

Jaakko Kotiranta

**URHEILUTAPAHTUMAN RISKIENHALLINTA-
PROSESSI: CASE JÄÄKIEKON MM-KISAT
2023**

Johtamisen ja talouden tiedekunta

Kandidaatintutkielma

Joulukuu 2023

Ohjaaja: Jarna Pasanen

TIIVISTELMÄ

Jaakko Kotiranta: Urheilutapahtuman riskienhallintaprosessi: Case Jääkiekon MM-Kisat 2023

Kandidaatintutkielma

Tampereen yliopisto

Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma

Joulukuu 2023

Suomi on suurten urheilutapahtumien järjestäjänä maailmanlaajuisesti varsin merkittävä maa. Vuosien 1990–2012 aikana maailmassa järjestettiin 857 kansainvälisen tason suurta urheilutapahtumaa, ja näistä kisoista Suomessa järjestettiin 20 kappaletta. Suuriin urheilutapahtumiin liittyy yleensä valtavia yleisömääriä, kansainvälistä mediahuomiota ja merkittäviä positiivisia taloudellisia vaikutuksia järjestävälle alueelle. Niiden järjestämiseen sisältyy myös merkittäviä riskejä, jotka voivat aiheuttaa henkilövahinkoja kilpailijoille, katsojille, työntekijöille ja ohikulkijoille sekä taloudellisia ja oikeudellisia vastuita kilpailujärjestäjille tai järjestävälle alueelle. Tästä huolimatta urheilutapahtumien riskienhallinta on kansainvälisesti varsin tuore tutkimusaihe, eikä siitä ole juurikaan aiempaa tutkimusta Suomessa.

Tämän tutkielman tavoitteena on luoda kattava kuvaus jääkiekon vuoden 2023 MM-kisojen riskienhallintaprosessista. Tutkielmassa kartoitetaan tapahtuman merkittävimmät riskit ja avataan niiden merkitystä tapahtuman järjestämisen kannalta. Lisäksi tutkielmassa kuvataan kyseisen urheilutapahtuman riskienhallintaprosessia ja sen kehitystä. Tavoitteet pyritään saavuttamaan vastaamalla kolmeen tutkimuskysymykseen: ”Mitkä ovat jääkiekon MM-kisojen merkittävimmät riskit ja millainen merkitys riskeillä on tapahtuman järjestämisessä?”, ”Miten jääkiekon MM-kisojen riskienhallintaprosessi toimii, eli miten riskejä tunnistetaan, arvioidaan ja hallitaan?” ja ”Miten jääkiekon MM-kisojen riskienhallintaprosessia voidaan kehittää?”

Tutkielman teoriaosiossa käsitellään riskejä ja riskienhallintaa sekä yleisemmällä tasolla että tarkemmin urheilutapahtumien kontekstissa. Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen tapaustutkimus, ja tutkimuksen aineisto koostuu neljästä asiantuntijahaastattelusta. Haastateltavina olivat vuoden 2023 jääkiekon MM-kisojen pääsihteeri Heikki Hietanen, apulaispääsihteeri Jaakko Luumi, viestintäjohtaja Henna Malmberg ja turvallisuuspäällikkö Ville Ketonen. Tutkimushaastattelun lajina käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua ja analyysi toteutettiin teoriaohjaavana sisällönanalyysinä.

Tutkimuksen tulokset osoittavat jääkiekon MM-kisojen merkittävimmiksi riskeiksi taloudelliset riskit, turvallisuusriskit, ihmisten terveyteen liittyvät riskit, muut operatiiviset riskit, maineriskit ja ulkoisten uhkien riskit. Tulosten mukaan urheilutapahtuman onnistuneeseen järjestämiseen riskit vaikuttivat ennen kaikkea turvallisuuden ja talouden näkökulmasta. Tutkitun urheilutapahtuman riskinhallintaan ei ole määritetty teorian mukaista kokonaisvaltaista riskienhallintaprosessia, mutta tapahtuman riskienhallinta osoittautui kuitenkin varsin suunnitelmalliseksi. Jääkiekon vuoden 2023 MM-kisojen riskienhallinta keskittyi riskien seurantaan ja arviointiin sekä jatkuvaan tiedonkulkuun ja riskienhallinnan sisällyttämiseen osaksi organisaation päivittäisiä toimintatapoja. Riskienhallinnan kehitystarpeet keskittyivät kilpailuista toiseen siirtyvän prosessin luomiseen ja dokumentaation parantamiseen.

Avainsanat: urheilutapahtuma, urheilutapahtuman riskienhallinta, riski, riskienhallinta, riskienhallintaprosessi

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO	5
1.1 Aihealueen esittely ja merkitys.....	5
1.2 Tutkielman tavoite, tutkimuskysymykset ja keskeiset rajaukset.....	7
1.3 Tutkimusmenetelmät ja aineisto	9
1.4 Teoreettinen viitekehys ja tutkielman rakenne	11
2 URHEILUTAPAHTUMAT JA URHEILUTAPAHTUMIEN RISKIT.....	13
2.1 Urheilutapahtuman määrittely	13
2.2 Urheilutapahtuman suunnittelu, johtaminen ja tuotanto	15
2.3 Riski käsitteenä.....	17
2.4 Urheilutapahtuman riskit	19
3 URHEILUTAPAHTUMAN RISKIENHALLINTA.....	24
3.1 Riskienhallinta.....	24
3.1.1 Riskienhallintaprosessi	25
3.1.2 ISO 31000 -standardi.....	26
3.2 Urheilutapahtuman riskienhallinta.....	27
3.3 Urheilutapahtuman riskienhallintaprosessi	28
3.3.1 Määritä riskienhallinnan konteksti	29
3.3.2 Tunnista riskit.....	29
3.3.3 Arvioi tunnistetut riskit	31
3.3.4 Käsittele ja hallitse riskejä	32
3.3.5 Riskienhallinnan seuranta ja arviointi	34
4 JÄÄKIEKON MM-KISOJEN RISKIENHALLINTAPOSESSI	35
4.1 Aineiston esittely.....	35
4.2 Jääkiekon MM-kisat.....	36

4.3	Tapahtuman riskit	38
4.4	Tapahtuman riskienhallintaprosessi.....	41
4.5	Riskienhallinnan arviointi ja kehitys	46
5	Yhteenveto	49
5.1	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen ja johtopäätökset.....	49
5.2	Tutkielman arviointi ja jatkotutkimusehdotukset.....	52
LÄHDELUETTELO		54
LIITTEET		56

1 JOHDANTO

1.1 Aihealueen esittely ja merkitys

Tapahtumateollisuus on varsin suuri toimiala ja työllistäjä Suomessa sekä maailmalla. Vuoden 2021 tapahtumateollisuuden toimialaselvityksen mukaan tapahtumateollisuuden liikevaihto oli Suomessa vuonna 2019 2,35 miljardia, tapahtuma-alan yrityksiä on noin 3200, ala työllistää vakituisesti noin 20 000 ihmistä ja luo vuosittain noin 175 000 tilapäistä työpaikkaa (Kuusisto & Sahlstedt, 2021, 5).

Tapahtumateollisuuden yksi merkittävä osa ovat urheilutapahtumat, ja Suomi on suurten urheilutapahtumien järjestäjänä maailmanlaajuisesti varsin merkittävä maa. Vuosien 1990–2012 aikana maailmassa järjestettiin 857 kansainvälisen tason suurta urheilutapahtumaa kuten olympialaisia ja eri olympialajien MM-kisoja. Näistä kisoista Suomessa järjestettiin 20 kappaletta, Suomen ollen 17 eniten urheilun suur tapahtumia järjestänyt maa tutkitulla aikavälillä (Parent & Chappelet, 2015, 7). Suomen suuri osuus urheilutapahtumien järjestämisessä johtuu pääosin niiden järjestämisen laadusta; aikataulut pitävät hyvin ja kansainvälisten lajiliittojen vaateista suoriudutaan. Suomen kilpailullisina etuina tapahtumien järjestämiseen voidaan nähdä myös pitkät perinteet, turvallisuus, hyvät tekniset järjestelyt ja talkoo mentaliteetti, joka tekee suurien tapahtumien järjestämisestä taloudellisesti mahdollista. (Leskinen, 2018, 13.)

Suuriin urheilutapahtumiin liittyy kuitenkin myös paljon riskejä, ja voidaan jopa todeta, että urheilu ja riskin käsite ovat erottamaton sanapari. Urheilutapahtumien historiaan sisältyy monia ei toivottujen riskien toteutumisia, kuten tapaturmia, taloudellisia menetyksiä, oikeuskiistoja, lipunmyyntijärjestelmien toimivuusongelmia ja mediaskandaaleja. Riskeillä on vaikutusta kaikkien urheilutapahtumien järjestäjiin pieniin ja suuriin. (Emery, 2011.) Leopkey ja Parent (2009a) tunnistivat tutkimuksessaan suuria urheilutapahtumia koskeneiksi riskikategorioiksi seuraavat: ympäristö; taloudelliset; henkilöresurssit; infrastruktuuri; riippuvuus; perintö; media; toiminnot; järjestelyt; osallistuminen; poliittinen; suhteet; urheilu; uhkat; ja näkyvyys. Tämä laaja viidentoista eri riskikategorian kirjo osoittaa, kuinka tärkeää riskien tunnistaminen, hallinta ja seuranta ovat urheilutapahtumien suunnittelun ja järjestämisen kannalta. Tutkimuksessa urheilutapahtumien sidosryhmät

määrittivät näistä riskikategorioista merkittävimmiksi riskeiksi operatiiviset-, taloudelliset-, maine- ja henkilöriskit (Leopkey & Parent, 2009a). Riskien toteutuminen voi aiheuttaa henkilövahinkoja kilpailijoille, katsojille, työntekijöille ja ohikulkijoille, omaisuusvahinkoja tapahtuma-alueen rakennelmille, taloudellisia ja oikeudellisia vastuita kilpailujärjestäjille tai järjestävälle alueelle, mainehaittaa tai mahdollisten tulevien urheilutapahtumien järjestämisen mahdollisuuden menetyksen (Getz, 2005).

Tästä huolimatta tieteellistä tutkimusta suurista urheilutapahtumista ja niiden riskienhallinnasta on kotimaassamme tehty varsin vähän. Anu Eteläahon väitöskirja *"Kansainvälisen suur tapahtuman johtaminen: tapaustutkimus yleisurheilun MM2005-kisaprojektin johtamisesta"* on ensimmäinen kotimainen tutkimus, joka keskittyy suuriin urheilutapahtumiin ja lähestyy niitä tapahtuman johtamisen näkökulmasta. Kansainväliset tutkimukset urheilutapahtumista ovat myös paljolti keskittyneet tapahtumien johtamiseen ja suunnitteluun, mutta myös niiden riskienhallinnasta löytyy joitain aiempia tutkimuksia. Esimerkiksi suurten urheilutapahtumien riskienhallinnan ongelmia sekä sidosryhmien riskienhallinnan strategioita ovat tutkineet Leopkey ja Parent (2009a&b). Heidän tutkimuksessaan kartoitettiin aiemmissä tutkimuksissa havaittuja urheilutapahtumien riskejä sekä luotiin katsaus urheilutapahtuman järjestäjien ja sidosryhmien havaitsemiin riskeihin, keskittyen Kanadan vuoden 2006 taitoluistelun MM-kisoihin ja vuoden 2007 U-20 jalkapallon MM-kisoihin. Tuoreempaa tutkimusta urheilutapahtumien riskienhallinnan työkaluista ovat tehneet esimerkiksi Ludvigsen ja Parnell (2023), jotka ovat tutkineet pandemian vaikutuksia urheilutapahtumien riskienhallintaan. Erityisesti urheilutapahtumien riskienhallinnasta ei ole tehty Suomessa tutkimusta juuri laisinkaan, ja tämän tutkimuksen tavoitteena onkin paikata tätä tutkimusaukkoa.

Tämän tutkielman tavoitteena on luoda kattava kuvaus suuren urheilutapahtuman riskienhallintaprosessista. Tarkasteltavaksi tapahtumaksi valikoitui jääkiekon MM-kisat 2023. Jääkiekon MM-kisoja on järjestetty jo vuodesta 1920 lähtien ja nykyään ne keräävät joka toukokuu paikanpäälle satojatuhansia katsojia. Vuoden 2023 kisat järjestettiin Tampereella ja toisena kisapaikkana oli Latvian pääkaupunki Riika. Kisat järjestettiin Tampereella myös edellisenä vuonna, ja tällöin toisena kisakaupunkina oli Helsinki. Kaiken kaikkiaan vuosi 2023 oli seitsemäs kerta, kun Tampere toimii kisapaikkana. Tampereella MM-kisat pelattiin Nokia Areenalla, joka valmistui vuonna 2021 ja on Euroopan modernein

areena. Jääkiekon MM-kisat ovat suuri kansainvälinen urheilutapahtumakokonaisuus, jossa tulee ottaa huomioon lukuisia tekijöitä ja riskejä liittyen muun muassa kisapaikkaan, logistiikkaan, urheilijoiden ja katsojien terveyteen ja turvallisuuteen, sekä ulkopuolisiin uhkiin kuten mielenosoituksiin tai terrorismin uhkaan. Se soveltuu siis varsin hyvin urheilutapahtumien riskienhallintaprosessien tutkimiseen.

Tutkielman tulokset lisäävät ymmärrystä urheilutapahtumien riskienhallinnasta. Tutkielmassa kuvattua riskienhallintaprosessia sekä esiin nousevia havaintoja hyödyntämällä kisajärjestäjät voivat jatkossa tuottaa yhä onnistuneempia ja turvallisempia urheilutapahtumia. Aihealueen tutkimisesta on hyötyä järjestäjien lisäksi katsojille ja kilpailijoille onnistuneempana urheilutapahtumakokonaisuutena sekä kansataloudelle ja yhteiskunnalle esimerkiksi onnistuneista urheilukilpailuista saatuna positiivisena mediahuomiona ja lisääntyneenä turismina.

1.2 Tutkielman tavoite, tutkimuskysymykset ja keskeiset rajaukset

Tutkielman tavoitteena on luoda kattava kuvaus jääkiekon MM-kisat 2023 urheilutapahtuman riskienhallintaprosessista. Tutkielmalla pyritään ensisijaisesti vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitkä ovat jääkiekon MM-kisojen merkittävimmät riskit ja millainen merkitys riskeillä on tapahtuman järjestämisessä?
2. Miten jääkiekon MM-kisojen riskienhallintaprosessi toimii, eli miten riskejä tunnustetaan, arvioidaan ja hallitaan?
3. Miten jääkiekon MM-kisojen riskienhallintaprosessia voidaan kehittää?

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä kartoitetaan urheilutapahtuman järjestämiseen liittyvät merkittävimmät riskit sekä selvitetään, millaisen merkityksen urheilutapahtuman järjestäjät antavat tapahtumaan liittyville riskeille. Käytännössä kysymys sisältää seuraavia alakysymyksiä; mitä jääkiekon MM-kisoihin liittyviä merkittäviä riskejä järjestäjät ovat tunnistaneet, millaiseksi niiden merkitys arvioidaan koko tapahtuman järjestämisen kannalta ja millaisia haasteita ne luovat tapahtuman järjestämiseen.

Toisen tutkimuskysymyksen tarkoitus on vastata urheilutapahtuman riskienhallintaprosessiin liittyviin kysymyksiin ja luoda kattava kuva tapahtuman riskienhallintaprosessista. Tarkoituksena on selvittää, miten urheilutapahtuman järjestäjät tunnistavat, arvioivat ja hallitsevat riskejä. On myös tärkeää selvittää, millaiset riskienhallintaprosessit ja -mallit tapahtuman järjestämiseen on luotu, ja kuinka hyvin niiden käyttö toteutuu ja onnistuu käytännössä.

Kolmas tutkimuskysymys keskittyy tarkastelemaan jääkiekon MM-kisojen riskienhallinnan kehitysmahdollisuuksia yksittäisen kisaorganisaation näkökulmasta. Tutkimusasetelma on ainutlaatuinen saman kisakaupungin toimittua järjestäjänä kaksi vuotta peräkkäin, joten kysymyksellä voidaan vastata riskienhallinnan kehitykseen järjestävän organisaation tasolla. Lisäksi tutkimuskysymyksellä haetaan näkökulmia riskienhallintaprosessin laajamittaisempiin kehitysmahdollisuuksiin kisojen oikeudet omistavan kansainvälisen lajiliiton tasolla.

Tutkielman toteuttamiseksi ja tavoitteiden täyttymiseksi aihetta on tarpeen rajata. Urheilutapahtuman riskienhallintaprosessia tutkitaan tarkastelemalla vuoden 2023 jääkiekon MM-kisoja, sillä se on suuren mittakaavan urheilutapahtuma, joka kestää useita viikkoja ja kerää niin joukkueita kuin katsojia useista eri maista. Vaikkakin tutkielman pääpaino on keskittyä vuoden 2023 kisoihin, otetaan tutkimuksessa huomioon myös vuoden 2022 kilpailut, joka mahdollistaa urheilutapahtuman riskien ja riskienhallinnan kehityksen tarkastelun. Tämä tarkoittaa luonnollisesti sitä, että tapahtumaa tutkitaan vain Suomen ja Tampereen kisapaikan osalta.

Toisena rajauksena toimii tutkielman keskittyminen nimenomaan urheilutapahtuman riskeihin ja niiden hallintaan, eikä niinkään tapahtuman johtamisen tai urheilutapahtuman tuotannon kokonaisvaltaiseen tutkimiseen. Rajauksen perusteena on havaitun tutkimusaukon täydentämisen tarve ja tästä johtuva tiettyyn aiheeseen keskittyminen. Tutkielman näkökulmaksi valikoitui järjestävä taho, eikä esimerkiksi asiakkaiden tai kilpailijoiden kokemukset tapahtuman riskeistä ja niiden hallinnasta. Järjestävän tahon näkökulma koettiin tarkoituksenmukaisimpana, sillä tavoitteena on luoda kuva

urheilutapahtuman riskienhallintaprosessista, jonka toteuttaminen on järjestävän tahon vastuulla.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen ja se toteutetaan tapaustutkimuksena, jossa tarkasteltavana tapauksena toimii jääkiekon vuoden 2023 MM-kisat. Tutkielman aineisto kerätään asiantuntijahaastatteluilla ja lähestymistapa on teoriaohjaava. Ensin perehdytään riskienhallintaprosessien sekä urheilutapahtumien riskienhallinnan teoriaan ja tapaustutkimalla saatua tietoa suhteutetaan olemassa olevaan teoriaan. Tutkielman tavoitteena on luoda laajempaa ymmärrystä urheilutapahtuman järjestämisen riskeistä ja riskienhallintaprosessista tietyn tapahtuman osalta, jolloin tuntuu luontevimmalta lähteä tutkimaan asiaa järjestävän tahon asiantuntijoiden avulla. Asiantuntijahaastatteluiden etuna esimerkiksi tapahtuman kävijöiltä kerättyyn kyselyyn nähden on lisäksi haastateltavien ammattitaito ja perehtyneisyys tutkittavaan aiheeseen, mikä mahdollistaa tutkimuksen kannalta merkityksellisten ja oleellisten aiheiden esiin tulon. Kvalitatiivinen tutkimus sopii tämän aiheen tutkimiseen hyvin, sillä tarkoituksena ei ole luoda tilastollisia yleistyksiä vaan aiheita pyritään tutkimaan kokonaisvaltaisemmin ja löytämään uusia havaintoja tutkittavasta aiheesta (Hirsjärvi & Hurme, 2022, 59).

Asiantuntijahaastattelut toteutetaan puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Teemahaastattelun etuna on sen eteneminen tiettyjen teemojen varassa, haastattelussa ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastattelu toteutetaan avoimin kysymyksin ja haastateltavat vastaavat niihin omin sanoin. Vaikkakin kysymykset on määritelty ennalta, voi haastattelijä vaihtaa niiden sanamuotoa ja järjestystä eri haastateltavien kohdalla ja näin tehdä tilaa avoimelle keskustelulle. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, 46). Tämä teemahaastattelun puolistrukturoitu muoto mahdollistaa haastateltavien äänen tulevan kuuluviin, jolloin saadaan tilaa uusille näkökulmille ja vastaajien omille tulkinnoille. Haastattelu on tämän tutkimuksen osalta toimiva aineistonkeruumuoto, sillä tutkielmassa halutaan luoda kokonaisvaltainen kuva yksittäisen urheilutapahtuman riskienhallintaprosessista ja verrata sitä teoriaosuuden antamaan tietoon riskienhallintaprosesseista sekä teorian kuvaamiin urheilutapahtumien riskeihin.

Haastatteluilla kerätyn aineiston analysointi tehdään teoriaohjaavalla sisällönanalyysinä. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä hyödynnetään teoriakytkentöjä siten, että teoria voi toimia analyysin apuna, mutta itse analyysi ei pohjautu suoraan teoriaan. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aikaisempi tieto ohjaa ja auttaa analyysia. Analyysistä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta sen merkitys ei ole teoriaa testaavaa, vaan paremminkin uusia ajatuksia aukovaa. (Tuomi & Sarajarvi, 2019, 81–82.) Tässä työssä käytetään sisällönanalyysin tukena urheilutapahtumien riskeistä ja riskienhallintaprosesseista olevaa teoriakirjallisuutta, mallinnuksia ja aiempia vertaisarvioituja tutkimuksia. Teoriaohjaavuus toteutetaan analysoimalla aineistoa aineistolähtöisesti, mutta teoria ohjaa aineiston ryhmittelyssä. Aineiston perusteella tehtyjä havaintoja aletaan verrata teoriaan jo analyysivaiheessa.

Koska kyseessä on yksittäiseen urheilutapahtumaan, jääkiekon vuoden 2023 MM-kisoihin, perustuva tapaustutkimus, valitsin haastateltaviksi neljä tapahtuman riskienhallinnan suunnittelusta, toteutuksesta ja seurannasta johtavassa asemassa vastuussa ollutta henkilöä. Haastateltavina toimivat vuoden 2023 jääkiekon MM-kisojen pääsihteerit Heikki Hietanen, apulaispääsihteerit ja talousjohtaja Jaakko Luumi, viestintäjohtaja Henna Malmberg sekä turvallisuuspäällikkö Ville Ketonen. Haastattelut toteutettiin lokakuussa 2023 ja haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen sähköpostitse, jotta vastaajilla oli mahdollisuus tutustua niihin ja pohtia myös vastauksiaan etukäteen.

Kaikki haastattelut toteutettiin Microsoft Teams- ohjelman avulla. Haastattelujen kesto vaihteli 30–60 minuutin välillä, ne nauhoitettiin digitaaliseen muotoon ja litteroitiin haastattelupäivänä analyysia varten peruslitteroinnin ohjeiden mukaisesti. Tavoitteena oli analysoida puheen sisältöä, eikä erityisesti kiinnittää huomiota ilmaisuun, vuorovaikutukseen tai kielirakenteisiin. Puhe litteroitiin sanatarkasti noudattaen puhekieltä, mutta siinä ei kuitenkaan huomioitu puheen ulkopuolisia elementtejä, kuten taukoja tai tunneilmaisuja (esimerkiksi nauru, liikuttuminen jne.). (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen, 2010.) Litteroitu tekstiaineisto muodosti tutkimuksen ja analyysin perustan.

1.4 Teoreettinen viitekehys ja tutkielman rakenne

Kuviossa yksi on kuvattu tutkielman teoreettinen viitekehys. Kuvion (ja tutkielman viitekehysten) taustana on urheilutapahtuman riskit, sillä ne vaikuttavat urheilutapahtuman järjestämiseen sen koko tuotantoajan, joka koostuu suunnitteluvaiheesta, toteutusvaiheesta ja paketoituvaiheesta. Urheilutapahtuman riskienhallintaprosessin voidaan nähdä kuviossa kiertävän urheilutapahtuman järjestämisen vaiheita, sillä riskienhallintaprosessi tulee aloittaa heti urheilutapahtuman suunnitteluvaiheessa ja viedä mukana läpi urheilutapahtuman toistuvana ja eteenpäin suuntautuvana prosessina. Riskienhallintaprosessi koostuu riskienhallinnan kontekstin määrittämisestä, riskien tunnistamisesta, riskien arvioinnista, riskien käsittelystä ja hallinnasta, sekä riskienhallinnan seurannasta ja arvioinnista. Teoreettinen viitekehys rakentuu myös tutkielman tapauksen case jääkiekon MM-kisat 2023 ympärille sillä tavoitteena on tutkia kyseisen urheilutapahtuman riskienhallintaprosessia olemassa olevan teorian avulla.



Kuvio 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys

Tutkielma muodostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäisessä johdantoluvussa on kuvattu aihealuetta, täsmennetty tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset, esitelty hyödynnettävät tutkimusmenetelmät ja aineisto sekä kuvattu tutkielman teoreettinen viitekehys. Tutkielman toinen ja kolmas luku muodostavat tutkielman teoriaosuuden. Toisessa luvussa käsitellään

urheilutapahtumia ja niiden riskejä. Luvussa käydään läpi urheilutapahtuman määrittely sekä sen tuotantoon liittyviä keskeisiä osa-alueita ja urheilutapahtumiin liittyvät riskit. Luvun tavoitteena on siis luoda kokonaiskuva urheilutapahtumista sekä niiden riskeistä. Kolmas luku keskittyy riskienhallintaprosessiin kuvaten sitä ensin yleisellä tasolla ja sitten tarkemmin urheilutapahtumien kontekstissa. Tutkielman keskeiset käsitteet määritellään teorialukujen alussa, keskeiset käsitteet ovat: urheilutapahtuma, riski ja riskienhallinta.

Neljäs luku muodostaa tutkielman empiriaosuuden, eli siinä raportoidaan asiantuntijahaastatteluiden tulokset. Luvun alussa kuvataan Jääkiekon MM-Kisat urheilutapahtumana, sekä kerrotaan haastateltujen rooleista tapahtuman riskienhallinnassa. Seuraavaksi kuvataan tapahtuman merkittävimpiä riskejä, riskienhallintaprosessia ja riskienhallinnan kehitystä. Tavoitteena on verrata tapahtuman merkittävimpiä riskejä ja riskienhallintaa aiemmissä teorialuvuissa esiin nousseisiin metodeihin ja haasteisiin. Viidennessä luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin neljännen luvun havaintojen avulla. Tämän jälkeen suoritetaan arviointi tutkimuksen onnistumisesta, laadusta ja luotettavuudesta sekä tuodaan esiin ehdotuksia jatkotutkimusmahdollisuuksista.

2 URHEILUTAPAHTUMAT JA URHEILUTAPAHTUMIEN RISKIT

Tässä luvussa käsitellään urheilutapahtumia sekä niiden riskejä. Luvun alkupuolella määritellään urheilutapahtuma käsitteenä ja kuvataan urheilutapahtuman suunnitteluun, johtamiseen ja tuotantoon liittyviä teorioita. Tämän jälkeen siirrytään määrittelemään riskin käsite ja mitä riskillä tarkoitetaan urheilutapahtumien kirjallisuudessa. Viimeisessä alaluvussa käydään läpi urheilutapahtumien teoriakirjallisuudesta esiin nousseet riskit.

2.1 Urheilutapahtuman määrittely

Urheilutapahtuma on tapahtuman alaluokka tapahtuma-alan toimialan kontekstissa. Kuusiston, Sahlstedtin, Välimäen ja Westerholmin (2023) mukaan tapahtumalla tarkoitetaan ihmisten välistä kohtaamista, jota tapahtuma-alan elinkeinonharjoittajat ovat jalostaneet luoden kohtaamiselle lisäarvoa. Tapahtumat jaotellaan suunniteltuihin ja suunnittelemattomiin tapahtumiin. Urheilutapahtumat ovat osa suunniteltujen tapahtumien kirjoa, johon kuuluvat mm. festivaalit, messut, paraatit ja näytelmät. Urheilutapahtumat ovat sisällöltään, paikaltaan ja ajaltaan uniikki kokonaisuus, joilla on suunniteltuna tapahtumana alkamis- ja loppumisajankohta, niiden perusideana on mahdollistaa urheilun harjoittaminen, siinä kilpailu ja sen seuraaminen samanaikaisesti tapahtuman elinkaarella (Getz & Page, 2020, 58–59). Ne luovat tyypillisesti järjestävälle alueelle potentiaalista hyötyä taloudellisen kasvun, alueen vetovoimaisuuden kehityksen tai lisääntyneen kansainvälisen tietoisuuden muodossa. Urheilutapahtumia voidaan luokitella erikokoisiksi tapahtuman suuruuteen vaikuttavien tekijöiden mukaan kuten, kävijämäärän, toistuvuuden, ainutkertaisuuden, keston, tuottavuuden, kansainvälisyyden ja alueen tunnusomaisten piirteiden mukaan. (Parent & Smith-Swan, 2013.)

Parentin ja Smith-Swanin (2013) mukaan urheilutapahtumat sisältyvät erikoistapahtumiin, jotka voidaan yhä jaotella pieniin- ja suuriin- urheilutapahtumiin sekä festivaaleihin. Suuret urheilutapahtumat jaotellaan vielä alaluokkiin, joita ovat tunnusomaiset urheilutapahtumat, laajamittaiset urheilutapahtumat sekä megaurheilutapahtumat. Heidän mukaansa erikoistapahtuman nimikkeen urheilutapahtuma saa silloin, kun se järjestetään kerran tai harvoin ja on osallistujien normaalin päivittäisen toiminnan ulkopuolella nouseen esiin

yksittäisenä, erikoisena ja uniikkina tapahtumana. Erikoistapahtumiksi luokitellut urheilutapahtumat sisältävät ainakin osan seuraavista tekijöistä; juhlallinen henki, perinteet, symboliikkaa, kansainvälinen huomio, merkittävä osallistujamäärä, vieraanvaraisuus, laatu ja positiivinen ulosantia järjestävälle alueelle.

Pienet urheilutapahtumat koostuvat yleensä paikallisista tai yhteisöllisistä ryhmistä ja ovat osanottajamäärältään pieniä. Ne eivät saavuta suurta mediahuomiota tai laajempaa yleistä kiinnostusta verrattuna suuriin urheilutapahtumiin, jotka nousevat yleensä esille mediassa ja keräävät katsojia ja kilpailijoita useista maista. Suurista urheilutapahtumista tunnusomaiset urheilutapahtumat ovat paikka sidonnaisia eli ne järjestetään toistuvasti samassa paikassa. Tunnuksomaiset urheilutapahtumat järjestetään yleensä vuosittain ja ne tuovat paljon näkyvyyttä alueelle, tällaiset tapahtumat omaavat pitkät perinteet ja korkean laadun. Esimerkki tällaisesta urheilutapahtumasta on Wimbledonin tennisturnaus. Megaurheilutapahtumiin lukeutuvat vain kaikista suurimmat ja merkittävimmät urheilutapahtumat. Niiden järjestämisestä on kova kilpailu, sillä ne tuovat järjestäjä maalle/alueelle suurta kansainvälistä mediahuomiota, valtavat turismimäärät ja näin ollen merkittävää taloudellista hyötyä. Urheilutapahtumia koskevassa kirjallisuudessa todetaan, että kategorioituakseen megatapahtumaksi urheilutapahtuman tulisi tuoda alueelle ainakin miljoona kisaturistia (Frawley, 2017, 9; Getz & Page, 2020, 64). Megaurheilutapahtuman statuksen ovat saavuttaneet ainakin olympialaiset ja FIFA:n jalkapallon maailmanmestaruusturnaus.

Laajamittaiset urheilutapahtumat ovat kooltaan ja merkittävyydeltään pienempiä kuin megaurheilutapahtumat, mutta saavuttavat silti laajaa kansainvälistä mediahuomiota sekä kilpailijoita ja katsojia ympäri maailmaa. Laajamittaiset urheilutapahtumat ovat isäntämaiden yhä kasvavassa suosiossa sillä niiden järjestämisessä on megaurheilutapahtumia pienemmät taloudelliset kynnykset ja infrastruktuurin vaatimukset, mutta ne tuovat ison osan samoista hyödyistä kuin kaikista suurimmat urheilutapahtumat. (Parent & Smith-Swan, 2013). Jääkiekon MM-kisat voidaan nähdä lukeutuvan laajamittaisiin urheilutapahtumiin useiden osallistujamaiden, kisaturismin, keston, statuksen ja kansainvälisen mediahuomion vuoksi.

2.2 Urheilutapahtuman suunnittelu, johtaminen ja tuotanto

Urheilutapahtumat ovat hyvin erilaisia ja niiden tutkiminen on varsin nuori tieteenala. Vaikka urheilutapahtumien tuotannosta on jo muodostettu useita teorioita, ovat tietyt osa-alueet jääneet varsin alitutkituiksi ja tietyn urheilutapahtuman pohjalta tehdyn teorian yleistäminen toiseen tapahtumaan on haastavaa (Parent & Smith-Swan, 2013). Urheilutapahtumien järjestämisen onnistumiseksi tulee tapahtuman toteutus ja johtaminen olla tarkkaan suunniteltu. Urheilutapahtumia yhdistävät tekijät niiden suunnittelussa ja tuotannossa ovat sidosryhmien suuri vaikutus sekä urheilutapahtuman ja järjestävän tahon määräaikaisuus. Suurien urheilutapahtumien järjestäjämaat ja järjestämisestä vastuussa olevat organisaatiot vaihtuvat vuosittain, mikä nostaa sidosryhmien ja tapahtumaoikeuksia hallussa pitävän kansainvälisen lajiliiton merkitystä. Urheilutapahtuman merkittävimmät sidosryhmät ovat sponsorit, työntekijät, media, TV-yhtiöt, urheilijat, katsojat, valtio ja lajiliitot (Emery, 2011; Parent & Smith-Swan, 2013). Eri urheilulajien lajiliitoilla on tietyt standardit ja säännökset kilpailutapahtuman toteuttamisesta, toimintatavoista ja laadusta. Jääkiekon MM-kisoissa International Icehockey Federation (IIHF) toimii kansainvälisenä lajiliittona ja antaa määräyksiä esimerkiksi kilpailun aikataulun toteutuksesta, rahoituksesta, lipunmyynnistä, tarvittavista vakuutuksista ja useista muista käytännön järjestelyistä (IIHF, 2022).

Parentin ja Smith-Swanin (2013) mukaan järjestävä taho läpikäy kolme vaihetta onnistuneen urheilutapahtuman järjestämisen aikana. Nämä ovat suunnitteluvaihe, toteutusvaihe ja paketointivaihe. Aiemmin mainittujen taloudellisten ja vetoimaisuuden hyötyjen vuoksi urheilutapahtumien järjestämisestä on kilpailua, ja esimerkiksi eri lajien maailmanmestaruuskilpailuista tarvitsee järjestää tarjouskilpailut. Osallistuakseen tarjouskilpailuun tulee urheilutapahtuman järjestäjien perustaa tarjouskomitea, joka laatii alustavan suunnitelman urheilutapahtuman toteutuksesta. Tarjousvaihe voidaan nähdä ensimmäisenä osana suunnitteluvaihetta ja onnistuessaan saamaan oikeudet urheilutapahtuman järjestämiseen tarjouskomitea muuttuu järjestyskomiteaksi.

Järjestyskomitealle tulee valita johtaja, jonka vastuulla on strategisen suunnitelman luominen ja suunnitella sen implementointi urheilutapahtuman eri osa-alueille. Kun järjestyskomitea on saanut eri toiminnallisten alueiden suunnitelmat ja urheilutapahtuman alustavan budjetin valmiiksi pystyy se siirtymään tapahtuman toteutusvaiheeseen.

Toteutusvaiheessa toiminnallisten alueiden suunnitelmat muutetaan tapahtumapaikan suunnitelmaksi, jolla pyritään saamaan kuva tapahtuman päivittäisistä toimista. Tämän jälkeen toteutusvaiheen kilpailuaika/toteutusvaihe voi alkaa. Viimeisenä vaiheena on urheilutapahtuman paketointivaihe, jolloin viimeiset vastuut urheilutapahtuman raportoinnista ja tapahtuman perinteen jatkamisesta täytetään.

Jotta järjestyskomitea suoriutuu läpi urheilutapahtuman eri vaiheiden, tulee sen johtamisesta vastaavan henkilön omata vaiheiden kannalta tärkeitä piirteitä. Parentin ja Smith-Swanin (2013) mukaan johtajalta vaadittavia ominaisuuksia suunnitteluvaiheessa ovat verkostoitumistaidot, resurssointi, henkilöstöhallinnon taidot, uskottavuus sekä vuorovaikutus- ja viestintätaidot. Toteutus- ja paketointivaiheen aikana johtajalta vaaditaan lisäksi organisointikykyä, taloudellista osaamista ja urheilutapahtuman perinnön hallinnan taitoja. Heidän mukaansa urheilutapahtuman johtaminen ei ole aina vain yhden henkilön vastuulla vaan johtajia voi olla kaksi tai kolmekin. Tärkeäksi kuitenkin nousee johtajan/johtajien tietämys ja kokemus urheilutapahtumien järjestämisestä, niiden vaateista sekä tietämys ja verkosto henkilöistä, joita tarvitaan tapahtuman eri toimintoalueiden johtoon. (Parent & Smith-Swan, 2013.)

Urheilutapahtuman tuotanto jakautuu eri osastojen välille, jotka vastaavat tapahtuman eri toiminnallisten tehtävien toteutuksesta. Urheilutapahtumissa tyypillisiä toimintoja ovat kilpailulliset asiat, markkinointi ja viestintä, oikeudellinen, kansainväliset ja kotimaiset suhteet, henkilöstöresurssit, talous, tapahtuma-alue sekä turvallisuus ja media, joista jokainen muodostaa oman osastonsa. Urheilutapahtuman koosta ja luonteesta riippuen toiminnallisia alueita ja niistä muodostuvia osastoja voi olla joko edellä mainittua enemmän tai vähemmän. Suurissa urheilutapahtumissa osastojen johtajat ja vastuuhenkilöt ovat yleensä aina palkattua henkilökuntaa, mutta suuren osan työvoimasta muodostavat silti vapaaehtois-työntekijät, jotka tulevat mukaan useimmiten tapahtuman toteutusvaiheen alkaessa. (Parent & Smith-Swan, 2013.)

Vapaaehtoistyöntekijöiden merkittävä määrä on yksi suurille urheilutapahtumille ominainen piirre. Jotta urheilutapahtuman järjestäjät saavat houkuteltua tarvittavan määrän vapaaehtoisia, tulee tapahtumalla olla hyvät suhteet paikalliseen yhteisöön ja tapahtuman tulee näyttäytyä positiivisena ja toivottuna asiana järjestävälle alueelle. Koska suurin osa

vapaaehtoisista aloittavat työnsä vasta kun tapahtumavaihe ja itse kilpailut alkavat, nähdään urheilutapahtumien työvoiman määrässä merkittävä piikki kriittisellä hetkellä. Tämä vaatii henkilöstöhallinnolta taitoa vapaaehtoisten tuoman inhimillisen pääoman hallintaan huomioiden samalla työntekijöiden yksilölliset taidot ja tarpeet. Henkilöstöhallinnon tavoitteena tulee olla vapaaehtoisten motivointi, sitouttaminen ja palkitsevuuden luominen. Jotta vapaaehtoiset voivat onnistua tehtävissään tulee heille tarjota paitsi tehtävä- ja paikkakohtaista koulutusta, mutta myös turvallisuuteen, terveyteen, hätätapauksiin ja mediaan liittyvää koulutusta. (Parent & Smith-Swan, 2013.)

2.3 Riski käsitteenä

Urheilutapahtumat altistuvat luonnollisesti monenlaisille riskeille ja tässä alaluvussa määritelläänkin tarkemmin riskin käsite ja seuraavassa alaluvussa kuvataan riskejä urheilutapahtuman kontekstissa. Riskille on kirjallisuudessa useita määritelmiä ja se voidaan kokea hyvin erilaisena käsitteenä kontekstinsa mukaan. Riskillä tarkoitetaan usein yleiskielessä jonkin asian vaaraa tai uhkaa. Sana riski on yleiskielessä vastine vahingonvaaralle, vahingonuhalle ja tappionuhalle, siten sana pitää sisällään vahingollisen, haitallisen, epämiellyttävän tai vaarallisen tapahtuman mahdollisuuden. Riski koetaan negatiivisena asiana, joka tarkoittaa jonkin epäedullisen asian tapahtumista henkilölle itselleen, toiselle henkilölle tai jonkun omaisuudelle. (Juvonen ym., 2014, 8.) Vaughan (1996, 8) määrittelee riskin olosuhteeksi, jossa tapahtuman lopputulos poikkeaa odotetusta tai toivotusta lopputuloksesta. Hänen mukaansa riski on tappion mahdollisuus, jonka toteutumisen todennäköisyys vaihtelee yhden ja nollan välillä. Riskin käsitteeseen liittyy siis aina epävarmuus jonkin tapahtuman sattumisesta.

Tieteessä riski nähdään kuitenkin vaaran lisäksi myös mahdollisuutena, riskin toteutumisella voi siis olla positiivinen eikä pelkkä uhkaava vaikutus. Kogan ja Wallach (1964) määrittelivät tieteellisen peruslähtökohdan riskille ja näkevät sen kaksitahoisena, se sisältää toisaalta mahdollisuuden ja toisaalta vaaran aspektin. Varsinkin tämän tutkielman osalta riski tulee ymmärtää sen tieteellisestä näkökulmasta, sillä urheilutapahtuma kohtaa niin myönteisiä kuin kielteisiäkin riskejä.

Riskiä on määritelty myös erilaisissa riskienhallinnan viitekehyksissä ja kansainvälisesti hyvin yleisesti organisaatioiden riskienhallinnassa käytetyssä ISO 31000 -standardissa riski määritellään epävarmuuden vaikutuksena tavoitteisiin. Riski voi olla myönteinen, kielteinen tai molempia ja se voi käsitellä, luoda tai saada aikaan mahdollisuuksia tai uhkia. Tavoitteilla voi olla eri näkökohtia ja luokkia ja niitä voidaan soveltaa eri tasoihin. Riski ilmaistaan tavanomaisesti riskin lähteiden, mahdollisten tapahtumien, niiden seurausten ja niiden todennäköisyyksien yhdistelmänä. (SFS-ISO:31000, 2018, 6.)

Suomalaisessa riskienhallinta kirjallisuudessa riskit jaetaan dynaamisiin ja staattisiin riskeihin. Kuuselan ja Ollikaisen (2005, 33) mukaan dynaamiset riskit muuttuvat usein suhdanteiden ja olosuhteiden mukaan ja koskevat suuria väkijoukkoja. Ne voivat aiheuttaa sekä voittoa, että tappiota, joten esimerkiksi taloudelliset, poliittiset ja tekniset riskit ovat usein dynaamisia. Toimija voi yleensä vaikuttaa dynaamisiin riskeihin riskinottonsa määrällä, mutta niitä on vaikeampi arvioida kuin staattisia riskejä. Staattisista riskeistä ei voi seurata voittoa, joten niiden toteutumisesta ei voi saada liiketoiminnallista hyötyä. Staattiset riskit ovat yrityksen ja yksilön tahdosta riippumattomia, sillä tietty määrä vahingollisia tapahtumia sattuu, vaikka kuinka tiedostaisimme riskit. Staattisten riskien todennäköisyyksiä on kuitenkin helpompi arvioida kuin dynaamisia riskejä ja tästä syystä niitä voidaan siirtää muiden tahojen kannettaviksi esimerkiksi vakuutuksin. (Kuusela & Ollikainen, 2005.)

Nykyinen kansainvälinen riskien luokittelu poikkeaa jonkin verran tästä Kuuselan ja Ollikaisen luokittelusta. Kansainvälisen käytännön mukaan riskejä voidaan luokitella niiden satunnaisuuden luonteen perusteella seuraavasti: dynaaminen vs. staattinen, spekulatiivinen vs. puhdas, subjektiivinen vs. objektiivinen ja hajautuva vs. systemaattinen. Dynaamiset riskit muuttuvat suhdanteiden ja olosuhteiden mukaan, kun taas staattiset riskit pysyvät samana yli ajan. Staattisia riskejä on helpompi arvioida kuin dynaamisia. Spekulaatiivisissa riskeissä on ei-toivotun tapahtuman lisäksi hyödyllisen tapahtuman mahdollisuus, kun taas puhtaissa riskeissä on vain ei-toivotun tapahtuman mahdollisuus. Subjektiivinen riski on henkilön henkiseen tilaan liittyvää epävarmuutta. Objektiivinen riski tarkoittaa toteutuneen tappion suhteellista vaihtelua odotetun tappio ympärillä. Hajautuva riski voidaan eliminoida hajauttamalla, mutta systemaattisen riskin suuruutta ei hajautus pienennä. (Koskinen 2018, 15–16.)

2.4 Urheilutapahtuman riskit

Tässä alaluvussa siirrytään riskin käsitteestä suurien urheilutapahtumien riskien tutkimiseen. Tämä tehdään kuvailemalla, miten riskin käsite nähdään urheilutapahtumien kontekstissa sekä läpikäymällä tutkimuksissa ja teoriakirjallisuudessa esiin nousseet urheilutapahtumien riskit. Suuria urheilutapahtumia käsittelevät oppikirjat ja tutkimukset ovat aikojen saatossa käsitelleet monia ongelmia kuten taloudellisia vaikutuksia, turismia, markkinointia, sponsorointia, politiikkaa, suunnittelua/toteutusta, perinteitä ja tapahtuma-alueen infrastruktuuria. Parent (2008) tunnisti empiirisessä tutkimuksessaan tapahtumien tuotannosta 13 ongelmakategoriaa, joita järjestäjät olivat kohdanneet, mutta riskit tai riskienhallinta ei ollut yksi näistä. Hänen tutkimuksensa vuoden 1999 Pan American kilpailuista osoitti riskienhallinnan sisältyvän osaksi operatiivisia ongelmia. Tämän voidaan nähdä johtuvan siitä, että kilpailut pidettiin ennen 11.9.2001 tapahtuneita terrori-iskuja, joiden jälkeen riskejä alettiin kartoittamaan huomattavasti tarkemmin.

Toisena syynä voi olla, etteivät riskit ole yksittäinen ongelma, vaan ne sisältyvät moniin urheilutapahtuman osa-alueisiin. Tästä syystä urheilutapahtuman riskejä tulisikin tarkastella useista näkökulmista kuten taloudellisista, poliittisista, maineen ja julkisen imagon kannalta, sisältäen myös urheilutapahtuman suunnittelun ja sidosryhmien näkökulman. (Leopkey & Parent, 2009b.) Kuten johdannossa kävi ilmi, suurien urheilutapahtumien järjestämisessä on lukuisia riskejä, jotka on syytä avata tutkimuksen taustoittamiseksi. Ongelmakohtana riskien määrittämisessä on eri urheilutapahtumien välillä olevat suuret erot esimerkiksi niiden kokoluokan, maantieteellisen alueen, organisaatorakenteen ja kilpailtavien lajien osalta. Tätä riskilistausta ei voi siis käyttää suorana osoituksena kaikkien urheilutapahtumien riskeistä, mutta se pyrkii kuitenkin antamaan hyvän katsauksen suuren urheilutapahtuman mahdollisiin riskeihin tutkimuksen tueksi. Riskit käydään läpi urheilutapahtuman kontekstissa, joten riskilistauksen ei ole tarkoitus olla katsaus kaikkeen teoriapohjaan, jota kyseisestä riskistä on saatavilla.

Urheilutapahtumien kirjallisuudessa riski määritellään vaaralliseksi tekijäksi tai epävarmuudeksi liittyen lopputulokseen. Urheilutapahtumissa riski voidaan nähdä myös positiivisena mahdollisuutena, esimerkiksi lippujen ylikysyntä mahdollistaa urheilutapahtumaan päässeille kohonneen mielialan, positiivista mediahuomiota,

tyytyväisemmät sidosryhmät ja suuremmat tuotot (Emery, 2011). Epäsuotuisan riskin aiheuttajia voivat olla yksilöt kuten terroristit, osallistujat, vieraat, ilkeilytekijät, taloudelliset tapahtumat kuten kysynnän ja tarjonnan vaihtelu, luonnonkatastrofit, epäsuotuisat lait, julkisuus tai muu ulkoinen voima (Getz, 2005). Vaikkakin edellä mainitut ovat hyvin laajoja kuvauksia on Getzin (2005) mukaan riskillä mahdollisuus aiheuttaa henkilövahinkoja osallistujille, vierailijoille, kilpailijoille ja työntekijöille tai omaisuusvahinkoja tapahtuma-alueen rakennelmille. Lisäksi riski toteutuminen voi aiheuttaa taloudellisia tappioita ja/tai oikeudellisia vastuita urheilutapahtuman järjestäjille ja rahoittajille sekä mainehaittoja. Näistä syistä suurien urheilutapahtumien järjestämisessä onkin käytössä riski- ja/tai turvallisuuspäällikkö sekä komitea hallitsemaan lukuisia riskejä, joita urheilutapahtumat kohtaavat (Parent & Smith-Swan, 2013).

Suuret urheilutapahtumat kohtaavat kahdenlaisia riskejä, aineellisia ja aineettomia. Nämä riskit voivat olla suunniteltuja tai suunnittelemattomia. Leopkey ja Parent (2009a) tunnistivat tutkimuksessaan suurien urheilutapahtumien riskeistä 15 eri riskikategoriaa, jotka on listattu kuviossa 2. Nämä 15 riskikategoriaa voidaan jakaa aineellisiin ja aineettomiin riskeihin. Aineellisia riskejä ovat operatiiviset riskit, organisointiriskit, taloudelliset riskit, henkilöstöriskit, ulkoisten uhkien riskit, urheilulliset riskit, infrastruktuuririskit, jatkuvuusriskit ja ympäristöriskit. Aineettomia riskejä ovat riippuvuussuhteiden riskit, mediariskit, näkyvyysriskit, poliittiset riskit, sidosryhmäsuhteiden riskit ja katsojien osallistumisriskit.

Riskin tyyppi	Riskikategoria	Esimerkki
Aineelliset riskit	Operatiiviset riskit	Logistiikka, tapahtuma-alueen turvallisuus, ihmisten terveys
	Organisointiriskit	Tapahtuman johtaminen, organisaatio rakenne, byrokratia
	Taloudelliset riskit	Tapahtuman rahoitus, lipputulojen riittävyys
	Henkilöstöriskit	Henkilökunnan riittävä koulutus
	Ulkoisten uhkien riskit	Häiriökäyttäytyminen, sääilmiöt, terrorismi, pandemiat
	Urheilulliset riskit	Tuomarointi, aikataulut, urheilijoiden terveys ja turvallisuus
	Infrastruktuuririskit	Olemassa olevat areenat/stadionit vs. uusien rakentaminen
	Jatkuvuusriskit	Uusien rakennelmien hyötykäyttö tulevaisuudessa
	Ympäristöriskit	Saastuttaminen
Aineettomat riskit	Riippuvuussuhteiden riskit	Kumppanien tavoitteet ja vaateet, lajiliiton standardit
	Mediariskit	Positiivinen vs. negatiivinen näkyvyys
	Näkyvyysriskit	Markkinointi, yleinen mielipide urheilutapahtumasta
	Poliittiset riskit	Poliittisten olosuhteiden muutokset
	Sidosryhmäsuhteiden riskit	Sidosryhmien vaatimukset
	Katsojien osallistumisriskit	Lippujen saatavuus, kulku tapahtuma-alueella ja sen lähistöllä

Kuvio 2 Urheilutapahtuman riskikategoriat, muokattu (Leopkey & Parent, 2009a; Parent & Smith-Swan, 2013).

Näistä riskikategorioista useimmiten mainittiin operatiiviset riskit. Operatiiviset riskit pitävät sisällään kaiken urheilutapahtuman operatiiviseen toimintaan liittyvän kuten logistiikan, johon kuuluu esimerkiksi matkustaminen, liikkuminen kisapaikalle, ruokailut ja majoitus. Operatiivisiin riskeihin lukeutuu myös tapahtuma-alueen hallinnointi, turvallisuusjärjestelyt, ihmisjoukkojen hallinta, urheilijoiden ja katsojien terveys ja turvallisuus. Seuraavaksi eniten mainintoja saivat urheilutapahtuman organisoinnin riskit, taloudelliset riskit ja henkilöstöriskit. Organisoinnin riskit keskittyvät tapahtuman johtamiseen, organisaatorakenteiden muutoksiin, byrokratiaan ja lakien noudattamiseen huomioiden myös mahdolliset lakimuutokset. Urheilutapahtumien kohtaamat taloudelliset riskit keskittyvät tapahtuman rahoitukseen, lipputuloihin, tapahtumaturismin tuomiin taloudellisiin vaikutuksiin ja valtion antamaan taloudelliseen tukeen urheilutapahtuman järjestämiseksi. Henkilöstöön liittyvät riskit keskittyvät usein palkatun henkilöstön määrän ja suuren vapaaehtoistyöntekijöiden määrän jakaumaan sekä molempien tahojen riittävän koulutuksen varmistamiseen. (Leopkey & Parent, 2009a; Parent & Smith-Swan, 2013.)

Muita huomioitavissa määrin mainittuja riskejä olivat ulkoisten uhkien riski. Urheilutapahtuman ulkoisia uhkia ovat yksittäiset henkilöt ja heidän häiriökäyttäytymisensä,

poikkeukselliset sääilmiöt, pandemiat ja terrorismi. Ulkoisten riskien uhka keskittyy kuitenkin pitkälti terrorismin riskiin, joka on huomioitu varsinkin vuoden 2001 terroristi-iskujen jälkeen paljon laajemmin myös tieteellisissä tutkimuksissa. Terrorismi voidaan määritellä tarkoittamaan ryhmän toteuttamia ideologisesti tai uskonnollisesti perusteltuja tekoja, jotka toteutetaan yksilöiden voimin ilman virallista valtaa muuttaa valtioiden politiikkaa tai lakeja. Tekojen tavoitteena on maksimoida negatiiviset vaikutukset yhteiskuntaa tai valtion johtoa kohtaan (Toohey & Taylor, 2008). Terrorismin uhan huomioiminen on kasvattanut urheilutapahtumien turvallisuusjärjestelyiden kustannuksia huomattavasti. Esimerkiksi vuoden 1984 Los Angelesin olympialaisissa ne olivat 11,6 miljoonaa dollaria, 20-vuotta myöhemmin vuoden 2004 Ateenan olympialaisissa ne olivat 142,86 miljoonaa dollaria, ja joulukuussa 2011 vuoden 2012 Lontoon olympialaisissa turvallisuuskustannusten oli arvioitu olevan jo 1,533 miljardia puntaa (Parent & Smith-Swan, 2013). Pandemian riskin tutkiminen oli vähäistä ennen Covid-19 pandemiaa, mutta siitä johtuvat useiden suurten urheilutapahtumien perumisesta ja siirtämisestä, sekä laajamittaiset uudet turvallisuustoimet tuottavat varmasti valtavan määrän uutta tutkimusta pandemian vaikutuksiin ja uusilta pandemioilta varautumiseen liittyen (Ludvigsen & Parnell, 2023).

Urheilutapahtumien järjestämisessä riippuvuussuhteet luovat riskejä ja vastuita järjestävälle taholle, sillä kumppanuudet ovat tärkeitä urheilutapahtuman näkyvyyden ja rahoituksen kannalta ja kansainväliset lajiliitot asettavat myös useita vaatimuksia MM-turnauksille. Näkyvyys- ja mediariskit liittyvät läheisesti toisiinsa sekä kumppanuuksiin. Urheilutapahtuman onnistunut markkinointi on kriittistä kisojen näkyvyydelle ja myönteisen imagon luonnille tapahtumasta, jotta saadaan aikaan riittävä kysyntä ja myönteinen yleinen mielipide kilpailun järjestämisestä. Mediariski voidaan nähdä mahdollisuutena ja uhkana. Onnistunut urheilutapahtuma saavuttaa myönteistä lisänäkyvyyttä järjestävälle alueelle, joka voi lisätä alueen turismia ja näin parantaa taloudellista kehitystä. Mediaa on kuitenkin kritisoitu negatiivisiin asioihin tarttumisesta, niiden saavuttaessa enemmän lukijoita ja toteutuessaan kielteinen näkyvyys voi olla erittäin haitallista urheilutapahtuman ja alueen imagolle (Parent & Smith-Swan, 2013).

Urheilulliset riskit liittyvät tuomaroinnin, kilpailujärjestelyiden ja aikataulujen noudattamiseen, joista kansainvälisillä lajiliitoilla on usein tarkat standardit kilpailujärjestäjille. Myös urheilijoiden terveys ja turvallisuus ovat kilpailujärjestäjän kannalta

varteenotettava riski. Parent ja Smith-Swan (2013) nostavat esiin urheilijoiden terveyteen liittyvien riskien merkityksen varsinkin nopean tempon kontaktilajeissa kuten jääkiekossa. Heidän mukaansa tämän tyyppisissä urheilutapahtumissa järjestäjien näkökulmasta vastuuvakuutukset nousevat suureen arvoon ja järjestäjien tulee varmistaa, että urheilujoukkueilta löytyy tämän tyyppiset vakuutukset korvaamaan kustannuksia myös tahallisten sääntöjen vastaisten taklaustilanteiden aiheuttamien loukkaantumisten varalta. (Parent & Smith-Swan, 2013.)

Vähemmän mainittuja mutta kuitenkin huomattavia urheilutapahtumien riskejä ovat poliittiset riskit, joita voisi synnyttää esimerkiksi valtion hallituksen vaihtuminen urheilutapahtuman suunnittelun aikana. Sidosryhmäsuhteiden riskejä taas syntyy sidosryhmien vaatimuksiin ja tavoitteisiin pääsystä. Infrastruktuurin riskeihin puolestaan kuuluu uusien urheilustadionien/areenoiden rakentaminen tai olemassa olevien hyödyntäminen. Infrastruktuuriin liittyvät myös jatkuvuuden riskit; pystytäänkö mahdollisia uusia rakennelmia hyötykäyttämään jatkossa ja saadaanko alueelle tulevaisuudessa vastaavan mittakaavan urheilutapahtumia. Myös katsojien osallistumisen riski kytkeytyy edellä mainittuihin, ja sillä tarkoitetaan lippujen riittävyyttä ja saavutettavuutta kaikille halukkaille sekä yleistä julkista kulkua tapahtuma-alueella ja lähistössä kilpailujen aikana. Ympäristöriskit liittyvät urheilutapahtuman ympäristövaikutuksiin ja niitä aiheuttavat usein matkustaminen, palveluiden kulutus ja jätteet. (Parent & Smith-Swan, 2013; Getz, 2020.)

3 URHEILUTAPAHTUMAN RISKIENHALLINTA

Tässä luvussa keskitytään riskienhallintaan ja riskienhallintaprosesseihin. Ensimmäinen alaluku keskittyy riskienhallinnan käsitteen määrittämiseen, josta siirrytään seuraavassa alaluvussa riskienhallintaprosessin kuvaamiseen. Tämän jälkeen kuvaillaan kansainvälisesti organisaatioiden riskienhallinnassa laajasti käytettyä ISO 31000 -standardia. Luvun loppuun siirrytään riskienhallintaan urheilutapahtumien kontekstissa ja kuvaillaan urheilutapahtuman riskienhallintaprosessi olemassa olevan kansainvälisen tutkimuksen ja teoriakirjallisuuden valossa, sekä verrataan sen vaiheita ISO 31000 -standardin vaiheisiin.

3.1 Riskienhallinta

Kuten riskille myös riskienhallinnalle on lukuisia eri määritelmiä. Riskienhallinta on ajansaatossa muuttuva käsite, jonka tulkinnat kehittyvät yritysten ja maailman kehittyessä. Perinteisesti riskienhallinta on mielletty prosessina, jonka avulla yritys voi torjua sitä uhkaavia vaaroja ja minimoida niistä aiheutuvia kustannuksia. Aiemmin riskienhallintaa pidettiin yrityksen toiminnassa kapeana erityisosaamisen alueena, jonka tavoitteena oli hankkia kattavia vakuutuksia mahdollisimman edullisesti. Riskit jaettiin jyrkästi vahinko- ja liikeriskiin, eikä riskienhallintaa nähty merkittävänä osana yrityksen strategista kehitystä. (Kuusela & Ollikainen, 2005.)

Rantalan ja Kivisaaren (2014) mukaan riskienhallinnassa on kyse riskien tunnistamisesta ja niihin varautumisesta eri keinoin. Ilmosen (2022) mukaan riskienhallinta kattaa yritystoiminnan ja yrityksen tuloksen suojaamisen ei toivotuilta negatiivisilta tapahtumilta ja riskeiltä sekä niiden seurannaisvaikutuksilta, mutta sen tulee kattaa myös mahdollisuudet, niiden tunnistaminen, arviointi ja hallinta. ISO 31000 -standardissa riskienhallinta määritetään koordinoituna toimintana, jolla organisaatiota johdetaan ja ohjataan riskien osalta (ISO 31000, 2018, 5). Lam (2014) määrittelee yrityksen riskienhallinnan kattamaan yrityksen koko riskikuvaa, jota hallitaan käyttämällä riskiportfoliomallia. Hänen mukaansa riskienhallinnassa ei ole kyse vain oikeiden kontrolloikeiden ja prosessien käytöstä vaan myös oikeanlaisen henkilöstön ja riski kulttuurin omaamisesta. Myös hän painottaa, ettei riskienhallinnan tule keskittyä vain negatiivisten asioiden havainnointiin ja torjuntaan vaan myös suotuisien mahdollisuuksien todennäköisyyksien kasvattamiseen ja voiton

mahdollisuuden parantamiseen. Riskienhallinnan keinoin yritys pyrkii turvaamaan toimintansa jatkumisen kaikissa olosuhteissa. Riskejä voidaan välttää, pienentää, jakaa ja siirtää, mutta todella harvoin riski on kokonaan poistettavissa (Kuusela & Ollikainen, 2005, 155). Yrityksen menestymisen kannalta on yhä tärkeämpää sisällyttää riskienhallinta sen perusstrategiaan sekä organisoida riskienhallinnan toimenpiteet osaksi sen päivittäistä toimintaa (Juvonen ym., 2014).

3.1.1 Riskienhallintaprosessi

Riskienhallinnan prosessilla pyritään estämään toimintaa uhkaavia riskejä toteutumasta sekä minimoimaan toteutuvien riskien vaikutukset. Vaughan (1997, 34) jakaa riskienhallintaprosessin kuuteen vaiheeseen, joita ovat riskienhallinnan tavoitteiden määrittäminen, riskien tunnistaminen, riskien arviointi, riskienhallintamenetelmien valinta, valitun menetelmän toteuttaminen ja riskienhallinnan toteutumisen tarkastelu ja arviointi. Jotta erilaiset organisaatiot pystyisivät käyttämään prosesseissaan yhtenäisiä käsitteitä ja toimintatapoja on luotu erilaisia riskienhallinnan standardeja. Nämä kansainvälisesti hyväksytyt ja käytetyt riskienhallintastandardit noudattavat laajalti samoja riskienhallintaprosessin vaiheita kuin Vaughan esitti.

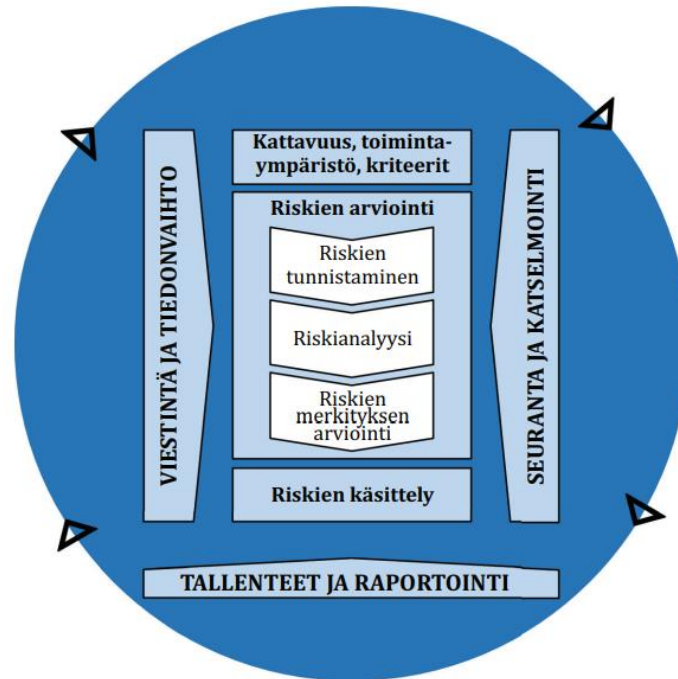
Yleisesti hyväksytyjä ja laajasti eri organisaatioissa käytettyjä riskienhallinta standardeja ovat esimerkiksi ISO 31000 -standardi ja COSO ERM -viitekehys. Niiden tarkoituksena on kattaa mahdollisimman tarkasti eri riskienhallinnan osa-alueet ja niiden ohjeellisuus mahdollistaa hyödyntämisen organisaation tarpeisiin soveltuvilta osin. Suurin hyöty standardeista tulee juuri yhteisen riskienhallintasanaston ja metodologian käytöstä eri organisaatioiden välillä, jolloin eri organisaatiot pystyvät systemaattisesti, ymmärrettävästi ja toistettavasti lähestymään omaa ja muiden organisaatioiden riskienhallintaa. Varsinkin monikansallisissa organisaatioissa standardien käyttö mahdollistaa tehokkaan ja yhdenmukaisen riskienhallinnan eri yksiköiden välillä sekä sujuvan viestinnän sidosryhmille. Useimmat riskienhallintastandardit noudattavat samaa perusrunkoa; määrittä riskienhallinnan tavoitteet ja toimintatavat, tunnista riskit, arvioi riskit vaikutuksen ja todennäköisyyden suhteen, suunnittele ja toteuta riskienhallinta toimenpiteet, varmista tehokas raportointi ja kommunikointi, arvioi riskienhallinnan tasoa ja onnistumista

säännöllisesti sekä kehittää riskienhallintaa edelleen. (Ilmonen, 2022, 22–23; ISO 31000, 2018.)

3.1.2 ISO 31000 -standardi

ISO 31000 -standardi on ensimmäinen kansainvälinen riskienhallintastandardi, jota voidaan käyttää kaikenlaisiin organisaatioihin. Se kokoaa yhteen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan sanaston, viitekehyksen ja toimintatavan (Ilmonen, 2022, 25). Standardin laajan kansainvälisen käytön ja tunnettuuden vuoksi se on tarpeellista esitellä myös tässä tutkielmassa. Kyseisen standardin käytöstä suurien urheilutapahtumien riskienhallinnassa voisi olla merkittävästi apua tapahtumien riskienhallinnan suunnitteluun, toteutukseen, seurantaan ja arviointiin. Itse riskienhallintaprosessin vaiheita tarkastellaan kuitenkin tutkielmassa urheilutapahtumien kontekstissa, joten standardin eri vaiheita voi esiintyä myöhemmässä luvussa, mutta tutkielman laajuuden vuoksi niitä ei ole perusteellista läpikäydä tässä luvussa kokonaisuudessaan.

ISO 31000 -standardin mukaan riskienhallinnan tulisi olla olennainen osa organisaation johtamista ja päätöksentekoa. Se pitäisi sisällyttää organisaation rakenteeseen, toimintoihin ja prosesseihin. Sitä voidaan soveltaa joko strategisella, operatiivisella, ohjelma- tai projektitasolla. Prosessi voidaan räätälöidä organisaation tavoitteiden saavuttamista varten sen sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöön sopivaksi. Vaikka riskienhallintaprosessi esitetäänkin usein tietyssä etenemisjärjestyksessä, tulisi se käytännössä toteuttaa toistuvana prosessina. Standardin mukaiseen riskienhallintaprosessiin kuuluu toimintaperiaatteiden, menettelyjen ja käytäntöjen järjestelmällinen soveltaminen viestintään ja tiedonvaihtoon sidosryhmien kanssa, toimintaympäristön määrittelyyn sekä riskien arviointiin, käsittelyyn, seurantaan, tarkasteluun, dokumentointiin ja raportointiin (ISO 31000, 2018, 14). Prosessi on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 2 ISO 31000 -standardin riskienhallintaprosessi (ISO 31000, 2018).

3.2 Urheilutapahtuman riskienhallinta

Leopkey ja Parent (2009b, 1) määrittelevät riskienhallinnan ennakoivaksi prosessiksi, joka sisältää kaikkien mahdollisten riskien arvioinnin urheilutapahtuman ja sen sidosryhmien kannalta strategisesti ennakoiden, torjuen, minimoiden ja suunnittelemalla vastatoimia tunnistetuille riskeille. Heidän mukaansa prosessi, jolla urheilutapahtumien riskienhallintaa tulkitaan ja toteutetaan tapahtuman järjestyskomitean ja sidosryhmien toimesta on kasvanut entistä tärkeämmäksi erityisesti kertaluontoisten suurten urheilutapahtumien osalta. Kasvanut kansainvälinen mediahuomio, suurentuneet vakuutusmaksut ja ei toivottujen tapahtumien kuten terroristi-iskujen todennäköisyyden kasvu, ovat kaikki olleet merkittävässä roolissa lisäämässä suurten urheilutapahtumien riskienhallintaprosessin tärkeyttä. Riskienhallinnan tulisi olla prosessi, joka kulkee urheilutapahtuman elinkaaren mukana suunnitteluvaiheesta aina paketoituvaiheen loppuun asti. (Leopkey & Parent, 2009b.)

Riskienhallinnasta on tullut lainmukainen edellytys yleisötapahtumien järjestämiseksi lukuisissa maissa ja sen tulisi olla urheilutapahtuman järjestäjien ensisijaisten huolenaiheiden joukossa. Nykyisessä urheilutapahtumien tuotannossa riskienhallintaa

pidetään keskeisenä osana organisaation strategiaa, joka toimeenpanee eteenpäin suuntautuvaa, poikkileikkaavaa, vastuullista ja tasapainoista ajattelua. Riskienhallinnan tulee olla jatkuvaa, systemaattista ja rationaalista analysointia organisaation altistumisesta riskeille, joka johtaa suunnitelmien kehittämiseen ja toimeenpanoon riskien välttämiseksi, pienentämiseksi ja siirtämiseksi. Riskienhallintaa ei tule nähdä vain organisaation suojaamisena, moraalien ja vaatimusten noudattamisena. Sen sijaan olisi tärkeä ymmärtää, että tarkkaan suunniteltu riskienhallintaprosessi pystyy säästämään organisaatiolta keskeytysten luomia ongelmia, aikaa, rahaa ja tuomaan lisäarvoa.

Edellä mainitut riskienhallinnan hyödyt voidaan saavuttaa ensinnäkin ohjaamalla sidosryhmiä turvallisiin toimintatapoihin, jotka ovat linjassa terveys ja turvallisuusmääräysten kanssa sekä luomalla valveutuneempaa riskien tunnistusta. Lisäksi hyötyjen saavuttaminen edellyttää keskittymistä operatiivisten toimintatapojen optimointiin proaktiivisella ja läpinäkyvällä päätöksenteolla, mikä johtaa luotettavampaan ja objektiivisempaan päätöksentekoon. Kolmanneksi saavuttaakseen riskienhallinnan hyödyt, organisaation tulisi luoda järjestelmiä, jotka auttavat ei-toivottujen tapahtumien seurannassa ja tilastoinnissa, hätätilanteisiin varautumisessa sekä tarvittavien vakuutusten hankinnassa. Lopuksi, riskienhallinnan hyödyt voidaan saavuttaa parantamalla organisaation imagoa luoden luottamusta organisaation sisällä ja sen sidosryhmien keskuudessa. (Emery, 2011, 49–51.)

3.3 Urheilutapahtuman riskienhallintaprosessi

Emery (2011, 58) jakaa urheilutapahtuman riskienhallintaprosessin viiteen vaiheeseen, 1. määrittä riskienhallinnan konteksti, 2. tunnista riskit, 3. arvioi riskit, 4. käsittele ja hallitse riskejä, 5. seuraa ja arvio riskienhallintaa. Emeryn (2011) riskienhallintaprosesseissa nousee esiin vastaavanlaiset vaiheet kuin aiemmin läpikäydyssä Vaughanin (1997) riskienhallintaprosessissa sekä ISO 31000 -standardin (2018) riskienhallintaprosessissa. Teoksessa painotetaan lisäksi apuvälineiden tärkeyttä riskienhallinnan tueksi, sekä urheilutapahtuman luonteen ja tapahtuma maan/alueen tuomien erityispiirteiden huomiointia riskienhallinnassa. Seuraavaksi tarkastellaan urheilutapahtuman riskienhallintaprosessin eri vaiheita tarkemmin.

3.3.1 Määritä riskienhallinnan konteksti

Koska riskit ovat suhteellisia ja tilannesidonnaisia, tulee riskienhallinnalle ensiksi määrittää sen soveltamisen laajuus. Riskienhallinnan toiminnan laajuus määrittelee sen, kuinka kattavasti riskienhallintaa toteutetaan sekä sen, minkä suuruisia riskejä organisaatio on valmis hyväksymään. Emeryn (2011, 59) mukaan riskienhallinnan toiminnan rajojen määrittelyssä voidaan pohtia seuraavia kysymyksiä; Millaiset ovat organisaation kohtaamat ulkoiset vaikutteet, kuten oikeuskanteiden trendit, palvelun laadun kasvavat odotukset, henkilökohtaisen vastuun vähentyminen ja syyttelykulttuurin kasvu? Millainen on itse organisaatio ja sen toimintatavat kuten riskikulttuuri, organisaatorakenne ja käyttäytymistavat? Mistä koostuu tarkasteltavan toiminnan riskiprofiili, strateginen, operatiivinen, projektiluontoinen tai harkittavien riskien luonne?

Riskienhallinnan konteksti ja analyysiyksikkö vaikuttavat suoraan riskienhallintaprosessin yksityiskohtiin, erityisesti siihen, mitkä sidosryhmät tulee ottaa mukaan riskienhallinnan toteutukseen, kuinka paljon resursseja riskienhallintaan tarvitaan ja mitkä ovat toiminnan riskialttiutta määrittävät rajat. Ensimmäisen vaiheen tavoite on siis määrittää tavoiteltu riskienhallinnan laajuus, riskinottohalukkuus ja tärkeimmät sidosryhmät joihin prosessi vaikuttaa. Emeryn (2011) riskienhallintaprosessin ensimmäinen vaihe on varsin samanlainen ISO 31000 -standardin riskienhallintaprosessin kattavuuden, toimintaympäristön ja kriteerien kanssa. ISO 31000 -standardin mukaan organisaation tulisi tässä vaiheessa määrittää sen riskienhallintatoimintojen laajuus, organisaation ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö sekä se kuinka paljon ja minkä tyyppisiä riskejä organisaatio voi tai ei voi ottaa, ja millä kriteereillä riskien merkittävyyttä arvioidaan (ISO 31000, 2018, 15–16).

3.3.2 Tunnista riskit

Kun riskienhallinnan konteksti on saatu määriteltävä, tulee riskien tunnistamiseksi niiden tyyppi ja laajuus määrittää. Kuten aiemmin huomattiin, riskit sisältävät usein vaaran elementin kuten palava materiaali, tapahtuman, kuten tulitikun pudottaminen ja seurauksen, joka olisi tässä tapauksessa tulipalo. Minkä tahansa näistä tutkiminen voi aloittaa riskien

tunnistamisen eteen- tai taaksepäin kulkevana prosessin, joka sisältää tunnistetun riskin, sen syyn, vaikutuksen ja vaikutustavan. (Emery, 2011, 59.)

Kurinalaisen ja tehokkaan lähestymistavan saavuttamiseksi riskien tunnistamiseen voidaan käyttää erilaisia tekniikoita ja apukeinoja. Suosituimpia näistä ovat organisaation ja sen eri toimialueiden sisäiset aivoriihet, joissa hyödynnetään ”mitä jos” tyyppistä ajattelutapaa, jonka tarkoituksena on tuoda esiin ajatuksia mahdollisista riskeistä ja niiden toteutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Riskien tunnistamisessa voi hyödyntää myös aikaisemmissa urheilutapahtumissa toteutuneiden riskien ja niiden syy- seuraussuhteiden kartoitusta, riskipuun luomista urheilutapahtuman tärkeimpien ja kriittisimpien toimintojen ympärille, sekä asiantuntijoiden käyttöä riskien tunnistamisen tukena. (Emery, 2011, 60; Parent & Smith-Swan, 2013.) Riippumatta siitä, mitä apukeinoja tai metodeja riskien tunnistamiseen käytetään, tulisi tunnistetut riskit dokumentoida luoden jonkinlainen riskirekisteri tai muistio, jossa tunnistetut riskit, niiden vaikutusalueet ja toteutumisen mahdolliset seuraukset tulevat ilmi. Tämä hyödyttää sekä järjestäjiä itseään seuraavaan vaiheeseen etenemiseksi, mutta luo myös dokumentaation riskienhallinnan toteutuksesta. Dokumentaatiota voidaan jakaa organisaation ulkoisille sidosryhmille kuten lajiliitoille ja urheilutapahtuman rahoittajille, sekä pitää tallessa esimerkiksi mahdollisten oikeuskanteiden varalta, jolloin voidaan osoittaa, että riskienhallinta oli järjestelty suunnitelmallisesti ja vaatimustenmukaisesti. (Emery, 2011, 60.)

ISO 31000 -standardissa riskien tunnistaminen on osana riskien arvioinnin kokonaisuutta, joka sisältää myös riskianalyysin ja riskin merkityksen arvioinnin. Riskien tunnistamisen osalta standardissa painottuu niiden riskien löytäminen, havaitseminen ja kuvaaminen, jotka voivat auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa tai estää niiden saavuttamisen. Sekä standardissa, että Emeryn teoksessa korostetaan riskien tunnistamisen osalta olennaisen, ajantasaisen ja asianmukaisen tiedon saatavuuden tärkeyttä. (Emery, 2011; ISO 31000, 2018, 16) Standardissa riskianalyysin tarkoituksena on riskien luonteen, ominaisuuksien ja riskitasojen ymmärtäminen. Riskianalyysi on riskien merkitysten arvioinnin lähtökohta ja ohjaa päätöksiä, siitä tarvitseeko tunnistettuja riskejä käsitellä ja millä keinoilla käsittely tulisi toteuttaa. Riskianalyysissä keskitytään esimerkiksi riskin todennäköisyyden arviointiin ja seurausten luonteen ja suuruuden arviointiin. Riskien merkitysten arvioinnissa verrataan riskianalyysin tuloksia organisaation asettamiin riskikriteereihin, jotta voidaan määrittää, tarvitaanko riskien osalta lisätoimenpiteitä. (ISO

31000, 2018, s. 17) Riskianalyysissa ja riskien merkitysten arvioinnissa on monia yhtäläisyyksiä Emeryn prosessin kolmannen vaiheen kanssa, joka esitetään seuraavaksi.

3.3.3 Arvioi tunnistetut riskit

Riskien arviointi on tehokkaan riskienhallintaprosessin selkäranka, sillä arvioinnin avulla varmistetaan urheilutapahtuman kannalta merkittävien riskien priorisointi ja vakavimpien riskien eliminointi jo tapahtuman suunnitteluvaiheessa. Emery (2011, 53–55, 62) sekä Parent ja Smith-Swan (2013) suosittelevat tunnistettujen riskien arviointiin 5x5 matriisia, jossa riskit pisteytetään niiden tapahtumisen todennäköisyyden ja riskin vakavuuden mukaan asteikolla 1–5 seuraavasti. Tapahtumisen todennäköisyys 1 = harvinainen, 2 = epätodennäköinen, 3 = kohtalainen, 4 = todennäköinen, 5 = melkein varma tapahtuma. Ja riskin vakavuus 1 = merkityksetön, 2 = pieni, 3 = kohtalainen, 4 = vakava, 5 = katastrofaalinen. Tunnistettujen riskien tapahtumisen todennäköisyydestä ja vakavuudesta saadut pisteytykset kertomalla saadaan lähtökohdat riskin hallinnan tarpeisiin. Riskiluokituksella 1–3 riski voidaan hyväksyä, luokituksella 4–5 riskiä tulee tarkkailla, luokitus 6–9 vaatii riskienhallinnan toimenpiteitä, merkittäviä riskienhallinnan toimenpiteitä vaatii luokitus 10–14 ja riskit, jotka saavat luokituksen 15–25 ovat vakavuudeltaan mahdottomia hyväksyttäviksi.

Tämän tyyppisellä tunnistettujen riskien arvioinnilla saadaan jokaiselle urheilutapahtumaa kohtaavalle riskille laskettua riskitulo, jolloin tapahtumasta vastuussa olevan organisaation on helpompi jakaa riskienhallinnan resursseja niiden käsittelyyn ja hallintaan. Riskiluokitusten määrittämisessä järjestyskomitean ja merkittävimpien sidosryhmien tulee käyttää hyödyksi aikaisempaa kokemusta, ammattitaitoaan sekä usein myös subjektiivista harkintaa arvioidessaan kunkin tunnistetun riskin todennäköisyyttä ja toteutumisen vakavuutta. Järjestävällä taholla on usein käytössään lajiliiton tai muun valvojan elimen antamat luokitukset riskien arviointiin edellisessä kappaleessa esitettyyn tapaan. Mikäli jokin riski osoittautuu vakavuudeltaan mahdottomaksi hyväksyä, vaatii kyseinen riski välittömiä toimenpiteitä järjestyskomitealta. (Emery, 2011, 62.)

Edellä kuvattua riskien todennäköisyyden ja vakavuuden samanarvoinen painottaminen saa perinteisemmässä riskienhallintakirjallisuudessa kritiikkiä, koska riskien todennäköisyys ja

vaikuttavuus eivät ole keskenään samanarvoisia. Tällöin kaava antaa virheellisen lopputuloksen verrattaessa kahta riskiä, joista toisen todennäköisyys on 1 ja vaikutukset 5, ja toisen todennäköisyys 5 ja vaikutukset 1. Molempien riskiluku on 5, jolloin ne olisivat priorisoinnissa samanarvoisia. Ensin mainitun riskin toteutuminen on kuitenkin hyvin kohtalokasta, vaikka sen todennäköisyys on pieni. Jälkimmäisen riskin todennäköisyys on hyvin korkea, mutta toteutuessaan sen vaikutukset ovat hyvin vähäiset. Tämän vuoksi riskiluku kannattaisi laskea riskin vaikuttavuutta painottaen esimerkiksi, $\text{riskiluku} = \text{vaikutus}^2 \times \text{todennäköisyys}$. (Ilmonen, 2022, 78.)

3.3.4 Käsittele ja hallitse riskejä

Riskien käsittely löytyy omana vaiheenaan sekä ISO 31000 -standardista (2018), että Emeryn (2011) kuvaamasta prosessista. Riskien käsittelyn ja hallinnan osalta molemmissa painotetaan parhaimpien keinovalikoimien valintaa ja toteutusta riskien hallitsemiseksi. Riskien käsittelyssä ja hallinnassa urheilutapahtuman järjestäjien tulee valita riskienhallinnan toimenpiteet tapahtuman kannalta olennaisten riskien lieventämiseen. Riskienhallinnan johtamispäätösten tulisi perustua riskeistä olevan näytön kriittiseen arviointiin ja johdon tulisi pohtia eri riskienhallintakeinojen vaatimia resursseja, hyötyjä ja laillisia vaatimuksia. Joissain tapauksissa yksittäinen riski voi vaatia useiden riskienhallintakeinojen yhdistelyä riskin todennäköisyyden ja sen seurausten lieventämiseksi. Riippumatta siitä, minkä keinon organisaatio valitseekaan yksittäisen riskin hallintaan, on prosessi ja riskistä sillä hetkellä saatavilla olleet tiedot tärkeää dokumentoida riskienhallinnan läpinäkyvyyden ja päätösten perustelun tueksi. (Emery, 2011, 63–64.)

Mahdollisia riskienhallintakeinoja urheilutapahtuman kontekstissa ovat Emeryn (2011) mukaan riskin välttäminen, riskin pienentäminen, riskin seuraaminen, riskin siirtäminen ja riskin rahoitus. Ensimmäinen keino on riskin välttäminen/ehkäisy, jolloin riskialtis toimi jätetään toteuttamatta kokonaan tai estetään riskin toteutumisen mahdollisuus. Useimmiten välttäminen tulee kysymykseen, kun jokin riski on todennäköisyydeltään vähintään mahdollinen ja vaikutukseltaan liian merkittävä urheilutapahtuman järjestämisen kannalta. Riskit, joita päätetään hallita välttämällä voivat liittyä esimerkiksi kumppanuuksien valintaan. Ehkäisemällä taas voidaan torjua riskejä esimerkiksi asettamalla rajoituksia tapahtumal alueelle tuotaviin esineisiin. Riskin välttämisen vastakohtana on riskin hyväksyminen, joka

tulee kysymykseen usein riskin vakavuuden ollessa pieni. Esimerkiksi lievien tapaturmien tilanteessa, jotka voidaan hoitaa urheilutapahtuman perusensiavulla. (Emery, 2011, 63; Leopkey & Parent, 2009b, 162–164.)

Riskin pienentäminen tarkoittaa toimenpiteitä, joilla havaitun riskin todennäköisyyttä ja/tai vakavuutta pienennetään riskienhallintakeinoin hyväksyttävälle tasolle. Riskien pienentämisen keinoja on laaja kirjo, mutta järjestäjä voi pyrkiä pienentämään riskien todennäköisyyttä tai sen vakavuutta esimerkiksi palkallisen henkilöstön ja vapaaehtoisten koulutuksella sekä niiden määrän ja vastuuroolien tarkoituksenmukaisella jaolla. Muita keinoja ovat tapahtuma-alueen hallinta kuten väkijoukkojen kertymisen ehkäisy ja alkoholin tarjoilun rajoittaminen tietyille alueille. Riskien pienentämisen keinona on hyvä käyttää myös jatkuvuus-, ensiapu- ja tiedotussuunnitelmia, jotka asettavat toimintatavat, mikäli riski toteutuu ja näin seurannaisvaikutuksia voidaan pienentää. (Leopkey & Parent, 2009b, 162.) Riskin seuraamisen tapauksessa riskiin reagointia lykätään, mutta sen seuraamiseksi asetetaan tiettyjä viitearvoja, joiden ylittyessä riskiä tulee hallita muilla keinoilla. Riskin siirtäminen toteutetaan usein kattavasti vakuutusten avulla ja lajiliitot asettavatkin vaatimuksia urheilutapahtumien järjestämisessä vaadittaville vakuutuksille kuten keskeytysvakuutukselle. Riskin rahoituksella tarkoitetaan riskin toteutumisen aiheuttamien kustannusten kattamista järjestävän tahon toimesta. (Emery, 2011, 63.)

Näiden viiden riskienhallintakeinon lisäksi Leopkey ja Parent (2009b) erottelevat riskien vakuuttamisen irralliseksi riskien siirtämisestä ja sisällyttävät sen oikeudellisiin toimiin riskien hallitsemiseksi. Tämän tyyppistä rajausta he perustelevat sekä vakuutusten suurella painoarvoalla, että muiden mahdollisten oikeustoimien kuten sopimusten luomalla riskien siirron vaikutuksella. He lisäävät myös sidosryhmä- ja kumppanuussuhteet erilliseksi hallintakeinoksi niiden hyödyntämisen tuodessa merkittäviä mahdollisuuksia riskien pienentämiseen ja välttämiseen. Urheilutapahtumia järjestävät organisaatiot toimivat usein monien eri kumppanien kanssa ja pidempikestoisten kumppanuuksien solmiminen ja sidosryhmien sisällyttäminen riskienhallintaan jo suunnitteluvaiheessa voivat auttaa sekä riskien tunnistamisessa, että hallinnassa. ISO 31000 -standardissa (2018, 18) edellä mainittujen urheilutapahtuman riskienhallinnan keinojen lisäksi mainitaan riskin ottaminen tai lisääminen, jotta voidaan saavuttaa jokin mahdollisuus ja hyötyä siitä.

3.3.5 Riskienhallinnan seuranta ja arviointi

Riskienhallinnan seuranta, arviointi ja tästä raportointi ovat tärkeä ja jatkuva osa organisaation riskienhallintaprosessia sekä ISO 31000 -standardissa (2018), että Emeryn (2011) teoksessa. Urheilutapahtuman riskienhallintaprosessin toimivuuden varmistamiseksi jatkuva viestintä ja riskienhallinnasta vastuussa olevien tahojen konsultointi koko urheilutapahtuman suunnittelu, toteutus ja purkuvaiheen ajan on erittäin tärkeää varmistaa organisaation ja sidosryhmien sitoutumisen riskienhallintaan. Tämän edellytyksenä on vahva ja osaava johtamistyö, joka varmistaa jokaisen urheilutapahtuman toiminnallisen alueen sitoutumisen edellä kuvattuun riskienhallinnan prosessiin. Kun riskienhallintaprosessista on luotu suunnitelma, tulee se panna käytäntöön. Tämä kattaa sekä riskienhallintakeinojen dokumentaation, että niiden toimivuuden testaamisen käytännössä. Emery (2011) painottaa kuitenkin testaamisen haastavuutta urheilutapahtumissa, sillä esimerkiksi urheilustadionin evakuointiharjoitus ennen kilpailuja eroaa huomattavasti siitä, miten prosessi toimii täpötäydellä stadionilla ja ilman järjestäjien saamaa ennakkotietoa ja valmistautumista, joka harjoituksen muodossa on mahdollista.

Riskienhallintaprosessin seurannan tueksi organisaation tulee järjestää virallisia ja epävirallisia valvontatoimenpiteitä ja tarkistuksia säännöllisesti, mikä edellyttää usein prosessin eri vaiheiden läpikäyntiä uudelleen. Tapaturmien tai suunnitelman noudattamatta jättämisen tapauksissa niistä tulee raportoida, minkä tulisi laukaista toimenpiteitä riskienhallinnan kehittämiseksi. Seuranta ja arviointia tulee tehdä koko urheilutapahtuman tuotannon ja riskienhallintaprosessin eri vaiheiden ajan, jotta havaitut puutteet tai muuttuneet olosuhteet laukaasevat toimenpiteitä riskienhallinnan kehittämiseksi. Kun muutostarpeita huomataan ja riskienhallinnasta vastuussa olevat henkilöt ovat ne käsitelleet ja hyväksyneet, tulee niistä viestiä koko asiaankuuluvalla henkilöstölle. Urheilutapahtumissa havaittuja riskejä toteutuu ja uusia riskejä ilmaantuu luonnollisesti jatkuvasti. Jotta tapahtumajärjestäjä voi reagoida näihin, tulee riskienhallintasuunnitelman vaiheisiin palata sekä tarvittaessa muokata ja päivittää suunnitelmaa tasaisin väliajoin. Tämä korostaa riskienhallintaa, sen arviointia ja kehitystä jatkuvana prosessina koko urheilutapahtuman ajan. (Emery, 2011, 64–65.)

4 JÄÄKIEKON MM-KISOJEN RISKIENHALLINTAPOSESSI

4.1 Aineiston esittely

Kuten johdannossa todettiin, tässä tutkimuksessa käytettiin tutkimusmenetelmänä tapaustutkimusta ja tutkittavana tapauksena toimi vuoden 2023 jääkiekon MM-kisat. Tutkimuksen tavoitteena on luoda kattava kuvaus jääkiekon MM-kisojen riskeistä ja riskienhallintaprosessista sekä sen kehittämisestä. Aineisto kerättiin neljällä asiantuntijahaastattelulla, jotka toteutettiin erillisinä puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Haastattelurunko on tutkielman liitteenä 1. Haastateltavina toimivat vuoden 2023 jääkiekon MM-kisojen pääsihteeri Heikki Hietanen, apulaispääsihteeri ja talousvastaava Jaakko Luumi, viestintävastaava Henna Malmberg ja turvallisuuspäällikkö Ville Ketonen.

Heikki Hietanen toimi jääkiekon MM-kisojen pääsihteerinä vuosina 2022 ja 2023, mutta käytännössä tehtävä alkoi hänellä vuonna 2019. Ennen tätä hän on ollut vastaamassa muun muassa vuoden 1998 nuorten U-20 jääkiekon MM-kisojen Hämeenlinnan kilpailupaikan operatiivisesta toiminnasta, toiminut pääsihteerinä naisten U-18 jääkiekon MM-kisoissa ja ollut järjestelytoimikunnan jäsenenä vuosien 2012 ja 2013 miesten MM-kisoissa. Näiden lisäksi hän on ollut järjestämässä lukuisia ottelutapahtumia toimiessaan aikanaan kuusi vuotta Hämeenlinnan Pallokerhon toimitusjohtajana sekä yhdeksän vuotta Suomen jääkiekkoliiton toimitusjohtajan. Hänellä on siis kattava kokemus eri suuruusluokkien urheilutapahtumien järjestämisestä ja toimimisesta eri rooleissa kisaorganisaatioissa. Jääkiekon MM-kisojen pääsihteerinä hänellä oli operatiivinen vastuu ja suunnitteluvastuu kaikesta keskeisestä toiminnasta, jota kisojen aikana täytyy toteuttaa turvallisuuden ja riskienhallinnan ollen osa tätä kokonaisuutta. Hänen yläpuolellaan kisaorganisaatiossa on järjestelytoimikunta, jossa on seitsemän jäsentä ja puheenjohtaja. He toimivat valvovana elimenä pääsihteerille.

Jaakko Luumi on toiminut jääkiekkoliiton talousjohtajana vuodesta 2019 lähtien ja vastaa myös liiton henkilöstöasioista. Hän toimi apulaispääsihteerinä vuosien 2022 ja 2023 jääkiekon MM-kisoissa, ollen mukana alusta asti kyseisten urheilutapahtumien

järjestämisessä. Kyseisten urheilutapahtumien riskienhallinnassa hänellä oli laaja rooli, ja hän oli mukana riskienhallintasuunnitelman viemisessä koko organisaation kautta toimintaan. Talousjohtajana hänellä on myös suuri vastuu kisojen taloudellisesta onnistumisesta ja MM-kisojen järjestämiseen tarvittavien vakuutusten hankinnassa.

Henna Malmberg on jääkiekkoliiton viestintäjohtaja ja vastasi vuoden 2023 jääkiekon MM-kisoissa viestinnästä ja mediapalveluista. Hänellä on laaja kokemus urheilutapahtumien järjestämisestä, ja hän on ollut mukana jääkiekon MM-kisojen järjestämisessä vuosina 2003, 2012 ja 2013. Tämän lisäksi hän on ollut järjestämässä muun muassa yleisurheilun MM-kisoja vuonna 2005 sekä useiden nuorten ikäluokkien jääkiekon MM-kisoja 2010 -luvulla ja muita pienempiä tapahtumia, joita Jääkiekkoliitto järjestää vuosittain. Vuoden 2023 MM-kisojen riskienhallinnan osalta hän oli mukana sekä suunnittelussa että toteutuksessa toimiessaan toimialueen vastaavana viestintä-, markkinointi- ja mediapalveluiden johdossa.

Ville Ketonen on Local Crew Security Oy:n toimitusjohtaja. Local Crew Security Oy vastasi vuoden 2023 jääkiekon MM-kisojen tapahtuman turvallisuuspalveluista ja Ketonen toimi täten tapahtuman turvallisuuspäällikkönä. Hänellä on kattava kokemus erilaisten tapahtumien turvallisuudesta vastaamisesta, sillä hänen yrityksensä on ollut toiminnassa yli 20 vuotta ja vastannut tapahtumaturvallisuudesta muun muassa vuosien 2012, 2013, 2022 ja 2023 jääkiekon MM-kisoissa, vuoden 2017 Lahden MM-hiihdoissa, sekä lukuisissa muissa urheilutapahtumissa kuten MM-ralleissa, venekisoissa, salibandyssa, judossa ja taitoluistelussa. Turvallisuuspäällikön tehtävässä hänen tiiminsä vastuulla on ollut erityisesti urheilutapahtuman turvallisuuteen, ensihoitoon, paloturvallisuuteen ja liikennejärjestelyihin liittyvät tehtävät ja riskienhallinta yhdessä viranomaisten kanssa.

4.2 Jääkiekon MM-kisat

Kuten johdannossa jo tuotiin esille, on jääkiekon MM-kisat laajamittainen joka vuoden toukokuussa järjestettävä urheilutapahtuma, jonka kilpailuaika kestää kaksi ja puoli viikkoa. Tapahtumaan tulee joukkueita ja urheilufaneja ympäri maailmaa ja se kerää paikalle saapuvien katsojien lisäksi laajaa mediahuomiota. Suureen urheilutapahtuman tuotantoon tarvitaan lukuisia kumppaneita ja IIHF:n lisäksi merkittäviä kumppaneita ovat turvallisuuspalveluiden tarjoaja Local Crew Finland Oy, verkkoyhteydet tuottava Elisa,

markkinointikumppani Infront, Tampereen Areena, Tampereen kaupunki ja lukuisat viranomaistahot.

Vuoden 2023 MM-kisat olivat erityistapaus, sillä kilpailut myönnettiin Suomelle vasta 11 kuukautta ennen urheilutapahtumaa, kun normaalitilanteessa tapahtuman järjestäjät saisivat tiedon järjestysvastuusta jo kolme vuotta ennen järjestämisajankohtaa. Kilpailuiden siirtymisen syynä toista vuotta peräkkäin Tampereelle oli Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan. Venäjän oli tarkoitus toimia vuoden 2023 jääkiekon MM-kisojen isäntämaana, mutta IIHF poisti heiltä oikeuden järjestää tai osallistua kilpailuihin. Kisat kestivät 17 päivää, jonka aikana pelattiin 34 ottelua. Tapahtumaan kuului myös päänäyttämönä toimineen Nokia Areenan lisäksi Fan Zone, joka sijaitsi Rautatienkadulla aivan Nokia Areenan välittömässä läheisyydessä. Tampereen kilpailut keräsi molempina vuosina noin 280 000 ottelulipun ostanutta katsojaa ja Fan Zone noin 100 000 jääkiekkofania kumpanakin vuotena.

Haastateltavien mukaan kisaorganisaation tavoitteena on järjestää turvallinen ja hyvin sujuva kansainvälinen urheilutapahtuma, josta Suomi, Suomen Jääkiekkoliitto ja IIHF voivat olla ylpeitä. Kuten teoriassa tuli ilmi eri lajien MM-kilpailuista, myös jääkiekossa IIHF omistaa kilpailujen oikeudet ja myöntää oikeudet tapahtuman järjestämisestä eri maiden jääkiekkoliitoille. IIHF:n kannalta kilpailuiden onnistuminen on erittäin tärkeää, sillä MM-kisojen tuotot muodostavat suoraan tai välillisesti noin 70 prosenttia sen tuloista, joilla varmistetaan kansainvälisen jääkiekon kehittäminen. IIHF on siis hyvin kiinnostunut siitä, että kilpailujärjestäjä pystyy järjestämään turvallisen ja kiinnostavuutta herättävän urheilutapahtuman, jolla kilpailuiden maine pysyy kunnossa. Haastateltujen mukaan Suomella ja suomalaisilla on hyvä maine useiden urheilutapahtumien järjestäjänä ja Jääkiekkoliitto on tässä vertailussa aivan kärjessä. Tapahtuman järjestämiseen liittyy kuitenkin myös useita haasteita ja yksi näistä muodostuu tapahtuman jatkuvuuden puutteesta.

Teoriassa tuli ilmi suurien urheilutapahtumien houkuttelevuus järjestäjille kertyvistä lipputuloista sekä laajemmin järjestävän alueen saamat mahdolliset taloudelliset hyödyt urheiluturismin, palveluiden myynnin ja positiivisen mediahuomion kautta. Tampereella järjestetyt jääkiekon MM-kisat eivät olleet tästä missään nimessä poikkeus. Kisakaupunki koki kaksista peräkkäisistä kisoista merkittävää taloudellista hyötyä. Vuoden 2023 kisoista

Tampereen kokemat suorat taloudelliset vaikutukset olivat noin 75,2 miljoonaa euroa, ja epäsuorat noin 94–131,6 miljoonaa euroa (Leijonat, 2023). Myös Suomen Jääkiekkoliitto sai kisajärjestäjänä merkittävät taloudelliset tuotot, tehden kaksilla peräkkäisillä MM-kisoilla yhteensä 23,2 miljoonaa euroa voittoa, joita se hyödyntää suomalaisen jääkiekon kehitystyössä ja tulevien urheilutapahtumien järjestämisessä (Leijonat, 2023).

4.3 Tapahtuman riskit

Kysyttäessä haastateltavilta jääkiekon MM-kisojen merkittävimpiä riskejä nousi jokaisessa haastattelussa esiin taloudelliset riskit, turvallisuusriskit, ihmisten terveyteen liittyvät riskit ja muut operatiiviset riskit. Näiden lisäksi haastatteluissa nousi tapahtuman merkittävänä riskeinä esiin maineriskit ja ulkoisten uhkien riski. Kuten luvun kaksi teoriassa tuli esiin, ovat urheilutapahtuman riskit hyvin tapahtumakohtaisia ja niihin vaikuttaa muun muassa tapahtuman koko, maantieteellinen alue, kilpailtava urheilulaji, järjestävän organisaation rakenne ja järjestävän alueen olemassa oleva infrastruktuuri. Tutkitun urheilutapahtuman merkittävimmät riskit ovat vastaavia, joita luvun kaksi teoriassa esitettiin, mutta niiden luokittelussa ja merkityksissä on yksittäisen urheilutapahtuman järjestämisen kohdalla merkittäviä eroja, johtuen tapahtuman luonteesta ja sen organisoinnin erityispiirteistä. Taulukossa 1 on kuvattuna analyysin eteneminen sekä suhde teoriaan. Siitä käy ilmi, mitä riskejä haastatteluissa tuli ilmi, miten nämä luokiteltiin yläkategorioihin, ja miten aineisto suhteutuu teoriaan. Seuraavaksi läpikäydään haastatteluissa nousseita merkittäviä riskejä ja niiden merkitystä urheilutapahtuman järjestämisen kannalta.

Aineisto – Yksittäiset riskit	Aineisto – Riskikategoria	Teoria – Riskikategoria	Yläluokat
Hinnoitteluriski	Taloudelliset riskit	Taloudelliset riskit	Aineelliset riskit
Keskeytysriski			
Peruuntumisriski			
Liikennesriskit	Turvallisuus riskit	Operatiiviset riskit	
Paloriskit			
Työturvallisuusriskit			
Ihmismassan luomat riskit			
Laitteistoriskit	Muut operatiiviset riskit		
Järjestelmäriskit			
Katsojien terveysriskit	Terveysriskit		

Pandemiariski			
Venäjärisi	Ulkoisten uhkien riski	Ulkoisten uhkien riski	
Kyberriskit			
Mielenosoitukset			
Terrorisminriski			
Sääolosuhteidenriski			
Henkilöstöriskit		Henkilöstöriskit	
Ympäristöriskit		Ympäristöriskit	
Viestinnälliset riskit	Maineriskit	Organisointiriskit	Aineettomat riskit
Tiedotusriskit			
Markkinointiriskit		Sidosryhmäsuhteidenriskit	
Kumppanuusriskit		Riippuvuussuhteidenriskit	

Taulukko 1. Urheilutapahtuman riskien luokittelu aineiston ja teorian pohjalta

Taloudellinen riski muodostuu haastateltavien mukaan pääasiassa lippujen hinnoittelusta, mutta sen toteutumiseen syynä voi olla myös jonkun muun tapahtuman kannalta merkittävän riskin toteutuminen. Luumi korosti lippujen hinnoittelupäätöksen merkittävyyttä kisajärjestäjän näkökulmasta seuraavasti: *"Ehkä merkittävin riski on, että tehtäisi vääriä päätöksiä esimerkiksi lippujen hinnoittelussa ja liput ei menisikään kaupaksi ja tehtäisiin valtavat taloudelliset tappiot. Millä olisi sitten tietysti merkittävät ja pitkäkestoiset vaikutukset koko suomalaiseen jääkiekkoon ja sen kehittämiseen jatkossa"* Toisaalta lippujen hinnoittelussa on myös onnistuneen hinnoittelun tuoma mahdollisuus ja lippujen hinnoittelupäätöstä pohdittiin suunnitteluvaiheessa eri skenaarioiden ja mallinnoituksen avulla. Toinen taloudellisen riskin toteutumiseen keskeisesti vaikuttava tekijä, joka nousi haastatteluissa esiin, oli kilpailujen mahdollinen keskeyttäminen tai peruminen. Merkittävimpänä syynä kilpailuiden keskeyttämiseen tai perumiseen olisi haastateltujen mukaan voinut olla koronapandemia, jota käsitellään tarkemmin myöhemmin. Tällaisessa tilanteessa pääsylippumaksut jouduttaisiin palauttamaan lipunostajille, mutta kuluja kilpailujärjestelyistä olisi jo syntynyt, jolloin seurauksena olisi myös merkittävät tappiot järjestäjälle.

Urheilutapahtumien riskien teoriassa turvallisuuteen ja terveyteen liittyvät riskit olivat operatiivisten riskien osana, mutta niiden haastatteluissa kohonnan merkittävyyden vuoksi, käsitellään ne tässä tulososiossa irrallisena muista operatiivisista riskeistä. Turvallisuuteen

liittyvät riskit ovat haastateltavien mukaan erittäin merkittäviä urheilutapahtuman onnistumisen ja talouden kannalta. Tapahtuman turvallisuuden merkitystä ja siihen panostettavia resursseja tiivistää hyvin Hietasen kommentti:

”Ennen kaikkea tietenkin tavoite on järjestää turvalliset kisat ja se varmistetaan sitten riittäväillä resursseilla ja toimenpiteillä. Ja tähän liittyen sitten niin se on myös taloudellisesti yksi isoimpia kulueriä tapahtuman järjestämisessä. [...] Kaikessa toiminnassa joudutaan ottamaan turvallisuustekijät huomioon samoin niin tekee meidän viranomaisetkin.”

Haastateltavien mukaan turvallisuusriskit liittyvät jääkiekon MM-kisoissa varsinkin liikenteeseen, suurien ihmismassojen liikkumiseen, paloturvallisuuteen, työturvallisuuteen ja katkoksiin informaatioissa. Haastatteluissa nousi useampaan otteeseen esiin varsinkin suurien ihmismassojen saapuminen ja poistuminen areenalta, joka vaatii järjestäjältä henkilöstöresurssien lisäksi yhteistyötä kaupungin ja viranomaisten kanssa sekä mittavia liikennejärjestelyitä. Turvallisuusriskien vaikutus urheilutapahtuman järjestämiseen tulee ilmi myös ulkoisten vaatimusten muodossa, joita viranomaiset ja IHF asettavat. Viranomaisvaatimukset ja tavoite turvallisten kisojen toteuttamisesta muodostavat siis järjestäjälle tarpeen laajasta viranomaisyhteistyöstä, johon paneudutaan tarkemmin seuraavassa tapahtuman riskienhallintaprosessia käsittelevässä luvussa.

Teorian mukaan pandemiat liittyvät ulkoisiin uhkiin, mutta koska jääkiekon MM-kisat järjestettiin koronaviruspandemian ollessa jo päällä, tuli se haastatteluissa esiin suoraa ihmisten terveyteen liittyvänä riskinä. Vuosien 2022 ja 2023 jääkiekon MM-kisat järjestettiin varsinkin haastavana ajankohtana pandemian vuoksi. Haastateltavien mukaan vuoden 2022 kisojen järjestämiseen pandemia toi paljon epävarmuutta. Vielä vuoden 2022 helmikuussa ei ollut tietoa, voitaisiinko toukokuussa pelata täydellä yleisömäärällä, ja mitkä tulisivat olemaan maahantulorajoitukset. Vuoden 2023 kisoihin pandemiaa ei koettu enää niin merkittävänä riskinä kisojen keskeytymisen kannalta, mutta se vaikutti kuitenkin yhä tapahtuman suunnitteluun. Haastateltujen mukaan myös monia muita ihmisten terveyteen liittyviä riskejä tulee ottaa huomioon suuressa yleisötapahtumassa, jossa on paikalla kaiken ikäisiä katsojia. Tässäkin riskissä tapahtuman kannalta merkittäväksi muodostuu viranomaisyhteistyö. Pandemia-ajan tapahtuman suunnittelussa järjestäjät tekivät paljon

yhteistyötä sosiaali- ja terveysministeriön kanssa. Lisäksi varsinkin ensihoidon järjestäminen luo merkittävän viranomaisyhteistyön tarpeen itse tapahtuma-alueella.

Suurena urheilutapahtumana jääkiekon MM-kisat kohtaavat lukuisia muita operatiivisia riskejä, jotka liittyvät useimmiten laitteistojen ja järjestelmien toimintaan. Haastateltavat painottivat varsinkin operatiivisia riskejä, jotka vaikuttavat jollain tapaa suoraan pelaamiseen ja kilpailun kulkuun. Luumi antoi tästä havainnollistavan esimerkin: *”Esimerkiksi hajoaisi joku jäähdytyslaitteisto ja sitten ei olisikaan hallia missä pelata. Sen jälkeen pitäisi siirtyä johonkin muualle tai pahimmassa tapauksessa keskeyttää ne kisat.”* Taloudellisen riskin toteutumiseen läheisesti liittyen haastateltavat mainitsivat lipunmyyntijärjestelmiin liittyvät ongelmat. Toinen järjestelmiin liittyvä merkittävä riski on langattoman verkon toimivuus, joka aiheuttaisi toteutuessaan ongelmia kilpailuiden kansainväliselle lähettämiselle ja median työskentelylle.

Haastateltujen mukaan maineriski liittyy usein jonkun muun riskin toteutumiseen, siihen reagoimisen puutteellisuuteen ja kyseisen asian leviämiseen varsinkin sosiaalisen median kanavissa. Tällaisen riskin toteutuminen uhkaa kisojen imagoa ja yleistä mielipidettä urheilutapahtumaa kohtaan. Ulkoisten uhkien riski ei esiintynyt haastatteluissa erillisenä terminä, mutta luvun kaksi tarjoaman teorian pohjalta seuraavat haastatteluissa nousseet riskit on perusteltua luokitella ulkoisiksi uhiksi. Näitä olivat Venäjän uhka, kyberriskit, mielenosoitukset, terrorismi ja sääolosuhteet. Venäjän luomaan uhkaan liittyi vahvimmin kyberriski ja mahdolliset mielenosoitukset sen organisoimana tai sitä vastaan. Terrorismin uhkaa ei nähdä Suomessa suureksi, mutta tällaisen riskin toteutumisen vakavuuden vuoksi tuli se huomioida viranomaisyhteistyössä.

4.4 Tapahtuman riskienhallintaprosessi

Jääkiekon MM-kisojen riskienhallinnan tavoitteeksi haastatteluissa nousi mahdollisten riskien tunnistaminen etukäteen ja niiltä varautuminen, jotta voidaan mahdollistaa koko urheilutapahtuman päätavoitteen eli turvallisesti onnistuneen ja hyvämaineisen urheilutapahtuman järjestäminen. Riskienhallintaprosessi pyritään aloittamaan hyvissä ajoin tapahtuman suunnitteluvaiheessa, mikä kuitenkin oli haasteellista vuoden 2023 jääkiekon MM-kisoissa. Kuten edellä mainittiin, niin kisat myönnettiin Suomelle vasta 11 kuukautta

ennen niiden ajankohtaa, minkä vuoksi riskejä alettiin arvioimaan tapahtumaa edeltävän syksyn aikana. Vaikka normaaleissa olosuhteissa tapahtuman suunnittelu ja riskienhallinnan suunnittelu aloitettaisiin jo paljon aiemmin, korostivat haastateltavat järjestäjien ja sidosryhmien vahvaa kokemusta urheilutapahtumien järjestämisestä ja edeltävien Tampereen kisojen kokemusta erittäin tärkeänä vahvuutena riskienhallinnan toteutuksessa. Taulukossa 2 on kuvattu analyysissä aineistosta nousseet riskienhallintavaiheet, ja niiden suhde urheilutapahtuman riskienhallintaprosessin teoriaan. Vaikka tapahtumassa ei ollut käytössä selkeää prosessia, tulivat seuraavat riskienhallinnan vaiheet esiin haastatteluissa.

Aineisto - Riskienhallintaprosessi	Teoria - Riskienhallintaprosessi
Aseta riskienhallinnan tavoite	Määritä riskienhallinnan konteksti
Tunnista riskit toimialueittain	Tunnista riskit
Arvioi tunnistetut riskit	Arvioi tunnistetut riskit
Löydä ratkaisukeinot riskien hallitsemiseen	Käsittele ja hallitse riskejä
Seuraa, arvioi ja raportoi riskienhallintaa	Riskienhallinnan seuranta ja arviointi

Taulukko 2. Riskienhallintaprosessi aineiston ja teorian pohjalta

Riskienhallinnan kokonaisuus ja sen jalkauttaminen läpi kisaorganisaation on pääsihteerin vastuulla apulaispääsihteerin avustuksella. Jääkiekon MM-kisojen riskienhallinta toteutetaan heidän, turvallisuuspäällikön, viestintävastaavan ja muiden eri toimialueiden vetäjien johdolla. Lisäksi jääkiekon MM-kisoissa on kisa-aikana käytössä Crisis Management Group, johon kuuluu kisaorganisaation johtajien lisäksi tärkeimpien kumppanien ja sidosryhmien edustajia, muun muassa IIHF:ltä, Tampereen Areenalta, Infrontilta, Elisalta, lippu operaattorilta ja poliisilta. Luumin mukaan Crisis Management Groupia käytettäisiin, mikäli jokin isompi riski toteutuisi tapahtuma-aikana, mutta vuoden 2022 ja 2023 kisoissa sitä käytettiin riskienhallinnan kommunikoinnin kanavana. Riskienhallinnan organisoinnissa korostui varsinkin turvallisuuspäällikön merkittävä rooli yhteistyössä viranomaisten ja muiden sidosryhmien kanssa, turvallisuuteen liittyvien riskien ollessa urheilutapahtuman yksi merkittävimmistä ja laaja-alaisimmista riskeistä. Ketosen sanoin: *”Hyvin vahvana tässä myöskin niin kuin tietyissä osa alueissa on tiivis yhteistyö viranomaisten ja muiden tällöisten niin kun millään muotoa turvallisuuteen liittyvien tahojen kanssa esimerkiksi Tampereen kaupunki.”*

Haastateltavien mukaan vuoden 2023 jääkiekon MM-kisojen riskien tunnistaminen ja arviointi toteutettiin toimialueittain. Jokainen toimialue käy johtajansa vetämänä läpi vastuualueensa kannalta mahdollisia riskejä ja niiden vaikutuksia aivoriihien tapaisissa palavereissa, joissa läpikäydään mahdollisia riskien syntyskenaarioita. Riskien tunnistaminen oman vastuualueen toimintoihin liittyen mahdollistaa asiantuntemuksen ja aikaisemman kokemuksen hyödyntämisen sekä henkilöstön sitouttamisen riskienhallintaan. Riskien tunnistamiseen ja arviointiin käytetään apuna vastaavanlaista Excel työkalua, joka luvun kolme teoriaosuudessa esiteltiin. Hietasen mukaan työkalun suunnittelussa on ollut apuna jatkuvuudenhallinnan konsultti ja kisojen riskienhallintaprosessi pohjautuu vahvasti tämän Excel työkalun hyödyntämiseen.

Excel työkalu on jaettu toimialueittain ja sinne on tunnistettu laajasti tapahtuma kannalta mahdollisia riskejä, niiden syitä ja seurauksia. Tunnistamisen jälkeen toimialueet pisteyttävät riskit asteikolla 1–5 niiden tapahtumisen todennäköisyyden ja vakavuuden mukaan, jonka jälkeen näiden kertolaskuna saadaan mittari riskin suuruudelle. Luumin mukaan arvioitavien riskien luokitukset ovat 1–3 matala, 3–8 keskisuuri, 9–16 korkea ja 17–25 erittäin korkea. Vaikkakin riskien tunnistaminen ja arviointi toteutetaan toimialueittain, ovat pääsihteeri, apulaispääsihteeri ja turvallisuuspäällikkö mukana avustamassa toimialueiden riskienhallinnan työstössä ja riskien arvioinnissa. He aloittavat myös hyvissä ajoin ennen toimialakohtaisia riskiarvioita tapahtuman kannalta merkittävimpien riskien kartoittamisen sekä kokonaiskuvan luomisen tapahtuman riskeistä. Varsinkin Ketosen pitkä kokemus urheilutapahtumien turvallisuuspäällikkönä mahdollistaa aikaisemmista tapahtumista saatujen kokemusten ja datan hyödyntämisen mahdollisten riskien havaitsemiseksi.

Kun toimialueet ovat tunnistaneet ja arvioineet riskejä, pohtivat he myös ratkaisukeinoja riskeihin varautumiseen. Hietasen mukaan henkilöstön sisällyttäminen myös tässä vaiheessa edistää oikeiden toimien toteuttamista, mikäli jokin riski toteutuu. Hietanen kuvasi asioita, jotka henkilöstöllä tulee olla hallussa, jos jotain sattuu seuraavasti: *"Pitää tietää mitä tehdään, keitä informoidaan, mitä kerrotaan ulospäin tai mikä on omalle organisaatiolle, mikä viranomaisille, mikä IIHF:lle, mikä yleisölle, mikä medialle ja niin pois päin elikkä tota ne on aika kriittisiä kysymyksiä sitten, että se informaatio on oikea aikaista ja oikeanlaista."*

Haastateltavien mukaan näiden asioiden läpikäyminen vahvistaa myös organisaation reagointikykyä riskeihin, joita ei olla osattu arviointivaiheessa tunnistaa. Tunnistamattomia riskejä tulee suuressa urheilutapahtumassa nimittäin vastaan, vaikka riskejä mietitäänkin ennalta valtava määrä. Malmberg kuvasi asiaa seuraavasti: *”Vaikka riskit ei toteutuisi just sellaisena, kun mitä ollaan ennakoitu, että ne saattaisi ehkä toteutua. Niin toki sieltä niiden piiristä löytyy myös sitten ne keinot niihin mahdollisiin toisenlaisiin riskeihin, jotka sitten uhkaa toteutua kisatapahtuman aikana.”*

Haastatteluissa ilmeni, ettei jääkiekon MM-kisojen riskien hallintakeinoja ole pakollisten vakuutusten lisäksi etukäteen määritelty, vaan suurin osa hallintakeinoista muodostuu aina yksittäisen riskin vaateiden mukaan. Vakuuttamalla toteutetun riskin siirtämisen lisäksi erilaisiin riskeihin käytettyinä yleisimpinä hallintakeinoina nousivat riskin seuraaminen, riskin pienentäminen, riskiin varautuminen toimintamallien ja viranomaisyhteistyön suunnittelulla sekä riskin rahoitus. Taulukossa 3 on havainnollistettua analyysivaiheessa aineistosta nousseita hallintakeinoja ja niiden suhdetta teoriaan.

Aineisto – Riskienhallintamenetelmät	Teoria – Riskienhallintamenetelmät
Riskin siirtäminen	Riskin siirtäminen
Riskin seuraaminen	Riskin seuraaminen
Riskin pienentäminen	Riskin pienentäminen
Viranomaisyhteistyön suunnittelu	
Riskiin varautuminen toimintamallein	
	Riskin välttäminen
Riskin rahoitus	Riskin rahoitus

Taulukko 3. Riskienhallintamenetelmät aineiston ja teorian pohjalta

Varsinkin taloudellisten riskien toteutumiselta suojaudutaan vakuutuksin ja myös IIFH edellyttää kisajärjestäjältä keskeytysvakuutuksia. Tässä yhteydessä riskin rahoitus tulee Hietasen mukaan korostumaan tulevaisuudessa: *”Kyllä me ollaan tätä asiaa sillain pohdittu, että meillä pitää olla vahva tase, jotta seuraavia kisoja järjestettäessä niin voi tulla isoja yllätyksiä joihin pitää olla sitten varauduttu taloudellisesti jo valmiiksi.”* Suuruudeltaan pieniä riskejä oli riskikartoituksessa havaittu lukuisia ja niiden hallinta hoidettiin pääasiassa riskiä seuraamalla ja suunnittelemalla toimet, mikäli riski toteutuu. Haastateltavien mukaan

pienenkin riskin toteutuessa on varsin tärkeää, että asiasta tiedottaminen on tarkkaan suunniteltu, jolloin ei pääse syntymään seurannaisvaikutuksia maineriskin muodossa. Hietanen ja Malmberg korostivat tässä yhteydessä vapaaehtoisten koulutusta, joita on tapahtuma-aikana töissä suuri joukko. Malmberg kuvasi asiaa seuraavasti:

”No siis se mitä meillä on maineriskeihin etukäteen tehty, niin meillä on tietysti sovittu esimerkiksi se, että kuka voi kertoa mistäkin asiasta? Eli sovittu ne kommentointi vastuut. Ja myös käyty läpi, että mistä asioista esimerkiksi meidän vapaaehtoiset, joita on iso joukko ja hyvin kirjava joukko ihmisiä ja heillä ei voi olla taustatiedot ihan sillä tasolla, kun vaikka palkallisen kisaorganisaation taustatiedot ovat. Niin sitä on käyty heidän kanssaan läpi etukäteen, että mistä asioista he voi vaikka omissa somekanavissaan kertoa ja mitkä sitten on sellaisia asioita, joita ei voi kisaorganisaatiossa mukana oleva kertoa julkisuuteen.”

Riskien pienentämiseen joko sen todennäköisyyteen tai vakavuuteen vaikuttamalla oli käytössä useita keinoja. Tämä työ aloitettiin jo hyvissä ajoin mietittäessä tapahtuman kumppaneita ja niiden vaikutusta riskeihin. Käytännön järjestelyissä riskin pienennys tulee esiin varsinkin turvallisuusriskeissä. Niitä voidaan hallita Ketosen mukaan enakoivilla toimenpiteillä, selkeillä opasteilla, kieltämällä tiettyjen esineiden tuominen areenalle, tiedottamisella ja riittävällä miehityksellä esimerkiksi turvatarkastuksissa. Hietanen antoi esimerkkinä tapahtuman turvallisuuden kannalta erittäin merkittävästä tapaturma- ja liikennetarkastusten pienentämisestä Sorin sillan sulkemisen kisojen ajaksi. Valtavien väkijoukkojen liikkuminen Nokia Areenan ja Fan Zonen välillä olisi luonut merkittäviä vaaratilanteita, jos liikenteen olisi annettu kulkea alueiden välisellä kadulla normaalisti.

Haastateltavien mukaan vakavuudeltaan kaikkein merkittävimmät riskit ovat sellaisia, joihin kisaorganisaation on omin avuin mahdotonta varautua, näiden riskien todellinen uhka on kuitenkin varsinkin Suomessa ollut erittäin matala. Tällaisia riskejä ovat ulkoiset uhat kuten Venäjän uhka ja terrorismin uhka, niihin varautumiskeinona on viranomaisyhteistyö. Ulkoisista uhista kuitenkin kyberriskin todennäköisyys oli noussut Venäjän tilanteen vuoksi ja vuoden 2022 kisoihin valmistautuessa kyberturvallisuusasiantuntija kävi kartoittamassa riskiä ja sen mahdollista suurusluokkaa. Tämän lisäksi järjestettiin kyberturvallisuusharjoitus

yhdessä eri viranomaisten kanssa ja molemmista otettiin opit mukaan myös vuoden 2023 kisojen riskienhallintaan.

Päävastuu riskienhallintaprosessin seurannasta ja arvioinnista on pääsihteerin ja apulaispääsihteerin vastuulla. Heidän tehtävänä on seurata, että toimialueet tekevät riskienhallinnan suunnittelun ja toteutuksen. He koostavat myös toimialueiden luomista riskikartoituksista yhteenvedon ja tuovat riskienhallinnan toteutusta esiin järjestyskomitealle kaksi-kolme kertaa viimeisen puolen vuoden aikana ennen kilpailuiden alkua. Toimialueiden sisällä ei ole erillistä aikataulutusta riskienhallinnan seurannalle, mutta niiden johtajien vastuulla on riskienhallinnan sisällyttäminen päivittäisiin palaverihin tarvittaessa. Tässä haastateltavat painottivatkin urheilutapahtuman riskienhallinnan olevan jatkuva prosessi, joka on osa kisojen päivittäistä järjestämistä ja kaikkien kisaorganisaatioon kuuluvien tulee pystyä tunnistamaan asioita, jotka voivat vaikuttaa tapahtuman onnistumiseen sen suunnittelussa tai sen aikana.

4.5 Riskienhallinnan arviointi ja kehitys

Jääkiekon MM-kisat myönnetään yleensä Suomelle noin kymmenen vuoden välein, mikä tuo haasteen kilpailuiden jatkuvuudessa, sillä tapahtumaorganisaation sisällä ehtii tapahtua lukuisia muutoksia ja enää harva henkilö on vastaamassa seuraavista kilpailuista. Vuosien 2022 ja 2023 erityispiirre oli MM-kisojen järjestäminen kahtena vuotena peräkkäin Tampereella ja hyvin pitkälti samoilla johtohenkilöillä. Tästä syystä riskienhallintaprosessin toimivuutta ja kehitystä, sekä sen onnistumisia ja haasteita tarkastellaan peräkkäisten kisojen näkökulmasta sekä pidemmällä aikavälillä. Haastateltavien mukaan erityisesti Suomessa järjestettävien kilpailujen osalta riskienhallintaprosessin raportointia ja dokumentaatiota on pyritty kehittämään, jotta seuraavat kilpailujärjestäjät voisivat hyödyntää aiemmissa kilpailuissa käytettyjä työkaluja sekä tarkastella aiemmin arvioituja ja toteutuneita riskejä.

Haastateltavat olivat yhtä mieltä kisojen onnistumisesta tavoitteiden mukaisesti ja riskienhallintaprosessin riittävydestä. Riskienhallintamallin vahvuutena nähtiin erityisesti henkilöstön osallistuttaminen ja sitouttaminen riskienhallintaan, mikä lisäsi heidän riskitietoisuuttaan ja reagoitakykyään riskien toteutuessa. Toisena selvänä vahvuutena

nousi johtohenkilöiden ja merkittävimpien kumppanien kokemus useiden urheilutapahtumien järjestämisestä ja niiden riskienhallinnasta.

Prosessin heikkouksina nousi haastatteluissa esiin aikaisempien kisojen dokumentaation luotettavuus ja sen puuttuminen ylipäätään. Jääkiekon MM-kisojen järjestelyvastuu siirtyy vuosittain eri maiden jääkiekkoliitoille, jolloin jo aiemmin mainittu organisaation vaihtuvuus vuosittain tulee haasteeksi. IIHF:ltä ei tule itse riskienhallintaprosessiin valmista mallia, mikä voi kokemattomamman kisajärjestäjän tapauksessa johtaa siihen, ettei riskienhallintaan osata käyttää suunnitteluvaiheessa riittävästi resursseja. Myös kisojen riskienhallintaprosessiin liittyvät asiat ja mahdollinen jälkikäteinen dokumentaatio toteutetaan maan omalla kielellä. Myös Suomen kisoja varten tehty riskienhallintatyökalu oli luotu itse ja toteutettu suomeksi, joten se ei ole suoraan siirrettävissä muille kisajärjestäjille, vaikkakin kisoista saatua tietoa ja osaamista toki pyritään tuleville järjestäjille mahdollisuuksien mukaan jakamaan. Toisaalta tämän kaltainen IIHF:n asettama riskienhallintaprosessin systematisointi nähtiin myös mahdollisena haasteena kokeneemmille kisajärjestäjille sen tuoman kankeuden ja tekemisen vapauden rajoitteiden vuoksi. Luumi pohti IIHF:ltä tulevan prosessin vaikutuksia järjestäjiin seuraavasti:

”Ehkä sieltä voisi tulla vähän tähän riskienhallintaankin vähän enemmän inuttia, että varsinkin jos on kokematon järjestää, niin siitä voisi olla hyötyä. Toisaalta itse tykkäsin siitä, että meillä oli aika hyvä toiminnan vapaus, koska useasti jos nuo kansainväliset organisaatiot ryhtyy hirmu aktiiviseksi, niin se ei aina välttämättä helpota, vaan päinvastoin se saattaa olla hankalampaa järjestäjälle.”

Vuoden 2023 kisojen osalta ei haastattelussa noussut esille juurikaan riskienhallintaprosessin heikkouksia, mutta haasteita ja kehityskohtia nähtiin ajankäytössä, riskien tunnistamisessa sekä tiedon kulkemisessa. Suuren urheilutapahtuman järjestäminen on haastateltavien mukaan melko hektistä ja aikaa on aina rajallinen määrä, jolloin myös riskienhallintaan käytettävää aikaa tulee priorisoida tapahtuman kannalta merkittävimpien riskien hallintaan. Riskien tunnistaminen voisi haastateltavien mukaan mennä aina toteutunutta paremmin. Ja vaikkakin vuoden 2023 kisojen osalta siinä onnistuttiin, olivat vuoden 2022 kisoja edeltävät tapahtumat koronan ja Venäjän hyökkäyssodan osalta niin

ennalta arvaamattomia, ettei sellaisia oltu vuonna 2021 tapahtuman suunnitteluvaiheessa osattu ennustaa. Tiedonkulun haasteet liittyivät fanialueiden rakennusvaiheen ja kisojen aikaiseen toimintaan niiden vaatiman suuren henkilöstömäärän vuoksi. Sen seuraaminen, että kaikkia turvallisuusmääräyksiä noudatetaan rakennusvaiheessa eri sponsorien tilatessa rakenteitaan paikalle lukuisilta alihankkijoilta, on aina tämän mittakaavan tapahtumissa haastavaa. Myös tiedonkulussa kisojen aikaisessa työvuorojen vaihdossa eri vastuualueilla tarvitsee vahvasti luottaa työntekijöiden sitoutumiseen määrättyihin toimintatapoihin.

Riskien hallintakeinojen isoimpana haasteena varsinkin tuleville vuosille nähtiin kilpailujen kannalta pakollisten vakuutusten hankinta. Vuoden 2022 kisoja varten vakuutus sopimukset oli solmittu hyvissä ajoin ennen kisoja, joten niistä löytyi vielä suoja kisojen keskeytykselle pandemian ja sodan varalta. Vuoden 2023 kisoihin tämänkaltaisia vakuutuksia ei ollut enää saatavilla, tai niiden hinta olisi muodostunut järjestäjälle kannattamattomaksi. Tulevien kisojen järjestämisen riskillisuus tulee siis haastateltavien mukaan nousemaan, sillä järjestäjän tarvitsee varautua paremmin vastaamaan riskeistä omalla kantokyvyllään, kun vakuutusyhtiöt ovat rajanneet ehdoissaan pandemioita ja sotaa koskevat riskit vakuutusturvan ulkopuolelle. Jääkiekkoliitto onkin tästä syystä pyrkinyt vahvistamaan tasettaan, jotta seuraavia kisoja järjestäessä ollaan taloudellisesti varautuneita mahdollisiin riskeihin. Myös IIHF on osaltansa alkanut kerryttämään varmuusrahastoa kisojen tuotoista, jotta tulevien yllättävien riskien kuten uusien pandemioiden varalta voidaan auttaa järjestäjää taloudellisesti, jos esimerkiksi joudutaan pelaamaan tyhjille katsomoille.

Haastateltavien mukaan riskienhallinnan kehityksessä kisoista toiseen saatiin olla kiitollisessa asemassa, kun ei tarvinnut odottaa uusia kisoja tavanomaista kymmentä vuotta. Prosessia pystyttiin käytännössä jatkamaan suoraa edellisten kisojen paketoinnista seuraavan vuoden kisojen suunnitteluun. Tämän ansiosta aiempien kisojen opit riskienhallinnan onnistumisista ja kehityskohdista olivat vahvasti muistissa ja sitä pystyttiin yhä parantamaan vuoden 2023 kisoihin. Jääkiekkoliitto on myös keskittynyt tarkemmin kisojen jälkeiseen dokumentaatioon, jotta se voi hyödyntää kaksien peräkkäisten kisojen riskienhallinnan oppeja tulevaisuudessa pidettävissä MM-kisoissa ja sisällyttää sen tavanomaiseen käytäntöön myös järjestämässään pienemmissä tapahtumissa kuten Karjalaturnauksessa ja ensi kevään U18 jääkiekon MM-kisoissa.

5 YHTEENVETO

5.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen ja johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoitteena oli luoda kattava kuvaus suuren urheilutapahtuman, vuoden 2023 jääkiekon MM-kisojen merkittävistä riskeistä, riskienhallintaprosessista sekä riskienhallintaprosessin kehittymismahdollisuuksista. Tutkielman tavoitteiden saavuttamiseksi tutkielmalle oli asetettu kolme tutkimuskysymystä:

1. Mitkä ovat jääkiekon MM-kisojen merkittävimmät riskit ja millainen merkitys riskeillä on tapahtuman järjestämisessä?
2. Miten jääkiekon MM-kisojen riskienhallintaprosessi toimii eli miten riskejä tunnustetaan, arvioidaan ja hallitaan?
3. Miten jääkiekon MM-kisojen riskienhallintaprosessia voidaan kehittää?

Tutkielman teoreettinen viitekehys pohjautuu suurien urheilutapahtumien järjestämisen ja niiden riskienhallintaprosessin teoriaan. Tutkielman teoriapohjan luomiseen käytettiin urheilutapahtuman tuotannon ja riskien osalta apuna Parentin ja Smith-Swanin (2013) tekemää käsikirjaa suurien urheilutapahtumien tuotantoon. Lisäksi urheilutapahtuman riskejä ja riskienhallintaprosessia mallinnettiin Leopkeyn ja Parentin (2009) tekemillä tutkimuksilla sekä Emeryn (2011) urheilutapahtumien hallinnan käsikirjan avulla. Vastauksia tutkimuskysymyksiin haettiin asiantuntijahaastatteluiden avulla.

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä haluttiin saada kuva vuoden 2023 jääkiekon MM-kisojen merkittävimmistä riskeistä ja niiden merkityksestä tapahtuman järjestämiseen. Tapahtuman kannalta merkittävimmiksi riskeiksi koettiin taloudelliset riskit, turvallisuusriskit, ihmisten terveyteen liittyvät riskit ja muut operatiiviset riskit. Merkittäviksi koettiin myös maineriski ja ulkoisten uhkien riski. Havaitut riskit tulivat vahvasti esille myös urheilutapahtumien teoriassa, jossa operatiiviset riskit olivat useitten havaittu riski, pitäen sisällään myös turvallisuuteen ja terveyteen liittyvät riskit (Leopkey & Parent, 2009a). Urheilutapahtuman järjestämisen kannalta riskit vaikuttivat tapahtuman onnistumiseen

varsinkin sen turvallisuuden ja talouden näkökulmasta. Riskeiltä suojautuminen turvallisuusjärjestelyin muodostaa myös tapahtuman kannalta yhden merkittävimmistä kulueristä. Lisäksi riskien merkitys korostui urheilutapahtuman johtamisessa, henkilöstön sitouttamisessa sekä kumppanien ja viranomaisten kanssa tehtävässä yhteistyössä.

Toisella tutkimuskysymyksellä haettiin vastausta jääkiekon MM-kisojen riskienhallintaprosessiin. Aineiston perusteella tapahtuman riskienhallintaprosessista ei ole määritelty teorian mukaista kokonaisvaltaista riskienhallintaprosessia tarkkoine vaiheineen. Jääkiekon MM-kisojen riskienhallinnan vaiheet tulivat kuitenkin esille aineistossa ja jakautuivat riskienhallinnan tavoitteen asettamiseen, riskien tunnistamiseen, arviointiin, ratkaisukeinojen löytämiseen niiden hallitsemiseksi ja riskienhallinnan seurantaan. Eri hallintakeinoja ei ollut etukäteen määritelty vaan havaittuja riskejä lähestyttiin niiden erityispiirteiden mukaan. Näissä riskienhallinnan vaiheissa ja hallintakeinojen löytämisessä käytettiin apuna vuosien 2022 ja 2023 kisoja varten kasattua Excel työkalua. Riskienhallintaa toteutettiin toimialueittain niiden johtajien vastuulla sekä pääsihteerin, apulaispääsihteerin ja turvallisuuspäällikön avustuksella.

Vaikka tapahtuman riskienhallintaprosessia ei ollut määritelty teoriassa esiintyneeksi vaiheittain jatkuvaksi kokonaisuudeksi (ks. esim. Emery, 2011), tuli aineistossa esiin riskienhallinnan suunnitelmallisuus, seuranta, arviointi, jatkuva tiedonkulku ja sisällyttäminen osaksi kisaorganisaation päivittäisiä toimintatapoja. Prosessin toteutus, arviointi ja raportointi näytti olevan vahvasti vastuualueiden johtajien, pääsihteerin, apulaispääsihteerin ja turvallisuuspäällikön toiminnan varassa. Järjestäjän asettamien riskienhallinnan tavoitteiden lisäksi tapahtuman merkittävimpien sidosryhmien ja varsinkin viranomaisten kanssa tehtävä yhteistyö ohjasi myös merkittävästi riskienhallintaa.

Kolmannella tutkimuskysymyksellä haettiin näkökulmia riskienhallintaprosessin kehitykseen. Haastatteluissa esiin nousseita aiheita olivat varsinkin raportoinnin, dokumentaation ja käytettävien apuvälineiden kehitys. Suomessa järjestettävien kilpailuiden osalta seuraaville järjestäjille siirtyvää tietoa on pyritty kokoamaan yhteen, jotta koko riskienhallintaprosessia ei tarvitsisi aloittaa tyhjältä pöydältä. Nyt järjestetyissä kilpailuissa kehitetyt prosessit ja työkalut sekä arvioidut ja toteutuneet riskit on dokumentoitu ja annetaan tulevien suomalaisten järjestäjien käyttöön. Kansainvälisen lajiliiton tasolta

prosessiin toivottiin enemmän suunnitelmallisuutta ja valmiita apukeinoja varsinkin kokemattomampien järjestäjien avuksi, jotta kilpailuiden taso ja turvallisuus olisi säilytettävissä järjestävästä maasta riippumatta. Liiallisen kansainvälisen lajiliiton puuttuminen riskienhallintaan koettiin kuitenkin myös mahdollisena uhkana kokeneempien järjestäjien toiminnan vapaudelle. Myös tulevaisuuden haasteeksi muodostuvan kilpailujen kannalta pakollisten vakuutusten turvan rajautumisen sodan ja pandemian uhan ulkopuolelle on haettu ratkaisukeinoja Suomen Jääkiekkoliiton tasolla vahvan taseen ja IIHF:n osalta varmuusrahaston avulla.

Vaikka tutkitun urheilutapahtuman riskienhallintaprosessiin ei ollut käytetty apuna minkäänlaista kokonaisvaltaista riskienhallintaprosessia, osoittautui tapahtuman riskienhallinta varsin onnistuneeksi. Syitä riskienhallinnan onnistumiseen mallin puuttumisesta huolimatta voivat olla esimerkiksi tapahtuman luonne, tapahtuman koko, tapahtuman sijainti, järjestävän organisaation ja sidosryhmien kokemus urheilutapahtumien järjestämisestä sekä riskien tunnistamisessa ja arvioinnissa onnistuminen. Kehityskohteena jääkiekon MM-kisojen riskienhallinnan osalta voisi mainita riskien arviointimenetelmät. Arviointi saattaisi olla osuvampaa, mikäli teoriassa esitetyn riskiluvun laskennassa käytettäisiin riskin vakavuuden painotusta. Riskin vakavuuden painoarvon nostaminen riskin todennäköisyyden painoarvoa suuremmaksi edistäisi tapahtuman onnistumisen kannalta vakavuudeltaan kohtalokkaiden riskien priorisointia. (ks. Ilmonen, 2022.) Lisäksi Emeryn (2011) tai ISO 31000 -standardin (2018) mukaisen riskienhallintaprosessin tai vastaavan riskienhallinta mallin sisällyttäminen tapahtuman riskienhallintaan voisi yhä kehittää ja selkeyttää sitä. Teorian mukaan tarkkaan suunniteltu riskienhallintaprosessi pystyisi säästämään järjestävältä organisaatiolta aikaa, rahaa, keskeytysten luomia ongelmia ja tuomaan lisäarvoa urheilutapahtumalle (ks. Emery, 2011).

Tutkimuksen tulosten mukaisesti tutkitun urheilutapahtuman merkittävimmät riskit ovat linjassa teorian antamien urheilutapahtumien riskien kanssa. Tapahtuman riskienhallintaprosessissa esiintyy pitkälti samoja vaiheita kuin urheilutapahtumien riskienhallintaprosessista kertova teoria ja ISO 31000 -standardi tuovat esiin, mutta niitä ei ole yhtä tarkasti ennalta määritely. Kokonaisvaltaisemman riskienhallintaprosessin määrittäminen kansainvälisen jääkiekkoliiton tasolta voisi auttaa varsinkin kokemattomampia järjestäjiä riskienhallinnan toteutuksessa, mutta voisi toisaalta tuoda kankeutta

osaavammille järjestäjille, jotka ovat jo kehittäneet omia toimintatapoja ja malleja kerryttämänsä osaamisen pohjalta.

5.2 Tutkielman arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimusta voidaan pitää onnistuneena, sillä tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin päästiin ja tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset kerätyn aineiston avulla. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida sen reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Tutkimuksen reliaabeliudella tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta ja validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä on pyritty mittaamaan (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Tutkielman aiheesta saatavilla olevan aiemman tutkimuksen vähäisyys edellytti eri aineistojen yhdistelyä, jotta tutkittavalle aiheelle saataisiin muodostettua mahdollisimman kattava teoriapohja. Tämä vaati tutkijan omaa harkintaa tutkielman kannalta merkittävien aiheiden ja teoriamateriaalin rajaamisessa, sekä aineiston keräämisessä ja analyysissä, joka heikentää tutkielman reliabiliteettia tutkielman toistettavuuden ja objektiivisuuden osalta. Tutkimuksen toistettavuuden tueksi tutkielman kannalta keskeiset rajaukset oli kuitenkin selitetty auki tarkasti ja niiden valinnat perusteltu.

Tutkielman empiirisen osuuden laadun ja luotettavuuden parantamiseksi tutkimuksen toteutus on pyritty selostamaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Aineiston hankintaan liittyvät haastatteluiden yksityiskohdat on läpikäyty tutkimuksessa tarkasti ja aineiston litterointi on suoritettu haastatteluiden kanssa samana päivänä. Tutkimukseen valikoitiin neljä tapatumen järjestämisestä ja riskienhallinnasta vastannutta henkilöä, millä varmistettiin laajan kokonaiskuvan saaminen ja keskeisten aiheiden esiin nouseminen useampaan otteeseen.

Tutkimuksen validiteettia pyrittiin parantamaan aineiston osalta lähettämällä haastattelukysymykset haastateltaville etukäteen, jolloin vastaukset olisivat mahdollisimman pohdittuja. Lisäksi tutkimus toteutettiin teemahaastattelulla, jolla ehkäistiin kysymysten sanamuodoista johtuvia väärinymmärryksiä ja mahdollistettiin täydentävät kysymykset. Riittävän aineiston keräämiseksi haastattelukysymykset olivat melko laajat, jotta riittävä aineisto saatiin kasattua yhdellä haastattelukerralla. Kerätyn aineiston laatua olisi voinut yhä parantaa järjestämällä haastattelut kahdessa osassa, ja esittelemällä

esimerkiksi ensimmäisessä haastatteluvaiheessa urheilutapahtuman riskienhallintaprosessin teorian antamaa mallia. Haastateltavia pyrittiin hankkimaan tutkimuksen kannalta riittävä määrä ja tässä onnistuttiin hyvin. Haastateltavilla oli kattava kokemus urheilutapahtumien järjestämisestä ja niiden riskienhallinnasta. Tapahtuman kannalta merkittävän sidosryhmän esimerkiksi viranomaistahon tai kansainvälisen lajiliiton edustajan haastattelu olisi voinut kuitenkin tuoda lisäarvoa tutkimukselle.

Tutkimuksen yleistettävyyttä heikentää sen keskittyminen yksittäiseen suureen urheilutapahtumaan. Kuten jo teoriaosuudessa tuli ilmi, ovat suuret urheilutapahtumat keskenänsä hyvin erilaisia, joten tutkimuksessa tulleita tuloksia voi olla haastava yleistää muihin urheilutapahtumiin. Tutkielman tuloksista voi kuitenkin olla apua muiden urheilutapahtumien riskien tunnistamiseen ja riskienhallinnan suunnitteluun yleisellä tasolla. Tutkimuksen rajaaminen koskemaan vain Tampereella järjestettyjen kilpailujen ja pääasiassa vuoden 2023 riskejä ja riskienhallintaa toimi hyvin, sillä tutkimusta ei olisi voinut tarkastella riittävällä laajuudella, jos olisi keskitytty myös vuoden 2022 Helsingin kisoihin ja vuoden 2023 Riikan kisoihin.

Suomalaisten urheilutapahtumien riskeistä ja riskienhallinnasta olisi hyvä saada lisää empiiristä tutkimusta. Riskienhallintaprosessia voisi tutkia yleisesti joko erilaisista urheilutapahtumista tai syventyä johonkin tiettyyn riskienhallintaprosessin osa-alueeseen. Myös tutkimus muusta kuin järjestävän organisaation näkökulmasta olisi tervetullutta. Tapahtuman riskienhallintaa voisi tutkia esimerkiksi sen näkyvyytenä katsojakokemuksessa tai syventymällä viranomaistahojen toimintaan, jotka osoittautuivat merkittäväksi riskienhallinnan sidosryhmäksi. Myös lähiaikojen tapahtumat kuten koronaviruspandemia avaavat mielenkiintoisia mahdollisuuksia urheilutapahtumien tutkimiselle. Aihetta voisi lähteä tutkimaan esimerkiksi keskittymällä pandemian aiheuttamia vaikutuksia urheilutapahtumiin ja/tai niiden riskienhallintaan. Yleisen riskienhallintaprosessin käsikirjan tai mallin rakentaminen urheilutapahtumien järjestäjien käyttöön Suomessa olisi varmasti myös tervetullutta ja auttaisi urheilutapahtumien järjestäjiä suunnitelmallisemman riskienhallinnan toteutukseen jatkossa.

LÄHDELUETTELO

Kirjallisuuslähteet:

Emery, P. (2011). *The sports management toolkit*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780203880272>

Frawley, S. (2017). *Managing sport mega-events*. Routledge.

Getz, D. (2005). *Event management & event tourism* (2nd ed). Cognizant Communication Corp.

Getz, D., & Page, S. J. (2020). *Event studies: Theory, research and policy for planned events* (Fourth edition). Routledge.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu*. Gaudeamus.

Ilmonen, I. (2022). *Johda riskejä: Käytännön opas yrityksen riskienhallintaan* (4. päivitetty painos.). Finva Finanssi- ja vakuutuskustannus.

ISO 31000. (2018). SFS-ISO 31000. Suomen Standardisoimisliitto SFS ry.

Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Ojala, V., Pentti, A., Porvari, P., & Talala, T. (2014). *Yrityksen riskienhallinta*. Finanssi ja vakuutuskustannus FINVA.

Koskinen (2018). Riskienhallinta ja tietämyksen tasot. Teoksessa: Ahteensivu, A., Koskinen, L., Kulmala, J., Havakka, P. (2018). *Riskienhallinnan ajankohtaisia teemoja*. Tampere University Press.

Kuusela, H., & Ollikainen, R. (2005). *Riskit ja riskienhallinta*. University Press.

Kuusisto, K., & Sahlstedt, M. (2021). *Tapahtumateollisuus vuonna 2021*. Business Finland.

Kuusisto, K., Sahlstedt, M., Välimäki, O., & Westerholm, T. (2023). *Tapahtuma-alan toimialamäärittely ja yhteydet kaupunkikehittämiseen*. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Lam, J. (2014). *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls*, 2nd Edition. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118836477>

Leopkey, B., & Parent, M. M. (2009a). Risk Management Issues in Large-scale Sporting Events: A Stakeholder Perspective. *European Sport Management Quarterly*, 9(2), 187–208. <https://doi.org/10.1080/16184740802571443>

Leopkey, B., & Parent, M. M. (2009b). Risk Management Strategies by Stakeholders in Canadian Major Sporting Events. *Event Management*, 13(3), 153–170. <https://doi.org/10.3727/152599509790029828>

Ludvigsen, J. A. L., & Parnell, D. (2023). Redesigning the Games? The 2020 Olympic Games, Playbooks and new sports event risk management tools. *Managing Leisure*, 28(4), 442–454. <https://doi.org/10.1080/23750472.2021.1928538>

Parent, M. M., & Chappelet, J.-L. (Toim.). (2015). *Routledge handbook of sports event management*. Routledge, Taylor & Francis Group.

Parent, M. M., & Smith-Swan, M. P. M. S. (2013). *Managing Major Sports Events*. Routledge.

Rantala, J. (2014). *Vakuutusoppi* (12. uudistettu painos). Finanssi- ja vakuutuskustannus Finva.

Ruusuvuori, Johanna., Nikander, Pirjo., & Hyvärinen, M. K. (2010). *Haastattelun analyysi*. Vastapaino.

Toohey, K., & Taylor, T. (2008). Mega Events, Fear, and Risk: Terrorism at the Olympic Games. *Journal of Sport Management*, 22(4), 451–469. <https://doi.org/10.1123/jsm.22.4.451>

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2019). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.

Vaughan, E. J. (1997). *Risk management*. Wiley.

Muut lähteet:

IIHF, 2022. Championship (WM). [iihf.com](https://www.iihf.com), sport & development, rules & regulations.

https://blob.iihf.com/iihf-media/iihfmvc/media/downloads/regulations/2023/2023_iihf_championship_regulations.pdf
Viitattu 3.10.2023

IIHF - By The Numbers: 2023 IIHF Ice Hockey World Championship. (2023). IIHF International Ice Hockey Federation.

https://www.iihf.com/en/events/2023/wm/news/45504/2023_iihf_ice_hockey_world_championship_by_the_numbers
Viitattu 17.09.2023

Leijonat, 30.10.2023, 2023. *Jääkiekon MM-kisojen tuotot takaavat suomalaisen jääkiekon kehitystyön tulevana vuosina*. Jääkiekkoliitto, uutiset.

<https://www.leijonat.fi/index.php/uutiset/jaakiekkoliitto/item/46190-2023-jaeaekiekon-mm-kisojen-tuotot-takaavat-suomalaisen-jaeaekiekon-kehitystyoen-tulevana-vuosina>
Viitattu 13.11.2023

Leskinen, J. (2018). *Kansainväliset Urheilutapahtumat Suomessa Selvitys*.

Olympiakomitea. <https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2018/06/kansainvaliset-urheilutapahtumat-suomessa-selvitys.pdf>

LIITTEET

Liite 1: Haastattelurunko

Taustatiedot haastateltavista:

1. Mikä on tämän hetken asemasi ja työnkuva organisaatiossa, jossa työskentelet?
2. Millainen kokemus sinulla on urheilutapahtumien järjestämisestä?
3. Millainen rooli sinulla oli vuoden 2023 jääkiekon MM-kisojen riskienhallinnassa?

Teema 1: Urheilutapahtuman riskit

4. Mitkä ovat jääkiekon MM-kisojen merkittävimmät riskit ja miksi?
5. Millainen merkitys riskeillä on urheilutapahtuman järjestämisen kannalta?

Teema 2: Urheilutapahtuman riskienhallintaprosessi

6. Millaiset ovat jääkiekon MM-kisojen riskienhallinnan tavoitteet?
7. Onko käytössä jokin yhteisesti sovittu riskienhallintaprosessi? Jos kyllä, niin millainen se on?
8. Miten MM-kisojen riskejä tunnistetaan ja arvioidaan?
 - a. Keitä mukana tunnistamis- ja arviointivaiheessa?
 - b. Millaisia riskien tunnistamisen ja/tai arvioinnin työkaluja/malleja/ohjelmistoja on käytössä?
 - c. Miten valitaan/rajataan riskit, jotka edellyttävät toimenpiteitä?
9. Miten riskienhallintakeinot valitaan?
 - a. Keitä mukana päättämässä hallintakeinoista?
 - b. Miten kartoitetaan vaihtoehtoisia hallintakeinoja?
 - c. Millaisia hallintakeinoja on käytössä?
10. Miten hallintaprosessia seurataan ja arvioidaan?
 - a. Kenellä on vastuu seurannasta arvioinnista?
 - b. Kuinka usein arviointia tehdään?

Teema 3: Riskienhallintaprosessin toimivuus ja kehitys

11. Millaisia vahvuuksia ja/tai heikkouksia nykyiseen prosessiin liittyy? Ovatko prosessit riittäviä?
12. Millaisia vahvuuksia/heikkouksia nykyisiin hallintakeinoihin liittyy? Ovatko nykyiset riskien hallintakeino riittäviä?
13. Pyritäänkö riskienhallintaa kehittämään? Jos kyllä, niin miten?