

Aleksi Virtanen

PORI JAZZIN RISKIENHALLINTAPROSESSIN EROT ISO 31000 -STANDARDIIN

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Maaliskuu 2021

TIIVISTELMÄ

Aleksi Virtanen: Pori Jazzin riskienhallintaprosessin erot ISO 31000 -standardiin
Kandidaatintutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma
Maaliskuu 2021

Tämän tutkielman tavoitteena oli luoda yksityiskohtainen kuvaus Pori Jazz -tapahtuman riskienhallintaprosessista käyttäen apuna ISO 31000 -standardia. Ensin pyrittiin saamaan mahdollisimman hyvä kuva tapahtuman riskienhallintaprosessista ja tämän jälkeen tunnistamaan prosessin ero ISO 31000 -standardin mukaiseen riskienhallintaprosessiin nähden. Tämän avulla pyrittiin tutkimaan, onko standardi sovellettavissa tapahtuman riskienhallintaan ja löytämään tapahtuman riskienhallinnasta mahdollisia kehityskohtia standardin avulla. Tavoitteisiin pyrittiin pääsemään vastaamalla kolmeen tutkimuskysymykseen, jotka olivat: "Minkälainen on Pori Jazz -tapahtuman riskienhallintaprosessi?", "Miten Pori Jazz -tapahtuman riskienhallintaprosessi eroaa ISO 31000 -standardin mukaisesta riskienhallintaprosessista?" ja "Mitä kehityskohtia tapahtuman riskienhallinnasta voidaan tunnistaa ISO 31000 -standardin avulla?"

Tapahtumateollisuus on voimakkaasti kasvava ala, mutta se on Suomessa jäänyt tutkimuksessa sekä julkisessa keskustelussa hyvin pienelle huomiolle. Vuonna 2019 alan liikevaihto Suomessa oli arviolta 2,35 miljardia euroa ja ala työllisti vakituisesti 20 000 ihmistä sekä tilapäisesti 120 000 – 175 000 ihmistä. Tämän lisäksi tapahtumilla on merkittäviä taloudellisia vaikutuksia myös useille muille toimialoille. Vuonna 2020 maailmanlaajuinen pandemia on kuitenkin ajanut alan taloudelliseen ahdinkoon ja alan tulevaisuus herättää paljon kysymyksiä. Yleisesti tapahtumajärjestäjiltä löytyy paljon ammattitaitoa esimerkiksi yleisön turvallisuuteen liittyen, mutta tulevaisuudessa ilmenevien uusien riskien tunnistamisessa ja hallitsemisessa on yhä paljon kehitettävää. Ensimmäinen askel tässä voisi olla tapahtuman riskienhallinnan mallintaminen ja sen ominaispiirteiden tunnistaminen. Yksi mahdollinen työkalu tämän tueksi on ISO 31000 -standardi, koska se on kehitetty kaikenlaisille organisaatioille sovellettavaksi omaan toimintaympäristöön sopivalla tavalla. ISO 31000 -standardin soveltuvuudesta muihin projektiluontoisiin töihin on myös olemassa aikaisempaa tutkimusnäyttöä. Tässä tutkielmassa aihetta lähestyttiin aineistolähtöisen kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin ja tutkimusmenetelmänä käytettiin yhden tapauksen tapaustutkimusta. Tutkimus toteutettiin niin, että tarkoituksena ei ollut tehdä tarkkoja yleistettäviä johtopäätöksiä, vaan saada laaja ymmärrys käsiteltävästä ilmiöstä. Aineisto kerättiin puolistrukturoitujen asiantuntijahaastatteluiden avulla. Haastateltavina olivat Pori Jazzin toimitusjohtaja Miika Ranne sekä tuotantopäällikkö Jari Leskinen.

Tehdyn tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että Pori Jazzin riskienhallinta on suunnitelmallista, jatkuvaa ja pääasiassa aikaisemman kokemuksen pohjalle rakennettujen toimintaperiaatteiden ohjaamaa. Myös Pori Jazzin kohdalla aikaisempi havainto tapahtumajärjestäjiltä löytyvästä tapahtumaturvallisuuden ammattitaidosta näyttäisi pitävän paikkansa, mutta kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa on Pori Jazzillakin yhä kehitettävää. Tapahtuman riskienhallinta koostuu useista erillisistä prosesseista, mutta viranomaisten ja muiden ulkoisten sidosryhmien asettamat vaatimukset sekä heidän kanssaan tehtävä yhteistyö luo selkeän kehityksen toiminnalle. ISO 31000 -standardiin verrattuna riskienhallinta ei ole yhtä järjestelmällistä ja yhtenäistä eri osa-alueiden välillä. Selkeää kokonaisvaltaista riskienhallintaprosessia ei ole tapahtumalle määritelty vaan eri osa-alueiden vastuuhenkilöillä on suuri rooli oman osa-alueensa riskienhallinnasta. Tämä tuo haasteita erityisesti sisäiseen viestintään ja raportointiin. ISO 31000 -standardi näyttäisi olevan hyvin sovellettavissa tapahtuman riskienhallintaan ja selkeästä sekä yhtenäisestä prosessista voisi olla apua esimerkiksi edellä mainittuihin tapahtuman riskienhallinnan haasteisiin. Erityisen tärkeää näiden haasteiden kannalta näyttäisi olevan yhtenäinen kieli riskeistä keskusteltaessa sekä raportoinnin jatkuvuus vastuuhenkilöiden muutoksista riippumatta. Tutkimuksen pohjalta saatiin hyvä käsitys tapahtuman riskienhallinnan ominaispiirteistä, mutta tarkempien johtopäätösten tekeminen tapahtuman riskienhallinnasta vaatii jatkotutkimusta.

Avainsanat: tapahtuman riskienhallinta, tapahtuma, festivaali, Pori Jazz, turvallisuus, tapahtumatuotanto, riskienhallintaprosessi, riskienhallinta, tapahtuman riskit, ISO 31000, riskienhallintastandardi

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen aihepiiri ja merkitys	1
1.2	Teoreettinen tausta ja aikaisempi tutkimus	2
1.3	Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja keskeiset rajaukset	3
1.4	Tutkimusmenetelmät ja aineisto	4
1.5	Tutkimuksen rakenne	6
2	Riskienhallintaprosessi Ja ISO 31000 -standardi.....	7
2.1	Riskin ja riskienhallinnan määrittelyä	7
2.1.1	Riski	7
2.1.2	Riskienhallinta	8
2.2	ISO 31000 -standardi	10
2.2.1	Riskienhallintaprosessi.....	11
2.2.2	Standardin kritiikkiä	14
3	Tapahtumat ja tapahtumien riskit	16
3.1	Tapahtuman määrittely	16
3.2	Tapahtuman osa-alueet	17
3.2.1	Tapahtuman suunnittelu, johtaminen ja tuotanto	17
3.2.2	Tapahtuman vaikutukset	19
3.2.3	Tapahtuman toimintamallit	21
3.3	Tapahtuman riskit.....	22
4	Pori Jazzin Riskienhallintaprosessin erot ISO 31000 -standardiin.....	27
4.1	Aineiston esittely	27
4.2	Pori Jazz -tapahtuma	28
4.3	Pori Jazz -tapahtuman riskienhallintaprosessi	31
4.4	Riskienhallintaprosessin erot ISO 31000 -standardiin	33
4.5	Riskienhallintaprosessin kehittäminen	34
5	Yhteenveto	36
5.1	Tutkimusongelmiin vastaaminen ja johtopäätökset.....	36
5.2	Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotuksia	38
	Lähdeluettelo	40
	Liitteet	44

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen aihepiiri ja merkitys

Tapahtumateollisuus on jo pitkään kasvanut hyvin voimakkaasti, mutta herättämättä suurta huomiota tutkimuksessa tai julkisessa keskustelussa Suomessa. Tapahtumat ovat tärkeä väline niin yksityisille kuin julkisillekin toimijoille. Tapahtumia voidaan käyttää esimerkiksi elämysten tarjoamiseen kuluttajille, yrityksen markkinointiin tai kaupungin imagon ja identiteetin kehittämiseen. Kansainvälisesti tapahtumia on tutkittu paljon, mutta Suomessa tutkimusta alasta ei juurikaan ole tehty. Vasta Turun yliopiston Tapahtumateollisuus ry:lle tekemä Tapahtumateollisuuden toimialatutkimus 2020 on antanut kattavan kuvan koko toimialasta. Suomessa tapahtumille ei vielä myöskään ole omaa toimialaluokitusta, mikä on vaikeuttanut alan toimijoiden asemaa esimerkiksi hallituksen arvioissa koronakriisin vaikutuksia (Wirén, Westerholm & Liikamaa, 2020a, 8).

Tapahtumateollisuus on kasvanut toimialana Suomessa viime vuosina merkittävästi ja tämän myötä myös kuluttajien vaatimukset sekä tapahtumajärjestäjien ammattimaisuus ovat lisääntyneet. Toimialakatsauksen mukaan vuosien 2012-2019 aikana tapahtumateollisuuden liikevaihto on lähes kaksinkertaistunut, ja vuonna 2019 liikevaihto oli arviolta 2,35 miljardia euroa. Vakituisesti alalla työskenteli vuonna 2019 noin 20 000 ihmistä ja tilapäisesti 120 000 – 175 000 ihmistä. (Wirén, Westerholm & Liikamaa, 2020b, 10-13.) Myös maailmalla tapahtumateollisuus on merkittävä toimiala. Eventbritten (2018) raportin mukaan Iso-Britanniassa alan liikevaihto on arviolta 42,3 miljardia puntaa ja kävijöitä tapahtumissa on yli 85 miljoonaa vuosittain. Jos näihin lukuihin lisätään vielä epäsuorat vaikutukset muille toimialoille kuten matkailu- ja ravintolapalveluihin, tapahtumien taloudellinen merkitys korostuu entisestään.

Vuonna 2020 maailmanlaajuinen pandemia on aiheuttanut erityisen suuria tappioita tapahtumateollisuudelle. Alan liikevaihto Suomessa on pudonnut arviolta 1,5 miljardia euroa ja tilanne on vaikuttanut negatiivisesti noin 10 000 vakituisen ja 100 000-140 000 tilapäisen työntekijän työllistymiseen. Yli puolet alan toimijoista myös pelkää toiminnan jatkumahdollisuuksien puolesta. (Wirén ym., 2020b, 24-25.) Alalta löytyy paljon turvallisuuden ja erityisesti väkijoukkojen turvallisuuden ammattitaitoa, mutta uusien esimerkiksi pandemian myötä ilmenevien riskien tunnistamisessa sekä niiden hallinnassa kuitenkin on vielä paljon kehitettävää (Wirén ym., 2020a, 30-34). Tulevaisuudessa myös sosiaalinen media, puettava teknologia sekä sään ääri-ilmiöiden lisääntyminen tuovat tapahtumille täysin uudenlaisia riskejä, jotka heidän tarvitsee oppia tunnistamaan ja hallitsemaan.

Riskienhallinnan olemassa olevien toimintatapojen tunnistaminen ja mallintaminen voisi olla ensimmäinen askel tapahtumien riskienhallinnan kehittämisessä. Yksi mahdollinen työkalu mallintamisen tueksi on ISO 31000 -standardi. Tämä standardi pohjautuu ajatukseen strategisesta ja koko organisaation laajuisesta riskienhallinnasta (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki, 2013, 28-29). Standardi on kehitetty kaikenlaisille organisaatioille sovellettavaksi omaan toimintaympäristöön sopivalla tavalla, ja sen voidaankin nähdä soveltuvan tapahtumien projektimaiseen luonteeseen hyvin. Standardi tarjoaa riskienhallintaan ohjeellisen viitekehyksen, joka sisältää riskienhallinnan periaatteet, puitteet ja prosessin. (SFS-ISO 31000:2018, 5-6.) Tarkemmin riskienhallintaa ja ISO 31000 -standardia esitellään luvussa 2.

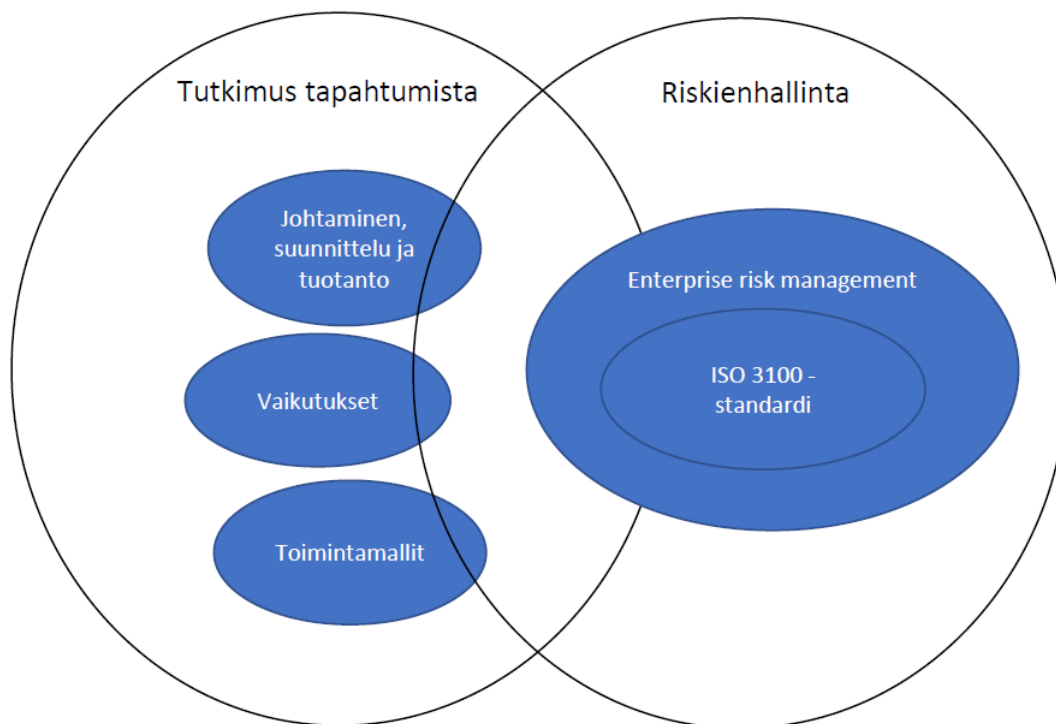
1.2 Teoreettinen tausta ja aikaisempi tutkimus

ISO 31000 -standardin käyttämisestä tai enterprise risk management -ajattelutavan mukaisesta riskienhallinnasta tapahtumissa ei ole tehty aikaisempaa tutkimusta. Tämän vuoksi tutkielmassa käytetään teoreettisena pohjana riskienhallinnan yleistä teoriapohjaa, enterprise risk management -ajattelutavan käytöstä ja käyttöönnotosta tehtyä tutkimusta sekä ISO 31000 -standardia. Riskienhallintaa tutkitaan tapahtumajärjestäjän näkökulmasta ja tapahtuman toimintaympäristön ja ominaispiirteiden tulkinnassa käytetään tukena Getzin ja Pagen (2020) kattavaa katsausta tapahtumien teoriaan sekä tapahtumista tehtyä kansainvälistä tutkimusta. Suomessa järjestettävistä tapahtumista on olemassa hyvin vähän tutkimustietoa, mutta kansainvälisesti tapahtumia on tutkittu jo pitkään.

Tapahtumista tehdyn tutkimuksen keskeisiä aihepiirejä ovat viime vuosina olleet esimerkiksi tapahtuman johtaminen ja suunnittelu, tapahtuman vaikutukset sekä tapahtumia muokkaavat dynaamiset prosessit, kuten viranomaismääräykset. Tutkimukselle on haettu pohjaa useilta eri tieteenoilta, kuten psykologian, sosiaalipsykologian, taloustieteen, oikeustieteen ja politiikan tutkimuksesta. (Getz & Page, 2020, 27.) Psykologiasta ja sosiaalipsykologiasta on pyritty löytämään tieteellistä pohjaa erityisesti ihmisten käyttäytymiselle tapahtumissa. Esimerkiksi Banduran (1977) sosiaalisen kognition teoria tarjoaa viitekehyksen yksilöiden ja ihmisjoukkojen käyttäytymisen ymmärtämiseen, ennustamiseen ja ohjaamiseen. Teorian mukaan ympäristön avulla pystytään vaikuttamaan ihmisen käyttäytymiseen, mutta vaikutus saattaa olla erilainen eri ihmisiin. Heden (2007) mukaan tapahtumat ovat vaikutusten arvioinnissa omaksuneet laskentatoimesta ja rahoituksesta kolmikantaisen lähestymistavan vastuullisuuteen, jossa yhdistyvät ympäristövastuu, sosiaalinen vastuu sekä taloudellinen vastuu. Tapahtumista on siis vaikea lähteä löytämään yhtä

kaiken kattavaa teoriaa, vaan saadakseen kattavan kuvan tapahtumien teoriapohjasta tulee yhdistellä eri teorioita tapahtuman tärkeistä osa-alueista yhteen (Getz & Page, 2020, 46).

Tutkielman teoreettinen viitekehys on hahmoteltu kuviossa 1. ISO 31000 -standardi on tutkielman keskiössä. Standardi pohjautuu enterprise risk management -ajattelutavalle, joka on osa riskin ja riskienhallinnan laajaa teoriapohjaa. Tässä tutkielmassa Getziä ja Pagea (2020) mukailen tapahtumista tehty tutkimus jaetaan johtamiseen, suunnitteluun ja tuotantoon, vaikutuksiin sekä toimintamalleihin. Näiden avulla pyritään luomaan kuva muun muassa tapahtuman toimintaympäristöstä sekä riskien muodostumisesta. Tämän tutkielman avulla pyritään täyttämään tutkimuksellista aukkoa tapahtumien ja ISO 31000 -standardin päällekkäisyyden osalta.



Kuvio 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys.

1.3 Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja keskeiset rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on luoda yksityiskohtainen kuvaus yhden suuren musiikkitapahtuman riskienhallintaprosessista käyttäen apuna ISO 31000 -standardia. Ensin pyritään saamaan mahdollisimman hyvä kuva tapahtuman riskienhallintaprosessista ja tämän jälkeen tunnistamaan prosessin ero ISO 31000 -standardin mukaiseen riskienhallintaprosessiin nähden. Tämän avulla pyritään tutkimaan, onko standardi sovellettavissa tapahtuman riskienhallintaan. Jos standardi on

sovellettavissa, pyritään tapahtuman riskienhallinnasta löytämään mahdollisia kehityskohtia standardin avulla.

Tutkielman tavoite kiteytyy alla esitettyihin tutkimuskysymyksiin:

- Minkälainen on Pori Jazz –tapahtuman riskienhallintaprosessi?
- Miten Pori Jazz –tapahtuman riskienhallintaprosessi eroaa ISO 31000 –standardin mukaisesta riskienhallintaprosessista?
- Mitä kehityskohtia tapahtuman riskienhallinnasta voidaan tunnistaa ISO 31000 -standardin avulla?

Tutkimuksen tavoitteiden täyttämiseksi aiheeseen tarvitsee tehdä rajauksia. Ilmiötä tutkitaan analysoimalla Pori Jazz -tapahtuman riskienhallintaprosessia, koska se on monipuolinen, perinteikäs ja suuri yleisötapahtuma. Pori Jazz on järjestetty yhtäjaksoisesti jo vuodesta 1966 lähtien ja se on todella monipuolinen tapahtuma niin kohderyhmän kuin tapahtumasisällön osalta. Tutkielmasta rajataan ulkopuolelle Pori Jazz 66 ry:n toiminta, joka ei liity Pori Jazz -tapahtumaan. Tapahtuman riskeihin vaikuttaa Kirjurinluodon festivaalialueen lisäksi myös esimerkiksi Jazzkatu Porin keskustassa sekä samanaikaisesti järjestettävä yhteiskunnallinen keskustelutapahtuma Suomi Areena. Vuonna 2019 Pori Jazz keräsi 349 518 kävijää ja maksullisia pääsylippuja myytiin 67 518 (Finland Festivals ry, 2020). Tapahtumien riskienhallintaprosessit sekä riskiympäristöt ovat erilaisia, joten tämän tutkielman johtopäätöksiä ei pysty suoraan soveltamaan kaikkiin tapahtumiin. Tutkielma voi kuitenkin auttaa tunnistamaan joitain yleisiä tapahtuman riskienhallinnan ominaispiirteitä. Pori Jazz myös mahdollistaa monipuolisuutensa ansiosta hyvin laajan kuvan luomisen tutkittavasta aiheesta.

Tutkielmassa tutkitaan ISO 31000 -standardin mukaista riskienhallintaprosessia, joten tutkielman ulkopuolelle rajataan ISO 31000 -standardin riskienhallinnan periaatteet sekä puitteet. Tapahtumat ovat usein vuoden mittaisia projekteja, joten riskienhallinnan tarkasteleminen prosessina soveltuu tähän kontekstiin hyvin. Tapahtumia järjestävien toimijoiden organisaatorakenteet eroavat toisistaan ja organisaatiossa toimivat henkilöt saattavat vaihtua hyvinkin usein. Tämän vuoksi riskienhallinnan taustalla oleviin periaatteisiin ja puitteisiin on haastavaa syventyä tarkemmin, joten tässä tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan riskienhallinnan käytänteitä ja prosessia.

1.4 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tässä tutkielmassa lähestymistapana aiheeseen käytetään aineistolähtöistä laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Kvalitatiivinen tutkimuksen avulla ei ole tarkoituksena luoda tilastollisia yleistyksiä vaan saada laaja ymmärrys käsiteltävästä ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 103). Kvalitatiivista tutkimusta voidaan toteuttaa useiden erilaisten tutkimusmenetelmien avulla, mutta yhteistä niille on esimerkiksi tutkimuskohteen esiintymisympäristöön ja taustaan sekä tarkoitukseen ja merkitykseen liittyvät näkökulmat (Jyväskylän yliopisto: Laadullinen tutkimus, 2015). Tämän tutkielman tavoitteena on laajentaa ymmärrystä tapahtuman riskienhallintaprosessista, joten kvalitatiivinen lähestymistapa soveltuu tämän tavoittelemiseen hyvin.

Tutkimusmenetelmänä käytetään yhden tapauksen tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksen menetelmin saatua tietoa myös suhteutetaan ISO 31000 -standardiin vertailevan tutkimuksen keinoin. Tapaustutkimukselle on ominaista, että kiinnostuksen kohteena ovat prosessit, joten se soveltuu hyvin riskienhallintaprosessin tutkimiseen. Yksittäistapausta pyritään tutkimaan kuvailemalla tutkittavaa ilmiötä yksityiskohtaisesti. Tapaustutkimuksessa tavoitteena ei ole selittää yhteyksiä ilmiöiden välillä tai testata hypoteeseja, vaan tavoitteena on tutkittavan yksittäistapauksen ominaispiirteiden systemaattinen, tarkka ja totuudenmukainen kuvailu. Tämän vuoksi tapaustutkimus valitaankin menetelmäksi usein, kun tutkimuksen kohdetta halutaan ymmärtää syvällisesti ja ottaa huomioon myös siihen liittyvä konteksti. Tapaustutkimus siis soveltuu hyvin riskienhallintaprosessin tarkkaan kuvailuun sekä tapahtuman riskienhallinnan syvälliseen ymmärrykseen, ja ottaa samalla huomioon myös tutkittavaan tapahtumaan liittyvän ainutlaatuisen kontekstin. Vaikka tapaustutkimuksen avulla ei voida esittää yleistyksiä, voi se kuitenkin jossain määrin tarjota yksittäistapauksen ylittävää tietoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Tutkielmassa aineistonkeruumenetelmänä käytetään puolistrukturoituja asiantuntijahaastatteluita. Puolistrukturoidulla haastattelulla ei ole yhtä selkeää määritelmää, mutta Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat ja haastateltavat voivat vastata omin sanoin, koska vastauksia ei ole sidottu valmiisiin vastausvaihtoehtoihin. Haastattelu toimii aineistonkeruumenetelmänä tässä tutkielmassa hyvin, koska kyseessä on vähän kartoitettu ja suhteellisen tuntematon alue. Aihe on myös hyvin monitahoinen ja vastaajien vastaukset saattavat viitata moniin suuntiin. Tämän vuoksi aineiston analyysia lähestytään tiivistämällä ja tulkitsemalla haastateltavan kuvausta jo haastattelun aikana, jolloin haastateltava voi vahvistaa tai hylätä esitetyn tulkinnan eli haastattelua voidaan kutsua itseään korjaavaksi. (Hirsijärvi & Hurme, 2009, 35; 137)

Koska kyseessä on tapaustutkimus ja yksittäisenä tapauksena on Pori Jazz, haastateltiin kahta tapahtuman järjestämisessä johtavassa asemassa olevaa henkilöä. Ensimmäinen haastateltavista oli Pori Jazzin toimitusjohtaja sekä tapahtuman festivaalijohtaja Miika Ranne. Toinen haastateltavista oli tapahtuman tuotantopäällikkö Jari Leskinen. Haastattelut toteutettiin erillisinä haastatteluina Microsoft Teams -työkalun välityksellä ja haastattelukysymykset oli jaettu kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa selvitettiin haastateltavien taustoja sekä roolia tapahtuman järjestämisessä, toisessa osassa keskityttiin tapahtuman tämänhetkiseen riskienhallintaan ja kolmannessa osassa esiteltiin ISO 31000 -standardin mukainen riskienhallintaprosessi sekä keskityttiin sen soveltuvuuteen tapahtuman riskienhallinnassa. Haastattelut nauhoitettiin digitaaliseen muotoon ja litteroitiin. Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen sähköpostitse, jotta haastattelun vastaukset olisivat mahdollisimman kattavia ja hyvin pohdittuja.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkielman toisessa ja kolmannessa luvussa käsitellään tutkielman teoriaa. Toisessa luvussa keskitytään riskienhallintaan ja ISO 31000 -standardiin. Ensin määritellään riskin käsitettä sekä riskienhallintaa yleisesti, Tämän jälkeen syvennyttään ajatukseen kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta eli enterprise risk managementista sekä esitellään ISO 31000 -standardi ja sen mukainen riskienhallintaprosessi. Kolmannessa luvussa keskitytään teoriaan tapahtumista ja tapahtuman riskeistä. Luvussa esitellään tapahtumien yleistä viitekehystä ja eri osa-alueita. Tämän jälkeen kuvaillaan tapahtumaan liittyviä riskejä sekä riskien muodostumista tapahtumissa. Luvun tarkoituksena on saada käsitys tapahtumien toimintaympäristöstä sekä ominaispiirteistä. Molempien teorialukujen alussa määritellään myös lukuun liittyvät keskeiset käsitteet.

Neljäs luku on tutkielman empiirinen osuus. Luvussa esitellään ensin Pori Jazzia tapahtumana sekä kerrotaan haastateltujen roolista ja taustasta. Seuraavaksi kuvaillaan tapahtuman tämänhetkistä riskienhallintaa ja pyritään mallintamaan riskienhallintaprosessia ISO 31000 -standardin avulla. Tämän jälkeen tutkitaan Pori Jazzin riskienhallintaprosessin eroja ISO 31000 -standardiin nähden sekä standardin soveltuvuutta tapahtuman riskienhallintaan. Viimeisenä riskienhallintaprosessin ja standardin eroavaisuuksien avulla tarkastellaan tapahtuman riskienhallintaprosessin mahdollisia kehityskohteita. Viidennessä luvussa vastataan tutkielman alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin neljännen luvun analyysin perusteella. Luvussa tehdään myös yhteenvetoa tutkimusprosessista kokonaisuudessaan sekä arvioidaan tutkielman onnistumista ja rajoitteita. Lopuksi luvussa myös esitetään mahdollisuuksia jatkotutkimukselle.

2 RISKIENHALLINTAPROSESSI JA ISO 31000 - STANDARDI

2.1 Riskin ja riskienhallinnan määrittelyä

2.1.1 Riski

Riskille on olemassa lukuisia erilaisia määritelmiä ja riskin luonne voidaan nähdä monella eri tavalla. Riskin käsitteeseen voidaan sisällyttää myös onnistumisen mahdollisuus tai sillä voidaan tarkoittaa ainoastaan epävarmuutta, joka liittyy tietyn negatiivisen tapahtuman toteutumiseen. Arkikielessä sanalla ”riski” kuvataankin usein vaaraa, joka liittyy tietyn onnettomuuden mahdollisuuteen. Tämän onnettomuuden toteutuminen saattaa johtaa minkä tahansa arvon, kuten rahallisen, terveydellisen tai yhteiskunnallisen arvon, menetykseen. Tämän vuoksi riskit nähdäänkin arkikielessä usein pelottavana uhkana. (Kuusela & Ollikainen, 2005, 16-17.) Tieteessä riskin käsitteeseen nähdään kuitenkin usein sisältyvän myös positiivinen mahdollisuus (Juvonen, Koskensyrjä, Kuhanen, Ojala, Pentti, Porvari & Talala, 2014, 9).

Wallachin, Koganin ja Bemin (1964) mukaan riski on kaksitahoinen ja sisältää sekä mahdollisuuden että vaaran aspektin. Tämä määritelmä voidaan nähdä yhtenä tieteen peruslähtökohtana riskin käsitteen määrittelemiselle. Yleisen käsityksen mukaan voidaan nähdä myös, että riski on jokin odotetusta poikkeava tapahtuma ja riski muodostuu usein tämän tapahtuman todennäköisyydestä sekä seurausten vakavuudesta. (Juvonen ym., 2014.) Tärkeä aspekti riskin määrittelyssä on myös tulevaisuus. Riski liittyykin aina tulevaisuuteen, koska jo tapahtuneeseen ei liity epävarmuutta. Riski voidaan siis nähdä tietyn asian tulevaisuuden arvoon liittyvänä epävarmuutena. Esimerkiksi osakesijoitukseen liittyy riski eli epävarmuus osakkeen tulevaisuuden arvosta. (Artzner, Delbaen, Eber & Heath, 1999.)

Tässä tutkielmassa käytetään riskistä ISO 31000 -standardin (2018) mukaista riskin määritelmää, koska se kuvaa käsitettä osuvasti ja soveltuu tämän tutkielman viitekehykseen hyvin. Tämän määritelmän mukaan riski on epävarmuuden vaikutus tavoitteisiin. Vaikutus voi olla myönteinen, kielteinen tai molempia, ja se voi käsitellä, luoda tai saada aikaan mahdollisuuksia ja uhkia. Tavoitteilla voi olla eri näkökohtia ja luokkia, ja niitä voidaan soveltaa eri tasoihin. Riski ilmaistaan tavallisesti riskin lähteiden, mahdollisten tapahtumien, niiden seurausten ja niiden todennäköisyyden yhdistelmänä. (SFS-ISO 31000: 2018, 6.)

Riskit voidaan luokitella dynaamisiin ja staattisiin riskeihin. Dynaamiset riskit muuttuvat olosuhteiden mukaan ja niiden ottaminen on vapaaehtoista. Dynaamisista riskeistä voi seurata tappiota tai voittoa, joten esimerkiksi tekniset, taloudelliset ja poliittiset riskit ovat usein dynaamisia. Dynaamisten riskien ottaminen on liiketoiminnan kannalta jossain määrin välttämätöntä, mutta niiden ennakoiminen on myös usein vaikeampaa kuin staattisten riskien. Staattisista riskeistä voi seurata ainoastaan tappiota ja niiden ottaminen ei ole käytännössä tahdosta riippuvaista. Staattisten riskien toteutumisen todennäköisyys on usein helpompi arvioida ja niiltä voi myös usein suojautua vakuutusten avulla. Staattisia riskejä ovat esimerkiksi henkilön tapaturma sekä tulipalo. (Kuusela & Ollikainen, 2005, 33-34.)

2.1.2 Riskienhallinta

Kahneman ja Tversky (1979) tutkivat ihmisten riskikäyttäytymistä prospektiteoriassaan ja huomasivat, että tunteet usein heikentävät päätöksenteon rationaalisuutta ja ihmiset harvoin ymmärtävät täysin tilanteita ja asioita, joita he käsittelevät. Riskin todennäköisyyden ja seurausten vakavuuden kokeminen onkin hyvin yksilöllistä. Niiden arviointiin liittyy useita harhoja, jotka vaikuttavat riskiin suhtautumiseen. (Slovic, 2010.) Riskin pelottavuutta lisää muun muassa kontrolloimattomuus, hallitsemattomuus ja se, että riski ei ole vapaaehtoinen. Riskin kokeminen myös muuttuu ajan ja paikan suhteen. Esimerkiksi terrori-iskuun liittyvää riskiä alettiin erityisesti Yhdysvalloissa pelkäämään enemmän World Trade Centerin iskun jälkeen ja mahdollisesti myös koronaviruspandemian myötä pandemian riskiä aletaan pelkäämään aikaisempaa enemmän. (Kuusela & Ollikainen, 2005, 17-18.) Riskien ymmärtämiseen ja kokemiseen vaikuttaa siis moni asia, vaikka riski olisikin jo ennalta tunnettu. Tunnettujen riskien lisäksi on kuitenkin myös olemassa paljon tuntemattomia riskejä. Organisaatioiden johdon tuleekin vaikeuksista huolimatta hallita riskejä tehokkaasti, jotta organisaatio voi menestyä kilpaillussa ympäristössä (Thamhain, 2013).

Riskienhallinnasta on riskin tapaan lukuisia erilaisia määritelmiä. Tässä tutkielmassa käytetään ISO 31000 -standardin määritelmää, jonka mukaan riskienhallinta on koordinoitua toimintaa, jolla organisaatiota johdetaan ja ohjataan riskien osalta (SFS-ISO 31000: 2018, 6). Yksi tapa kuvata riskienhallintaa on esittää riskienhallinta prosessina. Prosessi voidaan määrittellä esimerkiksi tapahtumasarjaksi tai kehityskuluksi (Kielitoimiston sanakirja). Kuvattaessa riskienhallintaa prosessina on tärkeää tunnistaa prosessin eri vaiheet sekä niiden merkitys, mihin palataan myöhemmin tässä luvussa.

Jos riski nähdään poikkeamana odotetusta lopputuloksesta, vaikuttaa riskiin henkilön subjektiivinen näkemys lopputuloksesta. Riskiarviot ovat siis aina henkilösidonnaisia. (Kuusela & Ollikainen, 2005, 29.) Tämän vuoksi riskienhallintaan tuo haasteita sen monialaisuus ja erilaiset näkökulmat. Insinööreillä, matemaatikoilla, ekonomisteilla, lakimiehillä ja psykologeilla on kaikilla erilainen näkökulma riskeihin ja näin ollen myös riskienhallintaan. Riskeistä voidaan puhua eri alan ammattilaisten keskuudessa erilaisten käsitteiden kautta, mikä aiheuttaa vaikeuksia organisaatiotasolla riskeistä viestittäessä ja riskejä kuvailtaessa. Riskeistä ja riskienhallinnasta usein myös keskustelelee hyvin pieni joukko, joten ne jäävät suurimmalle osalle vieraaksi. Toimivassa riskienhallinnassa on siis tärkeää, että organisaatiossa on riskeistä puhuttaessa käytössä yhteinen kieli ja riskienhallinta on koko organisaation laajuista. (Aven & Zio, 2014.)

Erilaisten riskien käsitteleminen toisistaan erillään onkin useissa organisaatioissa muuttunut strategiseksi ja koko organisaation laajuiseksi riskienhallinnaksi. Tätä uudenlaista tapaa ajatella riskienhallintaa voidaan kutsua enterprise risk managementiksi (ERM). The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commissionin (COSO) määritelmän mukaan ERM on strategiassa koko organisaatiolle määritelty prosessi, johon osallistuu kaikki organisaation toimijat hallituksesta työntekijöihin. Prosessi on suunniteltu tunnistamaan sekä hallitsemaan riskejä riskinottohalun mukaisesti niin, että organisaatio saa varmuutta strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kyseinen määritelmä käsittää ERM:n hyvin laajasti ja sitä käytetään tieteellisissä teksteissä usein, joten myös tässä tutkielmassa käytetään COSO:n määritelmää. (Fraser & Simkins, 2010.)

ERM:n tulee olla yhdistettynä organisaation strategiaan niin, että se tuo organisaatiolle lisäarvoa parantamalla organisaation joustavuutta ja proaktiivisuutta sekä mahdollistamalla nopean reagoinnin riskeihin niiden ilmetessä (Fraser & Simkins, 2010). Riskienhallinnan käytännön toteutuksessa voi olla merkittäviä eroja toimijoiden välillä, mutta yhteisiksi tekijöiksi on muodostunut riskiportfolioiden hallitseminen yksittäisten riskien sijaan, perinteisten riskien lisäksi myös strategisten riskien huomioon ottaminen sekä kilpailuedun hakeminen riskeistä, joita pystytään hallitsemaan. (Bromiley, McShane, Nair. & Rustambekov, 2015.) Finanssialalla ERM:n käytön hyödyille on saatu näyttöä useissa tutkimuksissa, mutta Callahanin ja Soilean (2017) tutkimuksen mukaan ERM:n käytön maturiteetilla voidaan nähdä olevan merkittävä positiivinen vaikutus yrityksen operatiiviseen toimintakykyyn myös finanssialan ulkopuolella.

ERM:n käyttöönoton taso vaihtelee merkittävästi eri organisaatioiden välillä ja käyttöönottoon näyttäisi vaikuttavan useat eri tekijät. Merkittävimpänä tekijänä näyttäisi olevan yrityksen ylimmän

johdon sekä hallituksen johtajuus riskienhallinnassa. Esimerkiksi Chief Risk Officerin nimittämisellä näyttäisi olevan merkittävä positiivinen vaikutus ERM:n käyttöönoton laajuuteen organisaatiossa. (Beasley, Clune & Hermanson, 2005.) Kun organisaatio ottaa käyttöön uudenlaisen lähestymistavan riskienhallintaan, vanhat toimintatavat vaikuttavat käyttöönottoon. Vanhat toimintatavat ja niiden asettamiin rajoihin jääminen saattaa aiheuttaa merkittäviä haasteita ERM:n tehokkuudelle. Uuden lähestymistavan perustelu, riskienhallinnan vastuuhenkilöt ja riskienhallinnassa käytettävät teknologiat vaikuttavat sen käyttöönoton onnistumiseen. Jos näiden avulla saadaan vanhojen toimintatapojen asettamat rajat rikottua, voi organisaatio saavuttaa ERM:n mahdollistamat hyödyt. (Arena, Arnaboldi & Azzone, 2010.)

2.2 ISO 31000 -standardi

Yhteisen riskienhallinnan käsitteistön ja metodien luomiseksi organisaatiot voivat käyttää apunaan riskienhallintastandardeja. Riskienhallintastandardit on usein luotu universaaleiksi ja ohjeellisiksi, joten organisaatioiden tulee hyödyntää niitä omaan toimintaansa soveltuvien osien. Yhtenäinen käsitteistö ja metodit mahdollistavat riskienhallinnan jatkuvuuden ja toistettavuuden sekä kattavan kokonaiskuvan saamisen organisaation riskeistä. Tämän lisäksi riskienhallintastandardit auttavat myös oman sekä yhteistyökumppaneiden riskienhallinnan arvioimisessa. Tunnetuimpia riskienhallintastandardeja ovat muun muassa COSO-ERM -kehikko, AS/NZS 4360:2004 ja ISO 31000. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki, 2013, 27-30.)

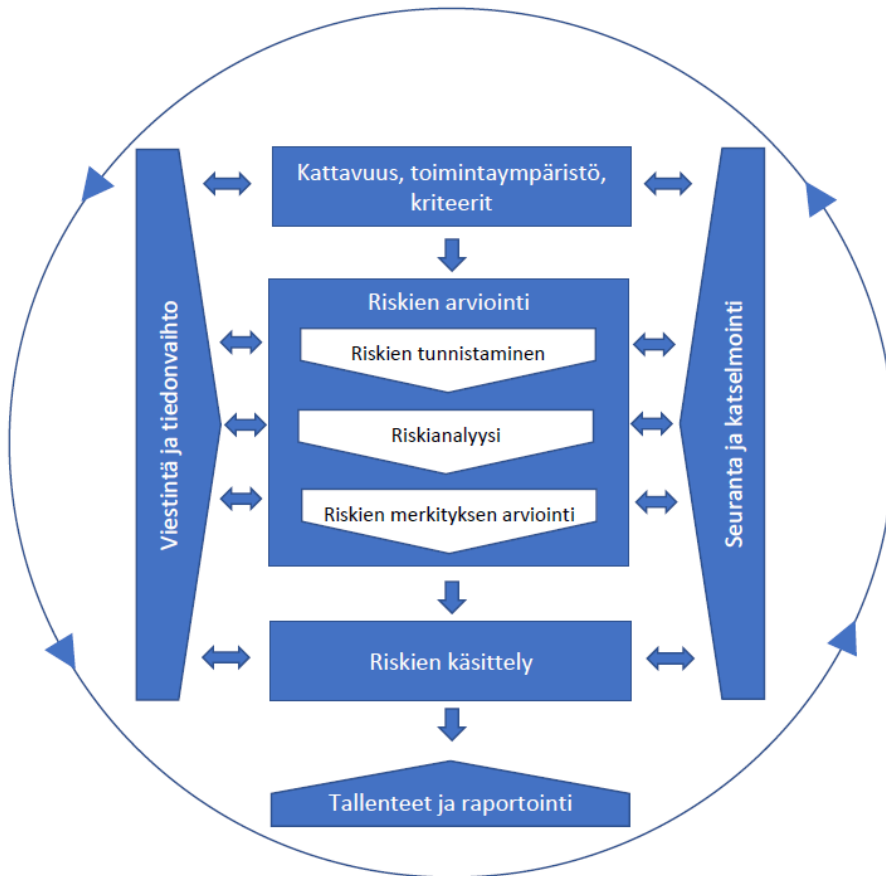
ISO eli International Organization for Standardization on kansainvälinen standardoimisjärjestöjen liitto. ISO on yksityinen ja riippumaton organisaatio, johon kuuluu 165 kansallista jäsenjärjestöä. ISO:n missiona on koota yhteen asiantuntijoita ja jakaa heidän tietotaitoaan kehittämällä eri aloille standardeja, jotka tukevat innovoimista ja auttavat ratkaisemaan globaaleja haasteita. ISO on luonut jo lähes 24000 kansainvälistä standardia muun muassa laadun valvonnan, ympäristövaikutusten, tuotannon ja riskienhallinnan johtamiseen. (ISO: About us; SFS-ISO 31000: 2018.)

ISO 31000 -standardi on luotu vuonna 2008 aikaisempien COSO-ERM -kehiksen ja AS/NZS 4360:2004 -standardin pohjalta. Sen alkuperäisenä tavoitteena olikin yhdistää yleisesti hyväksytyt riskienhallintatermit ja käytännöt yhteen sekä luoda universaali riskienhallintastandardi, joka on sovellettavissa kaikenlaisissa yrityksissä. (Ilmonen ym., 2013, 28-29.) Tässä tutkielmassa käytetään pohjana uusimman ISO 31000:2018 -standardin suomenkielistä versiota.

ISO 31000 -standardi on tarkoitettu ohjeistukseksi kaikenlaisille organisaatioille luomaan ja säilyttämään arvoa hallitsemalla riskejä, tekemällä päätöksiä, asettamalla ja saavuttamalla tavoitteita sekä parantamalla suorituskykyä. Ohjeita voi soveltaa organisaatioon ja sen toimintaympäristöön sopivalla tavalla. Standardin mukaisessa riskienhallinnassa otetaan huomioon sekä organisaation sisäinen että ulkoinen toimintaympäristö, ja riskienhallinnan tulisi olla osa kaikkia organisaation toimintoja sisäisistä toiminnoista aina sidosryhmien kanssa käytävään vuorovaikutukseen asti. Riskienhallinnan tulisi siis olla keskeisessä roolissa organisaation hallinnossa ja johtamisessa kaikilla organisaation tasoilla. Standardissa määritellyn riskienhallinnan muodostaa periaatteet, puitteet ja prosessi. Nämä osatekijät voidaan ottaa organisaatiossa käyttöön joko kokonaan tai osittain. Tässä tutkielmassa keskitymme näistä osatekijöistä riskienhallintaprosessiin. (SFS-ISO 31000:2018, 5-6.)

2.2.1 Riskienhallintaprosessi

ISO 31000 -standardin mukaan riskienhallintaprosessin tulisi olla organisaation toimintaan soveltuva suunniteltu ja järjestelmällinen prosessi, joka on olennainen osa johtamista ja päätöksentekoa. Riskienhallintaprosessia voidaan hyödyntää eri tasoilla ja se tulisi sisällyttää organisaation rakenteeseen, toimintoihin ja prosesseihin. Prosessiin sisältyy toimintaperiaatteiden, menettelyjen ja käytäntöjen soveltaminen viestintään, toimintaympäristön määrittelemiseen sekä riskien arviointiin, käsittelyyn, seurantaan, katselmointiin, kirjaamiseen ja raportointiin. (SFS-ISO 31000:2018, 14.)
Prosessi on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2 ISO 31000 -standardin riskienhallintaprosessi (SFS-ISO 31000:2018).

Viestinnän ja tiedonvaihdon tulee olla mukana kaikissa prosessin vaiheissa. Niiden tiiviin koordinoinnin tulisi edistää oikean, olennaisen, tarkan ja ymmärrettävän tiedon jakamista oikea-aikaisesti. Näin viestinnän ja tiedonvaihdon avulla pystytään auttamaan sidosryhmiä ymmärtämään riskejä, päätöksenteon perusteita ja syitä tiettyjen toimenpiteiden taustalla. Tämän tavoitteena tulisivatkin olla varmistaa koko organisaation asiantuntemuksen yhdistäminen, eri näkökohtien huomioiminen riskikriteerien määrittelyssä ja riskien merkityksen arvioinnissa, riittävä tiedon tuottaminen riskien valvonnan ja päätöksenteon helpottamiseksi sekä osallisuuden ja omistajuuden tunne toimijoille, joihin riskit vaikuttavat. (SFS-ISO 31000:2018, 14-15.)

Kattavuuden, toimintaympäristön ja kriteerien määrittäminen on tärkeää, koska se mahdollistaa prosessin soveltamisen organisaatiolle sopivalla tavalla. Toimintamallia suunniteltaessa on tärkeää tunnistaa ja huomioida muun muassa prosessin ja koko organisaation tavoitteet, prosessin laajuus, suhteet muihin toimintoihin sekä tarvittavat resurssit, vastuut ja riskien arvioinnin työkalut. Lisäksi on tärkeää ymmärtää koko riskienhallinnan toimintaympäristö, johon kuuluu sekä organisaation

sisäinen että ulkoinen toimintaympäristö. Tämä auttaa tunnistamaan mahdolliset organisatoriset riskin lähteet sekä määrittelemään riskienhallintaprosessin laajuutta organisaation tavoitteet ja toiminnot huomioiden. Jotta riskienhallinta on tavoitteiden mukaista, organisaation tulee myös prosessin alussa määrittää organisaatiolle soveltuvat riskikriteerit. Nämä määrittävät organisaation riskinottohalua sekä luovat pohjan riskien arvioinnille ja päätöksenteolle. Kriteerejä määriteltäessä on tärkeää ottaa huomioon muun muassa organisaation valmiudet, seurausten ja todennäköisyyksien mittaustavat, riskitasojen määrittely sekä erilaisten riskien yhdistelmien ja järjestysten vaikutukset. (SFS-ISO 31000:2018, 15-16.)

Riskien arviointiin sisältyy riskien tunnistaminen, riskianalyysi ja riskien merkityksen arviointi. Riskien tunnistamisessa on tarkoituksena löytää, havaita ja kuvata organisaation tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavia riskejä. Oikea ja ajantasainen tieto organisaation toiminnasta ja toimintaympäristöstä on hyvin tärkeää, jotta organisaatio pystyy tunnistamaan riskejä tehokkaasti. Riskin lähteiden sekä seurausten ymmärtäminen on hyvin haastavaa ja siinä tulisi ottaa huomioon muun muassa sisäiset haavoittuvuudet ja voimavarat, ulkoiset uhkat ja mahdollisuudet, muutokset toimintaympäristössä, uusien riskien indikaattorit sekä osallistuvien toimijoiden oletukset ja tietämyksen määrä. (SFS-ISO 31000: 2018, 16-17.)

Riskien tunnistamisen jälkeen tulee ymmärtää riskien luonne ja niiden ominaisuudet. Riskianalyysissa organisaation tulisi tarkastella epävarmuuksia, riskin lähteitä, seurauksia, todennäköisyyttä, tapahtumia, skenaarioita ja hallintakeinoja sekä niiden vaikuttavuutta yksityiskohtaisesti. Riskianalyysin yksityiskohtaisuus sekä monimutkaisuus riippuvat aina analyysin tavoitteista, tiedon saatavuudesta ja luotettavuudesta sekä saatavilla olevista resursseista. Riskianalyysissa olisi kuitenkin otettava huomioon ainakin muun muassa tapahtumien ja seurausten todennäköisyys ja vakavuus sekä aikaan liittyvät tekijät ja vaihtelu. Riskianalyysille saattaa aiheuttaa haasteita epävarmojen tapahtumien, joilla on vakavia seurauksia, mittakaavan määrittäminen ja näiden tapahtumien osalta tulisikin käyttää yhdistelmiä eri menetelmistä parhaan tuloksen saavuttamiseksi. (SFS-ISO 31000:2018, 17.)

Riskianalyysi toimii lähtökohtana riskien merkityksen arvioinnille sekä päätöksenteolle. Riskien merkityksen arvioinnin muodostaa riskianalyysin tulosten vertaaminen aiemmin valittuihin riskikriteereihin ja tarvittavien toimenpiteiden määrittäminen. Toimenpiteitä voi olla muun muassa vaihtoehtoiset riskienhallintakeinot, lisäanalyysien teko, nykyisten hallintakeinojen ylläpito sekä tavoitteiden uudelleen harkitseminen. Vaihtoehtoisesti päätös voi olla myös, että ei tehdä mitään toimenpiteitä ja jätetään riski käsittelemättä tarkemmin. Riskien merkityksen arvioinnin

lopputulokset tulisi kirjata ja organisaation tulisi hyväksyä ne, jotta voidaan jatkaa riskien käsittelyyn. (SFS-ISO 31000:2018, 18.)

Riskienkäsittelytapoja on useita eivätkä ne aina ole toisiaan poissulkevia, vaan tapoja voidaan valita yksi tai useampia. Riskinkäsittelytapoja ovat riskin välttäminen, riskin ottaminen, riskin lähteen poistaminen, riskin muuttaminen seurauksia tai todennäköisyyksiä muuttamalla, riskin jakaminen sekä riskin säilyttäminen. Keinojen valinnassa tulisi huomioida taloudelliset seikat, organisaatiota koskevat velvoitteet, vapaaehtoiset sitoumukset sekä sidosryhmien arvot, näkemykset ja mahdollinen osallistuminen. Riskin käsittely voi kuitenkin epäonnistua tai käsittelyn jälkeen voi yhä jäädä jäljelle osa riskistä, minkä vuoksi jatkuva riskien, dokumentointi, seuranta ja katselmointi on tärkeää. (SFS-ISO 31000:2018, 18-19.)

Riskienhallinnan seuranta ja katselmointi sekä tallenteet ja raportointi tulisi olla osa prosessin jokaista vaihetta, koska ne auttavat suunnittelemaan, toteuttamaan ja kehittämään prosessia. Tähän kuuluu tiedon kerääminen ja analysointi, tulosten ja palautteen kirjaaminen sekä tiedon dokumentointi ja raportointi. Riskienhallintaprosessin ei tule kuitenkaan päättyä tähän, vaan se on toistuva prosessi. Riskit sekä ihmisten toiminta ovat dynaamisia ja muuttuvat jatkuvasti, joten myös riskienhallintaprosessin tulisi kehittyä jatkuvasti muutoksen mukana. (SFS-ISO 31000:2018, 19-20.)

2.2.2 Standardin kritiikkiä

ISO 31000 -standardin käytön hyödyistä on löydetty näyttöä esimerkiksi toimitusketjuriskien sekä suunnitteluprojektien riskienhallinnassa (de Oliveira, Marins, Rocha & Salomon, 2017; Olechowski, Oehmen, Seering & Ben-Daya, 2016). Standardin käyttöön liittyen voidaan kuitenkin myös tunnistaa ongelmia. Standardi on luotu universaaliksi ja sovellettavaksi erilaisissa organisaatioissa ja toimintaympäristöissä. Tämän vuoksi standardin määritelmät voidaan nähdä välillä niin laajoiksi, että se haittaa ydinajatuksen ymmärtämistä. Esimerkiksi standardin mukainen riskin määrittely epävarmuuden vaikutuksina tavoitteisiin voidaan nähdä ongelmallisena. Toiminnassa voi kuitenkin olla riskejä, vaikka toiminnalla ei olisi tavoitteita. (Aven, 2017.)

Käsitteellisten ristiriitojen lisäksi ISO 31000 -standardissa on jätetty käsittelemättä joitain tärkeitä riskienhallinnan ongelmia. Esimerkiksi ISO 31000 -standardissa riskinottohalua ei ole juurikaan käsitelty, vaan standardin mukaan yrityksen tulisi määrittää riskikriteerit päätöksenteon pohjaksi. Tämä ei kuitenkaan tuo selvyyttä riskinottohalun ja riskinsietokyvyn määrittelyn ongelmiin. Riskikriteereihin liittyy myös epäselvyyksiä siitä, tulisiko riskienkäsittelyä jatkaa, kunnes riskikriteerit on saavutettu vai kunnes riskienkäsittely ei ole enää kustannuksiin verrattuna

kannattavaa. Lisäksi turvallisuusriskien sisällyttäminen yleiseen riskienhallintaan sekä joidenkin osaluokkien monimutkaisuus pienten organisaatioiden näkökulmasta on herättänyt myös arvostelua ISO 31000 -standardia kohtaan. (Purdy, 2010.)

3 TAPAHTUMAT JA TAPAHTUMIEN RISKIT

3.1 Tapahtuman määrittely

Tapahtuman käsitettä voidaan käyttää monissa eri yhteyksissä ja hyvin erilaisin käyttötarkoituksin. Tässä tutkielmassa käytän käsitettä synonyymina yleisötilaisuudelle. Kokoontumislain (1999/530) mukaan yleisötilaisuus on yleisölle avoin huvitilaisuus, kilpailu, näytös tai muu näihin rinnastettava tilaisuus, jota ei ole pidettävä yleisenä kokouksena. Festivaalit ovat yksi yleinen esimerkki tämän määritelmän mukaisista tapahtumista. Festivaali voidaan määritellä joukoksi erikoistapahtumia, kuten musiikkiesityksiä, jotka muodostavat yhdessä tapahtumakokonaisuuden (Cambridge Dictionary). Tapahtumien kirjo on kuitenkin laaja ja se kattaa festivaalien lisäksi muun muassa urheilutapahtumat, messut, näytökset ja konsertit muutamien ihmisten kokoontumisista aina suuriin kansainvälisiin tapahtumiin asti (Getz & Page, 2020, 27).

Tapahtumat ovat laaja, monialainen sekä vaikeasti hahmotettava kokonaisuus. Jotta tapahtumista tehtyä tutkimusta pystytään jäsentelemään sekä ymmärtämään paremmin, tulee tapahtumalle määritellä jokin tietty viitekehys. Tapahtuma voidaan nähdä ilmiönä, johon vaikuttaa tapahtuman suunnittelu, tuotanto ja johtaminen sekä kuluttajien käyttäytyminen. Tapahtuman suunnitteluun, tuotantoon ja johtamiseen vaikuttaa olemassa olevat prosessit ja toimintatavat, kuten viranomaismääräykset sekä lainsäädäntö. Näihin prosesseihin ja toimintatapoihin voi tulla muutoksia erilaisten tapahtumasta seuranneiden vaikutusten ja lopputulemien myötä. Tämänkaltaisen tapahtuman viitekehys on esitetty kuviossa 3. (Getz & Page, 2020, 35-46.)



Kuvio 3 Viitekehys tapahtumasta tutkittavana ilmiönä (Getz & Page, 2020, 35-46).

3.2 Tapahtuman osa-alueet

3.2.1 Tapahtuman suunnittelu, johtaminen ja tuotanto

Tapahtuman johtamisen tutkiminen on hyvin haastavaa ja tutkimustiedon yleistäminen voi herättää kritiikkiä, koska tapahtumien väliset erot ovat suuria. Vaikka tapahtumien lopputuotteet olisivat samankaltaisia, voi tapahtumien ansaintamallissa, kulurakenteessa, henkilöstössä ja päätöksenteossa olla suuriakin eroavaisuuksia (Andersson & Getz, 2009). Tämän voidaan nähdä osittain johtuvan esimerkiksi erilaisista omistus- ja organisaatorakenteista sekä tapahtumien erilaisista tavoitteista, koska tapahtumia järjestävät yksityiset yritykset, julkisen sektorin toimijat sekä voittoa tavoittelemattomat järjestöt. Näillä eri toimijoilla on kaikilla erilaiset motiivit ja tavoitteet tapahtumien järjestämisessä, joten myös johtamismallit todennäköisesti eroavat merkittävästi. Erilaisten toimijoiden eroavaisuuksien vaikutuksia ei kuitenkaan ole tutkittu vielä riittävästi, jotta näistä pystyttäisiin luomaan yleistettäviä malleja. (Getz & Page, 2020, 469-470.)

Yksi useimpia tapahtumia yhdistävä tekijä on sidosryhmien tärkeys. Festivaalien ulkoiset sidosryhmät voidaan jakaa esimerkiksi Getzin, Anderssonin ja Larsonin (2007) mukaan fasilitaattoreihin, palveluntarjoajiin, tapahtuman vaikutusten alaisiin, viranomaisiin, yhteistyökumppaneihin sekä yhteistuotantojen muihin tuottajiin. Esimerkiksi yleisön, kaupungin, tapahtumapaikan, tapahtuman infrastruktuurin rakentajien ja palveluntarjoajien rooli tapahtuman onnistumisessa on kriittinen. Tämän vuoksi sidosryhmäteoria on hyvin sovellettavissa tapahtuman johtamiseen. Mitchellin, Aglen ja Woodin (1997) mukaan sidosryhmien ja organisaation välistä toimintaa selittää vaikutusvalta, legitimizeetti ja kiireellisyys. Vaikutusvaltaan vaikuttaa sidosryhmän voimasuhde organisaatioon nähden, legitimizeettiin vaikuttaa toiminnan hyväksyttävyyys, oikeellisuus sekä houkuttelevuus ja kiireellisyyteen vaikuttaa ajallinen herkkyys sekä toiminnan tärkeys. Tämän lähestymistavan mukaan sidosryhmät voidaan jakaa seitsemään eri luokkaan, jotka on esitetty taulukossa 1. Luokkiin 1, 2 ja 3 kuuluvat sidostyhmät voidaan nähdä piilevinä sidosryhminä, jotka vaativat vähän huomiota. Luokkiin 4, 5 ja 6 kuuluvilla sidosryhmillä odotuksia toimintaa kohtaan ja vaativat tämän vuoksi kohtalaisesti huomiota. Kun jollekin näihin luokkiin kuuluvalla sidosryhmälle muodostuu puuttuva attribuutti, tulee siitä luokan 7 sidosryhmä. Tällöin sidosryhmän ja organisaation välistä toimintaa selittää kaikki kolme attribuuttia, joten nämä sidosryhmät vaativat organisaatiolta paljon huomiota. (Mitchell, Agle & Wood, 1997.)

Sidosryhmäluokka	Attribuutit	Esimerkki
1. Nukkuva	Vaikutusvalta	Mediapersonat
2. Harkinnanvarainen	Legitimiteetti	Hyväntekeväisyyskohteet
3. Vaativa	Kiireellisyys	Yksittäinen mielenosoittaja
4. Hallitseva	Vaikutusvalta ja legitimiteetti	Sijoittajat
5. Vaarallinen	Vaikutusvalta ja kiireellisyys	Suuri mielenosoitus
6. Riippuvainen	Legitimiteetti ja kiireellisyys	Paikalliset asukkaat
7. Ehdoton	Kaikki	Hallitseva, vaarallinen tai riippuvainen sidosryhmä, jolle muodostuu puuttuva attribuutti

Taulukko 1 Sidosryhmien luokat (Mitchell, Agle & Wood, 1997).

Sidosryhmäteoria auttaa tapahtumia hallitsemaan suhteita sekä ulkoisiin että sisäisiin sidosryhmiin, ja auttaa myös selittämään tapahtuman lähtökohtia sekä muodostumista (Izzo, Bonetti & Masiello, 2012). Tapahtuman sisäisistä sidosryhmistä yksi tärkeimmistä on tapahtuman työntekijät. Tapahtuman henkilöstöhallintoon vaikuttaa monet yleiset organisaatioiden ongelmat, mutta tapahtumilla on myös useita ainutlaatuisia ongelmia henkilöstöhallintoon liittyen. Tapahtumien työntekijöistä valtaosa on usein tilapäisiä ja tapahtumissa myös vapaaehtoistyöntekijöillä sekä vuokratyöntekijöillä on usein tärkeä rooli. Tämä luo useita haasteita työntekijöiden motivointiin sekä ammattimaisuuteen ja vaikuttaa tapahtuman osallistujien, sidosryhmien ja muiden työntekijöiden kokemukseen. Työntekijöiden alhainen motivaatio ja ammattimaisuus saattaa myös aiheuttaa turvallisuusriskejä tapahtumassa. Tämän vuoksi on tärkeää, että tapahtuman henkilöstöhallinnosta on tehty strategian mukainen suunnitelma, jota noudatetaan läpi tapahtumaprojektin. (Getz & Page, 2020, 494-500.)

Jotta tapahtuman tuotanto onnistuu, täytyy tapahtuman toiminnot ja logistiikka olla suunniteltuna tarkasti ennen tapahtumaa. Tapahtuman suunnittelu alkaa usein tapahtumamuodon määrittelemisellä. Yleisimpiä tapahtumamuotoja ovat muun muassa avoin tila kuten puisto tai tori, etenevä tapahtuma kuten paraati, näyttely kuten messut ja kokoontuminen kuten urheilutapahtuma tai konsertti, jossa

jonkin aktiviteetin seuraaminen esimerkiksi katsomossa on avainroolissa. Kun tapahtumamuoto on valittu, voidaan lähteä pohtimaan, miten olemassa olevista resursseista pystytään muodostamaan haluttu lopputuote. Tumin, Nortonin ja Wrightin (2006) mukaan tähän vaikuttaa tapahtuman koko, monimuotoisuus ja epävarmuudet sekä vuorovaikutus tapahtumassa. Yleisiä haasteita tapahtumissa ovat esimerkiksi ihmisten sujuva liikkuminen sekä toimitusketjujen toimivuus. Toimitusketjujen tulisi olla tehokkaita, laadukkaita, edullisia, turvallisia ja ympäristöystävällisiä, mikä voi tapahtumassa usein olla haastavaa. Ihmisten sujuvan liikkumisen varmistamiseksi on tärkeää jo suunnittelun alussa määritellä, miten tapahtuman osallistujille halutaan luoda rajoja tai poistaa olemassa olevia rajoja. Perinteisesti osallistujia on pyritty rajoittamaan esimerkiksi aidoilla ja tiukalla aikataululla, mutta sosiaalisen median, onlinetapahtumien sekä erilaisten aistiärsykkeiden avulla osa tapahtumista ovat viime vuosina alkaneet poistamaan olemassa olevia paikkaan, aikaan tai tunnekokemuksiin liittyviä rajoitteita. (Getz & Page, 2020, 392-394; 424-426; 482-485.)

Mitä menestyvät tapahtuman järjestäjät käytännössä tekevät onnistuneiden tapahtumien luomiseksi? Absonin (2017) tekemän tutkimuksen mukaan menestyneet tapahtumajärjestäjät määrittelevät vision, toimivat strategian mukaisesti, mahdollistavat tiimien itsenäisen työskentelyn, motivoivat työntekijöitä, fasilitoivat työntekoa, ovat tarvittaessa päättävissä ja joustavat sekä mukautuvat muuttuvan ympäristön mukana. Tutkimuksen mukaan useat tapahtumajärjestäjät uskovat, että näistä tärkeimpiä menestyneen tapahtuman kannalta ovat erityisesti tiimien ja yksittäisten työntekijöiden johtamiseen liittyvät taidot. Kriittisiksi menestyksen tekijöiksi on tapahtumien järjestämisessä esitetty myös muun muassa tehokasta viestintää, sidosryhmien osallistamista ja aikaisemmista kokemuksista oppimista. Kaikille tapahtumille yhteisiä menestyksen tekijöitä on kuitenkin vaikeaa löytää, koska tapahtumat ovat hyvin erilaisia ja olosuhteet muuttuvat myös ajan myötä. (Getz & Page, 2020, 246.) Tapahtumat ovat usein yksittäisiä projekteja, joissa on tiukka aikataulu ja projektisuunnittelu on erittäin tärkeää. Haasteita kuitenkin tuo, että tapahtuman järjestäjät eivät aina toimi päätöksenteossa rationaalisesti ja epäonnistuvat usein muun muassa budjetoinnissa sekä aikataulujen määrittämisessä (O'Toole, 2020; Laybourn, 2004). Toiminnan valvontaa helpottavat järjestelmät, kuten erilaiset standardit, usein vähentävätkin näitä epäonnistumisia ja maksavat myös niihin tehdyt investoinnit takaisin nopeasti, kun toiminnan arvioinnin ja valvonnan kustannukset pienenevät (Bowdin & Church, 2000).

3.2.2 Tapahtuman vaikutukset

Kaikilla tapahtumilla on aina oma tarkoituksensa ja tavoitteensa. Tapahtuman tavoitteet voivat olla hyvin erilaisia, kuten taloudellinen tuotto tai positiivinen sosiaalinen muutos. Tavoitteiden mukaisten

positiivisten vaikutusten lisäksi tapahtumilla voi olla myös odotettuja tai odottamattomia negatiivisia vaikutuksia. Tämän vuoksi on tärkeää luoda malli, jonka avulla pystytään varmistumaan tavoitteiden mukaisten vaikutusten täyttymisestä sekä arvioimaan tapahtuman negatiivisia vaikutuksia. Getzin (2019) mukaan tapahtumien seurannaisvaikutukset voivat olla sosiaalisia, kulttuurisia, taloudellisia sekä rakennettuun ympäristöön tai luontoon liittyviä ja ne voivat vaikuttaa ihmisiin, tapahtumiin, yhteisöihin, yrityksiin sekä politiikkaan. Yksi apuväline seurannaisvaikutusten tunnistamiseen on forces-pressure-state-impact-response (FPSIR) -malli. Mallin mukaan on tärkeää tunnistaa olemassa olevat ajurit ja trendit, kuten kansainvälisen lainsäädännön lisääntyminen ja tapahtumien kysynnän kasvu. Lisäksi tulee tunnistaa tapahtumien aiheuttamat muutokset, kuten lisääntynyt liikenne ja median huomion lisääntyminen. Muutosten tarkastelussa tulee myös määrittää vertailukohtana käytettävä taso. Lopuksi mallin mukaan on tärkeää tunnistaa, kuinka eri toimijat reagoivat muutoksiin. Näiden tekijöiden tunnistamisen tulisi auttaa tapahtuman järjestäjää paremmin hahmottamaan tapahtumasta seuraavia vaikutuksia ja reagoimaan niihin ajoissa. (Getz & Page, 2020, 510-520.)

Sosiaaliset vaikutukset saattavat ilmentyä vasta pitkän ajan kuluttua tapahtuman jälkeen ja syy-seuraussuhteista voi olla epävarmuutta, mikä vaikeuttaa sosiaalisten vaikutusten tunnistamista. Positiivisia sosiaalisia vaikutuksia voi olla esimerkiksi tapahtumassa koettujen tunteiden lisäämä onnellisuus, yhteisten kokemusten lisäämä yhteisöllisyys tai vapaaehtoistyön tuoma henkilökohtainen kehitys. Negatiivisia sosiaalisia vaikutuksia taas voi olla esimerkiksi mediahuomion tuomat väkivaltaiset mielenosoitukset sekä poliittiset esiintymiset (Hall, 1992). Positiivisia kulttuurisia vaikutuksia tapahtumilla voidaan tunnistaa esimerkiksi taidekulttuurin kehittämisessä. Kulttuurien kaupallistaminen sekä sekoittuminen voidaan osittain myös nähdä tapahtumien vaikutuksena, mutta näiden arviointi on hyvin yksilöllistä. Rakennetun ympäristön kehittymiseen sekä uudistumiseen tapahtumat vaikuttavat merkittävästi. Tapahtumat muokkaavat esimerkiksi paikkojen identiteettiä, minkä vuoksi ne ovat toimiva keino markkinoida ja brändätä paikkoja. Smithin (2017) mukaan esimerkiksi julkisten puistojen käyttäminen tapahtumapaikkana laajentaa puistojen käyttäjäkuntaa, mutta pääsymaksulliset tapahtumat voivat myös aiheuttaa ongelmia rajatessaan julkisten tilojen käyttöä. Ympäristövaikutuksia tapahtumissa aiheuttavat esimerkiksi matkustaminen sekä palveluiden aiheuttama kulutus ja jätteet. Collinsin ja Flynnin (2008) mukaan esimerkiksi jalkapallo-ottelun päästöistä yli puolet muodostui osallistujien matkustamisesta ja toiseksi suurimpana tekijänä oli ruoan kulutus. Tapahtuman ympäristövaikutuksia on kuitenkin tutkittu vasta hyvin vähän eikä niistä voida kovin laajoja johtopäätöksiä tämän vuoksi tehdä. Tapahtuman taloudellisia vaikutuksia sen sijaan on tutkittu varsin paljon ja niitä usein tunnistetaan

hyvin. Tapahtuman tuomia taloudellisia vaikutuksia voi olla esimerkiksi sijoitusten tuotot, kaupankäynnin kiihdyttäminen, mediahuomio sekä perinteiden vaaliminen. Yleisimmin taloudellisia vaikutuksia arvioidaan tapahtumaturismin alueelle tuoman kulutuksen kautta, mutta monien tapahtumien käyttämät liioittelevat ja harhaanjohtavat mittarit ovat herättäneet kritiikkiä tämän vaikutuksen arvioinnissa. (Getz & Page, 2020, 521-543.)

3.2.3 Tapahtuman toimintamallit

Kun tapahtumat ja niistä seuraavat vaikutukset ovat kasvaneet jatkuvasti suuremmiksi, on myös julkisen vallan käyttäjät kiinnostuneet tapahtumista entistä enemmän. Tapahtumien julkinen rahoitus lisääntyy ja julkiset toimijat pyrkivät käyttämään tapahtumia saavuttaakseen haluamiaan vaikutuksia. Tämän myötä on kuitenkin lisääntynyt myös tapahtumia koskeva julkinen järjestys, kuten laki ja viranomaismääräykset, mikä muokkaa tapahtumia merkittävästi. Esimerkiksi poliittiset ongelmat, kuten terrorismi, konfliktit tai tartuntataudit vaikuttavat usein tapahtumiin erityisen paljon. Näissä tilanteissa julkisen hallinnon on helppo nähdä tapahtumat uhkana ja perua tai rajoittaa tapahtumia herkästi, vaikka se ei olisikaan aina täysin perusteltua. Julkinen järjestys luo siis tapahtumille toimintamallit, joiden rajoissa tapahtumia täytyy järjestää ja joiden välillä on merkittäviä eroja eri alueilla. (Getz & Page, 2020, 45; 70.)

Julkisen vallan, kuten rahoituksen, sääntelyn ja valvonnan, avulla voidaan pyrkiä vaikuttamaan laajasti lähes kaikkiin tapahtumien seurannaisvaikutuksiin. Tätä toimintaa ohjaavatkin useat eri toimijat ja toiminnan tarkastelu tai toimijoiden toimetttömyys saattavat usein herättää epäilyksiä mediassa tai yhteisöissä. Mikä sitten oikeuttaa julkisia toimijoita rajoittamaan tai tukemaan tapahtumien järjestämistä? Useimmiten toimintaa perustellaan yhteisen edun tavoittelulla, julkisten toimijoiden tuottavuuden parantamisella tai markkinahäiriöiden ehkäisemisellä. Kun yhteisen edun tavoittelua käytetään tukemisen tai rajoittamisen perusteena, tulisi tapahtuman olla julkisesti hyväksyttävä, tapahtumasta seuraavien vaikutusten olla merkittäviä ja todistettavia sekä tapahtuman toiminnan olla valvottua. Tämän perustelun ongelmiksi muodostuvat kuitenkin usein erilaiset ideologiat sekä tasa-arvo. Erilaiset ideologiat korostavat erilaisia vaikutuksia ja tapahtumiin osallistumisen tai vaikutusten mahdollistaminen tasapuolisesti kaikille on usein haastavaa. Yhteisen edun tavoittelemisen lisäksi tapahtumien avulla voidaan myös tavoitella verotulojen lisäämistä esimerkiksi tapahtumien lisäämän turismin avulla. Näiden lisäksi markkinahäiriöiden ehkäisemistä voidaan käyttää perusteluna, koska tapahtuma-alan yrittäjät joutuvat usein kilpailemaan yhteiskunnan tukemia julkisia tai voittoa tavoittelemattomia tapahtumia vastaan. Markkinahäiriöitä voi aiheuttaa tämän lisäksi myös tapahtumien luontaisesti korkeariskinen ympäristö. Jotta markkinat toimivat

mahdollisimman tehokkaasti, tulisi tämän perustelun mukaan tapahtumia tukea julkisin resurssein. (Getz & Page, 2020, 554-572.)

Tapahtuman ja julkisen vallan välisiin suhteisiin vaikuttaa tapahtuman saavuttama oikeutus yhteisössä. Kun tapahtuman järjestäjät ovat todistaneet pätevyytensä ja tapahtuma on vakiinnuttanut paikkansa yhteisössä, tulee julkisten toimijoiden kanssa käytävistä neuvotteluista myös usein helpompia. Festivaalin oikeutus saavutetaan ja sitä ylläpidetään paikallisen yhteisön kulttuurissa ja festivaalista voi tulla jopa instituutiomainen toimija, kun se saavuttaa riittävän laajan ja pysyvän oikeutuksen (Larson, Getz & Pastras, 2015). Oikeutuksen lisäksi myös tapahtuman hallintotavalla on merkittävä vaikutus tapahtuman ja julkisen vallan välisiin suhteisiin. Erityisesti voittoa tavoittelemattomien tai julkisten toimijoiden järjestämissä tapahtumissa sidosryhmien hallintoon osallistamisella pystytään ohjaamaan toimintaa kohti yhteisten tavoitteiden saavuttamista (Dredge & Whitford, 2011). Osallistamisen lisäksi hallintotavassa tärkeitä tekijöitä näyttäisi olevan myös läpinäkyvyys, lainmukaisuus, vastaanottavaisuus, vastuullisuus sekä organisoitu toiminta ja prosessit (Whitford, Phi & Dredge, 2014). Lainsäädännön ja viranomaismääräysten lisäksi julkinen valta siis myös muokkaa tapahtuman toimintamalleja ja tapahtuman johtamista ohjaamalla näitä omien tavoitteidensa mukaiseksi. (Getz & Page, 2020, 552-553.)

3.3 Tapahtuman riskit

Tapahtumaturvallisuuden vaikuttavia perinteisiä riskejä, kuten terrorismia, rikollisuutta ja alkoholin vaikutusta yleisön käyttäytymiseen, on tutkittu paljon, mutta nämä kattavat vain pienen osan tapahtumaan kohdistuvista riskeistä. Sidoryhmien tärkeän roolin vuoksi suuri osa tapahtuman riskeistä kohdistuu tapahtuman sidoryhmiin tai on niiden aiheuttamia, mikä vaikeuttaa riskien tunnistamista ja arviointia. Holmesia, Hughesia, Mairia ja Carlsenia (2015) mukailleen Getz ja Page (2020) ovat jakaneet tapahtuman riskien lähteet hallintoon, markkinointiin ja suhdetoimintaan, terveyteen, yleisön hallintaan, turvallisuuteen sekä kuljetukseen. Tämä jaottelu antaa hyvän yleiskuvan tapahtumaan kohdistuvista erilaisista riskeistä, mutta se ei parhaalla mahdollisella tavalla auta uusien riskien tunnistamisessa tai seurausten arvioinnissa. Uusia riskejä voidaan mahdollisesti tunnistaa paremmin tapahtuman vaikutusten arvioinnissa käytettävän FPSIR-mallin mukaisesti tapahtuman eri osa-alueisiin vaikuttavien ajurien ja trendien kautta. Tapahtumille merkittävänä ajureina ja trendeinä voidaan nähdä esimerkiksi väestönkasvu, poliittiset ongelmat, talouskasvu, ympäristö, teknologian kehitys sekä kuluttajatrendit (Getz & Page, 2020, 65-85).

Väestönkasvun ja väestönmuutosten voidaan nähdä lisäävän tapahtumien kysyntää ja kasvattavan tapahtumien osallistujamääriä entisestään sekä korostavan tapahtumien roolia sosiaalisessa integraatiossa ja alueiden identiteetin luomisessa. Erityisesti globalisaatio ja ihmisten vapaampi liikkuminen sekä kohderyhmien maailmanlaajuisen tavoittamisen helppous ovat luoneet vaikutelman, että maailma pienenee ja erilaiset ihmiset sekä ihmisryhmät lähestyvät toisiaan. Tämä saattaa aiheuttaa tapahtumille riskejä esimerkiksi tapahtumaturvallisuuteen, ihmisjoukkojenhallintaan, monenlaisten ihmisryhmien yhteen tuomiseen sekä tapahtuman ja julkisten sidosryhmien välisiin suhteisiin. Tapahtuman osallistujien terveyteen ja turvallisuuteen liittyy useita riskejä, kuten loukkaantumiset ja terrorismi, jotka tapahtuman järjestäjän tulee ottaa huomioon. Erityisesti terrorismin uhkaa tapahtumassa on tutkittu paljon ja esimerkiksi Tarlown (2002) mukaan siihen vaikuttaa tapahtuman sijainnin keskeisyys, peruuntumisen suuret vaikutukset, mediahuomio sekä suuret anonyymit yleisöjoukot. Tapahtuman osallistujien terveyteen ja turvallisuuteen liittyvien riskien hallinnassa tärkeänä voidaan nähdä erityisesti tarkka suunnittelu ja valvonta, mutta tämän lisäksi myös ihmisjoukkojen hallinnalla ja ohjaamisella on tärkeä rooli. (Getz & Page, 2020, 67-69, 409-412, 500-503.)

Festingerin, Pepitonen ja Newcomben (1952) mukaan ihmisjoukoissa ilmenee deindividuaatiota, mikä mahdollistaa hyvin erilaisia käyttäytymismalleja ja saattaa johtaa levottomuuksiin tai väkivaltaan. Käyttäytymisen laukaisevana tekijänä tapahtumassa voi toimia esimerkiksi sääolosuhteet, esiintyjän peruuntuminen, alkoholin nauttiminen tai erilaisten ihmisryhmien kohtaamiset. Ihmisjoukkojen käyttäytymisellä voidaan nähdä olevan turvallisuuden lisäksi merkittävä vaikutus myös tapahtuman sekä alueen identiteettiin. Deeryn ja Jagon (2010) mukaan antisosiaalinen käyttäytyminen voi heikentää tapahtuman positiivisia vaikutuksia ja mielikuvaa yhteisössä, koska media usein keskittyy erityisesti osallistujien levottomaan ja humalaiseen käytökseen sekä vandalismiin. Useat tutkimukset ovat myös osoittaneet, että tapahtumien aikana erityisesti lievät rikokset alueella saattavat lisääntyä. Mowenin, Vogelsongin ja Graefen (2003) mukaan keinoja ihmisjoukkojen hallintaan ovat muun muassa osallistujamäärän rajoittaminen, fyysiset esteet ja viestintä. Teknologia ja mallinnustyökalut ovat kuitenkin tuoneet dynaamiseen ihmisjoukkojen hallintaan myös täysin uudenlaisia mahdollisuuksia. Ihmisjoukkojen hallinta voidaan nähdä tärkeänä sekä edellä mainittujen ongelmien välttämiseksi että hyvän asiakaskokemuksen luomisessa, ja tämän vuoksi sen tulisi olla mukana kaikissa suunnitteluprosesseissa. (Getz & Page, 2020, 196-199, 409-412.)

Poliittiset ongelmat ovat osittain yhteisiä väestönkasvuun ja väestönmuutoksiin liittyvien ongelmien kanssa, koska tapahtumien kasvava osallistujamäärä ja sen tuomat ongelmat ovat herättäneet poliittista mielenkiintoa tapahtumia kohtaan. Esimerkiksi terrorismin, tartuntatautien tai levottomuuksien uhka lisää tapahtumien poliittisen ympäristön epävarmuutta, koska näissä tilanteissa tapahtumia on helppo rajoittaa ja säädellä. Tämän lisäksi sääntelyä on lisännyt myös muun muassa kasvanut huoli ilmastonmuutoksesta ja tapahtumien ympäristövaikutuksista. Lisääntyvä sääntely voidaan nähdä tapahtumille uhkana, koska se voi tulevaisuudessa hidastaa tapahtumien kasvua ja luoda rajoitteita sekä haasteita tapahtuman järjestämiseen. Sääntelyn lisäksi edellä mainitut tekijät saattavat vaikuttaa myös yksittäisten kävijöiden suhtautumiseen tapahtumia kohtaan. Tämän vuoksi sekä toiminnan valvojat että tapahtuman osallistujat tulevat todennäköisesti tulevaisuudessa vaatimaan tapahtuman järjestäjiltä entistä enemmän ammattimaisuutta ja suunnitelmallisuutta sekä jatkuvaa toiminnan seuranta- ja kehittämistä. (Getz & Page, 2020, 67-85.)

Taloukasvu on myös osaltaan ajanut tapahtumien kysynnän kasvua sekä tapahtumajärjestäjien ammattimaisuuden lisääntymistä. Yleisesti on tunnistettavissa, että nykyaikana kuluttajat korostavat yksilöllisiä ja unohtumattomia kokemuksia, joita muun muassa tapahtumat pystyvät heille tarjoamaan. Tämän myötä lisääntynyt tapahtumien kysyntä on kuitenkin tehnyt tapahtumien järjestämisestä entistä houkuttelevampaa myös voittoa tavoitteleville toimijoille, minkä voidaan nähdä lisänneen tapahtumien järjestämiseen erikoistuneiden yritysten määrää merkittävästi. Tapahtumien kaupallistumisen voidaan nähdä nostavan tapahtuman järjestämisen kustannuksia sekä pääsylippujen hintoja, mikä on vaikeuttanut julkisen rahoituksen saamista sekä tehnyt tapahtumista entistä herkempiä suhdanteiden vaihtelulle. Menestyvän tapahtuman järjestämisestä on tulossa siis entistä hankalampaa pienille toimijoille, kun julkiset toimijat panostavat enemmän urheilulajien arvokisojen kaltaisiin megatapahtumiin ja menestyvän tapahtuman järjestämiseen vaadittavan investoinnin suuruus kasvaa jatkuvasti. Tapahtuman järjestämiseen vaadittavien investointien kasvaessa myös luonnollisesti tapahtumaan kohdistuvat riskit kasvavat. Tämän vuoksi menestyvän tapahtuman järjestämisessä riskienhallinnalla tulee olla merkittävä rooli jokaisella toiminnan osalla. (Getz & Page, 2020, 68-83.)

Tapahtumien lisääntymisen sekä osallistujamäärien kasvamisen voidaan nähdä lisäävän myös ympäristöön liittyviä riskejä. Tapahtumista aiheutuvien ympäristövaikutusten, kuten ilmansaasteiden, jätteiden sekä veden ja ruoan kulutuksen, myötä tapahtumat ovat jatkuvasti sekä valvojien että kuluttajien kriittisen tarkastelun kohteena. Tämän vuoksi useat tapahtumat ovatkin ottaneet vihreät arvot ja ympäristövaikutusten pienentämiseen liittyvät tavoitteet keskeiseksi osaksi tapahtuman

strategiaa. Usein kuitenkin suurimmat ympäristövaikutukset tulevat tapahtuman ulkoisten sidosryhmien tuottamista tuotteista ja palveluista, kuten matkustamisesta, ruoasta ja jätteiden käsittelystä, mikä vaikeuttaa ympäristövaikutusten hallintaa. Ympäristöön liittyvät riskit näkyvät lisääntyneen sääntelyn ja kuluttajien vihreiden arvojen korostumisen lisäksi myös erityisesti ulkotapahtumien olosuhteissa. Sään ääri-ilmiöiden yleistymisestä onkin tulossa yksi tapahtuman merkittävimmistä riskeistä, koska ne saattavat aiheuttaa henkilö- ja esinevahinkojen lisäksi tapahtuman peruuntumisen tai vaikuttaa merkittävästi osallistujien kokemukseen ja kulutukseen tapahtumassa. (Getz & Page, 2020, 68-85.)

Teknologian avulla tapahtumat saattavat tulevaisuudessa ratkaista monia edellä mainittuja tapahtumiin liittyviä ongelmia. Teknologian käyttö tuo myös mukanaan täysin uudenlaisia riskejä, joihin tapahtumien tulee varautua. Teknologian hyödyntäminen tapahtumissa on suhteellisen uusi trendi, ja aiheesta ei ole vielä laajasti saatavilla luotettava tutkimustietoa. Useiden asiantuntijoiden mukaan kuitenkin teknologian merkitys tapahtumissa tulee korostumaan tulevaisuudessa merkittävästi. Saddin (2014) mukaan teknologia tulee muuttamaan tapahtumien muotoilua esimerkiksi yhdistelemällä sekä virtuaalisia että todellisia elementtejä yhteen, mutta tapahtumien sosiaalisen luonteen vuoksi virtuaaliset elementit eivät kuitenkaan täysin korvaa todellisuutta vaan jonkinlainen ihmisten välinen vuorovaikutus tapahtumissa säilyy myös tulevaisuudessa. Rapiergroupin (2017) mukaan teknologioista tapahtumiin vaikuttavat tulevaisuudessa eniten tekoäly, IoT, robotiikka ja jatkettu sekä virtuaalinen todellisuus. Esimerkiksi yhdistämällä näitä teknologioita puettaviin laitteisiin voidaan osallistujien liikkumisesta ja käyttäytymisestä saada tärkeää tietoa tapahtumaturvallisuuden parantamiseksi. Samaan aikaan kuitenkin syntyy merkittäviä riskejä esimerkiksi tietojen käsittelyyn sekä tietoturvallisuuteen liittyen. (Getz & Page, 2020, 72-84, 426.)

Edellä mainittujen ajurien voidaan nähdä ohjaavan tapahtumien ja tapahtumajärjestäjien toimintaa, mutta ilman asiakkaita ei tapahtumia järjestettäisi ollenkaan. Tämän vuoksi tapahtumia suunniteltaessa ja riskejä tunnistettaessa on tärkeää ottaa huomioon myös asiakkaiden muuttuvat tarpeet ja erilaiset kuluttajatrendit. Tasa-arvon, vihreiden arvojen ja teknologian käytön lisäksi tapahtumien kannalta merkittävänä kuluttajatrendinä voidaan nähdä muun muassa ilmaiset kokeilut, yleisön osallistaminen, alennusten metsästäminen sekä kokemusten välitön jakaminen esimerkiksi sosiaalisen median välityksellä. Erityisesti näistä sosiaalinen media on vaikuttanut tapahtumiin merkittävästi, koska se on mahdollistanut asiakkaille muun muassa vuorovaikuttamisen tapahtumajärjestäjien sekä toisten asiakkaiden kanssa. Tutkimusten mukaan sosiaalisella medialla on musiikkifestivaaleilla merkittävä vaikutus asiakkaiden tunteisiin sekä tapahtumabrändiin

kiintymiseen ja vuorovaikutuksella sosiaalisessa mediassa on myös merkittävä vaikutus tapahtuman maineen muodostumiseen (Hudson; S., Hudson, R., Roth & Madden, 2015). Positiivisten asioiden lisäksi kuitenkin myös esimerkiksi edellä mainitut turvallisuuteen, poliittisiin ongelmiin, taloudellisiin intresseihin, ympäristöön ja teknologiaan liittyvät epäkohdat voivat levitä sosiaalisessa mediassa nopeasti ja hallitsemattomasti. Näiden epäkohtien ei tarvitse välttämättä olla edes todellisia, jotta tapahtumassa voi syntyä levottomuuksia tai tapahtuman maine voi kärsiä vakavista haitoista. (Getz & Page, 2020, 73-80, 426.)

4 PORI JAZZIN RISKIENHALLINTAPROSESSIN EROT ISO 31000 -STANDARDIIN

4.1 Aineiston esittely

Kuten ensimmäisessä luvussa todettiin, tutkimusmenetelmänä tässä tutkielmassa käytetään yhden tapauksen tapaustutkimusta. Tutkittavana tapauksena on Pori Jazz -tapahtuma ja tarkoituksena on ISO 31000 -standardia apuna käyttäen luoda yksityiskohtainen ja kattava kuvaus Pori Jazzin riskienhallintaprosessista sekä syventää ymmärrystä tapahtuman riskienhallinnan ominaispiirteistä. Tutkimuksen aineisto koostuu kahdesta asiantuntijahaastattelusta, jotka on toteutettu erillisinä puolistrukturoituina haastatteluina. Haastattelukysymykset ovat tutkielman liitteenä 1. Haastateltavina toimivat Pori Jazz -tapahtuman festivaalijohtaja Miika Ranne sekä tuotantopäällikkö Jari Leskinen.

Miika Ranne on työskennellyt Pori Jazzin toimitusjohtajana sekä Pori Jazz -tapahtumassa festivaalijohtajana vuodesta 2018 alkaen. Tätä ennen hän työskenteli Yleisradiolla vuodesta 2004 alkaen muun muassa vastaavana tuottajana sekä suunnittelupäällikkönä. Ranne oli Yleisradiolla mukana muun muassa perustamassa Nenäpäivää sekä tuottamassa useita tapahtumia, joten hänellä on pitkä kokemus erilaisten tapahtumien ja tuotantoprojektien parista. Tällä hetkellä hän vastaa Pori Jazzin ympärivuotisen operatiivisen toiminnan johtamisesta sekä itse Pori Jazz -festivaalin johtamisesta. Suurin osa tästä toiminnasta on Pori Jazz 66 ry:n alla, mutta tämän lisäksi Ranteen vastuualueelle kuuluu myös Jazzin Tukisäätiö Porista sekä Pori Jazz Oy. Hänellä on toiminnassa apunaan viiden hengen ydintiimi, joka ennen tapahtumaa ja tapahtuman aikana kasvaa satojen ihmisten joukoksi. Toimitusjohtajana hän luonnollisesti kantaa suurimman vastuun myös tapahtuman riskienhallinnasta, ja pystyy tämän myötä tarkastelemaan riskienhallintaa kokonaisvaltaisesti koko tapahtuman osalta.

Jari Leskinen on toiminut Pori Jazz -tapahtuman tuotantopäällikkönä vuodet 2010-2014 ja 2017-2019. Tällä hetkellä hän ei siis enää työskentele Pori Jazzin parissa, mutta on ollut tuottamassa viimeisintä järjestettyä tapahtumaa. Tämän lisäksi hänellä on kymmenien vuosien kokemus erilaisten tapahtumien tapahtumateknisestä tuotannosta freelancerina, yrittäjänä ja Akun Tehtaan tuotantopäällikkönä. Pori Jazzissa Leskisen vastuualueeseen kuului koko tapahtuman tuotanto eli muun muassa aluetuotanto, artistituotanto sekä tekninen tuotanto. Näin ollen myös riskienhallinnassa hänellä oli merkittävä rooli yhdessä turvallisuuspäällikön kanssa, koska he vastasivat suurelta osin

tapahtuman riskien kartoittamisesta ja analysoinnista yhdessä muun muassa viranomaisten ja vakuutusyhtiön kanssa.

4.2 Pori Jazz -tapahtuma

Pori Jazz on perustettu vuonna 1966 ja on Ranteen mukaan Suomen nykymuotoisen festivaalikulttuurin ensimmäinen tapahtuma. Hänen mukaansa alusta asti Pori Jazzissa on mietitty hyvin tarkasti, minkälainen tapahtuma Pori Jazzista halutaan luoda. Tapahtuman järjestäjänä toimii voittoa tavoittelematon yhdistys, mikä näkyy tapahtuman tavoitteissa ja toimintatavoissa. Määritettyjen arvojen noudattaminen ja vastuullisuus on tapahtumassa tärkeää, joten tämän eteen on tehty töitä alkuvuosista asti tiiviissä yhteistyössä muun muassa viranomaisten ja muiden sidosryhmien kanssa. Tämä pitkäjänteinen työ on tuonut tulosta ja Finland Festival ry:n mukaan Pori Jazz oli vuonna 2019 Suomen suurin festivaali kokonaiskäyntimäärän perusteella. Finland Festival ry:n mukaan tapahtuman kokonaiskäyntimäärä oli lähes 350 000 ja pääsylippuja tapahtumaan myytiin lähes 68 000.

Tapahtuma järjestetään vuosittain heinäkuussa ja se kestää kokonaisuudessaan yhdeksän päivää, joista festivaalin pääkonsertit ovat kolmena päivänä. Kirjurinluodon festivaalialueen pääkonserttien lisäksi tapahtumaan kuuluu muun muassa pääsymaksuton alue Jazzpuisto sekä useita pienempiä esityksiä. Samaan aikaan Porissa järjestetään myös merkittävä yhteiskunnallinen keskustelutapahtuma Suomi Areena, jonka vaikutukset haastateltavien mukaan tulee ottaa tarkasti huomioon järjestelyissä. Kirjurinluodossa on vuosittain monipuolinen kattaus esiintyjä Suomesta sekä ulkomailta, ruoka- ja anniskelupalveluita sekä muita festivaaliaktiviteetteja. Leskisen mukaan erityisesti kuuluisat ulkomaalaiset artistit saattavat tuoda haasteita tapahtuman järjestelyihin. Tapahtumassa on vuosien varrella esiintynyt muun muassa Toto, Christina Aguilera, Bob Dylan sekä Elton John.

Haasteltujen mukaan tapahtuman muoto, toimintaperiaatteet ja suunnitteluprosessi ovat hyvin vakiintuneita, ja ne on luotu pitkän historian aikana kerätyn kokemuksen pohjalle. Joka vuosi on kuitenkin aina erilainen ja tapahtumaa pyritään jatkuvasti kehittämään eteenpäin. Leskisen mukaan tapahtuman suunnittelu lähtee kunnolla käyntiin aina tapahtumaa edeltävän vuoden syksynä. Suunnitteluprosessin alusta alkaen sidosryhmät näyttelevät sekä tapahtuman suunnittelussa että toteutuksessa merkittävää roolia. Luvussa 3 esitellyn sidosryhmäteorian mukaisesti haastatteluissa esille nousseita kohtalaisesti huomiota vaativia ulkoisia sidosryhmiä tapahtumalle ovat esimerkiksi viranomaiset, vakuutusyhtiö, muun muassa alueen rakentamisessa ja turvallisuudessa käytettävät

kumppanit, lipunmyyntikumppani sekä artistit. Teorian mukaan näistä sidosryhmistä tulee tapahtumalle ehdottomia ja suurta huomiota vaativia, jos niille muodostuu myös puuttuva attribuutti. Sisäisistä sidosryhmistä molemmat haastateltavat korostivat henkilöstön merkitystä. Pori Jazzin vakituinen organisaatio on hyvin pieni, mutta se kasvaa merkittävästi tapahtuman lähestyessä. Noin kolme viikkoa kestävän alueen rakentamisen, tapahtuman ja alueen purkamisen aikana tapahtuman parissa työskentelee satoja työntekijöitä, joista suurin osa tulee alihankkijoiden kautta. Tämän lisäksi tapahtumassa on mukana myös suuri joukko vapaaehtoisia toimitsijoita. Teorian mukaan tilapäisten sekä vapaaehtoisten työntekijöiden motivointi ja ammattimaisuus saattaa luoda haasteita tapahtuman johtamiselle. Leskisen kokemusten mukaan Suomessa tapahtumien parissa työskentelevien ammattitaito on useimmiten korkealla tasolla, mutta parhaiden ammattilaisten suuri kysyntä sekä työntekijöiden motivointi ja vaihtuvuus saattaa tuoda suuriakin ongelmia tapahtuman järjestämisessä. Haastateltavien mukaan onkin tärkeää löytää oikeat ammattitaitoiset henkilöt erityisesti keskeisiin rooleihin. Teorian mukaan erityisen tärkeää on suunnitelmallisuus ja luodun strategian noudattaminen sekä tapahtuman tuotannossa että henkilöstön johtamisessa. Tässä valmiiden mallien, kuten erilaisten standardien, käytöstä voi olla hyötyä.

Teorian mukaan tapahtumilla voi olla sosiaalisia, kulttuurillisia, taloudellisia ja ympäristöön liittyviä vaikutuksia. Näihin seurannaisvaikutuksiin liittyy usein epävarmuutta, minkä vuoksi tunnistamalla niitä voidaan usein tunnistaa myös tapahtumalle keskeisiä riskejä. Näihin vaikutuksiin liittyen Pori Jazz nostaa verkkosivuillaan esille erityisesti ympäristöön sekä yhteiskuntaan liittyvän vastuullisuuden. Tapahtuman tuotannossa pyritään luonnonvarojen säästävään käyttöön, ympäristökuormituksen vähenemiseen sekä jazzvieraiden ja kaupunkilaisten parempaan viihtyvyyteen. Näihin tavoiteltuihin ympäristövaikutuksiin pyrittäessä tapahtumassa kiinnitetään erityisesti huomiota siisteyteen ja jätehuoltoon, syntyvän jätteen määrän vähentämiseen ja liikenteeseen. Yhteiskuntavastuuta tapahtuma kantaa verkkosivujen mukaan tunnistamalla toimintaansa liittyviä eettisiä ja sosiaalisia vastuita sekä ottamalla nämä vastuut huomioon omassa toiminnassaan. Tähän tavoitteeseen pyritään esimerkiksi festivaalin turvallisuuden ja terveyden sekä nuorten työ- ja harrastusmahdollisuuksien edistämällä. Sekä ympäristö- että yhteiskuntavastuussa korostetaan myös sidosryhmien vastuullisuuden merkitystä. Ranne korosti tämän lisäksi myös tapahtuman kulttuurillisia vaikutuksia. Hänen mukaansa Pori Jazz pyrkii luomaan kohtaamisia ja suhteita artistien sekä myös yleisössä olevien ihmisten välille. Yhdistämällä artisteja keskenään tai tuomalla erilaisia ihmisiä yhteen, Pori Jazz pyrkii tukemaan ja edistämään esimerkiksi jazzkulttuuria. Tämän myötä saavutetut positiiviset mielikuvat Ranne näkee hyvin tärkeänä, joten myös tähän maineeseen liittyvät riskit ovat tapahtumalle myös hyvin merkittäviä.

Teorian mukaan julkinen valta muokkaa tapahtuman toimintamalleja ohjaamalla niitä omien tavoitteidensa mukaisiksi. Julkisen vallan kanssa tehtävästä yhteistyöstä tulee usein helpompaa, kun tapahtuma on saavuttanut oikeutuksen ja oman paikkansa yhteisössä. Tämän lisäksi yhteistyötä helpottaa myös tapahtuman hallinnon läpinäkyvyys, lainmukaisuus, vastaanottavaisuus, vastuullisuus, organisoitu toiminta ja prosessit sekä sidosryhmien osallistaminen päätöksentekoon. Myös Pori Jazzin kohdalla tapahtuman järjestämiseen vaikuttaa merkittävästi julkinen hallinto, lainsäädäntö sekä viranomaiset, ja molemmat haastateltavat korostivatkin julkisten toimijoiden kanssa tehtävän yhteistyön merkitystä. Tapahtumaan vaikuttaa esimerkiksi kokoontumislaki (530/1999), pelastuslaki (379/2011), ympäristönsuojelulaki (86/2000), terveydensuojelulaki (763/1994), työturvallisuuslaki (738/2002) ja kuluttajaturvallisuuslaki (920/2011). Haastateltavien mukaan viranomaisten asiantuntijat ja valvojat ovatkin alusta asti tiiviisti mukana tapahtuman suunnittelussa. Valvonnan sekä erilaisten lupahakemusten ja niihin liittyvien prosessien lisäksi Leskisen mukaan pidetään esimerkiksi poliisin sekä pelastus- ja ympäristöviranomaisten kanssa suunnittelu- ja purkupalavereja tapahtuman kehittämiseksi. Näiden lisäksi Ranne nostaa esille muun muassa aluehallintoviraston sekä kunnan omien viranomaisten kanssa tehtävän yhteistyön. Tapahtuman pitkän historian ja kulttuurillisen merkityksen tuoma oikeutus yhteisössä sekä viranomaisten osallistaminen tapahtuman suunnitteluun onkin vuosien varrella tehnyt yhteistyöstä hyvin toimivaa.

Kun haastateltavia pyydettiin mainitsemaan Pori Jazzin merkittävimpiä riskejä, nostivat molemmat ensimmäisenä esiin sääolosuhteet. Koska Pori Jazz on ulkoilmatapahtuma, voi säällä olla monia erilaisia vaikutuksia tapahtumaan. Haastateltavien mukaan sääolosuhde voi vaikuttaa esimerkiksi myyntiin sekä aiheuttaa henkilö- tai esinevahinkoja. Leskisen mukaan järjestäjillä onkin jatkuva yhteys eri sääpalveluihin, jotta sään muutoksia pystyttäisiin ennakoimaan mahdollisimman hyvin. Tämän lisäksi molemmat haastateltavat nostivat esiin myös henkilöstöön, yleisön turvallisuuteen, artisteihin sekä lipunmyyntiin liittyviä riskejä. Leskisen mukaan työntekijöiden alhainen motivaatio tai ammattimaisuus sekä katkokset informaation kulussa saattavat johtaa esimerkiksi merkittäviin turvallisuusriskeihin. Esimerkiksi järjestyksenvalvojan vaihtuessa on tärkeää, että myös uudella henkilöllä on työtehtävässä tarvittava informaatio. Artistien ja erityisesti pääesiintyjien rooli on tapahtumassa hyvin suuri, joten esiintymisen peruuntumiseen tai keskeytymiseen liittyy useita merkittäviä riskejä. Peruuntuminen tai keskeytyminen voi johtua sääolosuhteiden ja turvallisuusuhkien lisäksi muun muassa ongelmista artistin tai hänen kalustonsa kuljetuksessa. Leskisen mukaan esimerkiksi vuonna 2010 Islannissa purkautuneen tulivuoren sekoittama lentoliikenne oli lähellä johtaa useiden ulkomaalaisten artistien esiintymisten peruuntumiseen.

Leskinen nosti esiin myös esimerkiksi sosiaalisen median ja tietoturvahukien tuomia riskejä, joiden merkitys kasvaa jatkuvasti. Esimerkiksi artisteista tai heidän sijainnistaan tarkoituksella tai vahingossa otetun arkaluonteisen kuvan jakaminen sosiaalisessa mediassa voi aiheuttaa esiintymisen peruuntumisen lisäksi suuret korvausvaatimukset. Leskinen näkee merkittävinä turvallisuus- ja maineriskeinä myös mis- ja disinformaation leviämisen sosiaalisessa mediassa sekä muun muassa lipunmyyntialustalle, sosiaalisen median tileille tai tapahtuman tiedonsiirtoverkkoihin tehtävät tietoturvahyökkäykset.

4.3 Pori Jazz -tapahtuman riskienhallintaprosessi

Ranteen mukaan hän on päävastuussa Pori Jazzin riskienhallinnasta, mutta vastuuta on jaettu eteenpäin kaikille tiimin jäsenille. Turvallisuuspäällikkö, tuotantopäällikkö, logistiikkapäällikkö, myynti ja taiteellinen johto vastaavat kaikki omista tapahtuman vastuualueistaan. Ranteen mukaan Pori Jazzin riskienhallinta voidaan jakaa ympärivuotiseen organisaatioon, kuten hallinnolliseen työhön, verkkosivuihin ja verkkokauppaan, liittyvään riskienhallintaan sekä tapahtuman riskienhallintaan. Hänen mukaansa riskienhallinnan keskeisiä tavoitteita ovat turvallisen tapahtuman järjestäminen ja toiminnan jatkuvuus. Riskit pyritään huomioimaan näiden tavoitteiden näkökulmasta mahdollisimman kattavasti jokaisessa suunnittelun ja toteutuksen vaiheessa. Leskisen mukaan tapahtuman riskienhallinnassa suurimmassa roolissa ovat tuotanto- ja turvallisuuspäällikkö sekä heidän kanssaan yhteistyössä myös viranomaiset. Tuotantopäällikkö vastaa tapahtuman tuotantoon liittyvästä riskienhallinnasta ja turvallisuuspäällikkö tapahtuman turvallisuudesta yleisesti.

Ranteen mukaan riskienhallintaan kiinnitetään huomiota jatkuvasti tapahtuman suunnittelun ja toteutuksen aikana. Riskienhallinnasta käydään keskusteluita koko organisaation kesken, mutta suunnittelu ja prosessit määräytyvät usein vastuualueittain. Esimerkiksi työsuojeluun, kriisiviestintään ja pelastustoimintaan on luotu omat suunnitelmansa. Molemmat haastateltavat korostivat tapahtuman historian ja siitä oppimisen merkitystä riskienhallinnassa. Leskisen mukaan haasteena riskienhallinnassa kuitenkin on vastuuhenkilöiden vaihtuvuus vuosien välillä, jonka myötä toimintaperiaatteet usein muuttuvat ja työ tulee aloittaa puhtaalta pöydältä. Hänen mukaansa tässä kuitenkin auttaa ajatusten vaihto ja kokemusten jakaminen sekä organisaation sisällä että myös muiden alan ammattilaisten kanssa. Hänen mukaansa Suomessa tapahtumajärjestäjien ammattimaisuus ja riskienhallinnan merkitys kasvaakin jatkuvasti, kun luodaan suurempia ja monipuolisempia tapahtumia. Suurempien tapahtumien myötä myös vakuutusyhtiö on tulossa jatkuvasti valveutuneemmaksi tapahtumien riskeistä ja mahdollisuuksista sekä osallistuu enemmän suurien tuotantojen riskienhallintaan.

Leskisen mukaan tapahtuman riskejä tunnistetaan ryhmittäin. Ryhmiä ovat henkilöriskit, liikeriskit, omaisuusriskit, tietoriskit, toiminnan vastuuriskit, keskeytysriskit, kuljetusriskit ja ympäristöriskit. Hänen mukaansa riskien tunnistamiseen osallistuu organisaation vastuuhenkilöt sekä viranomaiset. Molempien haastateltavien mukaan menneiden tapahtumien analysointi on tärkeimmässä roolissa riskien tunnistamisessa. Heidän mukaansa on tärkeää hahmottaa, onko aikaisemmissa tapahtumissa toteutuneet tai tunnistetut riskit yhä relevantteja tai voiko niistä seurata uudenlaisia riskejä tapahtumalle. Molemmat haastateltavat kuitenkin nostivat esiin myös toimintaympäristön muuttumisen ja sen tuomat uudenlaiset riskit. Uudenlaisten riskien tunnistamisessa reflektointi erilaisten toimijoiden kanssa auttaa, mutta kaikkia riskejä ei kuitenkaan etukäteen pystytä tunnistamaan. Ranteen mukaan esimerkiksi koronapandemia ja sen vaikutukset tapahtuma-alaan ovat olleet yllättäviä, ja niihin alan toimijat eivät ole etukäteen osannut varautua.

Leskisen mukaan hän turvallisuuspäällikön kanssa listaa tunnistetut riskit taulukkoon, jonka jälkeen riskejä arvioidaan niiden todennäköisyyden ja laajuuden perusteella. Myös riskien syitä ja mahdollisia seurauksia pohditaan riskejä arvioitaessa. Haastateltavien mukaan tämän riskianalyysin jälkeen riskien merkitys pisteytetään ja se luokitellaan punaisella, keltaisella tai vihreällä värikoodilla riskin merkittävyyden mukaan. Tätä riskien ja niiden merkityksen arviointia tehdään yhdessä viranomaisten kanssa, ja se on tärkeä osa tapahtuman riskienhallintasuunnitelmia. Ranteen mukaan riskien arviointi ja riskienhallinnan suunnittelu tehdään usein tapahtuman järjestelyiden alkuvaiheessa ja niitä päivitetään tapahtuman lähestyessä. Esimerkiksi riskiarvioihin tehdään tarvittaessa päivityksiä, kun tieto sääolosuhteista ja yleisömäärästä tarkentuvat.

Haastateltavien mukaan riskinkäsittelytapoja ei riskiarviointien yhteydessä järjestelmällisesti eritellä, vaan ne määräytyvät pitkälti viranomaisten kanssa tehtävien suunnitelmien, vakuutusten kattavuuden ja tapahtuman riskinottohalun mukaisesti. Ranteen mukaan tapahtumasisällön osalta Pori Jazz haluaa ottaa riskejä, mutta tuotannon ja talouden osalta riskejä pyritään välttämään tai minimoimaan toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi. Leskisen mukaan tapahtuman riskejä pyritään käsittelemään useimmiten muuttamalla riskin todennäköisyyttä tai seurauksia esimerkiksi turvallisuuskoulutusten ja pelastussuunnitelman avulla. Vakuutusyhtiön kanssa pyritään neuvottelemaan kattava vakuutusturva, jonka avulla pystytään jakamaan esimerkiksi toiminnan vastuuriskejä sekä henkilöstöriskejä. Leskisen mukaan vakuutusyhtiön lisäksi riskiä jaetaan usein myös tapahtuman yhteistyökumppaneiden kanssa. Esimerkiksi sääolosuhteiden tuomat keskeytysriskit tapahtuman täytyy kantaa itse, joten tämän vuoksi on tärkeää, että sääolosuhteiden tuomia muita merkittäviä riskejä pystytään jakamaan palveluntarjoajien kanssa esimerkiksi tapahtuma-alueen myynnin osalta.

Haastateltavien mukaan tapahtuman riskienhallintaprosessin jokaisessa vaiheessa viestintä ulkoisten sidosryhmien ja erityisesti viranomaisten kanssa on tärkeässä roolissa. Ennen tapahtumaa, tapahtuman aikana sekä tapahtuman jälkeen viranomaisten kanssa viestitään aktiivisesti tapahtuman riskeistä ja niiden hallinnasta. Leskisen mukaan organisaation sisäinen viestintä tapahtuman riskienhallinnan osalta kulkee pääasiassa vastuuhenkilöiltä toimitsijoiden esimiehille eli avaintoimitsijoille ja heiltä eteenpäin toimitsijoille. Ranteen mukaan riskienhallintaa pyritään jatkuvasti kehittämään ja vuosittain arvioidaan muun muassa vakuutusten kattavuutta, toimintaa verrattuna kilpailijoihin sekä toiminnan vastuullisuutta. Tapahtuman jälkeen puretaan myös aina yhdessä tapahtuman onnistumisia sekä epäonnistumisia ja pohditaan, mitä voitaisiin seuraavana vuonna tehdä paremmin.

4.4 Riskienhallintaprosessin erot ISO 31000 -standardiin

Kuten luvussa 2 esitettiin, ISO 31000 -standardin mukaan riskienhallintaprosessin tulisi olla suunniteltu ja järjestelmällinen prosessi, joka on osa johtamista ja päätöksentekoa. Haastateltavien mukaan Pori Jazz tapahtuman riskienhallinnan suunnitteluun panostetaan paljon, mutta selkeää järjestelmällistä riskienhallintaprosessia ei ole määritelty. Tämän myötä riskit huomioidaan päätöksenteossa tarkasti, mutta päätösten syyt tai tavoitteet saattavat jäädä epäselviksi. Tärkeässä roolissa epäselvyyksien välttämässä on viestinnän koordinointi, jonka tulisi ISO 31000 -standardin mukaan edistää oikean, olennaisen, tarkan ja ymmärrettävän tiedon jakamista oikea-aikaisesti sekä auttaa sidosryhmiä ymmärtämään riskejä, päätöksenteon perusteita ja syitä tiettyjen toimenpiteiden taustalla. Leskisen mukaan organisaation sisäinen viestintä ei aina ole koordinoitua, minkä vuoksi riskienhallinnan syy-seuraussuhteet saattavat jäädä osalle epäselviksi ja tiedonkulkuun saattaa tulla katkoksia. Viestintää vaikeuttaa osaltaan myös yhteisen ja ymmärrettävän kielen puuttuminen, kun keskustellaan riskeistä eri vastuualueiden tai eri organisaation tasojen välillä.

ISO 31000 -standardin mukaan riskien arviointiin sisältyy riskien tunnistaminen, riskianalyysi ja riskien merkityksen arviointi. Pori Jazzin tekemä riskianalyysi ja riskien merkityksen arviointi näyttäisi olevan lähellä standardin ohjeistusta, mutta riskien tunnistamisessa on joitain eroavaisuuksia. Standardin mukaan riskien tunnistamisessa tarkoituksena on löytää, havaita ja kuvata organisaation tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavia riskejä. Tässä tulisi ottaa huomioon muun muassa sisäiset haavoittuvuudet ja voimavarat, toimintaympäristön uhkat ja mahdollisuudet, toimintaympäristön muutokset sekä uusien riskien indikaattorit. Ranteen mukaan Pori Jazzin riskienhallinnassa kiinnitetään huomiota erityisesti sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön olemassa oleviin riskeihin aikaisempien kokemusten pohjalta. Täysin uusien riskien tunnistamiseen ei ole

järjestelmällisiä ennalta määriteltyjä indikaattoreita tai toimenpiteitä. Tämän lisäksi standardin ohjeistuksesta poiketen tapahtuman riskejä tunnistettaessa ei varsinaisesti kuvata riskien vaikutusta organisaation tavoitteisiin.

ISO 31000 -standardin mukaan arvioituja riskejä voidaan käsitellä usein eri tavoin eivätkä tavat aina ole toisiaan poissulkevia. Standardin mukaan riskinkäsittelytapoja ovat riskin välttäminen, riskin ottaminen, riskin lähteen poistaminen, riskin muuttaminen seurauksia tai todennäköisyyksiä muuttamalla, riskin jakaminen sekä riskin säilyttäminen. Haastateltavien mukaan tapahtuman riskienhallinnassa riskinkäsittelytapoja ei ole tällä tavalla luokiteltu ja ennalta määritelty, vaan riskin vaatimia toimenpiteitä tarkastellaan aina tapauskohtaisesti. Standardin mukaan on myös tärkeää raportoida ja jatkuvasti seurata riskienkäsittelyn sekä koko riskienhallintaprosessin etenemistä ja onnistumista. Leskisen mukaan Pori Jazzin riskianalyysiä, riskien merkityksen arviointia ja riskien käsittelyä seurataan esimerkiksi viranomaisten kanssa tehtävien suunnitelmien ja yhteisten palavereiden myötä, mutta prosessin onnistumisen raportointia ja esimerkiksi käytyjen pohdintojen syy-seuraussuhteiden dokumentointia ei juurikaan tehdä. Koko tapahtuman onnistumisia ja epäonnistumisia arvioidaan yhteisissä purkupalavereissa, mutta Ranteen mukaan järjestelmällistä mallia riskienhallinnan onnistumisen arviointiin tapahtumalla ei ole.

4.5 Riskienhallintaprosessin kehittäminen

Haastattelujen perusteella Pori Jazz näyttäisi panostavan tapahtuman riskienhallintaan paljon, mutta kehittämällä prosessia toiminnasta voisi saada entistä tehokkaampaa. ISO 31000 -standardin mukaisella riskienhallintaprosessilla voisi olla positiivinen vaikutus haastateltavien esiin nostamiin riskienhallinnan haasteisiin. Tämän lisäksi luvussa 3 esiteltyjen tutkimusten mukaan järjestelmällisillä prosesseilla voidaan nähdä myös olevan positiivisia vaikutuksia muun muassa tapahtumaprojektien aikataulutuksen ja budjetoinnin onnistumiseen sekä sidosryhmien, kuten viranomaisten, kanssa tehtävään yhteistyöhön. Tämän myötä prosessien luontiin käytettävät resurssit maksavat itsensä takaisin usein hyvinkin nopeasti.

ISO 31000 -standardin mukaan toimivan viestinnän ja tiedonvaihdon sisällyttäminen kaikkiin riskienhallintaprosessin vaiheisiin auttaa muun muassa varmistamaan koko organisaation asiantuntemuksen yhdistämisen, eri näkökohtien huomioimisen, riittävä tiedon tuottamisen sekä osallisuuden ja omistajuuden tunteen toimijoille, joihin riskit vaikuttavat. Leskisen mukaan tämä voisi auttaa tilapäisen henkilöstön tuomiin haasteisiin. Hänen mukaansa selkeä jäsennelty

riskienhallintaprosessi voisi auttaa työntekijöitä hahmottamaan ja ymmärtämään tapahtuman riskienhallintaa paremmin ja tämän myötä osallistumaan myös sen kehittämiseen. Standardin tuoma yhteinen selkeä riskienhallinnan kieli voi myös vähentää eri vastuualueiden ja organisaatiotasojen välillä olevia haasteita tiedonkulussa.

Leskisen mukaan standardin mukainen riskienhallintaprosessi auttaisi myös riskien arvioinnissa ja erityisesti uusien riskien tunnistamisessa. Hänen mukaansa tämä helpottaisi tapahtuman eri osa-alueiden osallistumista riskienhallintaan ja tämän myötä riskejä pystyttäisiin tunnistamaan ja analysoimaan useasta eri näkökulmasta. Esimerkiksi tuotannosta vastaava henkilö arvioi kahden päivän rankkasateen hyvin erilaisena riskinä kuin myynnistä vastaava henkilö. Yhdistämällä nämä näkökulmat pystytään riskiportfoliota hallitsemaan tehokkaammin ja kattavammin kuin yksittäisiä riskejä. Vaikka riskienhallintaan osallistettaisiin henkilöitä monilta eri osa-alueilta, luvussa 2 esitellyn teorian mukaan riskienhallinnan onnistumiselle on tärkeää, että riskienhallinnalla on selkeä vastuuhenkilö. Vastuuhenkilön tulisi vastata riskienhallintaprosessista koko organisaation tasolla, jotta riskienhallintaprosessi olisi yhtenäinen ja tehokas. Selkeän vastuuhenkilön lisäksi riskienhallinnalle tulisi määritellä myös selkeät tavoitteet.

Leskisen mukaan haasteena ISO 31000 -standardin mukaisen riskienhallintaprosessin käyttöönotossa on tapahtuman dynaaminen organisaatio. Organisaatio muuttuu vuoden aikana merkittävästi ja myös vuosien välillä vastuuhenkilöissä on vaihtelua. Prosessin toimeenpanoa ja kehittämistä tulisi valvoa tarkkaan, jotta se ei ajan puutteen tai henkilöiden vaihtumisen vuoksi jää vain pintapuoliseksi tai suurpiirteiseksi. Leskinen kuitenkin näkee, että aktiivisen raportoinnin ja tallenteiden sekä jatkuvan kehittämisen myötä standardin mukainen riskienhallintaprosessi voitaisiin jalkauttaa myös Pori Jazziin. Hän näkee myös esimerkiksi vakuutusyhtiön, viranomaisten tai muiden ulkopuolisten ammattilaisten tuen prosessin jalkauttamisessa ja kehittämisessä erittäin tärkeänä. Leskisen lisäksi myös Ranne näkee, että ISO 31000 -standardin mukainen riskienhallintaprosessi voi olla sovellettavissa myös tapahtuman käyttöön.

5 YHTEENVETO

5.1 Tutkimusongelmiin vastaaminen ja johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoitteena oli luoda yksityiskohtainen kuvaus yhden suuren musiikkitapahtuman riskienhallintaprosessista sekä löytää siitä mahdollisia kehityskohtia käyttäen apuna ISO 31000 –standardia. Tutkielman tavoitteiden mukaisesti tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

- Minkälainen on Pori Jazz –tapahtuman riskienhallintaprosessi?
- Miten Pori Jazz –tapahtuman riskienhallintaprosessi eroaa ISO 31000 –standardin mukaisesta riskienhallintaprosessista?
- Mitä kehityskohtia tapahtuman riskienhallinnasta voidaan tunnistaa ISO 31000 -standardin avulla?

Tutkielman teoreettinen viitekehys pohjautuu riskienhallinnan teoriaan ja erityisesti ISO 31000 -standardiin. Standardia käytettiin apuna tapahtuman riskienhallinnan mallintamisessa sekä sen ominaispiirteiden ja kehityskohtien tunnistamisessa. Tämän lisäksi tapahtuman toimintaympäristön ja tapahtumalle ominaisten riskien ymmärtämisessä käytettiin apuna Getzin ja Pagen (2020) luomaa katsausta tapahtumien teoriaan sekä useita tapahtumista tehtyjä tutkimuksia.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli luoda kuvaus Pori Jazzin riskienhallintaprosessista. Vastausta kysymykseen haettiin Pori Jazzin organisaation vastuuhenkilöiden kanssa käytyjen asiantuntijahaastatteluiden avulla. Haastatteluiden perusteella pystyttiin saamaan kattava kuva tapahtuman riskienhallinnan piirteistä ja toimintatavoista. Riskienhallinta näyttäisi olevan suunnitelmallista, jatkuvaa ja pääasiassa aikaisemman kokemuksen pohjalle rakennettujen toimintaperiaatteiden ohjaamaa. Tapahtuman riskienhallinta näyttäisi koostuvan useista erillisistä prosesseista, mutta viranomaisten ja muiden ulkoisten sidosryhmien asettamat vaatimukset sekä heidän kanssaan tehtävä yhteistyö näyttää kuitenkin luovan selkeän kehyksen toiminnalle. Riskienhallinta näyttäisi olevan pitkälti tapahtuman eri osa-alueiden vastuuhenkilöiden, kuten turvallisuuspäällikön ja tuotantopäällikön, omalle vastuualueelleen suunnittelemaa ja toteuttamaa. Myös riskienhallinnan seuranta, dokumentointi ja kehittäminen näyttäisi olevan pitkälti vastuuhenkilöistä riippuvaista.

Toisella tutkimuskysymyksellä pyrittiin tarkemmin mallintamaan riskienhallintaprosessia tarkastelemalla sitä suhteessa ISO 31000 -standardin mukaiseen riskienhallintaprosessiin. Vastausta

kysymykseen haettiin tarkastelemalla asiantuntijahaastatteluita suhteessa standardiin. Tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, tapahtuman riskienhallinnassa ei ole standardin mukaista järjestelmällisyyttä. Erityisesti riskien arvioinnista löytyy paljon yhtäläisyyksiä standardiin nähden, mutta selkeää kokonaisvaltaista riskienhallintaprosessia ei ole tapahtumalle määritelty. Riskienhallinnan osa-alueista selkeitä eroavaisuuksia näyttäisi löytyvän ainakin viestinnästä ja tiedonvaihdosta, riskien tunnistamisesta, riskien käsittelystä sekä raportoinnista ja tallenteista. Ulkoisten sidosryhmien ja erityisesti viranomaisten kanssa käytävään viestintään kiinnitetään paljon huomiota jatkuvasti, mutta sisäistä viestintää ja tiedonvaihtoa eri tapahtuman osa-alueiden ja organisaation tasojen välillä ei näyttäisi olevan jokaisessa riskienhallinnan vaiheessa. Riskien tunnistamisessa sisäiset heikkoudet ja vahvuudet sekä toimintaympäristön uhkat ja mahdollisuudet tunnetaan hyvin, mutta toimintaympäristön muutoksien tuomien uusien riskien tunnistamiseen ei näyttäisi olevan käytössä ennalta määriteltyjä indikaattoreita tai toimintamalleja. Riskien käsittelyyn kiinnitetään paljon huomiota, mutta käsittelytapoja ei näyttäisi olevan standardin mukaisesti ennalta määritelty, vaan riskejä käsitellään tapauskohtaisesti. Myöskään riskienhallinnan onnistumisen raportointia sekä prosessin tallenteiden luomista ei näyttäisi olevan ennalta määritelty, vaan se on vastuuhenkilöstä riippuvaista.

Kolmannen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli tutkia ISO 31000 -standardin soveltuvuutta tapahtuman riskienhallintaan ja erityisesti sen kehittämiseen. Tätä kysymystä lähestyttiin tarkastelemalla asiantuntijahaastatteluita suhteessa sekä riskienhallinnan että tapahtumien teoriaan. Tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä että, ISO 31000 -standardin avulla voidaan tunnistaa kehityskohtia ainakin tapahtuman viestinnästä sekä uusien riskien tunnistamisesta ja standardi näyttäisi soveltuvan tapahtuman riskienhallinnan kehittämiseen. Muun muassa selkeän ja ymmärrettävän prosessin sekä erilaisten näkökulmien hyödyntäminen voisi tuoda apua moniin tapahtuman riskienhallinnan haasteisiin. Myös tutkielman yleisen konsensuksen mukaan ISO 31000 -standardi näyttäisi olevan hyvin sovellettavissa tapahtuman riskienhallintaan.

Tämän tutkielman pohjalta näyttäisi siis siltä, että ISO 31000 -standardin mukainen riskienhallintaprosessi on mahdollista ottaa käyttöön myös tapahtuman järjestämisessä. Aikaisempien tutkimusten perusteella käyttöönotosta voisi mahdollisesti olla tapahtumajärjestäjälle merkittävää hyötyä. Standardin käytön hyödyistä on aikaisemmin löydetty näyttöä esimerkiksi toimitusketjuriskien sekä suunnitteluprojektien riskienhallinnassa (de Oliveira, Marins, Rocha & Salomon, 2017; Olechowski, Oehmen, Seering & Ben-Daya, 2016). Kuten aikaisemmin tässä tutkielmassa on esitetty, myös tapahtuman järjestäminen on usein hyvin projektiluontoista ja

alihankkijat ovat tapahtumassa usein avainroolissa. Tapahtumien riskienhallintaa tulee kuitenkin tutkia vielä lisää, jotta hyödyistä ja toimivista toimintatavoista saadaan luotettavaa tietoa. Olechowskin, Oehmenin, Seeringin ja Ben-Dayan (2016, 1576) mukaan on tärkeää, että riskienhallintaa muokataan aina projektiin ja sen tavoitteisiin sopivaksi. Yhtä kaikille sopivaa tapaa riskienhallintaan ei heidän mukaansa ole vielä löydetty.

5.2 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotuksia

Aiheesta tehdyn selkeän ja yksiselitteisen tutkimuksen puutteen takia tutkielmassa on käytetty huomattava määrä tutkijan omaa harkintaa. Tutkielmassa on pyritty yhdistämään eri teorioita ja aihepiirejä, jotta tutkittavasta aiheesta saataisiin mahdollisimman kattava ja oikea kuva. Lisäksi aineiston keräämisessä ja analysoinnissa on hyödynnetty tutkijan omaa asiantuntemusta aiheesta. Tämä heikentää tutkielman reliabiliteettia erityisesti tutkimuksen toistettavuuden ja objektiivisuuden osalta. Tutkielman tavoitteet kuitenkin saavutettiin ja tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Tutkimusmenetelmien valinnassa korostettiin tavoitetta lisätä ja syventää aiheen ymmärrystä, ja tähän valitut tutkimusmenetelmät olivat valideja.

Myös tutkimuksen rajaukset onnistuivat pääasiassa hyvin. Tutkimuksen rajaaminen koskemaan ainoastaan Pori Jazz -tapahtumaa mahdollisti tapahtuman toimintamallien syvällisemmän ymmärtämisen ja auttoi pääsemään tutkielman tavoitteisiin. Tutkimuksen aikana kuitenkin selvisi, että Pori Jazzilla on useita ainutlaatuisia piirteitä muihin tapahtumiin verrattuna. Tämän vuoksi tutkimuksen tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä muihin tapahtumiin, mutta ne voivat auttaa hahmottamaan joitain yleisiä tapahtumien ja niiden riskienhallinnan ominaispiirteitä. ISO 31000 -standardin periaatteiden ja puitteiden rajaaminen tutkimuksen ulkopuolelle toimi hyvin eikä tutkielmassa olisi voitu tarkastella riittävällä laajuudella kaikkia standardin osa-alueita.

Tutkimuksen aineistonkeruussa oli hieman kehitettävää. Haastateltavilla oli hyvä näkemys aiheesta sekä aikaisemman kokemuksensa että nykyisen roolinsa myötä. Turvallisuuspäällikön sekä organisaation alemman tason työntekijän näkökulma olisi voinut kuitenkin tuoda vielä jotain lisäarvoa tutkimukselle. Tämän lisäksi aineistonkeruumenetelmänä olisi voinut käyttää teemahaastatteluja, jotta keskustelu olisi voinut edetä vapaammin ja prosessit tulla esiin entistä selkeämmin. Haastattelut olisi voinut myös toteuttaa kahdessa eri osassa, joista ensimmäisessä olisi keskitytty olemassa olevaan tapahtuman riskienhallintaprosessiin ja toisessa ISO 31000 -standardiin. Tapahtuman riskienhallintaprosessista ei ollut saatavissa ennakoon juurikaan tietoa, joten

haastattelujen jakaminen kahteen osaan olisi antanut mahdollisuuden analysoida tapahtuman riskienhallintaprosessia paremmin ennen jatkohaastattelua.

Suomalaisista tapahtumista ja niiden prosesseista olisi hyvä saada myös lisää empiiristä tutkimustietoa. Riskienhallintaprosessia voidaan tutkia yleisemmin tapahtumissa tai riskienhallinnan eri osa-alueisiin voidaan syventyä tarkemmin. Esimerkiksi viranomaisten tai vakuutusyhtiön ja tapahtuman välisestä suhteesta olisi hyvä saada tutkimustietoa. Myös erilaisten tapahtuman riskienhallinnan työkalujen luominen viranomaisten, vakuutusyhtiön tai tapahtumajärjestäjien käyttöön olisi hyödyllistä, koska tässäkin tutkielmassa ilmeni erityisesti pienten tapahtumajärjestäjien tarve ulkopuoliselle tuelle tapahtuman riskienhallinnan kehittämiseksi. Tämän lisäksi myös ISO 31000 -standardin perusteiden ja puitteiden tai myös muiden riskienhallinnan viitekehysten tutkiminen tapahtumissa voisi olla hedelmällistä. Tulevaisuuden riskit myös todennäköisesti muokkaavat tapahtumia sekä riskienhallintaa merkittävästi, mikä tarjoaa uusia mielenkiintoisia mahdollisuuksia tutkimukselle.

LÄHDELUETTELO

Kirjallisuus:

- Abson, E. (2017). How event managers lead: Applying competency school theory to event management. *Event Management*, 21, 403-419.
- Andersson, T. & Getz, D. (2009). Tourism as a mixed industry: Differences between private, public and not-for-profit festivals. *Tourism Management*, 30 (6), 847–856.
- Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2010). The organizational dynamics of Enterprise Risk Management. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 659-675.
- Artzner, P., Delbaen, F., Eber, J. & Heath, D. (1999). Coherent Measures of Risk. *Mathematical Finance*, 9(3), 203-228.
- Aven, T. (2017). The flaws of the ISO 31000 conceptualisation of risk. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers. Part O, Journal of risk and reliability*, 231(5), 467-468.
- Aven, T. & Zio, E. (2014). Foundational Issues in Risk Assessment and Risk Management. *Risk Analysis*, 34(7), 1164-1172.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychology Review*, 84 (2), 191–215.
- Beasley, M. S., Clune, R. & Hermanson, D. R. (2005). Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(6), 521-531.
- Bowdin, G. and Church, I. (2000). Customer satisfaction and quality costs: Towards a pragmatic approach for event management. Teoksessa J. Allen, R. Harris and L. Jago (eds), *Events Beyond 2000 – Setting the Agenda*. Sydney: Australian Centre for Event Management, University of Technology, Sydney.
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A. & Rustambekov, E. (2015). Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions. *Long Range Planning*, 48(4), 265-276.
- Callahan, C. & Soileau, J. (2017). Does Enterprise risk management enhance operating performance? *Advances in Accounting*, 37, 122-139.
- Collins, A. and Flynn, A. (2008). Measuring the environmental sustainability of a major sporting event: A case study of the FA Cup Final. *Tourism Economics*, 14 (4), 751–768. Collins, A., Jones, C.
- Deery, M. & Jago, L. (2010). Social impacts of events and the role of anti-social behaviour. *International Journal of Event and Festival Management*, 1 (1), 8-28.
- De Oliveira, U. R., Marins, F. A. S., Rocha, H. M., & Salomon, V. A. P. (2017). The ISO 31000 standard in supply chain risk management. *Journal of Cleaner Production*, 151, 616-633.
- Dredge, D. and Whitford, M. (2011). Event tourism governance and the public sphere. *Journal of Sustainable Tourism*, 19 (4/5), 479–499.

- Festinger, L., Pepitone, A. and Newcomb, T. (1952). Some consequences of de-individuation in a group. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 47 (2), 382–389.
- Fraser, J. & Simkins, B. J. (2010). *Enterprise risk management* (1st ed.). Wiley.
- Getz, D. (2019). *Event Impact Assessment*. Oxford: Goodfellow Publishers.
- Getz, D., Andersson, T. & Larson, M. (2007). Festival stakeholder roles: Concepts and case studies. *Event Management*, 10 (2/3), 103–122.
- Getz, D. & Page, S. J. (2020). *Event studies: theory, research and policy for planned events*. Routledge.
- Hall, C. M. (1992). *Hallmark Tourist Events: Impacts, Management and Planning*. London: Belhaven.
- Hede, A. (2007). Managing special events in the new era of the triple bottom line. *Event Management*, 11 (1–2), 13–22.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2009). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Holmes, K., Hughes, M., Mair, J. and Carlsen, J. (2015). *Events and Sustainability*. London: Routledge.
- Hudson, S., Roth, M., Madden, T. and Hudson, R. (2015). The effects of social media on emotions, brand relationship quality, and word of mouth: An empirical study of music festival attendees. *Tourism Management*, 47, 68–76.
- Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. (2013). *Johda riskejä: käytännön opas yrityksen riskienhallintaan*. Finanssi- ja vakuutuskustannus Finva.
- Izzo, F., Bonetti, E. & Masiello, B. (2012). Strong ties within cultural organization event networks and local development in a tale of three festivals. *Event Management*, 16 (3), 223–244.
- Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Ojala, V., Pentti, A., Porvari, P. & Talala, T. (2014). *Yrityksen riskienhallinta*. Finanssi ja vakuutuskustannus FINVA.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291.
- Kuusela, H. & Ollikainen, R. (2005). *Riskit ja riskienhallinta*. Tampere University Press.
- Larson, M., Getz, D. and Pastras, P. (2015). The legitimacy of festivals and their stakeholders: Concepts and propositions. *Event Management*, 19, 159–174.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Mowen, A., Vogelsong, H. and Graefe, A. (2003). Perceived crowding and its relationship to crowd management practices at park and recreation events. *Event Management*, 8 (2), 63–72.

Olechowski, A., Oehmen, J., Seering, W. & Ben-Daya, M. (2016). The professionalization of risk management: What role can the ISO 31000 risk management principles play? *International Journal of Project Management*, 34(8), 1568-1578.

Purdy, G. (2010). ISO 31000:2009-Setting a New Standard for Risk Management. *Risk Analysis*, 30(6), 881–886.

Sadd, D. (2014). The future is virtual. Teoksessa I. Yeoman, M. Robertson, J., Ali-Knight, S. Drummond, and U. McMahon-Beattie (eds), *The Future of Events and Festivals*, 209–218. London: Routledge.

SFS-ISO 31000: 2018

Slovic, P. (2010). *The feeling of risk: new perspectives on risk perception*. Earthscan.

Smith, A. (2017). Animation or denigration? Using urban public spaces as event venues. *Event Management*, 21, 609–619.

Tarlow, P. (2002). *Event Risk Management and Safety*. New York: Wiley.

Thamhain, H. (2013). Managing Risks in Complex Projects. *Project Management Journal*, 44(2), 20-35.

Tum, J., Norton, P. & Wright, J. (2006). *Management of Event Operations*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Wallach, M., Kogan, N. & Bem, D. (1964). Diffusion of responsibility and level of risk taking in groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 68(3), 263-274.

Whitford, M., Phi, G. and Dredge, D. (2014). Principles to practice: Indicators for measuring event governance performance. *Event Management*, 18, 387–403.

Wirén M., Westerholm T. & Liikamaa A. (2020a). *Tapahtumateollisuuden toimialatutkimus 2020 osa 1*.

Wirén M., Westerholm T. & Liikamaa A. (2020b). *Tapahtumateollisuuden toimialatutkimus 2020 osa 2*.

Muut lähteet:

Cambridge Dictionary.

<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/festival>. Viitattu 21.12.2020.

Eventbrite (2018): *An Introduction To The UK Event Industry In Numbers*.

<https://www.eventbrite.co.uk/blog/academy/uk-event-industry-in-numbers-ds00/>. Viitattu 9.12.2020.

Finland Festivals ry (2020): *Festivaalien käyntimäärät 2019*.

<http://www.festivals.fi/tilastot/festivaalien-kayntimaarat-2019/#.X2NIVmgzY2w>. Viitattu 17.9.2020.

ISO: About us.

<https://www.iso.org/about-us.html>. Viitattu 16.12.2020

Jari Leskisen haastattelu. Tuotantopäällikkö. Akun Tehdas. 4.12.2020.

Jyväskylän yliopisto (2015): Laadullinen tutkimus.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>. Viitattu 7.2.2021

Kielitoimiston sanakirja.

<https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/prosessi>. Viitattu 22.10.2020.”

Kokoontumislaki 1999/530. Annettu Helsingissä 22.4.1999. Saatavilla sähköisesti osoitteessa

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990530>.

Miika Ranteen haastattelu. Toimitusjohtaja. Pori Jazz 66 ry. 3.12.2020.

Pori Jazz: Info.

<https://porijazz.fi/fi/info>. Viitattu 21.12.2020.

Rapiergroup (2017): Events 2050: The Future of Events and Exhibitions.

<https://www.rapiergroup.com/news/the-next-30-years-of-exhibitions-and-events>. Viitattu 22.12.2020.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A., 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.

https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html. Viitattu 10.12.2020

LIITTEET

Liite 1: Haastattelurunko

OSA 1

1. Minkälainen kokemus sinulla on tapahtuma-alalta?
2. Mitä sinun nykyinen työtehtäväsi pitää sisällään?
3. Minkälainen rooli sinulla on tapahtuman riskienhallinnassa?

OSA 2

4. Millaisena näet riskienhallinnan aseman osana tapahtuman järjestämistä?
5. Onko tapahtumalla olemassa suunnitelmallinen ja säännöllinen riskienhallintaprosessi? Jos kyllä, miten kuvailisit sitä?
6. Mitkä ovat Pori Jazz -tapahtuman merkittävimpiä riskejä?
7. Miten tapahtumaan kohdistuvat riskit on tunnistettu?
8. Arvioidaanko tunnistettuja riskejä? Jos kyllä, miten?
9. Millaisia keinoja käytetään riskien hallitsemiseen?
10. Pyritäänkö tapahtuman riskienhallintaa kehittämään? Jos kyllä, miten?

OSA 3

ISO 31000 -standardi on yleinen riskienhallinnan toimintamalli, jota voidaan hyödyntää kaikilla toimialoilla ja kaikenlaisien riskien hallintaan. Esittelen lyhyesti ISO 31000 -standardin mukaisen riskienhallintaprosessin.

11. Millaisia a) haasteita näet mallissa tapahtumien kannalta? b) entä vahvuuksia?
12. Eroaako Pori Jazzin riskienhallinnan prosessi tästä mallista? Jos kyllä, miten?
13. Onko tämän mallin mukainen riskienhallintaprosessi toimiva tapahtuman järjestämisessä? Jos ei, miksi?