

TAMPEREEN YLIOPISTO
Oikeustieteiden laitos

KOKONAISVALTAINEN RISKIENHALLINTA (ERM)
– Jalkauttamisen avaintekijät ja haasteet

Vakuutustiede
Pro gradu -tutkielma
Joulukuu 2008
Ohjaaja: Antti Kanto

Olli Pöyry

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Oikeustieteiden laitos, vakuutustiede

Tekijä: PÖYRY, OLLI

Tutkielman nimi: Kokonaisvaltainen riskienhallinta (ERM) – Jalkauttamisen avaintekijät ja haasteet

Pro gradu -tutkielma: 128 sivua, 1 liitesivu

Aika: Joulukuu 2008

Avainsanat: Kokonaisvaltainen riskienhallinta, ERM, kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttaminen, kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen avaintekijät ja haasteet

Riskienhallinnan alalla on viimeisen vuosikymmenen aikana kehittynyt riskienhallinnan ilmiö, josta käytetään yleisesti nimitystä kokonaisvaltainen riskienhallinta (ERM). Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan idea on nähdä organisaation kohtaamat riskit riskikenttänä, jota hallitaan yhtenä kokonaisuutena. Ideaalitulanteessa riskienhallinta on osa organisaation sekä strategista että jokapäiväistä johtamista. Kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla on siten mahdollista tuottaa arvoa organisaatiolle.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käytäntö on osoittautunut haasteelliseksi. Erityisesti kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttaminen luonnolliseksi osaksi organisaation toimintaa on ollut täynnä karikoita. Toisaalta monet organisaatiot kertovat käyttävänsä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan konseptia ja hyötyvänsä siitä.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen avaintekijöitä ja haasteita. Tutkielman teoreettisessa osuudessa tarkastellaan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan taustaa, käsitteitä, viitekehystä, osatekijöitä, prosessia ja jalkauttamista. Tutkielman empiirisessä osassa tutkitaan tapaus- ja toimintatutkimusstrategioiden avulla neljän suomalaisen pörssiyrityksen riskienhallintaa ja tutkimuskohteiden kokonaisvaltaisen riskienhallintamallin jalkauttamisen avaintekijöitä ja haasteita sekä verrataan niitä aihepiiriä käsittelevissä aiemmissä, otannaltaan suuremmissa tutkimuksissa esitettyihin avaintekijöihin ja haasteisiin. Tutkimusmetodeina käytetään tutkimuskohteiden eksplisiittisen riskienhallintainformaation analysointia ja tutkimushaastattelua.

Tutkielma on metodologialtaan kvalitatiivinen, tiedonintressiltään hermeneuttinen ja luonteeltaan abduktiivinen. Tutkielmassa pyritään tutkittavan ilmiön kartoittamiseen, kuvailuun ja syvällisempään ymmärtämiseen. Tutkimuksen tavoite on löytää tutkimuksen empiirisen osuuden, aiempien tutkimusten ja tutkimuksen teoreettisen osuuden perusteella kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen avaintekijöitä ja haasteita sekä teemoitella niitä. Tutkielmassa ei pyritä niinkään yleistysten tekemiseen, vaan yhteneväisyyksien havainnointiin, tarkasteluun ja analysointiin.

Tutkielmassa käsitellyt kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen avainteemat ovat: 1) ymmärrys, 2) määrittelyt & perusteet, 3) suunnittelu, 4) vaihteellisuus, 5) johtaminen, hallinnointi & vastuut, 6) resurssit ja 7) koulutus & viestintä.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta	1
1.2 Tutkimuksen perusta	2
1.2.1 Tutkimuksen ilmiö, ongelma-alue, tarkoitus ja tutkimuskysymykset	2
1.2.2 Tutkimuksen oletukset	3
1.2.3 Tutkimuksen keskeiset rajaukset	4
1.3 Tutkimustyön tavoitteet	5
1.4 Tutkimuksen tieteelliset lähtökohdat	6
1.4.1 Tutkimuksen metodologia ja tiedonintressi	6
1.4.2 Tutkimusstrategia	8
1.4.3 Tutkimusmenetelmät	11
1.4.4 Tutkimusprosessi	12
1.4.5 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	12
1.5 Tutkimustyön keskeisimpien käsitteiden määrittely	13
1.6 Tutkimuksen teoreettinen tausta ja viitekehys	15
1.7 Aihepiiriä käsitteleviä aiempia tutkimuksia ja kirjallisuuskatsaus	16
1.7.1 Aihepiiriä käsitteleviä aiempia tutkimuksia	16
1.7.2 Kirjallisuuskatsaus	17
1.8 Marsh Oy – tietoa tutkimuksen toimeksiantajasta	19
1.9 Tutkimuksen eettiset näkökohdat	20
1.10 Tutkimuksen rakenne	21
1.11 Tutkimusraportin muoto- ja sisältövaatimukset	21
2 RISKI JA RISKIENHALLINTA	22
2.1 Riski – riskienhallinnan lähtökohta	22
2.1.1 Riskin määritelmää	22
2.1.2 Riskin osat	24
2.2 Riskien ryhmittelyjä	26
2.2.1 Vaughanin riskiryhmittely	27
2.2.2 Lamin riskiryhmittely	29
2.2.3 FERMA:n riskiryhmittely	30
2.2.4 Adamsin riskiryhmittely	31
2.2.5 Yhteenveto tutkimuksessa esitetyistä riskiryhmittelyistä	32
2.3 Riskienhallinnan perusteet	33
2.3.1 Mitä riskienhallinta on?	33
2.3.2 Nykyaikaisen riskienhallinnan taustaa	34
2.3.3 Riskienhallinnan tarkoitus ja tavoitteet	35
2.3.4 Riskienhallinta prosessina	36
2.3.5 Kannattaako riskejä hallita?	39
3 KOKONAISVALTAINEN RISKIENHALLINTA	41
3.1 Riskienhallinnan viimeaikainen kehitys	41
3.1.1 Organisaatioiden riskikentän muutokset	41
3.1.2 Riskienhallinnan kehitys kohti kokonaisvaltaista riskienhallintaa	43
3.2 Mitä kokonaisvaltainen riskienhallinta on?	45
3.2.1 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan määritelmää	45
3.2.2 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehys	46

3.2.3 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan osatekijät.....	48
3.2.4 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessi	50
3.2.5 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan hyödyt ja rajoitukset	52
4 KOKONAISSVALTAISEN RISKIENHALLINNAN JALKAUTTAMINEN.....	56
4.1 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen määritelmä	56
4.2 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen käytäntö	56
4.3 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen kypsyyss.....	58
4.3.1 Carnegie Mellon Universityn Capability Maturity Model Integration -malli	59
4.3.2 PricewaterhouseCoopers Oy:n riskienhallinnan jalkauttamista kuvaava malli	60
4.4 Taustatietoa ERM:n jalkauttamisen avaintekijöistä ja haasteista	62
4.5 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen avaintekijät	63
4.5.1 ERM:n jalkauttamisen avaintekijät Colquittin, Hoytin & Leen tutkimuksen mukaan.....	63
4.5.2 ERM:n jalkauttamisen avaintekijät Liebenbergin & Hoytin tutkimuksen mukaan.....	64
4.5.3 ERM:n jalkauttamisen avaintekijät University of Calgaryn tutkimuksen mukaan	64
4.5.4 ERM:n jalkauttamisen avaintekijät North Carolina State Universityn tutkimuksen mukaan.....	65
4.5.5 ERM:n jalkauttamisen avaintekijät Aon Corporationin tutkimuksen mukaan.....	66
4.5.6 Riskienhallinta-alan julkaisuissa esitetyt ERM:n jalkauttamisen avaintekijöitä	68
4.6 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen haasteet ja karikot.....	70
5 TUTKIMUSKOHTEIDEN RISKIENHALLINTAINFORMAATIO.....	74
5.1 Lähtökohdat	74
5.1.1 Riskienhallintainformaatio tutkimuskohteena ja -välineenä.....	74
5.1.2 Riskienhallintaa koskevan regulaation ja itsesääntelyn merkitys tutkimukselle	75
5.2 Tutkimuskohteiden valintakriteerit	77
5.3 Tutkimuskohteiden esittely ja riskienhallinta eksplisiittisen informaation perusteella	80
5.3.1 Kemira Oyj:n esittely ja riskienhallinta	80
5.3.2 Kesko Oyj:n esittely ja riskienhallinta	81
5.3.3 Metso Oyj:n esittely ja riskienhallinta	85
5.3.4 Neste Oil Oyj:n esittely ja riskienhallinta.....	88
6 TUTKIMUSHAASTATTELU	93
6.1 Tutkimushaastattelu tutkimusmetodina	93
6.2 Tutkimushaastattelujen tulokset.....	94
6.2.1 Johdanto	94
6.2.2 Ajurit kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan siirtymisen taustalla.....	95
6.2.3 Itsesääntelynormit ja regulaatio ERM:n jalkauttamisen avaintekijänä.....	96
6.2.4 Strategia, hyvä hallintotapa ja johtaminen ERM:n jalkauttamisen avaintekijöinä	97
6.2.5 Hallitus, ylin johto, osakkeenomistajat ja muut sidosryhmät ERM:n jalkauttamisen avaintekijöinä.....	98
6.2.6 Resurssit ERM:n jalkauttamisen avaintekijöinä	98
6.2.7 Riskienhallintapäällikkö ja -organisaatio sekä yksittäinen työntekijä ERM:n jalkauttamisen avaintekijöinä.....	100
6.2.8 Muut organisaatiokohtaiset ERM:n jalkauttamisen avaintekijät	101
6.2.9 Tilintarkastaja, konsulttipalvelut ja riskienhallinnan viitekehykset ERM:n jalkauttamisen avaintekijöinä.....	102
6.2.10 Haasteet, vaikeudet, karikot ERM:n jalkauttamisessa ja keinot niiden selvittämiseen .	104
6.2.11 Haastateltujen näkemyksiä riskienhallinnan tulevaisuudesta	108

7 PÄÄTELMÄT	109
7.1 Johdanto	109
7.2 ERM:n jalkauttamisen avaintekijät tutkimuksen teoreettisen osuuden perusteella	109
7.3 Päätelmät tutkimuksen empiirisen osuuden perusteella.....	113
7.3.2 ERM:n jalkauttamisen avaintekijät riskienhallintainformaation perusteella.....	113
7.3.3 ERM:n jalkauttamisen avaintemat tutkimuksen empiirisen osuuden perusteella.....	114
7.4 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen avaintekijät – koottu teemoittelu	116
7.5 Lopuksi.....	117
LÄHTEET	119
LIITTEET	129
LIITE 1: Tutkimushaastattelun kysymysrunko.....	129

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

KUVIOT

KUVIO 1. Tutkimuksen teorettinen viitekehys	16
KUVIO 2. Riskin osat	25
KUVIO 3. Riskin osat, esimerkkejä	26
KUVIO 4. Vaughanin riskiryhmittely	27
KUVIO 5. Lamin riskiryhmittely	30
KUVIO 6. FERMA:n riskiryhmittely	31
KUVIO 7. Adamsin riskiryhmittely	32
KUVIO 8. Riskienhallinnan prosessi	37
KUVIO 9. Riskienhallinnan kehityksen ajurit	43
KUVIO 10. Riskienhallinnan muutos	44
KUVIO 11. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehys	48
KUVIO 12. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan osatekijät	50
KUVIO 13. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessi	51
KUVIO 14. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttaminen, COSO:n malli	57
KUVIO 15. ERM:n jalkauttamisen kypsyyss, CMMI	60
KUVIO 16. ERM:n jalkauttamisen kypsyyss, PricewaterhouseCoopers Oy:n malli	61
KUVIO 17. Kesko-konsernin vastuut ja roolit riskienhallinnassa	84
KUVIO 18. Metso-konsernin riskienhallinnan toteutus	88
KUVIO 19. Neste Oilin riskienhallinnan ulottuvuudet	90
KUVIO 20. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen avaintekijät tutkimushaastattelujen perusteella	104

TAULUKOT

TAULUKKO 1. ERM:n jalkauttamisen avaintekijät, yhteenveto luvun 4.5 perusteella	70
TAULUKKO 2. ERM:n jalkauttamisen haasteet ja karikot, yhteenveto luvun 4.6 perusteella	73
TAULUKKO 3. Yhteenveto tutkimuskohteiden tunnusluvuista	92
TAULUKKO 4. ERM:n jalkauttamisen avaintekijät tutkimuksen teoreettisen osuuden perusteella	112
TAULUKKO 5. ERM:n jalkauttamisen avaintekijät tutkimuksen empiirisen osuuden perusteella	115
TAULUKKO 6. Yhteenveto: kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen avainteemat ja - tekijät	116

LYHENTEET

Aon	Aon Corporation
ART	Alternative Risk Transfer
AS/NZS	Standards Australia/Standards New Zealand
CAPM	Capital Asset Pricing Model
CMM	Capability Maturity Model
CMMI	Capability Maturity Model Integration
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
COSO ERM	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Enterprise Risk Management Framework
CRO	Chief Risk Officer
EIC	Economic Income Created
EMEA	Europe, Middle East & Africa
ERM	Enterprise Risk Management
FERMA	Federation of European Risk Management Associations
GAIN	Global Audit Information Network
IFRS	International Financial Reporting Standards
IIA	Institute of Internal Auditors
ISO	International Organization for Standardization
Kemira	Kemira Oyj
Kesko	Kesko Oyj
Metso	Metso Oyj
MMC	Marsh & McLennan Companies, Inc.
Neste Oil	Neste Oil Oyj
NYSE	New York Stock Exchange
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development

OMX Helsinki	Helsingin arvopaperipörssi (Nasdaq OMX Nordic Exchange Helsinki)
PCM Assumption	Perfect Capital Market Assumption
PwC	PricewaterhouseCoopers Oy
RAROC	Risk Adjusted Return On Capital
Rata	Rahoitustarkastus
RIMS	Risk and Insurance Management Society, Inc.
SEI	Carnegie Mellon University Software Engineering Institute
SOX	Sarbanes-Oxley Act
SRHY	Suomen Riskienhallintayhdistys ry
TSX	Toronto Stock Exchange
VaR	Value-at-Risk

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Maailmantalouden myrskyissä on viimeisen vuosikymmenen aikana kehittynyt riskienhallinnan ilmiö, josta käytetään yleisesti nimitystä kokonaisvaltainen riskienhallinta. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan idea on nähdä organisaation kohtaamat riskit riskikenttänä, jota hallitaan yhtenä kokonaisuutena. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan menetelmillä riskien vakavuutta, riippuvuussuhteita ja kokonaisvaikutusta on mahdollista arvioida paremmin kuin traditionaalisemman riskienhallinnan menetelmillä. Ideaalitulanteessa riskienhallinta on osa organisaation sekä strategista että jokapäiväistä johtamista. Kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla on siten mahdollista tuottaa arvoa organisaatiolle.

Kokonaisvaltainen riskienhallinta konseptina on ollut riskienhallinta-alan merkittävin puheenaihe vuosituhannen vaihteen jälkeen. Kokonaisvaltaista riskienhallintaa käsittelevät artikkelit ylistävät konseptia ja sen organisaatioille tarjoamia mahdollisuuksia. Viimeisten viiden vuoden aikana kokonaisvaltainen riskienhallinta on ”raivannut” tiensä erityisesti osaksi suurten pörssiyhtiöiden toimintaa. Suuryritysten lisäksi myös pienissä ja keskisuurissa yrityksissä sekä julkisyhteisöissä on havaittu tarve tiedostaa millaisessa toimintaympäristössä toimitaan, millaisia riskejä toimintaan liittyy ja miten riskejä voidaan hallita.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käytäntö on osoittautunut haasteelliseksi. Erityisesti kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ”sisäänajo” luonnolliseksi osaksi organisaatioiden toimintaa, jalkauttaminen, on ollut täynnä karikoita. Toisaalta monet organisaatiot kertovat käyttävänsä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan konseptia ja hyötyvänsä siitä.

Organisaatiot hallitsevat riskejään itsenäisesti. On olemassa tekijöitä, joiden vaikutus sekä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan onnistuneessa sisäänajossa että käytännössä on ollut merkittävä. Tämä tutkimus käsittelee kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan liittyviä asiakokonaisuuksia sekä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen avaintekijöitä, haasteita ja karikoita.

1.2 Tutkimuksen perusta

1.2.1 Tutkimuksen ilmiö, ongelma-alue, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen *ilmiö* ja *ongelma-alue* käsittää kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ja kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen.

Tutkimuksen tarkoitus ohjaa tutkimuksen tutkimusstrategisia valintoja (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 133). Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät ovat voimakkaimmin vaikuttaneet organisaatioiden kokonaisvaltaisen riskienhallintamallin jalkauttamisen onnistumiseen ja mitä haasteita organisaatiot ovat jalkauttamisen aikana kohdanneet. Tarkoituksena on tuottaa tietoa erityisesti onnistumisen avaintekijöistä.

Tutkimusta voidaan luonnehtia kartoittavaksi ja kuvailevaksi. *Kartoittava* tutkimus tarkastelee tapahtumia, etsii uusia näkökulmia ja selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä. *Kuvaileva* tutkimus esittää tarkkoja kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä ja dokumentoi ilmiön keskeisiä piirteitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 134-135; Metsämuuronen 2006, 38-40; Eriksson & Kovalainen 2008, 27) Tutkimuksessa tarkastellaan kokonaisvaltaista riskienhallintaa yksikkö- eli *mikrotasolla* kartoittaen ja kuvaillen jalkauttamisen organisaatiotason avaintekijöitä ja haasteita.

Tutkimuksen tarkoituksena on vastata seuraaviin *tutkimuskysymyksiin*:

- 1) Mitä on kokonaisvaltainen riskienhallinta ja mitä tarkoittaa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttaminen?
- 2) Mitkä tekijät ovat olleet avainasemassa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisessa ja mitä haasteita jalkauttamiseen on liittynyt?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoitus on luoda tutkimukselle teoreettinen perusta, kuvailla ja määrittellä tutkittavaa ilmiötä, kartoittaa eri näkökulmia kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan ja sen jalkauttamiseen sekä luoda pohja tutkimuksen empiiriselle osuudelle. Kokonaisvaltainen riskienhallinta on verrattain uusi ilmiö, johon liittyy huomattava määrä erilaisia käsityksiä, mielikuvia ja terminologiaa. Tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää selvittää ilmiön taustat

ja keskeiset tutkielmassa käytettävät teoreettiset kokonaisuudet. Vastaukset tutkimuskysymykseen löydetään teoriakirjallisuuden ja muun lähdemateriaalin kautta.

Toinen tutkimuskysymys on tutkimuksen *ydin*. Kysymyksen tarkoitus on selvittää, mitkä tekijät ovat olleet keskeisimpiä kokonaisvaltaisen riskienhallintamallin onnistuneessa jalkauttamisessa ja mitä keskeisiä haasteita ja mahdollisia vastoinkäymisiä tutkimuksen kohteena olevat organisaatiot ovat jalkauttamisessa kohdanneet. Näitä avaintekijöitä ei useinkaan huomioida kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan liittyvässä keskustelussa. Tutkimustyön tavoitteiden toteutumisen ja tutkimuksen onnistumisen kannalta toinen tutkimuskysymys on keskeinen. Vastaukset tutkimuskysymykseen löydetään tutkimuksen empiirisen osuuden tuottaman tiedon ja aikaisempien tutkimusten tulosten avulla. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, pitävätkö yleisesti esitetyt avaintekijät ja haasteet paikkansa vai voidaanko ne kyseenalaistaa.

1.2.2 Tutkimuksen oletukset

Tieteellisessä tutkimuksessa oletukset ovat tekijöitä, joita käsitellään tutkimuksessa oletettuina totuuksina. Näin ollen oletukset suuntaavat tutkimusta ja toimivat myös tutkimuksen teorian työvälineenä. Tutkimuksen *oletukset* ovat: 1) sellaisten tekijöiden olemassaolo, joiden vaikutus sekä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan onnistuneessa jalkauttamisessa että käytännön toteuttamisessa on ollut merkittävä, 2) nämä tekijät ovat ensisijaisesti organisaatiolähtöisiä eli ne liittyvät esimerkiksi organisaation kulttuuriin, rakenteeseen, johtamiseen ja henkilöstöön ja 3) tutkimuskohteiden eksplisiittinen informaatio on todellisuuden- ja totuudenmukaista. Tutkimusraportin *lukijaan kohdistuvina oletuksina* voidaan pitää perustietämystä liikeyritysten toimintaprosesseista, strategiasta, sisäisestä tarkastuksesta ja hallinnosta sekä taloudellista tilaa kuvaavista tunnusluvusta. Riski, riskienhallinta, kokonaisvaltainen riskienhallinta, kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttaminen ja kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen kypsyys käsitellään tutkimuksessa seikkaperäisesti, joten laajaa riskienhallinnan perustietämystä ei edellytetä.

1.2.3 Tutkimuksen keskeiset rajaukset

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kenttä on laaja. Siihen liittyy useita liikeyritysten sekä muun tyyppisten organisaatioiden ja yhteisöjen toimintaan liittyviä kokonaisuuksia. Tutkimuksen keskiössä on nimenomaisesti kokonaisvaltainen riskienhallinta, eivät organisaatioiden toimintaan liittyvät muut kokonaisuudet tai riskienhallintaan epäsuorasti liittyvät toiminnot. Näin ollen tutkimukseen on tehtävä tiettyjä *rajauksia*.

Tutkimuksessa ei määritellä tai käsitellä liiketoimintaprosesseja, strategiaa, sisäistä tarkastusta tai tutkimuskohteiden hallintoa (1). Nämä kokonaisuudet liittyvät kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan, mutta niitä käsitellään ainoastaan tarpeellisin ja soveltuvin osin.

Tutkimuksessa ei käsitellä rahoitusriskienhallintaa (2). Rahoitusriskienhallinta on osa kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Rahoitusriskienhallinta ja sen eri osa-alueet muodostavat laajan kokonaisuuden, jonka sisällyttäminen tutkimukseen ei tuo tutkimukseen lisäarvoa. Tutkimuksessa ei muutoinkaan käsitellä taloudellista riskienhallintaa omana kokonaisuutenaan (3). Tutkimuskohteiden vuosikertomuksissa käsitellään taloudellisia riskejä varsin kattavasti. Tutkimuksessa tarkastellaan taloudellisia riskejä yhtenä osana riskienhallinnan kokonaisuutta ja niitä käsitellään tarpeellisin osin.

Tutkimukseen sisältyvän tapaustutkimuksen tutkimuskohteet on valittu useiden tekijöiden perusteella (4). Rajaavien tekijöiden tarkoitus on osaltaan muodostaa tutkimusjoukko, joita tutkimalla tutkimukseen voidaan tuottaa tarkoituksenmukaista informaatiota. Tutkimuksen tutkimuskohteiden valintaperusteita ja rajoituksia käsitellään tarkemmin luvussa tutkimuksen empiirisen osuuden yhteydessä.

Tutkimuksessa esitetään tutkimuskohteiden taloudellisia tunnuslukuja ja reflektoidaan niitä tarpeen mukaan ja soveltuvin osin tutkimuskohteiden riskienhallintaan liittyviin tekijöihin. Tutkimuksessa ei kuitenkaan toteuteta tutkimuskohteiden perusteellisempaa taloudellista analyysiä (5), koska sen toteuttaminen ei tutkimuksen tavoitteiden toteutumisen kannalta ole kriittistä. Taloudellinen analyysi liittyy läheisesti taloudellisten riskien hallintaan, jota tutkimuksessa ei käsitellä omana kokonaisuutenaan. Taloudellisten tunnuslukujen esittämisellä pyritään ensisijaisesti kuvailemaan tutkimuskohteiden organisatorista kokoa sekä toiminnan volyyymia ja laajuutta.

Tutkimuksessa tarkastellaan tutkimuskohteiden riskienhallintaa. Tutkimus ei kuitenkaan ole tutkimuskohteiden riskienhallinnan tarkastus tai arviointi¹ (6). Tutkimuskohteiden analysointi perustuu eksplisiittiseen ja implisiittiseen riskienhallintainformaatioon sekä tutkimushaastatteluihin. Tutkimuskohteiden riskienhallinnan laaja-alaista ja seikkaperäistä arviointia ei tämän tutkimuksen puitteissa ole mahdollista toteuttaa.

1.3 Tutkimustyön tavoitteet

Tutkimustyön *tavoitteet* ovat:

- 1) selvittää kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ja sen jalkauttamisen taustatekijät sekä tarkastella aihepiirin keskeisiä teoriakokonaisuuksia,
- 2) selvittää tutkimuksen kohteina olevien organisaatioiden kokonaisvaltaisen riskienhallintamallin jalkauttamiseen liittyviä avaintekijöitä ja haasteita

Tutkimuksen ensimmäinen tavoite luo perustan tutkimustyölle ja tutkimuksen onnistumiselle. Taustatekijöiden selvittämisen tavoitteena on selventää, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet kokonaisvaltaisen riskienhallinnan syntyyn ja miten kokonaisvaltainen riskienhallinta eroaa traditionaalisesta riskienhallinnasta. Kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan liittyy useita teoreettisia kokonaisuuksia. On tärkeää tarkastella niistä keskeisimpiä, koska jalkauttamisen avaintekijöillä voidaan olettaa olevan yhteys kokonaisvaltaisen riskienhallinnan asiakokonaisuuksiin ja teoriaan. Näin ollen tutkimustyön tavoitteisiin voidaan liittää tutkielman teoreettisen osuuden onnistunut toteuttaminen sekä tutkimuksen keskeisten käsitteiden onnistunut selvittäminen ja määrittäminen.

Tutkimustyön toinen tavoite on tutkimuksen keskiössä. Tutkimustyön toinen tavoite on selvittää tutkimuksen kohteena olevien organisaatioiden kokonaisvaltaisen riskienhallintamallin jalkauttamisprosessin avaintekijöitä ja haasteita. Tavoitteena on etsiä tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen verrattuna hyvän riskienhallinnan tason omaavista tutkimuskohteista yhteisiä piirteitä ja tekijöitä – *kvaliteetteja* ja *teemoja*, jotka liittyvät kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamiseen.

¹ “Riskienhallinnan auditointi”

1.4 Tutkimuksen tieteelliset lähtökohdat

1.4.1 Tutkimuksen metodologia ja tiedonintressi

Tutkimuksen metodologia² eli *tutkimusote* on *kvalitatiivinen*. Tutkimusotetta voidaan luonnehtia myös *toiminta-analyyttiseksi*, joka on konstruktivistisen ja nomoteettisen tutkimusotteen välimuoto. Kvalitatiivisella eli *laadullisella* tutkimuksella tarkoitetaan joukkoa erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä, joita on vaikea määritellä yksiselitteisesti, koska kvalitatiivisella tutkimuksella ei ole omaa teoriaa eikä paradigmaa. Kvalitatiivisella tutkimuksella ei myöskään ole täysin omia tutkimusmetodeja. (Metsämuuronen 2006, 83; Eriksson & Kovalainen 2008, 4 & 298) Termi kvalitatiivinen tutkimus sisältää lukuisia merkityksiä, jotka vaihtelevat tieteenaloittain (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 158).

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohta on todellisen elämän kuvaaminen. Lähtökohtaan sisältyy ajatus, jonka mukaan todellisuus on moninainen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on otettava huomioon, että todellisuutta ei voida pirstoa mielivaltaisesti osiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa todellisen elämän tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toisiaan, joten tutkimuksessa on mahdollista löytää tutkittavasta ilmiöstä monensuuntaisia suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimuskohteen kokonaisvaltaiseen tarkasteluun. (Metsämuuronen 2006, 83)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei voida sitoutua irti tutkijan arvolähtökohdista. Tutkijan arvot muovaavat tutkittavan ilmiön ymmärtämistä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa perinteisten käsitysten mukaista objektiivisuutta on näin ollen mahdotonta saavuttaa, koska tutkija ja tieto ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita kielenpiirteistä, säännönmukaisuuksista, tekstin tai toiminnan merkityksen ymmärtämisestä ja reflektoinnista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 161-162). Hypoteesien merkitys kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen verrattuna vähäisempi (Metsämuuronen 2006, 42).

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat: 1) pyrkimys kokonaisvaltaiseen (holistic) tiedonhankintaan, 2) ihmisen suosiminen tiedonkeruun välineenä, 3) induktiivisen analyysin käyttö,

² Metodologia = oppi tiedonhankkimisen menetelmistä

4) laadullisten metodien käyttö tutkimusaineiston hankinnassa, 5) tutkimuksen otannan ja kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta, 6) tutkimusongelman ja tutkimussuunnitelman muotoutuminen tutkimuksen edetessä, 7) tutkimustapausten ainutlaatuisuuden merkitys tutkimusaineiston käsittelyssä ja tulkinnassa, 8) tutkimusraportin kronologinen esitysmuoto ja 9) pyrkimys tutkittavan ilmiön syvälliseen ja kokonaisvaltaiseen tulkintaan ja ymmärtämiseen (interpretation & understanding). (Eriksson & Kovalainen 2008, 4-5 & 298-300; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157-160)

Kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu käytettäväksi tutkimuksessa, kun a) ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista eikä niinkään niiden yleisluontoisesta jakaantumisesta, b) ollaan kiinnostuneita tietyissä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista, c) halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joita ei voida järjestää kokeeksi tai joissa ei voida kontrolloida kaikkia vaikuttavia tekijöitä ja d) halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista, joita ei voida tutkia kokeen avulla (Metsämuuronen 2006, 88).

Kvalitatiivinen metodologia pohjautuu eksistenstiaalis-fenomenologis-hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan (Metsämuuronen 2006, 88). Tutkimuksen *tiedonintressi* (research philosophy position) on *hermeneuttinen*. Hermeneutiikka tieteenfilosofiana painottaa tulkinnan ja ymmärryksen merkitystä tutkimusprosessin osina – tulkinta ja toiminta ovat tutkimuksen välttämätön osa. Hermeneutiikka on luonteeltaan ontologista³; millainen on todellisuuden olemus ja mitä voimme tietää siitä. Hermeneuttinen tieteenfilosofia on ollut merkittävä tekijä epistemologian⁴ (millainen suhde tutkijalla ja tutkittavalla on, mitä ylipäätään voidaan tietää) myöhemmässä kehityksessä: ymmärrettiin, että eri tieteenaloilla on välttämätöntä tiedostaa ja tutkia ihmisen toimintaa ja ymmärrystä. Merkittävä osa kvalitatiivisesta tutkimuksesta keskittyy ihmisten toiminnan tutkimiseen ja ymmärtämiseen. Näin ollen tulkitseva tiedonintressi on tärkeä osa kvalitatiivista tutkimusta. (Eriksson & Kovalainen 2008, 20-21; Metsämuuronen 2006, 84-88)

Hermeneuttisessa tutkimuksessa pyritään saavuttamaan syvällinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä, tutkimuskohteista ja niiden toiminnasta. Hermeneuttisen tiedonintressin tutkimustyyppi on tulkinta. Termejä hermeneutiikka ja tulkinta käytetäänkin usein rinnasteisina termeinä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 20-21)

³ Ontologia = oppi olevaisen luonteesta

⁴ Epistemologia = oppi tiedosta ja sen olemuksesta

1.4.2 Tutkimusstrategia

Tutkimus on *toimeksiantotutkimus*, jonka tutkimusstrategia (research approach) on yhdistelmä kahdesta kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategiasta: *tapaustutkimuksesta* ja *toimintatutkimuksesta*.

Tapaustutkimus (case study) on yksi ”kolmesta traditionaalisesta tutkimusstrategiasta”⁵ (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 130). Tapaustutkimus voidaan määritellä empiiriseksi tutkimukseksi, joka monipuolisilla tiedonhankintamenetelmillä tutkii nykyistä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tietyssä ympäristössä. Tapaustutkimus voidaan määritellä myös toiminnassa olevan tapahtuman tutkimukseksi. Tapaustutkimuksen määrittelyn kannalta on haasteellista, että tutkittava tapahtuma tai tapaus voi olla lähes mitä tahansa. (Metsämuuronen 2006, 90)

Tapaustutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat: 1) tutkittavaksi valitaan yksittäinen tapaus, tilanne tai joukko tapauksia, 2) kiinnostuksen kohteena ovat usein prosessit, 3) tapausta tutkitaan luonnollisissa tilanteissa osana tutkimusympäristöä ja 4) aineistoa kerätään useilla metodeilla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 131; Eriksson & Kovalainen 2008, 117). Tapaustutkimuksen tavoitteena on kuvailla tutkittavaa ilmiötä, ymmärtää ilmiötä entistä syvällisemmin, tuottaa yksityiskohtaista ja kokonaisvaltaista tietoa ilmiöstä sekä tehdä yleistyksiä tutkimustulosten perusteella (Eriksson & Kovalainen 2008, 117; Metsämuuronen 2006, 91; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 131).

Tapaustutkimuksen hyötyjä ovat esimerkiksi mahdollisuus yleistykseen, vaihtoehtoisten tulkintojen mahdollisuus, tutkimustulosten käytännön sovellettavuus, tutkimustulosten raportoinnin ymmärrettävyys sekä tutkimusraportin lukijan mahdollisuus omiin johtopäätöksiin tutkimuksen tuloksista (Metsämuuronen 2006, 91). Tapaustutkimus tutkii toisaalta, mikä on yhteistä ja toisaalta mikä on erityistä ja yksilöllistä. Tapaustutkimuksen problematiikka liittyy siten tutkimustulosten yleistettävyyteen; yleisesti ottaen tapaustutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä. Tapaustutkimuksen tutkimuskohteista voi kuitenkin löytyä yhtenevyyksiä. Näin ollen tapaustutkimus voidaan ymmärtää askeleena kohti yleistämistä. Yleistäminen ei ole tapaustutkimuksen itsetarkoitus – oleellisempaa tapaustutkimuksessa on tapauksen ymmärtäminen. (Metsämuuronen 2006, 92)

⁵ Kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus, tapaustutkimus

Tapauslähtöisellä, käytännönläheisellä ja todelliseen toimintaan perustuvalla opetuksella on pitkä traditio kauppatieteellisessä ja liiketaloudellisessa opetuksessa. Näin ollen tapaustutkimuksellisen tutkimusstrategia on ollut jo pitkään merkittävä osa kauppa- ja taloustieteellistä tutkimusta. Tapaustutkimuksen etuna kauppa- ja taloustieteellisessä tutkimuksessa pidetään kykyä esittää kompleksisia, vaikeasti tutkittavia ilmiöitä selkeässä ja yksinkertaistetussa muodossa. Toisaalta kauppatieteellistä tapaustutkimusta on kritisoitu liiallisesta käytännönläheisyydestä. Kauppatieteellinen tapaustutkimus on usein leimattu likimääräiseksi ja hataraksi tutkimukseksi, jolta puuttuu tieteellinen täsmällisyys, tarkkuus ja perusteellisuus. Kauppatieteellinen tapaustutkimus onkin usein käytännöllistä ja normatiivista johtuen tutkimuksen motiiveista. (Eriksson & Kovalainen 2008, 116)

Tapaustutkimusta pidetään kvalitatiivisen metodologian tiedonhankinnan yleisimpänä strategiana; lähes kaikki tutkimusstrategiat käyttävät lähestymistapanaan tapaustutkimusta. Lähes kaikki kvalitatiivinen tutkimus on tapaustutkimusta. (Metsämuuronen 2006, 92)

Toimintatutkimus (action research) on todellisessa maailmassa tehtävää pienimuotoista interventiota ja intervention vaikutusten lähempää tarkastelua. Toimintatutkimus on tutkimusstrategia, jonka kautta pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia. Tutkimus on tilanteeseen sidottua (situational), yleensä yhteistyötä vaativaa (collaborative), osallistuvaa (participatory) ja itseään tarkkailevaa (self-evaluative). Toimintatutkimuksessa pyritään vastaamaan käytännön toiminnassa havaittuun ongelmaan tai kehittämään olemassa olevaa käytäntöä. Toimintatutkimus soveltuu hyvin esimerkiksi tilanteisiin, joissa pyritään löytämään käytännönläheinen keino havaitun ongelman ratkaisemiseksi. (Metsämuuronen 2006, 102-103; Eriksson & Kovalainen 2008, 193-196)

Toimintatutkimuksen peruskäsitteet ovat yhteistoiminnallisuus, demokraattisuus sekä teoriaa ja käytäntöä muuttava luonne. (Metsämuuronen 2006, 102-103; Eriksson & Kovalainen 2008, 193-196) Toimintatutkimuksellinen tutkimusstrategia sisältää alalajeja, kuten esimerkiksi tekninen (technical), praktinen (practical, participatory) ja kriittinen (critical) toimintatutkimus (Eriksson & Kovalainen 2008, 196-198; Metsämuuronen 2006, 104). Yhteistä alalajeille on interaktiivisuus ja yhteistyö tutkittavaan ilmiöön tai ongelmaan liittyvän yhteisön jäsenten kanssa (Eriksson & Kovalainen 2008, 208).

Toimintatutkimuksen juuret ovat progressiivisessa, edistyksellisessä pedagogiikassa, joka tutki erityisesti lapsikasvatusta ja siihen liittyviä projektimetoja ja ongelmanratkaisua (Eriksson & Kovalainen 2008, 196-198; Metsämuuronen 2006, 104). Tutkimusstrategian alkuperäinen idea perustuu siten käytännön ongelmanratkaisuun ja ratkaisun tieteelliseen tarkasteluun. Toimintatutkimuksen tarkoitus on päästä mahdollisimman lähelle tutkittavaa ilmiötä tai ongelmaa (Eriksson & Kovalainen 2008, 194). Usein toimintatutkimuksen tekijät ovatkin tutkittavan yhteisön jäseniä. Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää hyväksi lukuisia, erityisesti osallistavia tutkimusmetodeja, joita voidaan käyttää samanaikaisesti. Toimintatutkimuksen tutkimusmetodeja ovat esimerkiksi haastattelut, keskustelut, havainnointi ja kirjallisen materiaalin analyysi. Toimintatutkimus ei teknisestä näkökulmasta ole varsinainen tutkimusstrategia. Se on pikemminkin systemaattinen lähestymistapa sellaiseen tutkimukseen, jonka lähtökohdat ovat osallistuminen ja läheinen suhde tutkittavaan ilmiöön, käytäntöön tai ongelmaan. (Eriksson & Kovalainen 2008, 198-201)

Toimintatutkimus edellyttää tiivistä yhteistyötä tutkittavan yhteisön kanssa (Eriksson & Kovalainen 2008, 198-199). Toimintatutkimuksessa toiminnan ja toimijoiden määrittäminen on tärkeä osa tutkimustyötä. Tässä tutkimuksessa *toiminnalla* tarkoitetaan luodun kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kokonaisuuden sisällyttämistä luonnolliseksi osaksi organisaation strategiaa, johtamistoimintoja ja organisaatiokulttuuria. Tutkimuksen *toimijat* ovat tutkimuskohteiden organisaatio kokonaisuudessaan, tutkimuskohteiden riskienhallintaorganisaatio ja -toiminto sekä tutkimuskohteiden henkilöstö, erityisesti tutkimuskohteiden ylin johto ja riskienhallintatyötä johtava henkilöstö.

Liike-elämän tutkimuksen ja ongelmanratkaisun tarpeet liittyvät usein käytännön ilmiöihin ja ongelmiin, liikeyritysten eri toimintoihin sekä liikeyrityksen toimintaan kokonaisuutena. Liike-elämän tutkimus ja ongelmanratkaisu edellyttävät näin ollen yhteistyötä sekä aktiivista ja osallistuvaa tutkimusotetta. Liike-elämässä ongelmaan on löydettävä tapauskohtainen ja käytännönläheinen ratkaisu. Toimintatutkimus sopiikin yleisesti ottaen liike-elämän tarpeisiin. (Eriksson & Kovalainen 2008, 193-194)

Toimintatutkimuksella voidaan katsoa olevan läheinen yhteys konsultointiin. Molempien tarkoituksena on kehittää olemassa olevia käytäntöjä tai löytää käytännönläheinen ratkaisu ongelmaan. Toimintatutkimuksen ja konsultoinnin suurin ero on ajallinen horisontti. Konsultointiprojektin ajallinen horisontti on rajallinen ja usein lyhyt, kun taas toimintatutkimus

edellyttää pidempää aikahorisonttia käytännön tai ongelman perusteellisempaan ymmärtämiseen, ratkaisemiseen ja raportointiin. (Eriksson & Kovalainen 2008, 208) Toimintatutkimuksen raportoinnin keskeisiä tekijöitä ovat reflektoinnin läpinäkyvyys ja tulosten esittämisen ymmärrettävyys ja käytännönläheisyys. Toimintatutkimuksen tulosten analysointia pidetään yleisesti ottaen haasteellisena (Eriksson & Kovalainen 2008, 205-208).

Toimintatutkimusta kohtaan on esitetty kritiikkiä: Tutkimuksen kohde on spesifi, tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusmenetelmät ovat usein epämääräisiä, tutkimus on vahvasti riippuvainen tutkijasta, tutkimuksen teoriaa ja käytäntöä on usein vaikea yhdistää, tutkija ei välttämättä kykene soveltamaan tutkimustuloksia ja tutkija saattaa pyrkiä löytämään vastauksia omiin kysymyksiinsä kohdistuen samalla tutkimuksen virallisiin tutkimusongelmiin vain vähäistä huomiota. Myös toimintatutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti on usein kyseenalaistettu. (Metsämuuronen 2006, 105-106; Eriksson & Kovalainen 2008, 204-208)

Tutkimuksen ensisijainen tutkimusstrategia on tapaustutkimus. Tutkimus sisältää myös toimintatutkimuksen elementtejä. Toimintatutkimusstrategiaa voidaan näin ollen luonnehtia tutkimuksen toissijaiseksi tai ”avustavaksi” tutkimusstrategiaksi.

1.4.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen päätutkimusmenetelmät ovat: 1) tutkimuskohteiden eksplisiittisen ja implisiittisen riskienhallintainformaation tarkastelu ja 2) tutkimushaastattelu. Tutkimusmenetelmien käytön periaatteita ja käytäntöjä on selostettu tarkemmin tutkimuksen empiirisessä osuudessa. Molemmat tutkimusmenetelmät ovat tyypillisiä kvalitatiivisen tutkimusotteen sekä tapaus- ja toimintatutkimusstrategioiden tutkimusmenetelmiä.

Tutkimuksen teoreettinen osuus tukee ja luo pohjaa empiiriselle osuudelle. Tutkimushaastattelu perustuu vahvasti tutkimuksen teoreettiseen osuuteen. Vaikka tutkimuksen luonnetta ja analyysitapaa voidaan luonnehtia kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisesti induktiiviseksi, vuorottelevat teoria ja empiria tutkimuksessa jatkuvasti. Induktiivisessa tutkimuksessa empiria on ensisijainen tiedonlähde ja analyysia ohjaava osa, kun taas deduktiivisessa tutkimuksessa teoria ohjaa tutkimusta. Tutkimus on näin ollen abduktiivinen; induktiivisen ja deduktiivisen tutkimuksen välimuoto. (Eriksson & Kovalainen 2008, 22-24; Hirsjärvi & Hurme 2001, 136).

Tutkimustulosten analysoinnissa *reflektointi* (reflexivity) on merkittävä tekijä. Reflektoinnilla tarkoitetaan tutkijan raportointia siitä, miten esitettyihin tulkintoihin on päästy (Eriksson & Kovalainen 2008, 12). Reflektointi ei ole itsenäinen tutkimusmetodi, mutta tässä tutkimuksessa sitä voidaan luonnehtia ”tukevaksi” tutkimusmetodiksi, jonka avulla laaditaan tutkimuksen tavoitteiden mukainen *teemoittelu* tutkittavasta ilmiöstä.

1.4.4 Tutkimusprosessi

Tutkimuksen tutkimusprosessi sisältää neljä vaihetta: 1) tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen luominen ja siihen perehtyminen, 2) tutkimuskohteiden valinta ja perehtyminen tutkimuskohteiden riskienhallintaan, 3) tutkimushaastattelun suunnittelu ja toteutus ja 4) tutkimustulosten analysointi ja päätelmien tekeminen.

1.4.5 Tutkimuksen reliaabelius ja validius

Tutkimuksen *reliabiliteetti* tarkoittaa tutkimusten tulosten toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tulkintoja. *Validiteetti* tarkoittaa pätevyyttä, kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Reliabiliteetti ja validiteetti ovat syntyneet kvantitatiivisen, määrällisen tutkimuksen piirissä. Reliaabelius ja validius ovat kvalitatiivisessa tutkimuksessa saaneet erilaisia tulkintoja. Erityisesti validiuden käsite kvalitatiivisessa tutkimuksessa on epäselvä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226-227; Eriksson & Kovalainen 2008, 292) Kvalitatiivista tutkimusta tulisi arvioida klassisten kriteerien lisäksi myös vaihtoehtoisilla kriteereillä, kuten luotettavuus (dependability), läpinäkyvyys (transferability), uskottavuus (credibility) ja yhtenäisyys (conformability). (Eriksson & Kovalainen 2008, 294-295)

Tutkimusta tulee arvioida jatkuvasti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 227). Tämän tutkimuksen reliabiliteetin, validiteetin, luotettavuuden, läpinäkyvyyden, uskottavuuden ja yhtenäisyyden arviointi liittyy kvalitatiivisen tutkimusotteen sekä tutkimusstrategisten ja -metodisten valintojen ominaispiirteisiin. Kvalitatiivisen tapaus- ja toimintatutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti on näistä ominaispiirteistä johtuen mahdollista kyseenalaistaa erityisesti tutkimustulosten yleistettävyyden (generalization) osalta. On kuitenkin huomattava, että tutkimusotteen ja tutkimusstrategisten valintojen perusteella tutkimus pyrkii tutkittavan ilmiön, ongelman ja

käytäntöjen kartoitukseen, kuvailuun, perusteelliseen ymmärtämiseen ja yhteneväisyyksien löytämiseen, ei niinkään yleistyksiin.

Tutkimuksen tutkimuksellinen onnistuneisuus pyritään varmistamaan esimerkiksi 1) tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta, 2) tutkimuksen perusteiden seikkaperäisellä määrittelyllä, 3) triangulaatiolla⁶, 4) tutkittavaa ilmiötä käsittelevien aiempien tutkimusten hyödyntämisellä erityisesti tutkimushaastattelussa, 5) reflektoinnilla, 6) analyysivaiheessa laadittavilla luokitteluilla ja 7) tutkijan ja toimeksiantajan suorittamalla säännöllisellä arvioinnilla.

1.5 Tutkimustyön keskeisimpien käsitteiden määrittely

Riski on tapahtuma, joka toteutuessaan vaikuttaa haitallisesti tavoitteiden saavuttamiseen (COSO 2004b, E. Glossary, 4). Riskin voidaan katsoa pitävän sisällään myös positiivisen hyödyn ja voiton mahdollisuuden (esim. FERMA 2003, 3).

Riskienhallinta on kulttuuri, prosessit ja rakenteet, jotka on ohjattu kartoittamaan potentiaalisia mahdollisuuksia ja hallitsemaan niiden negatiivisia vaikutuksia. (AS/NZS 4360:2004, 4)

Riskienhallinnan viitekehys on riskienhallinnan kokonaisuus, joka käsittää kaikki riskienhallintaan keskeisesti vaikuttavat tekijät.

Riskienhallintaprosessi tarkoittaa riskienhallinnan käytännön toteuttamista. Yksinkertaisimmillaan riskienhallintaprosessi koostuu neljästä vaiheesta: 1) riskien tunnistaminen, 2) riskien arviointi, 3) riskienhallintatoimenpiteiden suunnittelu ja toteutus ja 4) riskienhallinnan arviointi.

Kokonaisvaltainen riskienhallinta, Enterprise Risk Management (ERM) on prosessi, johon vaikuttavat yhtiön hallitus, johto ja työntekijät. Sitä toteutetaan strategia- ja suunnitteluprosessissa koko organisaatiossa. Se on kehitetty tunnistamaan seikkoja, jotka voivat vaikuttaa yhtiöön ja hallitsemaan riskejä määritellyn riskinottohalun piirissä, jotta yhtiön tavoitteiden saavuttaminen olisi riittävän luotettavalla pohjalla. (COSO 2004a, 2) Muita kokonaisvaltaista riskienhallintaa kuvaavia termejä ovat mm. enterprise-wide risk management, holistic risk management ja integrated risk management.

⁶ Tutkimusmenetelmien yhteiskäyttö

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttaminen (ERM Implementation) tarkoittaa luodun kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kokonaisuuden sisällyttämistä luonnolliseksi osaksi organisaation strategiaa, johtamistoimintoja ja organisaatiokulttuuria – jokapäiväistä toimintaa. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan onnistunut jalkauttaminen on organisaatiokohtainen määritelmä eli sille ei ole olemassa yleisiä kriteerejä.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisprosessi (ERM Implementation Process) käsittää ne käytännön toiminnot ja toimet, joiden tuella kokonaisvaltaisen riskienhallinnan johtamis- ja ajattelutapa ja menetelmät sisällytetään osaksi organisaation toimintaa.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kypsyyden (ERM Maturity) tarkoittaa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tasoa ja tasoluokitusta. Luokituksilla (esim. CMMI) määritellään, miten hyvin ja syvällisesti organisaatio on omaksunut ja sisäistänyt määritellyn riskienhallintapolitiikan, riskienhallintamallin ja riskienhallinnan käytännön sekä miten hyvin ja kokonaisvaltaisesti valittua riskienhallintamallia toteutetaan organisaation jokapäiväisessä toiminnassa.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käytäntö (ERM-in-Practice) tarkoittaa organisaation kokonaisvaltaisen riskienhallinnan johtamis- ja ajattelutavan mukaan luotuja riskienhallinnan sisältöjä ja toimia, joita toteutetaan organisaation jokapäiväisessä käytännön toiminnassa kaikilla organisaation hierarkia- ja johtamistasoilla.

Hyvä hallintokäytäntö, corporate governance on OECD:n⁷ määritelmän mukaan kokoelma suhteita yhtiön johdon, hallituksen ja osakkeenomistajien sekä muiden sidosryhmien välillä. Corporate governance tarjoaa rakenteen, jonka avulla asetetaan yhtiön tavoitteet sekä määritellään keinot niiden saavuttamiseksi ja suorituksen valvomiseksi. (Leino, Steiner & Wahlroos 2005, 125)

Riskienhallintastandardit ja -viitekehykset ovat yleispäteviä kehyksiä ja rakenteita, joiden tarkoitus on tukea organisaatioita riskeihin liittyvissä päätöksissä. Riskienhallintastandardeista ja -viitekehysistä käytetään myös yhteisnimitystä *riskienhallintakonseptit*. (Henriksen & Uhlenfelt 2006, 109) Riskienhallintakonseptit ovat yleensä asiantuntijoiden, organisaatioita valvovien ja ohjaavien elinten tai erilaisten komiteoiden ja konsortioiden laatimia. Tunnettuja

⁷ Organization for Economic Cooperation and Development

riskienhallintakonsepteja ovat esimerkiksi DeLoach EWRM⁸, COSO ERM⁹, AS/NZS 4360:2004¹⁰ ja FERMA¹¹.

1.6 Tutkimuksen teoreettinen tausta ja viitekehys

Teoria on kokoelma selittäviä käsitteitä. Teoria on yleistys, jonka piiriin tulee sopia mahdollisimman suuri joukko yksittäistapauksia. Teoriaa voidaan tarkastella oletettuna totuutena (realistinen teoria) tai teorian käytännön toimivuuden näkökulmasta (instrumentaalinen teoria). Teoria on ”hypoteettinen konstruktio”, jonka käytön tarkoituksena on ymmärtää toimintaa. Teorioiden luonteelle on tyypillistä, että samasta ilmiöstä voi olla olemassa useita, myös ristiriitaisia teorioita. (Metsämuuronen 2006, 34-35 & 83)

Tutkimuksen teoria on pitkälti realistista. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan teoreettinen kenttä on laaja. Kenttään voidaan sijoittaa huomattava määrä eri tieteenalojen teoreettisia kokonaisuuksia ja elementtejä. Kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan liittyy esimerkiksi kansantaloustieteen, johtamisen, rahoituksen, laskentatoimen, viestinnän, aikuiskasvatuksen ja turvallisuustekniikan teoreettisia kokonaisuuksia. Tutkimuksessa pyritään kokonaisvaltaiseen tarkasteluun painopisteen ollessa riskienhallintatieteessä ja liiketoiminnassa.

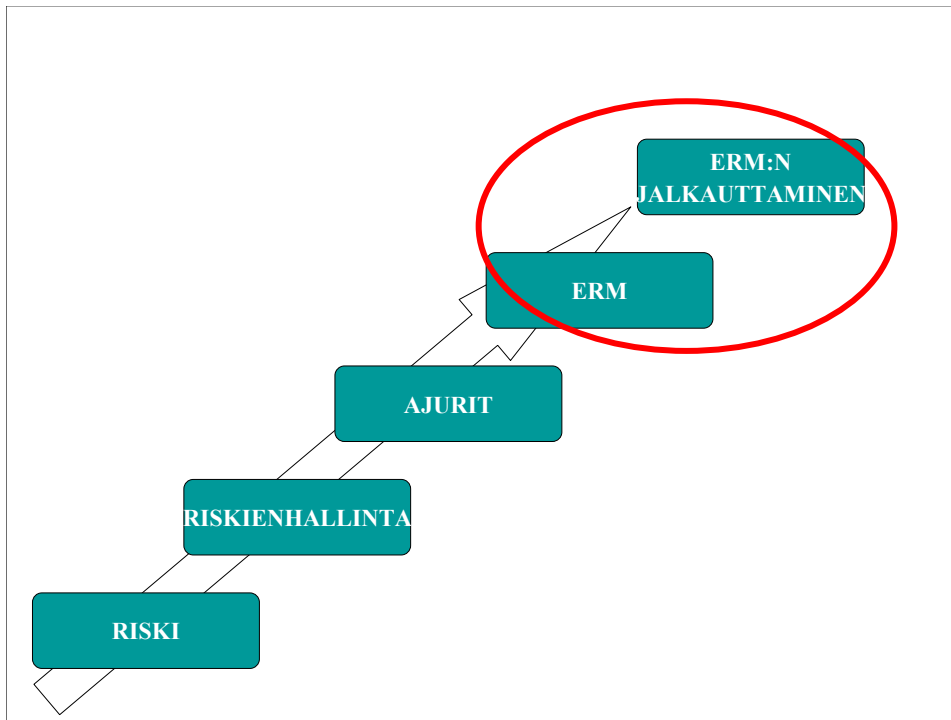
Tutkimuksen teoreettinen tausta muodostuu viidestä elementistä: riski, riskienhallinta, kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ajurit, kokonaisvaltainen riskienhallinta ja kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttaminen. Näistä kokonaisuuksista muodostuu myös tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten luomisen tavoitteena on muodostaa tutkimuksen teoreettisen taustan muodostavista elementeistä looginen kokonaisuus, joka kuvaa kokonaisvaltaista riskienhallintaa ja sen jalkauttamista eri elementeistä koostuvana prosessina. Viitekehys on luotu yhteistyössä toimeksiantajan kanssa tutkimuksen aihealueen teorian, tutkimuskysymysten ja tutkimusten tavoitteiden perusteella. Viitekehukseen on pyritty sisällyttämään tutkimustyön kannalta olennaiset asiakokonaisuudet. Viitekehys on esitetty kuviossa 1.

⁸ Laati James W. DeLoach

⁹ Laati The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

¹⁰ Laati Standards Australia/Standards New Zealand

¹¹ Laati Federation of European Risk Management Associations



KUVIO 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten ensimmäinen elementti rakentuu katsauksesta riskiin käsitteenä. Riskin olemuksesta kumpuaa riskienhallinta. Riskienhallinta kehittyi tarpeesta ennustaa ja hallita tulevaisuuden tapahtumia. Riskienhallinta kehittyi pitkälti markkinatalousjärjestelmän mukana vastaamaan kulloisiakin tarpeita. Traditionaalisen riskienhallinnan edelleen kehittämiseksi oli ja on olemassa ajureita. Ajurit ovat erilaisia ja ne vaikuttavat eri tavoin, mutta niille kaikille on yhteinen nimittäjä: toimintaympäristön muutos. Näiden ajurien vaikutuksesta on syntynyt kokonaisvaltainen riskienhallinta. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttaminen voidaan käsittää osana kokonaisvaltaista riskienhallintaa, mutta johtuen jalkauttamisprosessin vaativuudesta ja onnistumisen tärkeydestä se voidaan määritellä omaksi elementiksi.

1.7 Aihepiiriä käsitteleviä aiempia tutkimuksia ja kirjallisuuskatsaus

1.7.1 Aihepiiriä käsitteleviä aiempia tutkimuksia

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamista ja sen avaintekijöitä on tutkittu varsin vähän. Myös aihepiiriä käsittelevissä aikaisemmissä tutkimuksissa todetaan tutkimuksen vähäisyys.

Aihetta käsittelevät tutkimukset voidaan jakaa kahteen ryhmään; yliopistojen tieteellisiin tutkimuksiin (mm. Colquitt, Hoyt & Lee 1999; Kleffner, Lee & McGannon 2003; Beasley, Clune & Hermanson 2005) ja riskienhallinnan neuvontapalveluita tuottavien yhteisöjen käytännönläheisempiin tutkimuksiin ja mielipidekyselyihin. (mm. Aon 2007, Deloitte 2007). Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan globaalista tilasta ja kehityksestä on laadittu jonkin veran enemmän kartoituksia (mm. Marsh 2008; PricewaterhouseCoopers 2006 & 2008). Nämä tutkimukset käsittelevät kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ajureita ja kehitystä, eivät niinkään kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamista ja jalkauttamiseen liittyviä tekijöitä.

Riskienhallinnan aihepiiriin kuuluvia pro gradu -tutkielmia on niin ikään tehty suhteellisen vähän. Vakuutustieteen alalla (Tampereen yliopisto) Herrainsilta (2006) on tutkinut riskienhallintaa valtionhallinnossa ja Talola (2007) vakuutusyhdistysten vakuuttamiseen liittyvää riskienhallintaa. Lappeenrannan teknillisen yliopiston Kauppätieteen tiedekunnan laskentatoimen laitoksella on laadittu riskienhallintaa erityisesti tilintarkastuksen ja sisäisen tarkastuksen näkökulmasta tarkastelevia pro gradu -tutkielmia. Esimerkiksi Lehikoinen (2006) on tutkinut hyvän hallintotavan vaikutusta osuustoiminnallisten yritysten riskienhallintaan. Rahoituksen tieteenalaan kuuluvia rahoitusriskienhallintaa käsitteleviä tutkielmia on laadittu Helsingin ja Turun kauppakorkeakouluissa sekä Svenska Handelshögskolanissa. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamista ei perustutkintotasolla ole juurikaan tutkittu.

1.7.2 Kirjallisuuskatsaus

Kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta on laadittu paljon kirjallisuutta ja muuta aineistoa. On haasteellista valikoida runsaasta kirjallisuudesta ja muusta materiaalista tutkimuksen kannalta laadukkain, tarkoituksenmukaisin ja käyttökelpoisin aineisto. Kirjallisuus ja muu kirjallinen aineisto voidaan jakaa kuuteen ryhmään: 1) teoriakirjallisuus, 2) artikkelit kokoomateoksissa, 3) suositukset, viitekehykset ja standardit, 4) artikkelit, 5) vuosikertomukset ja internet-sivustot ja 6) tutkimukset ja mielipidekyselyt.

Kokonaisvaltaista riskienhallintaa käsittelevän kirjallisuuden urauurtavana teoksena pidetään usein Neil A. Dohertyn vuonna 2000 julkaisemaa kirjaa ”Integrated Risk Management”. Aihealueen toinen paljon lainattu teos on James Lamin ”Enterprise Risk Management” (2003). (Michael

McMahonin¹² sähköpostiviesti tekijälle 5.2.2008) Nämä kirjat käsittelevät suurilta osin finanssialan organisaatioiden riskienhallintaa eivätkä siten sovellu tutkimuksen teoreettisen osuuden perustaksi sellaisenaan. Näissä kirjoissa esitetyt teoriat ovat kuitenkin kokonaisvaltaisen riskienhallinnan lähtökohtia ja perusteorioita, joten teoksia voidaan käyttää hyväksi soveltuvien osien. Tutkimuksessa käytetään soveltuvien osien myös muita kokonaisvaltaisen riskienhallinnan usein lainattuja teoksia, kuten ”Risk Management” (Crouchy, Galai & Mark 2001) ja ”Essentials of Risk Management” (Crouchy, Galai & Mark 2005). Copenhagen Business Schoolin ja Tampereen yliopiston julkaisemat kokoomateokset ”Perspectives on Strategic Risk Management” ja ”Riskit ja riskienhallinta” täydentävät ja tukevat edellä mainittuja teoksia. Perinteisempää riskienhallintaa käsittelevän kirjallisuuden tutkimuksessa käytettävä runkoteos on Emmett J. Vaughanin vuonna 1997 julkaistu ”Risk Management”.

Riskienhallintastandardeista ja -viitekehyksistä käytetään soveltuvien osien hyväksi COSO ERM -viitekehystä, AS/NZS -standardia sekä FERMA:n julkaisemaa standardia. Standardit ovat rakenteeltaan yhteneväisiä, mutta niissä on paljon laajuus- ja sisältöeroja. Viitekehyksiä ja standardeja käytetään erityisesti riskienhallinnan prosessien kuvauksissa. Tutkimuksessa viitattava lainsäädäntö rajoittuu osakeyhtiölain, kirjanpitolain ja arvopaperimarkkinalain pykäliin, jotka liittyvät riskienhallintaan. Suomen vuonna 2003 laadittu corporate governance -suositus liittyy läheisesti tutkimuskohteisiin ja tutkimukseen. Näin ollen suositusta hyödynnetään tutkimuksessa soveltuvien osien.

Tutkimuksessa käytettävät artikkelit voidaan jakaa riskienhallinta-alan lehdissä ja muissa julkaisuissa julkaistuihin artikkeleihin sekä ”Big Four” -ryhmän¹³ ja muiden riskienhallinnan neuvontapalveluita tuottavien yhteisöjen (esim. Aon, MMC) julkaisemiin artikkeleihin. Artikkelit käsittelevät pääasiallisesti kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ajureita ja hyötyjä. Tutkimuksen lähteinä käytetään myös tieteellisiä artikkeleita, joiden kriittinen ja pohtiva sisältö toimii vastapainona edellä mainittujen yhteisöjen osin markkinointitarkoituksessa tuottamiin artikkeleihin. Lähdekritiikin merkitys tutkimuksessa on näin ollen suuri.

Tieteellisten yhteisöjen ja riskienhallinnan neuvontapalveluita tuottavien yhteisöjen tekemät tutkimukset ja mielipidekyselyt ovat tutkimuksen empiirisen osuuden perusta. Tutkimuksen

¹² Lecturer, Insurance (University of Limerick, Kemmy Business School, Department of Accounting & Finance); www2.ul.ie/web/WWW/Faculties/Kemmy%20Business%20School 2008

¹³ Tilintarkastusyhteisöt Deloitte, Ernst & Young, KPMG ja PricewaterhouseCoopers

empiirisen osuuden toteutus pohjautuu vahvasti aikaisempien tutkimusten tuloksiin ja väittämiin. Myös vuosikertomukset ja internet-sivustot tukevat pääasiassa tutkimuksen empiirisen osuuden toteutusta.

1.8 Marsh Oy – tietoa tutkimuksen toimeksiantajasta

Tutkimuksen *toimeksiantaja* on Marsh Oy:n Risk Consulting Practice. Tutkimuksen ohjaaja toimeksiantajan puolelta on Risk Consulting Practice Leader, KTM Johanna Kattelus. Marsh Oy:n toimiala on vakuutusmeklaritoiminta ja riskikonsultointi. Yhtiö tarjoaa riskeihin, riskien hallintaan ja vakuuttamiseen liittyviä asiantuntijapalveluita.¹⁴ Marsh Oy on erikoistunut suurten ja keskisuurten yritysten, kiinteistöyhtiöiden ja julkisyhteisöjen riskeihin, riskienhallintaan ja vakuuttamiseen liittyviin palveluihin sekä kohderyhmävakuutusohjelmiin¹⁵.

Marsh Oy on yhdysvaltalainen Marsh Inc.:n omistama tytäryhtiö. Marsh Inc. on osa konsernia, jonka emoyhtiö on yhdysvaltalainen Marsh & McLennan Companies, Inc.¹⁶ ¹⁷ MMC on maailmanlaajuisesti toimiva konserni, jonka toimiala on asiantuntijapalvelut. MMC -konserniin kuuluvat Marsh Inc.:n lisäksi seuraavat yhtiöt (toimiala suluissa): Guy Carpenter (jälleenvakuutuspalvelut), Kroll (riskikonsultointi, tietoturvapalvelut), Mercer (henkilöstökonsultointi, ulkoistaminen, sijoituspalvelut) ja Oliver Wyman Group (liikkeenjohdon konsultointi, neuvontapalvelut)¹⁸. Konsernin liikevaihto vuonna 2007 oli 11 miljardia yhdysvaltain dollaria. Konsernin henkilöstön määrä vuonna 2007 oli noin 56 000. (MMC 2008, 11)

Marsh Inc. on MMC -konsernin suurin tytäryhtiö. Yhtiössä työskentelee maailmanlaajuisesti noin 26 000 työntekijää. Yhtiöllä on noin 400 toimipistettä noin 100 maassa. Marsh Inc.:n osuus MMC -konsernin liikevaihdosta oli noin 40 prosenttia vuonna 2007. (MMC 2008, 12) MMC -konsernin operatiiviset yhtiöt Suomessa ovat Marsh Oy (55 työntekijää), Mercer Finland Oy (12 työntekijää) ja Kroll Ontrack (Oy Norman Ibas Ab, 7 työntekijää). Marsh Oy on osa Marsh Inc.:n EMEA¹⁹ -liiketoiminta-aluetta, johon kuuluu 159 toimipistettä ja noin 9100 työntekijää. Suomessa Marsh Oy:llä on neljä toimipistettä: Espoo (päätoimipiste), Turku, Oulu ja Pori. Marsh Oy on perustettu

¹⁴ www.marsh.fi 2008a

¹⁵ www.marsh.fi 2008b

¹⁶ MMC

¹⁷ www.marsh.fi 2008a; MMC 2008, 11

¹⁸ www.marsh.fi 2008c; www.mmc.com 2008; MMC 2008, 12-16

¹⁹ Europe, Middle East & Africa

vuonna 1992. Yhtiön toimitusjohtaja on Olli-Pekka Puikkonen.²⁰ Marsh Oy on Suomen suurin vahinkovakuutusten välittäjä välitettyjen vakuutusmaksujen perusteella. Yhtiön välittämät vahinkovakuutusmaksut olivat yhteensä noin 89 miljoonaa euroa vuonna 2007. (Vakuutusvalvonta 2008)

1.9 Tutkimuksen eettiset näkökohdat

Tutkimusetiikka käsittää tutkimuksen toteuttamistavan ja raportoinnin. Vaikka eettiset kysymykset ja valinnat ovat merkittävä osa kauppatieteellistä tutkimusta, käsitellään niitä tutkimuksissa yleisesti ottaen vähän. (Eriksson & Kovalainen 2008, 62-63)

Tutkimuksen eettinen problematiikka liittyy toimeksiantotutkimuksen luonteeseen. Tutkimuksen toimeksiantaja on yksi vakuutusmeklarialan ja riskikonsultoinnin alan toimijoista sekä Suomessa että kansainvälisesti. Alan eri toimijoilla voi olla toisistaan huomattavasti poikkeavia tutkittavaan ilmiöön liittyviä käsitteitä, näkemyksiä ja käytäntöjä. Tutkimusta ohjaa osaltaan toimeksiantajan edustaja ja tutkimuksessa käytetään runsaasti toimeksiantajan käsitteitä, malleja ja muuta lähdemateriaalia. Näin ollen on olemassa riski, että tutkimuksen näkökulmasta muodostuu yksipuolinen. Toisaalta tutkimuksen toimeksiantaja mahdollistaa suurimman osan tutkimuksen resursseista, ohjauksesta ja asiantuntemuksesta sekä kontaktit tutkimuskohteisiin.

Tutkimuksen eettinen problematiikka pyritään ratkaisemaan tarkastelemalla tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman laaja-alaisesti eri toimijoiden näkökulmista. Tutkimuksessa käsitellään sekä toimeksiantajan että alan muiden toimijoiden käsitteitä, näkemyksiä ja käytänteitä painotuksen ollessa kuitenkin toimeksiantajan lähdemateriaalissa. Toimeksiantajan materiaalia käytetään tutkimuksessa soveltuvin osin ja mikäli materiaalin näkökulma vastaa sekä tutkijan että alan yleistä näkemystä eikä materiaalin sisältö ole ristiriidassa näiden kanssa. Tutkimuksessa pyritään mahdollisimman objektiiviseen tarkasteluun kvalitatiivisen tutkimusotteen viitekehyksessä.

²⁰ Lähde: Marsh Oy

1.10 Tutkimuksen rakenne

Tutkimukseen sisältyy teoreettinen ja empiirinen osuus. Tutkimusraportti noudattelee tutkimuksen loogista ja kronologista järjestystä. Tutkimusraportti sisältää neljä osaa ja seitsemän päälukua.

Pääluvut 1, 2, 3 ja 4 muodostavat tutkimuksen teoreettisen osuuden. Pääluvussa 1 käsitellään tutkimuksen perusteet. Pääluvuissa 2, 3 ja 4 käsitellään tutkimuksen teoreettinen osuus. Teoria esitetään kronologisessa järjestyksessä alkaen riskin olemuksesta, määrittelystä ja perinteisestä riskienhallinnasta päättyen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamiseen ja jalkauttamisen kypsytyteen. Sekä traditionaalinen että kokonaisvaltainen riskienhallinta käsitellään niihin liittyvien osatekijöiden ja kokonaisuuksien kautta. Jäsentelyssä pyritään tuomaan esiin myös kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessimaisuus ja käsittelemään tutkimuksen teoreettinen viitekehys loogisessa järjestyksessä.

Tutkimusraportin viides ja kuudes pääluku muodostavat tutkimuksen empiirisen osuuden. Luvuissa 5 ja 6 käsitellään tutkimuksen empiirisen osuuden tutkimis- ja toteutustapa, tutkimusaineiston keräämiseen, analysointiin ja tulkitsemiseen liittyviä seikkoja, tutkimuskohteet ja niiden valintaperusteet sekä tutkimustulokset. Seitsemännessä pääluvussa esitetään tutkimustulosten perusteella tehdyt päätelmät.

1.11 Tutkimusraportin muotoseikat

Tutkimusraportin muotoilu noudattaa Tampereen yliopiston Oikeustieteiden laitoksen ohjetta ”Pro gradu -seminaari ja -tutkielma – ohjeita työskentelyyn” (lokakuu 2004) sekä Tampereen yliopiston kirjaston ohjeita. Lähdeviitteiden käytössä noudatetaan seuraavaa logiikkaa: 1) kirjalliset lähteet ja termien käännökset ovat tekstinsisäisiä viitteitä ja 2) huomautukset ja sähköiset lähteet ovat alaviitteitä.

2 RISKI JA RISKIENHALLINTA

2.1 Riski – riskienhallinnan lähtökohta

2.1.1 Riskin määritelmiä

Riskin käsitteen määrittely on riskienhallinta-ajattelun ja riskienhallinnan lähtökohta. Määrittely ei kuitenkaan ole yksiselitteistä. Huolimatta siitä, että riskit ovat merkittävä osa yksilöiden jokapäiväistä elämää ja yhteisöjen toimintaa, riskin käsitteelle on olemassa jopa ristiriitaisia määritelmiä. (Marshall 2001, 45) Riskin määritelmä on subjektiivinen sekä tilanne- ja kontekstisidonnainen, joten määrittely voidaan suorittaa eri perustein. Riskille on sekä sanana että määritelmänä olemassa erilaisia merkityksiä (Adams 2007). Riskin määritelmät eroavat siten toisistaan – saman tieteenalan sisällä voi esiintyä erilaisia määritelmiä. Tieteenaloilla, joiden tutkimuskohde on riski, voi esiintyä jopa täysin vastakkaisia riskin käsitteen määritelmiä. (Vaughan 1997, 7) Vaikkei riskille ole olemassa yksimielistä määritelmää, suurin osa määritelmistä sisältää kaksi yhteistä elementtiä: 1) epämääräisyyden ja 2) tappion mahdollisuuden (Vaughan 1997, 8).

Yleisen käsityksen mukaan sana riski (risk) on peräisin italian kielen sanasta ”risicare”, jonka suomennos on ”uskaltaa”. Toisen käsityksen mukaan sanan riski juuret ovat kreikan kielessä, jossa se tarkoittaa ”karin kiertämistä”. (Kuusela & Ollikainen 2005, 16) Arkikielessä sanaa ”riski” käytetään kuvaamaan sitä *vaaraa ja epätietoisuutta*, joka liittyy onnettomuuden mahdollisuuteen (Kuusela & Ollikainen 2005, 15). Riskillä voidaan yleisesti tarkoittaa myös *altistumista epäonnelle ja vastoinkäymisille* (Vaughan 1997, 7). Arkikielessä ja jokapäiväisessä elämässä riski kuvataan, määritellään ja koetaan usein kielteisenä asiana. Myös sanakirjat määrittelevät riskin useimmiten negatiiviseksi asiaksi (Roy 2000, 13).

Liiketoiminnassa riskin määritelmät ovat monipuolisempia, joskin määritelmien lähtökohdat ovat samantapaisia kuin arkikielessä ja jokapäiväisessä elämässä. Myös liiketoiminnassa riski on historiallisesti määritelty negatiivisena asiana. Riski voidaan määritellä *tapahtumaksi* tai *tapahtumasarjaksi*, jolla on negatiivinen vaikutus yrityksen tai muun organisaation tavoitteiden saavuttamiseen (COSO 2004a, E. Glossary, 4; Deloitte 2006, 6). Riski voidaan määritellä myös

tilaksi, jossa on olemassa mahdollisuus negatiiviseen poikkeamaan halutusta tai odotetusta lopputuloksesta. (Vaughan 1997, 8).

Riskin määrittely on muuttunut ajan kuluessa. Muutosta on tapahtunut erityisesti 1900-luvun loppupuolella ja sen jälkeen. Uudempien määritelmien mukaan riski ei ole pelkästään negatiivinen asia. Riski voidaan määritellä myös myönteiseksi *mahdollisuudeksi*. Riskin voidaan näin ollen katsoa omaavan positiivisia ominaisuuksia. Riskin positiivisten ominaisuuksien hallinta voidaan rinnastaa riskinoton myötä syntyvien mahdollisuuksien hyväksikäyttöön (Marshall 2001, 47). Riskin uudempiin määritelmiin on liitetty myös *voiton mahdollisuus* (Vaughan 1997, 16-17). Koganin ja Wallachin vuonna 1964 esittämän määritelmän mukaan riski on kaksitahoinen; toisaalta se sisältää mahdollisuuden ja toisaalta vaaran aspektin. Tätä määritelmää pidetään yleisesti modernin riskienhallinnan tieteellisenä lähtökohtana.

Riskille on olemassa myös varsin neutraaleja määritelmiä. Riski voidaan määritellä sellaisen tapahtuman mahdollisuudeksi, jolla on vaikutusta organisaation tavoitteisiin (AS/NZS 4360:2004, 4). Riski voidaan neutraalisti määritellä myös jonkin tapahtuman todennäköisyyden ja seurausten *yhdistelmäksi*, jonka lopputulos voi olla positiivinen tai negatiivinen. (FERMA 2003, 3)

Riski viittaa tulevaisuuden tapahtumiin. Riskillä ei ole ”objektiivista olemassaoloa”, sillä tulevaisuus on olemassa ainoastaan yksilöiden mielikuvissa. Eri tieteenalat tuottavat tietoa tulevaisuuteen liittyvien mielikuvien tueksi. Tieteen avulla tulevaisuuden tapahtumia voidaan analysoida, ennustaa ja mallintaa. Toisinaan analyysit, ennusteet ja mallit ovat onnistuneita, toisinaan eivät. Tulevaisuuden ennustaminen perustuu olettamuksiin, ei faktoihin. Näin ollen on olemassa asioita, joiden olemassaoloa ei tiedetä – ei tiedetä, mitä ei tiedetä. Tämän niin sanotun Unk-Unk -olettam²¹ perusteella tulevaisuuden ennustaminen on vaikeaa tai jopa mahdotonta. (Adams 2007)

Usein käsitteitä riski ja epävarmuus käytetään samoissa yhteyksissä samaa tarkoittavina asioina. Epävarmuus kuuluu kaikkeen toimintaan. Epävarmuus on *tietämättömyyttä ja epätietoisuutta* tulevista tapahtumista, joiden seuraukset voivat olla kielteisiä tai myönteisiä. Päätöksentekoon liittyy aina riskejä, jotka voivat vaarantaa toiminnan jatkuvuutta ja uhata toiminnan tavoitteiden toteutumista. (Kuusela & Ollikainen 2005, 15) On kuitenkin tärkeää tehdä ero riskin ja

²¹ Unknown-Unknown

epävarmuuden välille. Riskin toteutumisen todennäköisyys ja riskin laajuus voidaan useimmiten arvioida kokemuksen, historian, tilastojen ja laskelmien perusteella. Epävarmuus on tila, jossa riskin toteutumisen todennäköisyyttä ja laajuutta ei pystytä arvioimaan. Käytännössä epävarmuutta on olemassa aina, koska riskejä ei koskaan pystytä arvioimaan täydellisesti. Riski on helpommin hallittavissa kuin epävarmuus. (Marshall 2001, 47)

Riskin määritelmältä puuttuu yleismaailmallinen, universaali määritelmä (Adams 2007). Mikään riskin määritelmä ei ole kaikenkattava. Määritelmät kattavat ja käsittelevät joitakin riskin ulottuvuuksia rajaten usein muut ulottuvuudet määritelmän ulkopuolelle. Kuitenkin riski pyritään useimmiten määrittelemään ja arvioimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja moniulotteisesti. (Marshall 2001, 47) Nykykäsitysten mukaan riski määritellään tapahtumaksi tai tilaksi, joka sisältää sekä negatiivisten että positiivisten seurausten mahdollisuuden. Marsh Oy:n määritelmää mukailten riski voidaan nykykäsityksiä vastaten määritellä seuraavasti:

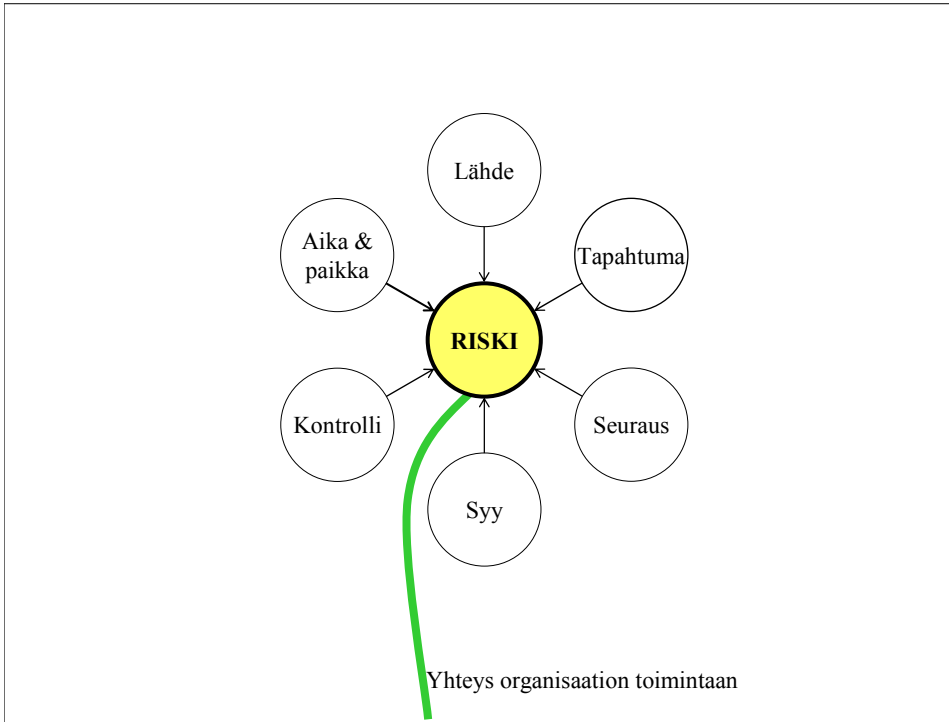
”Riski voi olla mitä tahansa, mikä vaikuttaa yrityksen/yhteisön/yksilön tavoitteiden saavuttamiseen ja/tai toiminta-ajatuksen toteuttamiseen sekä toiminnan jatkuvuuteen.”

2.1.2 Riskin osat

Riskin toteutuminen on seurausta tapahtumasta tai tapahtumasarjasta, johon vaikuttaa joukko tai sarja tekijöitä. Riskin voidaan näin ollen katsoa muodostuvan osista. Riski on osiensa summa. Liiketoiminnassa ja organisaatioiden toiminnassa yleensä riskin voidaan katsoa koostuvan seuraavista osista: 1) lähde, 2) tapahtuma, 3) seuraus, 4) syy, 5) kontrolli, 6) aika ja paikka (AS/NZS 436:2004, 38).

Riskin *lähde* on asia, joka omaa potentiaalia aiheuttaa vahinkoa. *Tapahtuma* on jokin asia, joka toteutuu siten, että a) riskin lähde alkaa vaikuttaa organisaation toimintaan tai b) saavutetaan ajankohta, jolloin valittu riskin mittari tai muu indikaattori saavuttaa tietyn tason. *Seuraus* on a) kahden edellä mainitun riskin osan yhteisvaikutuksen tulos tai b) vaikutus organisaation sidosryhmiin tai voimavaroihin. Riskin *syy* tarkoittaa, a) mitä ja miksi jotain on tapahtunut ja b) mitkä suorat ja epäsuorat tekijät ovat aiheuttaneet riskin toteutumisen. *Kontrollilla* tarkoitetaan yleisesti riskienhallintaa, sen eri vaiheita ja elementtejä. Riskin *ajankohdan ja paikan* määrittelemisellä pyritään selvittämään, minä ajankohtana, missä fyysisessä paikassa ja missä

olosuhteissa riski voi toteutua tai on toteutunut. Riskin osat tulee tunnistaa ja määrittellä erikseen. Itse riskit tulee tunnistaa ja määrittellä riskin osien tunnistamisen ja määrittämisen kautta. (AS/NZS 436:2004, 38) Riskin osat on esitetty ja havainnollistettu kuvioissa 2 ja 3.



KUVIO 2. Riskin osat²²

²² AS/NZS 436:2004, 38

LÄHDE	TAPAH-TUMA	SEURAUUS	SYY	KONT-ROLLI	AIKA & PAIKKA
kemikaali	vuoto	ympäristö- vahinko	inhimillinen erehdys	valvonta- järjestelmät	päiväsaika & vesistön läheisyys
kilpailija	strategia- muutos	markkina- osuuden muutos	kilpailija- seuranta	markkinatut- kimukset ja -seuranta	vuodenaika & markkina- alue
valtion- hallinto	uusi lainsäädäntö	kilpailukyvy- n muutos	olosuhteiden muutokset	toiminnan mukautta- minen	hallituskausi & valtio

KUVIO 3. Riskin osat, esimerkkejä²³

2.2 Riskien ryhmittelyjä

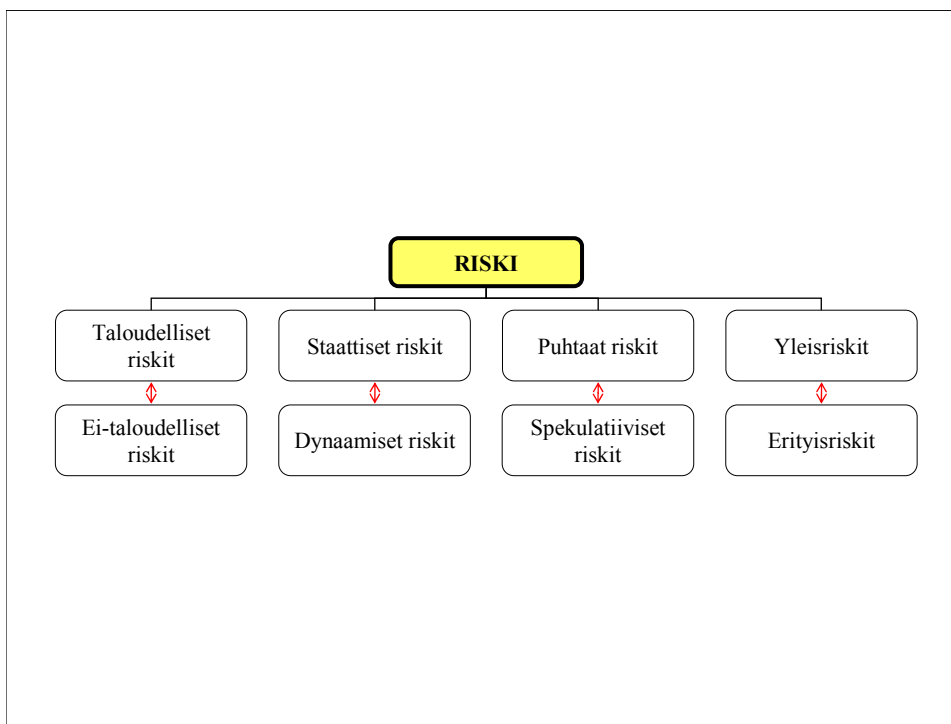
Jokaisella riskillä on lähde²⁴ (source). Riskin lähteitä kutsutaan useissa yhteyksissä myös riskitekijöiksi (risk factor). Riski voi toteutua lukemattomien tekijöiden vaikutuksesta. Erot tekijöiden ja niiden vaikutusten välillä muodostavat perustan riskien ryhmittelyille. Riskien ryhmittely on tärkeä osa riskienhallinnan perustaa. (Vaughan 1997, 13) Riskien ryhmittelyn avulla riskejä voidaan saada yhteismitallisimmiksi ja niitä voidaan paremmin vertailla keskenään. Riskien ryhmittelyn avulla voidaan parantaa yksilön ja yhteisön yleistä riskitietoisuutta sekä yhteistä käsitystä riskeistä ja niiden keskinäisistä suhteista. (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 233) Riskin erilaisista määritelmistä, moniulotteisuudesta ja organisaatioiden toimialojen erilaisuudesta johtuen riskeistä on laadittu lukuisia, toisistaan poikkeavia ryhmittelyjä. Riskien ryhmittely liittyy läheisesti riskin määrittelyyn. Määrittely ja ryhmittely voivat ryhmittelystä riippuen olla päällekkäisiäkin funktioita. Seuraavissa alaluvuissa esitellään neljä erityyppistä riskiryhmittelyä.

²³ AS/NZS 436:2004, 38

²⁴ Ks. 2.1.2

2.2.1 Vaughanin riskiryhmittely

Vaughanin riskiryhmittely perustuu riskien lähteiden ryhmittelyyn sekä riskin aikaisempiin määritelmiin ja ryhmittelyihin. Vaughan ryhmittelee riskit 1) taloudellisiin (financial) ja ei-taloudellisiin (nonfinancial), 2) staattisiin (static) ja dynaamisiin (dynamic), 3) puhtaisiin (pure) ja spekulatiivisiin (speculative) sekä 4) yleis- ja erityisriskeihin (fundamental and particular risks). (Vaughan 1997, 13) Riskiryhmittely on esitetty kuviossa 4.



KUVIO 4. Vaughanin riskiryhmittely²⁵

Riskien ryhmittely taloudellisiin ja ei-taloudellisiin riskeihin perustuu oletukseen, jonka mukaan yksilön tai organisaation toimintaan liittyy usein taloudellinen aspekti ja jonka mukaan toimintaan liittyy taloudellisen tappion tai voiton mahdollisuus. Joskus toimintaan ei taas liity lainkaan taloudellista näkökulmaa. Taloudellinen riski liittyy myös taloudellisen voimavaran (asset) ja tulon (income) suhteeseen. Näin ollen taloudellinen riski, sen laajuus ja vakavuus koostuu kolmesta elementistä: 1) yksilö tai organisaatio, joka altistuu riskille, 2) taloudellinen voimavara ja tulo, jonka heikentyminen tai katoaminen aiheuttaa taloudellisen tappion ja 3) tappion tai voiton mahdollisuus. (Vaughan 1997, 13)

²⁵ Vaughan 1997, 13-17

Vaughanin riskiryhmittely staattisiin ja dynaamisiin riskeihin perustuu Alan H. Willettin²⁶ vuonna 1951 luomaan ryhmittelyyn. Dynaaminen riski on riski, joka on seurausta toimintaympäristön ja talouden muutoksista. Toimintaympäristön ja talouden muutokset voidaan jakaa edelleen kahteen ryhmään: 1) organisaation ulkoiset tekijät ja 2) organisaation sisäiset päätökset. Esimerkkejä organisaation ulkoisista tekijöistä ovat kansantalous, toimiala, kilpailijat, kuluttajat ja regulaatio. Näiden tekijöiden muutokset ovat useimmiten organisaation kontrollin ulottumattomissa ja ne voivat tuottaa organisaatiolle taloudellista voittoa, tappiota tai muuta arvoa. (Vaughan 1997, 13) Organisaation sisäiset päätökset käsittävät mitkä tahansa organisaatiota koskevat päätökset liittyen esimerkiksi tuotantoon, tuotantomenetelmiin, tuotannon rahoittamiseen ja markkinoinnin kohderyhmien valintaan. Päätösten ollessa onnistuneita, organisaatio menestyy – epäonnistuneiden päätösten seuraukset ovat päinvastaisia. Dynaamisten riskien toteutumisen voidaan katsoa hyödyttävän koko yhteiskuntaa pitkällä aikavälillä, koska niitä voidaan luonnehtia myös taloudellisten ja muiden voimavarojen epäonnistuneen kohdentamisen korjauksiksi. Dynaamisten riskien ennakointi on haastavaa, koska niiden toteutuminen on epäsäännöllistä. (Vaughan 1997, 14)

Staattiset riskit ovat riskejä, jotka toteutuvat ilman talouden muutoksia. Esimerkiksi kulutustottumusten, panos-tuotos -suhteen ja tuotantotekniikan pysyvyydestä huolimatta jotkut yksilöt ja organisaatiot tuottavat taloudellista tappiota. Tappion syyt ovat yksilöllisiä. Toisin kuin dynaamiset riskit, staattiset riskit eivät tuota lisäarvoa yhteiskunnalle. Staattisiin riskeihin liittyy usein voimavarojen tuhoutuminen, väheneminen tai niiden hallinnan siirtyminen muulle taholle. Staattiset riskit toteutuvat säännöllisemmin ja ne ovat paremmin ennustettavissa kuin dynaamiset riskit. Näin ollen niitä voidaan hallita helpommin kuin dynaamisia riskejä. (Vaughan 1997, 14).

Riskien ryhmittely puhtaisiin ja spekulatiivisiin riskeihin on peräisin 1960-luvulta²⁷. Spekulatiivinen riski on riski, joka sisältää sekä voiton että tappion mahdollisuuden. Spekulatiivinen riski otetaan ja kannetaan tietoisena voiton ja tappion mahdollisuudesta. Spekulatiivinen riski on siten kaksiulotteinen. Spekulatiivinen riski ja riskinotto ovat yhteydessä dynaamisiin riskeihin ja niihin liittyviin organisaation johdon päätöksentekotilanteisiin. Esimerkiksi yrityksen investointi on spekulatiivinen riski. Puhdas riski on puolestaan tilanne, jossa on olemassa mahdollisuus vain nykyisen tilanteen jatkuvuuteen tai tappioon. Vakuuttamisen kannalta riskien ryhmittely puhtaisiin ja spekulatiivisiin riskeihin on kriittinen. Yleensä vain puhtaita riskejä

²⁶ Willett, A.H. 1951. *The Economic Theory of Risk and Insurance*. University of Philadelphia Press, 14-19.

²⁷ Mowbray, A.H. & Blanchard, R.H. 1961. *Insurance, Its Theory and Practice in the United States*. McGraw-Hill, 6-7.

vakuutetaan. Kaikkia riskiryhmiä ja -tyyppejä on periaatteessa mahdollista vakuuttaa²⁸, mutta vakuuttamisen kustannukset saattavat kohota kustannus-hyöty -suhteen osalta kestäättömiksi ja kannattamattomiksi. (Vaughan 1997, 14) Puhtaat riskit voidaan ryhmitellä myös henkilöriskeihin, omaisuusriskeihin, vastuuriskeihin ja muiden toimista aiheutuviin riskeihin (Vaughan 1997, 16-17).

Vaughanin riskiryhmittely yleis- ja erityisriskeihin pohjautuu 1950-luvulla käytyyn keskusteluun riskin määritelmästä²⁹. Ryhmittelyn perustana ovat erot riskien toteutumisen aiheuttamien tappioiden alkuperässä ja seurauksissa. Yleisriskien aiheuttamien tappioiden alkuperää ja seurauksia ei voida kohdentaa tietylle tekijälle. Yleisriskit ovat ”ryhmäriskejä”, jotka ovat taloudellisten, sosiaalisten ja poliittisten ilmiöiden tai konkreettisten, fyysisten tapahtumien aiheuttamia. Yleisriskit koskevat suurta joukkoa. Erityisriskit ovat riskejä, jotka ovat yksilöllisiä niin riskin alkuperän kuin toteutumisen seurausten suhteen. Erityisriskit voivat olla joko staattisia tai dynaamisia. Esimerkkejä yleisriskeistä ovat työttömyys, sota- tai kriisitila, inflaatio ja luonnonkatastrofit. Erityisriskejä ovat esimerkiksi tulipalo tai pankkiryöstö. (Vaughan 1997, 15)

2.2.2 Lamin riskiryhmittely

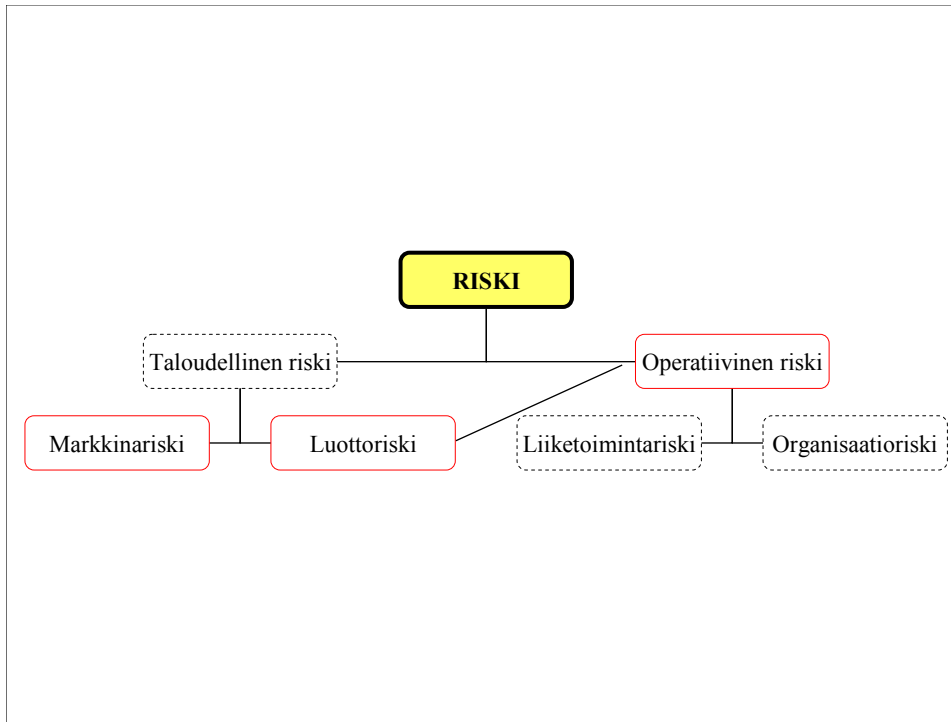
Lamin (2003, 23) mukaan liiketoiminnan riskiryhmittelyjen yhteisenä piirteenä on, että yleensä riskit ryhmitellään kolmeen ryhmään: 1) markkinariski, 2) luottoriski ja 3) operatiivinen riski. Markkinariskillä (market risk) tarkoitetaan riskiä, joka toteutuu esimerkiksi, kun yrityksen tuottamien tuotteiden tai palveluiden hinnat muuttuvat niin, että muutoksella on negatiivisia vaikutuksia yrityksen toimintaan. Luottoriski (credit risk) tarkoittaa riskiä, joka toteutuu esimerkiksi, kun yrityksen asiakas, sopimuskumppani tai sidosryhmä ei kykene suoriutumaan taloudellisista tai muista velvoitteistaan yritystä kohtaan. Operatiivisella riskillä (operational risk) tarkoitetaan yrityksen tai organisaation sisäisten tekijöiden, kuten työntekijöiden, prosessien tai järjestelmien toiminnan heikkenemistä tai lamautumista, tai ulkoista tapahtumaa, jolla on negatiivinen vaikutus yrityksen toimintaan.

Tätä kolmiryhmästä luokitusta voidaan laajentaa. Liiketoimintariski (business risk) on toiminnan tavoitteenmukaisuuden epäonnistumisen mahdollisuus. Organisaatioriski (organizational risk) on puolestaan riski, jonka lähde on esimerkiksi puutteellinen organisaatiosuunnittelu, -rakenne tai

²⁸ Vrt. esim. Lloyd's

²⁹ Kulp, C.A. 1956. Casualty Insurance. Roland Press, 3-4.

riittämättömät henkilöstöön liittyvät voimavarat. Edellä mainitut riskit voidaan luokitella seuraavasti; markkinariski ja luottoriski ovat taloudellisia riskejä ja muut riskit luokitellaan operatiivisiksi riskeiksi. On kuitenkin huomattava, että nämä riskiryhmät sisältävät edelleen eriteltyjä riskien alaluokituksia. (Lam 2003, 23) Lamin riskiryhmittely on esitetty kuviossa 5.



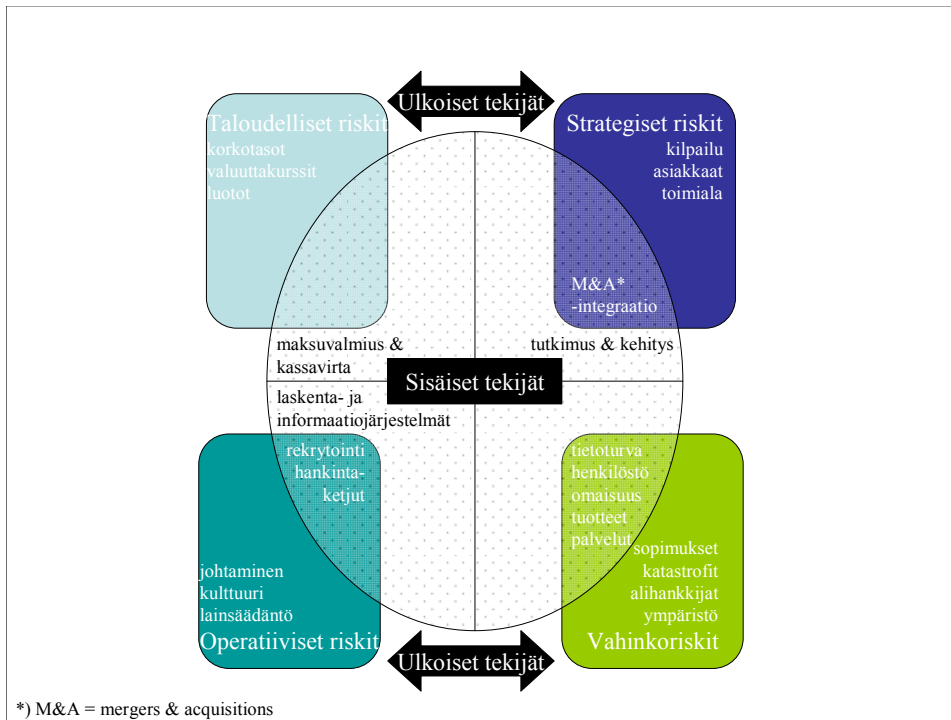
KUVIO 5. Lamin riskiryhmittely³⁰

2.2.3 FERMA:n riskiryhmittely

FERMA:n³¹ vuonna 2003 laatiman riskiryhmittelyn voidaan katsoa sisältävän sekä Vaughanin että Lamin riskiryhmittelyjen ominaispiirteitä. FERMA:n ryhmittelyssä riskit on jaettu niiden lähteen ja tyyppin mukaan. Ryhmittelyn perustana ovat organisaation kohtaamat riskitekijät. Riskit on jaettu taloudellisiin riskeihin (financial risks), operatiivisiin riskeihin (operational risks), vahinkoriskeihin (hazard risks) ja strategisiin riskeihin (strategic risks). (FERMA 2003, 3-4) Ryhmittely korostaa strategisia riskejä omana ryhmänään sekä organisaation kohtaamiin riskeihin liittyviä sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. FERMA:n riskiryhmittely pyrkii kuvaamaan organisaation riskikenttää yhtenevänä kokonaisuutena, jossa riskit ja niihin liittyvät tekijät toimivat vuorovaikutuksessa. FERMA:n riskiryhmittely on esitetty kuviossa 6.

³⁰ Lam 2003, 23-24

³¹ Federation of European Risk Management Associations



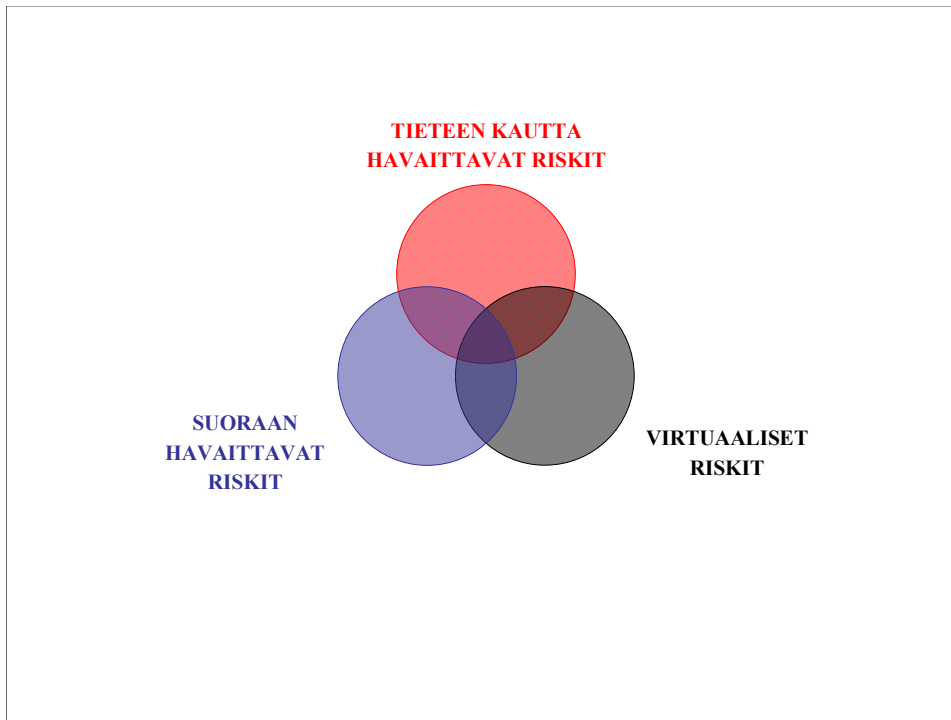
KUVIO 6. FERMA:n riskiryhmittely³²

2.2.4 Adamsin riskiryhmittely

John Adamsin³³ laatima riskiryhmittely eroaa edellä esitetyistä ryhmittelyistä huomattavasti. Adamsin riskiryhmittely perustuu yksilökohtaisten riskien havaitsemiseen, hahmottamiseen ja käsittämiseen sekä inhimilliseen näkökulmaan. Adams jakaa riskit kolmeen ryhmään: 1) suoraan ja 2) tieteen kautta havaittaviin sekä 3) virtuaalisiin riskeihin. Suoraan havaittavia riskejä käsitellään yksilön tai yhteisön tekemän arvioinnin perusteella. Arviointi perustuu vaistoihin, intuitioon ja kokemukseen. Tieteen kautta havaittavia riskejä käsitellään tieteellisten tutkimusmenetelmien tuottaman tiedon perusteella. Riskienhallintaan liittyvä tiede, tutkimus ja käytäntö käsittelevät suurilta osin tieteen kautta havaittavia riskejä. Tieteellisen riskienhallinnan tuottama tieto riskeistä on kehittänyt yksilön ja yhteisöjen riskitietoisuutta ja kykyä hallita riskejä. Virtuaaliset riskit ovat kulttuurillisesti muodostuneita riskejä. Eri kulttuureissa syntyy uskomuksia, vakaumuksia, ennakkoluuloja ja jopa taikauskoa, joiden kautta riskejä käsitellään. Kulttuuristen riskien muodostuminen perustuu tieteellisen riskienhallinnan rajallisiin keinoihin käsitellä kaikkia riskitekijöitä ja riskejä. Adamsin riskiryhmittely on esitetty kuviossa 7.

³² FERMA 2003, 4

³³ Emeritus professor of geography at University College London



KUVIO 7. Adamsin riskiryhmittely³⁴

Adams korostaa riskiryhmien välisten ”raja-alueiden” haasteellisuutta. Mitä kauemmaksi tieteen kautta havaittavien riskien ryhmästä siirrytään kohti ryhmittelyn muita riskiryhmiä, sitä vaikeampaa riskien formaali määrittelemine ja mittaaminen ovat. Seurauksena tästä on, että suoraan havaittavat riskit ja virtuaaliset riskit ovat jatkuvan spekulatiion kohteina, josta seuraa yksilön, yhteisön ja yhteiskunnan kokema epävarmuus. (Adams 2007)

2.2.5 Yhteenveto tutkimuksessa esitetyistä riskiryhmittelyistä

Kuten riskin määritelmät, myöskään riskien ryhmittely ei ole yksiselitteistä eikä riskeille ole olemassa yleispätevää, universaalial ryhmittelyä. On myös huomattava, että tieteen kautta havaittavien ja käsiteltävien riskien lisäksi on olemassa myös näkymättömämpiä, piileviä riskiryhmiä, jotka vaikuttavat jokapäiväiseen elämään ja toimintaan. Riskiryhmittelyt ovat yksilö-, toimiala-, ajankohta- ja kontekstisidonnaisia. Ryhmittelyn toteutus riippuu ryhmittelyn laatijasta, näkökulmasta ja painopisteestä. Ryhmittelyt ovat monipuolistuneet ajan myötä. Uudemmissa ryhmittelyissä³⁵ painotetaan strategista näkökulmaa sekä organisaation sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä ja niiden vuorovaikutusta. Uudemmat riskiryhmittelyt painottavat organisaation kohtaamia riskejä

³⁴ Adams 2007

³⁵ Esim. FERMA:n riskiryhmittely

riskikenttänä – kokonaisuutena, jossa riskit ja niihin liittyvät tekijät toimivat vuorovaikutuksessa ja riippuvuussuhteessa toistensa kanssa. Riskiryhmittelyjen kehitys kuvastaa erityisesti liiketoiminnan painopisteiden muuttumista ja riskienhallinnan kehitystä.

2.3 Riskienhallinnan perusteet

2.3.1 Mitä riskienhallinta on?

Kuten riski, myös riskienhallinta voidaan määritellä eri tavoin. Tieteellisestä näkökulmasta riskienhallinta voidaan määritellä *soveltavan taloustieteen alaksi*, jonka tavoitteena on optimaalinen kustannus-hyöty -tilanne yrityksen tai muun organisaation kohtaaman riskikentän hallinnan osalta. Kustannustehokkaan riskienhallinnan tavoitteena voi olla esimerkiksi riskien pienentäminen tai eliminoiminen (Vaughan 1997, vii). Riskienhallinta on *tieteellinen lähestymistapa* riskikentällä toimimiseen. Vaughanin mukaan riskienhallinnan keinoja ovat riskien ja riskitekijöiden ennakoiminen sekä sellaisten menettelytapojen suunnittelu ja toteutus, jotka minimoivat tai maksimoivat riskitekijöiden ja riskien esiintymistiheyden tai toteutuneen riskin vaikutukset. (Vaughan 1997, 30)

Vaughanin riskienhallinnan määritelmä perustuu kahteen tekijään: 1) tieteelliseen lähestymistapaan (scientific approach) ja 2) riskienhallinnan menetelmiin (risk management tools). Riskienhallinta ei ole perinteisten määritelmien mukainen tiede tai tieteenala. Riskienhallinta on pikemminkin teoriapohjainen tapa tarkastella käytännön kautta todistettuja, koettuja ja opittuja ilmiöitä. Riskienhallinnan menetelmät ovat riskienhallinnan käytännön kannalta tärkeä kokonaisuus. Riskienhallinnan menetelmien kirjo on laaja. Usein menetelmät ryhmitellään kahteen laajaan kategoriaan: 1) riskien kontrollointi ja 2) riskien rahoitus. (Vaughan 1997, 30)

Riskienhallinnan määrittelyssä korostuu usein prosessinäkökulma. Riskienhallinta voidaan määritellä muodolliseksi *prosessiksi*, jonka kautta yrityksen tai muun organisaation on mahdollista ymmärtää ja hallita sisäisiä ja ulkoisia epävarmuustekijöitä, tapahtumia ja olosuhteita (Andersen & Terp 2006, 31; Crouhy, Galai & Mark 2005, 1). Haimesin mukaan riskienhallinta on ennen kaikkea systemaattinen, tilastolliseen tietoon perustuva kokonaisvaltainen prosessi (Haimes 1992, 319). Riskienhallinnan muodostavat kulttuuri, prosessit ja rakenteet, jotka on ohjattu kartoittamaan

potentiaalisia mahdollisuuksia ja hallitsemaan niiden negatiivisia vaikutuksia (AS/NZS 4360:2004, 4). Riskienhallinnan prosessimaisuutta korostaa myös COSO:n³⁶ määritelmä riskienhallinnalle; riskienhallinta on tiettyyn tavoitteeseen liittyvän riskin tunnistaminen, arviointi ja toimenpide (COSO 2004b, E. Glossary, 4). Riskienhallintaprosessin tulee tukea strategian toimeenpanoa, tavoitteiden saavuttamista ja arvонуontia. Prosessin kautta yritys tai muu organisaatio voi tunnistaa, eliminoida, pienentää ja kontrolloida riskejä, pyrkiä hyötymään riskien positiivisista mahdollisuuksista ja välttää riskeille altistumista. (Andersen & Terp 2006, 31)

Toinen riskienhallinnan määrittelyssä korostuva elementti on riskienhallinnan yhteys strategiaan ja strategiseen johtamiseen (Henriksen & Uhlenfelt 2006, 116-121). Strategianäkökulma on ollut osa riskienhallinnan määrittelyä 1990-luvulta alkaen. Vuosituhannen vaihteen jälkeen strategianäkökulma on korostunut määritelmässä. FERMA:n määritelmän mukaan riskienhallinta on keskeinen osa minkä tahansa organisaation *strategista johtamista*. FERMA:n mukaan riskienhallinta on toiminto, jonka kautta organisaatiot metodologisesti arvioivat niihin kohdistuvia riskejä tavoitteenaan tuottaa pysyvää hyötyä yrityksen tai muun organisaation kaikissa toiminnoissa ja koko organisaation toiminnassa yleensä. (FERMA 2003, 3) Riskiryhmittelyjen erilaisuus on riskienhallinnan moniulotteisuuden ja haasteellisuuden perusta.

2.3.2 Nykyaikaisen riskienhallinnan taustaa

Eri tieteenaloilla riskienhallinnan juurten on esitetty löytyvän ihmisrodun, yhteiskunnan ja päätöksenteon historiasta. Ihmisen päätöksenteko ja yhteiskunnan rakenteet ovat olleet perustana riskienhallinnan kehitykselle. Kaupankäynnin, valuuttajärjestelmien ja lainsäädännön kehittyminen on ollut riskienhallinnan kehityksen keskeisin tekijä. (Vaughan 1997, 2-5) Riskienhallinnan varsinaisten juurten on esitetty löytyvän riskien mittaamisen historiasta. Riskien mittaaminen yleistyi renessanssin aikana uskonpuhdistuksen ja yleisen uudistusmielialan vaikutuksesta. Uskonpuhdistuksen johdosta ihmisen tuli ottaa vastuu tekemisistään ja tekojen seurauksista. Uudistusmielialan johdosta ajateltiin myös, ettei menestyksekkäs kaupankäynti ole sattumanvaraista ja menestyksekkään kaupankäynnin turvaaminen edellyttää kaupankäynnin systemaattista valvontaa ja kykyä ennakoida tulevia tapahtumia. (Kuusela & Ollikainen 2005, 20)

³⁶ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

Nykyaikaisen riskienhallinnan (risk management) juurten katsotaan löytyvän Yhdysvaltojen teollistumisesta, joka tapahtui 1900-luvun alussa. Vakuuttamista pidettiin silloin jopa ainoana keinona hallita erityisesti puhtaita riskejä. 1900-luvulla tapahtunut maapalloistuminen (globalisaatio, globalization), taloudelliset kriisit ja luonnonkatastrofit ovat mullistaneet kaupankäynnin ja yhteisöjen toiminnan. Riskienhallinta-ajattelu on kehittynyt muutosten ja mullistusten myötä. Huomattiin, että a) riski on moniulotteinen käsite, b) vakuuttamalla ei kyetä hallitsemaan riskikenttää riittävän kattavasti ja c) riskejä voi ja tulee hallita eri tavoin – oli siis olemassa tarve tehokkaalle riskienhallinnalle. Riskienhallinnan perustoimenpiteiksi luonnehdittiin riskien 1) tunnistamista ja analysointia, 2) siirtämistä (esim. vakuuttaminen, muu taloudellinen suojautuminen), 3) pitämistä omalla vastuulla (esim. varaukset), 4) pienentämistä (esim. työturvallisuuden parantaminen teknisin keinoin) ja 5) välttämistä (esim. strategiapäätökset). Nykyaikaisen riskienhallinnan lähtökohdista kehittyneitä riskienhallintaa (business risk management) on harjoitettu erityisesti finanssialalla, josta se on omaksuttu muille toimialoille. (Vaughan 1997, 27-29; Doherty 2000, 3-12; Crouhy, Galai & Mark 2001, 1-44; Santanen, Laitinen & Kekäle 2002, 19; Lam 2003, 3-23)

2.3.3 Riskienhallinnan tarkoitus ja tavoitteet

Riskienhallinnan *keskeinen motiivi* on yhteisön olemassaolon ja toiminnan jatkuvuuden turvaaminen (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 229). Finanssialalla³⁷ riskienhallinnan tarkoitus on: 1) tunnistaa riskitekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen tuottojen volatilitettiin (volatility) ja arvonluontiin (value creation) ja 2) mitata näiden tekijöiden yhteisvaikutusta (Crouhy, Galai & Mark 2001, 39). Tämä periaate pätee myös muilla toimialoilla toimivien organisaatioiden riskienhallintaan. Organisaatiokohtaiset tekijät, kuten toimiala, strategia ja missio, määrittävät riskienhallinnan lopullisen tarkoituksen ja tavoitteet.

Organisaatiot ovat erilaisia ja ne eroavat toisistaan erityisesti niiden organisaatorakenteen ja hallintotavan osalta. Näin ollen myös organisaatiokohtaiset riskienhallinnan tavoitteet ovat erilaisia. Niiden sisältö on riippuvainen organisaatiokohtaisesta toiminta- ja riskiympäristöstä. Organisaatioiden välisistä eroista huolimatta voidaan tunnistaa *yleishuontoisia riskienhallinnan tavoitteita*. Näitä ovat: 1) läpinäkyvyyden luominen, 2) riskitietoisuuden parantaminen, 3) riskiympäristön hallinta ja 4) keskittyminen riskinottohalukkuuteen. (Andersen & Terp 2006, 31)

³⁷ Esim. pankki- ja vakuutuslaitokset

Läpinäkyvyyden luomisella pyritään siihen, että organisaation johto ja sen sidosryhmät voivat analysoida organisaatioon vaikuttavia riskitekijöitä ja arvioida, miten organisaatio kykenee hallitsemaan riskejään. *Riskitietoisuuden parantamisella* pyritään luomaan sellainen organisaatiokulttuuri, jossa riskitietoisuus on olennainen osa organisaation johdon päätöksentekoa. Riskitietoisuuden parantamisen tavoitteena on, että riskienhallintaan liittyvät asiat otetaan huomioon tehtäessä päätöksiä tulevaisuuden toiminnasta ja että organisaation työntekijät tiedostavat työtehtäviinsä liittyvät riskit ja pystyvät siten välttämään riskien toteutumista ja kehittämään esimerkiksi työturvallisuutta. *Riskiympäristön hallinnalla* tarkoitetaan 1) tulevaisuuden vahinkotapahtumien ja tappioiden todennäköisyyden ja vakavuuden minimoimista, 2) riittävän taloudellisen suojan muodostamista haitallisia tapahtumia vastaan, 3) kykyä luoda ja ylläpitää valmius hallita merkittäviä haitallisia tapahtumia ja 4) riskienhallinnan kustannusten minimoimista. *Keskittyminen riskinottohalukkuuteen* tarkoittaa toisaalta menestymisen todennäköisyyden maksimoimista ja toisaalta organisaatioiden tavoitteiden saavuttamisen epäonnistumiseen liittyvän riskin minimoimista. (Andersen & Terp 2006, 31)

2.3.4 Riskienhallinta prosessina

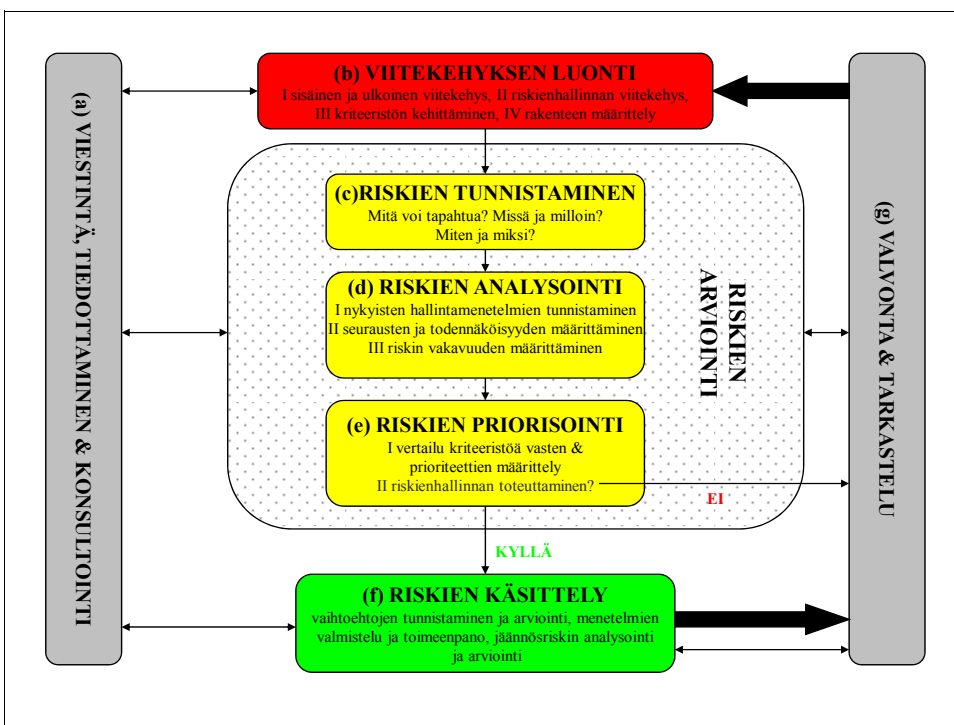
Riskienhallinnan määritelmässä korostuu riskienhallinnan prosessimaisuus. Tieteellinen ja teoreettinen lähestymistapa riskienhallintaan tuo ilmi, että riski ja riskienhallinta muodostuvat osista ja elementeistä, jotka ovat itsenäisiä kokonaisuuksia, mutta jotka toimivat tietystä loogisesta järjestyksessä ja tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään (Vaughan 1997, 34; AS/NZS 436:2004, 38).

Yksinkertaisimmillaan riskienhallinnan prosessin voidaan katsoa koostuvan kolmesta elementistä: 1) riskien tunnistaminen, 2) riskien mittaaminen ja 3) riskien kontrollointi. Useimmiten riskienhallintaprosessin katsotaan kuitenkin koostuvan useammista vaiheista. Samsonin mukaan³⁸ riskienhallintaprosessin keskeisiä elementtejä ovat: 1) riskin tunnistaminen, 2) mittaaminen ja analysointi, 3) kontrollointi ja rahoitus, 4) arviointi ja 5) riskikustannusten laskeminen (Suominen 1998, 135).

³⁸ Samson, D. 1987. Corporate Risk Philosophy for Improved Risk Management. Journal of Business Research. 15, 107-122.

Vaughanin mukaan riskienhallinta on prosessi, joka koostuu kuudesta askeleesta: 1) riskienhallinnan tavoitteiden määrittelystä, 2) riskien tunnistamisesta, 3) riskien arvioimisesta, 4) riskienhallintamenetelmien kartoittamisesta ja valinnasta, 5) riskienhallintamenetelmien toimeenpanosta ja 6) riskienhallinnan toteutumisen arvioinnista ja tarkastelusta (Vaughan 1997, 34-38).

AS/NZS 4360:2004 -riskienhallintastandardin ³⁹ mukaan riskienhallintaprosessi muodostuu seitsemästä vaiheesta: a) kommunikointi ja konsultointi, b) riskienhallinnan viitekehyksen luominen, (c) riskien tunnistaminen, d) riskien analysointi, e) riskien priorisointi, f) riskien käsittely ja g) prosessin valvonta ja tarkastelu. Vaiheet c), d) ja e) muodostavat vaiheen ”riskien arviointi”. Myös ISO:n ⁴⁰ riskienhallintastandardin ⁴¹ luonnoksessa prosessi on esitetty vastaavanlaisena (ISO 2007, 7). Prosessi kuvastaa yleistä nykikäsitystä riskienhallinnasta, sen elementeistä, elementtien vuorovaikutuksesta ja prosessimaisuudesta. Riskienhallinnan prosessi on esitetty kuviossa 8.



KUVIO 8. Riskienhallinnan prosessi⁴²

³⁹ Nk. ”Australian standard”

⁴⁰ International Organization for Standardization

⁴¹ ISO 31000

⁴² AS/NZS 4360:2004, 9 & 14

Organisaation tulee tehdä yhteistyötä sen sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa riskienhallintaprosessin kaikissa vaiheissa (vaihe a). Yhteistyössä tulee ottaa huomioon riskienhallintaprosessin kokonaisvaltaisuus ja sopivat yhteistyömuodot. Prosessin toimivuuden ja onnistumisen kannalta on tärkeää luoda viitekehys (vaihe b), jossa riskienhallintaprosessi toteutetaan. Viitekehysten luontiin liittyy myös riskien mittaamisen käsitteistön ja mittariston sekä riskien analysointityökalujen valinta. Riskien tunnistamisen (vaihe c) kautta organisaatio pyrkii selvittämään, mitä riskejä organisaatio toiminnassaan kohtaa sekä missä, milloin, miksi ja miten riskit voivat toteutua ja miten ne vaikuttavat organisaation toimintaan ja tavoitteiden saavuttamiseen. Riskien analysoinnilla (vaihe d) pyritään määrittämään riskin toteutumiseen ja vaikuttavuuteen liittyvät seikat ja vertailemaan niitä käytettävissä oleviin riskienhallinnan menetelmiin. (AS/NZS 4630:2004, 7)

Riskienhallintaprosessin viidennessä vaiheessa (vaihe e) vertaillaan vaiheissa c) ja d) tunnistettuja ja analysoituja riskejä vaiheessa b) luotuun riskienhallinnan käsitteistöön ja mittaristoon ja tutkitaan riskien positiivisten ja negatiivisten ominaisuuksien välistä suhdetta ja tasapainoa. Vaiheen tarkoitus on luoda perusta riskienhallinnan menetelmien suunnitteluun, valintaan ja priorisointiin. Vaiheessa f) toteutetaan valittu kustannustehokas riskienhallintastrategia ja toimeenpannaan valitut riskienhallinnan menetelmät. Toteutuksen ja toimeenpanon tavoite on toisaalta riskien positiivisten ominaisuuksien realisoituminen ja toisaalta riskien negatiivisten ominaisuuksien ja niistä aiheutuvien kustannusten minimointi ja eliminointi. Riskienhallintaprosessin viimeisessä vaiheessa (vaihe g) seurataan ja tarkastellaan valittujen riskienhallintamenetelmien ja koko riskienhallintaprosessin toimivuutta. Näin voidaan varmistaa, että muuttuva toimintaympäristö ei heikennä riskienhallinnan tasoa. Tämä prosessin vaihe on tärkeä organisaation riskienhallinnan kehittämisen kannalta. (AS/NZS 4360:2004, 8)

Riskienhallinta on mahdollista toteuttaa organisaation eri tasoilla strategisena, taktisena tai operatiivisena toimenpiteenä. Riskienhallinta voidaan toteuttaa valituissa projektimuotoisissa toiminnoissa. Riskienhallinta voi myös tukea kriittisten päätösten tekoa tai organisaation riskikentän tietyissä osissa toimimista. Organisaation sisällä riskienhallinta tulee ymmärtää jatkuvana kehittämisprosessina. (AS/NZS 4360:2004, 8)

2.3.5 Kannattaako riskejä hallita?

Vaikka riskienhallinta on yleisesti tunnustettu organisaatioiden toiminnan osa, on esitetty kysymys, hyötyykö organisaatio riskienhallinnasta.

1990-luvulla tehtyjen tutkimusten⁴³ mukaan yritykset käyttävät riskienhallinnan eri menetelmiä suojautuakseen taloudellisilta riskeiltä, erityisesti rahoitusriskeiltä. Tutkimuksissa havaittiin, että finanssialan yritysten⁴⁴ riskienhallinnan taso on huomattavasti korkeampi kuin muiden alojen yritysten. Riskienhallinnan tason eroihin on olemassa luonnollinen syy: finanssialan yrityksiä ja organisaatioita on sitonut niiden vakavaraisuutta koskeva lainsäädäntö ja muu regulaatio⁴⁵. Muilla aloilla vastaavaa regulaatiota ei ole ollut olemassa tai regulaation vaatimukset eivät yllä finanssialan regulaation tasolle. On esitetty, että muiden toimialojen kuin finanssialan toimijat ovat aina kohdanneet riskejä ja riskit on hallittu menestyksekkäästi ilman erityistä riskienhallintaa. (Crouhy, Galai & Mark 2001, 615-617)

Oletus, jonka mukaan riskejä ei ole tarpeellista hallita, perustuu ”täydellisten pääomamarkkinoiden oletukseen” (Perfect Capital Market⁴⁶ Assumption). Oletuksen⁴⁷ mukaan täydellisillä pääomamarkkinoilla toimivan yrityksen arvo ei muutu taloudellisten transaktioiden myötä. ”Capital Asset Pricing Model”⁴⁸ perustuu osittain samaan oletukseen. CAPM -teorian⁴⁹ mukaan yritysten ei ole tarpeellista hallita erillisiä riskejä vaan keskittyä systemaattisen riskin⁵⁰ hallintaan. Erilliset riskit on jo hallittu osakeyhtiön omistajien ja sijoittajien sijoitussalkuissa. PCM- ja CAPM -oletusten ja mallien perusteella on myös esitetty, että riskienhallinta on ”nollasummapeliä” (zero sum game) – tuottojen volatilitietin hallinta siirtää tuottoja ja kassavirtoja tuleville vuosille eikä yritys voi näin ollen nostaa arvoaan suojautumalla riskejä vastaan. (Crouhy, Galai & Mark 2001, 617-618)

⁴³ Mm. Nance, D.R., Smith, C.W. & Smithson, C.W. 1993. “On the Determinants of Corporate Hedging.” *Journal of Finance* 48(1), 267-284.

⁴⁴ Mm. pankit ja vakuutusyhtiöt & luotto- ja rahoituslaitokset

⁴⁵ Esim. nk. Basel- ja Solvenssi (Solvency) -periaatteet

⁴⁶ PCM

⁴⁷ Esitetty: Modigliani, F. & Miller, M.H. 1958. “The Cost of Capital, Corporation Finance, and the Theory of Investment.” *American Economic Review* 48, 261-297.

⁴⁸ CAPM

⁴⁹ Esitetty: Sharpe, W.F. 1964. “Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium under Conditions Of Risk.” *Journal of Finance* 19, 425-442.

⁵⁰ Nk. beta-riski (β risk)

On myös esitetty, että riskienhallinta estää yritystä keskittymästä ydintoimintoihinsa. Riskienhallinta edellyttää riskienhallintaosaamista. Riskienhallinta edellyttää myös omaa infrastruktuuria ja sekä tiedonhankinta- ja analysointimenetelmiä. Riskienhallinta edellyttää siis huomattavaa määrää taloudellisia ja muita resursseja. Etenkin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä⁵¹ ongelmiksi on koettu puutteellinen osaaminen ja vähäiset resurssit. Näin ollen pk-yritykset eivät harjoita riskienhallintaa samassa laajuudessa kuin suuret yritykset. (Crouhy, Galai & Mark 2001, 618)

Riskienhallinnan kannattavuuden kyseenalaistamisesta huolimatta on yleisesti esitetty, että yritysten ja muiden organisaatioiden kannattaa harjoittaa riskienhallintaa ja että riskienhallinnan tulee olla tietoista ja järjestelmällistä. Kysymys voidaan näin ollen esittää pikemminkin siten, että *miten* yritykset ja muut organisaatiot voivat hallita riskejään järkevästi. Jokaisen organisaation tulee pohtia, mitkä riskit se hyväksyy, mitä vasten se suojautuu ja mitkä se muilla tavoin hallitsee sekä miten paljon taloudellisia ja muita resursseja se on valmis kohdistamaan riskienhallintaan (Crouhy, Galai & Mark 2001, 617).

⁵¹ Nk. pk-yritykset

3 KOKONAISVALTAINEN RISKIENHALLINTA

3.1 Riskienhallinnan viimeaikainen kehitys

3.1.1 Organisaatioiden riskikentän muutokset

Liikeryitysten sekä muiden organisaatioiden ja yhteisöjen toimintaympäristö on muuttunut yhä turbulentimmaksi 1980-luvulta lähtien; innovaatiot muuttavat kilpailuasetelmia nopeaan tahtiin, poliittiset muutokset vaikuttavat taloudellisiin ja yhteiskunnallisiin olosuhteisiin, erilaiset katastrofiriskit uhkaavat kansantalouden ja yhteiskunnan rakenteita entistä voimakkaammin ja rahoitusmarkkinat ovat entistä arvaamattomampia. Esimerkiksi; 1970-luvulla luonnontuhojen korvauksiin kului maailmanlaajuisesti vuositasolla noin 2,4 miljardia euroa, vuosina 1987-2003 13 miljardia euroa, vuonna 2004 36 miljardia euroa ja vuonna 2005 63 miljardia euroa. Korvaukset ovat siis yli kaksikymmenkertaistuneet viimeisen reilun 30 vuoden aikana. Korvaussumman nousu on osittain seurausta vakuutussummien kasvusta eli vakuutustoiminnan ja riskienhallinnan kehityksestä, mutta osittain myös luonnontuhojen määrän kasvusta ja laadun pahenemisesta. Tuhoja ja vahinkoja on pahentanut ”domino-efekti” (domino effect, causality) – riskin toteutuminen käynnistää organisaation sisällä helposti riskien toteutumisen ketjun, joka voi aiheuttaa lisää tuhoa ja vahinkoa. (Suomen Kuvalehti 18/2006, 22)

Toiminnan harjoittaminen nykyolosuhteissa altistaa organisaatiot lukuisille riskeille ja ulkoisille vaikutteille, jotka voivat uhata jopa niiden olemassaoloa, mutta jotka toisaalta tarjoavat organisaatioille uusia mahdollisuuksia. Toimintaympäristön muutokset ja uudentyypiset riskit korostavat tehokkaan riskienhallinnan tarvetta sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. (Andersen 2006, 7; Doherty 2000, 3-12)

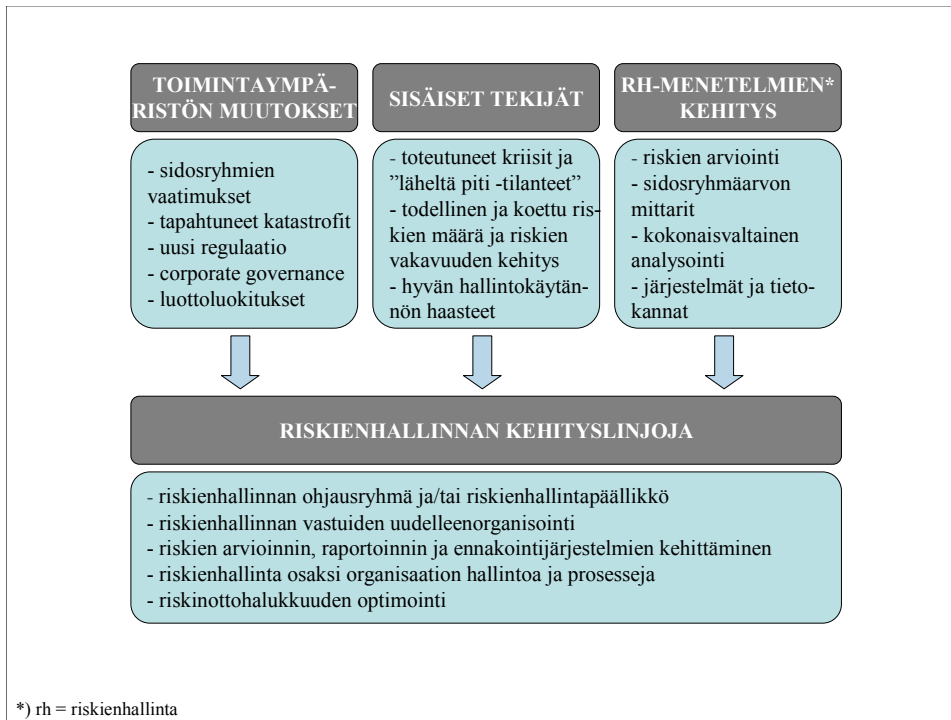
Kasvavan monimutkaisuuden takia organisaatioiden tulee hallita riskejään aikaisempaa perusteellisemmin (Jolly 2005, xxi). Riskienhallinta on perinteisesti nähty yrityksen tai muun organisaation ydinprosesseista ja -toiminnoista erillisenä kokonaisuutena. Riskienhallinta on usein toteutettu erilaisilla teknisillä ja vakuuttamiseen liittyvillä ratkaisuilla. (Lam 2003, 43; Suominen 2005, 164; Schroder 2006, 65) Riskienhallinnan ei kuitenkaan katsota enää olevan pelkästään

defensiivinen toiminto, joka keskittyy vahingontorjuntaan ja tappioiden välttämiseen (Crouhy, Galai & Mark 2005, 9). Uusimpien teorioiden ja määritelmien mukaan riskienhallinta on toiminto, joka tukee organisaation strategista johtamista ja johon sisältyy myös potentiaalisten toimintamahdollisuuksien kartoittaminen sekä niiden hyväksikäyttö. Riskienhallinta voidaan siten nähdä *arvoa tuottavana tekijänä*. (FERMA 2003, 3; Lam 2003, 11; AS/NZS 4360:2004, 4).

1990-luvulla ja vuosituhaten jälkeen tapahtuneet katastrofit (esim. ”syyskuun 11. päivän terrori-iskut”, hurrikaani Katrina, Suomessa ”Nokian vesikriisi”) ja taloudelliset skandaalit (esim. Enronin ja Parmalatin konkurssit, Suomessa Töölön matkatoimiston konkurssi) ovat julkisessa keskustelussa nostaneet pinnalle riskienhallinnan merkityksen. (Suomen Kuvalehti 18/2006, 21-23) Syksyllä 2007 alkanut ja syyskuussa 2008 kärjistynyt ”subprime-kriisi” on korostanut riskienhallinnan merkitystä edelleen. Erityisesti osakeyhtiöiden omistajat, toimintaa valvovat elimet ja luottoluokituslaitokset⁵² ovat enenevässä kiinnittäneet huomiota riskienhallintaan osana organisaatioiden johtamista ja hyvää hallintotapaa. Organisaatioiden ja niiden sidosryhmien tarpeiden pohjalta laadittu uusiin lainsäädäntö, määräykset, asetukset, ohjeet ja standardit ovat vahvasti ohjanneet tätä kehitystä. (FERMA 2003, 3; Lam 2003, 9; Deloitte 2004, 3; Ernst & Young 2006, 2; Schroder 2006, 65; Society of Actuaries 2006, 13; Dreyer & Ingram 2007, 4; Aon 2008, 4; Kauppalehti 20.2.2008, 12-13)

Riskienhallinnan viimeisen vuosikymmenen aikana tapahtuneen kehityksen ajurit voidaan jakaa piirteittäin kolmeen luokkaan: 1) toimintaympäristön muutokset, 2) organisaatioiden sisäiset tekijät ja 3) riskienhallinnan menetelmien ja riskienhallintatyökalujen kehitys. Toimintaympäristön muutokset ovat organisaatioiden ulkopuolisia tekijöitä, jotka vaikuttavat joko suoraan tai välillisesti organisaation toimintaan. Organisaation sisäiset tekijät ovat organisaatiokohtaisia tapahtumia, kokemuksia tai muita asioita, joiden vaikutus kohdistuu suoraan organisaation rakenteisiin ja toimintaan. Riskienhallinnan menetelmien kehityksellä tarkoitetaan uusia riskienhallintamenetelmiä, jotka ovat syntyneet käytännön kokemusten ja tarpeiden, toimintaympäristön muutosten sekä organisaation sisäisten tekijöiden ja tietotekniikan kehityksen vaikutuksesta. (Crouhy, Galai & Mark 2005, 18-23) Riskienhallinnan kehityksen ajurit on esitetty kuviossa 9.

⁵² Esim. Standard & Poor's, Moody's



KUVIO 9. Riskienhallinnan kehityksen ajurit⁵³

3.1.2 Riskienhallinnan kehitys kohti kokonaisvaltaista riskienhallintaa

Voimistunut huomio riskienhallintaa kohtaan on tuonut ilmi, ettei perinteisten riskienhallintamallien avulla riskejä kyettä tunnistamaan, analysoimaan tai hallitsemaan organisaatioiden muuttuneen toimintaympäristön asettamien vaatimusten mukaisesti. Perinteisten riskienhallintamallien mukaan riskit ovat pirstaleisia, siiloutuneita, ja vertailukelvottomia. Perinteiset riskienhallintamallit rajoittavat riskienhallintaa, koska ne keskittyvät enimmäkseen vahingontorjuntaan ja tappion välttämiseen riskien positiivisten ominaisuuksien ja niiden hyödyntämisen sijaan. (DeLoach 2005, 1).

1990-luvulla esitettiin visioita uusista riskienhallintakonsepteista⁵⁴, joissa riskienhallinta oli osa organisaation strategiaa sekä hyvää hallintotapaa⁵⁵. Riskienhallinta nähtiin kokonaisvaltaisena, organisaation toiminnan luonnollisena osana ja prosessina. (Suominen 2005, 164) Näistä visioista kehittyneitä riskienhallintakonsepteja kuvataan yleisesti termillä *Enterprise Risk Management*⁵⁶.

⁵³ Marsh Risk Consulting Practice, London; PricewaterhouseCoopers 2006, 5-6

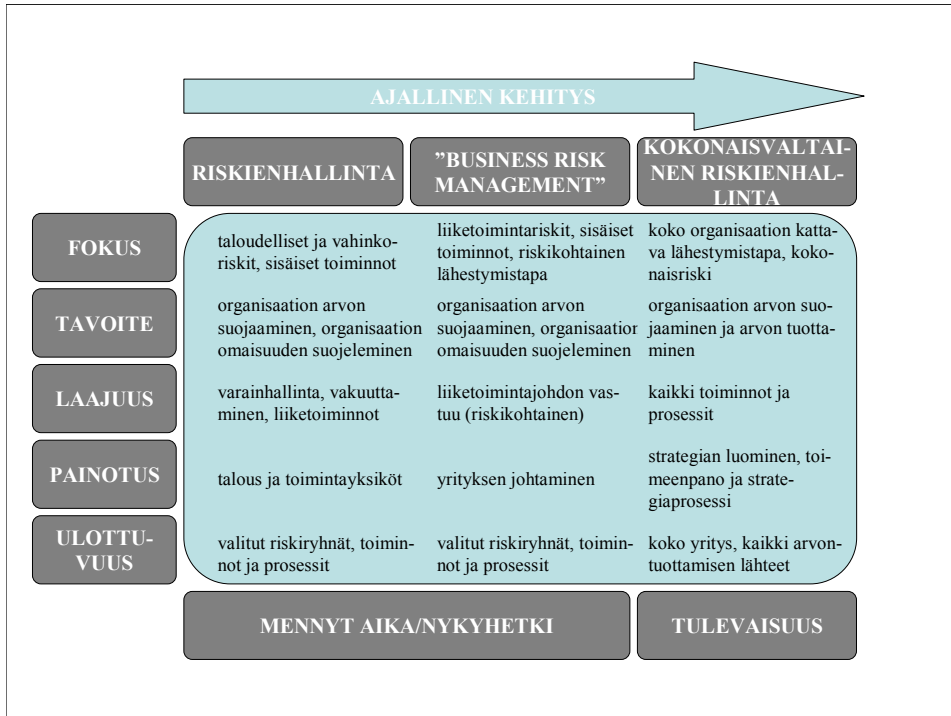
⁵⁴ esim. Haines 1992

⁵⁵ Nk. corporate governance

⁵⁶ ERM

Vaihtoehtoisia termejä ovat mm. ”holistic risk management”, ”integrated risk management” ja ”enterprise-wide risk management”. Termin yleinen suomennos on ”kokonaisvaltainen riskienhallinta”.

Kokonaisvaltainen riskienhallinta eroaa perinteisistä riskienhallinnan lähestymistavoista riskienhallinnan fokuksen, tavoitteen, ulottuvuuden, painotuksen ja syvyyden osalta. ERM korostaa strategianäkökulmaa, riskienhallinnan ulottamista koko organisaatioon ja erityisesti arvon tuottamista riskienhallinnan kautta. Arvon ja arvon tuottamisen määritelmä on organisaatiokohtainen. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan huomio on *kokonaisriskissä* (total risk) – epävarmuustekijöissä ja riskeissä, jotka liittyvät organisaation yhteenlaskettuihin voimavaroihin ja kaikkeen toimintaan. Yhteenlaskettuihin voimavaroihin kuuluvat esimerkiksi aineettomat voimavarat, joita ovat mm. asiakkaat, henkilöstö ja alihankkijat sekä organisaatiokohtaiset voimavarat, kuten esimerkiksi erikoistumisstrategiat, avaintuotteet ja -tuotemerkit sekä tuotekehitysprosessit ja -järjestelmät. Laajentunut fokus on kriittinen tekijä 2000-luvun dynaamisessa toimintaympäristössä. (DeLoach 2005, 1) Riskienhallinnan ”evoluutio” on esitetty kuviossa 10.



KUVIO 10. Riskienhallinnan muutos⁵⁷

⁵⁷ DeLoach 2005, 1

3.2 Mitä kokonaisvaltainen riskienhallinta on?

3.2.1 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan määritelmiä

Kuten riski ja riskienhallinta, myös kokonaisvaltainen riskienhallinta voidaan määritellä eri tavoin. Eri tahot⁵⁸ ovat määritelleet kokonaisvaltaisen riskienhallinnan hieman eri tavoin. Määritelmät ovat kuitenkin pääpiirteittäin samansisältöisiä. Määritelmien painotuserot johtuvat enimmäkseen siitä, että määritelmiä laatineet tahot toimivat eri toimialoilla sekä eri viitekehyksen ja tavoitteiden mukaisesti.

COSO:n kokonaisvaltaisen riskienhallinnan määritelmä on laajasti tunnustettu ja käytetty (esim. Deloitte 2007, 2). COSO:n määritelmä on laaja-alainen ja pitää sisällään olennaiset ja yleisimmät kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan liitetyt elementit. COSO määrittelee kokonaisvaltaisen riskienhallinnan seuraavasti:

”Kokonaisvaltainen riskienhallinta on prosessi, johon vaikuttavat yhtiön hallitus, johto ja työntekijät. Sitä toteutetaan strategia- ja suunnitteluprosessissa koko organisaatiossa. Se on kehitetty tunnistamaan seikkoja, jotka voivat vaikuttaa yhtiöön ja hallitsemaan riskejä määritellyn riskinottohalun piirissä, jotta yhtiön tavoitteiden saavuttaminen olisi riittävän luotettavalla pohjalla.” (COSO 2004a, 3)

*Kokonaisvaltainen riskienhallinta ei ole tietty malli tai konsepti; sille ei ole olemassa yhtä ainoaa määritelmää tai käytännön toteutustapaa. **ERM on ajattelu- ja johtamistapa.** ERM:n tavoite on organisaation *sidosryhmilleen tuottaman arvon kasvattaminen* liittämällä riskienhallinta osaksi organisaation hyvää hallintotapaa ja strategiatyötä. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan *lähtökohtia* ovat prosessinäkökulma, johdon ja työntekijöiden yhteistyö (työntekijöiden osallistuminen riskienhallinnan suunnitteluun ja toimeenpanoon), riskienhallinta osana strategiasuunnittelua, riskienhallinnan jalkauttaminen koko organisaatioon, riskinottohalukkuuden heijastuminen riskienhallinnassa, organisaation johdon sitouttaminen riskienhallintaan, organisaation tavoitteiden saavuttaminen riskienhallinnan avulla ja riskienhallintakulttuurin luominen organisaatioon. (COSO 2004a, 3-7; DeLoach 2005, 1)*

⁵⁸ Esim. Casualty & Actuarial Society, Institute of Internal Auditors, Treasury Board Secretariat of Canada, COSO, The Conference Board of Canada

COSO:n kokonaisvaltaisen riskienhallinnan määritelmässä kiteytyy kokonaisvaltaiselle riskienhallinnalle ominaisia tekijöitä ja kokonaisuuksia: 1) prosessi, 2) ihmisten vaikutus, 3) toteutus strategia- ja suunnitteluprosessissa, 4) toteutus koko organisaatiossa, 5) riskienhallinta määritellyn riskinottohalun piirissä, 6) riittävien varmuustasojen määrittely ja 7) tavoitteiden saavuttamisen tukeminen.

Riskienhallinnan prosessimaisuutta on käsitelty alaluvussa 2.3.4. COSO:n määritelmän mukaan kokonaisvaltainen riskienhallinta on keino organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi, mutta ei saavutus tai päämäärä sinänsä. Riskienhallinta on luonteeltaan jatkuvaa ja jatkuvasti kehittyvää toimintaa (1). Riskienhallintaan vaikuttaa ihmisten panos. Riskienhallinta ei siis ole pelkkää terminologiaa, toimintaperiaatteita ja -ohjeita. Organisaation koko henkilöstön panos on tärkeä riskienhallinnan toteuttamisessa (2). Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan määritelmän mukaan riskienhallinta on osa organisaation strategiasuunnittelua. Riskienhallinnalla voidaan tukea yrityksen strategian suunnittelua ja myös strategian toimeenpanoa (3). Riskienhallinta tulee jalkauttaa ja toteuttaa koko organisaatiossa; kaikilla tasoilla ja kaikissa yksiköissä. Organisaation tulee tarkastella kohtaamiaan riskejä kokonaisuutena ottaen huomioon eri organisaatiotasojen ja yksiköiden riskit (4). Riskienhallinta tulee organisoida siten, että riskienhallinnan avulla voidaan tunnistaa organisaatioon vaikuttavia tekijöitä ja tapahtumia ja että organisaatio voi hallita riskejään määritetyn riskinottohalukkuuden mukaan (5). Riskien arvioinnilla ja riskienhallintatoimenpiteillä pyritään määrittelemään organisaation toiminnan riittävät varmuustasot organisaation johdon ja/tai muun johtavan elimen päätöksenteon tueksi (6). Toimivalla riskienhallinnalla on mahdollista tukea organisaation tavoitteiden saavuttamista. Organisaatioilla voi olla eritasoisia tavoitteita, jotka ovat yksikkökohtaisia. Riskienhallinnan tuottamalla informaatiolla organisaation tavoitteiden toteutumista voidaan seurata ja tarvittaessa ohjata haluttuun suuntaan (7). (COSO 2004a, 3-7)

3.2.2 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehys

Viitekehyksellä pyritään kuvaamaan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kannalta olennaisia kokonaisuuksia ja ympäristöä, jossa riskienhallintaa toteutetaan. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehys perustuu kokonaisvaltaisen riskienhallinnan määrittelyyn. Näin ollen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehysten voidaan katsoa muodostuvan neljästä kokonaisuudesta: 1) infrastruktuuri, 2) prosessi, 3) jalkauttaminen ja 4) kulttuuri.

Organisaation riskienhallinnan infrastruktuurin perustan muodostavat visio ja tahtotila, riskienhallinnan käsitteistö, määritetyt toleranssit ja rajat, prosessit, organisaation hallinto ja riskienhallinnan työkalut. Näiden tekijöiden perusteella muotoutuu ja määrittyy organisaation riskienhallintapolitiikka ja/tai -strategia. Riskienhallintapolitiikka on dokumentti organisaation riskienhallinnan perusteista. Riskienhallintastrategia sisältää organisaation riskienhallinnan tahtotilan ja tavoitteiden määrittelyt riskienhallinnan osalta. Riskienhallintastrategia ja -politiikka luovat perustan kaikille riskienhallintatoimille.

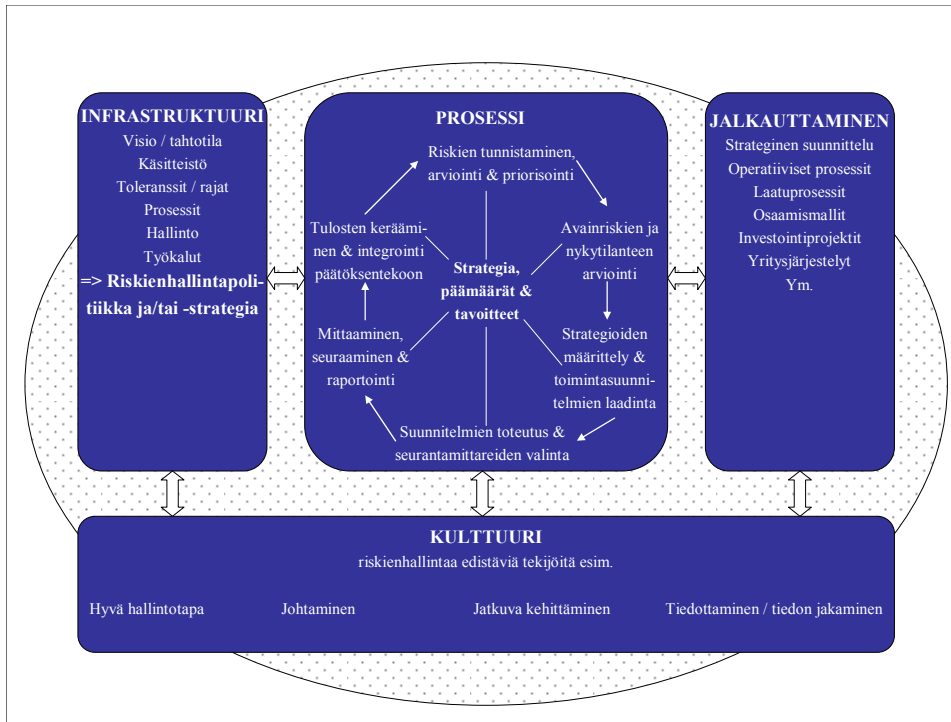
Riskienhallintastrategiaa ja -politiikkaa voidaan tarkastella joko yhtenä tai erillisinä kokonaisuuksina. Toiset organisaatiot ovat laatineet ainoastaan riskienhallintastrategian, toiset ainoastaan riskienhallintapolitiikan. Jaon taustalla on useimmiten nyanssi- eli sävyerot: Strategia ja politiikka ymmärretään usein samaa asiaa tarkoittavaksi, mutta organisaation toimiala ja missio vaikuttavat siihen, mitä nimitystä käytetään. Esimerkiksi julkiset organisaatiot käyttävät enemmän termiä strategia, koska niiden taustalla on esimerkiksi paikallis- tai valtiotasolla toteutettava puoluepolitiikka. Usein organisaatioilla on sekä riskienhallintapolitiikka että -strategia. Nykykäsitysten ja -käytännön mukaan riskienhallintapolitiikka määrittelee riskienhallinnan perusteet, riskienhallintastrategia sisältää keinot toteuttaa riskienhallintapolitiikka.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehyksessä riskienhallintaprosessi toimii yhtenäisellä tavalla läpi organisaation. Prosessissa käytetään riskienhallinnan työkaluja, jotka helpottavat riskien tunnistamisessa, arvioinnissa ja raportoinnissa. Riskienhallintaprosessi tukee organisaation strategiaa, päämääriä ja tavoitteiden toteutumista.

Riskienhallinnan tulee olla osa organisaation normaalia jokapäiväistä toimintaa. Kokonaisvaltaisessa riskienhallintaprosessissa riskien tunnistaminen ja arviointi on sisällytetty osaksi yrityksen strategiatyötä. Riskienhallinnan toimintaperiaatteet ja -tavat on suunniteltu organisaation vuosisuunnitteluun ja suunnitelmien toimeenpanoon sekä erityistilanteisiin (esim. organisaation sisäiset erillishankkeet) sopiviksi. *Jalkauttamisella* pyritään siihen, että riskienhallinta on luonnollinen osa organisaation toimintaa eikä siiloutunut, muusta toiminnasta erillinen kokonaisuus.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehyksen neljäs kokonaisuus muodostuu organisaatiokulttuurista ja siihen liittyvistä tekijöistä. Riskienhallinnan toteuttamista edesauttaa otollinen kulttuuri, joka muodostuu ja kehittyy ajan myötä. Riskienhallintakulttuurin ylläpitoa ja

kehittämistä edesauttavat esimerkiksi hyvä hallintotapa, johtajuus, kyky muutosjohtajuuteen, toiminnan jatkuva kehittäminen, tiedottaminen ja tiedon jakaminen sekä riskienhallintaan liittyvä koulutus. Marsh Oy:n määritelmän mukainen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehys on esitetty kuviossa 11.



KUVIO 11. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehys⁵⁹

3.2.3 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan osatekijät

Kokonaisvaltainen riskienhallintamalli voidaan jakaa avaintekijöihin kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehyyksen⁶⁰ perusteella. Jokaista osatekijää tulee kehittää itsenäisenä toimintona ja kytkeä se riskienhallinnan kokonaisuuteen. Lamin mukaan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan malli koostuu 1) hyvästä hallintotavasta, 2) organisaation linjajohdosta, 3) kokonaisvaltaisesta johtamistavasta, 4) riskien siirtämisestä, 5) riskien arvioinnista ja mittaamisesta, 6) tietoteknisistä resursseista ja 7) sidosryhmäjohtamisesta. (Lam 2003, 51)

Hyvän hallintotavan (1) tarkoituksena on varmistaa, että organisaation johto on luonut riittävät prosessit ja työkalut riskien arviointiin, mittaamiseen ja hallintaan koko organisaatiossa. (Lam 2003,

⁵⁹ Lähde: Marsh Oy

⁶⁰ Ks. 3.2.2

57-68) Organisaation linjajohdon (2) tehtävänä on integroida riskienhallinta organisaation toimintoihin. Näitä toimintoja ovat esimerkiksi kehitystoiminta, tuotesuunnittelu ja -hinnoittelu ja tuotanto. (Lam 2003, 69-82) Kokonaisvaltaisella johtamistavalla (3) tarkoitetaan riskienhallinnan osalta sellaisia menettelytapoja, jotka mahdollistavat organisaation riskitekijöiden kootun ryhmittelyn, arvioinnin ja mittaamisen sekä niiden seurannan asetettujen rajojen ja toleranssien mukaisesti (Lam 2003, 83-93). Riskien siirtäminen (4) on sellaisten riskien pienentämistä tai poistamista, joita a) organisaatio ei riskin vakaavuuden takia voi tai halua kantaa itse ja/tai b) on kustannustehokkaampaa ja yksinkertaisempaa siirtää kolmannen osapuolen, kuten vakuutusyhtiön, vastuulle. Riskien siirtäminen voidaan toteuttaa esimerkiksi vakuuttamalla, käyttämällä rahoitusinstrumentteja (hedging instruments) tai niin sanottuja ART⁶¹-tuotteita (ART products). (Lam 2003, 95-107)

Riskien arviointi- ja mittaamisprosessin (5) tarkoituksena on riskienhallintatyökalujen avulla tuottaa informaatiota organisaation kohtaamista riskeistä. Riskien arviointi- ja mittaamistyökalujen kehitys on mahdollistanut riskien kvantifioinnin (quantification)⁶². Kehittyneiden riskienhallintatyökalujen (esim. skenaarioanalyysit, riski-indikaattorit, ”Economic Capital”, RAROC⁶³, EIC⁶⁴, VaR⁶⁵, Monte Carlo -simulaatio, ns. Top-down ja Bottom-up -mallit) avulla erityisesti luotto-, markkina- ja operatiivisia riskejä⁶⁶ voidaan kvantifioida entistä luotettavammin. (Lam 2003, 109-122). Tietotekniset resurssit (6) tukevat riskien mittaamista ja arviointia. Tietotekniset ratkaisut (esim. käytettävät ohjelmistot ja käyttöliittymät) sekä informaatio- ja tilastointijärjestelmät ovat tärkeä osa koko riskienhallintaa. Niiden avulla on mahdollista havaita piileviä tai muutoin vaikeasti tunnistettavia riskejä. (Lam 2003, 123-132) Sidosryhmäjohtamisen (7) kautta organisaation sidosryhmille tiedotetaan organisaation kohtaamista riskeistä ja riskienhallinnasta. Sidosryhmäjohtaminen ei siis ole pelkästään sisäinen johtamisprosessi. Sidosryhmäjohtamisen tarkoituksena on osaltaan parantaa organisaation läpinäkyvyyttä sidosryhmien silmissä. Sidosryhmille on tärkeää informoida, millaisia riskejä organisaatio toiminnassaan kohtaa, miten organisaation riskienhallinta on organisoitu, miten kehittyntä riskienhallinta on ja miten riskienhallinnassa on onnistuttu. (Lam 2003, 133-145) Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan osatekijät on esitetty kuviossa 12.

⁶¹ Alternative Risk Transfer

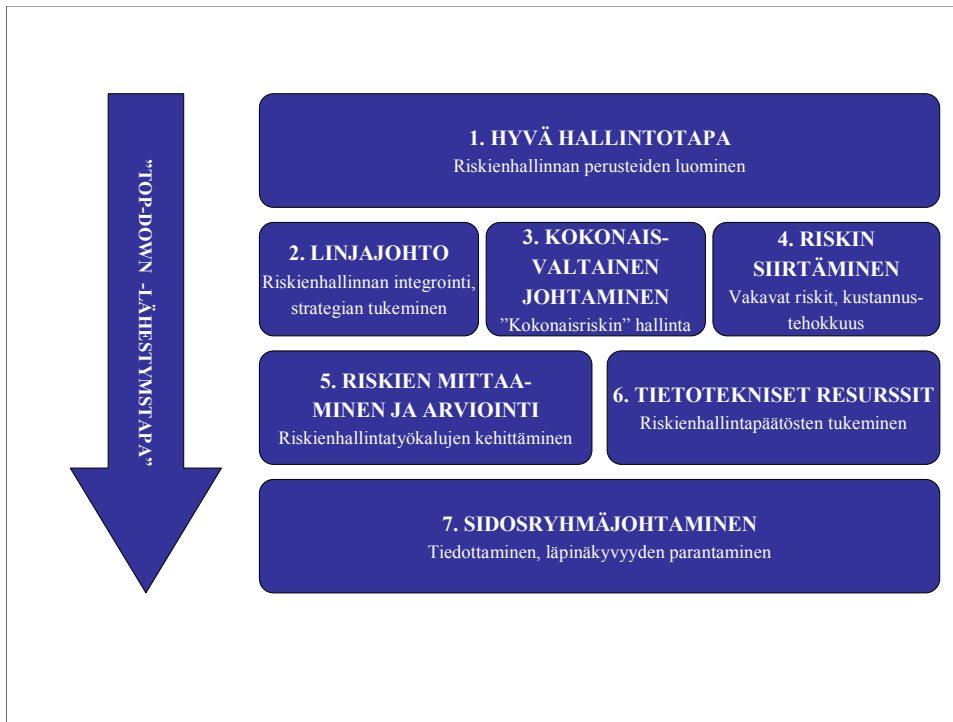
⁶² ”Numeeristaminen”, ”euroistaminen”

⁶³ Risk Adjusted Return On Capital

⁶⁴ Economic Income Created

⁶⁵ Value-at-Risk

⁶⁶ Ks. Lamin riskiryhmittely

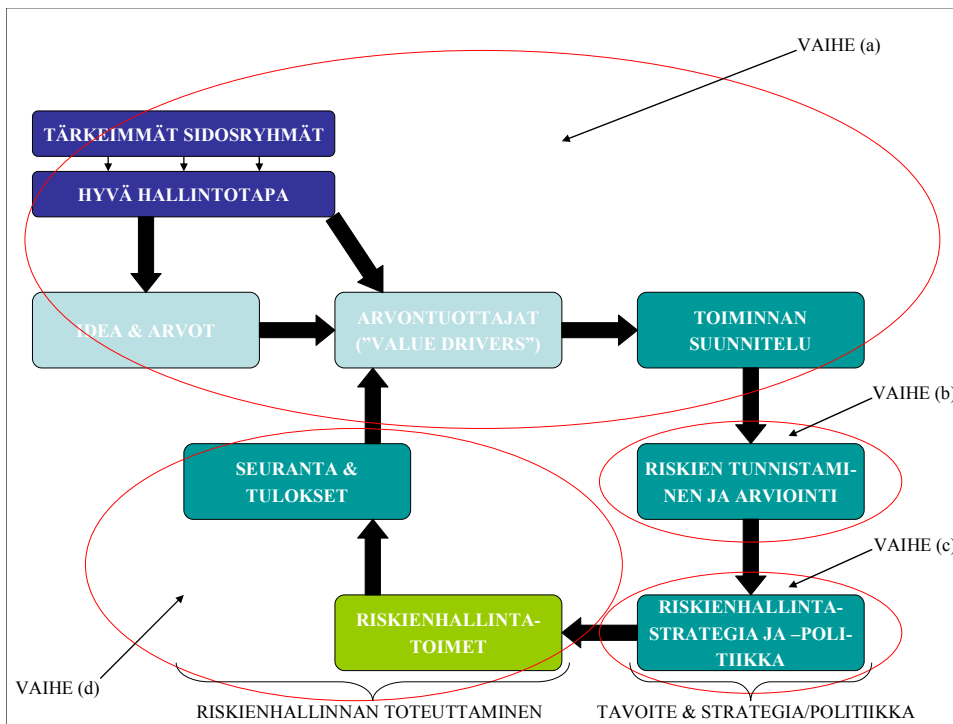


KUVIO 12. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan osatekijät⁶⁷

3.2.4 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessi

Marsh Oy:n määritelmän mukainen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessi on esitetty kuviossa 13. Prosessi voidaan jakaa kahteen päävaiheeseen: 1) riskienhallinnan tavoitteiden asettaminen ja riskienhallintastrategian määrittäminen ja 2) riskienhallinnan toteuttaminen. Prosessi koostuu neljästä vaiheesta: a) riskienhallinnan periaatteiden määrittely, b) riskien tunnistaminen ja arviointi, c) riskienhallintastrategian ja/tai -politiikan luominen ja d) valitun riskienhallintastrategian ja/tai -politiikan toteuttaminen käytännössä. Jokainen prosessin vaihe sisältää oman ”sisäisen prosessinsa” ja vuorovaikutusketjunsä.

⁶⁷ Lam 2003, 51-145



KUVIO 13. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessi⁶⁸

Prosessin ensimmäisessä vaiheessa (riskienhallinnan periaatteiden määrittely) merkittävässä roolissa on organisaation hallintotapa, jonka luonne perustuu pitkälti organisaation ylimmän johdon (liikeyrityksessä hallitus ja johtoryhmä) ja tärkeimpien sidosryhmien (liikeyrityksessä omistajat) arvomaailmaan. Hyvä hallintotapa määrittelee organisaation toiminnan periaatteet (toiminta-ajatus, arvot, ajurit, toimintasuunnitelmat) ja tätä kautta riskienhallinnan periaatteet eli riskienhallintapolitiikan. Riskienhallintapolitiikka määrittellään siis tukemaan organisaation toimintaperiaatteita ja tavoitteita. Riskienhallinnan periaatteiden keskeisiä teemoja ovat *riskinkantokyvyn ja riskienkantohalun määrittelyminen*.

Riskien tunnistaminen ja arviointi (vaihe b) seuraa organisaation toimintaperiaatteiden määrittelyä. Vaihe b) on sisällöltään samankaltainen kuin kuvion 8 vaihe ”riskien arviointi”. Vaiheen tarkoituksena on tunnistaa ja arvioida organisaation riskiympäristö ja sen kohtaamat riskitekijät. Riskienhallintastrategian ja/tai -politiikan luominen (vaihe c) on vaiheiden a) ja b) lopputulos. Riskienhallintastrategia ja -politiikka määrittävät riskienhallinnan käytännön toteutuksen. Riskienhallintastrategian laatiminen, erityisesti strategian ”suuntaviivojen” määrittelyminen ja strategian linjaaminen, on usein haasteellista. Riskienhallintastrategian seikkaperäistä määrittelyä seuraa usein strategian käytännön toteutuksen haasteellisuus.

⁶⁸ Lähde: Marsh Oy

Riskienhallinnan käytännön toteutus (vaihe d) on riskienhallinnan onnistumisen kannalta tärkein yksittäinen riskienhallintaprosessin vaihe. Riskienhallinnan käytännön toteuttamistapoja ovat siirtäminen, pitäminen omalla vastuulla, pienentäminen ja välttäminen (toiminnan muutos). Prosessin aiemmat vaiheet muodostavat perustan riskienhallinnalle, mutta vasta käytännön toteutus näyttää, onko organisaation riskienhallinta onnistunutta. Vaiheeseen kuuluu mm. valitun riskienhallintapolitiikan ja riskienhallintamallin jalkautus organisaation toimintaan sekä käytännön riskienhallinnan vuosisuunnittelu. Riskienhallinnan toteutuksen seuranta ja tuloksien arviointi suhteessa riskienhallintapolitiikkaan ja -strategiaan on tärkeää. Riskienhallinnan arvioinnin perustella riskienhallinnan perusteita ja sitä kautta käytännön toteutusta on mahdollista kehittää.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessi on osa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehystä⁶⁹. Prosessi on perusteiltaan samankaltainen verrattuna AS/NZS:n määrittelemään riskienhallinnan yleiseen prosessiin⁷⁰. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessi sisältää samat peruselementit ja vaiheet kuin riskienhallintaprosessi yleisellä tasolla. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessi on kuitenkin laajempi ja kehittyneempi kuin yleinen riskienhallintaprosessi. Kuvion 11 mukaisesti prosessi muodostuu ja toteutuu kiinteässä vuorovaikutuksessa muun viitekehysten, erityisesti ”infrastruktuurin”, kanssa.

On myös huomattava, että kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessi perustuu kokonaisvaltaisen riskienhallinnan osatekijöihin⁷¹. Prosessi rakentuu kuviossa 12 esitettyjen kokonaisuuksien yhteisvaikutuksesta siten, että riskienhallinnan lähtökohta on organisaation hyvä hallintotapa. Prosessi rakentuu alkaen hyvästä hallintotavasta ”ylhäältä alas -mallin” (top-down) mukaan siten, että kaikki osatekijät ovat osa prosessia. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessissa korostuvat kokonaisvaltaisen riskienhallinnan määritelmän mukaiset tekijät ja kokonaisuudet. Hyvän hallintotavan merkitys osana prosessia on korostunut.

3.2.5 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan hyödyt ja rajoitukset

Kuten perinteisempi riskienhallinta, myös kokonaisvaltainen riskienhallinta voi hyödyttää organisaatioita. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan hyödyt ja niiden kokeminen on

⁶⁹ Ks. 3.2.2

⁷⁰ Vrt. 2.3.4

⁷¹ Ks. 3.2.3

organisaatiokohtaista. Tutkimusten ja mielipidekyselyjen⁷² perusteella voidaan kuitenkin yksilöidä yleisiä hyötyjä, joita kokonaisvaltaisen riskienhallintamallin käyttäminen on synnyttänyt organisaatioissa.

PricewaterhouseCoopers Oy⁷³ on vuosina 2004, 2006 ja 2008 tutkinut noin 30 suurimman suomalaisen yhtiön riskienhallintaa. Vuoden 2008 tutkimukseen osallistuneista yhtiöistä selkeä enemmistö (69 %) ilmoitti, että he käyttävät ERM-prosessia tai muuta ERM-metodia riskienhallintansa käytännön toteuttamisessa. Vain noin neljä prosenttia tutkimuskohteista ilmoitti, etteivät edes harkitse kokonaisvaltaisen riskienhallinnan toteuttamista toiminnassaan. (PricewaterhouseCoopers 2006, 3-6) Sekä vuoden 2004, 2006 että 2008 tutkimuksen mukaan kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta saatavat hyödyt liittyvät pääsääntöisesti liiketoimintaan liittyvän parempaan kontrollointiin ja ennustettavuuteen sekä tappioiden välttämiseen. Erot tutkimusten välillä ovat pieniä. Vuoden 2008 tutkimuksessa epävarmuuden paremman kontrollon merkitys korostui aiempia tutkimuksia enemmän; yli 90 prosenttia tutkimuskohteista piti epävarmuuden parempaa kontrollointia ERM:n merkittävimpänä hyötynä. Vuoden 2008 tutkimuksessa kävi ilmi myös, että verrattuna vuosien 2006 ja 2004 tutkimuksiin verrattuna yhä useampi yritys katsoo kokonaisvaltaisen riskienhallinnan parantavan yrityksen mahdollisuuksia saavuttaa tavoitteensa (yli 70 %). Lisäksi vuoden 2008 tutkimuksessa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan hyötyinä korostuivat maineriskin hallinta (n. 65 %) ja tehostuneet liiketoimintaprosessit (n. 60 %). Noin 35 prosenttia tutkimuskohteista koki ERM:n mahdollistavan ja tukevan uusien liiketoimintamahdollisuuksien kartoittamista, mutta vain noin 15 prosenttia uusien tuotteiden viemistä markkinoille. Vuosiin 2004 ja 2006 verrattuna vuoden 2008 tutkimuksessa esiintyi uusi kokonaisvaltaisen riskienhallinnan hyöty: alentuneet pääomakustannukset. Noin 10 prosenttia tutkimuskohteista piti alentuneita pääomakustannuksia yhtenä ERM:n hyötynä. Tutkimuksen mukaan kokonaisvaltaisen riskienhallinta nähdään yleisesti ottaen yritysten toimintaa hyödyttävänä tekijänä. (PricewaterhouseCoopers 2006, 12; PricewaterhouseCoopers 2008; 12)

PwC:n tutkimusten mukaan ERM:n merkittävimpiä hyötyjä ovat: 1) epävarmuuden parempi kontrollointi, 2) tappioiden välttäminen, 3) tavoitteiden parempi saavutettavuus, 4) maineriskin tehokkaampi hallinta, 5) toimintaprosessien tehostuminen, 6) tuottojen alhaisempi volatilitaetti, 7) osakkeen arvon nousu, 8) uusien liiketoimintamallien tehokkaampi kartoitettavuus, 9)

⁷² Mm. Aon 2007, Deloitte 2007, Marsh 2008, PricewaterhouseCoopers 2006 & 2008

⁷³ PwC

analyttikoiden ja luottoluokituslaitosten tekemien arviointien paraneminen ja 10) organisaation toimintaa valvovien elinten myönteisempi suhtautuminen (PricewaterhouseCoopers 2008, 12). Muut tutkimukset ja mielipidekyselyt tukevat PwC:n tutkimusten tuloksia (esim. Aon 2007, Deloitte 2007, Marsh 2008).

Kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla on myös rajoitteensa. ERM:n rajoituksia voidaan tarkastella neljästä näkökulmasta: 1) tulevaisuuden epävarmuus, 2) johtamisen rajalliset mahdollisuudet, 3) riskienhallintaprosessin onnistuneisuus, 4) inhimilliset tekijät ja 5) kustannus-hyöty -näkökulma. Riskit ja riskienhallinta liittyvät tulevaisuuden tapahtumiin. Tulevaisuutta voidaan analysoida ja ennustaa, mutta kukaan ei tiedä varmuudella, mitä tulevaisuudessa tapahtuu ja mitkä tekijät vaikuttavat riskien toteutumiseen tai toteutumattomuuteen (1).

Riskienhallinta tukee organisaation päämäärien saavuttamista. ERM suunnitellaan organisaation mission, vision, strategian ja tavoitteiden perusteella tukemaan niiden saavuttamista. On kuitenkin epävarmaa, toteutuvatko organisaation strategia, tavoitteet ja muut päämäärät suunnitellusti. Poikkeamat päämäärien saavuttamisessa vaikuttavat riskienhallinnan tehokkuuteen. Riskienhallinnan kannalta poikkeamat ovat haasteellisia – toimiiko riskienhallinta yhtä tehokkaasti muuttuneessa toiminta- ja riskiympäristössä? Näin ollen on aina olemassa riskitekijöitä, joita organisaation johto tai työntekijät eivät voi toiminnallaan kontrolloida tai joihin on miltei mahdoton varautua (2). Riskienhallintaprosessi ei näin ollen välttämättä toimi käytännössä suunnitellusti (3). (COSO 2004b, 88)

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan toimivuuden keskiössä on ihminen (4). Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan rajoitukset ovat seurausta pitkälti inhimillisistä tekijöistä ja niistä kumpuavista riskeistä. Ihmiset tekevät joskus epäonnistuneita päätöksiä, joiden seuraukset voivat pahimmillaan pakottaa organisaation lopettamaan toimintansa. Ihmisen arvostelukyky on riski kokonaisvaltaisen riskienhallinnan toimivuudelle. Yksilöt saattavat myös toimia vastoin laadittua riskienhallintapolitiikkaa tai muita riskienhallintaan liittyviä ohjeita ja määräyksiä. Yksilöt saattavat toimia organisaatiossa siten, että riskienhallintaprosessi ja riskienhallinnan menetelmät eivät kykene tunnistamaan riskien lähteitä tai muita sellaisia tekijöitä⁷⁴, joilla on vaikutusta riskienhallintaan ja koko organisaation toimintaan ja jotka näin ollen jäävät pois yrityksen strategiapäätöksistä. (COSO 2004b, 88-89) *Moraalikato* (moral hazard) on riskienhallinnan toimivuuden merkittävä uhka.

⁷⁴ Rikollinen ja petollinen toiminta

Kokonaisvaltainen riskienhallinta voi olla vain niin korkeatasoista kuin siitä vastaavien ihmisten asiantuntemus, johtamiskyvyt, etiikka, moraalit ja muut henkilökohtaiset ominaisuudet ovat.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan rajoituksia voidaan tarkastella myös kustannus-hyöty - näkökulmasta (5) (cost versus benefit). On olemassa tilanteita, jolloin riskienhallinta ei ole taloudellisesti järkevää. Joskus riskienhallinnallisen toimenpiteen kustannukset ovat suuremmat kuin riskin vaikutukset toteutuessaan. Tätä rajoitusta voidaan soveltaa myös siten, että on olemassa tilanteita, jolloin riskienhallintatoimenpiteen suunnittelu ja toteuttaminen vie liikaa resursseja verrattuna riskien toteutumisen tuottamaan vaikutukseen. (COSO 2004b, 89-90)

4 KOKONAISVALTAISEN RISKIENHALLINNAN JALKAUTTAMINEN

4.1 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen määritelmä

Riskienhallinnan tulee olla luonnollinen osa organisaation toimintaa. Valittu riskienhallintamalli tulee näin ollen sisällyttää osaksi organisaation prosesseja. Riskienhallinnan sisällyttämistä organisaation toimintaa kutsutaan yleisesti riskienhallinnan *jalkauttamiseksi* (implementation). Jalkauttamisesta käytetty vaihtoehtoinen termi on *riskienhallinnan toimeenpano*. Englannin kielessä jalkauttamista kuvataan joskus sanalla ”deployment”. Määritelmien sisältö on usein sama, mutta ”deployment” -termillä kuvataan usein tiettyjen riskienhallintatoimenpiteiden toimeenpanoa, kun taas ”implementation” -termillä kuvataan jalkauttamisen kokonaisuutta.

4.2 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen käytäntö

Riskienhallinnan jalkauttamisen käytäntö on organisaatiokohtaista – kuten riskienhallinta muutoinkin. Käsitteet jalkauttamisen käytännöstä vaihtelevat huomattavissakin määrin organisaatioiden välillä. Huolimatta katsantoeroista, voidaan jalkauttamisen sisältävän tiettyjä elementtejä. COSO jakaa riskienhallinnan jalkauttamisen käytännön kahdeksaan vaiheeseen (COSO 2004b). COSO:n määritelmän mukainen riskienhallinnan jalkauttaminen on esitetty kuviossa 14.



KUVIO 14. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttaminen, COSO:n malli⁷⁵

Sisäisen ympäristön lähtökohta on organisaation ilmapiiri liittyen riskiin ja riskienhallintaan. Sisäinen ympäristö muodostaa perustan sille, miten riski ja riskienhallinta organisaatiossa koetaan ja käsitellään. Sisäinen ympäristö käsittää ”riskienhallintafilosofian”, riskienottohalun, etiikan ja moraalin sekä toimintaympäristön, jonka puitteissa toimitaan. *Tavoitteiden asettaminen* käsittää organisaation tavoitteiden asettamisen. Organisaation tavoitteiden tulee olla määritelty ennen kuin voidaan määrittää riskitekijöitä, jotka voivat vaikuttaa tavoitteiden toteuttamiseen ja toteutumiseen. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan avulla voidaan varmistaa, että organisaation johdolla on käytössään prosessi, jonka avulla tavoitteet voidaan asettaa, että tavoitteet ovat tukevat organisaation missiota ja että tavoitteet ovat yhdenmukaisia organisaation riskienottohalun kanssa. *Tapahtumien tunnistamisvaiheen* tehtävä on riskitekijöiden tunnistamisen lisäksi tekijöiden ryhmittely sekä riskitekijöiden sisältämien positiivisten mahdollisuuksien tiedottaminen organisaation johdolle, jotta nämä mahdollisuudet voidaan hyödyntää organisaation tavoiteasettelussa ja strategiatyössä. (Journal of Accountancy 2008, 50)

Riskien arvioinnin keskeisin osa jalkauttamisen kannalta on riskien arviointi riskin lähteen ja jäännösriskin perusteella. *Riskienhallintapolitiikan luomisella* pyritään luomaan perusta, jonka avulla organisaation riskinottokyky ja -halu määritellään vastaamaan organisaation kohtaamia

⁷⁵ COSO 2004b; PricewaterhouseCoopers 2006, 13

riskejä. *Riskienhallintatyökalut* ovat riskienhallintapolitiikan perusteella valittuja toimintatapoja, joilla varmistetaan riskienhallintapolitiikan onnistunut käytännön toteutus. *Informointi ja kommunikointi* käsittävät olennaisen ja riittävän riskienhallintainformaation keräämisen ja välittämisen sekä riskienhallinnasta vastaaville että koko organisaatioon kokonaisvaltaisen kuvan ja otollisen riskienhallintakulttuurin luomiseksi. Riskienhallinnan *arviointi* käsittää riskienhallinnan käytännön arvioinnin ja kehityssuunnitelmien laatimisen. Arviointia suoritetaan sekä jatkuvasti että erillisillä, säännöllisillä arvioinneilla. (Journal of Accountancy 2008, 50)

Riskienhallinnan jalkauttaminen on osa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehystä. Jalkauttamisen eri vaiheet ovat näin ollen kiinteästi yhteydessä sekä viitekehyksen eri osakokonaisuuksiin että itse riskienhallintaprosessiin.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen käytäntö ei ole organisaation muista toiminnoista erillinen operaatio tai prosessi. Jalkauttaminen tarkoittaa valitun riskienhallintapolitiikan ja toimintamallin vaiheittaista toteuttamista käytännössä. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttaminen tarkoittaa siis koko kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehyksen toteuttamista käytännössä. Jalkauttaminen etenee loogisesti vaiheesta toiseen alkaen riskienhallinnan perusteiden määrittelystä ja päättyen jalkauttamisen arviointiin. Voidaan siis todeta, että valittu riskienhallintamalli on jalkautettu, kun kaikki vaiheet on toteutettu käytännössä ja riskienhallinta toimii tavoitteiden mukaisesti. Jalkauttaminen on pikemminkin riskienhallinta-alalla käytetty termi ja käsite kuin oma entiteetti.

4.3 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen kypsyy

Riskienhallinnan jalkauttamiseen liitetään usein termi *kypsyy* (ERM maturity⁷⁶, extent of implementation⁷⁷). Kypsyydellä tarkoitetaan sitä, miten hyvin ja syvällisesti organisaatio on omaksunut ja sisäistänyt määritellyn riskienhallintapolitiikan, riskienhallintamallin ja riskienhallinnan käytännön sekä miten hyvin ja kokonaisvaltaisesti valittua riskienhallintamallia toteutetaan organisaation jokapäiväisessä toiminnassa.

⁷⁶ Esim. Aon 2007, 8

⁷⁷ Esim. Beasley, Clune & Hermanson 2005, 1

4.3.1 Carnegie Mellon Universityn Capability Maturity Model Integration -malli

Yhdysvaltalainen Carnegie Mellon University Software Engineering Institute⁷⁸ on kehittänyt prosessien kehittämismallin (Capability Maturity Model Integration⁷⁹), jota riskienhallintotyötä tekevät ja riskienhallintapalveluja tarjoavat organisaatiot⁸⁰ ovat lainanneet laatiessaan omia riskienhallinnan jalkauttamista ja jalkauttamisen kypsyttä kuvaavia luokituksia ja muita riskienhallinnan prosesseihin liittyviä luokituksia ja malleja. SEI:n malli on yleisesti tunnustettu ja lainattu prosessityöskentelyn ja sen kehittämisen malli.⁸¹ CMMI:n edeltäjä oli CMM (Capability Maturity Model), joka oli prosessien määrittelyä ja ymmärrystä sekä prosessimuotoista työskentelyä varten kehitetty malli ja työkalu. CMM julkaistiin vuonna 1987 ja sen viimeinen versio 2002. CMMI:n ensimmäinen versio julkaistiin samana vuonna.⁸²

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan osalta⁸³ CMMI sisältää viisi vaihetta. Ensimmäinen vaihe ("Initial Phase") on alkupiste, lähtötaso, josta riskienhallintaa ryhdytään jalkauttamaan ja sisäistämään osaksi organisaation toimintaa. Lähtötasolla riskienhallintaosaaminen on täysin yksilöriippuvaista. Riskienhallinnan toteuttaminen on ns. ad hoc -tyyppistä eli improvisoitua ja valmistelemtonta. Toisessa vaiheessa ("Repeatable Phase") riskienhallintaprosessi on muodostettu ja toimeenpantu. Prosessi on toistuva, mutta sen onnistuminen ja jatkuvuus on edelleen vahvasti kiinni yksilöiden panoksesta. Riskienhallinta perustuu intuitiolle.

Jalkauttamisprosessin kolmannessa vaiheessa ("Defined Phase") jalkauttaminen ja sen kypsyys ovat edistyneet merkittävästi. Riskienhallintapolitiikka, prosessit, määritelmät ja standardit on määritelty ja ne ovat vakiintuneita ja virallistettuja koko organisaatiossa. Riskienhallintaan käytetään sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia riskienhallintatyökaluja.

Neljännessä vaiheessa ("Managed Phase") riskienhallintatyökalut ovat kvantitatiivisia ja riskienhallinnan käytännön työ perustuu kvantitatiivisiin menetelmiin ja mittareihin. Riskienhallinnan menetelmät ovat käytössä koko organisaatiossa. Jalkauttamisen viimeinen vaihe ("Optimizing Phase") on jalkauttamisen kypsyden mittaamisen viimeinen vaihe. Tässä vaiheessa riskienhallinnan jalkauttaminen kypsyys on mallin mukaan huipussaan. Riskienhallintaprosessi

⁷⁸ SEI

⁷⁹ CMMI

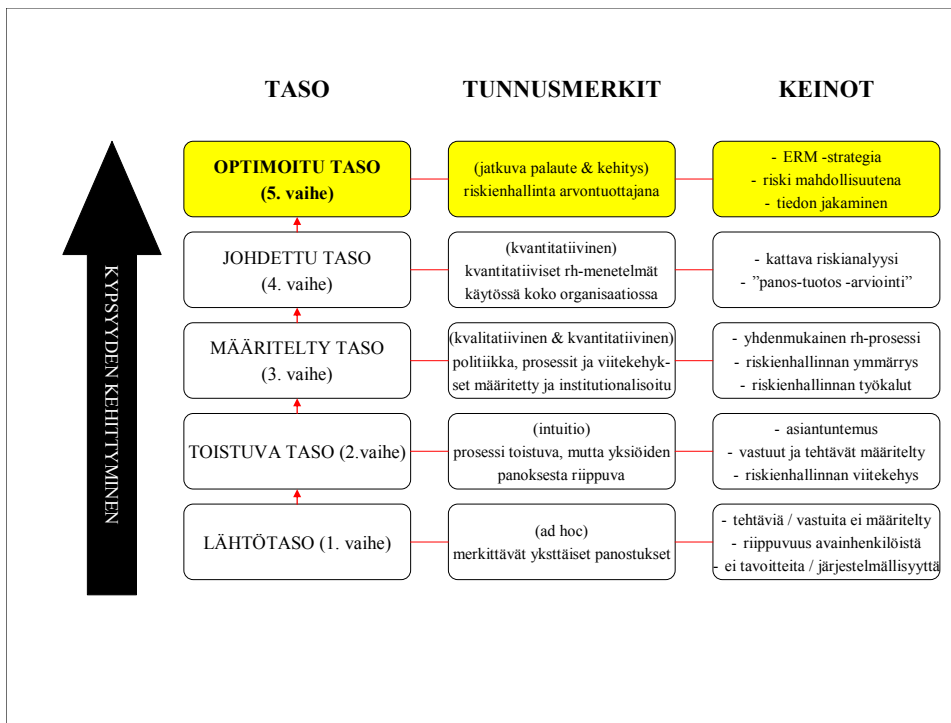
⁸⁰ Esim. Marsh Inc., Proviti Inc.

⁸¹ www.sei.cmu.edu/cmmi 2008b

⁸² www.sei.cmu.edu/cmmi 2008a

⁸³ www.sei.cmu.edu/risk 2008; DeLoach 2005, 5; Aon 2007, 8

kehittyä palautteen kautta. Riskienhallinta on liikeyritykselle kilpailuetu, joka tuottaa yritykselle arvoa. Julkisissa organisaatioissa arvon tuottamisen mittarit voivat olla erilaisia. CMMI-malliin perustuva kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen kypsyystä kuvaava malli on esitetty kuviossa 15.



KUVIO 15. ERM:n jalkauttamisen kypsyys, CMMI⁸⁴

4.3.2 PricewaterhouseCoopers Oy:n riskienhallinnan jalkauttamista kuvaava malli

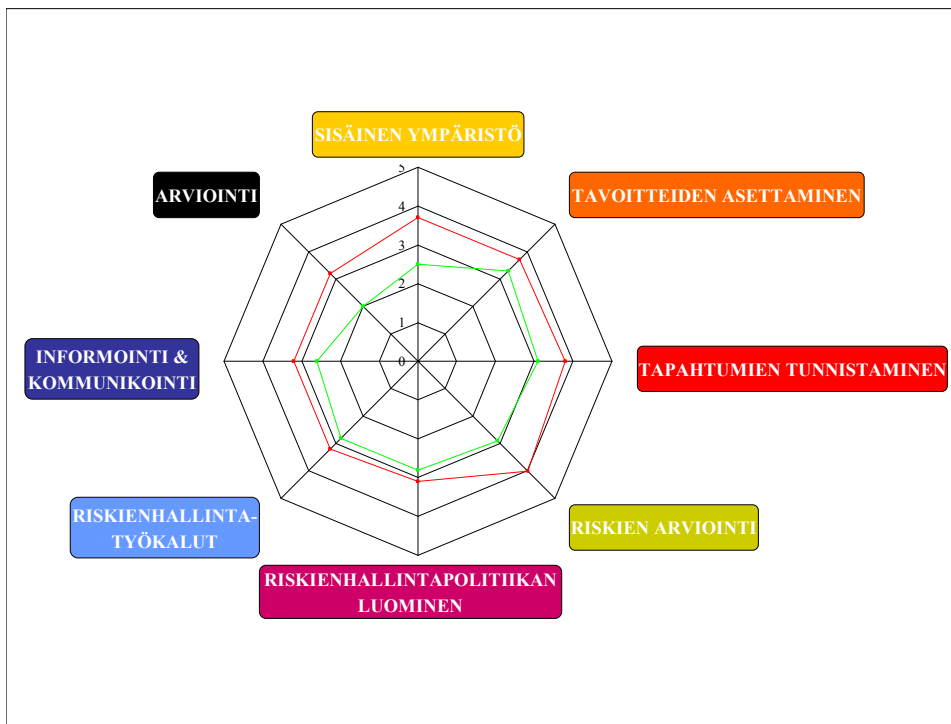
Riskienhallinnan jalkauttamisen kypsyystä voidaan mitata ja mallintaa myös kuviossa 14 esiintyvien elementtien avulla. PwC:n tutkimuksissaan⁸⁵ käyttämä riskienhallinnan jalkauttamisen kypsyystä mittaava malli perustuu vahvasti COSO ERM -viitekehukseen. Mallin toinen ulottuvuus perustuu kuusiportaiseen, jalkauttamisen tasoa määrittelevään luokitukseen. Luokitus perustuu myös PwC:n määrittelemään kokonaisvaltaisen riskienhallinnan metodologiaan. Kunkin kuviossa 14 esitetyn elementin tasoa analysoidaan kuusiportaisen luokituksen perusteella.

Ensimmäisellä tasolla (”nollataso, ei toteutettuja toimenpiteitä/tarvetta ei tunnistettu”) mitään toimintasuunnitelmia ei ole laadittu. Toisella tasolla (”1, tietoisuus”) organisaation johto tunnistaa

⁸⁴ Aon 2007, 8; DeLoach 2005, 5; Marsh Oy; www.sei.cmu.edu/cmmi 2008a&b

⁸⁵ ”ERM Benchmarking Survey”, PricewaterhouseCoopers 2006 & 2008

kehitystarpeen. Kolmannella tasolla (”2, kehittyvä”) elementti on suunnittelu- ja kehitysvaiheessa. Neljännellä tasolla (”3, toimeenpano”) elementti on määritelty ja käytössä. Virallista määrittelyä tai dokumentaatiota ei kuitenkaan ole olemassa. Viidennellä tasolla (”4, optimointi”) elementti on jatkuvassa käytössä ja prosessit virallisten määrittelyjen ja dokumentaation osalta käynnissä. Mallin korkeimmalla tasolla (”5, johtava”) elementti on määritelty, dokumentoitu, tiedotettu ja viestitetty sidosryhmille. Elementti on osa organisaation jokapäiväistä johtamistyötä. PwC:n kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen kypsyyttä kuvaava malli on esitetty kuviossa 16.



KUVIO 16. ERM:n jalkauttamisen kypsyyden keskimääräiset profiilit sekä ERM:iä käyttävien (punainen väri) että käyttämättömien (vihreä väri) suomalaisyhtiöiden osalta. Erot ERM:iä käyttävien ja käyttämättömien yhtiöiden profiileissa ovat merkittäviä erityisesti sisäinen ympäristö-, riskien arviointi- sekä arviointi -vaiheiden osalta. Toinen huomattava asia erityisesti ERM:iä käyttävien yhtiöiden profiilin osalta on, että jalkauttamisen kypsyyden taso laskee riskienhallinnan jalkauttamisen vaiheiden etenemisen myötä. Tämä kuvastaa toisaalta jalkauttamisen keskeneräisyyttä ja jatkuvaa kehitystä sekä toisaalta kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ilmiön uutuutta.

Kuviossa 16 on esitetty myös PwC:n tutkimuksen mukaiset riskienhallinnan jalkauttamisen kypsyyden keskimääräiset profiilit sekä ERM:iä käyttävien (punainen väri) että käyttämättömien (vihreä väri) suomalaisyhtiöiden osalta. Erot ERM:iä käyttävien ja käyttämättömien yhtiöiden profiileissa ovat merkittäviä erityisesti sisäinen ympäristö-, riskien arviointi- sekä arviointi -vaiheiden osalta. Toinen huomattava asia erityisesti ERM:iä käyttävien yhtiöiden profiilin osalta on, että jalkauttamisen kypsyyden taso laskee riskienhallinnan jalkauttamisen vaiheiden etenemisen myötä. Tämä kuvastaa toisaalta jalkauttamisen keskeneräisyyttä ja jatkuvaa kehitystä sekä toisaalta kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ilmiön uutuutta.

⁸⁶ PricewaterhouseCoopers 2008, 13

Riskienhallinnan jalkauttamista voidaan teoriassa verrata mihin tahansa projektimuotoiseen työskentelyyn, jolla on haluttu tavoitetaso. Näin ollen riskienhallinnan jalkauttamista voidaan periaatteessa verrata esimerkiksi tietojärjestelmän käyttöönottoon organisaatiossa. Käytännössä vertailu on kuitenkin vaikeaa. Tämä johtuu ensinnäkin siitä, että *riskienhallinnan jalkauttamisen onnistumisen ja jalkauttamisen tason määrittely on erittäin subjektiivista*. Organisaatio voi viestittää jalkauttaneensa riskienhallintamallin tavoitteidensa mukaisesti ja näin ollen hallitsevansa riskejä kokonaisvaltaisesti, vaikka organisaation riskienhallinta olisi riskienhallintastandardien, viitekehysten ja viiteryhmävertailun mukaan huomattavasti alemmalla tasolla. Toiseksi; *riskienhallinta jatkuu jalkauttamisen jälkeen prosessina*. Riskienhallinnassa jalkauttamisprosessin jatkuvuudella on suuri merkitys.

4.4 Taustatietoa ERM:n jalkauttamisen avaintekijöistä ja haasteista

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan onnistunut jalkauttaminen edellyttää muutosjohtamista, prosessien hallintaa sekä ihmisten motivointia ja ohjausta. Jalkauttaminen vaatii aikaa ja myös lisäresurssien käyttöä. *Organisaatio ei voi ulkoistaa riskienhallintaansa* (mm. Tekniikka & Talous 15.6.2006; Kauppalehden Risk Management -ilmoitusliite helmikuu 2008). Riskienhallintamallin kehittämisessä ja jalkauttamisessa voidaan tarvittaessa käyttää asiantuntijoiden apua, mutta riskienhallintaprosessin toimivuus, ylläpito ja kehittäminen ovat organisaation vastuulla. Erityisasiantuntemuksen merkitys ERM-prosessin jalkauttamisessa, etenkin sen alkuvaiheessa, on yleisesti ottaen korostunut.

Organisaatioissa, jotka eivät ole jalkauttaneet kokonaisvaltaista riskienhallintaa osaksi toimintaansa, ilmenee usein erilaisia epäilyjä liittyen jalkauttamisprosessin käytännön toteuttamiseen ja jalkauttamisesta saataviin hyötyihin verrattuna ERM:n vaatimiin resursseihin. Vaikka riskienhallinnan jalkauttamisesta on laadittu useita standardeja ja viitekehyksiä sekä annettu lukuisia ohjeistuksia, jalkauttaminen koetaan haastavaksi erityisesti siksi, koska ”yhtä oikeaa tapaa”⁸⁷ jalkauttamiseen ei ole olemassa. Näin ollen organisaatiot katsovat jalkauttamisen välttämättömäksi vain, koska erinäisten säädösten mukaan organisaatiolta odotetaan raportointia sen riskikentästä ja riskienhallinnan toimeenpanosta, koska riskienhallinta on trendikästä ja koska organisaatioiden sidosryhmien vaatimukset riskienhallintaa kohtaa ovat kasvaneet (PricewaterhouseCoopers 2006, 5). Tällöin jalkauttamisesta voi muodostua ylitsepääsemätön este,

⁸⁷ Ns. best practice

jolloin jalkauttamista ei toteuteta tai se toteutetaan vain siltä osin kuin riskienhallintaa koskeva regulaatio edellyttää.

Toisaalta kokonaisvaltaisen riskienhallinnan onnistuneeseen jalkauttamiseen liittyy ”avaintekijöitä” (key factors) – asioita ja ajureita, joiden merkitys organisaation riskienhallintamallin onnistuneessa jalkauttamisessa on ollut huomattava ja jotka ovat voimakkaasti vaikuttaneet kokonaisvaltaisen riskienhallinnan syntymiseen organisaatiossa. Avaintekijät voivat olla mitä tahansa tekijöitä liittyen organisaation toimintaan ja asioihin, joiden avulla tai kautta riskienhallintaa toteutetaan. Avaintekijät ovat usein käänteisiä verrattuna jalkauttamisen haasteisiin. Kokonaisvaltaisen riskienhallintamallin onnistunut jalkauttaminen on yleensä useiden avaintekijöiden summa. Tutkimuksissa ei ole havaittu yhtä tiettyä avaintekijää, pikemminkin useita avaintekijöitä, joiden yhteisvaikutus on ollut ratkaiseva tekijä organisaatioiden tavoitteiden mukaisessa riskienhallinnan jalkauttamisessa.

4.5 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen avaintekijät

4.5.1 ERM:n jalkauttamisen avaintekijät Colquittin, Hoytin & Leen tutkimuksen mukaan

Colquitt, Hoyt ja Lee korostavat vuonna 1999 tekemässä tutkimuksessa (Colquitt, Hoyt & Lee 1999) riskienhallinnasta vastaavan johtajan tai päällikön roolia, tehtäväkentän laajuutta, koulutus pohjaa, rahoitusosaamista ja käytännön riskienhallintaosaamista kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen avaintekijänä. Tutkimuksen mukaan riskienhallinnasta vastaavan henkilön tehtäväkentän laajentaminen edesauttaa kokonaisvaltaisemman riskienhallintanäkemyksen omaksumista organisaatiossa. Riskienhallintavastaavan tehtävänkuvan laajeneminen on tutkimuksessa esitetyn mukaan seurausta luvussa 3.1 tarkastelluista organisaatioiden toimintaympäristöjen muutoksista.⁸⁸ Colquitt, Hoyt ja Lee esittävät myös, että organisaation koko, organisaatorakenne ja toimiala vaikuttavat jalkauttamisen onnistumiseen.

⁸⁸ Esim. Lonkevich, D. 1998. “Holistic” Risk Management Approach Urged. National Underwriter (Property/Casualty/Employee Benefits), February 9: 20 & Busman, E. 1998. Adopting an Enterprise-Wide Approach to Risk. Risk Management, January: 14-17.

4.5.2 ERM:n jalkauttamisen avaintekijät Liebenbergin & Hoytin tutkimuksen mukaan

Liebenberg ja Hoyt tutkivat kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tärkeitä tekijöitä vuonna 2003 julkaistussa tutkimuksessa (Liebenberg & Hoyt 2003). Tutkimus kartoitti riskienhallintapäällikön⁸⁹ toimen olemassaolon merkitystä liikeyrityksissä verrattuna organisaation kokoon, toimialaan ja rahoitukseen liittyviin seikkoihin. Tutkimuksen mukaan yrityksen koko, rahoituspolitiikka ja toimiala korreloivat positiivisesti riskienhallintapäällikön toimen olemassaoloon. Tutkimus korostaa riskienhallintapäällikön roolin ja yhdenmukaisten riskienhallintakäytäntöjen merkitystä jalkauttamisen avaintekijöinä.

4.5.3 ERM:n jalkauttamisen avaintekijät University of Calgaryn tutkimuksen mukaan

University of Calgary, Haskayne School of Business tutki vuonna 2003 tehdyssä tutkimuksessa (Kleffner, Lee & McGannon 2003) kanadalaisten yritysten kokonaisvaltaista riskienhallintaa, ERM:n käyttöön liittyviä tunnuspiirteitä, ERM:n jalkauttamisen haasteita, corporate governance -suositusten mahdollisia vaikutuksia ERM:n käyttöönottoon. Tutkimukseen osallistui 118 kanadalaista yritystä. Tutkimuskohteet olivat eri volyymilla ja toimialoilla toimivia yrityksiä, joiden riskienhallinta oli toteutettu eri tavoin ja joiden osakkeet olivat listattuina Kanadan suurimmassa arvopaperipörssissä, Toronto Stock Exchangessa⁹⁰. (Kleffner, Lee & McGannon 2003, 59) Tutkimuskohteet olivat näin ollen TSX:n hyvää hallintotapaa koskevien sääntöjen, ohjeiden ja suositusten piirissä, jotka koskevat myös riskienhallintaa⁹¹ (Kleffner, Lee & McGannon 2003, 54). Tutkimuksen hypoteesina oli näin ollen hyvän hallintotavan katalyyttinen vaikutus kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamiseen (Kleffner, Lee & McGannon 2003, 59). Tutkimuksen mukaan tärkeimmät avaintekijät liittyen päätökseen siirtyä kokonaisvaltaiseen riskienhallintamalliin ja ERM:n jalkauttamiseen olivat riskienhallintapäällikön vaikutus, yrityksen hallituksen aktiivinen ja tukeva rooli sekä hyvän hallintotavan sääntöjen, ohjeiden ja suositusten noudattaminen. Tutkimuskohteista, jotka olivat jalkauttaneet ERM:n osaksi toimintaansa, 61 prosenttia piti riskienhallintapäällikön roolia, 51 prosenttia hallituksen roolia ja 37 prosenttia hyvän hallintotavan regulaatiota merkittävimpinä ajureina ja avaintekijöinä ERM:n jalkauttamisessa. (Kleffner, Lee & McGannon 2003, 60)

⁸⁹ Chief Risk Officer, ”CRO”

⁹⁰ TSX

⁹¹ Vrt. OMX Helsingin säännöt & Suomen corporate governance -suositus

4.5.4 ERM:n jalkauttamisen avaintekijät North Carolina State Universityn tutkimuksen mukaan

North Carolina State University, Department of Accountingin vuonna 2005 tehdyssä tutkimuksessa (Beasley, Clune & Hermanson 2005) tutkittiin ERM:n jalkauttamisen kypsyyteen liittyviä avaintekijöitä. Tutkimuksen otanta muodostui 123 yrityksestä, joiden riskienhallinnasta tai sisäisestä tarkastuksesta vastaava työntekijä/työntekijöitä oli IIA:n⁹² ”Global Audit Information Networkin”⁹³ jäsen tutkimusvuonna (Beasley, Clune & Hermanson 2005, 526). IIA on sisäisen tarkastuksen ammattilaisten kansainvälinen järjestö⁹⁴. Tutkimuksen metodologia perustui osittain aihealueen aikaisempiin tutkimuksiin, joiden perusteella laadittiin tutkimusoletukset, jotka olivat riskienhallintapäällikön merkittävä rooli, hallitus yrityksen toiminnan tehostajana, operatiivisen johdon tuen merkitys yrityksen eri hankkeissa, tilintarkastuksen ja neuvonnan laatuerot, organisaation kasvu organisaatorakenteen muutoksen ja riskienhallinnan tarpeen taustalla, erot riskienhallinnassa eri toimialojen välillä sekä yrityksen kotimaassa laadittujen corporate governance -suositusten ja riskienhallinnan viitekehysten merkitys riskienhallinnan jalkauttamisessa. Tutkimuksen mukaan ERM:n jalkauttamisen avaintekijöitä ovat 1) riskienhallintapäällikön asiantuntemus, koordinointi- ja johtamisosaaminen (risk management competence), 2) hallituksen rooli päätöksentekijänä ja tukijana, 3) ylimmän johdon tuki, 4) ”Big Four” -tilintarkastusyhteisön rooli yrityksen tilintarkastajana ja riskienhallinnan asiantuntijana, 5) yrityksen organisaatorakenne, 6) yrityksen koko ja toimiala sekä 7) yrityksen kotimaan regulaation noudattaminen (regulatory compliance). ”Big Four” -tilintarkastusyhteisöjen tilintarkastus- ja riskienhallinta-asiantuntemus voi tutkimuksen mukaan olla merkittävässä asemassa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisessa. Yrityksien, joiden toimialoilla riskit ovat keskeinen osa liiketoimintaa, organisaatorakenne, olemassa oleva riskienhallintaprosessi ja yrityskulttuuri muodostavat tekijän, joka edesauttaa ERM:n jalkauttamisessa. Tutkimuksen mukaan monimutkaisesta organisaatorakenteesta huolimatta yrityksen suuri koko voi olla avaintekijä jalkauttamisessa tai ainakin jalkauttamista ajava tekijä. Suuri ja monimutkainen organisaatio edellyttää enemmän huomiota ja resursseja riskienhallintaa kohtaan. (Beasley, Clune & Hermanson 2005, 523-530)

⁹² Institute of Internal Auditors

⁹³ ”GAIN”

⁹⁴ www.theiia.org 2008

4.5.5 ERM:n jalkauttamisen avaintekijät Aon Corporationin tutkimuksen mukaan

Aon Corporation⁹⁵ tutki kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tilaa ja kehitystä vuonna 2007 julkaistussa mielipidekyselyssä ”Enterprise Risk Management – The full picture” (Aon 2007). Tutkimusta varten tutkittiin 103 organisaation⁹⁶ riskienhallintaa (Aon 2007, 7). Aonin mukaan organisaatioiden tulee määritellä seuraavat asiat ennen ERM:n jalkauttamista: 1) ERM:n missio ja visio, 2) ajurit ERM:n jalkauttamisen taustalla, 3) lähestymistapa ERM:n jalkauttamiseen, 4) ERM:n ennakoitujen hyötyjen tunnistaminen, 5) jalkauttamisen aikataulu, 6) ennakoitujen jalkauttamisen avaintekijät, 7) toimintokohtaiset jalkauttamissuunnitelmat, 8) sidosryhmänakohtien huomioiminen, 9) viestintästrategian luominen yhteistyön luomiseksi toimintojen välillä ja 10) jalkauttamisen seurannan mittaus- ja valvontajärjestelmät. (Aon 2007, 7) Tutkimuksen mukaan ERM:n onnistunut jalkauttaminen ja prosessin ylläpito perustuu kolmeen avainelementtiin: strategiaan, resursseihin ja kulttuuriin (Aon 2007, 6). Organisaation kulttuuri on muokattava suotuisaksi ERM:lle. Toisaalta ERM:n tulee mukautua vallitsevaan organisaatiokulttuuriin.

Organisaatiokulttuurin muokkaaminen on tärkeää erityisesti ERM:n mission, vision ja prosessin suunnittelun kannalta. Tutkimuksen mukaan organisaatiot eivät kuitenkaan ole ottaneet organisaatiokulttuuriin liittyviä tekijöitä riittävästi huomioon jalkauttamisessa. Kulttuuriin huomioimisen merkitystä jalkauttamisessa korostaa tutkimuksen tulos, jonka mukaan jalkauttamisessa pitkälle edenneistä tutkimuskohteista⁹⁷ 85 prosenttia ilmoitti ottaneensa organisaatiokulttuuriin liittyvät tekijät huomioon ”täysin” tai ”merkittävässä määrin”. ERM:n jalkauttamista ja ERM-prosessin jatkuvuutta tukevan organisaatiokulttuurin luominen on mahdollista toteuttaa mm. seuraavin toimenpitein: a) organisaation ylimmän johdon tuki, b) jalkauttamista varten perustettava johtoryhmä, jossa on edustajia organisaation eri yksiköistä ja hierarkiatasoilta, c) sisäisten ja ulkoisten resurssien käyttöönotto ja allokointi, d) tavoitteiden ja mittareiden määrittäminen, e) ERM-ajattelun ja työkalujen integrointi toimintasuunnitteluun ja operatiiviseen toimintaan, f) viestintästrategian jalkauttaminen, g) säännölliset tarkastukset ja arviot, h) tiedotuskampanjat, i) standardit ja käsikirjat sekä (j) sidosryhmäyhteistyö. (Aon 2007, 20-23)

⁹⁵ Aon

⁹⁶ Nk. G1500 -organisaatioita

⁹⁷ Ks. kuvat 14 & 15

Aonin mukaan ERM:n jalkauttamista edistää myös vallitsevan organisaatiokulttuurin tyyppi. Mikäli organisaation luonne ja kulttuuri on ”suorituskeskeinen” – dynaaminen, nopeasti kehittyvä, tulorientoitunut ja organisaatorakenteeltaan matala, on jalkauttamisen onnistuminen tutkimustulosten mukaan erittäin todennäköistä. (Aon 2007, 8; 21) ERM:n vaikutukset organisaatiokulttuuriin ovat tutkimuksen mukaan olleet kuitenkin suhteellisen vähäisiä. Vain noin 30 prosenttia tutkimuskohteista ilmoitti organisaatiokulttuurinsa muuttuneen huomattavasti ERM:n jalkauttamisen jälkeen. Mitä paremmin vallitseva organisaatiokulttuuri huomioidaan kokonaisvaltaista riskienhallintaa suunniteltaessa ja jalkauttaessa, sitä voimakkaammin organisaatiokulttuuri muokkautuu ERM:n vaatimusten mukaiseksi. (Aon 2007, 21-23)

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tavoitteiden mukainen jalkauttaminen vaatii organisaatiolta resurssien käyttöä. Jalkauttamiseen tarvitaan sekä taloudellisia resursseja että henkilöstöresursseja. Aonin tutkimuksen tutkimuskohteista puolella oli riskienhallintaan erikoistunut toiminto (Aon 2007, 11). Näissä organisaatioissa riskienhallintaosaaminen oli keskittynyt riskienhallintatoimintoon. Organisaatioissa, joilla ei ollut riskienhallintaan erikoistunutta toimintoa, riskienhallintaosaaminen oli hajautunut ympäri organisaatiota. Osaaminen oli hyvin organisaatiokohtaista, osaamisen taso vaihteli yksiköittäin. Hajautunut riskienhallintaorganisaatio ei kuitenkaan ole este korkeatasoiselle riskienhallinnalle tai kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamiselle. Huolimatta riskienhallintaosaamisen keskittyneisyydestä tai hajautuneisuudesta organisaatioilla oli keskimäärin yhdestä viiteen työntekijää, joiden työpanos oli kohdistettu täysin riskienhallintatyölle. Tutkimuskohteissa, joissa oli erillinen riskienhallintatoiminto, riskienhallinnan parissa työskenteleviä henkilöitä oli keskimäärin hieman enemmän kuin hajautetun riskienhallintaorganisaation omaavissa tutkimuskohteissa.

Suurin osa tutkimukseen osallistuneista organisaatioista täydensi riskienhallintaosaamistaan ulkopuolisten asiantuntija- ja konsultointipalveluiden käytöllä. Ulkopuolista asiantuntemusta käytettiin lähinnä erityisosaamista vaativiin projekteihin tai säännöllisesti täydentämään organisaation riskienhallintaosaamista. Vain murto-osalla organisaatioista oli jatkuva sopimus ulkopuolisen asiantuntijan kanssa. Riittävien taloudellisten ja muiden resurssien katsottiin edesauttavan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamista organisaatioissa. (Aon 2007, 30-32)

Kolmas kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen avainelementti Aonin tutkimuksen mukaan on riskienhallintastrategian laatiminen ja kehittäminen. Kokonaisvaltainen riskienhallinta on jatkuva prosessi. Näin ollen myös riskienhallintastrategia muuttuu ja kehittyy jalkauttamisen

edistyessä. Tutkimuksen mukaan riskienhallintastrategian lähtökohta on useimmiten regulaation noudattaminen, sidosryhmien vaatimusten toteuttaminen ja riskienhallinnallisen hallinnointiprosessin muodostaminen. Jalkauttamisen edistyessä riskienhallintastrategian tavoitteet kokonaisvaltaistuvat ja monipuolistuvat. Tutkimuskohteiden kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan liittyviä tavoitteita olivat edellä mainittujen lisäksi riskienhallinnalle myönteisen kulttuurin ja ilmapiirin luominen, monipuolisten riskienhallintatyökalujen käyttäminen, kattavaan informaatioon perustuvien riskinottopäätösten mahdollistaminen sekä riski- ja riskienhallintakustannusten pienentäminen. (Aon 2007, 36-37) Riskienhallinnan ja riskienhallintastrategian tulisi olla osa organisaation yleistä strategiasuunnittelua. Tämä edesauttaa riskienhallinnan jalkauttamista ja riskienhallintaprosessin kehittämistä. Kuitenkin vain ¼ tutkimuskohteista kertoi ERM:n olevan merkittävä osa organisaation strategiasuunnittelua. Organisaation ylimmän johdon rooli ERM:n ja strategiatyön vuorovaikutuksessa on merkittävä. (Aon 2007, 37-40)

4.5.6 Riskienhallinta-alan julkaisuissa esitettyjä ERM:n jalkauttamisen avaintekijöitä

Riskienhallinta-alan julkaisuissa julkaistut ERM:n jalkauttamista käsittelevät artikkelit tukevat tutkimuksen edellä käsiteltyjen tutkimusten tuloksia. Tammikuussa 2008 ilmestyneessä National Underwriterissa⁹⁸ jalkauttamista käsitellään käytännöllisestä näkökulmasta käytännössä havaittujen ilmiöiden kautta (McDonald 2008 & Raymond 2008).

Caroline McDonaldin artikkeli (McDonald 2008) perustuu kahden yhdysvaltalaisen liikeyrityksen⁹⁹ riskienhallintapäälliköiden haastatteluihin. McDonald korostaa organisaation kouluttamista, rajallisten resurssien priorisointia ja organisaation sisäisen tarkastuksen merkitystä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisessa. Artikkelin mukaan ERM:n onnistuneeseen jalkauttamiseen on olemassa viisi avaintekijää: 1) jalkauttamisen toteuttaminen asteittain, 2) jalkauttamisen aloittaminen olemassa olevan riskienhallintaosaamisen pohjalta, 3) organisaation ylimmän johdon tuen hankkiminen, 4) pedagogisten taitojen ja viestinnän kehittäminen ja käyttö sekä 5) riskienhallintaan liittyvän käsitteistön ja terminologian ymmärrettävyys. (McDonald 2008, 28)

⁹⁸ National Underwriter / Property & Casualty Risk & Benefits Management

⁹⁹ Sun Microsystems, Enbridge Gas Distribution Inc.

Jalkauttaminen tulee toteuttaa asteittain. Asteittainen jalkauttaminen mahdollistaa suunnitelmien nopean ja tehokkaan muuttamisen tarpeiden mukaan. Suurimmalla osalla organisaatioista on ERM:n viitekehykseen kuuluvia kokonaisuuksia olemassa jo ilman erityistä suuntautumista kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan. Riskienhallinnan jalkauttaminen tulee aloittaa näiden kokonaisuuksien ja niissä olemassa olevan riskienhallintaosaamisen pohjalta. Organisaation ylimmän johdon tuen hankkimista voi edesauttaa riskianalyyysien ja muiden arvioiden laatiminen organisaation sellaisten toimintojen osalta, jotka kulloinkin ovat esillä julkisessa keskustelussa. ERM:n jalkauttamiseen liittyvän viestinnän osalta pelkkä tiedottaminen ei riitä. Jalkauttamisesta vastaavien henkilöiden koulutuksella ja viestinnällä voidaan organisaation henkilöstö ja sidosryhmät saada vakuuttuneiksi ERM:n jalkauttamisen hyödyistä ja edistää riskienhallinta-ajattelun omaksumista. Omaksumista edesauttaa myös riskienhallintaan liittyvän käsitteistön, terminologian ja prosessikuvausten selkeys, yksinkertaisuus ja ymmärrettävyys. (McDonald 2008, 28)

Greg Raymond¹⁰⁰ tukee artikkelissaan (Raymond 2008) sekä McDonaldin että aiemmin esiteltyjen tutkimusten esittämiä näkemyksiä jalkauttamisen avaintekijöistä. Raymond esittää, että jalkauttamisen ensimmäinen askel on varmistaa, että jalkauttamiseen osallistuvat ihmiset ja yksiköt ovat tietoisia jalkauttamisen tarkoituksesta ja tavoitteista. Jalkauttamisen onnistuminen edellyttää ammattitaitoista johtajaa, joka vastaa jalkauttamisesta ja joka ymmärtää organisaation olemassa olevat prosessit ja käytännöt ja joka osaa tuoda kokonaisvaltaisen näkemyksen riskienhallintaan. Onnistunut jalkauttaminen edellyttää kykyä kääntää monimutkainen riskienhallintainformaatio ja ymmärrettäväksi ja havainnollistavaksi tiedoksi, jonka avulla organisaation riskienhallintatietoisuutta voidaan parantaa ja siten edesauttaa jalkauttamista. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehyksen luomisen tulisi Raymondin mukaan tapahtua siten, että koko organisaatio osallistuu sen laatimiseen. Siten jalkauttamisen onnistumisen todennäköisyys on suurempi. Organisaation eri yksiköiden tulee omaksua riskikenttensä ja ymmärtää oikeantyyppisten riskienhallintatoimenpiteiden tarve ja merkitys. Raymond korostaa myös riskienhallinnalle suotuisan organisaatiokulttuurin merkitystä jalkauttamisen avaintekijänä. (Raymond 2008, 30-31)

Yves Nadeau¹⁰¹ mainitsee CA Magazinessa julkaistussa artikkelissa (Nadeau 2007) jalkauttamisen avaintekijöiksi ”top-down” -lähestymistavan riskienhallintaan, organisaation johdon aktiivisen roolin riskienhallintakulttuurin luomisessa, yksilöiden ja yksittäisten toimintayksiköiden

¹⁰⁰ Senior Vice President & CRO, Hartford Financial Services Group Inc.

¹⁰¹ CA, partner, RSM Richter; www.rsmrichter.com, 2008

vastuunkannon niille osoitetuista jalkauttamiseen liittyvistä tehtävistä sekä riskienhallintatyötä koordinoivan henkilön tai toiminnon merkityksen. (Nadeau 2007, 62)

Luvussa 4.5 esitetyt kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen avaintekijät on esitetty taulukossa 1.

Colquitt, Hoyt & Lee	CRO, (organisaation koko, organisaatorakenne, toimiala)
Liebenberg & Hoyt	CRO, yhdenmukaiset riskienhallintakäytännöt
University of Calgary / Haskayne School of Business	CRO, hallituksen aktiivinen & tukeva rooli, corporate governance
North Carolina State University / Department of Accounting	CRO, hallituksen tukeva rooli, ylimmän johdon tuki, Big Four -tilintarkastaja, organisaatorakenne, organisaation koko & toimiala, "regulatory compliance"
Aon	perusteiden määrittely, riskienhallintakulttuuri, riittävät resurssit, riskienhallintapolitiikka ja/tai -strategia
McDonald	jalkauttamisen vähittäinen toteuttaminen, olemassa olevan riskienhallintaosaamisen hyödyntäminen, ylimmän johdon tuen hankkiminen, selkeä viestintä & pedagogiset taidot, riskienhallinnan sisältöjen ymmärrettävyys
Raymond	työntekijöiden osallistaminen & sitouttaminen, CRO, selkeät riskienhallinnan sisällöt ja vastuut, organisaatiokulttuuri
Nadeau	"top down" -lähestymistapa, johdon rooli riskienhallintakulttuurin luomisessa, vastuunkanto, CRO

TAULUKKO 1. ERM:n jalkauttamisen avaintekijät, yhteenveto luvun 4.5 perusteella

Jalkauttamisen avaintekijät voidaan luvun 4.5 koota neljän teeman alle. Teemat ovat: 1) riskienhallintajohtajan/päällikön henkilökohtaiset ominaisuudet ja rooli, 2) riskienhallinnalle suotuisa organisaatiokulttuuri, 3) organisaation ylimmän johdon aktiivinen ja tukeva rooli ja 4) riskienhallinnan organisaatiohierarkiakohtaisten sisältöjen selkeys ja ymmärrettävyys.

4.6 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen haasteet ja karikot

Tutkimusten¹⁰² mukaan organisaatiot kokevat kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen haastavaksi. Vaikka kokonaisvaltaisesta riskienhallinnan jalkauttamisesta on olemassa paljon

¹⁰² Mm. Marsh 2008; Aon 2007; Deloitte 2007; PricewaterhouseCoopers 2006 & 2008; Beasley, Clune & Hermanson 2005; Kleffner, Lee & McGannon 2003; Liebenberg & Hoyt 2003; Colquitt, Hoyt & Lee 1999

tietoutta ja asiantuntemusta, organisaatiot kokevat onnistuneen jalkauttamisen tiellä olevan paljon haasteita, ”karikoita” ja ”muureja” (barriers, obstacles).

Deloitte tutki yli 200 kanadalaisen yrityksen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamista vuonna 2007. Tutkimuskohteet edustivat eri toimialojen yrityksiä. Deloitteen mielipidetutkimus (Deloitte 2007) jakaa jalkauttamisen haasteet kolmeen strategiakategoriaan: 1) kilpailu rajallisista resursseista, 2) ERM:n jalkauttaminen organisaation tavoitteet huomioon ottaen ja 3) ERM:n jatkuvuuden turvaaminen. Tutkimuksen mukaan kilpailu organisaation rajallisista resursseista voi johtaa siihen, ettei ERM:n jalkauttamiselle kohdenneta riittävästi resursseja. Resurssien puuttuminen johtaa ERM:n jalkauttamisen todennäköiseen epäonnistumiseen. Resurssien puuttuminen johtuu usein seuraavista tekijöistä: a) kyvyttömyys perustella ERM:n arvo ja hyödyt sidosryhmille, b) jalkauttamista ”katalysoivan” tekijän puuttuminen, c) riskienhallintahenkilöstön kokemuksen puute d) johtajuuden puute e) vajavainen riskienhallintainfrastruktuuri sekä f) riskienhallintaosaamisen kouluttamiseen varattujen resurssien riittämättömyys. Organisaatiot pyrkivät korvaamaan riittämättömät resurssit kohdentamalla jo olemassa olevia ylimääräisiä resursseja jalkauttamiseen, jakamalla ERM-toimintojen vastuita jo olemassa oleville sisäisen tarkastuksen toiminnoille ja antamalla vastuun ERM:n jalkauttamisesta organisaation jokapäiväisestä toiminnasta vastaaville toiminnoille. Näillä toimenpiteillä ei kuitenkaan yleensä onnistuta turvaamaan riittäviä resursseja jalkauttamiselle, vaan lopputulos on yleensä negatiivinen. (Deloitte 2007, 4-5)

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan malli tulee suunnitella ja jalkauttaa siten, että riskienhallinta tukee organisaation tavoitteita. Yleensä organisaatiot toteuttavat riskienhallinnan linjaamisen tavoitteiden mukaan kvantifioimalla riskienhallinnan kustannus-hyöty -suhteen. Toimenpide ei tutkimuksen mukaan ole kuitenkaan riittävä. Organisaation tulisi selvästi toteuttaa ja osoittaa yhteys ERM:n ja organisaation tavoitteiden välillä. Myös riskienottohalun ja -kyvyn määrittäminen voi muodostua jalkauttamisen karikoksi. Usein riskienottohalun ja -kyvyn määrittäminen on organisaatioissa informaali, epävirallinen prosessi. Mikäli riskienottohalua ja -kykyä ei ole määritelty virallisesti, ei organisaatio kykene käyttämään määrittelyjä hyväksi organisatorisia tavoitteita määrittäessään. Tämä kyvyttömyys heijastuu puolestaan riskienhallinnan suunnittelussa; riskienhallintaa ei kyetä suunnittelemaan niin, että se tukisi organisaation toimintaa. Näin ollen on todennäköistä, että jalkautus epäonnistuu. (Deloitte 2007, 6-7)

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jatkuvuuden turvaaminen on Deloitteen kyselyn mukaan jalkauttamisen suurin haaste. Vaikka riskienhallinnan viitekehyksen laatiminen ja jalkauttamisen alku on onnistunut, riskienhallintaprosessin jatkuvuuden turvaaminen epäonnistuu usein. Tämä johtuu yleensä seuraavista tekijöistä: ERM:n jalkauttamisen tukiverkkojen puute, jalkauttamisen kannustimien puute, epäonnistuminen jalkauttamista tukevan kulttuurin luomisessa sekä epäonnistuminen ERM:n integroimisessa organisaation jokapäiväisiin toimintoihin. (Deloitte 2007, 8-11)

Myös Aonin selvityksen tulokset korostavat ERM:n jatkuvuuden turvaamisen haastavuutta (Aon 2007, 22). Aonin selvityksen mukaan ERM:n jalkauttamisen suurin haaste on resurssien, sekä taloudellisten että henkilöresurssien, rajallisuus. Muita merkittäviä jalkauttamisen haasteita ovat Aonin mukaan jalkauttamisen epäselvä tehtävä- ja vastuujako sekä jalkauttamisen konkreettisten hyötyjen kokemisen puute. (Aon 2007, 39)

Kleffnerin, Leen & McGannonin mukaan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen muureja ovat jalkauttamista haittaavat organisaatorakenteet, yleinen muutosvastarinta, riskienhallintaosaamisen puute, organisaation riskikenttään kuuluvien riskien korrelaation (risk correlation, interdependence) mittaamisen haastavuus sekä puutteet organisaation sisäisessä tarkastuksessa ja arvioinnissa (Kleffner, Lee & McGannon 2003, 54; 61). Liebenbergin ja Hoytin mukaan jalkauttamisen karikoksi muodostuu usein tietoteknisten resurssien puute tai tietoteknisten riskienhallintatyökalujen puutteelliset ominaisuudet (Liebenberg & Hoyt 2003, 41).

Gloria Gonzales luonnehtii artikkelissaan (Gonzales 2005) resursseista ja huomiosta kilpailemisen seurausta ”organisationaaliseksi uupumukseksi” – halu ja mielenkiinto kokonaisvaltaista riskienhallintaa kohtaan laantuvat. Organisaation johdon osallistuminen jalkauttamiseen on keino pienentää haastetta. Toinen keskeinen jalkauttamisen haaste on pitää jalkauttamisprosessi ”liikkeessä” ja jatkaa riskienhallinnan sisällyttämistä osaksi organisaation muita prosesseja. Riskienhallinnalle otollisen kulttuurin luominen on keino kohdata tämä haaste. (Gonzales 2005, 14)

Nadeaun havaitsemat karikot ovat samantyyppisiä kuin Deloitteen ja Aonin selvityksissä ilmenneet haasteet. Nadeaun mukaan riskien hallitseminen yksitellen ”siiloissa” on jalkauttamisen merkittävä karikko. Tästä seuraa usein kokonaisvaltaisen riskienhallinnan koordinaation puute, joka johtaa usein jalkauttamisen epäonnistumiseen. Riskienhallintastrategia ja riskienhallinnan työkalut voidaan

valita väärin, josta seuraa riskienhallinnan lyhytjänteisyys; riskien tunnistaminen ja hallinta suoritetaan vasta siinä vaiheessa, kun riski on toteutunut tai toteutumassa. Tämä johtaa usein riskienhallinnan jalkauttamisen epäonnistumiseen jalkauttamisen myöhemmissä vaiheissa. Nadeau mainitsee jalkauttamisen karikoksi myös riskienhallinnan keskittymisen pelkästään materiaalisten tappioiden hallintaan tai regulaation seikkaperäiseen noudattamiseen. (Nadeau 2007, 62)

Luvussa 4.6 esitetyt kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen haasteet ja karikot on esitetty taulukossa 2.

Deloitte	kilpailu rajallisista resursseista, organisaation tavoitteiden huomioiminen, jatkuvuuden turvaaminen
Aon	jatkuvuuden turvaaminen, resurssien rajallisuus, epäselvät vastuut, konkretian puute
Kleffner, Lee & McGannon	monimutkaiset organisaatorakenteet, muutosvastarinta, riskienhallintaosaamisen puute, riskiriippuvuuksien mittaaminen, valvonnan ja tarkastuksen puutteet
Gonzales	organisaationaalinen uupumus, jatkuvuuden turvaaminen
Nadeau	riskienhallinnan siiloutuminen => koordinaation puute, väärät riskienhallintatyökalut => lyhytjänteisyys, keskittyminen materiaalisten tappioiden välttämiseen, keskittyminen regulaation seikkaperäiseen noudattamiseen

TAULUKKO 2. ERM:n jalkauttamisen haasteet ja karikot, yhteenveto luvun 4.6 perusteella

5 TUTKIMUSKOHTEIDEN RISKIENHALLINTAINFORMAATIO

5.1 Lähtökohdat

5.1.1 Riskienhallintainformaatio tutkimuskohteena ja -välineenä

Käsitys organisaation riskeistä ja riskienhallinnasta muodostuu useista osista. Tällaisia osia ovat esimerkiksi vuosikertomus ja tilinpäätös, osavuosikatsaukset, sijoittajille suunnatut esitykset ja esitelmät sekä internet-sivustojen sijoittajasivut¹⁰³ (Åström 2006, 4). Edellä mainittuja osia kutsutaan riskienhallinnan alalla riski- ja riskienhallintainformaatioksi. Organisaatiot tuottavat ulkoisille sidosryhmilleen kahdenlaista informaatiota: eksplisiittistä ja implisiittistä. Eksplisiittiseksi, suoraan ja selkeästi ilmaistuksi, informaatioksi katsotaan riskienhallinnan osalta organisaation johdon oma kommentaari organisaation kohtaamista merkittävistä riskeistä, riskienhallinnan toimenpiteistä ja käytännöstä sekä riskienhallinnan organisoinnista. Implisiittinen, johonkin sisältyvä ja/tai pääteltävissä oleva, informaatio on yleistä informaatiota, jonka perusteella voidaan suorasti tai epäsuorasti päätellä organisaation kohtaamia riskejä ja niiden edellyttämiä riskienhallintatoimenpiteitä. Tällaista yleistä informaatiota on esimerkiksi informaatio koskien organisaation toimialaa, strategiaa, toimintaa sekä organisaation taloudellinen rakenne. Eksplisiittinen ja implisiittinen informaatio täydentävät toisiaan. (Åström, Pollari & Niemenmaa 2006, 6)

Tutkimuksessa hyödynnetään pääosin eksplisiittistä informaatiota. Tutkimusaineiston rungon muodostavat tutkimuskohteiden ulkoisille sidosryhmille suunnatut vuosikertomukset ja IR-informaatio, tutkimuksen aihepiiriä käsittelevät aiemmat tutkimukset sekä haastattelututkimus. Tutkimuskohteiden internet-sivustojen muu informaatio tukee tutkimusaineiston runkoa. Kaikki tutkielmassa esitettävä tutkimuskohdekohtainen informaation on peräisin julkisista lähteistä.

Tutkimuksessa hyödynnettävä implisiittinen informaatio tukee eksplisiittistä informaatiota. Implisiittinen informaatio koostuu pääosin tutkimuksen teoreettisessa osuudessa käsitellystä

¹⁰³ Nk. IR-informaatio

materiaalista. Implisiittisen informaation hyödyntämisessä korostuu riskienhallinnan viitekehyksien ja standardien¹⁰⁴ sekä riskienhallinnan teorian ja käytänteiden osuus ja rooli.

5.1.2 Riskienhallintaa koskevan regulaation ja itsesääntelyn merkitys tutkimukselle

Suomen corporate governance -suosituksen mukaan yhtiön on selostettava periaatteet, joiden mukaan yhtiön riskienhallinta on järjestetty¹⁰⁵. Suosituksen 50 mukaan riskienhallinta on osa yhtiön valvontajärjestelmää. Riskienhallinnan avulla pyritään varmistamaan, että yhtiön liiketoimintaan vaikuttavat riskit tunnistetaan ja niitä seurataan. Yhtiöiden tulee määritellä periaatteet, joiden pohjalta riskienhallintaa toteutetaan. Suositus korostaa osakkeenomistajille annettavan riskienhallintatiedon roolia ja merkitystä yhtiön toiminnan arvioinnin osana. Suosituksen mukaan myös yhtiön hallituksen tietoon tulleiden merkittävien riskien selostaminen on suositeltavaa. (Suomen corporate governance -suositus 2003, 13)

Suurin osa riskienhallinnan periaatteita, käytäntöjä ja raportointia koskevasta regulaatiosta, kuten esimerkiksi Suomen corporate governance -suositus, perustuu *itsesääntelyyn*. Arvopaperimarkkinayhdistyksen mukaan itsesääntely voidaan määritellä lainsäädäntöä täydentäväksi oikeudeksi; yhteisöt ohjaavat, valvovat ja sanktioivat jäsentensä käyttäytymistä itsenäisesti. Itsesääntely on luonteeltaan oikeudellista sääntelyä, joka toteutetaan varsinaisen lainsäädännön ulkopuolella. Lainsäädäntö ja itsesääntely muodostavat yhdessä niin sanotun yhteissääntelyn (co-regulation), jossa julkisia tehtäviä on annettu yksityisoikeudellisen organisaation hoidettavaksi. Itsesääntelyn lähtökohta on yleensä käytännönläheisyys. Itsesääntelynormit voidaan laatia lainsäädäntöä täsmällisemmiksi ja niitä voidaan joustavasti tarkistaa ja päivittää. Yritystoiminnassa itsesääntelylle on tyypillistä, että se on 1) vapaaehtoista, 2) toimialajärjestöjen yhdessä laatimaa, 3) yksityiskohtaisempaa kuin lainsäädäntö, 4) sen velvoittavuuden aste vaihtelee, 5) se korvaa tai täydentää lainsäädäntöä ja 6) siihen voi liittyä valvontaa ja sanktioita sen rikkomisesta.¹⁰⁶

Itsesääntelystä johtuen Suomen corporate governance -suosituksen 50 mukainen riskienhallinnan organisoinnin käytäntö on yhtiökohtaista. Suosituksen 50 ja yleisesti koko suosituksen käytännön toteuttamisen muodot ovat yhtiökohtaisia. Riskienhallintaa koskevaa, itsesääntelyyn perustuvaa

¹⁰⁴ Australian standard, COSO, FERMA

¹⁰⁵ Suositus 50

¹⁰⁶ www.cgfinland.fi 2008b

regulaatiota tulkitaan eri tavoin. Ernst & Young Suomi tutki suomalaisten yhtiöiden riskienhallintaraportointia vuonna 2006. Tutkimuksessa tarkasteltiin 133 OMX Helsingissä listatun suomalaisyhtiön riskienhallintaraportointia. Tutkimuksen mukaan riskienhallinnan raportoinnissa oli havaittavissa merkittäviä taso- ja sisältöeroja (Åström, Pollari & Niemenmaa 2006, 9-21).

Suomen rahoitusmarkkinoita, mukaan lukien Helsingin arvopaperipörssi ¹⁰⁷, valvovan Rahoitustarkastuksen ¹⁰⁸ syksyllä 2007 tekemän selvityksen mukaan osa OMX Helsingissä listatuista yhtiöistä on jättänyt riskinsä kuvaamatta katsauksissaan kokonaan. Selvitykseen osallistui 70 yhtiötä. Ratan mukaan useiden yhtiöiden riskejä ja riskienhallintaa koskevat katsaukset ovat yleispäteviä tai muuten puutteellisia. (Kauppalehti 6.2.2008). Yhtiöiden katsaukset ovat puutteellisia huolimatta helmikuussa 2007 voimaan tulleesta arvopaperimarkkinalain muutoksesta, jonka mukaan katsauksissa tulee ilmoittaa liiketoimintaan liittyvät merkittävät lähiajan riskit ja epävarmuustekijät ¹⁰⁹. Ratan selvityksen yksityiskohtaiset tulokset on luokiteltu salaisiksi.

PwC:n vuonna 2008 tekemä tutkimuksen (PricewaterhouseCoopers 2008) mukaan noin 90 prosenttia suomalaisista pörssiyhtiöistä raportoi riskeistään vuosikertomuksissaan ja noin 70 prosenttia myös verkkosivuillaan. Tavallisesti riskienhallintainformaatio koostuu keskeisimpien riskien, riskienhallintatoimenpiteiden ja riskienhallintaorganisaation kuvauksista. Jotkut yhtiöt sisällyttävät riskienhallintainformaatioonsa myös tiettyjen taloudellisten riskien herkkyyksianalyyskejä sekä kuvauksen yhtiön riskienhallinnan ja strategian yhteydestä. Tutkimuksen mukaan riskienhallinnasta raportoivien yhtiöiden sekä informaation määrä on lisääntynyt vuoteen 2006 verrattuna. Kasvu kuitenkin koskee suurilta osin ainoastaan vuosikertomuksien ja verkkosivujen sisältämää riskienhallintainformaatiota. Selkeä enemmistö yhtiöistä ei edes harkitse erityisen riskienhallintainformaation koostamista ja tarjoamista analyytikoille, tutkijoilla, luokituslaitoksille tai muille kohderyhmille. (PricewaterhouseCoopers 2008, 11) PwC:n tutkimuksen tulokset tukevat Ratan selvityksen tuloksia.

Erot tutkimuskohteiden riskienhallintainformaation osalta muodostavat haasteen tutkimuksen käytännön kannalta. Tutkimuskohteiden suora vertailu keskenään eksplisiittisen tiedon perusteella on haasteellista. Yhteismitallista, standardisoitua riskienhallintainformaatiota on käytettävissä vähän. Tutkimuskohteiden riskienhallintainformaatio täyttää esimerkiksi Suomen corporate

¹⁰⁷ Nasdaq OMX Nordic Exchange Helsinki, OMX Helsinki

¹⁰⁸ Rata

¹⁰⁹ www.finlex.fi 2008d

governance -suosituksen ja IFRS¹¹⁰ -standardin mukaiset vaatimukset. Muilta osin riskienhallintainformaatio on hyvin organisaatiokohtaista sekä tulkintaa ja analysointia edellyttävää. Varmuudella ei tiedetä, kuvastaako tutkimuskohteiden riskienhallintaa käsittelevä raportointi riskienhallinnan todellista tasoa ja tilaa, vai onko riskienhallinnan taso ja tila esitetty todellista parempana tai kehittyneempänä regulaation noudattamiseksi, yhdenmukaisuuden saavuttamiseksi sekä sijoittajien ja muiden sidosryhmien mielenkiinnon ja luottamuksen saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi. *Raportoinnin ei tulisi olla itsetarkoitus, vaan johtamisen ja kehittämisen väline.*

5.2 Tutkimuskohteiden valintakriteerit

Tutkimuskohteiden valinta perustuu tutkimuksen muihin rajauksiin sekä toimeksiantajan ja tekijän yhdessä sovittuihin kriteereihin. Tavoitteena oli muodostaa tutkimusjoukko eli otanta, jonka jäsenet toimivat samantyyppisessä riskienhallinnallisessa viitekehyksessä, mutta jotka eroavat toisistaan siinä määrin, että tutkimuksen avulla voitaisiin tuottaa monipuolista, tutkimuksen tavoitteiden mukaista informaatiota.

Tutkimuskohteet ovat liikeyrityksiä (1). Nykyaikaisen riskienhallinnan juuret ovat liiketoiminnassa. Liikeyritykset ovat perinteisesti harjoittaneet riskienhallintaa laajemmassa mittakaavassa kuin muun tyyppiset yhteisöt ja organisaatiot. Esimerkiksi julkiset organisaatiot ovat huomioineet riskienhallinnan merkityksen vasta viime vuosien aikana. Riskienhallinnan yleiset periaatteet perustuvat liiketoiminnan kohtaamiin riskeihin. Liikeyritysten riskienhallinnasta on saatavilla huomattavasti enemmän sekä teoreettista että empiiristä informaatiota.

Tutkimuskohteet ovat suomalaisia julkisia osakeyhtiöitä (2). Niitä sitovat mm. suomalainen osakeyhtiölaki¹¹¹, kirjanpitolaki¹¹², kirjanpitoasetus¹¹³ ja verolainsäädäntö. Näitä säännöksiä voidaan luonnehtia yhtiölainsäädännön ”peruskiviksi”, jotka määrittävät perustan yritysten toiminnalle Suomessa¹¹⁴. Tutkimuskohteet ovat suomalaisviranomaisten valvonnan piirissä. Tutkimuskohteet ovat myös muiden suomalaisten osakeyhtiöitä koskevien määräysten, asetusten ja ohjeistusten piirissä. Tällaisia ovat esimerkiksi Kirjanpitolautakunnan ja

¹¹⁰ International Financial Reporting Standards

¹¹¹ www.finlex.fi 2008a

¹¹² www.finlex.fi 2008b

¹¹³ www.finlex.fi 2008c

¹¹⁴ www.ek.fi 2008

Arvopaperimarkkinayhdistyksen antamat suositukset ja ohjeet, joihin kuuluu esimerkiksi ”Suomen corporate governance -suositus” (Suositus listayhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmistä).¹¹⁵

Tutkimuskohteiden osakkeet on listattu OMX Helsingissä (3). Näin ollen niitä sitovat OMX Helsingin säännöt¹¹⁶. Tutkimuskohteiden osakkeita ei ole listattu New Yorkin arvopaperipörssissä¹¹⁷. NYSE:ssä osakkeensa listanneita yhtiöitä sitovat pörssin erityisen vaativat säännöt, joihin sisältyvät myös säännöt riskienhallinnan raportoinnin tasosta¹¹⁸. NYSE:ssä listattujen suomalaisyhtiöiden riskienhallinnan ja riskienhallintaraportoinnin taso on tutkimuksen oletuksen mukaan korkea. Näin ollen NYSE:ssä listattujen yhtiöiden vertailu OMX Helsingissä listattuihin yhtiöihin ei tutkimuksen kannalta ole tarkoituksenmukaista.

Tutkimuskohteet eivät ole finanssialalla toimivia yhtiöitä (4). Finanssialaa koskeva regulaatio on sekä yleisesti että riskienhallinnan osalta vaativampaa ja laaja-alaisempaa kuin muiden toimialojen regulaatio. Finanssialan toimijoita sitovat esimerkiksi nk. Basel II ja Solvency I -säännöt. Tutkimusten mukaan finanssialalla riskienhallinnan taso on korkeampi kuin muiden toimialojen yritysten. Näin ollen finanssialalla toimivan yhtiön ja esimerkiksi jollain teollisuuden alalla toimivan yhtiön vertailu tai finanssialan toimijan sisällyttäminen tutkimukseen ei tutkimuksen kannalta ole tarkoituksenmukaista, koska regulaatio on erilaista.

Tutkimuskohteet ovat eri toimialoilla toimivia yhtiöitä (5). Riskienhallinnan käytännössä voidaan havaita sekä toimija- että toimialakohtaisia piirteitä. Eri toimialoilla käytetään erilaisia riskienhallintamenetelmiä. Eri toimialoilla toimivista yhtiöistä saadaan toisistaan poikkeavaa riskienhallintainformaatiota, joka hyödyttää tutkimusta erityisesti tutkimustulosten analysointivaiheessa ja päätelmiä tehtäessä. Tutkimuskohteet ovat yleisesti tunnettuja yhtiöitä (6).

Tutkimuskohteet konsernimuotoisia monialayhtiöitä tai niiden toiminta on muutoin monipuolista toimialallaan (7). Konserni on emoyhtiön ja tytäryhtiöiden muodostama taloudellinen kokonaisuus, jonka taloudellinen tulos ja asema esitetään niin sanotussa konsernitilinpäätöksessä eli siten kuin se olisi yksittäisen yrityksen tilinpäätös¹¹⁹. Monialayhtiö on yhtiö, jonka tytäryhtiöt tai muut liiketoimintayksiköt toimivat eri toimialoilla tai laaja-alaisesti yhdellä toimialalla. Tällaisten

¹¹⁵ www.cgfinland.fi 2008a; www.tem.fi 2008a; www.tem.fi 2008b

¹¹⁶ www.omxnordicexchange.com 2008

¹¹⁷ New York Stock Exchange, NYSE

¹¹⁸ www.nyse.com 2008

¹¹⁹ www.porssisaatio.fi 2008

yhtiöiden riskikenttä on laaja – vaatimukset riskienhallinnalle ovat näin ollen korkeat. Voidaankin olettaa, että tällaisten yhtiöiden riskienhallinnan menetelmät ja raportointi on monipuolista ja kattavaa.

Tutkimuskohteet on valittu osittain vuosikertomusten ja sijoittajainformaation perusteella. Valintaperusteena on, että tutkimuskohteet viestivät ERM:n käyttämisestä yrityksen riskienhallinnassa tai että riskejä hallitaan muulla tavoin kokonaisvaltaisesti (8). Tutkimuskohteiden valintaperusteena on, että riskienhallintainformaatio on hyvällä ja riittävällä tasolla (9).

Tutkimuskohteilla on konserni- tai yhtiötason riskienhallintayksikkö, joka koordinoi ja hallinnoi riskienhallintatyötä. Tutkimusta varten haastateltavat yhtiöiden edustajat työskentelevät johtavassa asemassa yhtiönsä riskienhallintayksikössä (10). Täten tutkimuksessa voidaan hyödyntää parasta mahdollista riskienhallintatietoutta ja -osaamista. *Tutkimuskohteiden riskienhallinnan voidaan riskienhallintainformaation perusteella olettaa olevan edistyneellä tasolla* (11). Ennen lopullisen valinnan tekemistä tutkimuskohteiden riskienhallintainformaatiota verrattiin CMMI -malliin ja PwC:n kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen kypsyyttä kuvaavaan malliin. Tutkimuskohteiden riskienhallinta täyttää vähintään CMMI -mallin kolmannen vaiheen kriteerit sekä PwC:n mallin kaikki ulottuvuudet ja vähintään neljännen tason kriteerit. Tutkimuskohteiden riskienhallinnan hyvää tasoa tukee valintaperuste, jonka mukaan tutkimuskohteiden taloudellinen asema on verrattain hyvä (12). Vaikka hyvä taloudellinen asema on yhteydessä erityisesti onnistuneeseen rahoitusriskien ja muiden taloudellisten riskien hallintaan, voidaan olettaa, että riskienhallinnan kokonaisvaltainen toimivuus edesauttaa hyvän taloudellisen aseman saavuttamista ja ylläpitämistä.

5.3 Tutkimuskohteiden esittely ja riskienhallinta eksplisiittisen informaation perusteella

5.3.1 Kemira Oyj:n esittely ja riskienhallinta

Kemira Oyj¹²⁰ on kansainvälinen kemian alan konserni. Kemiran liikevaihto vuonna 2007 oli 2,81 miljardia euroa ja liikevoitto 143,1 miljoonaa euroa. Liikevaihto kasvoi vuoteen 2006 verrattuna 11 prosenttia. Hallituksen ehdotus maksettavaksi osingoksi oli 0,50 euroa osakkeelta. Vuoden 2007 lopussa yhtiö työllisti maailmanlaajuisesti 10 007 henkilöä.¹²¹

Kemiran missio on tarjota tuotteita, sovelluksia ja ratkaisuja sellu- ja paperiteollisuudelle, vedenpuhdistukseen, maalaamiseen ja kemianteollisuuteen. Kemira-konserni käsittää neljä liiketoiminta-aluetta (Kemira Pulp&Paper, Kemira Water, Kemira Specialty, Kemira Coatings), joiden pääasiallinen asiakaskunta on näillä toimialoilla toimivat yritykset.¹²²

Vuosikertomuksessaan yhtiö ilmoittaa, että sen riskienhallinnan perusta on kokonaisvaltaisen riskienhallinnan periaate, josta käytetään nimitystä ERM. Kemira määrittelee riskin tapahtumaksi tai olosuhteeksi, joka toteutuessaan voi vaikuttaa yhtiön mahdollisuuksiin saavuttaa strategiset ja operatiiviset tavoitteensa kestäväällä ja eettisellä tavalla. Kokonaisvaltainen riskienhallinta määritellään Kemirassa eri riskialueiden, kuten strategisten ja operatiivisten riskien sekä vahinko- ja rahoitusriskien järjestelmälliseksi ja ennakoivaksi tunnistamiseksi, arvioinniksi ja hallitsemiseksi. Riskienhallinnan tavoitteena Kemirassa on määritellä ja saavuttaa haluttu kokonaisriskitaso suhteessa riskinkantokykyyn ja varmistaa toiminnan jatkuvuus. (Kemira 2008a, 44)

Kemiran riskienhallinnan pääperiaate on ”riskin omistajuus”; tietyn riskin hallinta on liiketoiminnon tai muun toiminnon hallinnoijalla. Riskin omistajat vastaavat myös toimintonsa riskienhallinnasta. Konsernitason riskienhallintatoiminnon rooli on kehittää ja koordinoita riskienhallintaa sekä riskienhallintaverkostoja konsernissa. (Kemira 2008a, 44) Riskienhallinnan arvioinnista Kemirassa vastaa konsernin sisäinen tarkastus -yksikkö¹²³.

¹²⁰ Kemira

¹²¹ www.kemira.com/fi 2008a; Kemira 2008a, 72)

¹²² www.kemira.com/fi 2008b

¹²³ www.kemira.com/fi 2008c

Riskienhallinnan käytännön toteutus suoritetaan Kemirassa liiketoiminta-alueittain. Riskien tunnistus ja arviointi suoritetaan liiketoiminta-alueella konsernitason laaditun riskien itsearviointimallin mukaisesti. Liiketoiminta-alueiden tuottamaa riskienhallintainformaatiota täydennetään tarvittaessa yksikkö-, projekti- ja investointikohtaisilla riskiarvioinneilla. Riskiarviointien tavoitteena on tuottaa sekä konsernitason että liiketoiminta-alueen johdolle riskikartat ja -listat, joiden perusteella voidaan laatia riskienhallintasuunnitelmat, jotka liitetään osaksi liiketoimintojen kokonaissuunnitelmia. Tiedot riskienhallintatoimet toteutetaan Kemirassa konsernitason keskitetysti kustannusedun ja riittävän suojaustason saavuttamiseksi. Tällaisia riskienhallintatoimia ovat tietyt vakuuttamiseen liittyvät ohjelmat, rahoitusriskien hallinta sekä tietyt seurantaprosessit, joiden tavoitteena on kyetä tarjoamaan informaatiota yhtiön muuttuvasta toimintaympäristöstä ja riskikentästä. (Kemira 2008a, 44)

Kemira ryhmittelee riskit strategisiin, operatiivisiin sekä vahinko- ja rahoitusriskeihin. Merkittävimmiksi kohtaamukseen riskeiksi Kemira määrittelee ympäristö- ja rahoitusriskit sekä riskit, jotka liittyvät yritysostoihin, yritysoston jälkeiseen liiketoiminnan integrointiin, muutoksiin liiketoiminta-alueilla, henkilöstöön, tuotekehitykseen, hankinta- ja ostotoimintaan sekä kilpailuun. (Kemira 2008a, 44-45, 105; Kemira 2008b, 3).

5.3.2 Kesko Oyj:n esittely ja riskienhallinta

Kesko Oyj¹²⁴ on vähittäiskaupan alan konserni. Keskon ketjutoiminta käsittää noin 2000 kauppaa Pohjoismaissa, Baltiassa, Venäjällä sekä Valko-Venäjällä (Kesko 2008, 85). Konsernin liikevaihto vuonna 2007 oli 9,53 miljardia euroa. Liikevaihto kasvoi edellisestä vuodesta kotimaassa 6 prosenttia ja ulkomailla 20,4 prosenttia. Konsernin liikevoitto oli 331,9 miljoonaa euroa (362,6 milj. € vuonna 2006). (Kesko 2008, 71) Yhtiön osakekohtainen osinko vuonna 2007 oli 1,60 euroa¹²⁵. Konsernin palveluksessa vuoden 2007 lopussa oli 25 890 henkilöä (Kesko 2008, 48).

Keskon liiketoiminta jakautuu viiteen liiketoiminta-alueeseen, joita ovat päivittäistavarakauppa (Ruokakesko), rauta- ja sisustuskauppa (Rautakesko), autokauppa (VV-Auto), tavaratalokauppa (Anttila) sekä maatalouskauppa (Maatalouskesko). Lisäksi konsernilla on muita liiketoimintoja, joita ovat konekauppa (Konekesko), huonekalu- ja sisustuskauppa (Indoor), urheilukauppa

¹²⁴ Kesko

¹²⁵ www.kesko.fi 2008a

(Intersport), kodintekniikkakauppa (Musta Pörssi), kenkäkauppa (Kenkäkesko) sekä optisen alan kauppa (Tähtioptikko).¹²⁶ Keskon strategian painopisteet ovat kohdennettu kasvu, kuluttaja-asiakaskauppa ja -palvelut sekä vastuulliset ja kustannustehokkaat toimintamallit¹²⁷.

Riskienhallinnan päämäärä Keskoissa on tukea konsernin asiakaslupausten täyttämistä, osakasarvoa, tuloskehitystä, osingonmaksukykyä ja liiketoiminnan jatkuvuutta. Toimiva riskienhallinta katsotaan Keskoissa kilpailueduksi. (Kesko 2008, 62) Kesko määrittelee riskienhallinnan olevan osa konsernin johtamista. Keskon mukaan riskienhallinta on johdonmukainen menettelytapa, jonka tarkoituksena on konsernin kattava ja tarkoituksenmukainen riskien tunnistaminen, hallinta sekä valvonta. Keskoissa riskienhallinta on osa Keskon suunnittelu- ja johtamisprosessia, päätöksentekoa, päivittäistä johtamista ja liiketoimintaa sekä valvonta- ja raportointimenettelyjä. Keskon riskienhallintaprosessin tarkoitus on tuottaa tietoa riskeistä ja riskien hallintatoimenpiteiden kehittymisestä.¹²⁸

Keskon riskienhallintaa ohjaa yhtiön hallituksen hyväksymä riskienhallintapolitiikka. Poliitiikka perustuu COSO ERM -viitekehykseen sekä Suomen corporate governance -suositukseen. Keskon riskienhallintapolitiikassa määritellään riskienhallinnan tavoitteet, periaatteet, organisointi, vastuut sekä keskeiset toimintatavat. (Kesko 2008, 62) Riskienhallintapolitiikan lisäksi Keskon riskienhallinta perustuu konsernin muihin määriteltyihin periaatteisiin. Periaatteisiin kuuluu tavoitteiden määrittelemisen riskien ja mahdollisuuksien suhteen, riskinoton tietoisuus, pyrkimys vähentää tai pienentää taloudellisia, operatiivisia ja vahinkoriskejä, tuote- ja asiointiympäristön turvallisuuden varmistaminen, turvallisen työympäristön luominen, väärinkäytösten ehkäiseminen, jatkuvuuden turvaaminen, riskienhallintaan liittyvien suunnitelmien laatiminen, riskienhallinnan kustannus-hyöty -suhteen optimointi sekä riskeihin ja riskienhallintaan liittyvästä tiedottamisesta huolehtiminen.¹²⁹

Kesko on määritellyt riskin epävarmuustekijäksi, jonka vuoksi liiketoimintamahdollisuuksia voi jäädä hyödyntämättä tai jonka vuoksi tapahtuu asioita tai on olemassa syitä, jotka estävät tai vaikeuttavat tavoitteiden saavuttamista tai aiheuttavat muita haitallisia seuraamuksia (Kesko 2008, 62). Keskoissa riskin seurauksilla tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että asiakas- ja osakasarvolle, toiminnan laadulle, henkilöstön osaamiselle tai sitoutumiselle asetetut tavoitteet jäävät

¹²⁶ www.kesko.fi 2008b

¹²⁷ www.kesko.fi 2008c

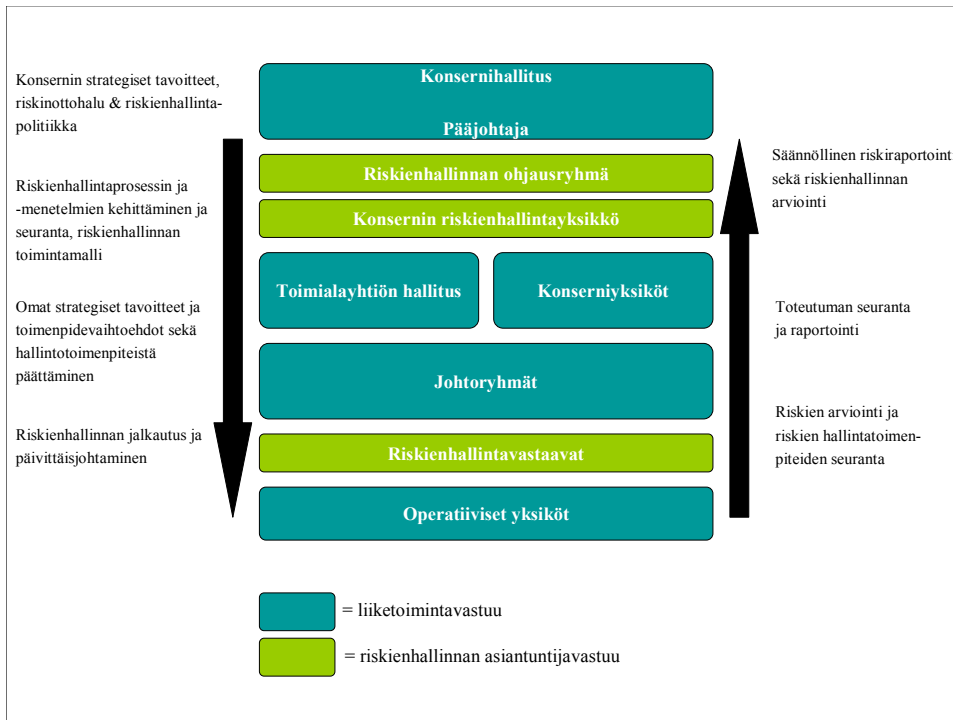
¹²⁸ www.kesko.fi 2008d

¹²⁹ www.kesko.fi 2008d

saavuttamatta, hyvä hallintotapa ei toteudu, lakia tai muuta regulaatiota ei noudateta, toimitaan vastoin yhtiön eettisiä periaatteita, tapahtuu virhe, menetys, onnettomuus tai väärinkäytös tai yhtiön maine vaarantuu. Keskossa riskit ryhmitellään strategisiin, taloudellisiin, operatiivisiin ja vahinkoriskeihin.¹³⁰

Vastuu riskienhallinnan toteuttamisesta Keskossa on liiketoimintajohtolla. Eri toimialojen nimetyt riskienhallinnan vastuuhenkilöt vastaavat riskienhallinnan koordinoinnista ja riskienhallintatoimenpiteiden raportoinnista. Ruokakeskossa ja Rautakeskossa on lisäksi omat riskienhallintatoimintonsa, joiden tehtävä on tukea riskienhallinnan toteuttamista kyseisillä toimialoilla. Konsernin riskienhallintayksikön tehtävänä on vastata riskienhallinnan menetelmien kehittämisestä, päivittämisestä ja jalkauttamisesta konserniin sekä riskienhallintaan liittyvästä raportoinnista. Riskienhallintayksikön tehtävänä on vastata myös vahinkovakuutusten konsernitasoisista periaatteista, vakuutusohjelmista ja vahinkovakuuttamisen koordinoinnista. Konsernin riskienhallinnan ohjausryhmä hyväksyy riskienhallinnan toimintaperiaatteet ja keskeiset linjaukset sekä arvioi konsernin riskejä sekä riskienhallintatoimenpiteiden toteutumista ja onnistumista. Konsernin riskeistä ja riskienhallinnasta raportoidaan säännöllisesti Keskon hallitukselle, jonka nimittämä tarkastusvaliokunta käsittelee merkittävimmät riskit ja arvioi riskienhallinnan toimivuuden vähintään kerran vuodessa. Konsernin sisäinen tarkastus arvioi riskienhallinnan toimivuutta vuosittain ja raportoi riskienhallinnan tasosta tarkastusvaliokunnalle. (Kesko 2008, 62-63) Keskon eri yksiköiden ja toimintojen vastuut ja roolit riskienhallinnassa on esitetty kuviossa 17.

¹³⁰ www.kesko.fi 2008d



KUVIO 17. Kesko-konsernin vastuut ja roolit riskienhallinnassa¹³¹

Riskienhallinnan käytännössä Kesko pyrkii korostamaan riskinottohalun ja riskinkantokyvyn tasapainoa. Kesko määrittelee riskinottohalun riskin määräksi, jonka konserni on tietynä aikana valmis hyväksymään tavoitellessaan konsernin strategisia ja muita tavoitteita. Konsernin strategiasuunnittelun yhteydessä analysoidaan strategiavalintoihin liittyvät mahdollisuudet ja riskit, jotka otetaan huomioon strategiaa koskevassa päätöksenteossa. Päivittäisessä liiketoiminnassa riskienhallinnalla pyritään varmistamaan häiriötön liiketoiminta. Riskienhallintatoimenpiteet keskitetään merkittävimpiin riskeihin. Kustannus-hyöty -analyysin perusteella valitaan tarkoituksenmukaiset riskienhallintatoimenpiteet, jotka perustuvat riskin hyväksymiseen, riskin poistamiseen, riskin pienentämiseen, jakamiseen tai siirtämiseen sekä riskin toteutumiseen varautumiseen. Keskon liiketoiminnasta vastaava johto ja eri konserniyksiköt seuraavat säännöllisesti riskienhallinnan käytäntöä ja raportoivat riskeistä ja riskienhallintatoimenpiteiden edistymisestä. Riskienhallintaprosessien tasoa ja toimivuutta arvioidaan kaikilla liiketoiminnan tasoilla osana normaalia toiminnan seurantaa. Arviointien pohjalta tunnistetaan riskienhallinnan kehittämistarpeet.¹³²

¹³¹ www.kesko.fi 2008d

¹³² www.kesko.fi 2008d

5.3.3 Metso Oyj:n esittely ja riskienhallinta

Metso Oyj¹³³ on teknologiakonserni, joka toimii massa- ja paperiteollisuudessa, kiven- ja mineraalienkäsittelyssä sekä energiateollisuudessa. Yhtiöllä on omia tuotantoyksiköitä 19 maassa ja muita liiketoimintayksiköitä yli 50 maassa. (Metso 2008, 2) Metson liikevaihto vuonna 2007 oli 6,25 miljardia euroa (4,96 miljardia euroa vuonna 2006). Yhtiön liikevoitto vuonna 2007 oli 580 miljoonaa euroa (457 miljoonaa euroa vuonna 2006).¹³⁴ Metson osakekohtainen osinko vuonna 2007 oli 3,00 euroa¹³⁵. Metson palveluksessa työskenteli vuoden 2007 lopussa 26 837 henkilöä (Metso 2008, 70).

Metson liiketoiminta käsittää esimerkiksi paperikoneiden suunnittelun ja tuotannon, mekaanisen ja kemiallisen massavalmistuksen laitteet ja koneet, teollisuusvalut, kiven ja mineraalien käsittelyjärjestelmät, rikastuslaitokset, kuljetinhihnat, ympäristönsuojelujärjestelmät sekä näihin liittyvät asiantuntija- ja huoltopalvelut¹³⁶. Yhtiön strategian perusta on kannattava kasvu. Metson tavoitteena on toiminnan tuottavuuden, toiminnallisen tehokkuuden, laadun ja kustannuskilpailukyvyyn jatkuva kehittäminen¹³⁷. Yhtiön konsernirakenne muodostuu kolmesta liiketoiminta-alueesta. Metso Paper toimittaa sellu-, paperi- ja voimantuotantoteknologioita (Metso 2008, 25-27). Metso Minerals toimittaa kiven- ja mineraalienkäsittelyjärjestelmiä sekä metallien kierrätysjärjestelmiä (Metso 2008, 29-31). Metso Automation tuottaa sellu- ja paperiteollisuuden prosessiautomaatioon liittyviä tuotteita (Metso 2008, 33-35).

Riskienhallinnan tavoitteena ja tarkoituksena Metsossa on tukea tavoitteiden saavuttamista ja turvata liiketoiminnan jatkuvuus (Metso 2008, 16). Riskienhallinta on osa Metson liiketoiminnan johtamista. Riskienhallinnan tehtävä on varmistaa, että konsernilla on kaikki tarpeellinen tieto riskeistä, olemassa oleva vastuunjako riskienhallinnan osalta, järjestelmälliset riskien arviointi-, seuranta- ja hallintakeinot sekä riittävät riskienhallinnan tietojärjestelmät. Riskienhallinnalla seurataan ja arvioidaan altistumista riskeille systemaattisen riskienkartoituksen, -arviointin, -raportoinnin, hoitomenetelmien, jäännösriskien raportoinnin ja valvontamenetelmien avulla. Riskienhallinta käsittää Metsossa myös kriisienhallinnan ja maailmanlaajuisen vakuutusohjelman. (Metso 2005, 1) Metson riskienhallintayksikkö tukee liiketoiminta-alueita ja yksiköitä avustamalla

¹³³ Metso

¹³⁴ www.metso.com 2008a

¹³⁵ www.metso.com 2008b

¹³⁶ www.metso.com 2008c

¹³⁷ www.metso.com 2008d

yksittäisissä riskienhallintaan liittyvissä tapauksissa tai hyödyntämällä konsernin globaalia riskienhallinnan verkostoa (Metso 2005, 4).

Metso määrittelee riskin tavoitteiden saavuttamiseen liittyviksi uhkiksi tai mahdollisuuksiksi¹³⁸. Yhtiö ryhmittelee riskit liiketoimintariskeihin, taloudellisiin riskeihin, toiminnallisiin (operatiivisiin) riskeihin ja vahinkoriskeihin (Metso 2005, 1-2). Liiketoimintariskit ovat strategisia riskejä. Tähän riskiryhmään kuuluvat liiketoiminnan kehitysriskit, liiketoimintaympäristön riskit, markkinariskit, teknologiariskit, maailmantalouden ja yhteiskunnan poliittiset, taloudelliset, kulttuuriset ja lainsäädännölliset kehityssuunnat sekä ilmastoon ja ympäristöön liittyvät ilmiöt (Metso 2005, 1) Liiketoimintariskien hallinnalla pyritään tukemaan yhtiön strategian ja tavoitteiden toteutumista¹³⁹. Taloudellisiin riskeihin kuuluvat yhtiön maksuvalmiuteen liittyvät riskitekijät, korkoriski, valuuttariskit sekä luotto- ja vastapuoliriskit (Metso 2005, 1). Taloudellisista riskeistä käytetään myös nimitystä rahoitusriskit. Taloudellisten riskien hallinnan tavoitteena on turvata konsernin liiketoiminta varmistamalla rahoituksen riittävyys kaikissa toimintaolosuhteissa.¹⁴⁰

Toiminnallisten riskien ryhmän Metson riskiryhmittelyssä muodostavat organisaatio- ja johtamisriskit, tietoturvariskit, tuotanto-, prosessi- ja tuottavuusriskit, liiketoiminnan keskeytysriskit ja projektitoiminnan riskit, sopimus- ja tuotevastuuriskit sekä lainvastainen toiminta. Toiminnallisten riskien hallinnalla pyritään liiketoiminnan tehokkuuteen, luotettavuuteen, toimitusvarmuuteen sekä lain- ja sääntöjenmukaisuuteen. Toiminnallisten riskien hallinnassa hyödynnetään esimerkiksi ISO 9001 -laatuja järjestelmää sekä ISO 14001 - ympäristöjohtamisjärjestelmää.¹⁴¹ Vahinkoriskeikseen Metso määrittelee työterveys- ja turvallisuusriskit, henkilöturvallisuusriskit, ympäristöriskit, tulipalot ja muut onnettomuudet, luonnonkatastrofit sekä toimitilaturvallisuusriskit (Metso 2005, 2). Vahinkoriskienhallinnan tavoite on turvallisuuden varmistaminen ja kehittäminen. Vahinkoriskejä hallitaan ohjeistoilla, sertifiointiperiaatteilla, matkustusturvallisuusohjeilla, pelastussuunnitelmilla, toimitilaturvallisuusohjeilla sekä vakuutusohjelmilla¹⁴². Vakuutusohjelmista vastaa konsernitasolla päätoimisesti neljä ihmistä. Metsolla on viisi vakuutusohjelmaa, jotka kattavat kaikkien toiminta-alueiden ja -maiden yhteensä noin 300 yksikköä. (Tekniikka & Talous 15.6.2006)

¹³⁸ www.metso.com 2008d

¹³⁹ www.metso.com 2008f

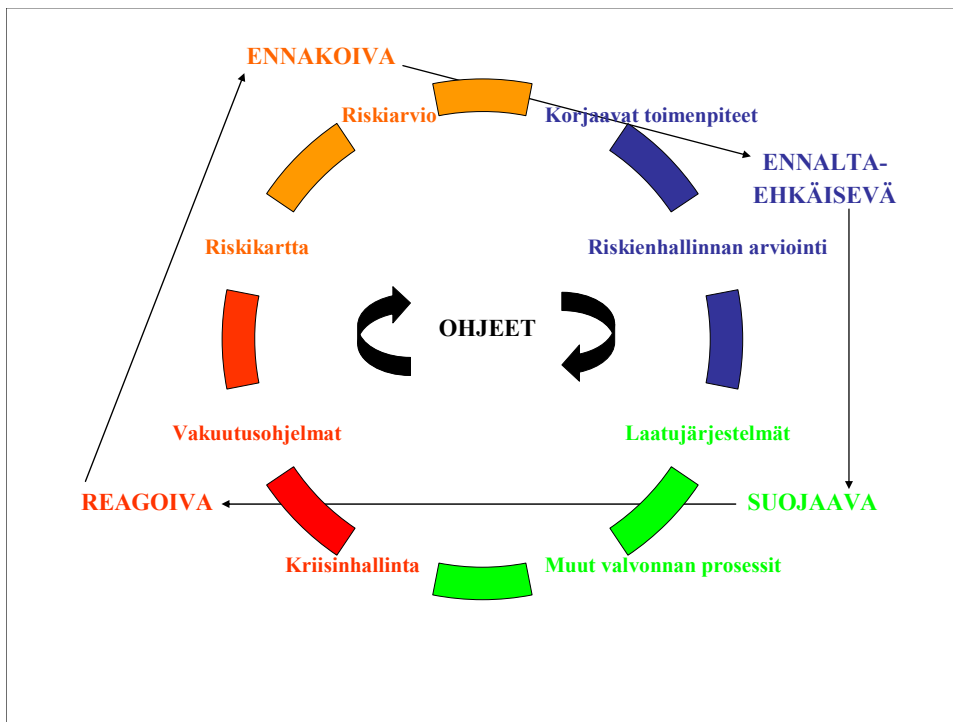
¹⁴⁰ www.metso.com 2008g

¹⁴¹ www.metso.com 2008h

¹⁴² www.metso.com 2008i

Metson riskienhallintaorganisaatio on monitasoinen. Metson hallitus hyväksyy riskienhallintapolitiikan ja muut riskienhallinnan periaatteet. Hallituksen tehtävänä on lisäksi varmistaa, että riskienhallintaan on kohdistettu riittävästi resursseja. Hallituksen nimittämän tarkastusvaliokunnan tehtävänä on arvioida riskienhallintaa ja sen soveltumista konsernin corporate governance -periaatteisiin. Konsernin riskienhallintaryhmä¹⁴³ vahvistaa riskienhallintaohjelman ja sen sopivuuden ja yhteyden konsernin toiminnallisten ja alueellisten tavoitteiden tukemiseen. Riskienhallintaryhmän puheenjohtaja on konsernin varatoimitusjohtaja. Ryhmään kuuluu lisäksi nimetyt edustajat eri liiketoiminta-alueilta. Konsernin hallintojohtaja vastaa riskienhallinnan johtamisesta konsernitason tasolla. Konsernin riskienhallintajohtaja vastaa puolestaan konsernin riskienhallintaohjelman ja -politiikan käytännön toteuttamisesta sekä konsernin yhteisten riskienhallintamenetelmien ja -ohjeiden kehittämisestä siten, että ne tukevat konsernin liiketoiminnan tavoitteiden toteutumista ja toiminnan jatkuvuutta. Riskienhallintajohtaja kehittää konsernin riskienhallintaa yhdessä liiketoiminta-alueiden riskienhallintapäälliköiden kanssa. Konsernin liiketoiminnan johdon vastuulla on toiminnallisten riskien hallinta. Liiketoiminta-alueet vastaavat oman yksikkönsä riskienhallinnasta yksikön riskienhallintapäällikön johtamana. Toimintokohtainen osallistuminen konsernitason riskienhallintaan perustuu erillisen riskikartoituksen mukaiseen vastuujakoon. (Metso 2005, 2-3) Metson riskienhallinta perustuu pitkälti vuosisykliin. Riskienhallintaohjelma laaditaan vuosittain. Riskienhallintaohjelmassa on määritellään vuosittain riskienhallintaa koskevat tavoitteet. Riskien arviointi suoritetaan vuosittain kaikissa konsernin yksiköissä. Konsernin riskienhallinnan auditointi suoritetaan konsernin vakuutusmeklarin kanssa viisivuotissuunnitelman mukaisesti. (Metso 2005, 3-4) Metson riskienhallinnan toteutus on esitetty kuviossa 18.

¹⁴³ Metso Risk Management Team



KUVIO 18. Metso-konsernin riskienhallinnan toteutus¹⁴⁴

5.3.4 Neste Oil Oyj:n esittely ja riskienhallinta

Neste Oil Oyj¹⁴⁵ on liikennepolttoaineita ja öljytuotteita jalostava ja markkinoiva konserni, jonka pääasiallinen toimialue on Pohjois-Eurooppa (Neste Oil 2008, 68). Yhtiön liikevaihto vuonna 2007 oli 12,1 miljardia euroa ja vertailukelpoinen liikevoitto 626 miljoonaa euroa¹⁴⁶. Vuoteen 2006 verrattuna liikevaihto pienentyi noin viisi prosenttia johtuen pääasiassa konsernin tytäryhtiön omistuksen mynnistä (Neste Oil 2008, 55). Vuonna 2007 yhtiö jakoi osinkoa 1,00 euroa osakkeelta¹⁴⁷. Neste Oilin henkilöstömäärä vuoden 2007 lopussa oli 4807, joista 3655 työskenteli Suomessa (Neste Oil 2008, 60).

Neste Oilin strategia on kehittää jalostusosaamistaan ja tätä kautta valmistaa erilaisista ja edullisista raaka-aineista entistä puhtaampia ja korkealaatuisempia liikenteen polttoaineita¹⁴⁸. Neste Oilin konsernirakenne muodostuu viidestä toimintayksiköstä: Öljynjalostus, Uusiutuvat polttoaineet, Öljyn vähittäismyynti, Erikoistuotteet ja Shipping. Öljynjalostus -yksikkö jalostaa ja valmistaa

¹⁴⁴ www.metso.com 2008e

¹⁴⁵ Neste Oil

¹⁴⁶ www.nesteoil.fi 2008b

¹⁴⁷ www.nesteoil.fi 2008c

¹⁴⁸ www.nesteoil.fi 2008d

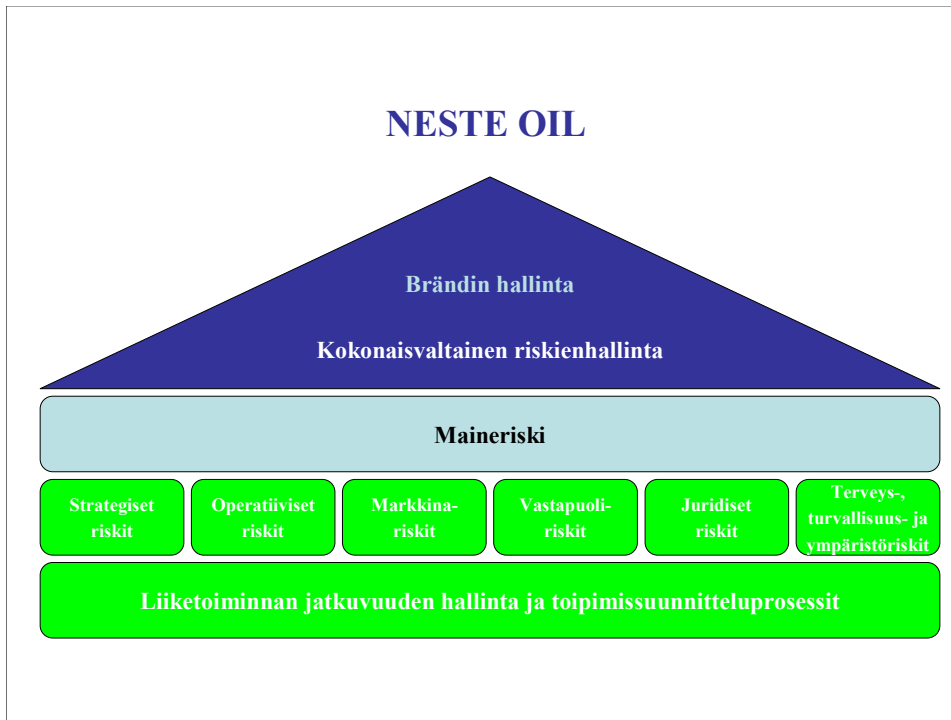
pääasiassa bensiiniä ja diesel-öljyä. Uusiutuvat polttoaineet -toimialan tehtävänä on valmistaa ja myydä uusiutuvista raaka-aineista valmistettavaa diesel-öljyä. Öljyn vähittäismyynti käsittää öljytuotteiden ja niihin liittyvien palvelujen myynnin ja markkinoinnin liikenteen eri toimialoille, teollisuuteen ja kotitalouksille. Erikoistuotteet -toimialaan kuuluu erilaisten öljyjen ja bensiinikomponenttien valmistus ja myynti. Neste Shipping -yksikön tehtävä on tuottaa logistiikkapalveluita, joilla kuljetetaan raakaöljyä, öljytuotteita ja kemikaaleja meriteitse pääasiassa Itämeren, Pohjanmeren ja Pohjois-Atlantin alueilla.¹⁴⁹

Neste Oilin riskienhallinnan lähtökohta on olettama, jonka mukaan yhtiön on liiketoiminnassaan otettava huomioon useita riskejä, jotka liittyvät sekä maailmantalouden että öljyalan muutoksiin. (Neste Oil 2008, 42) Neste Oilissa riski määritellään yhtiön tavoitteisiin tai tulokseen vaikuttavan tapahtuman mahdollisuudeksi (Neste Oil 2008, 59). Riskejä mitataan niiden todennäköisyyden ja seurausten perusteella. Riskienhallinnan tavoitteena yhtiössä on tunnistaa ja arvioida järjestelmällisesti yhtiön strategia- ja liiketoimintatavoitteita sekä operatiivisia tavoitteita uhkaavat riskit ja raportoida niistä. Riskienhallinnalla pyritään lisäämään tietoista riskinottohalukkuutta hyväksytyissä rajoissa. (Neste Oil 2008, 42) Neste Oil ryhmittelee riskit taloudellisiin, strategisiin (esim. maailmantalouden muutokset, investointien lykkääntyminen), operatiivisiin (esim. merikuljetusten riskit, tietoturvariskit) sekä markkina- ja rahoitusriskeihin (esim. varaston arvon muutokset, päästökauppaan liittyvät riskit, korkoriski, vastapuoliriskit). (Neste Oil 2008, 43) Taloudellisten riskien hallinta kohdistuu tuloksen, taseen ja kassavirran heilahtelun vähentämiseen. Samalla pyritään turvaamaan rahoitustoiminnan toimivuus. Strategisessa ja operatiivisessa riskienhallinnassa pyritään jatkuvaan riskien tunnistamiseen, yhtenäiseen määrittelyyn ja priorisointiin sekä ennaltaehkäisyyn. (Neste Oil 2008, 42)

Yhtiössä on otettu käyttöön kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kehitysohjelma, ERM. ERM-ohjelman tavoitteena on luoda kattava riskienhallintajärjestelmä ja aloittaa riskienhallintakäytäntöjen yhdistäminen normaaleihin työrutiineihin koko konsernissa. Ohjelman tavoitteena on myös tunnistaa ja arvioida systemaattisesti yhtiön strategia- ja liiketoimintatavoitteita sekä operatiivisia tavoitteita uhkaavat riskit ja raportoida niistä. ERM-ohjelman käyttöönoton yhteydessä tärkeimpiä riskienhallintakäytäntöjä ja -periaatteita on tarkistettu.¹⁵⁰ Neste Oilin riskienhallinnan ulottuvuudet on esitetty kuviossa 19.

¹⁴⁹ www.nesteoil.fi 2008e

¹⁵⁰ www.nesteoil.fi 2008a



KUVIO 19. Neste Oilin riskienhallinnan ulottuvuudet¹⁵¹

Neste Oilissa riskienhallinnan käytäntö perustuu toimialakohtaisiin riskienhallintastrategioihin. Riskienhallintastrategioiden perusta on yhtiön riskienhallintapolitiikka, jonka yhtiön hallitus on hyväksynyt. Riskienhallintapolitiikassa määritellään riskienhallinnan periaatteet konsernin, sen toimialojen ja liiketoimintayksiköiden sekä eri toimintojen strategisista ja operatiivisista tavoitteista uhkaavien riskien osalta. Riskienhallintapolitiikassa määritellään myös riskienhallinnan organisaatio, prosessit ja riskiraportoinnin sekä riskienhallinnan terminologia ja viestintäkäytännöt. Riskienhallintapolitiikkaa sovelletaan osana konsernin muiden toimintaohjeiden muodostamaa kokonaisuutta. (Neste Oil 2008, 93)

Neste Oilissa riskienhallintaa toteutetaan konsernin eri toiminnoissa. Riskienhallinnan toteutuksen yleisperiaatteena on, että yhtiön jokainen toimiala vastaa omasta riskienhallinnastaan. (Neste Oil 2008, 59). Yleisperiaatteen mukaisesti riskejä hallitaan lähteissä eli eri liiketoimintayksiköissä. Konsernin liiketoimintayksiköillä ja sellaisilla konsernitoiminnoilla, joissa riskienhallintaa toteutetaan, on yhtiön yleisen riskienhallintaohjeistuksen lisäksi käytössään omia riskienhallintaperiaatteita ja -prosesseja. Toimialat vastaavat itse toimintoihinsa liittyvien riskien hallinnasta ja tukevat näin konsernin liiketoimintaa. Toimialojen ja konsernitoimintojen riskienhallinta osallistuu konsernitason riskien tunnistamiseen ja arviointiin sekä

¹⁵¹ Neste Oil 2008, 42

riskienhallinnallisiin toimenpiteisiin ja valvontaan eli kokonaisvaltaisen riskienhallintaprosessin toteuttamiseen. (Neste Oil 2008, 43 & 93) Neste Oilin riskienhallintayksikkö vastaa kokonaisvaltaisen riskienhallintaprosessin hallinnasta, johtamisesta ja koordinoinnista konsernitasolla. Konsernin rahoitusyksikön vastuulla on konsernin taloudellisten riskien hallinta yhteistyössä eri toimialojen kanssa. Konsernin riskienhallintayksikkö ja rahoitusyksikkö ovat osa konsernin talousyksikköä, jota johtaa konsernin talous- ja rahoitusjohtaja. Toimitusjohtaja vastaa konsernin yleisistä riskienhallinnan politiikoista ja prosesseista. (Neste Oil 2008, 59 & 93). Yhtiön hallituksen tarkastusvaliokunta vastaa yhtiön riskienhallinnan laadun, riittävyyden ja tehokkuuden arvioinnista.

Riskienhallintaan liittyvää raportointia johtaa konsernin talous- ja rahoitusjohtaja. Konsernin merkittävät riskit ja riskienhallintaan liittyvät päätöksentekotasot raportoidaan hallitukselle, hallituksen tarkastusvaliokunnalle, toimitusjohtajalle, talous- ja rahoitusjohtajalle sekä konsernijohdolle neljä kertaa vuodessa. Markkina- ja rahoitusriskeistä raportoidaan johdolle kuukausittain. (Neste Oil 2008, 93)

Vuosikertomuksessa yhtiö viestittää päässeensä ”hyvään alkuun” kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kehittämisessä. Riskienhallinnan kehityskohteita ovat investointeihin liittyvä riskienhallinta, maineriskien hallinta, liiketoiminnan jatkuvuussuunnitelmat ja väärinkäytösriskien hallinta. Riskienhallinnan kehittämisen työkaluja Neste Oilissa ovat jatkuva seuranta, säännölliset mittaukset, itsearviointi ja riskienhallintatasojen benchmarking-vertailu. (Neste Oil 2008, 43)

Yhteenvedo tutkimuskohteiden tunnusluvuista on esitetty taulukossa 3.

tutkimuskohde	KEMIRA	KESKO	METSO	NESTE OIL
toimiala	kemianteollisuus	vähittäiskauppa	teollisuusteknologia	öljynjalostus
liikevaihto 2007 (miljardia euroa)	2,81	9,53	6,25	12,1
liikevoitto 2007 (miljoonaa euroa)	143,1	331,9	580	626
osakekohtainen osinko 2007 (euroa)	0,50	1,60	3,00	1,00
henkilöstö 2007 (vuoden lopussa)	10 007	25 890	26 837	4807
liiketoiminta- alueiden lukumäärä	4	5 + 7 (muut liiketoiminnot)	3	5
oman pääoman tuottoaste (ROE) 2007 (%)	6	12,8	25,4	25,6
omavaraisuusaste 2007 (%)	39	44,2	37,7	49,9
velkaantumisaste (gearing) 2007 (%)	92	37	33,4	31,1
P/E -luku (Price-to- Earnings) 2007 (%)	27,40	10,12 (A-osake) 9,50 (B-osake)	13,88	10,71

TAULUKKO 3. Yhteenveto tutkimuskohteiden tunnusluvuista¹⁵²

¹⁵² Lähteet: vuoden 2007 tilinpäätökset (IFRS)

6 TUTKIMUSHAASTATTELU

6.1 Tutkimushaastattelu tutkimusmetodina

Haastattelu on yksi tiedonhankinnan perusmuodoista (Hirsjärvi & Hurme 2001, 11). Haastattelu on sosiaalinen vuorovaikutustilanne, joka tähtää informaation keräämiseen ja on siis ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa. Haastattelussa haastattelija muodostaa epätäydellisen kuvan haastateltavan ajatus- ja elämysmaailmasta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 41-42)

Tutkimushaastattelu on yksi tieteellisen tutkimuksen käytetyimmistä tutkimusmetodeista. Tutkimushaastattelun tekijän tehtävä on välittää kuva haastateltavan ajatuksista ja elämysmaailmasta. Tutkimushaastattelu on välillinen osa tutkimusprosessia, osa laajempaa tieteellisen päättelyn ketjua. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 41) Tutkimushaastattelun tyypillisiä piirteitä ovat: 1) ennakkosuunnittelu, 2) haastattelijan ohjaava ja motivoiva rooli, 3) haastattelijan ja haastateltavan roolijako ja 4) haastattelijan ja haastateltavan keskinäinen luottamus (Hirsjärvi & Hurme 2001, 43).

Tutkimushaastattelun suurimpana etuna on joustavuus; se sopii erilaisiin tutkimustarkoituksiin ja -tilanteisiin. Haastattelussa haastattelija ja haastateltava ovat suorassa ja välittömässä vuorovaikutuksessa. Tämä mahdollistaa tiedonhankinnan suuntaamisen myös itse haastattelutilanteessa. Tutkimushaastattelun kautta tutkijan on mahdollista kartoittaa haastateltavan vastausten motiiveja ja ymmärtämään vastausten merkityksiä syvällisemmin. Tutkimushaastattelun etuna pidetään myös haastattelun aiheiden säätelyn mahdollisuutta. Tutkimushaastattelun haittoina pidetään haastattelijoiden yleensä puutteellisia taitoja ja kokemusta haastattelutilanteista, ajantarvetta, virheiden mahdollisuutta sekä analysoinnin, tulkinnan ja raportoinnin haasteellisuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34-35)

Tämän tutkimuksen tutkimusmetodina käytetään *puolistrukturoitua teemahaastattelua*. Haastattelumuodolle on ominaista, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee määriteltujen teemojen varassa ja että haastattelun teemat eli aihepiirit ovat kaikille haastateltaville samat. Haastattelumuoto antaa haastateltavalle mahdollisuuden toteuttaa haastattelu kulloisenkin haastattelutilanteen mukaan. Puolistrukturoitu teemahaastattelu mahdollistaa haastattelutilanteen

vapaamuotoisuuden ja korostaa haastateltavan asemaa. Haastattelumuoto huomioi, että haastateltavien tulkinnat ja merkitykset ovat haastattelun keskiössä ja ne syntyvät vuorovaikutuksessa haastattelijan kanssa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48)

Puolistrukturoitu teemahaastattelu on tutkimuksen tavoitteiden ja tarkoituksen sekä tutkimusmetodologisten ja -strategisten valintojen viitekehyksessä sopiva haastattelumuoto. Haastattelujen tarkoituksena on 1) ymmärtää ja syventää tutkimuskohteiden riskienhallintainformaatiota, 2) kerätä informaatiota kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan siirtymisen ajureista tutkimuskohteiden osalta, 3) kartoittaa tutkimuskohteiden kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen avaintekijöitä ja haasteita, 4) arvioida aihepiirin aiempien tutkimusten tutkimustuloksia, 5) koota haastateltavien mielipiteitä ja näkemyksiä riskienhallinnan tulevaisuudesta sekä 6) syventää tietoutta koko tutkittavasta ilmiöstä haastateltavien asiantuntemuksen kautta.

6.2 Tutkimushaastattelujen tulokset

6.2.1 Johdanto

Tapaustutkimuksen empiirisen aineiston kerääminen aloitettiin huhtikuussa 2008 keräämällä tutkimuskohteista eksplisiittistä ja myös implisiittistä tietoa pääasiassa niiden verkkosivuilta ja vuosikertomuksista. Tutkimusprosessin tässä vaiheessa tutkimuksen teorettinen osuus oli laadittu. Tutkimushaastattelun teema ja kysymysrunko laadittiin aiempien tutkimusten, teorettisen osuuden ja lähdemateriaalin sekä tutkimuskohteiden riskienhallintainformaation perusteella. Tutkimushaastattelun kysymysrunko on esitetty liitteessä 1.

Haastatteluun sisältyi osio (kohta 10), jossa haastateltavia pyydettiin arvottamaan aihepiiriä käsittelevissä aiemmissä tutkimuksissa esitettyjen sekä tutkimuksen teorettisen osuuden perusteella hahmotettujen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan avaintekijöiden merkitys oman organisaation kohdalla asteikolla 1-5. Asteikkoa voidaan luonnehtia Likert-asteikolliseksi (Likert scale) mittaukseksi. Likert-asteikko soveltuu tilanteisiin, joissa haastateltava arvioi omaa käsitystään väitteen tai kysymyksen sisällöstä. (Metsämuuronen 2006, 53) Osion tarkoituksena oli testata teorian ja aiempien tutkimusten argumentteja sekä keskustella näiden tekijöiden merkityksestä

kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisessa laajemmin ja perusteellisemmin. Numeeristen arvosanojen tarkoituksena oli koota yksinkertaistettu luokitus jalkauttamisen avaintekijöistä ja niiden merkityksestä *tukemaan* tutkimuksen analyysivaihetta ja tulkintojen tekoa.

Haastattelut toteutettiin tutkimuskohteiden tiloissa touko- ja kesäkuussa 2008. Haastatellut toimivat tutkimuskohteissa riskienhallintajohtajan tai -päällikön tehtävässä tai muissa riskienhallinnan johtotehtävissä tutkimuskohteiden konsernitason riskienhallintayksiköissä. Haastatellut henkilöt olivat: Jaana Dromberg, Vice President, Risk Management (Kemira); Juha Pietarinen, Chief Risk Officer (Kesko); Heljo Laukkala, Vice President, Corporate Risk Management (Metso) ja Ilkka Ilmonen, Group Insurance Manager, Corporate Risk Management (Neste Oil). Haastattelujen keskimääräinen kesto oli noin 60 minuuttia. Haastattelut tallennettiin digitaalisella sanelimella. Tutkimustulosten esityksessä käytetään tutkimuskohteiden ja haastateltujen nimiä vain sellaisissa tapauksissa, joissa nimen esittäminen tuo lisäarvoa tutkimukseen. Haastattelujen raportoinnin anonymiteetti varmistaa haastattelutilanteen avoimuuden ja siten haastatteluista kerättävän informaation monipuolisuuden ja oikeellisuuden.

6.2.2 Ajurit kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan siirtymisen taustalla

Tutkimuskohteita kohti kokonaisvaltaista riskienhallintaa ajaneet tekijät (ajurit, triggerit, triggers) voidaan jakaa kolmeen ryhmään: 1) hyvän hallintotavan ja regulaation uudistukset, 2) tutkimuskohteiden sisäiset kehitystarpeet ja 3) henkilötekijät.

Tutkimuskohteissa oli toteutettu riskienhallintaa jo pitkään ennen ERM:n nousua yleiseen tietoisuuteen. Riskienhallinta oli pääasiassa vahinkoriskienhallintaa, joka oli toteutettu yleensä hajautettuna organisaation eri yksiköissä. Ilkka Ilmosen (Neste Oil) mukaan 1990-luvun loppupuolella kehittyi riskienhallinnan ”buumi” (boom), joka kuitenkin lopahti ennen vuosituhannen vaihdetta. Riskienhallinta nousi uudelleen pinnalle Enron-skandaalin myötä. Yhdysvalloissa presidentti George W. Bushin hallinnon laatimaa ”SOX¹⁵³ -lainsäädäntöä” pidetään ERM:n nykyisen kehityksen laukaisevana tekijänä. SOX:n vaikutuksesta sekä yritysten että muiden yhteisöjen hallintoon alettiin kiinnittää erityistä huomiota. Myös Suomessa laadittiin ”Suomen corporate governance -suositus” vuonna 2003. Tämä suositus, muu ohjeistus sekä lakimuutokset ovat ajaneet tutkimuskohteita kehittämään riskienhallintaansa muuttuneiden vaatimusten mukaisiksi.

¹⁵³ Sarbanes-Oxley Act

Tutkimuskohteet ovat käynnistäneet kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kehityksen vuosina 2004-2006.

Tutkimuskohteita kohti kokonaisvaltaista riskienhallintaa ovat ajaneet myös sisäiset tekijät. Tutkimuskohteissa havaittiin, että omat sisäisen hallinnon vaatimukset edellyttivät riskienhallinnan menetelmien kehitystä. Sisäisen hallinnon vaatimustason nousu johtui osittain toimintaympäristön muutoksista sekä organisaatioiden johtamisen ja hallinnon ympärillä velloneesta julkisesta keskustelusta. Tutkimuskohteissa havaittiin kuitenkin myös puhtaasti organisaation sisäisiä tarpeita riskienhallinnan kehittämiseen. Yksi haastatelluista kuvasi päätöstä ryhtyä luomaan kokonaisvaltaista riskienhallintamallia seuraavasti:

”Koettiin, että aika oli kypsä siirtyä tälläkin saralla eteenpäin.”

Myös yksittäiset henkilöt ovat toimineet kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ajureina. Yhdessä tutkimuskohteista toimitusjohtajan vaihtumisella oli ratkaiseva merkitys kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan siirtymiselle. Uusi toimitusjohtaja halusi johdon käyttöön laaja-alaista ja ajantasaista tietoa riskeistä sekä kehittyneitä riskienhallinnan työkaluja.

6.2.3 Itsesäätelynormit ja regulaatio ERM:n jalkauttamisen avaintekijänä

Itsesäätelynormien, lainsäädännön ja muun ohjeistavan tai pakottavan regulaation noudattamisen merkitys kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen avaintekijänä vaihteli tutkimuskohteiden välillä. Tutkimuskohteiden tekijälle antamien arvosanojen keskiarvo oli 3. Arvopaperimarkkinalain uudistuksen myötä riskienhallinta-asiat on liitetty osaksi tilintarkastusta. Riskienhallinnasta on näin ollen tullut lakisääteinen velvollisuus. Eräs haastatelluista kuvasi regulaation merkitystä riskienhallinnan perusteiden määrittelyyn ja jalkauttamiseen seuraavasti:

”Ollaan lähdetty siitä, että ollaan comply ja se riittää. Jalkauttamiseen regulaatiolla ei loppujen lopuksi ole suurta merkitystä.”

Regulaation noudattaminen on yksi tutkimuskohteiden riskienhallinnan lähtökohdista, mutta riskienhallintamallin jalkauttamisessa sillä ei ole koettu olevan keskeistä merkitystä. Toisaalta lainsäädäntö edellyttää yrityksiltä yritys- ja työturvallisuutta, pelastussuunnittelua, kuluttajasuojasta

huolehtimista ja tuoteturvallisuutta. Nämä edellytykset korostavat regulaation noudattamisen merkitystä riskienhallinnan käytäntöjä suunniteltaessa ja jalkautettaessa. Pakottava regulaatio nähtiin haasteellisena, mutta sen kautta on ymmärretty esimerkiksi työturvallisuusasioiden tärkeys. Regulaatiota noudattamalla työturvallisuuteen liittyvät asiat ovat kehittyneet tutkimuskohteissa. Eroja haastateltujen välillä muodosti se, että toiset haastatellut määrittivät yritys- ja työturvallisuuden kiinteäksi osaksi riskienhallintaa, toiset puolestaan omaksi, riskienhallinnan ydintoiminnoista itsenäiseksi toiminnoksi.

6.2.4 Strategia, hyvä hallintotapa ja johtaminen ERM:n jalkauttamisen avaintekijöinä

Riskienhallinta osana organisaation strategiaprozessia, hallintoa ja jokapäiväistä johtamista on tutkimuskohteiden mukaan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen avaintekijä. Sen keskimääräiseksi arvoksi määriteltiin 4,25. Eräs haastatelluista kuvasi riskienhallinnan roolia organisaation strategiatyössä, hallinnoinnissa ja jokapäiväisessä johtamisessa seuraavasti:

”Riskienhallinta on nimenomaan tukifunktio, joka ei tee erillistä työtä, vaan tukee organisaation päivittäistä ja strategista johtamista.”

Haastateltujen mukaan riskienhallinnan määritelmä, tarkoitus, tavoitteet ja menetelmät tulee kirjata organisaation strategiaan ja hallintoperiaatteisiin. Muuten riskienhallinnan jalkauttaminen ei onnistu. Tutkimuskohteissa riskienhallinta on liitetty osaksi organisaation ”vuosikelloa” ja ”strategiakierrosta”. Tällä pyritään toisaalta tukemaan strategiaan liittyviä päätöksiä ja toisaalta edistämään riskienhallinnallisia toimenpiteitä ja riskienhallinnan jalkauttamista. Riskienhallintapolitiikan laatiminen ja liittäminen osaksi organisaation hallintoperiaatteita koetaan yhtä tärkeäksi jalkauttamisen onnistumisen kannalta kuin riskienhallinnan sisällyttäminen osaksi strategiaprozessia. Sisällyttämisellä pyritään luomaan perusta riskienhallinnan jalkauttamiselle ja kehittämiselle sekä varmistamaan riskienhallinnan oikeat toimintatavat läpi organisaation.

6.2.5 Hallitus, ylin johto, osakkeenomistajat ja muut sidosryhmät ERM:n jalkauttamisen avaintekijöinä

Hallituksen ja ylimmän johdon roolin merkitys kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisessa vaihteli tutkimuskohteiden välillä. Haastatellut kokivat, että hallituksen ja johdon rooli jalkauttamisessa on periaatteessa keskeinen, koska riskienhallinta tukee erityisesti näiden elinten päätöksentekoa. Kuitenkin käytännössä etenkin organisaation ylimmän johdon rooli jalkauttamisessa on kuitenkin ollut pieni. Haastateltujen mukaan ylimmän johdon tulisi ottaa suurempi rooli jalkauttamisessa, etenkin jalkauttamisen tukemisessa. Toisaalta riskienhallinnan motiivin tulisi olla osa organisaatiokulttuuria ja jokaisen työntekijän ajattelumallia. Eräs haastatelluista kuvasi riskienhallinnan ideaalia motiivia seuraavasti:

”Riskienhallinnan tahtotilan tulisi lähteä syvemältä organisaatiosta ilman ylimmän johdon päätöksiä tai toimenpiteitä.”

Ylin johto voi kuitenkin tuoda jalkauttamiseen lisäarvoa aktiivisella roolillaan ja tuellaan. Tutkimuskohteiden hallitukset ovat olleet *”varsin aktiivisia”* etenkin jalkauttamisen puolestapuhujina. Hallituksen aktiivisuus on pikemminkin jalkauttamisen ajuri kuin avaintekijä. Itse jalkauttamisessa hallituksen rooli on pieni, jopa olematon. Hallituksen ja ylimmän johdon aktiivinen rooli jalkauttamisessa määriteltiin avaintekijöiksi keskimääräisellä arvosanalla 4 ja ylimmän johdon tuki arvosanalla 3,9. Osakkeenomistajien ja muiden sidosryhmien merkitys jalkauttamisessa arvioitiin arvosanalla 2. Osakkeenomistajilla tai muilla sidosryhmillä ei jalkautuksessa ole ollut yleensä mitään roolia tai muuta merkitystä. Osakkeenomistajien ja sidosryhmien paine on pikemminkin ajuri, mutta paine niiden taholta on ollut jopa yllättävän vähäistä.

6.2.6 Resurssit ERM:n jalkauttamisen avaintekijöinä

Riskienhallintatyöhön kohdistetut taloudelliset ja muut resurssit ovat haastateltujen mukaan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen avaintekijä. Resurssien merkitys jalkauttamisprosessissa arvioitiin arvosanalla 3,5. Haastateltujen mukaan riskienhallintaan kohdistettuja resursseja ei koskaan ole liikaa. Tutkimuskohteiden riskienhallintaan liittyvien henkilöresurssien tasoa on parannettu rekrytoimalla liiketoimintayksiköihin

riskienhallintapäälliköitä ja muuta riskienhallinnan parissa työskentelevää henkilöstöä. Vertailtaessa eri riskienhallintaresurssit omaavia liiketoimintayksiköitä keskenään, tutkimuskohteissa on havaittu, että yksiköissä, joille on kohdennettu enemmän sekä taloudellisia, ajallisia että henkilöresursseja, riskienhallinnan taso on ollut korkeampi kuin yksiköissä, joiden resurssit ovat olleet vähäisemmät.

Eräs haastatelluista kuvasi riskienhallinnan edellyttämien taloudellisten resurssien määrää seuraavasti:

”Riskienhallinta ei ole erityisen kallista muihin toimintoihin verrattuna.”

Edellinen kuvaus kiteyttää haastateltujen mielipiteet riskienhallinnan edellyttämistä taloudellisten resurssien tasosta. Riskienhallinnan rahoittamiseen on olemassa eri tapoja, kuten esimerkiksi erilaiset vakuutusohjelmat. Myös tietoteknisillä ratkaisuilla riskienhallinnan kustannuksia voidaan laskea. Kustannustehokkaassa riskienhallinnassa resurssien määrän merkitys ei näin ollen ole kriittinen. Esimerkiksi Metson vakuutusohjelmien kustannukset ovat vuositasolla ”useita miljoonia euroja”, mutta yhtiön liikevaihtoon¹⁵⁴ suhteutettuna kustannukset eivät ole erityisen suuret. Kustannukset ovat liikevaihtoon suhteutettuna ”suomalaisten yritysten keskitasoa”¹⁵⁵. Riskienhallinnan resursoinnissa kysymys on pikemminkin resurssien allokoinnista ja tehokkaasta käytöstä kuin niiden suuresta määrästä.

Haastatteluissa korostui myös ”inhimillisen pääoman” (human capital, human resources) merkitys kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen avaintekijänä. Henkilöresurssien ja muun inhimillisen pääoman turvaaminen ja kehittäminen edellyttää koulutusta, työkaluja ja kannustimia. Inhimillisen pääoman hyödyntäminen edellyttää taloudellisia resursseja, joiden tuottama arvo voi olla vaikeasti havaittavissa tai vaikeasti muutettavissa rahalliseen muotoon. Investoinnit ja panostukset inhimilliseen pääomaan koettiin kuitenkin pitkällä aikavälillä merkittäväksi riskienhallinnan jalkauttamista edesauttavaksi ja riskienhallintaosaamista ylläpitäväksi tekijäksi.

¹⁵⁴ 6,25 mrd. € v. 2007

¹⁵⁵ Lähteenä käytetty myös Tekniikka & Talous 15.6.2006

6.2.7 Riskienhallintapäällikkö ja -organisaatio sekä yksittäinen työntekijä ERM:n jalkauttamisen avaintekijöinä

Riskienhallintaorganisaation aktiivisuus, asiantuntemus, rakenne ja vastuunjako ovat haastattelujen perusteella kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen *merkittävimpiä avaintekijöitä*. Riskienhallintapäällikön ja -organisaation tärkeys jalkauttamisessa arvioitiin haastatteluissa keskimäärin arvosanalla 4,75. Haastatteluissa korostui erityisesti tutkimuskohteiden konsernitason riskienhallintayksikön/toiminnon työntekijöiden keskinäisen yhteistyön ja ryhmäkoheesion¹⁵⁶ merkitys. Riskienhallintajohtaja ja riskienhallintapäälliköt ovat riskienhallintatyön johtajia ja koordinaattoreita, joiden henkilökohtainen panos riskienhallinnassa on merkittävä. Konsernitason riskienhallintayksikön/toiminnon muun henkilöstön riskienhallintaosaaminen, kokonaisvaltainen näkemys organisaation toiminnasta ja aktiivinen yhteistyö konsernin eri toimialojen, liiketoiminta- ja muiden yksiköiden kanssa on myös merkittävä tekijä sekä riskienhallinnassa yleensä että riskienhallintamallin jalkauttamisessa.

Riskienhallintapäällikön roolin saamaan arvosanaan on toisaalta suhtauduttava kriittisesti. Haastatellut ovat itse riskienhallintapäälliköitä tai toimivat muussa vastaavassa tehtävässä. On mahdollista, että omaa asemaa ja merkitystä on joko tietoisesti tai tiedostamatta korostettu. Marsh Inc.:n ja RIMS:n¹⁵⁷ tekemässä tutkimuksessa (Marsh 2008) havaittiin, että kysyttäessä tutkimuskohteina olleiden liikeyritysten toimitusjohtajilta, talousjohtajilta ja riskienhallintajohtajilta, kenellä yrityksen johtajista on merkittävin rooli riskienhallinnassa, kaikki korostivat omaa merkitystään ja erityisasemaansa (Marsh 2008, 12). Toisaalta riskienhallintapäällikön roolin merkitys on korostunut monissa aiemmissa tutkimuksissa, joten riskienhallintapäällikön voidaan joka tapauksessa olettaa olevan merkittävä tekijä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisessa.

Riskienhallinnan jalkauttamisessa avainasemassa on koko riskienhallintaorganisaatio. Riskienhallintaorganisaatio on jalkauttamisen ajuri ja avaintekijä, joka toiminnallaan pyrkii luomaan organisaation riskienhallinnalle otollisen kulttuurin, kouluttamaan työntekijöitä ymmärtämään organisaation riskikentän ja hallitsemaan riskejä ja raportoimaan niistä organisaation hallintoperiaatteiden ja kunkin työntekijän työnkuvan ja vastuiden mukaisesti. Tutkimuskohteiden riskienhallintayksiköt ovat haastattelujen perusteella tehneet paljon työtä riskienhallinnan

¹⁵⁶ ”Tiimihenki”

¹⁵⁷ Risk and Insurance Management Society, Inc.

jalkauttamisen ja riskienhallintakulttuurin edistämiseksi. Huomionarvoista on, että tutkimuskohteiden riskienhallintayksiköt ovat organisaation kokoon nähden pieniä: konsernitason riskienhallintayksiköiden keskimääräinen koko oli alle viisi henkilöä.

Myös yksittäinen työntekijä voi tilanteesta riippuen olla avainasemassa kokonaisvaltaista riskienhallintaa jalkautettaessa. Yksittäisellä työntekijällä tarkoitetaan organisaation minkä tahansa hierarkiataason työntekijää. Yksilötasolle laaditut riskienhallinnan periaatteet, sisällöt ja ohjeet konkretisoituvat yksilön jokapäiväisessä työnkuvan mukaisessa työtehtävien suorittamisessa. Yksilön vastuu riskienhallinnan tavoitteiden mukaisesta jalkauttamisesta on tältä kannalta suuri. Yksilön vastuu korostuu erityisesti konsernimuotoisen liikeyrityksen liiketoimintayksiköiden esimiestasolla. Yksittäisen esimiehen työpanos riskienhallintaan voi tuottaa huomattavia tuloksia esimerkiksi työturvallisuusasioissa. Riskienhallinnan jalkauttamisen kypsyys ja tavoitteidenmukaisuus konkretisoituu usein juuri yksittäiseen työntekijään liittyvissä riskienhallinta-asioissa. Työntekijöiden koulutus ja motivointi ovat avainasemassa riskienhallinnan jalkauttamisessa. Yksittäisen työntekijän merkitys jalkauttamisessa arvioitiin haastatteluissa keskimäärin arvosanalla 3,7

6.2.8 Muut organisaatiokohtaiset ERM:n jalkauttamisen avaintekijät

Muut haastatteluissa käsitellyt organisaatiokohtaiset jalkauttamistekijät olivat toimiala, organisaatorakenne, organisaation koko ja olemassa oleva organisaatiokulttuuri. Nämä tekijät eivät haastattelujen perusteella ole kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen avaintekijöitä. Toimialan keskimääräinen arvosana jalkauttamisen avaintekijänä oli 2,75. Keskon osalta toimiala on katsottu pikemminkin haasteeksi, sillä monialaisena vähittäiskaupan konsernina erot konsernin tytäryhtiöiden toimialojen osalta ovat olleet haastavia riskienhallinnan ja riskienhallinnan jalkauttamisen osalta. Toimialan yleiset ominaispiirteet, riskikenttä, regulaatio voivat kuitenkin olla kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ajureita. Esimerkiksi Neste Oilin Shipping -toimialaan liittyy esimerkiksi meri- ja öljyonnettomuusriskit, ympäristöriskit ja näiden riskien kautta maineriski¹⁵⁸. Shipping -toimialan riskienhallinta suunnitellaan vastaamaan toimialan erityispiirteitä, mutta kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamiseen toimialakohtaisilla tekijöillä ei ole ollut suurtakaan merkitystä.

¹⁵⁸ Vrt. esim. "Exxon Valdez -tapaus" v. 1989

Myöskään jo olemassa olevasta organisaatorakenteesta ei haastatteluissa katsottu ollen merkittävää hyötyä ERM:n jalkauttamisessa. Haastateltavat antoivat organisaatorakenteen merkityksen arvosanaksi 2,5. Haastattelujen mukaan jalkauttaminen on sitä selkeämpää, mitä keskitetympi organisaatorakenne yrityksellä on. Mitä hajautetumpi ja monimutkaisempi organisaatorakenne on, sitä haasteellisempaa jalkauttamisen koetaan olevan. Haastatellut kokivat kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen haastavaksi organisaatorakenteesta riippumatta.

Myöskään organisaation kokoa ei haastatteluissa koettu jalkauttamisen avaintekijäksi. Organisaation koon merkitys jalkauttamisen avaintekijänä arvioitiin haastatteluissa arvosanalla 2,75. Organisaation koko korreloi usein organisaatorakenteen kanssa; mitä suurempi organisaatio yleisimmillä mittareilla¹⁵⁹ mitattuna on, sitä monimutkaisempi on sen organisaatorakenne. Olemassa olevan organisaatiokulttuurin merkitys kokonaisvaltaisen riskienhallinnan avaintekijänä arvostettiin hieman organisaation kokoa korkeammalle keskimääräisellä arvosanalla 3. Kulttuurin ei katsottu olevan ainakaan suoraan yhteydessä jalkauttamisen onnistumiseen. Toisaalta organisaatiokulttuuri voi välillisesti vaikuttaa esimerkiksi henkilöstön motivoitumiseen riskienhallintaan liittyvissä asioissa.

6.2.9 Tilintarkastaja, konsulttipalvelut ja riskienhallinnan viitekehykset ERM:n jalkauttamisen avaintekijöinä

Haastattelujen mukaan organisaation tilintarkastajalla tai tilintarkastusyhteisöllä ei ole roolia kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisessa. Tilintarkastusyhteisön valinnalla tai toiminnalla ei ole merkitystä jalkauttamisprosessissa. Haastateltavat arvostivat tilintarkastuksen merkityksen keskiarvolla 1,75. Tilintarkastajan yleisellä maineella voidaan hallita organisaatioon kohdistuvaa maineriskiä, mutta itse jalkauttamisessa tilintarkastajalla ei ole merkitystä. Haastateltujen mielestä ”tilintarkastusmaailma” on muutoinkin saanut liiallisesti korostuneen aseman kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehyksessä. Sekä ulkoinen että sisäinen tarkastus ja valvonta ovat osa kokonaisvaltaista riskienhallintaa, mutta riskienhallinta on ensisijaisesti osa organisaation johtamista.

Myös riskienhallinnan konsultointipalveluiden merkitys jalkauttamisen käytännössä on suhteellisen vähäinen. Haastateltavat antoivat konsulttipalveluiden merkitykselle jalkauttamisessa keskimäärin

¹⁵⁹ Esim. henkilöstön, toimintayksiköiden & tytäryhtiöiden määrä, liikevaihto

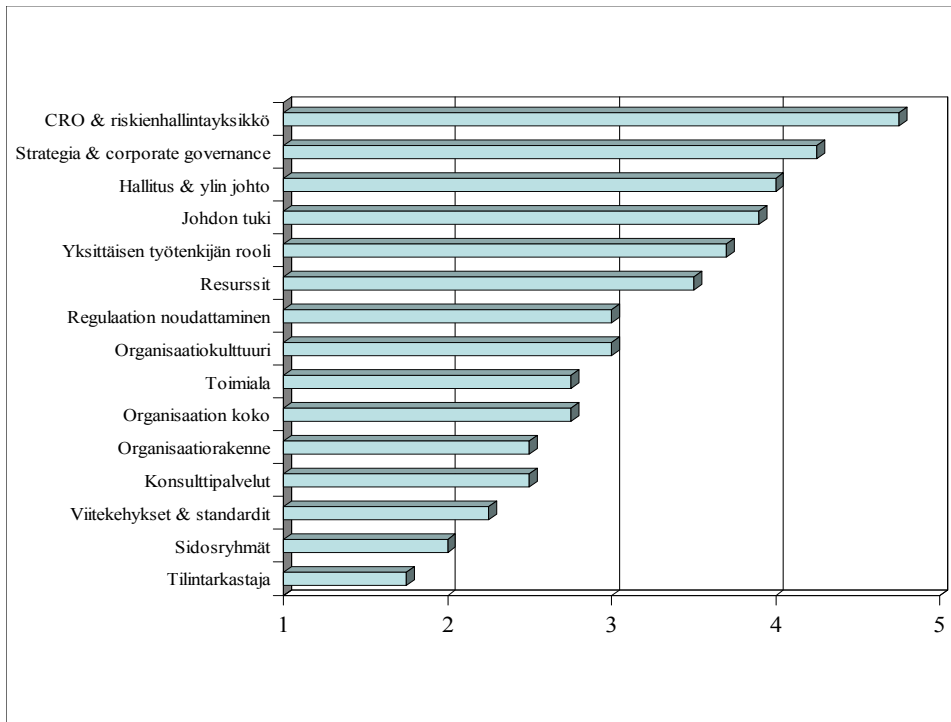
arvosanan 2,5. Konsulttipalveluiden käyttö ei haastateltujen mukaan ole jalkauttamisen avaintekijä. Konsulttipalvelut voivat haastateltujen mukaan olla laadukkaita ja hyödyllisiä, mutta jalkauttamisen käytäntöön ne eivät tuo lisäarvoa. Riskienhallintakonsultointia on käytetty avuksi riskienhallintapolitiikkaa ja riskienhallinnan viitekehystä luotaessa sekä sellaisissa riskienhallintaan liittyvissä projekteissa, joihin organisaatioiden omat ajalliset tai taidolliset resurssit eivät riitä. Eräs haastatelluista kiteytti konsulttipalveluiden, organisaation oman riskienhallintaosaamisen ja kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen väliset roolit ja yhteydet seuraavasti:

”Ulkopuolisella asiantuntemuksella voi olla tukeva rooli riskienhallinnan viitekehyksen luomisessa, mutta se ei voi olla organisaation riskienhallinnan perusta.”

Tutkimuskohteet ovat käyttäneet riskienhallintastandardeja ja -viitekehyksiä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehyksen luomisessa. COSO ERM on yleisimmin käytetty viitekehys. Jalkauttamisen käytännössä viitekehysten ja standardien merkitys on ollut vähäinen, mutta esimerkiksi Kemirassa on varmistettu, ettei riskienhallinnan käytäntö ole ristiriidassa COSO ERM:n kanssa. Standardien merkitys on kuitenkin suurenemassa. Lähitulevaisuudessa ISO julkaisee oman riskienhallintastandardinsa¹⁶⁰, jonka merkitys riskienhallinnalle uskotaan tulevan olemaan suuri. Globaalisti hyväksytty standardi olisi riskienhallinnan kehityksen kannalta merkittävä, koska tällöin riskienhallinnan terminologia, semantiikka, asiakokonaisuudet, hierarkiat ja minimivaatimukset yhdenmukaistuisivat nykytilaan verrattuna. Uusi standardi voisi myös poistaa yleisen väärinkäsityksen, jonka mukaan riskienhallinta tarkoittaa riskiarvion laatimista. Haastatellut arvioivat standardien ja viitekehysten merkitystä riskienhallinnan jalkauttamisessa keskimääräisellä arvosanalla 2,25.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen avaintekijät tutkimushaastattelujen perusteella on esitetty kuviossa 20.

¹⁶⁰ ISO 31000 “Risk Management – Guidelines on principles and implementation of risk management”



KUVIO 20. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen avaintekijät tutkimushaastattelujen perusteella

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen avaintekijät voidaan kuvion 20 perusteella jakaa primääreihin eli ensisijaisiin ja sekundaarisiiin eli toissijaisiin tekijöihin. Tekijät, joiden keskimääräinen arvosana on yli kolme, voidaan määritellä jalkauttamisen primääreiksi avaintekijöiksi. Tekijät, joiden keskimääräinen arvosana on alle kolme, ovat puolestaan sekundaarisia avaintekijöitä. Kaikki kuviossa 20 esitetyt tekijät ovat osaltaan vaikuttaneet kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamiseen, mutta primäärien avaintekijöiden vaikutus jalkauttamisessa on ollut keskeinen.

6.2.10 Haasteet, vaikeudet, karikat ERM:n jalkauttamisessa ja keinot niiden selvittämiseen

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen haasteet voidaan haastattelujen perusteella jakaa neljään ryhmään: 1) ERM-konseptin yleinen haasteellisuus ja vaikeus, 2) lisäarvon tuottaminen, 3) riskienhallinnan ja sen merkityksen ymmärrys ja 4) organisaation ylimmän johdon tuen, mielenkiinnon ja luottamuksen voittaminen.

Haastateltujen mukaan ERM-konseptin jalkauttaminen on yleisesti ottaen haasteellista ja vaikeaa. On haasteellista kehittää organisaatiolle sopiva riskienhallintamalli, joka on oletusarvoisesti sekä

toimiva että yksinkertainen ja selkeä. Kansainvälisessä organisaatiossa haasteellisuus korostuu; haluttaessa jalkauttaa riskienhallinta kansainväliseen organisaatioon kauttaaltaan, tulee riskienhallinnan periaatteista ja muista sisällöistä laatia versiot jokaiselle kielelle ja erilaisiin koulutus- ja tiedotustarpeisiin. Näin ollen pelkästään kulttuurierojen huomioiminen jalkauttamisen käytännössä on haasteellista.

Riskienhallinta koetaan yleisesti vaikeaksi kokonaisuudeksi, joka voi tukahduttaa henkilöstön luovuuden. Riskienhallinta nähdään edelleen organisaation muusta toiminnasta irrallisena prosessina, jota hallitus tai ylin johto on vaatinut ulkoisten kriteerien täyttämiseksi. Yleisesti ottaen organisaatioissa tai niiden ulkopuolella ei ymmärretä, että riskienhallinnalla voidaan tuottaa arvoa. Monesti myönnytellään, että riskienhallinta on tärkeä toiminto, mutta riskienhallintaa ei toteuteta käytännössä¹⁶¹, ellei riskienhallintaa arvioida ja tarkastella säännöllisesti ja ellei organisaation johto aktiivisesti aja riskienhallinnan kehitystyötä. Vanhoja käsityksiä ja mielikuvia on erittäin haasteellista muuttaa. Muutosvastarinta on siis myös riskienhallinta-alan kohtaama haaste. Riskienhallintaymmärryksen ja -tietouden parantamisessa sekä vanhojen käsitysten muuttamisessa johtamistyö, motivointi ja sitouttaminen ovat tärkeitä tekijöitä. Toisaalta johtaminen ja motivointi on haastavaa, mikäli riskienhallinnalla ei ole ylimmän johdon varauksetonta tukea ja riskienhallinta joutuu kilpailemaan resursseista organisaation muiden toimintojen, investointien ja projektien kanssa. Eräs haastatelluista ilmaisi riskienhallinnan ”kilpailuaseman” seuraavasti:

”Riskienhallinta kilpailee ihmisten sieluista ja resursseista muiden toimintojen kanssa.”

Haastatteluissa todettiin useaan otteeseen, että ERM:n jalkauttaminen lisäarvoa tuottavaksi toiminnoksi on haasteellista. Eräs haastateltu kuvasi riskienhallinnan arvontuottamisen haasteellisuutta seuraavasti:

”Riskienhallintaa ei voi harjoittaa riskienhallintana, riskienhallinnalla pitää kyetä tuottamaan yhtiölle lisäarvoa.”

Arvon määritelmä on organisaatiokohtainen. Usein ylin johto haluaa määritellä riskienhallinnan arvon rahallisesti. Riskienhallinnan ”euroistaminen” ja dokumentointi voi kuitenkin olla vaikeaa, koska riskienhallinnan tuloksia ei aina ole mahdollista mitata rahallisesti. Lisäarvon tuottaminen

¹⁶¹ Nk. ”silent killers”

liikeyrityksen konsernihallinnon toimintaan on helpompaa kuin pienempiin toimintayksiköihin. Toisaalta erityisesti tuotannollisissa yksiköissä esimerkiksi työturvallisuusasiat helpottavat jalkauttamista ja lisäarvon tuottamista. Riskienhallinnan jalkauttamiseen on myös haasteellista hankkia tai kehittää joustavia tietoteknisiä työkaluja. Tilintarkastusala on kehittänyt riskienhallintaa varten suunniteltuja ohjelmia¹⁶², mutta ne on tarkoitettu niin sanottuun SOX-ympäristöön, eivätkä ne näin ollen sovellu hyvin suomalaisten yritysten toimintaan.

Keskusteltaessa ERM:n jalkauttamisen pahimmista karikoista seuraavat ilmaisut olivat yleisimpiä; *”liika teoreettisuus ja monimutkaisuus”*, *”tarve tehdä tiedettä”*, *”omaan hienouteen kuoleminen”*. Riskienhallinta-alan asiantuntijoilla on haastateltujen mukaan usein olemassa tarve tieteellistä käytännön riskienhallintaa. Liika tieteellistäminen ja ”jargonin” käyttö tekevät riskienhallinnasta ja erityisesti sen ymmärtämisestä merkityksetöntä. Riskienhallinnan tulee olla käytännön järjellä ymmärrettävää ja se tulee olla sidottuna käytännön liiketoimintaan. Jos organisaatioon perustetaan erillinen riskienhallintatoiminto, tulee varmistaa, että toiminnolla on suora yhteys organisaation muihin toimintayksiköihin.

On haasteellista laatia organisaation sopiva riskienhallintasisältö kullekin johtamis- ja hierarkiatasolle. Konsernitasolla riskienhallinnan sisältö voi olla teoreettista ja tieteellistä, mutta mitä pienempi yksikkö on kyseessä ja mitä lähempänä ”suorittavaa tasoa” ollaan, sitä yksinkertaisempia riskienhallinnan sisältöjen tulee olla.

Huolimatta siitä, että ERM koetaan yleisesti haasteelliseksi ja vaikeaksi konseptiksi, ”suorittavalla tasolla” riskienhallinnan käytänteet ovat haastateltujen mukaan varsin yksinkertaisia¹⁶³. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehystä luotaessa tulee varmistaa, ettei ERM ole abstrakti tai muuten vaikea käsittää ja omaksua. Riskienhallinnan tulee mukautua myös organisaation toimialaan ja organisaatiokulttuurin ominaispiirteisiin. Mukautuminen tukee riskienhallinnan ymmärrettävyyttä.

Toinen huomattava karikko ERM:n jalkauttamisessa on haastateltujen mukaan ylimmän johdon tuen ja osaamisen puute tai johdon ymmärtämättömyys liittyen ERM:n tarjoamiin mahdollisuuksiin. Ymmärryksen puute johtuu yleisimmin ylimmän johdon vanhentuneesta tai puutteellisesta riskienhallintatietämyksestä tai sisäisen viestinnän puutteista.

¹⁶² Esim. B-Wise, QPR

¹⁶³ Esim. työohjeet

Jalkauttamisen karikoita ei haastateltujen mukaan ole helppo välttää. Yksi haastatelluista kuvasi riskienhallinnan haasteellisuutta seuraavasti:

”Yksinkertaistetusti voisi todeta, että hoitamalla pahimpiin karikoihin liittyvät kriittiset tekijät kuntoon voidaan karikat välttää. Käytännössä tämä toimii kuitenkin harvoin. Riskienhallinta ei ole ihan niin yksinkertaista.”

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttaminen tapahtuu osittain erehdysten kautta. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehyksen luominen sekä itse jalkauttamisprosessi on tärkeä aloittaa yksinkertaisesti; luomalla selkeät ja pelkistetyt suuntaviivat ja tavoitteet jalkauttamiselle. Organisaation johdon ja eri toimintayksiköiden osallistuminen jalkauttamisen suunnitteluun on tärkeää. On tärkeää pohtia jalkauttamisen hyötyjä ja sitä, miten jalkauttaminen tulisi eri tahojen mielestä toteuttaa. Ymmärtämällä riskienhallinnan viitekehyksiä ja standardeja voidaan karikoiden välttämistä osittain helpottaa. Toisaalta esimerkiksi COSO ERM:ssä korostuvat tilintarkastusalalle tyypilliset riskienhallinnan ”kontrollityökalut” saattavat vaikeuttaa jalkauttamista. Viitekehyksiä ja standardeja ei tule noudattaa orjallisesti. Riskienhallinta on ensisijaisesti johtamisen proaktiivinen tukifunktio, ei osa organisaation sisäistä tarkastustoimintaa.

Riskienhallinnan viitekehyksen luomisessa ja riskienhallintamallin jalkauttamista suunniteltaessa sopivan vaatimustason määrittäminen on tärkeää. On myös tärkeää muodostaa kokonaiskuva kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kentästä. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kenttä on laaja – tietoa ja käytänteitä on olemassa valtavasti. On tarpeen muodostaa kokonaiskuva siitä, mitä tietoa ja käytänteitä on järkevää käyttää ja mitkä sopisivat parhaiten organisaation tarpeisiin. Toisaalta valtavan tietomäärän pinnallista ja summittaista hyödyntämistä seuraa usein käytännön riskienhallinnan epäonnistuminen. Näin ollen riskienhallinnassa käytettävä tieto on hallittava perusteellisesti toimivien riskienhallintakäytäntöjen luomiseksi. ”Tietämyksen priorisointi” helpottaa riskienhallinnan fokuointia. Eräs haastatelluista kuvasi riskienhallintaosaamisen ja riskienhallinnan käytännön suhdetta seuraavasti:

”Kun riskienhallintaa tekee, niin tässä on vähän sama haaste kuin peruskoulun opettajalla eli peruskoulun opettajaksi ei kannata ruveta peruskoulun oppimäärällä.”

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttaminen ja harjoittaminen edellyttää osaamista ja tietoutta. Verkostoituminen ja kansainvälisyys ovat merkittäviä väyliä riskienhallintaosaamisen

kehittämisessä. Myös riskienhallinta-alan ammattilaisten yhteistyö on keino lisätä riskienhallintatietoutta ja siten osaltaan helpottaa riskienhallinnan jalkauttamista ja kehittämistä. Suomessa tilanne yhteistyön osalta on hyvä. Esimerkiksi Suomen riskienhallintayhdistys¹⁶⁴ toimii foorumina riskienhallinta-alan ammattilaisten keskuudessa. SRHY on FERMA:n jäsen.

6.2.11 Haastateltujen näkemyksiä riskienhallinnan tulevaisuudesta

Riskienhallinnan tulevaisuuden haasteina ja kehityskohteina haastatellut näkivät riskienhallinnan jalkauttamisen kehittämisen, riskienhallinnan roolin kehittämisen johtamisen tukifunktiona, riskien ja riskienhallinnan kvantifioinnin kehittämisen, riskienhallinnan kehityksen tieteenalana sekä riskitietoisuuden ja riskienhallintaosaamisen lisäämisen.

Riskienhallinta toimintana etsii vielä paikkaansa liikeyritysten sekä muiden organisaatioiden ja yhteisöjen rakenteissa ja prosesseissa. Eräs haastatelluista kuvasi liiketoiminnan ja riskienhallinnan suhteen problematiikkaa seuraavasti:

”Liiketoimintahan on jatkuvaa riskienottoa. Eli sijoitetaan tietty panos johonkin ja odotetaan tiettyä tuottoa. Joskus on vaikeaa erottaa, mikä on normaalia liiketoimintaa ja mikä riskienhallintaa.”

Riskienhallinnan kehitys on intensiivistä ja jatkuvaa. Haastateltujen mukaan riskienhallintaa tulee kehittää maltillisesti. Riskienhallintaa kehitettäessä on oltava tietoisia riskienhallinnan viimeisimmistä muutoksista ja uusista käytänteistä sekä pohtia niiden soveltuvuutta organisaation toimintaan. Sykliä merkitys riskienhallinnan kehittämisessä on suuri; riskienhallinnan suuntaviivoja ja kehitystä tulee näin ollen seurata säännöllisesti. Haastatellut näkevät riskienhallinnassa paljon kehityskohteita ja -mahdollisuuksia. Kokonaisvaltainen riskienhallinta on edelleen uusi ilmiö ja työ erityisesti jalkauttamisen osalta on vielä kesken.

¹⁶⁴ SRHY

7 PÄÄTELMÄT

7.1 Johdanto

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia yhteenvetomaisesti. Luku on kolmiosainen; ensimmäisessä osassa käsitellään tutkimuksen teoreettisen osuuden pohjalta tehtyjä päätelmiä ja toisessa osassa tutkimuksen empiirisen osuuden pohjalta tehtyjä päätelmiä. Luvun kolmannessa osassa esitetään yhteenveto tutkimuksen teoreettisessa ja empiirisessä osuudessa esiintyneistä teemoista kootun teemoittelun muodossa. Tutkimuksen luonteen, tarkoituksen ja tavoitteiden mukaisesti luvussa esitettävät päätelmät ovat pikemminkin käytännönläheisiä kuin teoreettisia.

7.2 ERM:n jalkauttamisen avaintekijät tutkimuksen teoreettisen osuuden perusteella

Tutkimuksen teoreettinen osuus koostuu toisaalta organisaatioiden toimintaympäristön ja riskikentän muutoksien kuvauksista ja määrittelyistä sekä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan asiakokonaisuuksista, osatekijöistä ja niiden toiminnasta. Toisaalta teoreettisessa osuudessa tarkastellaan tutkittavaa ilmiötä ja ongelmaa myös pragmaattisemmin kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehyksien ja standardien kautta. Tutkimuksen teoreettisen osuuden taustalla voidaan katsoa olevan *viisi teemaa*. Nämä teemat toistuvat ja esiintyvät tutkimuksen teoreettisessa osuudessa säännöllisesti ja korostuneesti. Teemat ovat: 1) ymmärrys, 2) määrittely, 3) suunnittelu 4) vaiheittaisuus ja 5) johtaminen. Teemat muodostavat prosessimaisena etenevän ketjun alkaen ymmärryksestä päättyen vaiheittaisuuteen. Johtaminen on osa jokaista teemaa.

Riskin olemuksen *ymmärtäminen* on riskienhallinta-ajattelun lähtökohta. On ymmärrettävä riskikäsitteeseen liittyvät mielikuvat, riskin osatekijät ja niiden keskinäiset vaikutus- ja riippuvuussuhteet. On tärkeää tiedostaa Adamsin riskiryhmittelyn mukaiset riskeille tyypilliset piirteet: a) on olemassa riskejä, joiden olemassaolo on yksilöille itsestäänselvyys ja joita ei siten kyetä aina huomioida riskienhallinnassa, b) kaikkia riskejä on mahdotonta hallita ja c) riskit ovat voimakkaasti kulttuurisidonnaisia.

Riskienhallinta-ajatteluun liittyy myös organisaation toimintaympäristön ja riskikentän sekä niissä tapahtuvien muutosten ymmärtäminen sekä mikro- että makrotasolla. On ymmärrettävä, että organisaation toimintaympäristö ja tätä kautta riskikenttä muuttuu jatkuvasti. Muutos on pysyvää, vaikka muutoksen tahti vaihtelee. Organisaation on seurattava sekä omaa mikrotason että yleistä makrotason toimintaympäristöä ja riskikenttää, pyrittävä ymmärtämään niissä tapahtuvia muutoksia ja pyrittävä reagoimaan niihin proaktiivisesti. Seuraaminen, ymmärtäminen ja reagoiminen on kuitenkin haasteellista; toimintaympäristöt ja riskikentät ovat monimutkaistuneet. Riskiryhmittelyjen muutos kuvastaa organisaatioiden riskikentän monimutkaistumista: Verrattaessa Vaughanin vuonna 1998 laatimaa riskiryhmittelyä FERMA:n vuonna 2005 laadittuun riskiryhmittelyyn voidaan havaita huomattavia eroja riskikentän hahmottamisessa ja käsittämisessä. FERMA:n riskiryhmittely on huomattavasti kokonaisvaltaisempi ja kompleksisempi sekä riskien keskinäisiä riippuvuussuhteita korostavampi kuin seitsemän vuotta vanhempi Vaughanin riskiryhmittely.

Riskienhallinta-ajattelun ja riskienhallinnan onnistuminen edellyttää myös riskienhallinnan funktion tiedostamista ja ymmärtämistä. Organisaation riskienhallintaa toteuttavien osapuolten on tiedostettava ja ymmärrettävä riskienhallinnan tarkoitus, mahdollisuudet, rajoitukset, hyödyt ja haitat. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan osalta on ymmärrettävä erityisesti sen luonne: ERM on johtamis- ja ajattelutapa. Kokonaisvaltainen riskienhallinta johtamistapana tukee organisaation strategiatyötä ja päivittäistä johtamista. Kokonaisvaltainen riskienhallinta ajattelutapana korostaa organisaation riskikentän näkemistä ja kokemista riskien ja niiden riippuvuussuhteiden muodostamana kokonaisuutena, jonka hallintaan voidaan vaikuttaa organisaation kaikilla hierarkiatasoilla, jopa yksilötasolla. On huomioitava, että ERM ei ole yleinen, ostettavissa oleva tai valmiiksi määritelty riskienhallintamalli, vaan subjektiivinen ja organisaatiokohtainen kokonaisuus, jonka ytimen muodostavat organisaatiokulttuuri ja organisaation hallintotapa. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kokonaisuus muodostuu useista osista muodostuvasta viitekehuksesta, jonka vuorovaikutusprosessin ymmärtäminen ja hyödyntäminen on tärkeä tekijä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisessa. Pragmaattisia keinoja kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ymmärryksen syntymiseen, ylläpitämiseen ja kehittämiseen ovat esimerkiksi erilaiset seurantatyökalut, toimiala- ja kilpailija-analyysit sekä maailman- ja kansantalouden tilan, kehityksen ja muutosten järjestelmällinen ja analyttinen seuranta.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan toimivassa käytännössä *määritelmien* merkitys on korostunut. Toisaalta määritelmät kiteyttävät organisaation käsitykset riskienhallinnasta ja viestivät niitä koko

organisaatioon; määritelmät ovat organisaation riskienhallinnan ymmärryksen käsitteellistyksiä. Toisaalta määritelmät ovat organisaation riskienhallinnan käytännön suunnittelun ja toteutuksen perusta. Riskienhallinnan osalta organisaation tulisi määritellä virallisesti seuraavat käsitteet: 1) riski, toimintaympäristö ja riskikenttä, 2) riskiryhmittely, 3) riskienhallinnan tarkoitus ja tavoitteet, 4) riskinottohalu ja -kyky, 5) riskienhallinnan kannattavuus ja kustannus-hyöty -suhde, ja 6) riskienhallinnan viitekehys. Käytännön ratkaisuja määrittelyjen toteuttamiseen ovat esimerkiksi riskienhallintapolitiikka ja/tai -strategia.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan perusteellinen *suunnittelu* käsittää organisaation riskienhallinnan osatekijöiden roolien ja vastuiden organisoinnin prosessimuotoon. Suunnittelu perustuu organisaation riskienhallinnan ymmärrykselle ja määrittelyille. Riskienhallinnan suunnitteluvaiheessa pohditaan, mitkä tekijät ovat merkittäviä riskienhallinnan käytännön toimivuuden kannalta ja miten nämä tekijät tulee organisoida, jotta riskienhallinnan prosessi toteutuu ja toimii halutulla tavalla. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan suunnittelua voidaan edesauttaa esimerkiksi kartoittamalla, kuvailemalla ja analysoimalla organisaation sekä hallinnolliset että riskienhallinnalliset tarpeet ja tavoitteet tai käyttämällä hyödyksi yleisesti tunnustettuja ja käytettyjä riskienhallinnan viitekehyksiä ja -standardeja.

Riskienhallinta tulee jalkauttaa organisaation *vaiheittain*. Vaiheittaisuudella pyritään tavoitteelliseen, perusteelliseen ja kokonaisvaltaiseen jalkauttamiseen. Jakamalla jalkautus vaiheisiin, voidaan jokaiselle vaiheelle määritellä tavoitteet. Vaiheen toteuttamisen jälkeen voidaan toteutumaa verrata tavoitteisiin ja tarvittaessa ohjata jalkauttamisen seuraavia vaiheita haluttuun suuntaan. Vaiheittaisuudella varmistetaan oikea jalkautustahti ja kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mallin viestintä ja koulutus koko organisaatiossa. Vaiheittainen jalkauttamisen mahdollistaa myös riskienhallinnan toimenpiteiden ja menettelytapojen käytännön toimivuuden tarkastelun, arvioinnin ja kehittämisen seuraavia vaiheita varten. Vaiheen pituus ja sisältö ovat organisaatiokohtaisia. Organisaation on määriteltävä koko jalkautamisprosessille aikataulu ja tavoitteet. Käytännön menetelmiä vaiheittaisuuden toteuttamiseen ovat esimerkiksi riskienhallinnan jalkauttamisen kypsyttä kuvaavien mallien käyttö viitekehyksenä, projekti- ja jatkuvuussuunnittelu sekä riskienhallinnallisten kokonaisuuksien ja tavoitteiden sisällyttäminen osaksi koko organisaation toiminnan suunnittelua ja strategiatyötä.

Aiemmat kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen avaintekijöitä käsitelleiden tutkimusten tulokset tukevat tutkimuksen teoreettisen osuuden päätelmiä jalkauttamisen avaintekijöistä.

Aiemmissa tutkimuksissa esille nousseet avaintekijät¹⁶⁵ voidaan teemoitella esitettyihin neljään teemaan kuuluviksi. Aiemmissa tutkimuksissa korostuu lisäksi erityisesti riskienhallintapäällikön rooli ja ominaisuudet, ylimmän johdon tuki sekä organisaatiokulttuurin merkitys jalkauttamisen avaintekijöinä. Organisaatiokulttuuri voidaan ryhmitellä osaksi ymmärrys-teemaa, koska riskienhallinta-ajattelulla, riskienhallinnan ymmärryksellä ja näiden käytännön toteuttamisella on yhteys organisaatiokulttuuriin. Riskienhallinnalle otollinen organisaatiokulttuuri edistää riskienhallinnan ymmärrystä ja toteuttamista organisaatiossa. Riskienhallintapäällikön rooli ja ylimmän johdon tuki voidaan yhdistää omaksi *johtamis* -teemakseen. Riskienhallintapäällikkö johtaa organisaation riskienhallintaa. Riskienhallintapäälliköltä edellytetään sopivaa koulutusta sekä johtamis-, koulutus- ja koordinoitukykyä. Organisaation ylin johto voi johtamistyöllään ja tuellaan edesauttaa jalkauttamista merkittävässä määrin, sillä ylimmän johdon johtamisellaan luoma ilmapiiri ja arvopohja vaikuttavat riskienhallinnan käytäntöön voimakkaasti.

Yhteenvedo tutkimuksen teoreettisen osuuden perusteella esitetyistä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan avaintekijöistä on esitetty taulukossa 4.

TEEMA	AVAINTEKIJÖITÄ (ESIM.)
”Ymmärrys”	- seurantatyökalut - toimiala- ja kilpailija-analyysit - maailman- ja kansantalouden tilan, kehityksen ja muutosten järjestelmällinen ja analyttinen seuranta - ERM -ajattelu- ja johtamistavan omaksuminen - otollinen organisaatiokulttuuri - selkeät & ymmärrettävät riskienhallinnan sisällöt
”Määrittely”	- riskienhallintapolitiikka - riskienhallintastrategia - muut riskienhallinnan määritelmät
”Suunnittelu”	- riskienhallinnan tarpeiden ja tavoitteiden huomioiminen - organisaation yleisten tarpeiden ja tavoitteiden huomioiminen
”Vaiheittaisuus”	- riskienhallinnan jalkauttamisen kypsyyttä kuvaavien mallien käyttö viitekehystenä - projekti- ja jatkuvuussuunnittelu - riskienhallinnan sisällyttäminen osaksi toiminnan suunnittelua ja strategiatyötä
”Johtaminen”	- riskienhallintapäällikön ominaisuudet ja rooli - ylimmän johdon tuki

TAULUKKO 4. ERM:n jalkauttamisen avaintekijät tutkimuksen teoreettisen osuuden perusteella

¹⁶⁵ Ks. taulukko 1

7.3 Päätelemät tutkimuksen empiirisen osuuden perusteella

7.3.2 ERM:n jalkauttamisen avaintekijät riskienhallintainformaation perusteella

Tutkimuskohteiden eksplisiittinen riskienhallintainformaatio on suurilta osin vapaamuotoista ja informaatiossa on havaittavissa eroja tutkimuskohteiden välillä. Tutkimuskohteiden riskienhallintainformaatiossa oli kuitenkin havaittavissa tiettyjä yhteisiä tekijöitä, jotka ovat osaltaan edesauttaneet tutkimuskohteita kokonaisvaltaisen riskienhallintamallinsa jalkauttamisessa.

ERM vaikutti olevan kaikkien tutkimuskohteiden riskienhallinnan *lähtökohta ja johtoajatus*. Tutkimuskohteiden riskienhallinta rakentuu kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ajattelu- ja johtamistavan ympärille. Kaikki tutkimuskohteet olivat *määritelleet* riskienhallinnan käsitteistön ja laatineet käsitteistön pohjalta riskienhallintapolitiikan, joka toimii riskienhallinnan perustana. Kaikilla tutkimuskohteilla on konsernitason *riskienhallintatoiminto*, joka johtaa ja koordinoi riskienhallintatyötä ja vastaa erikseen määritellyistä konsernitason riskienhallintatoimenpiteistä. Tutkimuskohteiden riskienhallinnan *vastuut* on riskienhallintainformaation perusteella määritelty tarkasti ja selkeästi. Vastuunjaossa korostuu riskienhallintatoiminnon roolin lisäksi erityisesti riskienhallinnan *toimintayksikkökohtaiset vastuut* – riskejä hallitaan niiden lähteissä. Toimintayksiköt ovat oman riskikenttönsä asiantuntijoita ja toimialansa riskienhallinnan osaajia. Vastuunjaon osalta riskienhallintainformaatiossa korostuu myös *organisaation eri hierarkiatasojen ja yksiköiden yhteistoiminta, tehtäväjako sekä raportointi- ja johtamissuhteet*. Tutkimuskohteet ovat muodostaneet *riskienhallinnan ohjausryhmän*, jonka tekemät päätökset ohjaavat sekä riskienhallintatoiminnon että kaikkien riskienhallintaa harjoittavien tahojen toimintaa.

Tutkimuskohteiden riskienhallintainformaatiossa voidaan havaita *riskinottohalun ja -kyvyn määrittölemisen* tärkeys organisaation riskienhallinnan suunnittelun ja toteutuksen perustana. Tutkimuskohteet ovat analysoineet riskinottohalunsa ja -kykynsä ja soveltavat määrittelyjä riskienhallinnan suunnittelussa ja käytönteissä. Tutkimuskohteiden käyttämät *riskienhallinnan menetelmät* ovat *monipuolisia*. Monipuolisilla menetelmillä varmistetaan riittävä riskienhallintainformaatio ja riskienhallinnan käytönteiden kokonaisvaltaisuus. Eri riskiryhmien hallintaan liittyvät päätökset on tutkimuskohteissa tehty osittain *kustannus-hyöty -analyysin* pohjalta. Tutkimuskohteissa on analysoitu, minkä riskiryhmien tai yksittäisten riskien hallintaan on

taloudellisesti järkevää panostaa ja minkä riskien hallinta tulee kalliimmaksi kuin niiden toteutuminen aiheuttamat kustannukset.

Tutkimuskohteissa *riskienhallinta on osa organisaation strategista vuosikelloa*. Riskienhallinta on liitetty osaksi organisaation strategiatyötä ja muuta toiminnan suunnittelua. Toisaalta riskienhallinnalliset näkökohdat otetaan huomioon strategiatyössä ja toisaalta strategiset näkökohdat otetaan huomioon riskienhallintatyössä. *Sisäinen riskienhallintainformaatio ja sen raportointi* on tutkimuskohteiden eksplisiittisen riskienhallintainformaation perusteella yksi riskienhallinnan avaintekijä. Tutkimuskohteissa riskienhallintainformaatiota on oltava saatavilla kattavasti ja laaja-alaisesti kaikissa toimintayksiköissä ja kaikilla hierarkiatasoilla. Raportointikäytännöt on pyritty suunnittelemaan säännöllisiksi ja täsmällisiksi. Riskienhallinnan sisällöt on tutkimuskohteissa pyritty muuntamaan käytänteiksi, joita sovelletaan *jokapäiväisiin työruutiineihin*. Näin organisaatiot ovat pyrkineet laajentamaan riskienhallinnan ulottuvuutta tuotanto- ja suorittavalle tasolle.

7.3.3 ERM:n jalkauttamisen avaintemat tutkimuksen empiirisen osuuden perusteella

Riskienhallintainformaation ja tutkimushaastattelujen perusteella kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttaminen on organisaatiolle haasteellista ja vaikeaa. Jalkauttamiseen sisältyy useita merkittäviä haasteita ja vältettäviä karikoita. Kartoittamalla, tarkastelemalla ja analysoimalla jalkauttamisen haasteita ja karikoita sekä aiempia onnistumisia voidaan määritellä useita avaintekijöitä, joita hyödyntämällä jalkauttamisen onnistuminen on todennäköistä. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen haasteiden perusteella määritellyt sekä suoraan esitetyt avaintekijät voidaan jakaa neljään teemaan: 1) perusteet 2) johtaminen, hallinnointi ja vastuut, 3) resurssit ja 4) koulutus- ja viestintä. Teemojen sisällöt noudattelevat riskienhallintainformaation perusteella havaittuja kokonaisuuksia ja tutkimushaastatteluissa esiin nousseita, merkittävimmiksi arvoitettuja avaintekijöitä sekä haasteita ja niiden ratkaisukeinoja.

Perusteet -teema käsittää riskienhallinnan johtoajatuksen, ajattelutavan, käsitteistön sekä riskinottohalun ja -kyvyn määrittelemisen, riskienhallintapolitiikan laatimisen sekä riskienhallinnan kustannus-hyöty -analyysin. *Johtaminen, hallinnointi ja vastuut -teema* pitää sisällään esimerkiksi riskienhallintapäällikön roolin ja ominaisuudet, riskienhallintayksikön roolin, riskienhallinnan sisällyttämisen osaksi organisaation strategiaa ja hallintokäytäntöä, johdon tuen riskienhallinnan jalkauttamiselle sekä yksikkö- ja työntekijäkohtaisen vastuunjaon riskienhallintaan liittyvissä

asioissa. *Resurssit -teema* koostuu kaikista riskienhallintaan kohdistettavista voimavaroista, kuten taloudelliset, ajalliset ja henkilöstöön liittyvät voimavarat. Ylimmän johdon tuki voidaan katsoa kuuluvaksi resurssit -teemaan, koska ylintä päätäntävaltaa käyttävät henkilöt päättävät viime kädessä resursseista. Lisäksi ylimmän johdon tukeva ja aktiivinen rooli on jo voimavara sinänsä. *Koulutus ja viestintä -teemaan* kuuluvat riskienhallinnan sisältöjen suunnittelu ja käytännön sovellukset, sisältöjen kohderyhmäkohtainen selkeys ja ymmärrettävyys, sisältöjen kouluttaminen ja niihin liittyvä viestintä sekä työntekijöiden motivointi, osallistaminen ja sitouttaminen riskienhallintaan.

Edellä esitetyt kokonaisuudet ovat tutkimuskohteiden riskienhallintainformaation ja tutkimushaastattelujen perusteella kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen avaintemat. Teemat on esitetty kootusti taulukossa 5. Rajat eri teemojen välillä ovat paikoin vaikeasti määriteltävissä; esimerkiksi motivointi ja sitouttaminen voidaan katsoa myös osaksi riskienhallintaan liittyvää johtamistyötä. Teemoittelussa avaintekijät on pyritty esittämään loogisesti siten, että avaintekijät kuuluvat siihen teeman, jonka viitekehyksessä avaintekijä hyödyttää kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamista tehokkaimmin.

TEEMA	AVAINTEKIJÖITÄ (ESIM.)
”Perusteet”	<ul style="list-style-type: none"> - määrittelyt: riskienhallinnan johtojatus & ajattelutapa, riskiottohalu ja -kyky - riskienhallintapolitiikan laatiminen - kustannus-hyöty -analyysi
”Johtaminen, hallinnointi & vastuut”	<ul style="list-style-type: none"> - riskienhallintapäällikön rooli & ominaisuudet - riskienhallintayksikön rooli - riskienhallinnan sisällyttäminen osaksi johtamis- ja strategiatyötä ja hallintokäytäntöä - yksikkö- ja työntekijäkohtainen vastuunjako
”Resurssit”	<ul style="list-style-type: none"> - riittävät taloudelliset, ajalliset ja henkilöstöön liittyvät riskienhallinnan resurssit - ylimmän johdon tuki
”Koulutus ja viestintä”	<ul style="list-style-type: none"> - riskienhallinnan sisältöjen suunnittelu & käytännön sovellukset - sisältöjen selkeys ja ymmärrettävyys - sisältöjen kouluttaminen & viestintä - motivointi, osallistaminen & sitouttaminen

TAULUKKO 5. ERM:n jalkauttamisen avaintekijät tutkimuksen empiirisen osuuden perusteella

7.4 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen avaintekijät – koottu teemoittelu

Tutkimuksen perusteella laadittu koottu teemoittelu kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen avaintekijöistä ja haasteista on esitetty taulukossa 6. Koottu teemoittelu koostuu seitsemästä teemasta. Osa avaintekijöistä on määritelty tutkimuksen teoreettisen osuuden perusteella kiteyttäen teoreettisessa osuudessa korostuvia ja toistuvia teemoja (1), osa on määritelty aihepiiriä käsittelevissä aiemmissä tutkimuksissa korostuneiden teemojen perusteella (2), osa on määritelty kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen haasteiden ja niiden ehkäisykeinojen perusteella (3) ja osa tutkimushaastatteluissa esiin nousseiden avaintekijöiden perusteella (4).

TEEMA	AVAINTEKIJÖITÄ (ESIM.)
”Ymmärrys”	ERM -ajattelu- ja johtamistavan omaksuminen, otollinen organisaatiokulttuuri, seurantatyökalut, toimiala- ja kilpailija-analyysit, toimintaympäristön kehityksen ja muutosten järjestelmällinen ja analyttinen seuranta
”Määrittelyt & perusteet”	riskienhallinnan johtajuus & ajattelutapa, muut riskienhallinnan määritelmät, riskienhallintapolitiikka, riskienhallintastrategia, riskitothoalun ja -kyvyn määrittely, kustannus-hyöty -analyysi
”Suunnittelu”	riskienhallinnan tarpeiden ja tavoitteiden huomioiminen, organisaation yleisten tarpeiden ja tavoitteiden huomioiminen riskienhallinnan suunnittelussa
”Vaiheittaisuus”	jalkauttamisen vaiheiden & jalkauttamisen vaihekohtaisten tavoitteiden määrittely, riskienhallinnan jalkauttamisen kypsyttä kuvaavien mallien käyttö viitekehysinä, projekti- ja jatkuvuussuunnittelu, riskienhallinnan sisällyttäminen osaksi toiminnan suunnittelua ja strategiatyötä
”Johtaminen, hallinnointi & vastuut”	riskienhallintapäällikön ominaisuudet ja rooli, riskienhallintayksikön rooli, ylimmän johdon tuki, riskienhallinta johtamisen tukifunktioksi, yksikkö- ja työntekijäkohtainen vastuunjakoa, raportointisuhteet ja -sisällöt
”Resurssit”	riittävät taloudelliset, ajalliset, tietotekniset ja henkilöstöön liittyvät riskienhallinnan resurssit; ylimmän johdon tuki resurssina & resurssien mahdollistajana
”Koulutus & viestintä”	riskienhallinnan sisältöjen suunnittelu & käytännön sovellukset, sisältöjen selkeys ja ymmärrettävyys, sisältöjen kouluttaminen & viestintä, motivointi, osallistaminen & sitouttaminen

TAULUKKO 6. Yhteenveto: kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen avaintemat ja -tekijät

Teemat ja niiden sisältämät avaintekijät ovat pääosin perinteisiä, loogisia ja jopa itsestään selviä. Onkin huomattava, että jalkauttamisen varsinainen avaintekijä on *kyky hyödyntää teemoja ja avaintekijöitä käytännössä*. Jalkauttamista suunniteltaessa ja sitä toteutettaessa on pyrittävä löytämään sopiva lähestymistapa jalkauttamiseen. Teemat ja avaintekijät voivat toimia jalkauttamisen perustana, mutta organisaation on löydettävä oma tapansa jalkauttamiseen. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttaminen on tapauskohtainen ja subjektiivinen prosessi.

Verrattuna aihepiiriin aiempiin tutkimuksiin tässä tutkimuksessa esitetyt kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen avaintekijät ja haasteet ovat osin samansisältöisiä. Tämän tutkimuksen tuloksissa korostuu erityisesti riskienhallinnan ymmärrys, koulutus ja viestintä. Riskienhallintapäällikön asema on tässä tutkimuksessa vähemmän korostunut kuin aiemmissa tutkimuksissa. Myös tämän tutkimuksen perusteella riskienhallintapäällikön asema on merkittävä, mutta tutkimustuloksissa korostuu erityisesti koko riskienhallintatoiminnon ja -organisaation toiminta kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen avaintekijänä sekä jatkuvuuden ja kehittämisen turvaajana.

Vertailtaessa tutkimuksen tuloksia tutkimuksen tarkoitukseen, tavoitteisiin, tutkimuskysymyksiin ja oletuksiin voitaneen todeta, että tutkimus on täyttänyt edellä mainitut kriteerit. Tutkimus on selvittänyt, mitä kokonaisvaltaisen riskienhallinta ja kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttaminen on sekä mitä avaintekijöitä ja haasteita kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamiseen on liittynyt. Toisaalta tutkimuksen tulokset tukevat aiempien, otannaltaan suurempien tutkimusten tuloksia (esim. riskienhallinnan selkeiden sisältöjen merkitys). Toisaalta tutkimuksen tulokset kyseenalaistavat joitakin aiemmissa tutkimuksissa esitettyjä avaintekijöitä (esim. tilintarkastajan merkitys). Tutkimuksessa korostui erityisesti avaintekijöiden yhteisvaikutus, laajuus ja koko organisaation osallistumisen merkitys jalkauttamisessa. Yhtä avaintekijää hyödyntämällä jalkauttamisen onnistuminen on haasteellista, jopa mahdotonta. Jalkauttamisen onnistuminen riippuukin useiden sekä samankaltaisten että erityyppisten tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Näin ollen avaintekijöiden lisäksi voidaan määritellä jalkauttamisen avaintemoja, joiden yhteisvaikutuksen merkitys jalkauttamisessa on suuri. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen avaintekijät ja -teemat ovat itsessään laajoja ja kokonaisvaltaisia.

7.5 Lopuksi

Tämän tutkimuksen tutkimusprosessin aikana Yhdysvalloista maailmalle levinnyt ”subprime-kriisi” on aiheuttanut talouden maailmanlaajuisen taantumun. Sanat riski ja riskienhallinta esiintyvät medioissa päivittäin. Huomio riskienhallintaa kohtaan on kasvanut entisestään.

”Finanssikriisi” on rahoituskriisi, jota tulisi kyetä hallitsemaan rahoitusriskienhallinnan ja muun taloudellisen riskienhallinnan menetelmillä. Tässä tutkimuksessa ei käsitelty rahoitusriskienhallintaa eikä taloudellisten riskien hallintaa. Finanssikriisin perusteella voidaan

kuitenkin esittää riskienhallintaa myös yleisemmällä tasolla koskevia havaintoja: 1) monimutkaistunut toimintaympäristö edellyttää tehokasta ja ennaltaehkäisevää riskienhallintaa, 2) riskienhallinnan menetelmien tulee olla monipuolisia kokonaisvaltaisen näkemyksen saavuttamiseksi, 3) riskienhallintaraportoinnin tulee olla riittävää, avointa ja ulkoisen analysoinnin mahdollistavaa ja 4) riskienhallinta ei voi olla pelkkä riskiarvio, raportointikäytäntö tai suunnitelma; riskienhallinta on jalkautettava osaksi organisaation toimintaa.

Kokonaisvaltainen riskienhallinta on keino ohjata organisaation toimintaa jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja riskikentässä. ERM ilmiönä ja käsitteenä ei kuitenkaan ole uusi. Se on ollut riskienhallinta-alan merkittävin aihepiiri jo yli vuosikymmenen ajan. Seurauksena osakseen saamasta huomiosta riskienhallinta on löytänyt tiensä osaksi liiketoimintaa säätelevää regulaatiota. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ilmiön pohjalta on laadittu useita riskienhallinnan standardeja ja viitekehyksiä ja riskienhallinnallisia asiakokonaisuuksia on sisällytetty myös pakottavaan lainsäädäntöön. Riskienhallinnan käytännöt ovat kuitenkin kirjavia. Suomen vuonna 2003 julkaistu itsesääntelyyn perustuva corporate governance -suositus korvataan vuoden 2009 alusta uudella suosituksella (Suomen corporate governance -suositus 2008, 24). Suositus ei kuitenkaan tuone merkittäviä muutoksia suomalaisten pörssiyritysten riskienhallintaan tai riskienhallintaan liittyvään raportointiin, mikä on jopa yllättävää toimintaympäristön viimeaikaiset muutokset huomioon ottaen. Toinen riskienhallinnan alan ammattilaisten odottama uutuus on ISO:n riskienhallintastandardi. Standardin toivotaan olevan ensimmäinen askel kohti riskienhallinnan käsitteiden, määritelmien, raportoinnin ja jopa menetelmien yhdenmukaistamista.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan keskeisin elementti on sen jalkauttaminen osaksi organisaation kaikkien hierarkiatasojen ja toimintayksiköiden jokapäiväistä toimintaa. Tämän tutkimuksen mukaan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttaminen on haasteellista, mutta onnistuessaan jopa arvoa tuottava elementti organisaatiolle. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamiseen ja jokapäiväiseen toteuttamiseen on olemassa lukuisia keinoja. Tärkein keinoista on tiedostaa, että ERM on ennen kaikkea johtamis- ja ajattelutapa, jonka perustalle kaikki riskienhallinnalliset toimenpiteet rakentuvat.

LÄHTEET

Teokset:

- Crouhy, M., Galai, D., & Mark, R. 2001. Risk Management. McGraw-Hill Companies.
- Crouhy, M., Galai, D., & Mark, R. 2005. Essentials of Risk Management. McGraw-Hill Companies.
- Doherty, N.A. 2000. Integrated Risk Management: Techniques and Strategies for Managing Corporate Risk. McGraw-Hill Companies.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. Qualitative Methods in Business Research. SAGE Publications Ltd.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirvonen, A., Niskakangas, H. & Steiner M-L. 2003. Corporate governance – Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely. Helsinki. Werner Söderström Oy.
- Jolly, Adam (toim.) 2005. Managing Business Risk (2nd Edition). Kogan Page Limited.
- King, R. 2000. Risk Management. Scitech Educational.
- Lam, James 2003. Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls. John Wiley & Sons Inc.
- Marshall, C.L. 2001. Measuring and Managing Operational Risks in Financial Institutions – Tools, Techniques, and other Resources. John Wiley & Sons Inc.
- Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki. International Methelp Ky.
- Santanen, P., Laitinen, E. & Kekäle, T. 2002. Vakuutus ja riskit. Tasapuolista riskienhallintaa. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Vaughan, E.J. 1997. Risk Management. John Wiley & Sons Inc.
- Artikkelit kokoomateoksissa (toimitetuissa teoksissa):*
- Andersen K. & Terp A. 2006. Risk Management, teoksessa Andersen, T.J. (toim.) Perspectives on Strategic Risk Management. Copenhagen Business School Press, 27-46.

- Andersen T.J. 2006. Introduction/Preface, teoksessa Andersen, T.J. (toim.) Perspectives on Strategic Risk Management. Copenhagen Business School Press, 7-12.
- Henriksen, P. & Uhlenfelt, T. 2006. Contemporary Risk Management Frameworks: A Comparative Analysis in a Strategic Perspective, teoksessa Andersen, T.J. (toim.) Perspectives on Strategic Risk Management. Copenhagen Business School Press, 107-130.
- Kuusela, H., Ollikainen, R. 2005. Riskit ja riskienhallinta-ajattelu, teoksessa Kuusela, H. & Ollikainen, R. (toim.) Riskit ja riskienhallinta. Tampere. Tampere University Press, 15-54.
- Leino, M., Steiner, M-L., Wahlroos, J. 2005. Corporate Governance ja riskienhallinta, teoksessa Kuusela, H. & Ollikainen, R. (toim.) Riskit ja riskienhallinta. Tampere. Tampere University Press, 123-147.
- Schroder, P.W. 2006. Impediments to Effective Risk Management, teoksessa Andersen, T.J. (toim.) Perspectives on Strategic Risk Management. Copenhagen Business School Press, 65-88.
- Suominen, A. 1998. Riskienhallinnan mahdollisuudet ja kehityshaasteet, teoksessa Kuusela, H. & Ollikainen, R. (toim.) Riskit ja riskienhallinta. Tampere. Tampere University Press, 134-150.
- Suominen, A. 2005. Kokonaisvaltainen riskienhallinta yrityksen suojajärjestelmänä, teoksessa Kuusela, H. & Ollikainen, R. (toim.) Riskit ja riskienhallinta. Tampere. Tampere University Press, 148-169.
- Suosituksset, viittekeykset ja standardit:*
- Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2008. Suomen listayhtiöiden hallintokoodi (corporate governance) 2008. Saatavana pdf-muodossa <URL: http://www.cgfinland.fi/images/stories/pdf/cg_suomen%20listayhti%F6iden%20hallinnointi_koodi_2008.pdf> (Luettu 6.12.2008).
- COSO 2004a. Enterprise Risk Management Framework: Executive Summary.
- COSO 2004b. Enterprise Risk Management Framework.
- Federation of European Risk Management Associations (FERMA) 2003. A Risk Management Standard.
- HEX Oyj, Keskuskaupakamari & Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliitto 2003. Suositus listayhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmistä (Corporate Governance). Saatavana pdf-muodossa <URL: http://www.cgfinland.fi/images/stories/pdf/cg_suositus_suomi2003.pdf> (Luettu 25.9.2008).
- International Organisation for Standardization (ISO) 2007. Committee Draft of ISO 31000 "Risk Management – Guidelines on principles and implementation of risk management". 15.6.2007.
- Society of Actuaries 2006. Enterprise Risk Management: Specialty Guide.

Standards Australia/Standards New Zealand 2004. Risk Management Standard (AS/NZS 4360:2004).

Standards Australia/Standards New Zealand 2004. Risk Management Guidelines (HB 436:2004), Companion to AS/NZS 4360:2004 (AS/NZS 4360:2004).

Tutkimusten ja mielipidekyselyjen raportit:

Aon 2007. Enterprise Risk Management – the full picture.

Beasley, A., Clune, R., & Hermanson, D.R. 2005. Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy* 24 (2005), 521–531.

Colquitt, LL., Hoyt, R. & Lee, R. 1999. Integrated Risk Management and the Role of the Risk Manager, *Risk Management and Insurance Review* 2 (1999), 43–61.

Deloitte 2007. Risk Intelligence: From theory to practice: Overcoming obstacles to implementing enterprise risk management, A poll of Canadian companies 2007.

Ernst & Young 2006. Investors on risk. The need for transparency.

Kleffner, A., Lee, R. & McGannon 2003. The Effect of Corporate Governance on the Use of Enterprise Risk Management: Evidence From Canada. *Risk Management and Insurance Review* 6 (2003) (1), 53-73.

Liebenberg, A. & Hoyt, R. 2003. The Determinants of Enterprise Risk Management: Evidence From the Appointment of Chief Risk Officers. *Risk Management and Insurance Review* 6 (2003) (1), 37–52.

Marsh 2008. Excellence in Risk Management IV: An Annual Survey of Risk. The 360° View of Risk. Saatavana pdf-muodossa <URL: http://global.marsh.com/news/articles/excellence/documents/Excellence_in_risk_management_IV.pdf> (Luettu 6.10.2008)

PricewaterhouseCoopers Oy 2006. Enterprise Risk Management (ERM) Benchmarking Survey 2006.

PricewaterhouseCoopers Oy 2008. Enterprise Risk Management (ERM) Benchmarking Survey 2008. Saatavana pdf-muodossa <URL: http://www.pwc.com/fi/fin/about/svcs/neuvonta/erm_benchmarking_survey_2008.pdf> (Luettu 6.10.2008).

Åström, F., Pollari, J. & Niemenmaa, M, 2006. Guiding investors through rocky waters. How well do Finnish companies report on risk? Ernst & Young Transparency Survey 2006.

Riskienhallinnan neuvonta- ja konsultointipalveluja tarjoavien yhteisöjen artikkelit

Aon 2008. Enterprise Risk Management: S&P Enhancement White Paper – Learn how incorporating a strategic, enterprise-wide approach to risk can enhance your company's credit rating.

DeLoach, J.W. 2005. Enterprise Risk Management: Practical Implementation Ideas. Proviti Inc.

Deloitte 2004. Assessing the Value of Enterprise Risk Management.

Deloitte 2006. The Risk Intelligent Enterprise: ERM Done Right.

Artikkelit aikakauslehdissä:

Adams, J. 2007. Risk Management: It's Not Rocket Science... It's Much More Complicated. Risk Management Magazine. May 2007. Saatavana <http://www.rmmag.com/MGTemplate.cfm?Section=MagArchive&NavMenuID=304&template=/Magazine/DisplayMagazines.cfm&Archive=1&IssueID=293&AID=3330&Volume=54&ShowArticle=1> (Luettu 3.10.2008).

COSO's Eight Components of Enterprise Risk Management. Journal of Accountancy. April 2008 Vol. 205, 50.

Dreyer, S.J. & Ingram, D. 2007. Criteria: Request For Comment: Enterprise Risk Management Analysis For Credit Ratings Of Nonfinancial Companies. Standard & Poor's RatingDirect. 15.11.2007.

Gonzales, G. 2005. Enterprise risk approach challenging to implement. Business Insurance. 3.10.2005, Vol. 39 Issue 40, 14.

Haimes, Y. 1992. Toward a Holistic Approach to Total Risk Management. The Geneva Papers on Risk and Insurance. July, 314-321.

McDonald, C. 2008. Risk Managers Explore ERM: The New Frontier. National Underwriter / Property & Casualty, Risk & Benefits Management. 21.1.2008, Vol. 112 Issue 3, 27-40.

Nadeau, Y. 2007. A critical function. CA Magazine. Nov2007, Vol. 140 Issue 9, 60-62. Saatavana [www-muodossa <URL: http://www.camagazine.com/4/0/1/1/8/index1.shtml>](http://www.camagazine.com/4/0/1/1/8/index1.shtml) (Luettu 10.10.2008).

Raymond, G. 2008. Guiding Principles Spell Success For ERM. National Underwriter / Property & Casualty, Risk & Benefits. 21.1.2008, Vol. 112 Issue 3, 30-31.

Ukkola, J. 2006. Musta vuosi. Suomen Kuvalehti. 18/2006, 21-25. Saatavana [pdf-muodossa <URL: http://www.suomenkuvalehti.fi/files/library/attachments/mustavuosi1806.pdf>](http://www.suomenkuvalehti.fi/files/library/attachments/mustavuosi1806.pdf) (Luettu 3.10.2008).

Artikkelit sanomalehdissä

Rata: Osa pörssiyrityksistä pimitää riskejään. 2008. Kauppalehti 6.2.2008.

Vesikriisi uhkaa kaataa Nokian Panimon. 2008. Kauppalehti 20.2.2008, 12-13.

Vaikkeimmin ennakoitavat riskit usein toimitusketjuissa. 2008. Kauppalehden Risk Management -ilmoitusliite helmikuu 2008, 4.

Yritykset ”ulkoistavat” riskienhallintaa. 2006. Tekniikka & Talous 15.6.2006.
Saatavana www-muodossa <URL: <http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/article45059.ece>>
(Luettu 17.11.2008).

Vuosikertomukset:

Kemira Oyj 2008a. Vuosikertomus 2007. Saatavana pdf-muodossa <URL:
http://www.kemira.com/SiteCollectionDocuments/Media/Reports/Kemira_Vuosikertomus_2007.pdf> (Luettu 15.9.2008).

Kemira Oyj 2008b. Ympäristöraportti 2007. Saatavana pdf-muodossa <URL:
http://www.kemira.com/SiteCollectionDocuments/Media/Reports/Environmental_Raports/Kemira_YR_2007_FI.pdf> (Luettu 15.9.2008).

Kesko Oyj 2008. Keskon vuosi 2007 – Vuosikertomus 2007. Saatavana www- tai pdf-muodossa <URL:
<http://www.kesko.fi/index.asp?id=C8F926B0E7054CFE8893C73D379DAF27&data=1,00308B787886459385F296A5AFD4FA74,F1F010562FCB428FA08788FDBD3CF6B>> (Luettu 29.9.2008).

Metso Oyj 2008. Vuosikertomus 2007. Saatavana www-muodossa <URL:
[http://www.metso.com/corporation/ir_eng.nsf/WebWID/WTB-080314-2256F-243A5/\\$File/metso_annual_report_2007_finnish.pdf](http://www.metso.com/corporation/ir_eng.nsf/WebWID/WTB-080314-2256F-243A5/$File/metso_annual_report_2007_finnish.pdf)> (Luettu 26.9.2008).

Metso Oyj 2005. Metson riskienhallintapolitiikka. Saatavana pdf-muodossa <URL:
[http://www.metso.com/corporation/sd_fin.nsf/WebWID/WTB-050705-2256F-4E9DC/\\$File/metso_risk_management_policy_05_fin.pdf](http://www.metso.com/corporation/sd_fin.nsf/WebWID/WTB-050705-2256F-4E9DC/$File/metso_risk_management_policy_05_fin.pdf)> (Luettu 26.9.2008).

Marsh & McLennan Companies Inc. (MMC) 2008. Annual Report 2007. Saatavana pdf-muodossa <URL: http://www.mmc.com/investors/Annual_2007.pdf> (Luettu 17.11.2008).

Neste Oil Oyj 2008. Matka jatkuu – vuosikertomus 2007. Saatavana www-muodossa <URL: <http://2007.nesteoil-webannualreport.com/>> (Luettu 19.9.2008).

Vakuutusvalvonta 2008. Vakuutusmeklarit 2007. Vakuutusvalvontaviraston julkaisusarja TILASTOT 2008:2 (SVT). Saatavana pdf-muodossa <URL:
http://www.vakuutusvalvonta.fi/s/f/editor/attachments/fi_LOPPULLINEN%20NETTIVERSIO.pdf> (Luettu 17.11.2008).

WWW-sivut:

Arvopaperimarkkinayhdistys <<http://www.cgfinland.fi/>>

(Lähdeviite: ”Corporate Governance Finland – Corporate Governance -suositus”
Arvopaperimarkkinayhdistys
<<http://www.cgfinland.fi/content/view/16/63/lang,fi/>> 15.9.2008a)

(Lähdeviite: ”Corporate Governance Finland – Itsesääntelystä”
Arvopaperimarkkinayhdistys
<<http://www.cgfinland.fi/content/view/30/62/lang,fi/>> 26.9.2008b)

Carnegie Mellon University Software Engineering Institute CMMI Web Site
<<http://www.sei.cmu.edu/cmmi/>>

(Lähdeviite: ”CMMI Background Information”
Carnegie Mellon University Software Engineering Institute CMMI Web Site
<<http://www.sei.cmu.edu/cmmi/background/index.html>> 8.9.2008a)

(Lähdeviite: ”What is CMMI?”
Carnegie Mellon University Software Engineering Institute CMMI Web Site
<<http://www.sei.cmu.edu/cmmi/general/index.html>> 8.9.2008b)

Carnegie Mellon University Software Engineering Institute Risk Management
<<http://www.sei.cmu.edu/risk/>>

(Lähdeviite: ”Risk Management Overview”
Carnegie Mellon University Software Engineering Risk Management
<<http://www.sei.cmu.edu/risk/overview.html>> 8.9.2008)

Elinkeinoelämän keskusliitto EK <<http://www.ek.fi/>>

(Lähdeviite: ”EK – Elinkeinolainsäädäntö – yhtiölainsäädäntö”
Elinkeinoelämän keskusliitto EK
<<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971339>> 15.9.2008)

FINLEX ® – Valtion säädöstietopankki <<http://www.finlex.fi/>>

(Lähdeviite: ”FINLEX ® – Ajantasainen lainsäädäntö: Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624”
FINLEX ® – Valtion säädöstietopankki
<<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>> 15.9.2008a)

(Lähdeviite: ”FINLEX ® – Ajantasainen lainsäädäntö: Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336”
FINLEX ® – Valtion säädöstietopankki
<<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>> 15.9.2008b)

(Lähdeviite: ”FINLEX ® – Ajantasainen lainsäädäntö: Kirjanpitoasetus
30.12.1997/1339” FINLEX ® – Valtion säädöstietopankki
<<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971339>> 15.9.2008c)

(Lähdeviite: ”FINLEX ® – Ajantasainen lainsäädäntö: Arvopaperimarkkinalaki
26.5.1989/465” FINLEX ® – Valtion säädöstietopankki
<<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890495> > 26.9.2008d)

The IIA – The Institute of Internal Auditors <<http://www.theiia.org/>>

(Lähdeviite: ”About The IIA”
The IIA <<http://www.theiia.org/theiia/>> 6.10.2008)

Kemira Oyj <<http://www.kemira.com/fi/>>

(Lähdeviite: ”Kemira / Sijoittajat / Taloustieto”
Kemira
<<http://www.kemira.com/fi/sijoittajat/financialinformation/pages/default.aspx>> 15.9.2008a)

(Lähdeviite: ”Kemira / Konserni”
Kemira <<http://www.kemira.com/fi/aboutus/pages/default.aspx>> 15.9.2008b)

(Lähdeviite: ”Kemira / Sijoittajat / Hallinto / Sisäinen valvonta”
Kemira
<<http://www.kemira.com/fi/sijoittajat/corporategovernance/internalcontrol/pages/default.aspx>> 15.9.2008c)

Kemmy Business School
<<http://www2.ul.ie/web/WWW/Faculties/Kemmy%20Business%20School>>

(Lähdeviite: ”Michael McMahon – Kemmy Business School – University of Limerick”
Kemmy Business School
<<http://www2.ul.ie/web/WWW/Faculties/Kemmy%20Business%20School/Departments/Accounting%20%26%20Finance/Faculty%20%26%20Staff/Michael%20McMahon>>
15.11.2008)

Kesko Oyj <<http://www.kesko.fi/>>

(Lähdeviite: ”Kesko – Sijoittajat – Osaketieto – Osinkopolitiikka ja osinko”
Kesko <<http://www.kesko.fi/index.asp?id=C8F926B0E7054CFE8893C73D379DAF27>>
29.9.2008a)

(Lähdeviite: ”Kesko – Konserni – Toimialat ja rakenne – Yleiskuvaus toimialoista”
Kesko <<http://www.kesko.fi/index.asp?id=FF60B08E63C34667A8261A0B08FC2365>>
29.9.2008b)

(Lähdeviite: ”Kesko – Konserni – Strategia”
Kesko <<http://www.kesko.fi/index.asp?id=FF60B08E63C34667A8261A0B08FC2365>>
29.9.2008c)

(Lähdeviite: ”Kesko – Konserni – Hallinnointi – Riskienhallinta – Riskienhallintapolitiikka” Kesko
<<http://www.kesko.fi/index.asp?id=C8F926B0E7054CFE8893C73D379DAF27&data=1,00308B787886459385F296A5AFD4FA74,9008ADF33C64474DB5F022C7A798505A>>
29.9.2008d)

Marsh Suomi – Marsh Oy <<http://www.marsh.fi/>>

(Lähdeviite: ”Marsh Oy” Marsh <<http://www.marsh.fi/mmc/hallintotapa.php>>
17.11.2008a)

(Lähdeviite: ”Marsh ja MMC” Marsh <<http://www.marsh.fi/mmc/index.php>>
17.11.2008b)

(Lähdeviite: ”MMC” Marsh <<http://www.marsh.fi/mmc/mmc.php>> 17.11.2008c)

Metso Oyj <<http://www.metso.com/>>

(Lähdeviite: ”Metso – Sijoittajat – Taloudellista tietoa”
Metso <http://www.metso.com/corporation/Home_FIN.nsf/FR?ReadForm> 28.9.2008a)

(Lähdeviite: ”Metso – Sijoittajat – Metson osake”
Metso <http://www.metso.com/corporation/Home_FIN.nsf/FR?ReadForm> 28.9.2008b)

(Lähdeviite: ”Metso – Konserni – Metso lyhyesti – Tuotteet ja palvelut”
Metso <http://www.metso.com/corporation/Home_FIN.nsf/FR?ReadForm> 28.9.2008c)

(Lähdeviite: ”Metso – Konserni – Strategia”
Metso <http://www.metso.com/corporation/Home_FIN.nsf/FR?ReadForm> 28.9.2008d)

(Lähdeviite: ”Metso – Sijoittajat – Hallinnointi – Riskienhallinta”
Metso <http://www.metso.com/corporation/Home_FIN.nsf/FR?ReadForm> 28.9.2008e)

(Lähdeviite: ”Metso – Sijoittajat – Hallinnointi – Riskienhallinta – Strategiset riskit”
Metso <http://www.metso.com/corporation/Home_FIN.nsf/FR?ReadForm> 28.9.2008f)

(Lähdeviite: ”Metso – Sijoittajat – Hallinnointi – Riskienhallinta – Rahoitusriskit”
Metso <http://www.metso.com/corporation/Home_FIN.nsf/FR?ReadForm> 28.9.2008g)

(Lähdeviite: ”Metso – Sijoittajat – Hallinnointi – Riskienhallinta – Toiminnalliset riskit”
Metso <http://www.metso.com/corporation/Home_FIN.nsf/FR?ReadForm>
28.9.2008h)

(Lähdeviite: ”Metso – Sijoittajat – Hallinnointi – Riskienhallinta – Toiminnalliset riskit”
Metso <http://www.metso.com/corporation/Home_FIN.nsf/FR?ReadForm>
28.9.2008h)

(Lähdeviite: ”Metso – Sijoittajat – Hallinnointi – Riskienhallinta – Vahinkoriskit”
Metso <http://www.metso.com/corporation/Home_FIN.nsf/FR?ReadForm> 28.9.2008i)

MMC <<http://www.mmc.com/>>

(Lähdeviite: ”Overview: The Businesses of MMC” MMC <<http://www.mmc.com/about/index.php>> 17.11.2008)

Neste Oil Oyj <<http://www.nesteoil.fi/>>

(Lähdeviite: ”Neste Oil – Riskienhallinta”

Neste Oil <<http://www.nesteoil.fi/default.asp?path=35,52,107,395,3046>> 20.9.2008a)

(Lähdeviite: ”Neste Oil – Talousinfo”

Neste Oil <<http://www.nesteoil.fi/default.asp?path=35,52,107,393>> 26.9.2008b)

(Lähdeviite: ”Neste Oil – Osinko ja osinkopolitiikka”

Neste Oil <<http://www.nesteoil.fi/default.asp?path=35,52,107,392,3018>> 26.9.2008c)

(Lähdeviite: ”Neste Oil – Strategia”

Neste Oil <<http://www.nesteoil.fi/default.asp?path=35,52,62,3001>> 26.9.2008d)

(Lähdeviite: ”Neste Oil – Konsernirakenne”

Neste Oil <<http://www.nesteoil.fi/default.asp?path=35,52,62,3663>> 26.9.2008e)

NYSE, New York Stock Exchange <<http://www.nyse.com/>>

(Lähdeviite: ”NYSE Regulation, Listed Companies”

NYSE, New York Stock Exchange

<<http://www.nyse.com/regulation/listed/1145486468873.html>> 15.9.2008)

OMX Nordic Exchange <<http://www.omxnordicexchange.com/>>

(Lähdeviite: ”OMX Pohjoismainen Pörssi Helsingin säännöt”

OMX Nordic Exchange

<<http://www.omxnordicexchange.com/markkinatoimijat/saannot/helsinkirulesregulations>>

15.9.2008)

Pörssisäätiö <<http://www.porssisaatio.fi/>>

(Lähdeviite: ”Pörssisäätiö – IFRS-opas – Sanasto”

Pörssisäätiö <<http://www.porssisaatio.fi/artikkelit/ifrs-opas,8>> 22.9.2008)

RSM Richter <<http://www.rsmrichter.com/>>

(Lähdeviite: ”RSM Richter – Our People – Yves Nadeau”

RSM Richter <http://www.rsmrichter.com/Our_People/Nadeau.aspx> 16.11.2008)

Työ- ja elinkeinoministeriö <<http://www.tem.fi/>>

(Lähdeviite: ”Työ- ja elinkeinoministeriö – Kirjanpitolautakunta”

Työ- ja elinkeinoministeriö – Kirjanpitolautakunta

<<http://www.tem.fi/index.phtml?s=947>> 15.9.2008a)

(Lähdeviite: ”Kirjanpitolautakunnan yleisohjeet”
Työ- ja elinkeinoministeriö – Kirjanpitolautakunta
<<http://ktm.elinar.fi/ktm/fin/kirjanpi.nsf/Yleisohjesuomi?openView>> 15.9.2008b)

Haastattelut:

Dromberg, Jaana (Vice President, Risk Management, Kemira Oyj). 26.6.2008. Tekijän hallussa wma -tiedostomuodossa.

Ilmonen, Ilkka (Group Insurance Manager, Corporate Risk Management, Neste Oil Oyj). 22.5.2008.

Laukkala, Heljo (Vice President, Corporate Risk Management, Metso Oyj). 22.5.2008. Tekijän hallussa wma -tiedostomuodossa.

Pietarinen, Juha (Chief Risk Officer, Kesko Oyj). 21.5.2008. Tekijän hallussa wma -tiedostomuodossa.

Kokous- ja konferenssiesitelmät

Åström, Fredrik 2006. Ernst & Young Finland Risk Transparency Survey 2006 – tutkimuksen tulokset. 29.9.2006

Sähköpostiviestit:

McMahon, Michael (Lecturer, Insurance, University of Limerick, Kemmy Business School, Department of Accounting & Finance): Seminal ERM literature. Sähköpostiviesti tekijälle. 5.2.2008. Tekijän hallussa sähköisessä muodossa.

LIITTEET

LIITE 1: Tutkimushaastattelun kysymysrunko

1. Miten määrittelette riskin ja riskienhallinnan?
2. Miten määrittelette hyvän hallintotavan (corporate governance)?
3. Millainen rooli riskienhallinnalla on yrityksessänne?
4. Millainen on mielestänne riskienhallinnan suhde strategiaan?
5. Millainen on mielestänne riskienhallinnan suhde hyvään hallintotapaan?
6. Miten määrittelette kokonaisvaltaisen riskienhallinnan?
7. Miten määrittelette riskienhallinnan jalkauttamisen?
8. Milloin yrityksenne päätti aloittaa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan?
9. Mitkä olivat merkittävimmät ajurit kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käyttöönottoon?
10. Mitkä tekijät ovat avainasemassa riskienhallinnan jalkauttamisessa? asteikko: 1-5 (1 = ei lainkaan merkitystä, 5 = avaintekijä), mahdollinen tärkeysjärjestys (I = tärkein jne.)
 - a. riskienhallintapäällikkö ja/tai riskienhallintaorganisaatio
 - b. riskienhallinta osana yrityksen strategiaprosessia ja hyvää hallintotapaa
 - c. hallituksen ja/ johtoryhmän rooli
 - d. yrityksen johdon tuki
 - e. tilintarkastaja
 - f. konsulttipalveluiden käyttö
 - g. riskienhallinnan viitekehyksen/standardin käyttö (esim. COSO ERM)
 - h. organisaation toimiala
 - i. organisaatorakenne
 - j. organisaation koko
 - k. yrityskulttuuri
 - l. yksittäisten työntekijöiden rooli
 - m. riskienhallintaan kohdistetut taloudelliset ja muut resurssit
 - n. sidosryhmien/osakkeenomistajien vaatimukset
 - o. lainsäädäntö, corporate governance -suositukset, muu regulaatio
 - p. mahdolliset muut tekijät, mitkä?
11. Mitä haasteita ja vaikeuksia riskienhallinnan jalkauttamiseen ja toimeenpanoon on liittynyt?
12. Mitkä tekijät voisivat olla pahimpia ”karikoita” riskienhallintamallin jalkauttamisprosessissa?
13. Miten edellä mainitut karikat voitaisiin mielestänne välttää?
14. Minkälaisena näette riskienhallinnan tulevaisuuden? Mitkä ovat riskienhallinnan kehityssuunnat?