri vaiheista ja toimijoista. Tässä tutkimuksessa nousi esiin tulevaisuuden mahdollinen tarve hallita henkilöstöriskejä laajemmin omana kokonaisuutenaan, eriytettyinä operatiivisista riskeistä. Murroksen edetessä tarkempi tutkimus aiheesta olisi tärkeää riskienhallinnan riittävyyden ja ajantasaisuuden varmistamiseksi. Jatkuva muutos takaa sen, että aihepiiristä löytyy myös tulevaisuudessa paljon tutkittavaa.

LÄHDELUETTELO

Kirjallisuus:

Ahola, Kirsi. 2011. Tue työkykyä – käsikirja esimiestyöhön. Työterveyslaitos, Helsinki 2011.

Alasoini, Tuomo. 2015. Digitalisaatio muuttaa työtä – millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan? Työpoliittinen aikakauskirja 2/2015. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. 26–37.

Andersen, Torben & Schröder, Peter. 2010. Strategic Risk Management Practice: How to deal effectively with major corporate exposures. New York: Cambridge University press.

Baker, Neil. 2011. Managing the Complexity of Risk. Internal Auditor 68, no. 2. Business Source Elite, EBSCOhost. 35–38.

Beasley, Mark; Pagach, Donald & Warr, Richard. 2008. The Information Conveyed in Hiring Announcements of Senior Executives Overseeing Enterprise. Wide Risk Management Processes, Journal of Accounting, Auditing, and Finance, 23: 311-332.

Beasley, Mark & Frigo, Mark. 2010. ERM and Its Role in Strategic Planning and Strategy Execution. Teoksessa: Fraser, John & Simkins, Betty 2010. Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 31–50.

Dayer, Bertrand. 2008. Consideration of Human Errors in Risk Management. Swiss Federal Institute of Technology Zurich (ETHZ). Switzerland: Local Group Zurich.

Del Bel Belluz, Diana. 2010. Operational Risk Management. Teoksessa: Fraser, John & Simkins, Betty. Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 279–301.

Demerouti, Evangelia; Bakker, Arnold; Nachreiner, Friedhelm & Schaufeli, Wilmar. 2001. The Job Demands-Resources model of burnout. Journal of Applied Psychology, 86. 499–512.

Dickinson, Gerry. 2001. Enterprise Risk Management: Its Origins and Conceptual Foundation. Geneva Papers on Risk & Insurance. London. Vol. 26, Issue 3. 360–366.

Dionne, Georges. 2013. Risk Management: History, Definition, and Critique. Risk Management and Insurance Review. Vol. 16, No. 2. 147–166.

ESENER-1. 2010. Uusia ja kehittyviä riskejä koskeva eurooppalainen kyselytutkimus yrityksille. Tiivistelmä.

ESENER-2. 2015. Uusia ja kehittyviä riskejä koskeva eurooppalainen kyselytutkimus yrityksille. Tiivistelmä.

Filenius, Marko. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo.

Flink, Anna-Liisa; Reiman, Teemu & Hiltunen, Mika. 2007. Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Helsinki: Edita Prima Oy.

Flouris, Triant G. & Yilmaz, Ayse K. 2010. The Risk Management Framework to Strategic Human Resource Management. *International Research Journal of Finance and Economics* 36. 25-45.

Fraser, John & Simkins, Betty J. 2010. *Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives*. Hoboken: Wiley.

Grace, Martin F.; Leverty J. Tyler; Phillips, Richard D. & Shimpi, Prakash. 2015. The Value of Investing in Enterprise Risk Management. *The Journal of Risk and Insurance*. Vol. 82, No. 2. 289–316.

Halonen, Kristiina. 2013. *Pari askelta jäljessä – tuurilla mennään*. Väitöskirja, Aalto-yliopisto.

Haunia, Veikko. 2005. Näkökulmia yrityksen henkilöriskien hallintaan. Teoksessa: Kuusela, Hannu & Ollikainen, Reijo (toim.) *Riskit ja riskienhallinta*. Tampere: Tampere University Press. 275–290.

Hiltunen, Elina. 2016. Teknologian kehityksen vaikutukset Suomeen ja suomalaisuuteen. Teoksessa: Linnell, Jarno. *Suomen idea*. Jyväskylä: Docendo.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 2008. *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

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

Hoyt, Robert & Liebenberg, Andre. 2011. The Value of Enterprise Risk Management. *Journal of Risk and Insurance*; Malvern Vol. 78, Issue 4. 795–822.

Ilmarinen, Vesa & Koskela, Kai. 2015. *Digitalisaatio: yritysjohdon käsikirja*. Talentum. Helsinki.

Ilmonen, Ilkka; Kallio, Jani; Koskinen, Jani & Rajamäki, Markku. 2016. *Johda riskejä – käytännön opas yrityksen riskienhallintaan*. Saksa: GGP Media GmbH.

Ilvessalo, Seppo & Voutilainen, Raimo. 2009. *Näkökulmia vakuutusliiketoiminnan strategiseen johtamiseen*. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus.

Juuti, Pauli. 2010. Mitä tarkoitetaan keskustelevalle johtamisella? Teoksessa: Juuti, Pauli & Rovio, Esa (toim.) *Keskusteleva johtaminen*. Otava, Helsinki. 25–36.

Juvonen, Marko; Koskensyrjä, Mikko; Kuhanen, Leena; Ojala, Virva; Pentti, Anne; Porvari, Paavo & Talala, Tero. 2014. Yrityksen riskienhallinta. Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus Oy. Helsinki: Yliopistopaino.

Kalliomäki-Levanto, Tiina; Ukkonen, Antti & Kalakoski, Virpi. 2016. Ratkaisuehdotuksia keskeytyvään työhön. Keskeyttävien työolomuutosten ennakointimalli tietointensiivisen työskentelyn parantamiseksi. Työterveyslaitos. Tampere: Juvenes Print.

Kauhanen, Juhani. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. p. Helsinki: Talentum.

Kauppinen, Timo; Mattila-Holappa, Pauliina; Perkiö-Mäkelä, Merja; Saalo, Anja; Toikkanen, Jouni; Tuomivaara, Seppo; Uuksulainen, Sanni; Viluksela, Marja & Virtanen, Simo. 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012 – Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Tampere: Tammerprint Oy.

Kivekäs, Teija & Ahola, Kirsi. 2013. Psykkinen hyvinvointi ja mielenterveys. Teoksessa: Työ ja terveys Suomessa 2012 – Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Tampere: Tammerprint Oy. 106–112.

Koiranen, Ilkka & Räsänen, Pekka. 2017. Verkkopalvelujen käytön ja käyttäjien muutos. Teoksessa: Lehti, Matti & Rossi, Matti (toim.) Digitaalinen Suomi 2017. Vantaa: ERWEKO Oy. 455–468.

Korhonen, Sanna & Valli, Katriina. 2014. Teollisen yrityksen digitalisoitumisen käsikirja. Teknologiateollisuus. Helsinki.

Koskinen, Ilpo; Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

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

Lam, James. 2014. Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls. Second edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporation.

Lehti, Matti. 2017. Palvelimista pilviin. Teoksessa: Lehti, Matti & Rossi, Matti (toim.) Digitaalinen Suomi. Aalto Yliopisto. Helsinki. 78–85.

Manka, Marja-Liisa. 2012. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro.

Mattila, Veli-Matti. 2011. Finanssialan sääntelyuudistusten taloudellisista vaikutuksista. Teoksessa: Kansantaloudellinen aikakauskirja. 107. vuosikerta. 4/2011. 443–460.

Miccolis, J. & Shah, S. 2000. Enterprise Risk Management: An Analytic Approach, Tillinghast-Towers Perrin Monograph. New York.

Mittelstaedt, John D.; Shultz, Clifford J; Kilbourne, William E. & Peterson, Mark. 2014. Sustainability as megatrend: Two schools of macromarketing thought. *Journal of Macromarketing*, 34(3), 253–264.

Parry, Emma & Strohmeier, Stefan. 2014. HRM in the digital age. Teoksessa: *Employee Relations. The International Journal*. Vol. 36. Iss. 4. 313–318.

Perkiö-Mäkelä, Merja. Yksilöiden voimavarat: Työkyky ja koettu terveys. Teoksessa: *Työ ja terveys Suomessa 2012 – Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista*. Tampere: Tammerprint Oy. 97–102.

Rantala, Jukka & Kivisaari, Esko. 2014. *Vakuutusoppi*. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Finva.

Rautanen, Kimmo. 2011. *Aineettomien riskien hallinta johdon työkaluna*. Helsinki: WSOYpro.

Reijula, Kari. 2013. Työympäristö ja terveystaitat: Sisäympäristö. Teoksessa: *Työ ja terveys Suomessa 2012 – Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista*. Tampere: Tammerprint Oy. 141–144.

Shortreed, John. 2010. *ERM Frameworks*. Teoksessa Fraser, John & Simkins, Betty. 2010. *Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 97–123.

Stevens, John. 2005. *Managing risk the human resources contribution*. London; Dayton, OH: LexisNexis Butterworths.

Stähle, Pirjo & Laento, Kari. 2000. *Strateginen kumppanuus – tapa tuottaa ylivoimaa*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Suominen, Arto. 2003. *Riskienhallinta*. Helsinki: WSOY.

T-Media Oy. 2015. *Muuttuva työ finanssialalla*. Finanssiala ry.

Toikkanen, Jouni; Järvensivu, Anu; Louhelainen Kyösti; Viluksela, Marja; Ojanen, Kari; Houni, Pia & Ansio, Heli. 2013. Työelämä ja sen muutos: Työhyvinvoinnin kehittämispoliittikka. Teoksessa: *Työ ja terveys Suomessa 2012 – Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista*. Tampere: Tammerprint Oy. 21–28.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Vartia, Maarit. 2013. Työyhteisön voimavarat. Teoksessa: *Työ ja terveys Suomessa 2012 – Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista*. Tampere: Tammerprint Oy. 79–82.

Vaughan, Emmett J. 1997. *Risk Management*. New York: Wiley.

Voutilainen, Raimo. 2006. In search for the best alliance structure between banks and insurance companies. Väitöskirja, Aalto-yliopisto.

Voutilainen, Raimo & Koskinen, Lasse. 2019. Megatrends in the Insurance and Financial Sector. Teoksessa: Kangas, Anni; Kujala, Johanna; Heikkinen, Anna; Lönnqvist, Antti; Laihonen, Harri & Bethwaite, Julia. Leading change in a complex world: Transdisciplinary Perspectives. Tampere: Tampere University Press. 321–340.

Ylikoski, Tuire; Järvinen, Raija & Rosti, Pirre. 2006. Hyvä asiakaspalvelu: Menestystekijä Finanssialalla. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.

Standardit ja oikeudelliset lähteet:

COSO 2004. Enterprise Risk Management Framework.

COSO ERM. 2017. Integrating with Strategy and Performance. Executive summary.

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi. Toimenpiteet työntekijöiden turvallisuuden ja terveyden parantamiseksi työssä (89/391/ETY).

ISO 31000 2018. International Organization for Standardization 2018. ISO 31000: 2018 Risk management – Guidelines.

Laki Finanssivalvonnasta (19.12.2008/878).

Laki rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämiseksi (28.6.2017/444).

Työterveyshuoltolaki (21.12.2001/1383).

Työturvallisuuslaki (23.8.2002/738).

Vakuutusyhtiölaki (18.7.2008/521).

Henkilölähteet:

Haastateltava H1. Haastattelu 16.12.2019.

Haastateltava H2. Haastattelu 18.12.2019.

Haastateltava H3. Haastattelu 20.2.2020.

Haastateltava H4. Haastattelu 2.3.2020.

Haastateltava H5. Haastattelu 4.3.2020.

Haastateltava H6. Haastattelu 9.3.2020.

Huttunen, Heikki. Tampereen Teknillisen Yliopiston professori. Luento 11.9.2017.

Internet-lähteet:

Accenture. 2014. Kaikki liiketoiminta on digitaalista – mutta mitä sen suhteen pitäisi tehdä? (15.11.2019)

https://www.accenture.com/fi-en/~/_/media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries_14/Accenture-Digital-Business-Study-Fn.pdf

Boston Consulting Group. 2019. Digital Innovation in Insurance. (14.11.2019)

<https://www.bcg.com/industries/insurance/digital/digital-innovation-in-insurance.aspx>

Capgemini. 2016. Vakuutusala murroksessa: Yhtiöt eivät osaa palvella digiasiakkaitaan ja IoT muuttaa alan perusperiaatteita. (15.02.2020)

<https://www.capgemini.com/fi-en/news/vakuutusala-murroksessa-yhtiot-eivat-osaa-palvella-digiasiakkaitaan-ja-iot-muuttaa-alan/#>

Capgemini & Efma. 2016. World Insurance Report. (13.11.2019)

<https://worldinsurancereport.com>

CGI: Työn murros Suomessa. Tutkimus tulevaisuuden työelämästä ja työn murroksesta 2020. (27.03.2020)

<https://www.cgi.fi/fi/lataa/tutkimus-tyon-murroksesta-suomessa>

Crawford, Shaun & Handy Graham. 2014. Reimagining customer relationships: Key findings from the EY Global Consumer Insurance Survey 2014. EY. (09.12.2019)

<https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-2014-global-customer-insurance-survey/%24FILE/ey-global-customer-insurance-survey.pdf>

Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto (EU-OSHA). 2020. Psykososiaaliset riskit ja stressi työssä. (16.02.2020)

<https://osha.europa.eu/fi/themes/psychosocial-risks-and-stress>

Evli. 2018. Riskienhallinta ja sisäinen valvonta. (13.02.2020)

<https://content.evli.com/fi/group/sijoittajat/hallinto/riskienhallinta.html>

EY. 2015. Global review 2015. (13.02.2020)

[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Global_review_2015/\\$FILE/EY_Global_review_2015.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Global_review_2015/$FILE/EY_Global_review_2015.pdf)

EY. 2018. What's after what's next? The upside of disruption: Megatrends shaping 2018 and beyond. (16.02.2020)

https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/disruption/ey-megatrends-final-onscreen.pdf

EY. 2019. Five tech trends that will define the future of insurance. (12.3.2020)

https://www.ey.com/en_gl/insurance/five-tech-trends-that-will-define-the-future-of-insurance

Finanssiala ry. 2014. Vakuutusyhtiöt Suomessa 2013. (28.10.2019)

http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Vakuutusyhtiöt_Suomessa_2013.pdf

Finanssiala ry. 2018. Vakuutusvuosi 2017. (28.10.2019)

<http://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA-Julkaisu-Vakuutusvuosi-2017.pdf>

Finanssiala ry. 2019a. Vakuutusvuosi 2018. (28.10.2019)

<http://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA-Julkaisu-Vakuutusvuosi-2018.pdf>

Finanssiala ry. 2019b. Töissä finanssialalla 2019. (28.10.2019) http://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA_Töissä_finanssialalla_2019.pdf

Finanssiala ry. 2020a. Finanssialalle: Vakuutusalan tulevaisuus. (13.3.2020)

<https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/finanssialan-perusteet/vakuuttaminen/vakuutusalan-tulevaisuus.html>

Finanssivalvonta. 2018. Solvenssi II. (14.11.2019)

<https://www.finanssivalvonta.fi/saantely/saantelykokonaisuudet/solvenssi-ii/>

Hallamaa, Teemu. 2018. Lohkoketjut demokratisoivat internetin ja mullistavat maailman – mutta huomaammeko mitään? Yle Uutiset. (18.3.2020)

<https://yle.fi/uutiset/3-10027239>

Halonen, Kristiina. 2011. Henkilöriskit hallintaan -työkirja. Ilmarinen. (16.9.2019)

<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/tyokirja-henkiloriskit-hallintaan.pdf>

If Vakuutus. 2016a. Vakuutusala luovii uusien digirisriskien maailmassa. Lehdistö tiedote. (18.03.2020)

<http://www.mynewsdesk.com/fi/pressreleases/vakuutusala-luovii-uusien-digirisriskien-maailmassa-1306185>

If Vuosikatsaus 2018. (18.03.2020)

https://www.sampo.com/globalassets/vuosi2018/if/if_annual_report_2018.pdf

If. 2018. Riskienhallintaraportti. (16.03.2020)

https://www.sampo.com/globalassets/vuosi2018/konserni/sampo2018_riskienhallinta_fi.pdf

Institute of Internal Auditors (IIA). 2013. Position Paper: The three lines of defense in effective risk management and control. (10.03.2020)

<https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control.pdf>

Repo, Katja. 2019. Finanssiala vahvistaa tuottavuutta ja työhyvinvointia. Finanssiala ry. (28.10.2019)

<http://www.finanssiala.fi/linjaukset/tyoelaman-murros>

Kallonen, Tarja. 2019. Hyvinvoiva finanssiala. Finanssiala ry. (28.10.2019)

<http://www.finanssiala.fi/hyfi/Sivut/default.aspx>

Karkimo, Ari. 2018. Vakuutusyhtiö If palkkasi robottipomon. Tivi. (18.03.2020)

<https://www.tivi.fi/uutiset/vakuutusyhtio-if-palkkasi-robottipomon/0e46e0eb-9606-3965-aca9-ccf24f38049c>

Knuutila, Annikaisa. 2018. Uudistuminen ei ole vaihtoehto – se on elinehto. Tampereen Kauppakamarilehti. (18.03.2020)

<https://www.tampereenkauppakamarilehti.fi/kauppakamarilehti/uudistuminen-ei-ole-vaihtoehto-se-on-elinehto-411>

Korpimies, Annika. 2016. OP etsii uutta bisnestä: "Digitalisaatio mullistaa kaiken". Tivi. (18.03.2020)

<https://www.tivi.fi/uutiset/op-etsii-uutta-bisnesta-digitalisaatio-mullistaa-kaiken/8e9ba173-8a28-39d0-9eb2-0c23fb67a3d0>

KPMG. 2014. Transforming Insurance: Securing competitive advantage. (10.03.2020)

<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2014/11/insurers-fast-changing-digital-world-v5-fs.pdf>

KPMG. 2018. Global Review: The future. Delivered Together. <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/12/global-review-2018.pdf>

KPMG. 2019. Being agile to build resilience. Insurance insights from KPMG's 2019 Global CEO Outlook. (10.03.2020)

<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/09/2019-ceo-outlook-for-insurance.pdf>

Kähkönen, Sanna. 2016. Vakuutusala varpaillaan uuden tekniikan kanssa – laitteilla voidaan tehdä hyvää ja pahaa. Yle Uutiset. (18.03.2020)

<https://yle.fi/uutiset/3-8736471>

Lapatto, Marjo. 2016. Vakuutusala valmis digitalisaation murrokseen. (12.9.2019)

http://www.finanssiala.fi/uutismajakka/Sivut/Vakuutusala_valmis_digimurrokseen.aspx

Lauslahti, Harri. 2018. 5G, ääniohjatut palvelut ja lisätty todellisuus – teknologian trendit vaikuttavat vakuutusyhtiöihin. LähiTapiola. (18.3.2020)

<https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/uutishuone/blogit/blogit/blogi/1509549485558>

Lehto, Tero. 2016. Pankeilla edessä raju digimuutos - uudet kilpailijat ahmivat markkinaosuutta. Tekniikka & Talous. (18.03.2020)
<https://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/pankeilla-edessa-raju-digimuutos-uudet-kilpailijat-ahmivat-markkinaosuutta/c496f146-6ffb-373b-8226-df89b3d7ee36>

Lemonade Inc. 2019. FAQ. (18.11.2019)
<https://www.lemonade.com/de/en/faq>

LähiTapiola. 2016a. Digitalisointi tehostaa työterveyshuoltoa ja madaltaa kynnystä yhteydenottoon. (18.03.2020)
<https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/uutishuone/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/uutinen/1310388976100>

LähiTapiola. 2019. Vakavaraisuutta ja taloudellista tilaa koskeva kertomus 2018. (16.03.2020)
<http://public.egate.fi/lahitapiola/lahitapiola/fi/tiedostot/226697/>

LähiTapiola. 2019. Uusi palvelu tutkii terveydentilasi selfien avulla – kasvokuva antaa arvion rasvaprosentista, painoindeksistä ja verenpainetasosta. (18.03.2020)
<https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/uutishuone/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/uutinen/1509559256078>

Nixu Cybersecurity. 2019. Vakuutusyhtiö If ostaa kyberturvansa palveluna Nixulta. (20.3.2020)
<https://www.nixu.com/fi/release/vakuutusyhtio-if-ostaa-kyberturvansa-palveluna-nixulta>

OP. 2019. OP Ryhmän toimintakertomus ja tilinpäätös 2018. (16.03.2020)
<https://www.op.fi/documents/209474/31336404/OP+Ryhmän+toimintakertomus+ja+tilinpäätös+2018/c2cbabd8-c2f6-c895-3994-68ad83faec8d>

OP. 2020. Sisäinen ja ulkoinen valvonta. (16.03.2020)
<https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/hallinnointi/sisainen-ja-ulkoinen-valvonta>

Palmgren, Johannes. Murroksen keskellä – Pohjoismaat selvittivät finanssialan tärkeimmät tulevaisuuden osaamistarpeet. Finanssiala ry. (29.10.2019)
<https://www.finanssiala.fi/uutismajakka/Sivut/Pohjoismaat-selvittivat-finanssialan-osaamistarpeet.aspx>

PK-RH–riskienhallinta. 2019a. Henkilöriskit. (22.11.2019)
<https://pk-rh.fi/riskien-luokittelu/operatiiviset-riskit/henkiloriskit.html>

PK-RH–riskienhallinta. 2019b. Operatiiviset riskit. (22.11.2019)
<https://pk-rh.fi/riskien-luokittelu/operatiiviset-riskit.html>

PK-RH–riskienhallinta. 2019c. Osaaminen. (22.11.2019)
<https://pk-rh.fi/riskien-luokittelu/operatiiviset-riskit/henkiloriskit/osaaminen.html>

- Pohjola, Matti. 2015. Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla. Finanssiala ry. (20.11.2019)
https://www.finanssiala.fi/materiaalit/Digitalisaatio_ja_tuottavuus_finanssialalla.pdf
- PwC. 2016. Insurance 2020 and beyond: Creating a winning culture. (15.02.2020)
<https://www.pwc.com/gx/en/insurance/pdf/creating-a-winning-culture.pdf>
- Rajander-Juusti, Ritva. 2012. Finanssialan kyvykkyydet 2020 – Luotaus tulevaisuuteen raportti. Finanssiala ry. (28.10.2019)
http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Finanssialan_kyvykkyydet.pdf
- Rajander-Juusti, Ritva. 2015. Yhteinen matka finanssialan tulevaisuuteen. Hyvinvoiva finanssiala 2014–2015 –hankkeen loppuraportti. (12.12.2019)
https://www.finanssiala.fi/materiaalit/Hyvinvoiva_finanssiala_loppuraportti.pdf
- Remes, Matti. 2018. OP:n Ritakallio: Asiakaspalveluun sijoitettu euro tuottaa kolme euroa. Helsingin seudun Kauppakamari. (18.03.2020)
<https://helsinki.chamber.fi/opn-ritakallio-asiakaspalveluun-sijoitettu-euro-tuottaa-kolme-euroa/>
- Riipinen, Kirsi. 2016a. Solvenssi II menee vakuutusyhtiöiden ytimeen. PwC Uutishuone. (14.11.2019)
<https://uutishuone.pwc.fi/solvenssi/>
- Riipinen, Kirsi. 2016b. Vakuutusala selättää murroksen uuden kulttuurin turvin. (16.9.2019)
<https://uutishuone.pwc.fi/vakuutusala-selattaa-murroksen-uuden-kulttuurin-turvin>
- Sarkkinen, Marja. 2017. Kun työstä palautuu hyvin, jaksaa elää kokonaista elämää. Työpiste-verkkolehti.
<https://www.ttl.fi/tyopiste/kun-tyosta-palautuu-hyvin-jaksaa-elaa-kokonaista-elamaa/>
- SFS. 2020. Suomen standardoimisliitto. ISO 31000 riskienhallinta. (4.3.2020)
https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_31000_riskienhallinta
- Saurila, Valtteri. 2018. Asiakasdata hoitaa vakuutusalan kilpailun avautumisen, alan uusiutumisen ja vahinkojen vähentymisen. LähiTapiola. (18.03.2020)
<https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/uutishuone/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/blogi/1310394640919>
- Schmidt, Christian. 2018. Insurance in the Digital Age: A view on key implications for the economy and society. The Geneva Association. (12.02.2020)
https://www.genevaassociation.org/sites/default/files/research-topics-document-type/pdf_public/insurance_in_the_digital_age_01.pdf
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Vakuutusasiat: Lainsäädäntö. (16.9.2019)
<https://stm.fi/vakuutusasiat/lainsaadanto>
- Tietosuojavaltuutetun toimisto. 2020. Usein kysyttyä EU:n tietosuoja-asetuksesta. (17.3.2020)
<https://tietosuoja.fi/gdpr>

Tuomainen, Jani. 2019. Onko finanssialan pelikentällä syytä siirtyä kolmesta puolustuslinjasta neljään? Finva. (12.03.2020)
<https://www.finva.fi/ajankohtaista/2019/onko-finanssialan-pelikentalla-syyta-siirtya-kolmesta-puolustuslinjasta-neljaan>

Työterveyslaitos (TTL). 2017. Hyvät vaikutusmahdollisuudet työhön vähentävät työkyvyttömyyseläkkeitä. (27.3.2020)
<https://www.ttl.fi/hyvät-vaikutusmahdollisuudet-tyohon-vahentavat-tyokyvyttömyyselakkeita/>

Työterveyslaitos (TTL). 2020a. Kognitiivinen ergonomia. (14.3.2020)
<https://www.ttl.fi/tyontekija/aivot-tyossa/aivojen-hyvinvointi/>

Työterveyslaitos (TTL). 2020b. Työhyvinvointi. (14.3.2020)
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työterveyslaitos (TTL). 2020c. Työkykytalo. (14.3.2020)
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>

Työterveyslaitos (TTL). 2020d. Hyvän johtamisen kriteerit. (14.3.2020)
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>

Vänskä, Olli. 2018. LähiTapiola panee digitalisointiin 200 miljoonaa - Tivi: Suomen suurimpia digihankkeita. Kauppalehti. (18.03.2020)
<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/lahitapiola-panee-digitalisointiin-200-miljoonaa-tivi-suomen-suurimpia-digihankkeita/50d05867-46f6-3a4e-8ab9-d3bb8a3b8ead>

LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET

Taustatiedot

1. Asema yrityksessä, tausta

Vakuutusalan murros

2. Miten vakuutusalan murros näkyy yhtiön jokapäiväisessä toiminnassa ja työnsisälössä, esimerkkejä muutoksista?
3. Murroksen luomat mahdollisuudet ja haasteet?
4. Näkemyksesi vakuutusalan tulevasta kehityksestä?

Uudet henkilöstöriskit

5. Henkilöriskien määritelmä & yhtiössä esiintyvät merkittävimmät henkilöstöriskit?
6. Mitkä henkilöstöriskit ovat korostuneet murroksen myötä?

Kokonaisvaltainen riskienhallinta

7. Riskienhallinnan määritelmä ja tehtävät vakuutusyhtiössä
8. Mikä on kokonaisvaltaisen riskienhallinnan merkitys?
 - o Kokonaisvaltainen riskienhallinta vs. perinteinen riskienhallinta
9. Miten kokonaisvaltaista riskienhallintaa hyödynnetään henkilöstöriskienhallinnassa, näkökulmana uudet henkilöstöriskit?
 - o Miten henkilöstöriskienhallintaa toteutetaan käytännössä?
 - o Henkilöstöriskienhallinnan tavoitteet ja suunnittelu
 - o Henkilöstöriskienhallinnan toimijat, yhteistyö
10. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tulevaisuuden näkymät vakuutusosalalla

LIITE 2: KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	11
Kuvio 2 Työn muutos finanssialalla	16
Kuvio 3 Riskienhallintaprosessi AS/NZ 4360:2004 –standardin mukaisesti	36
Kuvio 4 Riskienhallinnan puolustuslinjojen mallikuvio	40
Kuvio 5 Keskeiset HR-prosessit ja niihin vaikuttavat tekijät	45
Kuvio 6 Henkilöstöriskienhallinnan HFRM–malli	47
Taulukko 1 Tutkimuksen haastateltavat	55