

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

**KOHTI KOKONAISVALTAISTA RISKIENHALLINTAA
– Yrityksen liiketoimintariskien hallinnan kehittäminen**

Vakuutustiede
Pro Gradu -tutkielma
Marraskuu 2012
Sanja Saarinen

Ohjaaja:
Olli-Pekka Ruuskanen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu: Vakuutustiede
Tekijä:	SAARINEN, SANJA
Tutkielman nimi:	Kohti kokonaisvaltaista riskienhallintaa – Yrityksen liiketoimintarisikien hallinnan kehittäminen
Pro gradu -tutkielma:	126 s. + 7 liitesivua
Aika:	Marraskuu 2012
Avainsanat:	Kokonaisvaltainen riskienhallinta, ERM, riskienhallinnan kehittäminen, riskienhallinnan implementointi, riskienhallinnan jalkauttaminen, liiketoimintariskit, strategiset riskit, riskien kartoittaminen

GRADU ON OSITTAIN SALAINEN 8.11.2015 ASTI

Yritysten riskienhallinnan merkitys on jatkuvassa kasvussa. Samalla sen näkökulma on siirtynyt traditionaalisesta riskienhallinnasta kohti kokonaisvaltaista, koko yrityksen toiminnan kattavaa riskienhallintaa (Enterprise Risk Management, ERM). Traditionaalisen riskienhallinnan painottuessa yritysten vahinko- ja rahoitusriskien hallintaan, huomioi kokonaisvaltainen riskienhallinta myös niiden strategiset, liiketoiminnalliset ja operatiiviset riskit.

Perimmäisenä syynä kokonaisvaltaisten riskienhallinnan käytäntöjen kehittämiseksi on yritysten pyrkimys saavuttaa niiden kautta liiketoiminnallista lisäarvoa. Kytkeytyessään suoraan yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin, kokonaisvaltainen riskienhallinta on sovellettavissa kaikkeen liiketoimintaan organisaatiosta riippumatta. Potentiaalisten hyötyjen saavuttaminen on kuitenkin riippuvaista siitä, miten yritys onnistuu kokonaisvaltaisten riskienhallinnan käytäntöjen kehittämisessä ja niiden kytkemisessä osaksi liiketoimintaansa. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kehittäminen onkin osoittautunut yritysten keskuudessa haasteelliseksi.

Aihealueen tutkiminen on tärkeää niin kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulman ymmärryksen lisäämiseksi, kuin kokonaisvaltaisten käytäntöjen kehittämisen ja osana sitä huomioitavien tekijöiden tutkimiseksi. Tutkimuksen tarkoituksena on havainnollistaa, mitä kokonaisvaltainen riskienhallinta tarkoittaa liiketoiminnassa, ja miten yrityksen riskienhallintaa voidaan näkökulman mukaisesti käytännössä kehittää kokonaisvaltaisemmaksi.

Tutkimuksen empiria koostuu kohdeyrityksen riskienhallinnan kehitystarpeiden analysoinnista suhteessa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulmaan, sen toiminnassaan keskipitkällä tähtäimellä kohtaamien liiketoimintarisikien kartoittamisesta, ja näiden pohjalta kokonaisvaltaisten käytäntöjen luomisesta yritykseen sen liiketoimintarisikien hallitsemiseksi.

Siinä missä tutkimus keskittyy kohdeyrityksen riskienhallinnan kehittämiseen sen liiketoimintarisikien hallinnan kokonaisvaltaistamisen kautta, on tutkimuksesta saatavissa tukea myös yritysten pitkän tähtäimen strategisten tai lyhyen tähtäimen operatiivisten riskien hallinnan kehittämiseen kokonaisvaltaisen näkökulman mukaisesti.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	1
1.1 Aihealueen esittely	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja tutkimuksen rakenne.....	2
1.3 Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ja rajaukset	6
1.3.1 Traditionaalinen vs. kokonaisvaltainen riskienhallinta.....	6
1.3.2 Strategiset, liiketoiminnalliset ja operatiiviset riskit.....	6
1.3.3 Tutkimuksen rajaukset	8
1.4 Tutkimuksen tieteelliset lähtökohdat ja tutkimusmenetelmät.....	8
1.4.1 Tutkimuksen metodologia.....	8
1.4.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusstrategia	10
1.4.3 Tutkimusmenetelmät.....	11
1.5 Keskeinen kirjallisuus ja tutkimukset	14
1.5.1 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kirjallisuus.....	14
1.5.2 Kokonaisvaltaista riskienhallintaa koskevat tutkimukset	15
1.5.3 Yleisradioyhtiöiden riskienhallinta	17
1.6 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	18
1.7 Tutkimuksen kohdeyritys.....	20
1.7.1 Yleisradion organisaatio ja toiminnan ohjaus	21
1.7.2 Yleisradion toiminnan ominaispiirteet.....	23
2 TRADITIONAALISESTA KOKONAISSVALTAISEEN RISKIENHALLINTAAN.....	25
2.1 Traditionaalinen riskienhallinta.....	25
2.2 Kokonaisvaltainen riskienhallinta	27
2.2.1 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan konteksti.....	27
2.2.2 Strategisten, liiketoiminnallisten ja operatiivisten riskien hallinta	29
2.3 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan hyödyt	31
2.3.1 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan potentiaaliset hyödyt liiketoiminnassa.....	31
2.3.2 Tutkimustuloksia kokonaisvaltaisen riskienhallinnan hyödyistä.....	32
2.4 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardit.....	34
2.4.1 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardit lyhyesti	35
2.4.2 Standardien soveltuvuus tutkimukseen	37
2.4.3 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardien kritiikkiä	38
3 KOKONAISSVALTAISEN RISKIENHALLINNAN OSATEKIJÄT	41
3.1 Sitoutuminen riskienhallinnan kehittämiseen	42
3.2 Riskienhallinnan kontekstin ymmärtäminen	43
3.3 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehys	44
3.3.1 Riskienhallintapolitiikka	45
3.3.2 Vastuut ja roolit.....	45
3.3.3 Kommunikaatio.....	46

3.4 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessi.....	47
3.4.1 Riskienhallintaprosessin kontekstin ymmärtäminen.....	48
3.4.2 Riskien kartoittaminen	49
3.4.3 Riskien käsittely	52
3.4.4 Riskien seuranta ja kommunikointi.....	53
4 KOKONAISSVALTAISEN RISKIENHALLINNAN IMPLEMENTOINTI.....	55
4.1 Kehitystarpeiden analysointi ja pilottitutkimus.....	55
4.2 Riskienhallinnan osatekijöiden kytkeminen toimintaan	57
4.3 Riskienhallinnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen	58
4.4 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan implementoinnin karikat.....	58
4.5 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan implementoinnin onnistumisen edellytykset.....	61
4.5.1 Riskienhallinnan kytkeminen yrityksen strategiaan, tavoitteisiin ja toimintaan.....	61
4.5.2 Ymmärryksen lisääminen, sitouttaminen ja resurssien varmistaminen	63
4.5.3 Olemassa olevien riskienhallintakäytäntöjen yhtenäistäminen.....	64
4.5.4 Riskienhallinnan vastuiden tarkoituksenmukainen organisointi.....	65
4.5.5 Vuorovaikutuksen ja tiedonkulun varmistaminen.....	67
4.5.6 Riskienhallinnan jatkuvuuden turvaaminen	67
5 YLEISRADION RISKIENHALLINNAN KEHITTÄMISTARPEIDEN ANALYSOINTI.....	69
5.1 Yleisradion riskienhallinnan rakenteet.....	69
5.2 Yleisradion riskienhallinnan aiemmat kehitystoimet.....	70
5.3 Yleisradion strategisten ja liiketoimintariskien hallinta.....	72
5.4 Yleisradion riskienhallinnan merkittävimmät kehitystarpeet	73
6 YLEISRADION LIIKETOIMINTARISKIEN KARTOITTAMINEN	77
6.1 Liiketoimintariskikartoituksen sisältö	78
6.2 Liiketoimintariskikartoituksen toteuttaminen	80
6.3 Vastaja-analyysi	82
6.4 Liiketoimintariskikartoituksen keskeisimmät tulokset.....	84
6.4.1 Osa-alueiden merkittävyydet.....	84
6.4.2 Riskien merkittävyydet	90
6.4.3 Ylen sisäiset liiketoimintariskit top 15.....	91
6.4.4 Avoimet vastaukset	94
6.5 Liiketoimintariskien kartoittamisen onnistuminen.....	96
6.5.1 Kartoituksen toteutuksen onnistuminen	97
6.5.2 Kartoituksen sisällön onnistuminen	98
6.5.3 Kartoituksesta saatu palaute	100
7 LIIKETOIMINTARISKIEN HALLINNAN KYTKEMINEN YLEN TOIMINTAAN	101
7.1 Yleisradion liiketoimintariskien hallinnan viitekehys ja prosessi.....	101
7.1.1 Liiketoimintariskien hallinnan toimintamallin luominen.....	101
7.1.2 Riskienhallinnan prosessin luominen.....	103
7.1.3 Riskienhallinnan periaatteiden päivittäminen	105

7.2 Liiketoimintariskien hallinnan viitekehyksen kytkeminen toimintaan	106
7.2.1 Liiketoimintariskien kartoittaminen luodun viitekehyksen mukaisesti	107
7.2.2 Liiketoimintariskien hallinnan informaation kytkeminen toimintaan.....	109
7.2.3 Luotujen käytäntöjen seuranta ja jatkuvuuden varmistaminen	110
8 YHTEENVETO	112
8.1 Tutkimuksen arviointi	112
8.2 Tutkimusongelmiin vastaaminen	115
8.3 Jatkokehitystarpeet	118
8.4 Lopuksi.....	120
LÄHTEET	122

LIITTEET

LIITE 1: Ylen liiketoimintariskikartoituksen kyselyrunko	127
LIITE 2: Ristiintaulukoinnit osa-alueiden merkittävyyksistä	130
LIITE 3: Ylen sisäiset liiketoimintariskit merkittävyyssjärjestyksessä.....	131
LIITE 4: Liiketoimintariskikartoituksen erillisteeman riskit	133

KUVIOT

Kuvio 1: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	19
Kuvio 2: Yleisradion organisaatio.....	21
Kuvio 3: Liiketoimintariskikartoituksen riskiväittämien jakautuminen osa-alueittain.....	79
Kuvio 4: Liiketoimintariskikartoituksen riskiarvioiden keskimääräinen jakautuminen	84
Kuvio 5: Liiketoimintariskikartoituksen osa-alueiden keskimääräinen merkittävyys	85
Kuvio 6: Osa-alueiden keskimääräiset merkittävyydet vastaajaryhmittäin	86
Kuvio 7: Osa-alueiden keskimääräiset merkittävyydet yksiköittäin	88
Kuvio 8: Ylen sisäisten liiketoimintariskien jakautuminen keskiarvoluokittain	91
Kuvio 9: Yleisradion sisäisten liiketoimintariskien top 15 arviojakaumiseen	93
Kuvio 10: Avoimet vastaukset osa-alueittain.....	94
Kuvio 11: Yleisradion riskienhallintaprosessi	104

TAULUKOT

Taulukko 1: Liiketoimintariskien arviointiasteikko	81
Taulukko 2: Liiketoimintariskikartoituksen vastaaja-analyysi vastaajaryhmittäin.....	83
Taulukko 3: Liiketoimintariskikartoituksen vastaaja-analyysi yksiköittäin	83

1 JOHDANTO

1.1 Aihealueen esittely

Riskienhallinnan merkitys liiketoiminnassa on jatkuvassa kasvussa. Yritykset kohtaavat toiminnassaan sekä vakuutettavissa olevia, puhtaita riskejä, että myös voiton mahdollisuuden omaavia spekulatiivisia riskejä, jotka eivät pääsääntöisesti ole vakuutettavissa (Vaughan 1997, 20). Siinä missä riskienhallinnan tärkeys on jo pitkään tunnistettu pankki- ja rahoitus-alalla, on se löytänyt tiensä myös muille toimialoille ja yritystoimintaan yleensä. (Lam 2006, 3-6)

Riskienhallinnan merkityksen ymmärtämistä on vauhdittanut niin talouden epävakauden tai muiden syiden aiheuttamat yrityskatastrofit, sääntelyn lisääntyminen, luottoluokittajien ja muiden sidosryhmien huomion kiinnittyminen yritysten riskienhallinnan käytäntöihin, sekä liiketoiminnan kansainvälistyminen ja monimuotoistuminen (Lam 2006, 3-6; Schröder 2006, 65). Tämän ohella sen näkökulma on siirtynyt yksikkö- tai toimintokohtaisesta, traditionaalista riskienhallinnasta kohti kokonaisvaltaista, koko yrityksen toiminnan kattavaa riskienhallintaa (Enterprise Risk Management, ERM). Traditionaalisen riskienhallinnan painottuessa yrityksen vahinko-, rahoitus- ja luottoriskien hallintaan, huomioi kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulma myös yritysten toimintaan liittyvät strategiset, liiketoiminnalliset ja operatiiviset riskit. Perimmäisenä syynä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käytäntöjen kehittämiseksi on yritysten pyrkimys saavuttaa niiden kautta liiketoiminnallista lisäarvoa. (Schröder 2006, 65-66; Beasley & Frigo 2010, 32–34; Andersen & Schröder 2010, 123–128)

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan soveltamisesta liiketoiminnassa onkin saatavissa merkittäviä hyötyjä, paitsi riskien kattavamman hahmottamisen myös potentiaalisten liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisen kautta. Vaikkakin yrityksen strategiset, liiketoiminnalliset ja operatiiviset riskit voivat olla subjektiivisuutensa ja heikomman mitattavuutensa vuoksi vaikeita hahmottaa, on niiden huomiointi liiketoiminnan kannalta ensiarvoista. (Andersen & Schröder 2010, 123–126) Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulma auttaa yritystä tietoisesti punnitsemaan sen tavoittelemia hyötyjä suhteessa niistä kumpuaviin riskitekijöihin sen toiminnan eri tasoilla. Panostamalla kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käytäntöihin yri-

tys voi paitsi hyötyä kattavamman riski-informaation myötä parantuneesta päätöksenteosta ja toiminnallisesta varmuudesta, myös vahvistaa sidosryhmien luottamusta yrityksen toimintaa kohtaan. (Erola & Louto 2000, 90; Lam 2006, 6-8; Schröder 2006, 66; Shortreed 2010, 111)

Kytkeytyessään suoraan yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin, kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käytännöt ovat sovellettavissa kaikkeen liiketoimintaan organisaatiosta riippumatta (Del Bel Belluz 2010, 280). Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käytäntöjen potentiaalisten hyötyjen saavuttaminen on kuitenkin täysin riippuvaista siitä, miten hyvin yritys onnistuu riskienhallinnan käytäntöjensä kehittämisessä ja niiden kytkemisessä osaksi omaa liiketoimintaansa. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan sisällön ymmärtämisen tason vaihdellessa yritysten keskuudessa, voi myös sen mukaisten käytäntöjen kehittäminen osoittautua haasteelliseksi.

Kokonaisvaltaista riskienhallintaa koskevia tutkimuksia on Suomessa tehty vain muutamia. Tehdyt tutkimukset eivät kuitenkaan ole kattavasti huomioineet yritysten strategisten ja liiketoiminnallisten riskien hallintaa osana kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulmaa. Niin ikään tutkimuksissa ei ole käsitelty kuinka yritys voi käytännössä kokonaisvaltaisen näkökulman mukaisten riskienhallintakäytäntöjen kehittämisessä edetä, saati mitä tekijöitä niiden yhteydessä on huomioitava.

Aihealueen tutkiminen näistä lähtökohdista on tärkeää niin kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulman ymmärryksen lisäämiseksi, sen eri ulottuvuuksien kattavammaksi huomioimiseksi, kuin kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mukaisten käytäntöjen kehittämisen ja osana sitä huomioitavien tekijöiden tutkimiseksi.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen tavoitteina on kuvata mitä kokonaisvaltainen riskienhallinta tarkoittaa liiketoiminnassa sekä sen pohjalta selvittää, miten yrityksen riskienhallintaa voidaan kehittää vastaamaan kattavammin kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulmaa ja sen mukaisia riskienhallinnan käytäntöjä. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan sisältöä käsitellään tutkimuksessa keskittyen sen strategiaan ja liiketoiminnallisiin ulottuvuuksiin, jättäen traditionaalisen riskienhallinnan jo käsittämien vahinko-, rahoitus- ja luottoriskien hallinta tarkastelun ulkopuolelle.

Tutkimus on Yleisradio Oy:n toimeksiantama. Tutkimuksen tavoitteena on analysoida Yleisradion riskienhallinnan merkittävimpiä kehitystarpeita suhteessa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulmaan, sekä niiden pohjalta kehittää yhtiön riskienhallinnan käytäntöjä edelleen luoden sen toimintaan istuvat toimintamallit kohdattavien riskien hallitsemiseksi kokonaisvaltaisen näkökulman mukaisesti.

Osana tutkimusta toteutettavan kehitystarpeiden analysoinnin myötä Yleisradion riskienhallinnan ensisijaiseksi kehityskohteeksi valikoituu yhtiön toiminnassaan kohtaamien liiketoimintariskien hallinnan kehittäminen. Siten Ylen riskienhallintaa kehitetään tutkimuksessa sen liiketoimintariskien hallinnan kehittämisen kautta, jossa olennaista on yhtiöön soveltuvien käytäntöjen luominen kohdattavien liiketoimintariskien hallitsemiseksi kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulman mukaisesti. Kehitystyön myötä pyritään saavuttamaan laaja tietämys yhtiön toiminnassaan tutkimuksen toteutushetkellä kohtaamista liiketoimintariskeistä, luomaan soveltuvat käytännöt niiden hallitsemiseksi, sekä kytkemään ne osaksi yhtiön toimintaa.

Tutkimuksen päätutkimusongelma on:

– *Miten yrityksen liiketoimintariskien hallintaa voidaan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulman mukaisesti kehittää?*

Päätutkimusongelmaa tukevat alatutkimusongelmat:

1) *Mitä kokonaisvaltainen riskienhallinta on ja mitkä ovat sen soveltamisen potentiaaliset hyödyt?*

2) *Mitä vaiheita kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mukaisten käytäntöjen kehittäminen pitää sisällään ja mitä tekijöitä siinä on huomioitava?*

Tutkimuksen ensimmäisen alatutkimusongelman tarkoituksena on kuvata mitä kokonaisvaltainen riskienhallinta tarkoittaa, sekä esitellä liiketoiminnallisia perusteita sen mukaisten riskienhallinnan käytäntöjen kehittämiseksi. Ensimmäiseen alatutkimusongelmaan vastataan tutkimuksen teoriaosuuden alussa luvussa 2, jossa kuvataan yrityksen riskienhallinnan näkö-

kulman muutosta traditionaalisesta riskienhallinnasta kohti kokonaisvaltaista riskienhallintaa, kokonaisvaltaisen riskienhallinnan sisältöä, sen soveltamisen potentiaalisia hyötyjä liiketoiminnassa sekä kokonaisvaltaista näkökulmaa kuvaavia riskienhallintastandardeja.

Tutkimuksen toisen alatutkimusongelman tarkoituksena on selvittää tarkemmin kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käytäntöjen sisältöä ja niiden kehittämiseen liittyviä vaiheita, sekä kehitystyön onnistumisen kannalta olennaisia tekijöitä. Toiseen alatutkimusongelmaan vastataan luvuissa 3 ja 4. Luvussa 3 käsitellään kokonaisvaltaisen riskienhallinnan osatekijöitä, joiden ymmärtäminen ja huomiointi on välttämätöntä pyrittäessä kehittämään yrityksen riskienhallintaa kohti kokonaisvaltaisen näkökulman mukaisia käytäntöjä. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan osatekijöiden kautta selvitetään, mitä kehitystyössä on huomioitava ja mitä kokonaisvaltaisten käytäntöjen luominen yritykseen käytännössä tarkoittaa. Luvussa 4 käydään niihin perustuen läpi miten yrityksen tulisi riskienhallinnan kehittämisessään edetä, mitä osatekijöiden kytkeminen toimintaan sekä riskienhallinnan seuranta ja jatkuva kehittäminen tarkoittaa, sekä esitellään kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käytäntöjen implementoinnin onnistumisen edellytyksiä.

Tutkimuksen päätutkimusongelmaan vastataan tutkimuksen teoriaosuuden ja alatutkimusongelmien pohjalta toteutetun empiriaosuuden kautta. Tutkimuksen empiriaosuuden alussa luvussa 5 analysoidaan kohdeyrityksessä tutkimuksen aloittamishetkellä olemassa olevia riskienhallinnan rakenteita ja käytäntöjä suhteessa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulmaan ja sen mukaisiin riskienhallinnan käytäntöihin. Kehitystarpeiden analysoinnin perusteella tutkimuksen empiriassa keskitytään yhtiön liiketoimintariskien hallinnan kehittämiseen ja sitä tukevien kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mukaisten käytäntöjen luomiseen.

Kokonaisvaltaisen näkökulman mukaisesti näiden käytäntöjen kehittämisen ennakoedellytyksenä on omattava laaja ja tuore käsitys tutkimuksen toteuttamishetkellä toiminnassa kohdattavista liiketoimintariskeistä ja niiden koetuista merkityksistä toiminnassa, sekä kokemuksia yhtiöön soveltuvista käytännöistä niiden hallitsemiseksi. Tämän vuoksi tärkeän osan tutkimuksen empiriaa muodostaa Yleisradion liiketoimintariskien kartoitus. Kartoituksen tarkoituksena on kuvata, miten yritys voi käytännössä kartoittaa kohtaamiaan liiketoimintariskejä, mitä tekijöitä siinä tulee huomioida, millaisia yrityksen toiminnassaan kohtaamat liiketoimintariskit voivat olla, miten niitä voidaan analysoida sekä minkälaista informaatiota riskien kartoittamisesta on mahdollista saada toiminnassa hyödynnettäväksi. Kartoituksen toteuttaminen

on olennaista paitsi yhtiön toimintaan istuvien liiketoimintariskien hallintakäytäntöjen määrittämiseksi, myös riskienhallinnan sisällön ja hyötyjen ymmärtämisen edistämiseksi yhtiössä. Tämä puolestaan on tärkeää paitsi riskienhallintaan sitoutumisen varmistamiseksi, myös luotavien käytäntöjen kytkemiseksi toimintaan. Ylen liiketoimintariskien kartoituksen toteuttamista käytännön tasolla ja kartoituksesta saatavaa informaatiota käsitellään luvussa 6.

Toteutettavan liiketoimintariskikartoituksen pohjalta määritellään kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mukainen viitekehys yhtiön liiketoimintariskien hallitsemiseksi jatkossa, joka kuvastaa yritykseen kyseisten riskien hallitsemiseksi luotavia käytäntöjä ja rakenteita. Liiketoimintariskien hallitsemiseksi luotavat käytännöt tukevat samalla myös yhtiön riskienhallintaa kokonaisuutena. Ylen liiketoimintariskien hallinnan viitekehystä ja sen kytkemistä yhtiön toimintaan käsitellään luvussa 7.

Luku 8 muodostaa tutkimuksen yhteenvedon, jossa arvioidaan tutkimuksen onnistumista ja tutkimusongelmiin vastaamista sekä esitetään jatkokehitystarpeita tutkimukseen liittyen.

Yritysten riskienhallinnan kontekstin ollessa hyvin laaja, on muistettava kunkin yrityksen kehittämistarpeiden olevan yksilöllisiä riippuen niiden toiminnasta ja niiden entuudestaan soveltamista riskienhallinnan käytännöistä. Kehittäessään riskienhallintaansa kokonaisvaltaisempaan suuntaan yritysten tuleekin analysoida omaan liiketoimintaansa liittyvät riskienhallinnan ensisijaiset kehitystarpeet suhteessa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulman sisältöön ja käytäntöihin, ja edetä riskienhallintansa kehittämisessä niiden mukaisesti.

Siinä missä kokonaisvaltaista riskienhallintaa ja sen implementointia yritykseen käsittelevä tutkimuksen teoriaosuus soveltuu liiketoiminnassa hyödynnettäväksi yrityksestä riippumatta, kumpuaa tutkimuksen empiriaosuus suoraan kohdeyrityksestä ja sen riskienhallinnan kehitystarpeista, eivätkä siinä toteutetut etenemistavat ja menetelmät siten välttämättä sovellu jokaisen yrityksen liiketoiminnassa hyödynnettäväksi. Tutkimuksen empiriaosuus toimii kuitenkin hyödyllisenä case-esimerkkinä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mukaisten käytäntöjen kehittämistä yritykseen käytännön tasolla, havainnollistaen siinä huomioitavia tekijöitä ja mahdollisia etenemistapoja yritysten omaan toimintaan suhteutettavaksi.

Siinä missä tämä tutkimus keskittyy kohdeyrityksen toiminnassaan keskipitkällä tähtäimellä kohtaamien liiketoimintariskien hallinnan kehittämiseen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan

näkökulman mukaisesti, on tutkimuksen sisällöstä saatavissa hyötyä myös yritysten pitkän tähtäimen strategisten tai lyhyen tähtäimen operatiivisten riskien hallinnan kokonaisvaltaistamiseen, kunkin yrityksen omien tarpeiden mukaisesti.

1.3 Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ja rajaukset

Yritysten toiminnassaan kohtaaman riskikentän ollessa hyvin laaja, ei sen käsittely kokonaisuudessaan ole Pro Gradu -tutkimuksen puitteissa tarkoituksenmukaista ja tutkimukseen on tehtävä sen tavoitteiden mukaisia rajauksia. Ohessa käydään lyhyesti läpi tutkimuksen merkittävimmät käsitteet sekä tutkimuksen olennaisimmat rajaukset. Muilta osin käsitteet selvennetään tutkimuksessa asiayhteyksissään.

1.3.1 Traditionaalinen vs. kokonaisvaltainen riskienhallinta

Traditionaalinen eli perinteinen riskienhallinta keskittyy rahoitus- ja luottoriskien sekä vakuuttamiskelpoisten vahinkoriskien hallintaan. Sen tavoitteet painottuvat vahvasti kyseisten riskien todennäköisyyksien pienentämiseen, riskien realisoitumisesta aiheutuvien tappioiden välttämiseen ja vähentämiseen sekä mahdollisimman kustannustehokkaiden riskinsiirtokeinojen hyödyntämiseen. (Andersen & Schrøder 2010, 76–78, 128; Vaughan 1997, 23) Traditionaalisen riskienhallinnan ominaispiirteitä käsitellään tarkemmin luvussa 2.1.

Kokonaisvaltainen riskienhallinta puolestaan kiinnittää traditionaaliseen näkökulmaan sisältyvien riskilajien lisäksi huomioita myös yrityksen toimintaan liittyviin subjektiivisempiin, strategiaan, liiketoiminnallisiin ja operatiivisiin riskeihin. Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnan näkökulmassa yrityksen toiminnassaan kohtaamat riskit tulevat traditionaalista näkökulmaa kattavammin huomioiduksi kyseisten riskien ollessa keskeisiä yrityksen toiminnan kannalta. (Andersen & Schrøder 2010, 77–80; Beasley & Frigo 2010, 33) Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan sisältöä käsitellään tarkemmin tutkimuksen teoriaosuudessa luvuissa 2, 3 ja 4.

1.3.2 Strategiset, liiketoiminnalliset ja operatiiviset riskit

Tässä tutkimuksessa strategiset, liiketoiminnalliset ja operatiiviset riskit määritellään niiden liiketoiminnallisten aikajänteiden perusteella, pohjautuen ISO31000:2009 riskienhallintastan-

dardin mukaiseen riskien määrittelyyn. Standardin mukaisesti riski määritellään ”epävarmuuden vaikutuksena asetettuihin tavoitteisiin”. Kyseiset epävarmuuden aiheuttamat vaikutukset voivat olla positiivisia, negatiivisia tai muutoin odotetusta poikkeavia, ja itse riski voidaan kuvata tapahtuman, olosuhteiden muutoksen tai seurauksen muodossa. (ISO 2009, 1)

Näin määritellyt riskit voivat vaikuttaa toimintaan lyhyellä, keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä, niiden liittyessä vastaavasti yrityksen operatiivisiin, taktisiin ja strategisiin tavoitteisiin ja päätöksentekoon. Operatiiviset, taktiset ja strategiset riskit kumpuavat siten näihin liittyvästä epävarmuudesta. (ISO 2009, 1-2; AIRMIC, ALARM & IRM 2010, 4)

Yrityksen strategiset päätökset ja tavoitteet kuvailevat sen pitkän tähtäimen tavoitteita, aikahorisontin ollessa tyypillisesti 3-5 vuotta tai enemmän. Taktisilla tavoitteilla ja päätöksenteolla puolestaan tarkoitetaan, kuinka yritys pyrkii saavuttamaan asettamansa strategiset tavoitteet, aikajänteensä tyypillisesti kulloinkin meneillään oleva suunnittelu- ja raportointikausi eli toiminta 1-2 vuoden aikajänteellä. Operatiivisella toiminnalla puolestaan tarkoitetaan yrityksen normaalia päivittäistä toimintaa ja siihen liittyviä lyhyen tähtäimen tavoitteita ja päätöksentekoa. (ISO 2009, 1-2; AIRMIC, ALARM & IRM 2010, 4)

Tässä tutkimuksessa taktisten riskien sijaan puhutaan liiketoimintariskeistä, käsitteen kuvaustaessa selkeämmin niiden sisältöä suhteessa strategisiin ja operatiivisiin riskeihin ja toiminnan eri aikajänteisiin. Liiketoimintariskeillä tarkoitetaan tutkimuksessa pitkän tähtäimen strategisten riskien ja päivittäistä toimintaa koskevien operatiivisten riskien välimuotoa, eli riskejä jotka koskevat yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamista sekä niiden mukaista toimintaa ja taktisella 1-2 vuoden aikajänteellä. Siten liiketoimintariskit voivat olla esimerkiksi strategian toteuttamiseen ja sen mukaisiin keskipitkän tähtäimen tavoitteisiin, toimintaan ja sen kehittämiseen, resursseihin sekä asiakkuuksiin liittyviä uhkia ja mahdollisuuksia.

Tutkimuksessa käytettävien riskien määrittelyn osalta on kuitenkin muistettava, ettei yksiselitteistä mallia erityyppisten riskien jaottelulle ole olemassa sen enempää kirjallisuudessa kuin liike-elämässäkään. Tärkeintä onkin, että jokainen yritys määrittää erityyppisten käsittelyyn omaan toimintaansa luontevasti istuvat jaottelutavat ja käytännöt riskien hallitsemiseksi. Kuten luvussa 2.2.2 käydään läpi, rajanveto strategisten, liiketoiminnallisten ja operatiivisten riskien ja niiden hallinnan välillä on toisinaan hankalaa, ja termejä käytetään usein ristikkäin. On myös huomioitava, että kirjallisuudessa ja yritysten keskuudessa esiintyvät määritelmät

kyseisistä riskeistä vaihtelevat varsin paljon, mikä on omiaan aiheuttamaan sekaannuksia riskien ymmärtämisessä.

1.3.3 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimus käsittelee kokonaisvaltaista riskienhallinnan näkökulmaa, eikä siinä siten syvästi käsitellä traditionaalista riskienhallintaa. Niin ikään tutkimuksessa ei käsitellä sisäistä valvontaa, sisäistä tarkastusta eikä taloudellista riskienhallintaa.

Tutkimuksen teoriaosuus keskittyy yritysten kokonaisvaltaisen riskienhallinnan operatiivisiin, liiketoiminnallisiin ja strategisiin ulottuvuuksiin, jättäen traditionaalisen riskienhallinnan näkökulmassa jo perinteisesti huomioitujen vahinkoriskien sekä rahoitus- ja luottoriskien hallinnan tarkastelun ulkopuolelle. Tutkimuksen tavoitteiden kannalta olennaisinta on keskittyä kokonaisvaltaisen näkökulman sisältämien subjektiivisempien riskilajien hallintaan, eikä traditionaalisten riskienhallinnan painopisteiden tarkempi käsittely ole niiden ohella relevanttia.

Koska sekä strategisten, liiketoiminnallisten että operatiivisten riskien hallinnan kehittämisen käsittely tutkimuksen empiriaosuudessa ei ole Pro Gradu -tutkimuksen laajuuden puitteissa mahdollista, keskitytään tutkimuksen empiriassa kohdeyrityksen riskienhallinnan kehittämistarpeiden analysoinnin myötä sen liiketoimintariskien hallinnan kehittämiseen.

1.4 Tutkimuksen tieteelliset lähtökohdat ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tieteelliset lähtökohdat muodostavat tutkimuksen perustan, koostuen tutkimuksen metodologiasta, tutkimuksen tarkoituksesta ja tutkimusstrategiasta. Tutkimusmenetelmät puolestaan kuvaavat, millä menetelmillä valittuja tutkimusongelmia pyritään ratkaisemaan.

1.4.1 Tutkimuksen metodologia

Tieteelliset tutkimukset jaotellaan metodologioiltaan eli tutkimusotteiltaan kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin tutkimuksiin. Tämä tutkimus on suuntaukseltaan kvalitatiivinen. Kvalitatiivisen eli laadullisen ja kvantitatiivisen eli määrällisen suuntauksen erottaminen toisistaan ei aina ole helppoa, eikä niitä voida täysin yksiselitteisesti jaotella.

Karkea tapa suuntausten välisten erojen kuvaamiseen on määritellä kvalitatiivisen tutkimuksen käsittelevän merkityksiä ja kvantitatiivisen tutkimuksen numeroita. On kuitenkin huomioitava, että numerot ja merkitykset ovat toisistaan riippuvaisia numeroiden perustessa merkityksiä sisältävään käsitteellistämiseen, siinä missä merkitystä sisältäviä käsitteellisiä ilmiöitä voidaan ilmaista numeroilla. Siten myös mittaaminen sisältää aina sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen puolen. Kilpailevien suuntausten sijaan ne voivatkin täydentää toisiaan ja esiintyä tutkimuksissa myös rinnakkain. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 135–137)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisessä asemassa on hypoteesien esittäminen, aiempien teorioiden ja tutkimusten olemassaolo ja niiden suhteuttaminen tutkimuskohteeseen, käsitteiden määrittely, määrällinen havaintoaineisto ja sen tilastollinen analysointi sekä tutkimusjoukon valinta otantasuunnitelmiseen (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 139–140).

Kvalitatiiviselle tutkimukselle puolestaan on tyypillistä tutkimuskohteen kokonaisvaltainen tarkastelu ja tiedonhankinta todellisiin tilanteisiin perustuen. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina, ja tutkimusta toteutetaan joustavasti olosuhteiden mukaisesti. Päinvastoin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, sen lähtökohtana ei ole hypoteesien teorian testaaminen, vaan aineiston moniulotteinen tarkastelu. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä on myös ihmisten suosiminen tiedon keruun lähteenä sekä kohdejoukon valinta tarkoituksenmukaisesti, sen sijaan että käytettäisiin satunnaisotantaa. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 164)

Tesch luokittelee kvalitatiivisen tutkimuksen lähestymistavat neljään ryhmään niiden kiinnostuksenkohteiden mukaisesti. Teschin mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan olla kiinnostuneita kielenpiirteistä, säännönmukaisuuksista, tekstin tai toiminnan merkityksen ymmärtämisestä tai reflektiosta sen mukaisesti, kuinka strukturoitu tai kokonaisvaltainen tutkimus on ja kuinka syvällisesti kohdetta tutkitaan. (Tesch 1990, 72–73) Tämän tutkimuksen kiinnostuksenkohteena on yrityksen toiminnan ja sen merkityksen ymmärtäminen, sekä osaltaan myös niiden reflektointi suhteessa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulmaan ja sen mukaisiin riskienhallinnan käytäntöihin.

Tutkimuksen tiedonintressi on hermeneuttinen, pyrkien syvälliseen ymmärrykseen tutkittavasta ilmiöstä, tutkimuskohteesta ja sen toiminnasta. Tieteenfilosofiana hermeneutiikka painottaa tulkinnan ja ymmärryksen merkitystä osana tutkimusprosessia, tulkinnan ja toiminnan

ollessa välttämätön osa tutkimusta. Luonteeltaan hermeneutiikka on ontologista, keskittyen siihen millainen on todellisuuden olemus ja mitä voimme siitä tietää. Hermeneuttinen, tulkitseva tiedonintressi onkin tyypillinen kvalitatiivisen tutkimuksen osa. (Eriksson & Kovalainen 2008, 20–21; Metsämuuronen 2006, 84–88)

1.4.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusstrategia

Tarkoitukseltaan tutkimus on kartoittavaa ja kuvailevaa. Kartoittavalle tutkimukselle ominaista on vähän tunnettujen ilmiöiden selvittäminen, uusien ilmiöiden löytäminen sekä tilanteiden seuraaminen. Kuvailevalle tutkimukselle puolestaan ominaista on esittää kuvauksia tapahtumista tai tilanteista sekä nostaa esille ilmiöiden keskeisiä piirteitä. Siinä missä selittävä tutkimus pyrkii selittämään miksi jokin asia on tietyllä tavalla tai mitä tietyistä asiantiloista seuraa, kuvailevassa tutkimuksessa kysytään miten tai millainen tietty asia on. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 129, 138–139; Metsämuuronen 2006, 38–40; Eriksson & Kovalainen 2008, 27)

Tutkimusstrategialtaan tutkimus on tapaustutkimusta, kohteenaan yritys, sen riskienhallinnan käytännöt sekä sen toiminnassaan kohtaamat liiketoimintariskit. Tutkimus sisältää myös toimintatutkimuksen piirteitä, pyrkien vastaamaan käytännön toiminnassa havaittuun ongelmaan ja kehittämään olemassa olevia käytäntöjä. Sekä tapaus- että toimintatutkimus soveltuvatkin yleisesti juuri liike-elämän tarpeisiin, koska ongelmiin on löydettävä tapauskohtaiset ja käytännönläheiset ratkaisut. (Eriksson & Kovalainen 2008, 116, 193–194)

Tapaustutkimus on laadullisen tutkimuksen yleisin tutkimusmuoto (Gummesson 2000, 83). Tapaustutkimukselle tyypillistä on yksilön, ryhmän tai yhteisön tutkiminen, aineiston kerääminen useilla eri menetelmillä, sekä tutkimuksen keskittyminen luonnollisiin tilanteisiin ja prosesseihin. Tapaustutkimuksen tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä tutkimuskohteen ulkopuolelle, vaan ne muodostavat aina tietyn ilmiön mahdollisimman totuudenmukaisen kuvauksen. Tapaustutkimuksen tavoitteena onkin kuvailla tutkittavaa ilmiötä, ymmärtää sitä syvällisemmin sekä tuottaa siitä yksityiskohtaista ja kokonaisvaltaista tietoa. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 134–135; Eriksson & Kovalainen 2008, 117).

Toimintatutkimus pyrkii puolestaan ratkaisemaan käytännön ongelmia, lähtökohtanaan läheinen suhde tutkittavaan ilmiöön, käytäntöön tai ongelmaan. Siten se soveltuu erityisesti tilan-

teisiin, joissa pyritään löytämään käytännönläheisiä tapoja tietyn ongelman ratkaisemiseksi. Toimintatutkimukselle ominaista on sen tilanteeseen sitoutuneisuus, yhteistyön vaatiminen, osallistuneisuus sekä itseään tarkkaileminen. Toimintatutkimuksessa olennaista on myös siinä käsiteltävän toiminnan ja toimijoiden määrittäminen. (Metsämuuronen 2006, 102–103; Eriksson & Kovalainen 2008, 193–201)

Tässä tutkimuksessa toiminnalla tarkoitetaan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulman mukaisten käytäntöjen luomista kohdeyrityksen liiketoimintariskien hallitsemiseksi. Toimijoilla puolestaan käsitetään koko kohdeorganisaatio sekä erityisesti sen liiketoimintariskien hallinnan kehittämisen kannalta olennaiset henkilöt kattaen yhtiön johto- ja päällikkötason sekä muutamia aiheen kannalta olennaisia asiantuntijoita.

1.4.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu Yleisradiossa tutkimuksen aloittamishetkellä olemassa olevien riskienhallinnan käytäntöjen ja niiden kehitystarpeiden analysoinnista suhteessa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulmaan ja sen mukaisiin käytäntöihin, Ylen toimintaan 1-2 vuoden aikajänteellä liittyvien liiketoimintariskien kartoittamisesta, sekä näiden pohjalta luotavista yhtiön liiketoimintariskien hallinnan käytännöistä. Näiden toteutuksesta vastaa kokonaisuudessaan tutkija.

Yleisradion riskienhallinnan merkittävimpien kehitystarpeiden analysointi tapahtuu havainnoimalla Ylessä ennen tutkimuksen toteuttamista olemassa olevia riskienhallinnan käytäntöjä sekä vertailemalla niitä suhteessa kirjallisuudessa ja tutkimuksissa esiteltyihin kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulman mukaisiin käytäntöihin. Menetelmänä havainnoinnin etuihin kuuluu välittömän tiedon saaminen yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta sekä tutkimuksen kytkeminen luonnollisiin ympäristöihin. Havainnointi soveltuu siten hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmäksi, mutta vaatii aikaa ja asiantuntemusta tutkittavasta aiheesta. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 212–214) Havainnoinnin ja vertailun pohjalta arvioidaan, mikä osa-alue yhtiön riskienhallinnassa vaatii ensisijaisesti kehittämistä suhteessa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulmaan ja siihen, mistä yhtiölle olisi eniten liiketoiminnallista hyötyä.

Kuten luvussa 1.2 todettiin, Yleisradion riskienhallinnan ensisijaiset kehitystarpeet suhteessa kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan liittyvät sen toiminnassaan kohtaamien liiketoimintarisikien hallitsemista tukevien, kokonaisvaltaisen näkökulman mukaisten käytäntöjen kehittämiseen. Tämän ennakoedellytyksenä on omattava kattava ja tuore käsitys kohdattavista liiketoimintariskeistä ja niiden merkittävyyksistä toiminnassa, sekä kokemuksia yhtiöön soveltuvista käytännöistä niiden hallitsemiseksi. Siten tärkeän osan tutkimuksen empiriaa muodostaa toteutettava Ylen liiketoimintarisikien kartoitus. Sen tarkoituksena on havainnollistaa, miten yritys voi käytännössä kokonaisvaltaisen näkökulman mukaisesti kartoittaa kohtaamiaan liiketoimintariskejä, mitä tekijöitä siinä tulee huomioida, millaisia yrityksen toiminnassaan kohtaamat liiketoimintariskit voivat olla, miten niitä voidaan analysoida sekä minkälaista informaatiota riskien kartoittamisesta on mahdollista saada toiminnassa hyödynnettäväksi. Lisäksi kartoitus osaltaan auttaa riskienhallinnan ymmärryksen lisäämisessä ja siihen sitoutumisen varmistamisessa yhtiössä pohjustaen myös luotavien käytäntöjen kytkemistä toimintaan.

Liiketoimintarisikien kartoitus toteutetaan puolistrukturoituna kyselynä Yleisradion intranetin ominaisuuksiin kuuluvalla kyselytyökalulla. Kartoituksesta saatavaa aineistoa käsitellään ja analysoidaan Excel -taulukko-ohjelmalla. Vaikkakin menetelmään liittyy kvantitatiivisia piirteitä, edustavat riskien arvioinnissa käytettävät numeeriset arvot kuitenkin laadullisia merkityksiä, ja kartoituksen intressit ovat lähtökohtaisesti laadullisia. Kuten edellä todettiin, tutkimuksen tavoitteiden kannalta keskeisintä ei ole numeeristen arvojen saaminen kartoitettaville riskeille tai niiden vertailu, vaan riskikartoituksen toteuttamisen ja kartoituksesta saatavissa olevan informaation ja hyötyjen havainnollistaminen suhteessa käytännön liiketoimintaan.

Tutkimusmenetelmänä kyselyn etuihin kuuluvat laajan tutkimusaineiston kerääminen tehokkaasti myös suurilta kohdejoukoilta. Hyvän kyselylomakkeen teko vaatii tutkijalta laaja-alaista tietoa ja osaamista tutkittavaan kohteeseen liittyen, mutta palkitsee sekä kattavan aineiston saamisella kohtuullisessa ajassa että kustannustehokkuudellaan. Kyselyn yleisiä heikkouksia puolestaan ovat epävarmuus vastaajien vakavasta suhtautumisesta kyselyyn sekä miten hyvin vastaajat ovat selvillä tutkittavasta aihealueesta. Niin ikään annetut valmiit vastausvaihtoehdot saati kysymykset kokonaisuutena eivät välttämättä osoittaudukaan vastaajien näkökulmasta toimiviksi, ja myös kyselyyn vastaamattomuus voi jossain tapauksissa nousta suureksi. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 195)

Kysely sisältää sekä siinä esitettyjen strukturoitujen liiketoimintariskien arviointia luotavalla viisiportaisella riskien merkittävyyksiä kuvaavalla asteikolla, että avoimia kysymyksiä, joihin vastaajilla on mahdollisuus lisätä huomioitaan osa-alueisiin, riskeihin tai arvioihinsa liittyen. Avoimet kysymykset antavat vastaajille mahdollisuuden ilmaista itseään vapaasti sekä osoittavat vastaajien tietämystä ja keskeisiä näkemyksiä aiheeseen liittyen. Asteikolliset kysymykset puolestaan mahdollistavat vastausten vertailukelpoisuuden ja käsiteltävyyden, sekä auttavat vastaajia tunnistamaan asian ilman että heidän pitäisi muistaa se. (Hirsjärvi, Remes, Saja-vaara 2009, 201)

Koska kattavimmat näkemykset ja tietämys yhtiön toimintaan liittyvistä liiketoiminnan riskitekijöistä löytyy eri yksiköiden ja toimintojen vastuullisilta henkilöiltä itseltään, ei pelkkiä valmiita vastausvaihtoehtoja kannata käyttää ja strukturoitujen kysymysten ohella myös avoimien kysymysten käyttö on riskien kartoittamiseksi perusteltua. Avoimet vastauskentät mahdollistavat vastaajien omien näkemysten ja kokemusten esiin saannin sekä avaavat vastaajien tietämystä aiheesta. Strukturoitujen riskien arvioinnin avulla pystytään puolestaan selvittämään yhtiön kohtaamien liiketoimintariskien koettuja merkityksiä toiminnassa ja suhteuttamaan niitä paitsi yksittäin myös osa-alueittain toisiinsa nähden.

Kyselyn kohdejoukoksi valitaan Yleisradion johto- ja päällikkötason valtaosin kattava laajennettu johtotiimi, genretuottajat, tilaajat ja ohjelmapäälliköt, sekä muutamia päälliköitä ja asiantuntijoita näiden ryhmien ulkopuolelta. Kohdejoukkoon sisällytetään siten kaikki kyselyn sisällön kannalta olennaiset tahot yhtiössä, kattaen yhteensä 97 henkilöä. Kyseiset vastaajaryhmät edustavat Ylessä parhaiten juuri niitä henkilöitä, jotka ovat keskeisiä sekä yhtiön strategisessa että 1-2 vuoden liiketoimintariskeihin liittyvässä päätöksenteossa ja toiminnan suunnittelussa, ja joiden vastuulle erityyppisten liiketoimintariskien huomiointi käytännössä kohdistuu. Kyselyn avulla voidaan kerätä kohdeyrityksen toiminnan eri ulottuvuudet kattava, laaja aineisto sen liiketoimintariskien kartoittamisen kannalta olennaisilta henkilöiltä.

Kartoituksen pohjalta saatavia kokemuksia ja informaatiota on tarkoitus hyödyntää Ylen strategisessa ja toiminnallisessa suunnittelussa ja ohjauksessa. Näin ollen kartoituksen tuloksilla on vaikutuksensa yhtiötason ohella myös vastaajien edustamien yksiköiden ja toimintojen toimintaan ja siten myös heidän omaan työhönsä. Liiketoimintariskien kartoituksella ja niiden hallinnan kehittämällä haetaan koko organisaation etuja sekä yhtiö- että yksikkötasolla. Nämä seikat tiedostaessaan myötä vastaajatkin todennäköisesti suhtautuvat kyselyyn vaka-

vammin ja pyrkivän vastaamaan siihen huolellisemmin. Lisäksi vastausten validiutta oletetaan tukevan kohdejoukon roolit ja vastuut organisaatiossa, jonka myötä heiltä myös odotetaan saatavan paras kuva tutkittavasta kokonaisuudesta.

Liiketoimintariskikartoituksen toteuttamisen myötä saadaan kattavaa tietoa tutkimuksen toteutushetkellä Ylen kohtaamista liiketoimintariskeistä ja niiden merkityksestä toiminnassa, edistäen myös niiden ymmärtämistä ja riskienhallintaan sitoutumista yhtiössä. Lisäksi saadaan kokemuksia kokonaisvaltaiseen näkökulmaan perustuvasta liiketoimintariskien kartoittamisesta käytännön tasolla sekä yhtiöön soveltuvista toimintamalleista kyseisten riskien hallitsemiseksi. Näiden perusteella luodaan yhtiön toimintaa tukeva viitekehys sen kohtaamien liiketoimintariskien hallitsemiseksi kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulman mukaisesti. Viitekehys kuvastaa kyseisten riskien hallitsemiseksi luotavia käytäntöjä ja rakenteita, jotka pyritään kytkemään normaaliksi osaksi yhtiön toimintaa.

1.5 Keskeinen kirjallisuus ja tutkimukset

1.5.1 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kirjallisuus

Kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan liittyvää kirjallisuutta on yleisesti ottaen laajasti saatavilla. Aiheeseen liittyvä kirjallisuus ja artikkelit julkaisut ovat pääasiassa ulkomaisia. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ollessa varsin laaja käsite, on siihen liittyvä kirjallisuuden osalta kuitenkin huomioitava, että vaikkakin julkaisut otsikkotasolla viittaisivat yhdenmukaisesti kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan, vaihtelee niiden tosiasiallinen sisältö ja riskienhallinnan näkökulmat huomattavasti. Lisäksi osa niistä keskittyy esimerkiksi finanssialan riskienhallintaan, sisäiseen valvontaan, tässä tutkimuksessa sovellettavaa perspektiiviä kontrollikeskeiseen näkökulmaan, tai vahinkoriskeihin painottuvaan riskienhallintaan. Näin ollen suuriin osa nimellisellä tasolla kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan liittyvistä julkaisuista ei sovellu tutkimuksessa hyödynnettäväksi, ja aiheen kannalta olennaisen kirjallisuuden hankinta osoittautui melko työlääksi.

Tutkimuksessa on käytetty tutkimusaiheen kannalta relevanteinta tutkijan saatavilla olevaa kirjallisuutta. Kirjallisuus painottuu uusimpiin aihetta käsitteleviin julkaisuihin, jotka huomioivat myös yrityksen riskienhallinnan strategiset ja liiketoiminnalliset ulottuvuudet. Tar-

kasteltaessa aiheeseen liittyviä artikkeleita puolestaan ilmeni, että suuri osa tutkimuksen kannalta olennaisista artikkeleista on julkaistu osana aiheesta julkaistuja kokoomateoksia, jotka ovatkin tutkimuksen kannalta merkittäviä lähteitä. Keskeisimpiä tutkimuksessa käytettyjä teoksia ovat siten Fraserin ja Simkinsin vuonna 2010 julkaisema kokoomateos ”Enterprise Risk Management: Today’s Leading Research and Best Practices for Tomorrow’s Executives”, Andersenin ja Schröderin niin ikään vuonna 2010 julkaisema ”Strategic Risk Management Practice: How to Deal Effectively with Major Corporate Exposures”, Chewn vuonna 2008 julkaisema kokoomateos ”Corporate Risk Management”, Andersenin kokoomateos ”Perspectives on Strategic Risk Management” vuodelta 2006, sekä Ongin samana vuonna julkaistu kokoomateos ”Risk Management: a modern perspective”.

Tutkimuksessa hyödynnetään myös soveltuvin osin muita aiheeseen liittyviä julkaisuja, eri tahojen (mm. ISO, COSO, FERMA) julkaisemia kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardeja ISO 31000:2009 riskienhallintastandardiin painottuen, sekä riskienhallintaorganisaatioiden raportteja standardeihin ja kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan liittyen.

1.5.2 Kokonaisvaltaista riskienhallintaa koskevat tutkimukset

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan suosion lisääntymisestä huolimatta kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käytäntöjen kehittämistä koskevia tutkimuksia on olemassa vain muutamia. Siten käytännönläheisiä vinkkejä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan implementoinnista yritykseen ja siinä huomioitavista tekijöistä on tutkimusten nojalla saatavissa vain vähän.

Yksi hyödyllisimmistä aiheeseen liittyvistä case-tutkimuksista on Aabon, Fraserin ja Simkinsin artikkelissaan ”The Rise and Evolution of the Chief Risk Officer: Enterprise Risk Management at Hydro One” (2005) kuvaama yrityksen riskienhallinnan kehittämisen taival, josta on omaan toimintaansa hakenut esimerkkiä muun muassa Maailmanpankki (the World Bank). Yritysten kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käytäntöjä ovat tutkineet vuosina 2001 ja 2002 myös Barton, Shenkir ja Walker, käyttäen tutkimuskohteinaan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käytäntöjen kehittämisen eri vaiheissa olevia, eri toimialoja edustavia yhdysvaltalaisia ja kanadalaisia yrityksiä.

Kanadalaisten yritysten keskuudessa sovellettavia kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käytäntöjä tutkivat vuonna 2003 myös Kleffner, Lee ja McGannon. Vuonna 2008 yli 700 amerikka-

laisen yrityksen riskienhallinnan nykytilaa puolestaan tutkivat Beasley, Branson ja Hancock. Yritysten toiminnallisen tehokkuuden heikkouden ja epäonnistuneen riskienhallinnan välistä yhteyttä tutkivat vuonna 2005 Mankins ja Steele, tutkimuskohteinaan lähes 200 suuryritystä ympäri maailman.

Riskienhallinnan asiantuntijapalveluita tarjoavat yritykset puolestaan julkaisevat kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan liittyviä tutkimusraporttejaan lähes vuosittain. Niiden toteuttamat tutkimukset ovat pääsääntöisesti suurelle joukolle suunnattuja kyselytutkimuksia koskien yritysten soveltamia riskienhallintakäytäntöjä, ja niistä saatava tietoa hyödynnetään tässä tutkimuksessa soveltuvin osin.

Suomessa kokonaisvaltaista riskienhallintaa ei ole juurikaan tutkittu, eikä aiheesta ole julkaistu väitöskirjoja. Kotimainen riskienhallinnan tutkimus painottuukin traditionaalisen riskienhallinnan näkökulmaan, johon liittyen on tehty myös joitakin väitöksiä. Yritysten riskienhallintaa koskevia pro gradu -tutkimuksia puolestaan on Suomessa tehty melko paljon eri näkökulmista ja eri toimialoilla erityisesti 2000-luvun alusta lähtien. Aiempia tutkimuksia tarkasteltaessa kuitenkin havaitaan, että tässä tutkimuksessa käsiteltävän kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulman sijaan valtaosa niistä painottuu traditionaalisen riskienhallinnan näkökulmaan ja sen mukaisten riskien hallintaan, sisäiseen valvontaan ja tarkastukseen, tai kytkeytyvät johonkin tiettyyn toimialaan, kuten finanssisektorille. Niissä tutkimuksissa, joissa kokonaisvaltaista riskienhallintaa on käsitelty, jää kokonaisvaltaisen riskienhallinnan sisällön kuvaaminen kuitenkin varsin suppeaksi tai kuvattu sisältö ei vastaa tässä tutkimuksessa käsiteltävää kokonaisvaltaisen riskienhallinnan perspektiiviä.

Aiemmista tutkimuksista kattavimmin tässä tutkimuksessa sovellettavaa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulmaa käsittelee Pöyryn (2008) Pro Gradu -tutkimus kokonaisvaltaisen riskienhallinnan (ERM) jalkauttamisen avaintekijöistä. Tutkimus keskittyy yritysten kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisessa kokemiin haasteisiin, jättäen kuitenkin kokonaisvaltaisen riskienhallinnan sisällön ja sen kehittämisen kannalta olennaisten tekijöiden kuvaamisen pintapuoliseksi. Tutkimuksessa ei käsitellä tarkemmin strategisten, liiketoiminnallisten tai operatiivisten riskien hallintaa liiketoiminnassa, vaikkakin ne ovat näkökulmassa olennaisia riskilajeja traditionaalisen riskienhallinnan näkökulmaan verrattuna. Niin ikään tutkimus ei käsittele kokonaisvaltaisten riskienhallinnan mukaisten käytäntöjen kehittämistä

yrittäjäkeskeiseen, vaan keskittyy kuvaamaan yritysten riskienhallinnan jalkauttamisvaiheessa koettavia haasteita.

Yleisradiossa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kehittäminen on puolestaan ollut aiemminkin tutkimuksen kohteena. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan soveltuvuutta Yleisradioon on tutkinut Virta vuonna 2002 kartoittamalla Ylen uutisalueen riskejä yhtiön tuolloisen riskienhallintapäällikön ja konsulttien kanssa. Tutkimus keskittyy uutisalueen riskien kartoittamiseen operatiivisiin ja vahinkoriskeihin painottuen, sekä niihin liittyvien toimenpidesuosittelujen antamiseen. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan sisällön käsittely jää tutkimuksessa kuitenkin suppeaksi, eikä siinä luoda kytköstä uutistoiminnasta yhtiötasoiseen kontekstiin tai toiminnan muihin osa-alueisiin.

Näistä lähtökohdista tutkimuksen toteuttaminen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan sisältöön ja yritykseen sen mukaisten käytäntöjen kehittämiseen liittyen on edelleen tarpeen.

1.5.3 Yleisradioyhtiöiden riskienhallinta

Julkisen palvelun yleisradiotoiminnan riskienhallinnasta tai yleisradioyhtiöiden kohtaamista riskeistä, saati media-yhtiöiden riskienhallinnasta ei ole saatavilla yleistä kirjallisuutta, tutkimuksia tai artikkeleita. Yritysten riskienhallintaa tai niiden kohtaamia riskejä koskevan aineiston saaminen ei niiden liiketoiminnallisen arkaluonteisuuden vuoksi yleensä ole todennäköistä. Näin ollen yleisradioyhtiöiden riskienhallinnan käytännöistä ei ole saatavissa tukea kohdeyrityksen riskienhallinnan kehittämiseen.

Sen sijaan yleisesti julkisen palvelun yleisradiotoimintaa Euroopassa ja muualla maailmassa, sekä eurooppalaisia yleisradioyhtiöitä on tutkittu paljon eri näkökulmista, kuten toiminnan tehokkuuden, rahoituksen, rakenteiden, teknologian, yleisön, kilpailun ja palvelutarjonnan keskiöstä. Vastaavasti näihin teemoihin liittyvää kirjallisuutta ja julkaisuja on saatavilla kohtuullisesti, mutta valitettavasti niistä ei ole löytynyt viitteitä liittyen riskienhallintaan saati yleisradiotoiminnassa kohdattaviin riskeihin.

Ainoa eurooppalainen julkisen palvelun yleisradiotoimintaa harjoittava yhtiö, jonka riskienhallinnan organisoinnista ja yhtiön kohtaamista riskeistä on saatavilla julkista tietoa, on Iso-Britannian yleisradioyhtiö The British Broadcasting Company (BBC). BBC kertoo yleis-

sesti vuosikertomuksissaan lyhyesti riskienhallinnan järjestämisestä, jonka lisäksi BBC:n riskienhallinnan laatua ja riskejä arvioitiin vuonna 2006 NAO:n (National Audit Committee) toimesta hallituksen tilintarkastuskomitean toimeksi antamana. BBC toimitti vastauksensa tehtyyn arvioon ja siinä esitettyihin huomioihin alkuvuodesta 2008, ja raportit ovat julkisia. (BBC's Management of Risk, NAO 2006; The Committee of Public Accounts 2008)

Ruotsin yleisradioyhtiöt SVT (Sveriges Television), SR (Sveriges radio) sekä UR (Sveriges Utbildningsradio) puolestaan kertovat vuosikertomuksissaan hyvin suppeasti yhtiöiden kohtaavan sekä operatiivisia että rahoitusriskejä, että riskejä kartoitetaan säännöllisesti eri toimintojen toimesta, ja että henkilö- ja omaisuusriskejä pyritään vakuuttamaan kattavasti. Lisäksi esille nostetaan yleisellä tasolla journalistista toimintaa harjoittaville yhtiöille tyypilliset, sisältöjen julkaisemiseen liittyvät kantelut ja oikeuteen joutumisen riskit ja että yhtiöissä on sisäisen tarkastuksen käytäntöjä olemassa. (SVT vuosikertomus 2010, 4; SR vuosikertomus 2010 14–18, UR vuosikertomus 2010, 13–15 ja 21–22.)

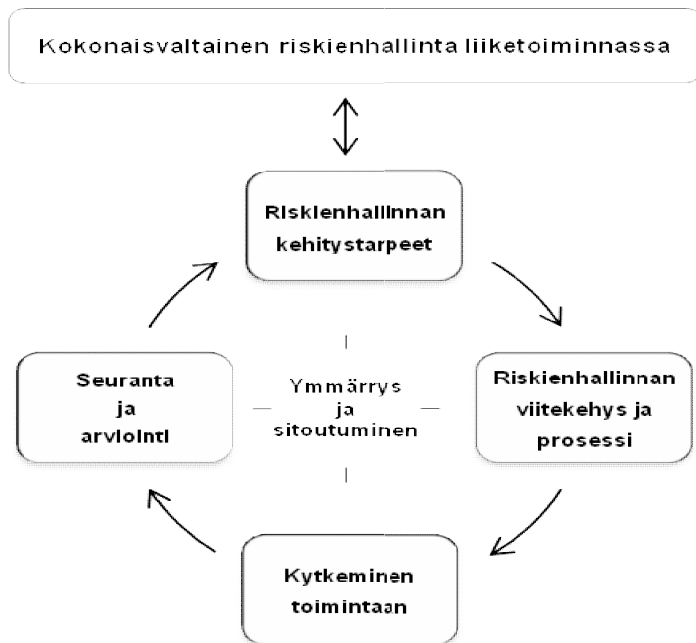
Muut eurooppalaiset yleisradioyhtiöt eivät vuosi- tai toimintakertomuksissaan viittaa riskienhallintaan, joskin asian tarkempaa selvittämistä hankaloittaa se, etteivät yhtiöt useimmiten julkaise vuosi- tai toimintakertomuksiaan kuin äidinkielillään.

Euroopan Yleisradioyhtiöiden liiton (EBU) jäsenyhtiöidensä talous- ja hallintojohdolle vuosittain järjestämässä seminaareissa Yleisradion talousjohtaja on kuitenkin riskienhallintaa käsittelevien aiheiden ja workshopien yhteydessä käsittänyt, että BBC:tä lukuun ottamatta Euroopassa yleisradioyhtiöiden riskienhallinta painottuu joko traditionaaliseen riskienhallintaan, tai perustuu vahvasti sisäiseen tarkastukseen ja valvontaan kontrollikeskeistä näkökulmaa edustaen. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulman soveltaminen muiden yleisradioyhtiöiden kuin BBC:n osalta ei ole noussut seminaareissa esille.

1.6 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Asetettujen tutkimusongelmien ratkaisemiseksi tutkimuksen empiriaa heijastetaan tutkimuksen teoreettiseen taustaan. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys havainnollistaa tutkimuksen olennaisimpia asiakokonaisuuksia ja niiden suhteutumista toisiinsa, kuvaten yrityksen ris-

kienhallinnan kehittämistä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulman mukaisesti ja kehitystyössä olennaisia tekijöitä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on mallinnettu kuviossa 1.



Kuvio 1: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan liiketoiminnallisen sisällön ja sen mukaisten potentiaalisten hyötyjen tiedostaminen on edellytys yrityksen riskienhallinnan kehittämiseksi näkökulman mukaisesti. Muutoin yritys tuskin päätyisi kokonaisvaltaisempien käytäntöjen kehittämiseen, saati tiedostaisi mahdollisia riskienhallinnan kehitystarpeitaan näkökulmaan liittyen.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käytäntöjen kehittämiseksi yrityksen tulee omata myös ymmärrys kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kontekstista ja sen osatekijöistä suhteessa liiketoimintaansa. Tämä ymmärrys on olennainen tekijä paitsi yrityksen riskienhallintaan ja sen kehittämiseen sitoutumisessa, myös itse kehitystyössä aina kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käytäntöjen luomisesta niiden toimintaan kytkemiseen, seurantaan ja arviointiin sekä riskienhallinnan edelleen vahvistamiseen asti.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ymmärtäminen ja siihen sitoutuminen ovat siten olennaisia tekijöitä paitsi yrityksen riskienhallinnan kehittämisessä, myös riskienhallinnan jatkuvuuden turvaamisessa. Kyseisten ymmärryksen ja sitoutumisen saavuttamisen myötä yritys voi edetä kehitystyössään analysoimalla riskienhallinnan käytäntöjensä nykytilaa suhteessa koko-

naisvaltaisen riskienhallinnan sisältöön, ja sitä kautta määritellä merkittävimmät riskienhallinnan kehittämistarpeensa.

Havaitsemiinsa kehitystarpeisiin suhteuttaen yrityksen tulee pyrkiä luomaan toimintaansa luontaisesti soveltuvat riskienhallinnan käytännöt, kattaen riskienhallinnan viitekehyksen sekä osana sitä sovellettavan riskienhallinnan prosessin. Siinä missä riskienhallinnan periaatteita ja käytäntöjä kuvastavan viitekehyksen tarkoitus on auttaa yritystä riskienhallinnan yhtiötasoisessa koordinoinnissa ja sen kytkemisessä toimintaan, riskienhallinnan prosessin tehtävänä on varmistaa toimintaan liittyvien riskien tehokas tunnistaminen ja käsittelyminen.

Tämän jälkeen kehitystyössä edetään luotujen viitekehyksen ja prosessin toimintaan kytkemiseen, sekä sen jäljiltä luotujen riskienhallinnan käytäntöjen seurantaan ja arviointiin. Näiden perusteella analysoidaan edelleen mahdollisia kehitys- tai muutostarpeita, sekä pyritään turvaamaan riskienhallinnan jatkuvuus ja yritykseen soveltuvat käytännöt sen toiminnassaan kohtaamien riskien kattavaksi hallitsemiseksi.

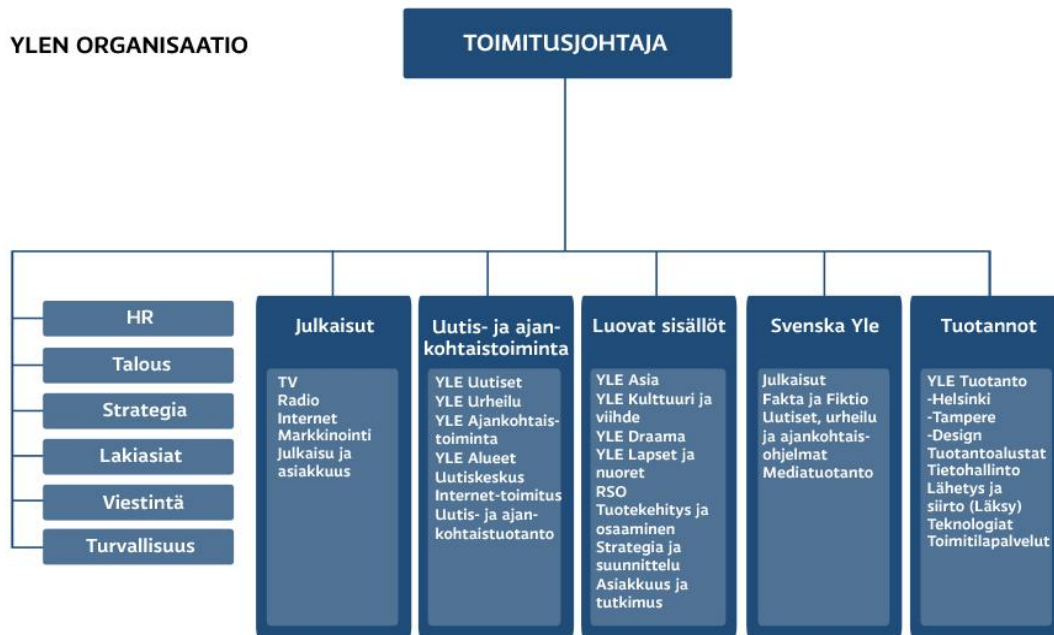
1.7 Tutkimuksen kohdeyritys

Tutkimuksen kohdeyritys Yleisradio Oy on julkisen palvelun televisio- ja radiotoimintaa harjoittava viestintäyhtiö. Olennaisimpia Ylen toimintaa sääteleviä kansallisia lakeja ja säännöksiä ovat laki Yleisradio Oy:stä, Yleisradion yhtiöjärjestys sekä laki valtion tv- ja radiorahastosta (Yle yhtiönä [www-sivut](http://www.yle.fi): toimintaperiaatteet).

EU-tasolla julkisen palvelun yleisradiotoiminnan sääntely pohjautuu pitkälle kansallisten sääntelyviranomaisten omaan harkintaan. Yleisradiotoiminnan ja sen rahoituksen sääntely perustuu EU:n perustamissopimusten tasolla Amsterdamin sopimukseen liitettyyn, yhteisön perustamissopimusta täydentävään Amsterdamin pöytäkirjaan. Se sisältää yleisradiotoiminnan keskeiset periaatteet ja määrittelee yleisradiotoimintaa koskevan päätöksentekovallan jakautumisen jäsenvaltioiden ja EU:n välillä. Lisäksi yleisradiotoimintaa säännellään perustamissopimukseen sisältyvien kilpailusääntöjen sekä EU-komission tiedonantojen ja kannanottojen kautta. (Työryhmän loppuraportti 2009, 12.)

1.7.1 Yleisradion organisaatio ja toiminnan ohjaus

Yleisradion organisaatorakennetta uudistettiin vuoden 2011 alussa, tavoitteena yhtiörakenteen selkeyttäminen sekä ketterämmän toiminnan mahdollistaminen. Yle on toiminnallisesti jakautunut viiteen eri yksikköön ja toimintaa tukeviin yhteisiin toimintoihin. Yleisradion organisaatiokaavio esitetään kuviossa 2.



Kuvio 2: Yleisradion organisaatio (lähde: Yle yhtiönä [www-sivut: organisaatio](http://www.yle.fi/organisaatio))

Ylen ohjelmatarjonnan kokonaissuunnittelusta ja kanavien profiloinnista, sekä televisio-, radio- ja Internet-sisältöjen yhteiskoordinaatiosta vastaa *Julkaissut*. Julkaissuihin kuuluvat television, radion ja verkkojulkaisujen johto sekä kanavatoimitukset, ohjelmahankinta, markkinointi, tutkimus sekä arkisto.

Luovat sisällöt puolestaan vastaa suomenkielisten ohjelma-alueiden sisältökokonaisuudesta ja kehittämisestä, sisältöalueinaan Asia, Kulttuuri ja viihde, Draama, Lapset ja nuoret sekä Radion Sinfoniaorkesteri.

Uutis- ja ajankohtaistoiminta vastaa uutis-, urheilu- ja ajankohtaissisällöistä sekä aluetoiminnasta ja näiden kehittämistä eri välineissä, siinä missä *Svenska Yle* -yksikölle kuuluvat ruotsinkielisten sisältökokonaisuuksien kehittäminen ja ruotsinkielisten välineiden kaavio- ja kanavaprofiilien suunnittelu ja julkaisu.

Tuotannot vastaa Ylen ohjelmatuotannon toteutuksesta sekä tuotannon, tekniikan ja toimitilojen palvelutoimintojen johtamisesta. *Yhteiset toiminnot* puolestaan suunnittelevat ja koordinoivat yhtiön toiminnan ja resurssien ohjausta ja kehittämistä, kattaen yhtiön strategia-, talous-, henkilöstö-, laki-, viestintä- ja turvallisuustoiminnot. (Yle yhtiönä [www-sivut](http://www.yle.fi): organisaatio)

Uudistetun organisaatorakenteen ohella myös Ylen toiminnan ohjausta on viime vuosina uudistettu. Yleisradion *johtoryhmä* kokoontuu toimitusjohtajan johdolla kaksi kertaa kuukaudessa, ja se koostuu yksiköiden ja yhteisten toimintojen johtajista. Johtoryhmän rinnalla toimii *sisältöjohtoryhmä*, joka vastaa sisältö- ja julkaisusuunnittelun ohjaamisesta ja valmistelee johtoryhmän päätettäväksi sisältöihin ja julkaisuun liittyviä asioita, sekä *investointijohtoryhmä*, joka vastaa investointien ohjauksesta ja seurannasta sekä näihin liittyvästä päätöksenteosta tai sen valmistelusta johtoryhmälle. Strategiapäivillä 4-5 kertaa vuodessa kokoontuva *laajennettu johtotiimi* puolestaan toimii yhtiön johtoryhmän ja yksiköiden johtotiimien välisenä ohjausfoorumina. Laajennettuun johtotiimiin kuuluu noin 50 henkilöä käsittäen yhtiön johtajat ja päälliköt, sekä erinäisiä asiantuntijoita toiminnan eri osa-alueilta.

Ylin Yleisradion toimintaa valvova hallinnollinen elin on eduskunnan valitsema *hallintoneuvosto*, jonka tehtävänä on päättää toiminnan suuntaviivoista, valvoa julkisen palvelun tehtävän toteutumista ja hallintoa sekä valita yhtiön hallitus. *Yleisradion hallituksen* tehtäviin puolestaan kuuluu yhtiön strategian vahvistaminen, toimitusjohtajan sekä ylimmän johdon valinta, sekä päätökset seuraavien vuosien talousarvioista ja ohjelmatoiminnan linjauksista. Yleisradion *toimitusjohtaja* hoitaa yhtiön hallintoa hallituksen linjausten mukaisesti.

Yleisradio noudattaa toiminnassaan soveltuvin osin Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia eli hyvää hallintotapaa, joka määrittelee osaltaan myös riskienhallinnan järjestämistä. (Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi 2010, 22) Hallinnointikoodin noudattamista Ylen hallitus valvoo yhdessä sen asettamien *tarkastusvaliokunnan* sekä *nimitys- ja palkitsemisvaliokunnan* kanssa. Hallintoelimistä tiivein valvontavastuu sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan osalta

kuuluu tarkastusvaliokunnalle, joka avustaa hallitusta yhtiön talouteen, sisäiseen ohjaukseen ja valvontaan liittyvissä tehtävissä. (Selvitys Ylen hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2011)

1.7.2 Yleisradion toiminnan ominaispiirteet

Yleisradion pääomistaja on valtio. Yle toimii liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalalla, tarjoten palveluitaan neljän tv-kanavan, kuuden radiokanavan, teksti-tv:n, Internet-tv:n ja -radioiden sekä muiden verkkosisältöjen kautta. Tutkimusten mukaan 95 prosenttia suomalaisista käyttää viikoittain Ylen palveluita. Yhtiön toiminta rahoitetaan vielä vuoden 2012 loppuun saakka kotitalouksilta kerättävillä tv-maksutuloilla. Tv-maksurahoitus ei enää kuitenkaan vastaa nykypäivän mediankäyttöä erityisesti Internet-sisältöjen käytön kasvun myötä, jonka vuoksi yhtiön rahoitusmallia uudistettiin. Vuodesta 2013 alkaen yhtiön toiminta rahoitetaan Yle-verolla katettavalla budjettirahoituksella. (Yle yhtiönä [www-sivut: Yle lyhyesti; Yle-vero](#))

Yleisradion liikevaihto vuonna 2011 oli 415,4 miljoonaa euroa. Ylessä työskenteli vuonna 2011 noin 3100 vakituista työntekijää, jonka lisäksi Yle työllisti määräaikaista työvoimaa noin 300 henkilötyövuoden edestä. Ylen henkilöstöstä 84 prosenttia työskentelee ohjelmatoiminnassa, ja loput yhtiön tuki- ja hallintotehtävissä. (Ylen tilinpäätös 2011, 14–16)

73 prosenttia Suomessa esitettävästä kotimaisesta tv-ohjelmistosta on Ylen tuottamaa. Ylen tv-kanavilla omatuotantoisen ohjelmiston osuus on 80 prosenttia, eli Yle tuottaa esittämästään ohjelmistosta valtaosan itse. Radiossa Ylen osuus kotimaisesta toimitetusta ohjelmasta on 99 prosenttia. Muuta kotimaista sisällöntuotantoa Yle tukee alan toimijoiden kanssa toteutettavien yhteistuotantojen kautta. Kotimaisen tuotannon lisäksi Yle hankkii ohjelmia ympäri maailman. (Yle yhtiönä [www-sivut: Ylen ohjelmistot](#))

Julkisen palvelun tehtävän ja Yle-lain mukaisesti Ylen tulee olla toiminnassaan sekä kaupallisesti että poliittisesti riippumaton. Ylen tehtävä on tarjota ohjelmia ja palveluja kaikille suomalaisille kattaen myös pienet yleisöryhmät. Ylen tuottaa ja tarjoaa tv-, radio-, Internet- ja mobiilisisältöjä kahdeksan eri sisältökokonaisuuden puitteissa, joita ovat uutiset, ajankohtais-toiminta, asia, urheilu, draama, kulttuuri ja viihde, lapset ja nuoret sekä Svenska Yle. (Yle yhtiönä [www-sivut: Ylen arvot; Kanavat ja palvelut](#))

Ylen tämänhetkinen strategia pohjautuu kolmen teeman varaan. Ensimmäkin Yle haluaa tavoittaa sisällöllään paremmin kaikki suomalaiset, erityisenä haasteenaan nuoret ja nuoret aikuiset. Markkinaosuuksien sijasta Yle keskittyy tarjoamiensa sisältöjen tavoittavuuden, kiinnostavuuden ja merkityksellisyyden seurantaan. Ylen asiakkuustavoitteet vuoden 2013 loppuun mennessä ovat, että jokainen suomalainen käyttää Ylen palveluja vuositasolla (toteutuu jos nyt), 90 prosenttia suomalaisista pitää jotain Ylen palvelua kiinnostavana (v. 2011 82 %), ja että 80 prosenttia suomalaisista käyttää jotain Ylen palvelua joka päivä (v. 2011 74 %).

Toinen Ylen strateginen pääteema koskee toimintatapojen kehittämistä, tehostamista ja muuttamista, joiden myötä Yle pyrkii paitsi saamaan aikaan kustannussäästöjä, myös toteuttamaan entistä erottuvampia laadukkaita sisältöjä. Kolmas teema koskee yhtiön taloudellista tasapainoa, joka on tarkoitus saavuttaa vuoden 2012 loppuun mennessä. (Yle yhtiönä [www-sivut: Ylen strategia](http://www.yle.fi))

2 TRADITIONAALISESTA KOKONAISSALTAISEEN RISKIENHALLINTAAN

Riskien ottamisen ollessa olennainen osa liiketoimintaa, on myös yritysten riskienhallinnan merkitys jatkuvassa kasvussa. Tämän ohella sen näkökulma on siirtynyt yksikkö- tai toimintokohtaisesta, traditionaalisesta riskienhallinnasta kohti kokonaisaltaista, koko yrityksen toiminnan kattavaa riskienhallintaa. Traditionaalisen riskienhallinnan painottuessa yrityksen vahinko- ja rahoitusriskien hallintaan, huomioi kokonaisaltaisen riskienhallinnan näkökulma myös yrityksen toimintaan liittyvät strategiset ja liiketoiminnalliset riskit. (Lam 2006, 3, Beasley & Frigo 2010, 32–34; Andersen & Schrøder 2010, 123–128)

Kokonaisaltaisen riskienhallinnan ymmärrystä ovat osaltaan lisänneet myös näkökulmaa kuvaavat riskienhallinnan viitekehykset ja standardit, joita useat riskienhallintajärjestöt ja muut tahot ympäri maailman ja eri toimialoilla ovat julkaisseet yritysten tueksi. Perimmäisenä syynä kokonaisaltaisen riskienhallinnan käytäntöjen kehittämiseksi on kuitenkin yritysten pyrkimys saavuttaa niiden kautta liiketoiminnallista lisäarvoa. (Beasley & Frigo 2010, 32–34; Fraser, Schoening-Thiessen & Simkins 2010, 402; Andersen & Schrøder 2010, 123–128)

2.1 Traditionaalinen riskienhallinta

Traditionaalinen eli perinteinen riskienhallinta keskittyy yritysten rahoitus- ja luottoriskien sekä vakuuttamiskelpoisten vahinkoriskien hallintaan. Sen tavoitteet painottuvat vahvasti kyseisten riskien todennäköisyyksien pienentämiseen, riskien realisoitumisesta aiheutuvien tappioiden välttämiseen ja vähentämiseen sekä mahdollisimman kustannustehokkaiden riskien-siirtokeinojen hyödyntämiseen. (Andersen & Schrøder 2010, 76–78, 128; Schrøder 2006, 65; Vaughan 1997, 23)

Traditionaaliseen riskienhallintaan keskittyville yrityksille on ominaista eri riskilajien hallitseminen erillään asianosaisissa toiminnoissa, ilman avointa kommunikaatiota niiden välillä, erityyppisten riskien välisten riippuvuuksien ja niistä kumpuavien uusien riskien huomiointia saati muutoin koordinoitua kokonaisuuden hallintaa. Käytännössä siten erityyppisiä riskejä koskevat päätökset tehdään hajautetusti organisaation eri toiminnoissa, kuten esimerkiksi jao-

tellen rahoitusriskien ja vahinkoriskien hallinta asianosaisiin toimintoihin. Riskeistä vastaavilla henkilöillä ei tyypillisesti ole käsitystä miten heidän tekemänsä päätökset ja toimenpiteet vaikuttavat muualla organisaatiossa tai miten ne osaltaan vaikuttavat yrityksen strategisten ja toiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Andersen & Schrøder 2010, 123–124; Beasley & Frigo 2010, 33; Vaughan 1997, 23) Traditionaalisen riskienhallinnan käytäntöjä kritisoidaan myös sattumanvaraisiksi, koska ne eivät välttämättä perustu systemaattiseen tietoon yrityksen sisäisten saati ulkoisten riskitekijöiden muutoksista (Beasley & Frigo 2010, 33).

Syy useisiin toimintoihin hajautettuun riskienhallintaan kumpuaa yleensä sekä riskien lähteistä että erityyppisiin riskeihin sovellettavista hallintakeinoista. Esimerkiksi rahoitusriskien hallinnassa paras tietämys erilaisista rahoitusinstrumenteista ja taloudesta tyypillisesti löytyy yrityksen talous- tai rahoitustoiminnosta. Vakuutustoiminnossa hallitaan vakuuttamismahdollisuudet ja niiden rajapinnat siinä missä lakiosasto on juridisten riskien asiantuntija. Tuotantoyksiköissä puolestaan hallitaan tuotantoprosessit ja tunnetaan parhaiten niihin liittyvät riskitekijät sekä niiden hallintamahdollisuudet. (Andersen & Schrøder 2010, 123–124; Vaughan 1997, 23)

Traditionaalisen riskienhallinnan käytännöt ovat yritysten keskuudessa vielä hyvin yleisiä. Yksi merkittävä syy vahinko- ja rahoitusriskeihin painottuvan traditionaalisen riskienhallinnan suosioon on se, että kyseiset riskit ovat lähtökohtaisesti paremmin dokumentoitavissa sekä siten helpommin määriteltävissä ja kvantifioitavissa, kuin kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulmassa huomioitavat liiketoiminnalliset ja strategiset riskit. Niiden ollessa vahinko- ja rahoitusriskejä huomattavasti subjektiivisempia, on myös niiden mittaaminen ja ymmärtäminen hankalampaa. Tämän myötä niiden hallinta saatetaan kokea epämääräiseksi, vaikeaksi ja osittain jopa mahdottomaksi, ja päädytään jättämään kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulma vaille tarkempaa huomiointia. Toinen syy traditionaalisen riskienhallinnan soveltamisen suosioon on sidosryhmien ja lainsäädännön yrityksiltä vaatimien tietojen ja käytäntöjen painottuminen juuri vahinko-, rahoitus- ja luottoriskien hallintaan. Esimerkiksi vakuutusyhtiöt voivat vaatia yritysten suorittavan vakuutettavien riskien osalta tiettyjä suoje-lutoimenpiteitä ennen kuin suostuvat ottamaan niitä vakuutettavakseen, siinä missä yrityksen omistajat vaativat yritykseltä muun muassa tehokasta rahoitusriskeiltä suojautumista. (Andersen & Schrøder 2010, 124–126)

2.2 Kokonaisvaltainen riskienhallinta

Tehokkaan ja liiketoimintaa kattavasti tukevan riskienhallinnan saavuttamiseksi yrityksen tulisi laajentaa riskienhallinnan näkökulmaansa traditionaalisen riskienhallinnan painopisteistä kohti laajempaa, yrityksen toiminnan eri ulottuvuudet kokonaisvaltaisemmin huomioivaa riskienhallintaa. Kokonaisvaltainen riskienhallinta kiinnittääkin huomioita myös yrityksen toimintaan liittyviin subjektiivisempiin strategisiin, liiketoiminnallisiin ja operatiivisiin riskeihin. Niiden ollessa keskeisiä tekijöitä yrityksen asettamien tavoitteiden saavuttamisessa, vaativat ne myös yhtiötasoisia huomiointia, päätöksentekoa ja johtamista. (Andersen & Schrøder 2010, 77–80)

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan sisältöä käsitellään tutkimuksessa keskittyen sen strategiaan ja liiketoiminnallisiin ulottuvuuksiin, jättäen traditionaalisen riskienhallinnan jo käsittämät vahinko-, rahoitus ja luottoriskit tarkastelun ulkopuolelle. Tutkimuksen aihealueen ja sen tarkoituksen kannalta traditionaalisen riskienhallinnan painopisteiden syvällisempi käsittely ei ole tässä yhteydessä relevanttia, vaan olennaisinta on keskittyä kokonaisvaltaisen näkökulman mukanaan tuomien, yritysten riskienhallinnassaan kohtaamiin subjektiivisempiin riskilajeihin ja niiden hallintaan.

2.2.1 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan konteksti

Traditionaalisesta riskienhallinnasta poiketen kokonaisvaltainen riskienhallinta kiinnittää rahoitus-, luotto- ja vahinkoriskien ohella huomiota myös yrityksen liiketoiminnallisiin ja strategiaan liittyviin riskeihin. Se auttaa yhdistämään yrityksen johtamisen eri aspekteja laajentaakseen keskittymistä vahinko-, rahoitus- ja luottoriskien hallinnasta kohti operationaalista tehokkuutta, liiketoimintamahdollisuuksien kattavaa hyödyntämistä ja toiminnassa kohdattavat epävarmuudet laajasti huomioivaa strategista ja toiminnallista päätöksentekoa.

Toisin kuin traditionaaliset riskienhallinnan käytännöt, kokonaisvaltainen riskienhallinta kytkeytyy suoraan yrityksen strategiaan ja toiminnallisiin tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen liittyviin uhkiin ja mahdollisuuksiin. Näkökulman tarkoituksena on auttaa yritystä tunnistamaan asetettujen tavoitteiden toteutumiseen vaikuttavia riskitekijöitä ja liiketoimintamahdollisuuksia yhtenä kokonaisuutena. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan perimmäisenä tavoit-

teena onkin siten varmistaa asetettujen strategisten ja toiminnallisten tavoitteiden saavuttamista ja lisätä niihin liittyvien riskitekijöiden ymmärtämistä toiminnassa. Samalla herää tarve riskienhallinnan kytkemiselle yrityksen strategiseen suunnitteluun, päätöksentekoon sekä toiminnan prosesseihin yleensä. (Andersen & Schrøder 2010, 77–80; Beasley & Frigo 2010, 33)

Jokaisen yrityksen on syytä olla tietoinen kohtaamistaan riskeistä pyrkiessään saavuttamaan asettamiaan tavoitteita. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulmasta organisaation riskikenttää tulisikin tarkastella eri riskilajit kattavana, yhtiö- tai konsernitasona kokonaisuutena yksikkö- tai toimintokohtaisen tai riskilajeittain eriytyneen tarkastelun sijaan. Samalla voidaan priorisoida yhtiötason merkittävimpiä riskejä ja niihin liittyviä hallintatoimia, sekä tunnistaa toiminnan heikkouksia ja kehittämiskohteita. Kritiikin mukaan perinteisen riskienhallinnan näkökulma on ollut liian kapea suhteessa liiketoiminnassa ilmenevään riskikokonaisuuteen, sillä yrityksen kohtaamien eri riskilajien muodostaessa yhdessä yrityksen kokonaisriskin, tulisi niitä myös tarkastella yhteisessä kontekstissa toisistaan eriytyneen tarkastelun sijaan. (Vaughan 1997, 22–23; Lam 2006, 3-6; Schrøder 2006, 65)

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulman ytimessä on myös toiminnassa ilmenevien riskien välisten riippuvuuksien hahmottaminen ja niiden potentiaalisten vaikutusten huomiointi eri puolilla organisaatiota. Samalla se tarkoittaa yrityksen riskikentän tasapainoista hallintaa siten, että toimitaan yrityksen riskinottohalun ja -sietokyvyn mukaisesti sekä riskityypeittäin että kokonaisuudessaan, huomioiden koko toiminnassa kohdattava riskikenttä riippuvuuksineen. (Lam 2006, 6-8; Beasley & Frigo 2010, 33) Andersen & Schrøder 2010, 80)

Kokonaisvaltainen lähestymistapa riskienhallintaan tarjoaa yrityksille systemaattisemmat lähtökohdat liiketoiminnan ja toimintaympäristön epävarmuuksien hallintaan. Sen soveltamisessa pyritään riskienhallinnan käytäntöjen jalkauttamiseen luonnolliseksi osaksi yrityksen toimintaa keskittyen erityisesti sen liiketoiminnan tärkeimpiin prosesseihin. Kokonaisvaltaisemman riskikentän tiedostamisen ohella tavoitteena on myös yrityksen potentiaalisten liiketoimintamahdollisuuksien kattavampi hyödyntäminen, mikä usein jää perinteisissä, vahinko- ja rahoitusriskejä korostavassa riskienhallintakäytännöissä huomioimatta. (Lam 2006, 6-8; Andersen & Schrøder 2010, 128)

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käytännöt ovat yritysten omaksuttavissa niin koko organisaatioiden kuin myös yksittäisten toimintojen, prosessien tai projektien mittakaavassa yritys-

ten omien tarpeiden mukaisesti. On kuitenkin huomioitava riskienhallinnalla saavutettavan kattavimmat hyödyt, mikäli määritellyt käytäntöjä sovelletaan yhdenmukaisesti koko organisaatiossa. (Shortreed 2010, 99)

2.2.2 Strategisten, liiketoiminnallisten ja operatiivisten riskien hallinta

Kokonaisvaltainen riskienhallinta pyrkii pohjimmiltaan varmistamaan, että yritys hallitsee yhtiötasolla asettamaansa strategiaan ja strategisiin tavoitteisiin liittyviä epävarmuustekijöitä. Tämä tarkoittaa niihin liittyvien riskien kattavaa huomiointia paitsi strategian laadintavaiheessa, myös valittua strategiaa toteutettaessa ja asetettuihin tavoitteisiin pyrittäessä. Riskienhallinnalla pyritään siten varmistamaan sekä parhaan mahdollisen strategian ja sen mukaisten tavoitteiden valitseminen, että niiden saavuttaminen. (Del Bel Belluz 2010, 280)

Strategiset tavoitteet kuvaavat, mitä yritys haluaa toiminnassaan saavuttaa. Yrityksen strategia puolestaan määrittää, miten kyseisiin strategisiin tavoitteisiin pyritään eli kuinka ne aiotaan saavuttaa. Käytännössä nämä voivat pitää sisällään päätöksiä esimerkiksi siitä, millaista asiakaskuntaa tavoitellaan, mille markkinoille tähdätään, millaisia tuotteita tehdään ja millaiset ovat yrityksen tuottotavoitteet. Yrityksen strategisten riskien hallinta keskittyy siten strategian laadintaan, tavoitteiden asettamiseen sekä muun strategisen päätöksenteon tukemiseen ja niihin liittyvien epävarmuustekijöiden huomiointiin. (Del Bel Belluz 2010, 297)

Strategisesti toimintaa tarkastellaan pitkällä, esimerkiksi noin 3-5 vuoden ja sitä pidemmällä tähtäimellä pyrkien samalla tunnistamaan tulevia liiketoimintamahdollisuuksia. Liiketoiminnallisella tasolla tehtävänä puolestaan on toimia parhailla mahdollisilla tavoilla asetettujen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi, yhtiön asettaman strategian mukaisesti. Liiketoimintariskien hallinnan tarkoituksena on siten varmistaa, että organisaatio hallitsee asettamiensa strategisten tavoitteiden saavuttamiseen ja strategian toteuttamiseen liittyviä riskejä. Tämä tapahtuu johtamalla yhtiön pitkän tähtäimen tavoitteista ja strategiasta vastaavat keskipitkän tähtäimen tavoitteet ja suunnitelmat niihin pyrkimiseksi noin 1-2 vuoden aikajänteellä, joihin liittyvästä epävarmuudesta liiketoimintariskit kumpuavat. (Del Bel Belluz 2010, 297–299). Operatiivinen riskienhallinta puolestaan on suoraan kytköksissä operatiiviseen tehokkuuteen ja varmuuteen, eli siihen kuinka yritys hallitsee päivittäisessä toiminnassaan vallitsevia epävarmuustekijöitä (Del Bel Belluz 2010, 280).

Toisinaan rajanveto strategisten, liiketoiminnallisten ja operatiivisten riskien ja niiden hallinnan välillä on kuitenkin kuin veteen piirretty viiva. On myös huomioitava, että kirjallisuudessa ja yritysten keskuudessa esiintyvät määritelmät kyseisistä riskeistä vaihtelevat varsin paljon, mikä on omiaan aiheuttamaan sekaannuksia riskien ymmärtämisessä. Tyypillisesti esimerkiksi strategisten riskien realisoitumisesta puhutaan epäonnistuneiden strategisten päätösten ohella myös strategisten tavoitteiden epäonnistuneen saavuttamisen kohdalla. Tämä puolestaan voi kummuta niin toiminnasta yleensä, kuin strategisella tasolla tehdyistä virheellisistä ratkaisuista tai epärealistisista tavoitteista. Vastaavasti siinä missä jonkin operatiivisen riskin realisoituminen voi vaikuttaa yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseen, on myös strategisen riskin realisoitumisella yleensä vahvat vaikutukset operatiiviseen toimintaan.

Toisinaan strategisiksi riskeiksi saatetaan kuitenkin myös mieltää kaikki mikä vähääkään koskettaa yrityksen strategiaa ja sen toteuttamista riskilajista riippumatta. Tällainen määrittelytapa ei kuitenkaan ole laajuutensa vuoksi mielekäs, sen käsittäessä vahinko- ja luottoriskien ohella kaikentyypiset yrityksen toimintaan eri aikajänteillä liittyvät riskit, aiheuttaen melkoisia haasteita kyseisten riskien hallitsemiseen käytännössä. Vastaavasti myös operatiivisten riskien käsitteen määritelmät vaihtelevat, eri tahojen määritellessä niiden kumpuavan yrityksen strategian toteuttamiseen pyrkivästä toiminnasta, varioiden kontrollikeskeisempään näkemykseen, sekoittaen operatiivisten riskien alle myös vahinko-, rahoitus- ja luottoriskejä. Lisäksi operatiivisten riskien mielletyt aikajänteet vaihtelevat muutamasta vuodesta aina päivittäisen toiminnan tasolle, määritelmän sisällön muuttuessa tuolloin merkittävästi.

Strategisten ja operatiivisten riskien ohella puhutaan myös liiketoimintariskeistä. Liiketoimintariskien käsite onkin hyödyllinen haluttaessa välttää kuvattuja strategisten ja operatiivisten riskien määritelmien ongelmallisuuksia, sekä pidettäessä traditionaalisen näkökulman mukaiset vahinko-, rahoitus- ja luottoriskit tarkastelusta erillään. Tällöin liiketoimintariskeillä tarkoitetaan sekä strategisia että operatiivisia ominaisuuksia omaavia riskejä, jotka sijoittuvat liiketoiminnalliselta aikajänteeltään niiden väliin. On kuitenkin huomioitava, että myös liiketoimintariskien määrittely- ja tulkintatavat ovat varsin kirjavia. Toisinaan liiketoimintariskien käsitteen alle saatetaan luokitella mitä tahansa vahinko- ja rahoitusriskien, operatiivisten sekä strategisten riskien väliltä, kunhan se jotenkin liittyy yrityksen toimintaan. Toisaalta liiketoimintariskien käsitteen käyttämisen sijaan saatetaan puhua vain strategisista ja operatiivisista riskeistä, operatiivisten riskien käsittäessä tuolloin laveasti keskipitkän sekä lyhyen tähtäimen toimintaan liittyvät riskit, vaikeuttaen kuitenkin kyseisten riskien hallintaa käytännössä.

Yllä esiteltyjen määritelmien eroavuuksien vuoksi on muistettava, ettei yksiselitteistä mallia erityyppisten riskien jaottelulle ole olemassa sen enempää kirjallisuudessa kuin liike-elämässäkään. Tärkeintä onkin, että jokainen yritys määrittää erityyppisten käsittelyyn omaan toimintaansa luontevasti istuvat jaottelutavat ja käytännöt riskien hallitsemiseksi.

2.3 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan hyödyt

Yrityksestä ja sen tavoitteista huolimatta, jokainen organisaatio on olemassa tavoitellakseen jotakin tiettyä päämäärää. Siinä missä jotkin yritykset tavoittelevat mahdollisimman hyviä tuottoja, toiset toteuttavat julkisia tehtäviä ja osa puolestaan keskittyy esimerkiksi hyväntekeväisyystoimintaan. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan liittyessä suoraan kunkin organisaation määrittelemiin tavoitteisiin ja toimintamalleihin, on sen soveltaminen mahdollista kaiken tyyppisessä liiketoiminnassa. (Del Bel Belluz 2010, 280) Kokonaisvaltaisten käytäntöjen kehittämistä perustelevat niiden kautta saavutettavat liiketoiminnalliset hyödyt, jotka vaihtelevat yrityskohtaisesti niiden toiminnasta riippuen.

2.3.1 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan potentiaaliset hyödyt liiketoiminnassa

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan onnistunut omaksuminen auttaa yritystä punnitsemaan sen tavoittelemaa hyötyjä suhteessa niistä kumpuaviin riskeihin sekä strategisten tavoitteiden ja strategian laadintavaiheessa että niitä toteutettaessa toiminnassa. Yrityksen kohtaaman riskikentän hahmottaminen kokonaisuutena, toiminnan eri ulottuvuudet huomioiden, antaa yrityksen johdolle paremmat mahdollisuudet tasapainottaa sen kohtaamaa riskikenttää suhteessa tavoiteltaviin hyötyihin. (Beasley & Frigo 2010, 34–35; Schröder 2006, 65)

Tarkasteltaessa riskienhallintaa yhtiötasoisesti yksikkökohtaisten riskien sijaan, voidaan paremmin tunnistaa eri puolilla organisaatiota ilmenevien riskitekijöiden mahdolliset vaikutukset eritasoisten tavoitteiden saavuttamiseen ja pyrkiä vaikuttamaan sekä niiden realisoitumiseen että seurauksiin ennalta. Kokonaisvaltaisen näkökulman myötä pystytään huomioimaan myös erityyppisten riskien keskinäiset riippuvuudet ja tunnistamaan niiden merkitys toiminnassa. Vastaavasti havaitaan mahdolliset liiketoimintaa uhkaavat riskikeskittymät. Vaikkakin

jotkin riskit olisivat yksikkötasolla hyväksyttävällä tasolla, voivat ne yhtiötasolla muodostaa liiketoiminnan kannalta sietämättömän riskin. (Erola & Louto 2000, 89; Lam 2006, 6-7)

Toisaalta kokonaisvaltaisen, yhtiötasoisien näkökulman myötä voi paljastua toiminnan alueita, joissa vallitsevat riskienhallinnan käytännöt ovat liian riskisiä tai ne eivät toimi tehokkaasti organisaation kohtaamien riskien hallinnassa. Kokonaisvaltainen riskienhallinta paljastaa siten myös yrityksen toiminnan kehityskohteita ja auttaa niiden priorisoinnissa. (Beasley & Frigo 2010, 34–35)

Onnistuneesti toteutetut kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessit tuovat yrityksen hyödynnettäväksi tietoa sen asettamiin tavoitteisiin vaikuttavista epävarmuustekijöistä läpi organisaation. Osana riskien tehokkaampaa hallintaa mahdollistuu systemaattisempi lähestymistapa myös liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämiseen. (Shortreed 2010, 111; Lam 2006, 6-8) Parhaimmillaan riskienhallinta voi olla yrityksen toiminnassa merkittävä johtamisen työkalu, jonka avulla pystytään hallitsemaan sen kohtaamaa riskikenttää, hyödyntämään riskien suomat liiketoimintamahdollisuudet sekä allokoimaan resursseja oikein kulloistenkin tarpeiden mukaisesti (Erola & Louto 2000, 90).

Panostamalla riskienhallintaan organisaatio voi paitsi vaikuttaa riskien todennäköisyyteen ja seurauksiin, myös hyötyä kattavamman informaation varmistamasta, parantuneesta päätöksenteosta sekä kasvaneesta operationaalisesta varmuudesta kattaen myös odottamattomien riskien realisoitumisesta aiheutuneet poikkeustilanteet. Samalla parannetaan riskiajattelun ja -ymmärryksen tasoa yrityksessä, lisäten tietoisuutta riskeihin sopivista kontroleista ja parantaen toiminnan joustavuutta ja jatkuvuutta. Kokonaisvaltaisempien riskienhallinnan käytäntöjen myötä myös sidosryhmien luottamus yrityksen toimintaa kohden kasvaa ja hyvän hallintotavan mukaiset käytännöt vahvistuvat. (Shortreed 2010, 111; Schrøder 2006, 66)

2.3.2 Tutkimustuloksia kokonaisvaltaisen riskienhallinnan hyödyistä

Tutkimustulokset tukevat kirjallisuudessa esitettyjä yritysten kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käytäntöjen omaksumisesta saamia hyötyjä. Esimerkiksi yritysten kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käytäntöjä koskevissa tutkimuksissaan vuosina 2001 ja 2002 Barton, Shenkir ja Walker tutkivat kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käytäntöjen kehittämisen eri vaiheissa olevia, eri toimialoja edustavia yhdysvaltalaisia ja kanadalaisia yrityksiä johdon ja avainhen-

kilöiden syvähaastatteluin sekä muun materiaalin valossa. Tulokset osoittivat yritysten poikkeuksetta kokeneen saaneensa lisäarvoa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käytäntöjen onnistuneen kehittämisen myötä. Sen sijaan koetun lisäarvon lähteet vaihtelivat organisaatioittain.

Osa yrityksistä koki saaneensa arvoa pienentyneiden tuottojen vaihteluiden ja paremman ennustettavuuden kautta, toiset puolestaan yrityksen kohtaamien riskien kokonaisuuden kattavammasta hahmottamisesta sekä parantuneesta riskien tunnistamisesta ja hallitsemisesta. Toiset nostivat ensisijalle riskikokonaisuutensa kattavamman ymmärtämisen ohella eri riskitekijöiden välisten riippuvuuksien tunnistamisen ja parantuneen ymmärryksen siitä, mihin kaikki-alle toiminnassa niillä voi olla vaikutuksia. Jotkut yrityksistä puolestaan havaitsivat, että samanaikaisesti kun he olivat hallinneet joitakin riskejä liikaakin, oli heiltä jäänyt kokonaan huomioimatta joitakin toiminnan kannalta merkittäviä riskejä. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käytäntöjen kehittämisen myötä heidän oli näin mahdollista allokoida resurssejaan järkevämmiin sekä järjestää toimintaansa tehokkaammin suhteessa tavoitteisiinsa.

Vastaavasti osa yrityksistä oppi, että osassa toiminnoista omataan yhtiön kannalta vääristyneitä käsityksiä organisaation riskinsietokyvystä ja riskinottohalusta, mikä puolestaan vaikutti yrityksen toiminnassaan kohtaamaan kokonaisriskiin. Toiset puolestaan havaitsivat, että jonkin toiminnon ottamat riskit olivat jo alun alkaenkin kannattamattomia suhteessa niiden potentiaalisiin hyötyihin, eli riskiä otettaessa ei osattu arvioida sitä oikeassa suhteessa mahdollisiin hyötyihin. (Barton, Shenkir & Walker 2001; 2002)

Yhdeksi merkittäväksi lisäarvon tuojaksi koettiin myös yrityksen hallinnon ja johtamisen parantuminen, joka saavutettiin riskienhallinnan kehittämisestä vastuullisten henkilöiden nimeämisellä yritykseen ja johdon vankalla sitoutumisella riskienhallinnan kokonaisvaltaistamiseen. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan myötä saavutettiin riskien luotettavamman arvioinnin ja vertailun ohella kattavampaa tietoutta yrityksen toiminnassaan kohtaamista riskeistä, erityisesti niistä joita ei aiemmin osattu tunnistaakaan. Jo yksin tämä tietämyksen parantuminen on mahdollistanut luotettavamman päätöksenteon ja toiminnan johtamisen, peilaten yrityksen riskikenttää, tavoitteiden saavuttamista sekä resurssien allokointia kulloistenkin tarpeiden mukaisesti niin yrityksen johdon keskuudessa kuin toiminnassa yleensä. (Barton, Shenkir & Walker 2001; 2002)

Vastaavia lisäarvon lähteitä esittävät Hydro Onen riskienhallinnan kehittämistaivalta koskevassa tapaustutkimuksessaan myös Aabo, Fraser ja Simkins (2005). Niin ikään samansisältöisiä tuloksia ovat lähes vuotuisissa kansainvälisissä kyselytutkimuksissaan esittäneet myös riskienhallinnan konsultointipalveluja tarjoavat yritykset, kuten Aon (2007, 2009, 2010, 2011) Deloitte (2007, 2008, 2009, 2010) ja Marsh (2008, 2010, 2011).

2.4 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardit

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan suosion lisääntymistä ovat osaltaan vauhdittaneet myös näkökulmaa kuvaavat riskienhallinnan standardit, joita useat tahot ympäri maailman ja eri toimialoilla ovat julkaisseet yritysten tueksi. Yhä useammin myös yritysten eri sidosryhmät odottavat systemaattisempia, liiketoiminnan riskit kokonaisvaltaisemmin huomioivampia lähestymistapoja liiketoiminnan riskien hallintaan. Kuitenkaan toistaiseksi kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käytäntöjä ei yrityksiltä suoranaisesti juurikaan edellytetä, vaikkakin niiden edistämistä yleisesti suositellaan (Andersen & Schrøder 2010, 124).

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardeja ovat julkaisseet muun muassa Waring ja Glendon (1998), DeLoach (2000), Doherty (2000), Young ja Tippins (2001), FERMA (2002), Lam (2003), COSO (2004), AS/NZS (2004) sekä ISO (2009). Vaikkakin kaikki mainitut standardit nimellisesti viittaavat kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan, on niiden varsinaisten sisältöjen välillä paljon eroavuuksia. Esimerkiksi Dohertyn ja Lamin standardit keskittyvät pitkälle finanssialan riskienhallintaan, eivätkä siten sovellu tässä tutkimuksessa hyödynnettäväksi. Niin ikään kaikkia viitekehyksiä tai standardeja ei voida pitää sisällöltään relevantteina suhteessa tutkimuksessa käsiteltävään kokonaisvaltaisen riskienhallinnan perspektiiviin.

Yritysten kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kontekstin havainnollistamiseksi käydään ohessa lyhyesti läpi potentiaalisimmat tutkimuksen taustalla hyödynnettäväksi soveltuvat standardit, kattaen ISO:n, FERMA:n sekä COSO:n standardit, jotka ovat standardeista myös yleisesti tunnetuimpia. Selvyden vuoksi todettakoon, että termiä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardi käytetään tässä yhteydessä myös viitekehyksiksi otsikoitujen julkaisujen ohella, niiden tarkoittaessa käytännössä vain eri tavoin otsikoituja julkaisuja.

2.4.1 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardit lyhyesti

ISO 31000:2009 Risk Management – Principles and Guidelines

The International Organization for Standardization, lyhyesti ISO, julkaisi marraskuussa 2009 ensimmäisen virallisesti kansainvälisen riskienhallinnan standardin ”*ISO 31000:2009 Risk Management – Principles and Guidelines*”. Standardin ajatuksena on tarjota yritysten avuksi viitekehys, jota voidaan hyödyntää toimialasta, maasta, koosta riippumatta sopeuttaen esiteltyt käytännöt omaan liiketoimintaan parhaiten istuviksi toimintamalleiksi. Standardi kuvaakin kattavasti kokonaisvaltaisen riskienhallinnan osatekijöitä sekä esittelee myös riskienhallinnan implementoinnin onnistumiseen liittyviä periaatteita. (In Consult 2009, 1; Shortreed 2010, 99)

Ilmestyessään ISO:n standardi syrjäytti aiemmin laajasti maailmalla käytössä olleen, Australiassa ja Uudessa Seelannissa kehitetyn AS/NZS 4360:2004 -standardin pohjautuessaan pitkälle juuri siihen (In Consult 2009, 1). Standardit eivät pääperiaatteiltaan juuri eroa toisistaan, joskin ISO:n standardi on sisällöltään kattavampi. Siinä missä AS/NZS keskittyi lähinnä riskienhallinnan prosessiin, kuvaa ISO riskienhallintaa johtamista tukevana järjestelmänä sekä erittelee tehokkaan riskienhallinnan edellytyksiä ja keinoja sen vahvistamiseksi. Näiden ohella muut erot standardien välillä kumpuavat lähinnä terminologian johdonmukaistamisesta ja tarkentamisesta. (ISO 2009; In Consult 2009, 1)

ISO käsittää riskienhallinnalla ”koordinoitua toimintaa riskien ohjaamiseksi ja kontrolloimiseksi organisaatiossa” (ISO 2009, 2). ISO:n mukaan yrityksen riskienhallinnan tulee olla jatkuva prosessi, joka tukee sekä sen strategista suunnittelua että strategian toimeenpanoa nostaa esille yrityksen toiminnan eri osa-alueisiin liittyvät riskit kokonaisuudessaan. Sen tarkoituksena on näin lisätä menestyksen mahdollisuuksia, sekä vähentää tappioiden todennäköisyyttä ja yrityksen tavoitteisiin liittyvää epävarmuutta. (ISO 2009, 7-8; AIRMIC, ALARM & IRM 2010, 6)

ISO korostaa onnistuneen riskienhallinnan prosessin edellytyksenä olevan kolme tekijää. Ensimmäkin, riskienhallinnan prosessin tulee olla jatkuva ja kiinteä osa yrityksen johtamista. Toiseksi, riskienhallinta tulee nivoa osaksi organisaation käytäntöjä ja kulttuuria, ja kolmanneksi sen tulee olla sovitettu yhteen yrityksen liiketoimintaprosessien kanssa. (ISO 2009, 13)

FERMA / AIRMIC, ALARM & IRM: A Risk Management Standard

Euroopan riskienhallintayhteisöjen liitto FERMA puolestaan suosittaa jäsenorganisaatioilleen Iso-Britannian riskienhallintaorganisaatioiden (The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC), The National Forum for Risk Management in the Public Sector (ALARM) ja The Institute of Risk Management (IRM) yhdessä vuonna 2002 julkaisemaa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardia "*A Risk Management Standard*". FERMA on omaksunut kyseisen standardin kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehykseen, jonka vuoksi puhutaan lyhyesti FERMA:n standardista. Se noudattaa yhdenmukaista terminologiaa ISO:n samana vuonna julkaiseman ISO/IEC Guide 73 Risk Management - Vocabulary - Guidelines -oppaan kanssa ja on muutoinkin pitkälle yhdenmukainen suhteessa edellä esiteltyyn ISO:n riskienhallintastandardiin.

Myös FERMA:n suosittaman standardin mukaan riskienhallinnan tulisi olla jatkuva prosessi, tarkoituksenaan sekä kasvattaa yrityksen menestymismahdollisuuksia, vähentää tappioiden todennäköisyyksiä että minimoida yrityksen asettamien tavoitteiden saavuttamista uhkaavia tekijöitä. Riskienhallinnan ytimessä on tehokas toiminnan riskien tunnistaminen ja niiden hallitseminen, ja onnistuakseen riskienhallinta on jalkautettava osaksi toiminnan prosesseja. Standardi korostaa riskienhallinnan prosessissaan erityisesti riskien arviointi- ja käsittelyvaiheita. (AIRMIC, ALARM & IRM 2002, 2-4)

COSO: Enterprise Risk Management – Integrated framework

COSO:n (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) vuonna 2004 julkaisema kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardi *Enterprise Risk Management – Integrated framework* (lyhyesti COSO ERM) on kehitetty yhteistyössä PriceWaterhouseCoopersin ja vuonna 2000 oman riskienhallinnan viitekehjoksensä julkaisseeseen James DeLoachin kanssa. Standardi pohjautuu sekä vuonna 1992 COSO:n julkaisemaan sisäisen valvonnan oppaaseen (Internal Control – Integrated framework) että vuonna 2001 Yhdysvalloissa säädettyyn Sarbanes-Oxley -lakiin, joka säätelee paikallisten julkisten yhtiöiden velvollisuutta sisäisen valvonnan toteuttamiseen ja valvontaan. COSO ERM keskittyy perusteellisemmin riskienhallinnan näkökulmaan, tarkoituksenaan kytkeä sisäinen valvonta selkeämmin käsittämään myös organisaation riskienhallinnan. (COSO 2004, v)

COSO:n standardin mukaan yrityksen riskienhallinta on ”kaikkialla yrityksessä toteutettava prosessi, jota sovelletaan strategian laadinnassa ja koko organisaatiossa, ja jonka tarkoituksena on tunnistaa organisaatioon vaikuttavia potentiaalisia tapahtumia sekä pitää riskit riskinottohalukkuuden rajoissa, jotta voidaan olla kohtuullisen varmoja organisaation tavoitteiden toteutumisesta.” (COSO 2004, 16–17)

2.4.2 Standardien soveltuvuus tutkimukseen

Yleisesti ottaen edellä käsitellyt riskienhallinnan standardit omaavat paljon yhteneväisyyksiä. Niiden jokaisen mukaan riskienhallinnan tulisi olla jatkuva prosessi, jota sovelletaan strategian laadinnassa ja sen toteuttamisessa kaikkialla organisaatiossa, ja jonka avulla yrityksen johdolle voi saada tietoa erityyppisiin tavoitteisiin liittyvästä epävarmuudesta ja suunnitella toimintaa sen pohjalta. Ollakseen tehokasta, standardien mukaan riskienhallintaa tulisi tarkastella yhtenä kokonaisuutena, tarkoituksenaan tunnistaa potentiaalisia, asetettuihin tavoitteisiin mahdollisesti vaikuttavia tapahtumia sekä hallita niitä yrityksen riskinottohalukkuuden mukaisesti. (Henriksen & Uhlenfeldt 2006, 114–117; ISO 2009; AIRMIC, ALARM & IRM 2002; COSO 2004)

Myös standardeissa kuvailut riskienhallinnan prosessit ovat pääpiirteiltään samanlaisia, kattaen riskienhallinnan kontekstin ja tavoitteiden ymmärtämisen, riskien tunnistamisen, analysoinnin, arvioinnin ja käsittelyn, sekä riskienhallinnan seurannan ja kommunikaation. Standardit korostavat, että onnistuakseen riskiensä hallinnassa yrityksen tulee jalkauttaa riskienhallinnan prosessit päivittäiseen toimintaansa varmistaen liiketoiminnan jatkuvuuden myös poikkeustilanteissa. Niin ikään riskienhallinnan tulee nojata yhteisesti ymmärrettyihin periaatteisiin ja sille on luotava organisaatiolähtöinen ja yrityksen toimintaympäristön huomioiva rakenne. (Henriksen & Uhlenfeldt 2006, 112–114; ISO 2009; AIRMIC, ALARM & IRM 2002; COSO 2004)

Merkittävimmät erot puolestaan löytyvät standardien sisältöjen kattavuuksista ja lähestymistavoista riskienhallintaan. COSO:n standardin pohjautuessa sisäiseen valvontaan ja tarkastukseen keskittyvään Internal Control -julkaisuun, omaa se myös vahvan linkin vaatimuksenmukaisuuteen ja raportointiin. COSO:n riskienhallintastandardin tavoitteena onkin kytkeä edellisen julkaisun sisäisen valvonnan konteksti käsittämään tarkemmalla tasolla myös riskienhallinnan näkökulman. (COSO 2004, v; Henriksen & Uhlenfeldt 2006, 111, 118–123) Standar-

din kontrollikeskeinen lähestymistapa liiketoiminnan riskienhallintaan ei kuitenkaan sovellu tässä tutkimuksessa hyödynnettäväksi saati kohdeyrityksen toimintaan sovellettavaksi, erilaisen mediasisältöjä tuottavan viestintäyhtiön ydintoiminnan ollessa kaikkea muuta kuin säännömukaista saati vahvoilla kontrollimekanismeilla ohjattavissa.

FERMA:n suosittaman riskienhallintastandardin merkittävin heikkous puolestaan on sen sisällön suppeus, jonka vuoksi se ei riittävästi toimi yritysten riskienhallinnan kehittämisen tukena saati avaa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulmaa siten, että yritykset pystyisivät sen perusteella riskienhallinnan ulottuvuuksia monipuolisesti ymmärtämään. (Henriksen & Uhlenfeldt 2006, 112, 118–123; AIRMIC, ALARM & IRM 2002)

Tutkimuksen tavoitteiden kannalta hyödyllisin standardeista on ISO:n riskienhallintastandardi, sen soveltuessa sisällöllisesti parhaiten myös kohdeyrityksen riskienhallinnan kehitystyön taustalla hyödynnettäväksi. Standardi kuvaa selkeästi kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kontekstia, osatekijöitä ja niiden implementointia, sekä sisältää onnistuneen riskienhallinnan edellytyksiä kuvaavat riskienhallinnan periaatteet. Sisällöllisen kattavuutensa ohella se on käsitellyistä standardeista uusin, pohjautuen osaltaan myös aiemmin julkaistuihin standardeihin. (ISO 2009)

Riskienhallinnan soveltamisen ja tarpeiden ollessa täysin riippuvaisia itse yrityksestä, sen toiminnasta sekä toimintaympäristöstä, vain kukin yritys itse pystyy luomaan toimintaansa parhaiten istuvat mallit ja käytännöt riskienhallintansa varmistamiseksi. Niin ikään on jokaisen yrityksen itse päätettävissä, perustaako se riskienhallintansa jonkin tietyn standardin ja sen esittelemien rakenteiden varaan sopeuttaen niitä toimintaansa istuviksi, vai vaihtoehtoisesti poimii erilaisista standardeista, suosituksista ja muista lähteistä omaan toimintaansa soveltuvimmat käytännöt. (Lam 2006, 5; Andersen & Schrøder 2010, 129) Myös tämän tutkimuksen ja kohdeyrityksen riskienhallinnan kehittämisen tapauksessa soveltuvimmaksi todettua ISO:n riskienhallinnan standardia hyödynnetään muun kirjallisuuden ja julkaisujen ohella sen sijaan, että nojattaisiin yksinomaan standardin sisällön ja määritelmien varaan.

2.4.3 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardien kritiikkiä

Erilaisia kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardeja käsiteltäessä on tärkeää muistaa, että organisaatiolähtöisyyden ollessa riskienhallinnan perusta, ei sille ole olemassa yhtä yhteistä,

kaikille yrityksille soveltuvaa mallia tai valmiita soveltamiskäytäntöjä (Shortreed 2010, 98–99). Samoista syistä johtuen standardit saavat osakseen myös kritiikkiä.

Yleinen kritiikinaihe kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardien suhteen on niiden kontrollikeskeisyys ikään kuin laajennetun tilintarkastuksen ja sisäisen valvonnan muodossa. Vaarana onkin, että riskienhallinnasta tulee määrättyinä ajankohtina suoritettavia, tarkistuslistatyypisiä harjoituksia, jonka jälkeen yritys tuudittautuu ajatukseen että riskit ovat nyt huomioitu ja hallinnassa. Hyvin formaalit käytännöt voivat riskienhallinta-ajattelun ja osaamisen monipuolistamisen sijaan kaventaa sitä, heikentäen tilanteiden hallintaa muutosten ilmetessä. Byrokraattinen lähestymistapa riskienhallintaan voi johtaa myös liiketoimintamahdollisuuksien huomiotta jäämiseen tappioita tuijoteltaessa sekä aiheuttaa turhia hallinnollisia kustannuksia. (Andersen & Schrøder 2010, 138–139; Henriksen & Uhlenfeldt 2006, 120).

Standardit toisinaan viittaavat myös hyvin jäykkien organisaatorakenteiden ja raportointiketjujen luomiseen riskienhallinnan käytäntöjen varmistamiseksi. Hierarkian seurauksena tärkeitä riskitekijöitä voi jäädä huomiotta niiden vastuiden osuessa luodun vastuuketjun ulkopuolelle. Se voi myös johtaa päätöksenteon hidastumiseen ja heikompaan reagointikykyyn erityyppisiä riskejä kohdattaessa. Pitkälle strukturoidut rakenteet eivät ole yleispäteviä erityyppisten yritysten liiketoimintamalleihin nähden, eivätkä ne siten kannusta standardien soveltamiseen. Lisäksi voidaan kyseenalaistaa tuleeko kuvattuja formaaleja käytäntöjä ylipäättään soveltaa kaikkialla yrityksen toiminnassa. Riskien ollessa hyvin erityyppisiä, ei niihin kaikkiin ole perusteluita suhtautua saman kaavan mukaan, ja käytännöt tulisi sopeuttaa yhdistellen sekä hajautettuja että keskitettyjä riskienhallinnan vastuita kohdattavien riskialtistusten mukaisesti. (Andersen & Schrøder 2010, 142–143)

Vastaavasti kaikki esitellyt standardit painottavat riskienhallinnan, strategisen suunnittelun ja päätöksenteon sekä toiminnan prosessien kytkemisen toisiinsa olevan yksi tärkeimmistä lisäarvoa tuottavan riskienhallinnan edellytyksistä. Siitä huolimatta ne eivät kuitenkaan tarjoa esimerkkejä kuinka tähän käytännössä päästäisiin. Standardeissa esitellään toki erilaisia käytäntöjä, joiden avulla yritys voi kyetä varmemmin saavuttamaan asettamiaan strategisia ja toiminnallisia tavoitteita, mutta niissä ei sen ohella tarkemmin kuvailla, kuinka jokseenkin formaalit riskienhallinnan käytännöt ja dynaaminen strateginen ja toiminnallinen suunnittelu käytännössä tulisi kytkeä toisiinsa ja mitä keinoja kytköksen implementoimiseksi olisi sovellettavissa. (Henriksen & Uhlenfeldt 2006, 114–115; Andersen & Schrøder 2010, 178)

Lisäksi kokonaisvaltaisen näkökulman mukaan riskienhallinnan ei tulisi olla vain tappioiden välttämistä, vaan prosessi jonka avulla pyritään entistä paremmin huomioimaan myös liiketoimintamahdollisuuksia (Andersen & Schrøder 2010, 30). Siinä missä tämä kyllä mainitaan erilaisissa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardeissa ja suosituksissa, eivät ne kuitenkaan tarkemmin kuvaile asiaa käytännössä. (Henriksen & Uhlenfeldt 2006, 122–124) Merkittävä heikkous on myös erilaisten strategisten vaihtoehtojen tunnistamiseen ja analysointiin liittyvän ohjeistuksen puuttuminen, mikä osaltaan edistää riskienhallinnan eriytymistä strategian laadinnasta ja tavoitteiden asetannasta (Andersen & Schrøder 2010, 138–139).

Kuten edellä todettiin, riskienhallintaan ei ole olemassa yhtä oikeaa soveltamistapaa tai parhaita käytäntöjä, jotka voisi suoraan omia yrityksen toimintaan. Sen sijaan erilaiset standardit voivat saamastaan kritiikistään huolimatta auttaa yrityksiä hahmottamaan paremmin kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kontekstia, ja sitä kautta tukea kokonaisvaltaisten käytäntöjen kehittämisessä.

3 KOKONAISVALTAISEN RISKIENHALLINNAN OSATEKIJÄT

Yrityksen toimintaan liittyvät riskit kokonaisvaltaisesti huomioivan riskienhallinnan tehokkuus on riippuvainen sille määritellyistä perustuksista ja käytännöistä, joiden avulla se jalkautetaan yritykseen. Näitä kuvaavat yrityksen riskienhallinnan viitekehys sekä osana sitä määriteltävä riskienhallinnan prosessi. Kehitystyön ennakoedellytyksenä on kuitenkin riskienhallinnan kontekstin ymmärtäminen sekä yrityksen sitouttaminen sen riskienhallinnan kokonaisvaltaistamiseen. (ISO 2009, 8; Shortreed 2010, 97) Yrityksen riskienhallinnan kehittämiseksi kokonaisvaltaisempaan suuntaan on välttämätöntä ymmärtää näiden kokonaisvaltaista näkökulmaa tukevien osatekijöiden sisältö ja mitä niiden luominen käytännössä tarkoittaa.

Kuten luvussa 2.4.2 todettiin, ISO 31000:2009 -riskienhallintastandardi soveltuu sisällöltään käsitellyistä standardeista parhaiten tutkimuksen taustalla hyödynnettäväksi. Siten kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ja sen kehittämisen sisältöä käsitellään tutkimuksessa kyseisen standardin pohjalta. Standardin esittelemien tekijöiden tarkempaa liiketoiminnallista sisältöä puolestaan käsitellään asiayhteyksissä riskienhallinnan julkaisujen ja kirjallisuuden kautta. Siten tarkoituksena ei ole orjallisesti seurata ISO:n standardin mukaisia määritelmiä ja käytäntöjä, vaan käyttää standardia osaltaan havainnollistamaan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan sisältöä sekä tekijöitä, joita kokonaisvaltaisempien riskienhallinnan käytäntöjen kehittämisessä on huomioitava.

ISO:n standardi kuvaa yrityksen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kehittämisen ja sen mukaisten käytäntöjen koostuvan pääpiirteissään viidestä elementistä, joita ovat riskienhallintaan sitoutuminen ja toimivaltuudet, yrityksen riskienhallinnan viitekehysten määrittäminen, sen implementointi, seuranta ja arviointi, sekä yrityksen riskienhallinnan käytäntöjen jatkuva kehittäminen (ISO 2009, 8-9).

Ohessa käsitellään yrityksen riskienhallinnan viitekehysten ja riskienhallintaprosessin luomista, sekä näiden edellyttämää sitoutumista ja yrityksen riskienhallinnan kontekstin ymmärtämistä. Riskienhallinnan kehittämisen liikkeellelähtöä, luotavien osatekijöiden kytkemistä toimintaan, niiden seuranta ja kehittämistä sekä riskienhallinnan implementoinnin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä puolestaan käsitellään luvussa 4.

3.1 Sitoutuminen riskienhallinnan kehittämiseen

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kehittämisen ensisijaisena edellytyksenä on yrityksen johdon ymmärrys kokonaisvaltaisen riskienhallinnan sisällöstä ja sen merkityksestä toiminnalle, sekä riskienhallinnan tukeminen sen mukaisesti. Ilman johdon sitoutumista ja halua riskienhallinnan kehittämiseen kehitystyölle ei tule löytymään riittäviä resursseja eikä siihen suhtauduta organisaatiossa varteenottavasti. (Shenkir, Barton & Walker 2010, 442)

Kehitystyön pohjaksi tarvitaan johdon tahtotila olemassa olevien riskienhallinnan käytäntöjen arvioinnista sekä niiden kehittämisestä edelleen suhteessa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardien tai muiden julkaisujen esittelemiin tai muutoin todettuihin edistyneisiin käytäntöihin. Pelkkä johdon päätös riskienhallinnan kehittämisestä ei kuitenkaan yksin riitä, vaan kehitystyötä varten organisaation riskienhallintatoiminto tai muu riskienhallinnan kehittämistä vastaava taho tarvitsee myös asianmukaiset toimivaltuudet. Jotta kehittämisessä päästäisiin eteenpäin, tulee yrityksen riskienhallinnasta vastaavan tahon laatia kehitystarpeiden analysoinnin pohjalta johdon hyväksyttäväksi esitys riskienhallinnan kehittämisestä toimitasuosituksineen. (Shortreed 2010, 110–111; ISO 2009, 9-10)

Tukeakseen yrityksen toimintaa, tulee kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kehitystyön tavoitteet linjata suhteessa yrityksen strategiaan ja toiminnallisiin tavoitteisiin. Riskienhallinnan kytkeminen toimintaan edellyttää siten paitsi johdon myös sen myötä koko yrityksen sitoutumista sekä yrityksen strategiaan, toiminnallisiin että niiden osana myös riskienhallinnalle asetettuihin tavoitteisiin. Sitouttamisen onnistumiseksi riskienhallinnan käytäntöjen kehittämiseksi tulee pystyä esittelemään selkeät perusteet viestimällä sekä yrityksen johdolle että koko organisaatiolle tehokkaasti riskienhallinnan potentiaalisista hyödyistä ja kuinka se auttaa yritystä saavuttamaan asettamia tavoitteita. Riskienhallinta on usein vieras käsite ja sen sisällön ymmärrys vaihtelevaa, eikä sen mukanaan tuomia etuja yleensä hahmoteta, ellei niitä kattavasti tuoda esille. On myös tärkeää, että yrityksen johto viestii riskienhallinnan merkityksestä eteenpäin organisaatiossa ja näyttää omalla toiminnallaan esimerkkiä riskienhallinnan käytäntöjen eteenpäinviemisessä. Sitoutuminen ei saa jäädä vain kehitystyön alkutaipaleelle, vaan riskienhallinnan ollessa osana normaalia toimintaa kulkeutuva prosessi, tarvitsee se myös tukeen jatkuvaa sitoutumista. (ISO 2009, 7-10; Shortreed 2010, 110–111)

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan onnistuneen kehittämisen varmistamiseksi yhtiön johdon tulee varmistaa myös siihen tarvittavien resurssien olemassaolo ja allokointi. Riskienhallinnan kannalta olennaiset resurssit pitävät tapauskohtaisesti sisällään muun muassa sekä riskienhallinnan että yrityksen toiminnan asiantuntijoita, olennaisten tahojen työpanosta sekä kehitystyössä tarvittavia työkaluja ja tiedonkulun varmistavia järjestelmiä, sekä eri tahojen kouluttamiseen tarvittavia resursseja. (ISO 2009, 11)

3.2 Riskienhallinnan kontekstin ymmärtäminen

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mukaisten käytäntöjen kehittämisen ennakkoehtona on omata kattava ymmärrys yrityksen ulkoisesta ja sisäisestä toimintaympäristöstä ja niihin liittyvistä riskitekijöistä. Vasta sen myötä voidaan varmistaa erilaisten riskien lähteiden ja niiden mahdollisten vaikutusten kokonaisvaltainen hahmottaminen toiminnassa.

Ulkoisen toimintaympäristön arvioinnissa tulisi huomioida yrityksen kannalta merkittävät sosiaaliset, teknologiset, taloudelliset, kulttuuriset, poliittiset, regulatiiviset kuin kilpailullisetkin tekijät, sekä niiden potentiaaliset vaikutukset yrityksen asettamiin tavoitteisiin (ISO 2009, 3; Shortreed 2010, 106). Käytännössä tämä tarkoittaa yrityksen toimintaympäristön kattavaa analysointia suhteessa sen toimintaan ja asettamiin tavoitteisiin. Mainittuihin tekijöihin liittyvää toimintaympäristön analysointia tapahtuu tyypillisesti eri muodoissa organisaation eri toiminnoissa niiden vastuisiin ja asiantuntemukseen liittyen.

Sisäisen toimintaympäristön osalta puolestaan tulisi ymmärtää kattavasti toiminnan eri ulottuvuudet ja ominaispiirteet, niiden kytkökset toisiinsa, sekä yrityksen toimintatavat yleensä. Riskienhallinnan kontekstin hahmottamisessa olennaisia seikkoja ovat siten muun muassa yrityksen rakenne ja hallinto, roolit ja vastuut, tavoitteet ja strategiat, toimintaa ohjaavat periaatteet, yrityksen resurssit ja osaaminen, kulttuuri, teknologia ja tietojärjestelmät sekä tiedonkulku ja päätöksentekoprosessit (ISO 2009, 10; Shortreed 2010, 106) Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ollessa suoraan kytköksissä toiminnalle asetettuihin tavoitteisiin ja niiden mukaiseen strategiaan, on sisäisen toimintaympäristön osalta erityisen tärkeää varmistaa myös niiden selvyys organisaatiossa, sillä muutoin yrityksen on hyvin vaikeaa tunnistaa niihin liittyviä riskejä (Del Bel Belluz 2010, 297–298).

Riippuen siitä, missä mittakaavassa riskienhallinnan kehitystyötä viedään eteenpäin, mitoitetaan myös siihen peilattavat strategiat ja tavoitteet. Mikäli tarkoituksena on kehittää riskienhallintaa kokonaisvaltaisempaan suuntaan koko yhtiön tasolla, on sen edellytyksenä yrityksen strategisten tavoitteiden ja strategian toimeenpanon selkiyttäminen, ymmärtäminen ja kommunikoiminen eteenpäin koko organisaatioon sen eri tasoille. Vastaavasti, mikäli keskitytään vain tietyn toiminnon tai projektin riskeihin, tulee keskittyä niiden tavoitteisiin ja siihen miten niitä pyritään toteuttamaan. (ISO 2009, 15–16; Shortreed 2010, 99)

3.3 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehys

Yrityksen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehysten tarkoitus on auttaa yritystä riskienhallinnan kytkemisessä osaksi sen toimintaa ja koordinoimaan riskienhallintaa yhtiötasolla. Viitekehys sisältää yrityksen toiminnasta ja tavoitteista johdettavat riskienhallinnan periaatteet, linjaukset ja toimintamallit, joiden mukaan osana viitekehystä määriteltävää riskienhallinnan prosessia sovelletaan toiminnassa. Viitekehys on siten olemassa tukeakseen riskienhallinnan käytäntöjen ja prosessin kytkemistä yrityksen toimintaan ja päätöksentekoon kokonaisvaltaisen näkökulman mukaisesti. (ISO 2009, 8-9; Shortreed 2010, 100–101)

Yritykseen luotavan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehysten tarkoituksena on varmistaa riskien tehokasta hallintaa yrityksen toiminnan eri ulottuvuuksissa, tähtäimenään merkittävimpien riskien tunnistaminen ja niihin vastaaminen. Viitekehysten luominen tarkoittaa riskienhallinnan kokonaisuuden huolellista suunnittelua ja valmistelua huomioiden sekä yrityksen toiminnan sisäiset tekijät että sen ulkoinen toimintaympäristö. Se täsmentää organisaation riskienhallinnan tavoitteita, käytäntöjä ja kytkeytymistä toimintaan, riskienhallinnan rooleja ja vastuita, yrityksen riskinottohalua, sekä riskienhallintaraportointia ja kommunikaatiota. Riskienhallinnan viitekehysten luomisen ja sen toimintaan kytkemisen myötä yrityksen on mahdollista saada johdonmukaisesti tietoa sen kohtaamista riskeistä, niiden mahdollisista vaikutuksista toimintaan sekä menetelmistä niiden hallitsemiseksi. (ISO 2009, 9; Shortreed 2010, 101)

Toimiakseen yrityksen riskienhallinnan viitekehysten tulisi olla mahdollisimman yksinkertainen ja käytännönläheinen. Siitä pitää olla poimittavissa helposti kullekin taholle olennaiset

seikat ja ymmärrys heidän vastuistaan ja rooleistaan osana kokonaisuutta. Liian yksityiskoh-
tiin menevät viitekehykset toimivat itseään vastaan. (Shortreed 2010, 101).

Käytännössä vaihe pitää sisällään yrityksessä sovellettavan riskienhallintaprosessin ja riskien-
hallintapolitiikan määrittämisen, suunnitelman riskienhallinnan viitekehysten ja prosessin
kytkemisestä osaksi toimintaa, vastuiden määrittelyä sekä tarvittavien resurssien ja riskienhal-
linnan kommunikoinnin varmistamisen. (ISO 2009, 10–12) Viitekehysten yhteydessä määri-
teltävää yrityksen riskienhallinnan prosessia käsitellään tarkemmin luvussa 3.4.

3.3.1 Riskienhallintapolitiikka

Riskienhallintapolitiikan tarkoitus on selkeyttää yrityksen riskienhallinnan tavoitteita ja var-
mistaa niihin sitoutuminen. Niin ikään myös sen sisältö tulee linjata yhdenmukaisesti yrityk-
sen strategiaan ja toiminnallisiin tavoitteisiin nähden. Käytännössä yrityksen riskienhallinta-
politiikka voi pitää sisällään asioita kuten mitä riskienhallinnalla yrityksessä tavoitellaan ja
miten, kuinka se kytkeytyy sen tavoitteisiin, millainen on yrityksessä sovellettava riskienhal-
linnan prosessi, miten riskienhallinnan viitekehystä ja määriteltyä riskienhallinnan prosessia
sovelletaan toiminnassa, mitkä eri tahojen vastuut ja roolit yrityksen riskien hallitsemisessa
ovat, sekä kuinka kohdattavia riskejä mitataan. (ISO 2009, 9-11; Shortreed 2010, 101)

Osana riskienhallintapolitiikkaa yrityksen tulisi määritellä myös toimintaansa istuvat, riskien-
hallinnan prosessissa sovellettavat riskien arviointikriteerit. Arviointikriteerit voidaan johtaa
esimerkiksi yrityksen strategisista ja toiminnallisista tavoitteista, resursseista tai arvoista, ja ne
voivat olla kontekstin mukaan niin numeerisia kuin laadullisiakin. Arviointikriteereillä tarkoi-
tetaan yrityksen näkemystä sen riskinkantokyvystä, kuten myös riskinottohalusta, joiden mu-
kaan toiminnassa tehtäviin päätöksiin liittyvät riskitekijät tulisi suhteuttaa riskinotosta mah-
dollisesti saataviin hyötyihin. Huomioitavia tekijöitä ovat myös todennäköisyyksien ja seura-
usten arvioinnissa käytettävät aikajänteet, kuinka erilaiset riskitasot ovat määriteltävissä, ja
miten riskikeskittymiin tulisi suhtautua. (ISO 2009, 17)

3.3.2 Vastuut ja roolit

Yksi tärkeä määriteltävän riskienhallinnan viitekehysten osa on yrityksen riskienhallinnan
roolien ja vastuiden täsmentäminen sekä riittävän osaamisen varmistaminen niihin liittyen.

Yleisten riskienhallintavastuiden ja roolien määrittämisen ohella on tärkeää varmistaa myös riskikartoitusten ja riskien muun tunnistamisen yhteydessä havaittuihin, toiminnan kannalta merkittävimpiin riskeihin liittyvien vastuiden määrittäminen ja viestintä.

Erityyppisille merkittävillä riskeillä on määriteltävä vastuutoiminnot sekä riskeistä vastuussa olevat johtajat, joiden tehtävänä on varmistaa kyseisten riskien huomiointi yrityksen strategisessa ja toiminnallisessa suunnittelussa ja päätöksenteossa, sekä viestiä niihin liittyvistä päätöksistä eteenpäin organisaatiossa. Vastuullisten johtajien lisäksi tunnistettaville riskeille on nimettävä niistä toiminnan operatiivisemmalla tasolla vastaavat omistajat, jotka ovat vastuussa riskin kontrolloimisen ja huomioinnin varmistamisesta käytännössä ja joilla on siihen myös asianmukaiset valtuudet. Tehtävänsä hoitamiseksi jokaisen riskin omistajan pitäisi omata myös riittävän osaaminen riskin hallintaan ja sen kontekstiin liittyen. Riskien omistajat raportoivat kohdattavista riskeistä sekä yrityksen riskienhallintaa koordinoivalle toiminnolle että asianosaisille johtajille, jotta näillä puolestaan olisi käsitys johtamansa toiminnon kohtaamista riskeistä kokonaisuudessaan ja niiden mahdollisista muutoksista. Toiminnan eri tasojen ja ulottuvuuksien välisen tiedonkulun varmistamisen kautta saadaan muodostettua myös yhtiötason kokonaiskuva toiminnan eri osa-alueilla kohdattavista riskeistä. (ISO 2009, 11; Shortreed 2010, 120)

Vastuiden määrittämisen ohella ne tulee myös kommunikoida selkeästi läpi organisaation, siten että jokaisella yrityksessä työskentelevällä olisi käsitys siitä, mikä kuuluu kenenkin vastuulle ja mikä on hänen oma vastuunsa osana kokonaisuutta. Riskien omistajuudet ja vastuut tulee olla linjassa yrityksessä muutoin määritelyihin rooleihin ja vastuisiin, koska kuten edellä todettu, riskienhallinta on vain yksi johtamisen ulottuvuus eikä sille siten tule muodostaa erillisiä vastuurakenteita. Yhtiötasoisella riskienhallinnan viitekehyksellä ja -prosessilla sen sijaan tulee olla oma vastuullinen tahonsa, kuten riskienhallintapäällikkö, -asiantuntija tai -toiminto, joka vastaa riskienhallinnan rakenteiden koordinoinnin ohella sen kehittämisestä edelleen organisaatiossa. (ISO 2009, 11; Shortreed 2010, 120–121)

3.3.3 Kommunikaatio

Sekä yrityksen sisäisen että ulkoisen viestinnän varmistaminen on tärkeää, jotta tietoa riskeistä ja riskienhallinnasta välittyy sidosryhmille niin organisaation sisällä kuin soveltuvin osin sen ulkopuolellakin. Yrityksen sisällä erityisen tärkeää on ensinnäkin välittää tietoa riskien-

hallinnan kannalta merkittävistä tekijöistä, sekä mitä kehitystyöllä tavoitellaan ja mitä hyötyjä sen avulla voidaan saavuttaa. Lisäksi tulee varmistaa avoin kommunikatio toiminnan eri ulottuvuuksissa ilmenevistä riskitekijöistä ja siitä, miten ne voivat vaikuttaa asetettuihin tavoitteisiin ja toimintaan yleensä.

Olennaista on myös varmistaa asetettujen tavoitteiden selkeys toiminnassa. Yrityksen strategia ja sen tavoitteet tulee kommunikoida yrityksen joka tasolla niin selkeästi ja kattavasti, että jokainen yrityksessä työskentelevä ymmärtää mitä hänen roolinsa ja vastuunsa on tavoiteltaessa yrityksen asettamia päämääriä ja miten hänen toimenkuvansa sijoittuu kokonaisuuteen. Muutoin heillä ei myöskään voi olla käsitystä siitä, ovatko vaikutusmahdollisuuksiensa pariin liittyvät riskit hallinnassa tai mitä ne ylipäättään voivat olla. Sama ongelma voi koskettaa samanaikaisesti sekä yrityksen johtoa, päällikkötasoa, että myös työntekijöitä, tai vaihtoehtoisesti vain osaa näistä tasoista. Niin ikään jokaisen tulisi omata selkeä näkemys siitä, miten hän kyseisten tavoitteiden eteen toimii ja millaisia riskejä hän voi yhtiön riskinsietokyvyn ja riskinottohalun puitteissa ottaa. (Del Bel Belluz 2010, 280–281; 298)

Ulkoisten sidosryhmien osalta on puolestaan hyvä etukäteen suunnitella, minkälaista tietoa niille välitetään ja missä mittakaavassa, jotta onnistuttaisiin kasvattamaan sidosryhmien luottamusta koskien yrityksen toimintaa ja sen tehokkuutta lakien noudattamisen ja säännösten mukaisuuden rinnalla. Riskienhallinnan ulkoiseen viestintään on kuitenkin tärkeää luoda selkeä suunnitelma siitä, miten yrityksen riskienhallinnasta ja sen toiminnassaan kohtaamista riskeistä viestitään, jottei vahingossa paljasteta yrityksen toimintaan liittyviä liiketoimintatalaisuuksia tai muita luottamuksellisia tietoja. (ISO 2009, 12; Beasley & Frigo 2010, 47)

3.4 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessi

Tärkeä osa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kehittämistä ja näkökulman mukaista riskienhallinnan viitekehystä on yrityksen toimintaan istuvan riskienhallintaprosessin luominen (Risk Management Process, RMP). Riskienhallinnan prosessin tehtävänä on varmistaa toiminnassa ilmenevien riskien tehokas tunnistaminen ja käsitteleminen, eli että riskienhallinnan toimenpiteet ja käytännöt minivoivat epäsuotuisia ja lisäävät toivottuja lopputulemia yrityksen toiminnassa. (Shortreed 2010, 101–102; Shenkir, Barton & Walker 2010, 442)

Ihannetilanteessa riskienhallinnan prosessi olisi mukana jokaisessa yrityksen päätöksentekotilanteessa. Sen tarkoituksena on varmistaa, että sekä yrityksen johdon että sen työntekijöiden tekemien päätösten taustalla olisi aina rutiininomainen arviointi siitä, mitä riskejä päätökseen liittyy ja miten niitä voidaan hallita, sekä millaisia vaikutuksia kyseisillä riskeillä voi olla suhteessa organisaation tavoitteisiin ja toimintaan. Tavoitteena on siten saada päätöksentekijät tekemään tietoisia päätöksiä siitä, onko jonkin riskin ottaminen ylipäättään tarpeen suhteessa tavoitteiden saavuttamiseen, onko se organisaation riskinottohalun ja -sietokyvyn rajoissa ja mihin kaikkialle toiminnassa riskin ottaminen voi vaikuttaa. Mikäli riski päätetään ottaa, on puolestaan mietittävä miten sitä voidaan riskienhallinnan toimenpitein käsitellä, jotta siitä koituvat mahdolliset negatiiviset vaikutukset saataisiin minimoitua ja vastaavasti positiivisia vaikutuksia varmennettua. (Shortreed 2010, 97–98; Shenkir, Barton & Walker 2010, 448)

Yrityksen riskienhallinnan kenttä vaihtelee organisaatiossa rutiininomaisesta toiminnasta, jonka riskit ovat pääsääntöisesti tunnistettavissa ja keinot niiden hallintaan omaksuttu, toiseen ääripäähän kuten strategiseen suunnitteluun ja päätöksiin, joihin liittyy paljon ennustamattomuutta ja epävarmuutta tulevasta. Tästä huolimatta riskienhallinnan prosessin tulisi istua kaikkialle toimintaan, ollen sisällöltään sopeutettavissa kulloiseenkin asiayhteyteen istuvaksi. (Shortreed 2010, 103–104)

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessi käsittää tyypillisesti riskienhallintaprosessin kontekstin ymmärtämisen, riskien tunnistamisen, riskien arvioinnin ja analysoinnin, sekä riskien käsittelyn eli mahdollisten riskienhallinnan toimenpiteiden toteutuksen aiempien vaiheiden perusteella. Seuranta ja valvonta, avoin kommunikaatio sekä eri osapuolten konsultointi riskeihin ja niiden hallintaan liittyen puolestaan tukevat riskienhallinnan prosessia sen kaikissa eri vaiheissa. (Shortreed 2010, 97). Ohessa käydään tarkemmin läpi riskienhallinnan prosessin eri vaiheiden sisältöä.

3.4.1 Riskienhallintaprosessin kontekstin ymmärtäminen

Siinä missä yrityksen riskienhallinnan kontekstin ymmärtäminen tuli varmistaa jo luotaessa riskienhallinnan viihtekehystä, tarkoittaa se prosessin yhteydessä vastaavien, sekä yrityksen ulkoisten että sisäisten tekijöiden, huomioimista yksityiskohtaisemmalla tasolla. Tällöin niiden arviointi tapahtuu sen valossa, miten ne kytkeytyvät kuhunkin arvioitavaan tilanteeseen

sekä mitkä tekijät ovat yrityksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta merkittävimpiä. (ISO 2009, 15)

Riskienhallinnan prosessissa huomioitava ulkoinen ympäristö käsittää vastaavat tekijät kuin mitä riskienhallinnan kontekstin ymmärtämisen yhteydessä luvussa 3.2 kuvailtiin. Niitä tarkastellaan pyrkien tunnistamaan epävarmuustekijöitä, joilla voi olla joko positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia yrityksen tavoitteisiin. Sisäisellä ympäristöllä puolestaan tarkoitetaan riskienhallinnan prosessin yhteydessä kaikkea yrityksen sisältä kumpuavaa, mikä voi vaikuttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen tai sen riskienhallinnan tehokkuuteen. Sisäisen ympäristön osalta tarkastelu tapahtuu niin ikään samojen tekijöiden valossa kuin viitekehystä luotaessa. (ISO 2009, 15)

Riskienhallintaprosessin konteksti vaihtelee eri puolilla organisaatiota sekä yrityksen että sen toimintojen kulloistenkin tarpeiden mukaisesti. Riskienhallinnan prosessi voi kytkeytyä toimintaan niin yksittäisen prosessin, yksikön, projektin, tuotteen, palvelun tai vaikkapa tietyn riskikategorian mittakaavassa. Kohdattavia riskitekijöitä tulee arvioida paitsi näiden, myös yhtiötason mittakaavassa. Riskienhallintaprosessin yhteydessä kontekstin ymmärtämisen tarkoituksena on varmistaa kulloistenkin riskienhallinnan käytäntöjen ja toimenpiteiden olevan suhteutettu oikein kulloisiinkin tilanteisiin sekä organisaation asettamien tavoitteiden saavuttamiseen nähden. (ISO 2009, 16)

3.4.2 Riskien kartoittaminen

Riskien kartoittamisella tarkoitetaan riskien tunnistamisen, analysoinnin ja arvioinnin prosessia. Käytännössä näitä kolmea voidaan tehdä sekä samanaikaisesti että erikseen, riippuen mikä riskien kartoittamisen kannalta kulloinkin on luontevinta. Siinä missä edellä käsitellyn riskienhallinnan kontekstin ymmärtäminen on riskien kartoittamisen ennakoedellytys, toimii kartoittaminen puolestaan pohjana soveltuvien riskienhallintakeinojen suunnittelulle ja toteuttamiselle. (Shortreed 2010, 108)

Riskien tunnistaminen

Yrityksen tulisi pyrkiä mahdollisimman kattavasti tunnistamaan toimintaansa ja asettamiensa tavoitteiden saavuttamista uhkaavia riskejä. Tunnistamisen yhteydessä huomioidaan sekä ris-

kien lähteet, mihin kaikkialle toimintaan riskin realisoituminen voi vaikuttaa, että riskitapah-
tummat, joiden myötä riski voi realisoitua. Erilaisten uhkien ohella tulisi pyrkiä tunnistamaan
myös potentiaalisia liiketoimintamahdollisuuksia. (ISO 2009, 17)

Riskien tunnistamisessa liikkeellelähtö tapahtuu paitsi asetettujen tavoitteiden ja niihin vai-
kuttavien tekijöiden, myös riskienhallinnan muun kontekstin ymmärtämisestä. Osa näistä te-
kijöistä kumpuaa organisaation sisäisestä toiminnasta ja ovat siten yrityksen itsensä kontrol-
loitavissa. Osa sen sijaan on lähtöisin yrityksen ulkopuolelta, eivätkä ole yrityksen kontrol-
lointimahdollisuuksien piirissä. Tällöin riskienhallinnan pääpaino onkin kyseisiin ulkoisiin
riskitekijöihin varautumisessa ja hallintakeinojen ennalta suunnittelussa. Tärkeää on tunnistaa,
mitkä tekijät ovat edellytys kuhunkin tavoitteeseen pääsemiselle ja mitkä tekijät muutoin voi-
vat vaikuttaa niihin pääsemiseen tai niiden saavuttamatta jäämiseen. Huomiota tulee kiinnittää
ensisijaisesti niihin tavoitteisiin ja tekijöihin, jotka ovat kriittisimpiä toiminnalle, ja edetä nii-
den jäljiltä tärkeysjärjestyksessä eteenpäin. (Del Bel Belluz 2010, 285–287)

Riskien tunnistamiseen käytettävät keinot vaihtelevat organisaatioittain, jokaisen soveltaessa
luontaisesti omaan toimintaansa parhaiten istuvia menetelmiä. Niin ikään riskien tunnistami-
sessa mukana olevat kohderyhmät määritetään suhteessa kartoitettavaan kokonaisuuteen ja
siihen kytkeytyviin vastuisiin. Riskien tunnistamismenetelmiä ovat muun muassa haastattelut,
kyselyt, aivoriihet ja workshopit, itsearviointit, sekä SWOT- ja skenaarioanalyysit. Hyödylli-
siä lähestymistapoja ovat myös liiketoiminnan prosessien kuvaaminen ja niihin liittyvien ris-
kitekijöiden analysointi, sekä vuokaavioiden piirtäminen. Lisäksi yritys voi peilata omia ris-
kienhallinnan käytäntöjään ja riskejään suhteessa muihin yrityksiin ja toimialoihin, sekä tar-
vittaessa käyttää apunaan konsultteja tai muita yrityksen ulkopuolisia asiantuntijoita. (Shen-
kir, Barton & Walker 2010, 443) On kuitenkin huomioitava, että yrityksen kohtaamien riski-
tekijöiden tunnistamisen vaatiessa syvempää tietämystä ja osaamista yrityksen toiminnasta ja
prosesseista, ei konsulttien käyttö suoranaisesti tuo vastauksia yrityksen kohtaamasta riski-
kentästä saati sen hallintakeinoista.

Riskien analysointi ja arvioiminen

Riskien analysoinnilla tarkoitetaan tarkemman ymmärryksen luomista tunnistetuista riskeistä.
Se toimii pohjana riskien arvioinnille sekä tarvittavien riskienhallintatoimenpiteiden suunnit-

telulle ja toteuttamiselle. Lisäksi analysoinnin avulla saadaan kattavaa tietoa erilaisista riskitekijöistä yrityksen päätöksentekoprosessien tueksi. (ISO 2009, 18)

Riskien analysointi käsittää niiden mahdollisten, sekä positiivisten että negatiivisten seurausten arviointia, toimintaan aiheutuvien vaikutusten hahmottamista, riskien lähteiden tunnistamista sekä niiden realisoitumisen todennäköisyyksien arviointia. Arvioinnissa hyödyllistä on ottaa huomioon seuraukset ja todennäköisyydet sekä todennäköisimmässä että pahimmassa mahdollisessa skenaariossa. Tärkeää on myös tunnistaa eri riskien välisiä riippuvuussuhteita sekä toiminnassa ilmeneviä riskikeskittymiä. (ISO 2009, 18; Del Bel Belluz 2010, 285)

Riskien arviointi puolestaan tarkoittaa tunnistettujen ja analysoitujen riskien vertaamista yrityksen määrittämiin riskikriteereihin, toisin sanoen sen riskinsietokykyyn ja -ottohaluun. Riskien arviointi ja niiden kriittisyys toiminnan kannalta toimii perustana riskienhallintatoimenpiteiden suunnittelulle ja toteuttamiselle, sekä niihin liittyvälle päätöksenteolle. Arvioinnin perusteella pystytään hahmottamaan, mihin tekijöihin kannattaa panostaa eniten ja mitkä mahdollisesti jätetään huomioimatta. (ISO 2009, 18)

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan peruseriaatetta eli organisaatiolähtöisyyttä noudatellen, myös riskien analysoinnin ja arvioimisen osalta kunkin yrityksen tulee löytää sille itselleen parhaiten soveltuvat käytännöt. Siinä missä jokin organisaatio voi kehittää itselleen tarkat euromääräiset, esimerkiksi liikevoittoon perustuvat arviointimenetelmät, käyttää toinen puhtaasti kvalitatiivisia menetelmiä ja kolmas näiden välimuotoa. Vastaavasti osa yrityksistä voi keskittyä erityisesti riskien potentiaalisten seurausten arvioimiseen, siinä missä toiset painottavat riskien todennäköisyyden arviointia. Kuhunkin tilanteeseen soveltuvat riskien arviointimenetelmät ovatkin aina riippuvaisia tarkasteltavasta riskikentästä, toiminnan luonteesta ja tavoitteista, sekä organisaation näkemyksestä mikä menetelmä sille itselleen on kaikkein hyödyllisin. (Shenkir, Barton & Walker 2010, 444–448)

Huomionarvoista on myös, että riskeihin liittyvän epävarmuuden vuoksi niitä ei voida täysin mitata, vaan on keskityttävä arvioimaan ja ennustamaan tulevaisuutta. Tärkeää onkin muistaa erottaa, milloin puhutaan arvioitaessa tehdyistä oletuksista, ja milloin puolestaan johonkin riskitekijään liittyvistä faktoista. Toiminnan kannalta kriittisimpien riskien kohdalla tyypillistä on pyrkiä viemään riskien arviointi ja analysointi mahdollisimman pitkälle, siinä missä pie-

nempien vaikutusten omaavien riskien osalta voidaan luottaa myös aiempiin kokemuksiin perustuviin tuntemuksiin. (Del Bel Belluz 2010, 285).

3.4.3 Riskien käsittely

Riskien käsittelyllä tarkoitetaan niille soveltuvien tarpeellisten riskienhallintatoimenpiteiden valintaa, suunnittelemista ja toteuttamista. Riskienhallintatoimenpiteiden valinnan tulee olla tapauskohtaista, perustuen niiden toteuttamisen kustannuksiin suhteessa niiden jäljiltä jäävän riskin ottamisesta saatavaan hyötyyn. (ISO 2009, 19)

Riskien käsittelyyn ja kontrollointiin on olemassa useita eri lähestymistapoja, joita sovelletaan tapauskohtaisesti myös yhdistellen. Ensimmäisenä kuitenkin pitää arvioida yrityksen määrittelemien riskinsietokyvyn ja -ottohalun puitteissa, pitäisikö päätöksenteon kohteeseen liittyvä riski pyrkiä välttämään, vai hyväksytäänkö sen olemassaolo tiettyihin tavoitteisiin pyrittäessä. Hyväksyttäessä riski tulee määritellä tarvittavat riskienhallintatoimenpiteet, jotta riski olisi organisaation riskinottohalun rajoissa. Riskien käsittelyvaiheessa tunnistetaan usein myös uusia niihin liittyviä riskejä, jotka tulee vastaavasti analysoida ja arvioida niiden mahdollisesti tarvitsemien riskienhallintatoimenpiteiden suunnittelemiseksi. (ISO 2009, 19–20; Shortreed 2010, 105; Shenkir, Barton & Walker 2010, 448)

Riskienhallinnan toimien tehokkuutta puolestaan arvioidaan analysoimalla, onko toimenpiteiden toteuttamisen jäljiltä jäljellä oleva jäännösriski yrityksen riskien arviointikriteerien kannalta hyväksyttävä. Mikäli riskiä ei voida vielä hyväksyä, valitaan ja toteutetaan mahdollisia uusia riskienhallintatoimenpiteitä ja arvioidaan niiden tehokkuutta. Mikäli riski muodostuu toiminnan kannalta liian suureksi, eikä sitä saada hyväksyttävälle tasolle, tulee riski mahdollisuuksien mukaan jättää ottamatta. (Shenkir, Barton & Walker 2010, 448)

Yleisiä riskienhallintakeinoja ovat riskien välttäminen, vähentäminen, hyväksyminen tai omalla vastuulla pitäminen, riskien siirtäminen sekä riskien jakaminen. *Riskien välttämällä* tarkoitetaan esimerkiksi jonkin investoinnin hylkäämistä sen riskisyyden vuoksi. Mikäli välttämistä käytettäisiin liiketoiminnassa laajasti, eikä yritys ottaisi toiminnassaan lainkaan riskejä, se tuskin saavuttaisi tavoitteitaan. (Vaughan 1997, 18; Erola & Louto 2000, 81) Mahdollisuuksien mukaan riski voidaan välttää myös *poistamalla riskin lähde* toiminnasta. *Riskien vähentämällä* puolestaan tarkoitetaan joko riskin todennäköisyyden tai sen seurausten pie-

nentämistä. Mikäli riskin toteutumisen todennäköisyyden pienentämiseksi ei ole riittävästi tehtävissä, kannattaakin panostaa sen seurausten vähentämiseen. (Aabo, Fraser & Simkins 2005, 68; ISO 2009, 19; Vaughan 1997, 18; Erola & Louto 2000, 81)

Riskien hyväksyminen on luultavasti yleisin riskienhallintakeino liiketoiminnassa. Hyväksyminen voi olla sekä tietoista että tiedostamatonta: yritys joko on tietoisesti hyväksynyt riskin olemassaolon toiminnassa ja sen pitämisen omalla vastuulla, tai vaihtoehtoisesti epäonnistunut tunnistamaan riskin eikä siten ole osannut varautua sen olemassaoloon. (Vaughan 1997, 19–20; Erola & Louto 2000, 28) *Riskien siirtämisellä* puolestaan tarkoitetaan riskien siirtämistä riskilajista riippuen esimerkiksi sopimuksilla, vakuutuksilla ja erilaisilla rahoitusinstrumenteilla. Riskiä voidaan siirtää myös ajallisesti muuttamalla esimerkiksi jonkin hankkeen toteutusaikataulua. Riskin siirtämisellä ei aina välttämättä pystytä kokonaisuudessaan välttämään riskin vaikutuksilta, mutta ainakin niitä voidaan vähentää. (Vaughan 1997, 19–20; Erola & Louto 2000, 81; Shortreed 2010, 104)

Riskien jakaminen yhdistää sekä riskien siirtämisen että vähentämisen tekniikoita. Riskejä jaettaessa niiden realisoitumisen mahdollisuus siirretään jonkin yhteisen ryhmittymän kannettavaksi, vähentäen organisaatioiden kantamaa riskitaakkaa jakamalla riski isomman ryhmän kesken. (Aabo, Fraser & Simkins 2005, 68; ISO 2009, 19; Vaughan 1997, 18; Erola & Louto 2000, 81)

Käytännössä riskienhallintatoimenpiteet koostuvat sekä riskien todennäköisyyden pienentämisestä, eli riskien välttämisestä tai ehkäisemisestä, että niiden potentiaalisten seurausten minimoimisesta ja realisoitumiseen ennalta varautumisesta. Tyypillisesti riskien ehkäisemisen ja välttämisen kustannukset koituvat riskien seurausten minimoinnin kustannuksia pienemmiksi, jonka vuoksi ensisijaisesti riskienhallinnan painopiste kannattaisikin suunnata niihin. Sen sijaan niiden merkittävien riskien osalta, jotka eivät ole yrityksen itsensä kontrolloitavissa, on tärkeää panostaa ennalta varautumiseen. (Del Bel Belluz 2010, 293–294)

3.4.4 Riskien seuranta ja kommunikointi

Riskin seurannalla tarkoitetaan niiden valvontaa ja reagoitua riskien tilanteissa ilmenevien muutosten mukaisesti. Siinä missä toiminnan kannalta merkittäviä riskejä on seurattava aktiivisesti, riittää vähemmän merkittävien riskien kohdalla passiivisempi seuranta. Seuranta on

olennainen osa riskienhallintaprosessia, ja se kulkee käsi kädessä riskienhallinnan kommunikoinnin ja raportoinnin kanssa. (Shortreed 2010, 109; Shenkir, Barton & Walker 2010, 449)

Avointa kommunikointia sekä yrityksen sisäisten että soveltuvin osin sen ulkoisten sidosryhmien kanssa tulisi tapahtua prosessin kaikissa eri vaiheissa, jotta varmistetaan olennaisten tahojen olevan tietoisia eritasoiseen päätöksentekoon liittyvistä epävarmuustekijöistä, miten ne voivat vaikuttaa toimintaan, sekä mitä toimenpiteitä ne mahdollisesti vaativat. Ollakseen tehokasta kommunikoinnin ja konsultoinnin tulee olla kaksisuuntaista, kattaen tiedonkulun riskeistä ja niiden mahdollisista vaikutuksista eri puolille toimintaa sekä alhaalta ylös että ylhäältä alas organisaation eri tasojen välillä. (ISO 2009, 14–15; Shortreed 2010; 109–110)

4 KOKONAISVALTAISEN RISKIENHALLINNAN IMPLEMENTOINTI

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan implementoinnilla tarkoitetaan luvussa 3 käsiteltyjen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan osatekijöiden kytkemistä osaksi yrityksen liiketoimintaa. Vaihtoehtoisesti voidaan puhua myös kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisesta. Käytännössä se pitää sisällään luvussa 3 kuvattujen riskienhallinnan sitoutumisen ja ymmärryksen varmistamisen, viitekehyksen ja prosessin luomisen, sekä niiden kytkemisen osaksi yrityksen toimintaa.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan potentiaalisia hyötyjä ja sen liiketoiminnallista lisäarvoa käsiteltiin luvussa 2.3. Kyseisten hyötyjen saavuttaminen puolestaan on suoraan riippuvaista yrityksen kyvystä luoda toimintaansa soveltuva kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulman mukainen viitekehys ja -prosessi sekä niiden toimintaan kytkemisen onnistumisesta. Implementoinnin onnistumisen edellytyksenä on myös omattava kattava käsitys yrityksen toiminnassaan kohtaamasta riskien kokonaisuudesta, sekä yrityksessä jo olemassa olevista riskienhallinnan käytännöistä ja niiden kehittämistarpeista. (ISO 2009, 9; Shortreed 2010, 111)

4.1 Kehitystarpeiden analysointi ja pilottitutkimus

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan implementoinnin perustana on yrityksen riskienhallinnan nykytilan vertailu suhteessa siihen, mitä riskienhallinnan kehitystoimilla tavoitellaan. Käytännössä tämä tapahtuu vertaamalla yrityksessä jo vallitsevia riskienhallinnan käytäntöjä ja muita osatekijöitä joko riskienhallinnan standardien kuvailemiin, toimialalla suositeltuihin tai esimerkiksi tutkimusten ja kirjallisuuden esittelemiin kokonaisvaltaisiin käytäntöihin. (Shortreed 2010, 111)

Luvussa 3 läpikäytyjen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan osatekijöiden mukaisesti, olennaisia vertailtavia tekijöitä ovat siten riskienhallintaan sitoutuminen ja sen merkityksen ymmärtäminen yrityksessä, sen toiminnan eri tasoilla kohdattavien riskien tiedostamisen ja hallinnan taso, kyseisten riskien hallintaan liittyvät vastuut ja niiden selkeys eri puolilla organisaatiota, riskien kartoittamisen, hallintatoimenpiteiden toteuttamisen sekä riskien seurannan käytännöt, vuorovaikutus ja tiedonkulku kohdattavista riskeistä, mahdollisesti jo määritellyn riskienhal-

lintapolitiikan sisältö ja sen toteutuminen toiminnassa, sekä yleinen riskienhallintakulttuuri ja -ymmärrys organisaatiossa.

Yrityksen riskienhallinnan merkittävimpien kehityskohteiden määrittämisen ohella kehitystyön pohjaksi on suhteessa traditionaalisen riskienhallinnan näkökulmaan tärkeää omata kattava käsitys toiminnassa kohdattavista strategisista, liiketoiminnallisista ja operatiivisista riskeistä. Mikäli johonkin näistä liittyen yrityksen kohtaamaa riskikenttää ei entuudestaan ole organisaatiossa systemaattisesti kartoitettu, on niihin liittyvän pilottitutkimuksen toteuttaminen ensiarvoista. Samalla pystytään testaamaan riskienhallinnan viitekehyksen ja prosessin luontia varten hahmoteltujen riskienhallinnan käytäntöjen toimivuutta käytännössä, miten ne istuvat toimintaan, sekä miten niitä mahdollisesti tulisi vielä muokata. Lisäksi saadaan kokemusta ja tietoa riskienhallinnan implementoinnissa kohdattavista haasteista ja onnistumisista. (Meulbroek 2002, 83–85; Nocco & Stulz 2006, 335–337; Shortreed 2010, 110–111)

Pilottitutkimuksen toteuttamisesta riskienhallinnan kehitystyön alkutaipaleella onkin saatavissa laajasti hyötyä. Lähtötilanteen kartoittamisesta saatujen kokemusten ja riskikentän paremman ymmärtämisen pohjalta pystytään tekemään yrityksen johdolle perusteellinen suunnitelma riskienhallinnan kehittämiseksi, kattaen esityksen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehystä sekä suositukset sen implementoimiseksi käytännössä. Samalla tämä edesauttaa yrityksen ja sen johdon sitouttamista riskienhallinnan kehittämiseen sen sisällöstä ja potentiaalisista hyödyistä viestien, riskienhallinnalle määriteltyjen tavoitteiden ja periaatteiden hyväksymistä, sekä luodun riskienhallinnan kehittämissuunnitelman toimeenpanoa. (Shortreed 2010, 110–111)

Myös luvussa 2.3.2 mainitussa Aabon, Fraserin ja Simkinsin Hydro Onen riskienhallinnan kehittämistä koskevassa tapaustutkimuksessa kehitystyössä liikkeellelähtö tapahtui lähtötilanteen analysoinnista sekä riskien pilottikartoituksesta. Riskeistä saatavan tietämyksen ja riskiajattelun parantumisen ohella pilottikartoitus auttoi Hydro Onea riskienhallinnan kehittämisen potentiaalisten hyötyjen todistamisessa, että myös riskienhallintaan sitouttamisessa. (Aabo, Fraser & Simkins 2005, 73–74)

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ja riskien kartoittamisen edellytyksiä, kuten yrityksen riskienhallinnan kontekstin ymmärtämistä, käsiteltiin edellä riskienhallinnan osatekijöiden yhteydessä luvussa 3. Erilaisia riskien kartoitustapojen yhteydessä luvussa 3.4.2. puolestaan

todettiin, että yritykset voivat kartoittaa kohtaamiaan riskejä useilla eri menetelmillä, kuten haastatteluilla, kyselyillä, workshopeilla ja skenaarioanalyysillä. Tärkeintä on, että valittavat menetelmät istuvat luontevasti yrityksen toimintaan ja kartoitettavaan kokonaisuuteen.

4.2 Riskienhallinnan osatekijöiden kytkeminen toimintaan

Tukeakseen aidosti liiketoimintaa, riskienhallinnan tulisi olla yksi organisaation johtamisen aspekti. Siten kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehys ja prosessi on sovittava osaksi yhtiötasoisia strategisia ja operatiivisia käytäntöjä (ISO 2009, 7). Yhtä oikeaa tapaa tämän kytköksen luomiseen ei ole, vaan jokaisen yrityksen tulee pyrkiä löytämään itselleen luontevat tavat riskienhallinnan kytkemiseksi toimintaansa.

Tukeakseen toimintaa parhaalla mahdollisella tavalla, määriteltävä riskienhallinnan viitekehys tulisi kuitenkin sovittaa yhteen yrityksen strategisen ja liiketoiminnallisen suunnittelun ja päätöksenteon kanssa. Viitekehysten ja prosessin implementoinnin tavoitteena on kattavan riskienhallinnan kontekstin hahmottamisen, riskitekijöiden tunnistamisen ja toteutettavan riskien arvioinnin kautta myös selkeyttää toiminnan prioriteetteja sekä niihin liittyviä riskitekijöitä. (Shenkir, Barton & Walker 2010, 442; ISO 2009, 12–13)

Yrityksen riskienhallinnan viitekehysten osalta implementointivaihe edellyttää myös sille soveltuvan toimeenpanostrategian ja aikataulun määrittämistä, joiden mukaan viitekehysten elementit pyritään sovittamaan yhteen yrityksen liiketoimintaprosessien kanssa. Erityisen tärkeää on varmistaa, että riskienhallinnan käytäntöjen kautta saatava informaatio liitetään osaksi yrityksen päätöksentekoa niin sen tavoitteiden laadinta- kuin niiden toteutusvaiheissa. Tämä merkitsee myös määriteltävän riskienhallinnan prosessin kytkemistä osaksi kaikkia sen kannalta olennaisia toiminnan ulottuvuuksia. (ISO 2009, 12–13)

Riskienhallinnan osatekijöiden onnistuneen luomisen ja toimintaan kytkemisen edellytyksiä käsitellään tarkemmin luvussa 4.5.

4.3 Riskienhallinnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen

Riskienhallinnan seurannalla tarkoitetaan riskienhallintaan sitoutumisen sekä määriteltyjen viitekehyksen ja prosessin toimivuuden arviointia suhteessa yrityksen tavoitteisiin, tarpeisiin ja toimintaan. Seurannan avulla on tarkoitus varmistaa, että riskienhallinnan viitekehys ja prosessi tukevat toimintaa asianmukaisella ja tehokkaalla tavalla myös muuttuvien tilanteiden ilmetessä. Osana sitä tulisi arvioida myös viitekehyksessä määriteltyjen riskienhallinnan käytäntöjen toteutumista ja relevanttiutta toiminnassa, kuinka riskienhallinnalle asetetut tavoitteet ovat toteutuneet, sekä mitä hyötyjä sen kautta on saavutettu. (ISO 2009,13)

Riskienhallinnan jatkuvalla kehittämisellä puolestaan tarkoitetaan, että riskienhallinnan viitekehykseen ja prosessiin tehdään myös muutoksia tarpeiden niin vaatiessa, kehittäen näin sekä riskienhallinnan käytäntöjä että kulttuuria edelleen. Kehittämistarpeiden arviointi ja niiden toteuttaminen tapahtuu riskienhallinnan seurannan ja arvioinnin perusteella, tarkoituksenaan johtaa parannuksiin yrityksen riskienhallinnan käytännöissä ja kulttuurissa. (ISO 2009, 13)

4.4 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan implementoinnin karikot

Tapaustutkimusten vähyydestä huolimatta kokonaisvaltaisen riskienhallinnan soveltamista yritysten keskuudessa ja siihen liittyviä käytäntöjä on tutkittu viimeisen vuosikymmenen aikana melko paljon. Eri tutkimusten toteuttajia ovat riskienhallinnan asiantuntijapalveluita tarjoavat yritykset, jotka julkaisevat suurelle kohdejoukolle suunnattuja kyselytutkimuksia lähes vuosittain. Tutkimusten pitäessä sisällään useita eri kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan liittyviä аспекteja, on yksi niiden hyödyllisimmistä osa-alueista yritysten riskienhallinnan kokonaisvaltaistamisessa ja sen mukaisten käytäntöjen implementoinnissa kohtaamat karikot ja haasteet.

Marsh ja RIMS (the Risk Management Society) havaitsivat yritysten kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käytäntöjä koskevissa kansainvälisissä tutkimuksissaan vuosina 2010 ja 2011 merkittävimpinä riskienhallinnan implementoinnin karikkoina pidettyjen tekijöiden pysyneen lähes muuttumattomina. Vuonna 2010 yli 400:n ja vuonna 2011 yli tuhannen osanottajan vastauksien perusteella isoimmaksi ongelmaksi osoittautui siiloutuneet riskienhallinnan vastuut ja käytännöt, sekä eri toimintojen liian vähäinen yhteistyö ja vuorovaikutus. Tätä mieltä olivat

kumpanakin vuonna noin 40 % vastaajista. Lähes yhtä merkittävänä pidettiin riskienhallinnan asiantuntemuksen ja ymmärryksen puutetta organisaatiossa. Muina merkittävinä esteinä (noin 30 % vastaajista) pidettiin organisaatorakennetta, vajaata riskienhallinnan edustusta johtotasolla, johdolle relevantin, kohdattaviin riskeihin liittyvän tiedon puuttumista, riskienhallinnan epäonnistunutta kytkemistä yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin, sekä riskienhallinnan hyötyjen ja lisäarvon heikkoa esilletuomista ja viestimistä. (Marsh & RIMS 2010, 13; Marsh & RIMS 2011, 6)

Myös Accenture havaitsi vastaavassa tutkimuksessaan vuonna 2011 samansuuntaisia tuloksia, eritellen yritysten riskienhallinnan kehittämisessä kohtaamiksi haasteiksi muun muassa juuri riskienhallinnan siiloutuneisuuden eri toimintoihin ja näiden välisen vuorovaikutuksen puutteen, riskienhallinnan epäselvän kytkeytymisen yrityksen toimintaan ja strategiaan tavoitteisiin, sekä heikon sitoutumisen riskienhallinnan kehittämiseen ja käytäntöihin. Lisäksi nousi esille riskien jatkuva monimuotoistuminen ja riskienhallinnan käytäntöjen mukauttaminen niitä vastaaviksi, sekä yrityksessä vallitsevat epärealistiset odotukset suhteessa riskienhallinnan kehittämistoimenpiteisiin ja niistä saataviin välittömiin tuloksiin. (Accenture 2011, 27–32).

Syksyllä 2008 yli 700 amerikkalaisen yrityksen riskienhallinnan nykytilaa tutkiessaan, Beasley, Branson & Hancock puolestaan havaitsivat, että suurimmiksi kokonaisvaltaisen riskienhallinnan implementoinnin karikoiksi koettiin yritysten rajalliset resurssit ja niiden riittämättömyys riskienhallinnan kehittämiseen. Vastaajista 60 prosenttia piti näitä molempia hyvin merkittävinä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan implementoinnin esteinä. Kolmanneksi merkittävimmäksi tekijäksi nousi kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta koetun lisäarvon puuttuminen (48 %). Seuraavaksi merkittävimpinä karikkoina koettiin yrityksen johdon epäonnistunut riskienhallinnan johtaminen ja asiantuntemuksen puute (38 %), sekä mielikuva riskienhallinnan lisäämästä byrokratiasta (37 %). Sen sijaan vain 5 prosenttia vastaajista koki lakien tai säännösten asettamat rajoitukset riskienhallinnan kehittämisen esteinä. (Beasley, Branson & Hancock 2009, 8-9)

Vastaavanlaisia tuloksia on esittänyt myös Deloitte. Tutkiessaan yli 200 kanadalaisen yrityksen kokonaisvaltaista riskienhallintaa ja sen implementoinnin esteitä vuonna 2007 Deloitte havaitsi, että kokonaisvaltaisen riskienhallinnan implementointiin liittyvät haasteet liittyvät yltäatasolla kolmeen eri teemaan: yrityksen rajallisiin resursseihin ja niiden priorisointiin, ko-

konaisvaltaisen riskienhallinnan kytkemiseen yrityksen tavoitteisiin, sekä riskienhallinnan käytäntöjen jatkuvuuden turvaamiseen.

Aonin samana vuonna toteuttama tutkimus korostaa niin ikään resurssien riittämättömyyttä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan implementoinnin haasteena. Myös muut havaitut haasteet ovat linjassa edellä mainittuihin tutkimuksiin, pitäen sisällään tekijöitä kuten riskienhallinnan lisäarvon heikko ymmärtäminen ja epäonnistuminen sen kommunikoinnissa, riskienhallinnan asiantuntemuksen puuttuminen, vastuiden ja roolien epäselvyys, jalkauttamissuunnitelman puuttuminen tai epäselvyys sekä johdon heikko tuki. (Aon 2007, 39)

Vuonna 2006 myös Schrøder törmäsi tutkimuksessaan edellä esitettyihin kokonaisvaltaisen riskienhallinnan karikoihin tutkiessaan tanskalaisten yritysten riskienhallinnan käytäntöjä (Schrøder 2006, 73-83).

Mankins & Steele puolestaan havaitsivat tutkiessaan vuonna 2005 lähes kahtasataa liikevaihdoltaan yli 500 miljoona dollaria ylittävää yritystä kautta maailman, että heikko toiminnallinen tehokkuus johtuu mitä suurimmassa määrin yrityksen epäonnistuneesta riskienhallinnasta. Tutkimuksessaan he vertasivat yritysten toteutunutta liiketulosta niiden liiketoimintasuunnitelmissaan tekemiin ennusteisiin havaiten, että yritykset saavuttivat keskimäärin vain 63 % asettamistaan taloudellisista tavoitteista. Erityishuomiota Mankins ja Steele kiinnittivät siihen, mistä havaittu kuilu odotetun tuloksen ja toteutuneen tuloksen välillä johtuu. Tutkimuksensa tuloksina he erittelevät siitä noin 16 prosenttia olevan yrityksen tavoitteiden selkeyteen ja niiden kommunikointiin, sekä roolien ja vastuiden selkeyteen liittyviä tekijöitä. 15 prosenttia puolestaan kumpusi epäonnistuneesta resurssien kohdentamisesta ja varmistamisesta, siinä missä vain 6 prosenttia johtui odottamattomista, ulkoisista tai muutoin yrityksen kontrollien ulottumattomissa olevista tekijöistä. Tulosten pohjalta yrityksen johdon tulisikin kiinnittää toiminnassaan erityistä huomiota kyseisiin osa-alueisiin ja siihen, miten ne on yrityksessä hoidettu. (Mankins & Steele 2005, 66–68; Del Bel Belluz 2010, 280).

Vuonna 2003 Kleffner, Lee & Mcgannon puolestaan totesivat suurimmiksi jalkauttamisen ongelmiksi riskienhallintaa tukemattomat toimintarakenteet, yleisen muutosvastarinnan, riskienhallintaosaamisen ja sen merkityksen ymmärtämisen puutteet sekä riskien riippuvuuksien mittaamisen haastavuuden. (Kleffner, Lee & Mcgannon 2003, 54; 61)

4.5 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan implementoinnin onnistumisen edellytykset

Kuten edellä luvussa 4.4 havaittiin, viimeaikaisissa yritysten kokonaisvaltaista riskienhallintaa ja sen implementoinnin haasteita käsittelevissä tutkimuksissa esitetyt tulokset ovat hyvin samankaltaisia toteutustahosta ja kontekstista riippumatta. Havaittujen karikkojen huomiointi onkin tärkeää kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käytäntöjen kehittämisessä onnistumisen sekä lisäarvoa tuottavan riskienhallinnan saavuttamisen kannalta.

Tutkimusten perusteella kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kehittämisessä ja sen implementoimisessa olennaisia tekijöitä ovat:

- riskienhallinnan kytkeminen yrityksen strategiaan, tavoitteisiin ja toimintaan
- riskienhallinnan ymmärryksen lisääminen, sitouttaminen ja resurssien varmistaminen
- olemassa olevien riskienhallinnan käytäntöjen yhtenäistäminen
- riskienhallinnan vastuiden tarkoituksenmukainen organisointi
- vuorovaikutuksen ja tiedonkulun varmistaminen
- riskienhallinnan jatkuvuuden turvaaminen

Ohessa käsitellään tarkemmin näiden merkitystä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mukaisen käytäntöjen onnistuneessa luomisessa ja toimintaan kytkemisessä.

4.5.1 Riskienhallinnan kytkeminen yrityksen strategiaan, tavoitteisiin ja toimintaan

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan omaksumisen kannalta edellytyksenä on, että sen tavoitteet ja käytännöt ovat linjattu yhdenmukaisesti suhteessa yrityksen strategiaan, tavoitteisiin ja toimintaan yleensä. Yksi suurimmista haasteista onnistuneen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan saavuttamisessa on juuri riskienhallinnan kytkeminen yrityksen strategiseen ja liiketoiminnalliseen suunnitteluun ja päätöksentekoon, ja sitä kautta toimintaan yleensä. Usein yritykset soveltavat toisistaan erillisiä toiminnan suunnittelun ja riskienhallinnan prosesseja ilman avointa kommunikointia niiden välillä, johtaen riskienhallinnan epäonnistumiseen. Toiseksi mahdollinen strategiakytkös voi rajoittua koskemaan vain strategian toteuttamisvaihetta ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista, sen sijaan että riskienhallinta kytkettäisiin

osaksi itse strategian laadintaa, tavoitteiden asettamista ja päätöksentekoa. (Henriksen & Uhlenfeldt 2006, 117–120; Schrøder 2006, 68-69; ISO 2009, 7-11)

Yrityksen merkittävimpien liiketoimintaprosessien ja riskienhallinnan käytäntöjen yhteen kytkemisen myötä riskienhallinnan informaatio kyetään ottamaan kattavasti huomioon eritasoisessa päätöksenteossa. Samalla varmistetaan erilaisten vaihtoehtojen punnitseminen oikeilla perusteilla eri riskiskenaarioita tunnistaen ja halliten strategisten ja toiminnallisten tavoitteiden saavuttamista uhkaavia riskitekijöitä, kuten myös niihin liittyviä mahdollisuuksia. (Andersen & Schrøder 2010, 180; ISO 2009, 7-11)

Yrityksen johdon, kuten myös muiden toiminnan tasojen, voi olla vaikea ymmärtää riskienhallinnan tuomia hyötyjä, puhumattakaan sen merkityksestä osana yrityksen strategian laadintaa ja strategista suunnittelua, saati itse strategian toteuttamista toiminnassa. Asiaa voidaan kuitenkin perustella helposti johdattamalla asianosaisia miettimään, kuinka hyvin liiketoiminnassa voi pärjätä sellaisilla strategisilla tavoitteilla ja strategialla, joiden laadinnassa ei ole otettu lainkaan huomioon niihin liittyviä, sekä yrityksen sisäisestä toiminnasta että sen ulkopuolelta kumpuavia riskejä, puhumattakaan kyseisten riskitekijöiden hallinnasta. Mikäli riskienhallinta ei ole yksi strategiatyössä havainnoitava aspekti, saatetaan tavoitteet painottaa väärin suhteessa niiden tavoitteluun liittyviin riskeihin, ja toisaalta myös todellisia liiketoimintamahdollisuuksia voi jäädä tunnistamatta. Vastaavasti, mikäli riskienhallinnan näkökulmaa ei huomioida liiketoiminnassa toteutettaessa yrityksen asettamaa strategiaa, voi sekä strategisten että toiminnallisten tavoitteiden saavuttaminen olla hyvinkin epävarmaa. (Beasley & Frigo 2010, 34–36; Shenkir, Barton & Walker 2010, 449; Schrøder 2006, 68-69)

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan onnistumisen edellytyksenä on myös, että strategisia ja toiminnallisia riskejä hallitaan johdonmukaisesti suhteessa toisiinsa. Eritasoisten riskien hallinnan yhteensovittaminen vaatii käytännössä yhtiötasoisien tavoitteiden ja strategian kääntämistä keskipitkän ja lyhyen aikajänteen strategiaksi ja tavoitteiksi. Vastaavasti strategisella tasolla tunnistettujen riskien vaikutuksia pitää arvioida myös muilla toiminnan tasoilla, ja toisinpäin. (Del Bel Belluz 2010, 298–299)

Yhteensovittaminen pitää sisällään myös vastuiden ja roolien määrittämisen näillä eri tasoilla, ja avoimen kommunikoinnin niiden välillä. Riskienhallintaan ja toiminnassa kohdattavaan riskikenttään liittyvän tiedon puolestaan tulisi kulkea organisaatiossa sekä alhaalta ylös että

ylhäältä alas, jotta varmistetaan asetettujen strategisten ja toiminnallisten linjausten pohjana olevan kattavat ja totuudenmukaiset tiedot yrityksen toiminnassaan kohtaamista riskitekijöistä. Jokaisen yrityksen johtajan, päällikön kuin työntekijänkin tulee varmistaa tavoitteidensa istuvan yksin tätä ylemmän tason tavoitteiden kanssa, ja että kyseisiin tavoitteisiin pyrittäessä noudatetaan yrityksessä määriteltyjä riskienhallinnan käytäntöjä sekä riskinottoperiaatteita. Jokainen taho organisaatiossa on osaltaan vastuussa yhtiötason tavoitteiden saavuttamisesta sekä niihin liittyvästä riskienhallinnasta ja sen raportoinnista. (Del Bel Belluz 2010, 298–300)

4.5.2 Ymmärryksen lisääminen, sitouttaminen ja resurssien varmistaminen

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käytäntöjen kehittämiseksi tulee pystyä esittelemään selkeät perusteet viestimällä yrityksen johdolle ja organisaatiolle tehokkaasti potentiaalisista hyödyistä ja kuinka se auttaa yritystä saavuttamaan asettamia tavoitteita (ISO 2009, 7-12).

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kehittämisen ja sen implementoinnin onnistumisen sekä yrityksen johdon ja toiminnan muiden tasojen riskienhallintaan sitouttamisen edellytyksenä on riskienhallinnan tarkoituksen ja sen potentiaalisten hyötyjen vahva kommunikointi. Riskienhallinnan käytäntöjen kehittämiseksi tulee pystyä esittelemään selkeät perusteet viestimällä tehokkaasti sen potentiaalisista hyödyistä ja kuinka riskienhallinta auttaa yritystä saavuttamaan asettamia tavoitteita. Kokonaisvaltainen riskienhallinta on tyypillisesti käsitteenä vieras ja sen sisällön ymmärrys vaihtelevaa, eikä sen etuja yleisesti osata hahmottaa ellei niitä tuoda esille konkreettisesti esimerkiksi yrityksen omaan toimintaan suhteuttaen. On myös tärkeää, että yrityksen johto ottaa asiakseen viestimisen riskienhallinnan merkityksestä eteenpäin organisaatiossa, ja siten esimerkinomaisesti edistää riskienhallintakulttuurin vahvistamista ja ymmärryksen lisäämistä yrityksessä. (ISO 2009, 7-12; Del Bel Belluz 2010, 280–281; Schrøder 2006, 66-67)

Riskienhallinnan kehittämisen vaatiessa sekä taloudellisia että henkilöresursseja työntekijöiden työpanosten ja osaamisen muodossa, on se samalla viivalla toiminnan muiden resurssitarpeiden kanssa. Mikäli riskienhallinnan merkitystä ei kyetä riittävästi perustelemaan tai osoittamaan sen potentiaalisia hyötyjä, ei yrityksen johdon saati muun organisaation sitouttaminen sen kehittämiseen onnistu eikä sille tulla osoittamaan tarvittavia resursseja. Niin ikään pelkkä resurssien olemassaolo ei kuitenkaan riitä, vaan niiden tulee myös vaikuttaa kulloinkin oikeissa paikoissa. Resurssien tavoitteenmukainen allokointi puolestaan vaatii ymmärrystä siitä,

mikä yrityksen toiminnassa vaikuttaa mihinkin riskitekijöihin ja kuinka laajalle vaikutukset ulottuvat. (Del Bel Belluz 2010, 280–281; Schrøder 2006, 66-68)

Yksi syy heikkoon sitoutumiseen ja riittämättömiin resursseihin voi olla myös se, ettei yritys ole toiminnassaan toistaiseksi kohdannut merkittävien riskien realisoitumisia, eikä riskienhallinnan merkitystä konkreettisten kokemusten puuttuessa ymmärretä. Vastaavasti, mikäli riskienhallinnan kehitysyrityksistä on aiemmin keskinkertaisia kokemuksia, tai yrityksellä ei ole siihen tarvittavaa riskienhallinnan asiantuntijaosaamista käytettävissään, on lopputulos myös mitä todennäköisimmin heikko.

Johdon sitouttaminen ja tarvittavien resurssien varmistaminen on edellytys paitsi riskienhallinnan kehittämisen alkutaipaleelle, myös sen jatkuvuuden turvaamiselle. Johdon sitoutumisen ohella yhtä olennaista on myös yrityksen koko henkilöstön sitoutuminen yhtiössä määriteltyihin riskienhallinnan käytäntöihin. Vaikka riskienhallinnan kehitystaipaleen alku olisikin onnistunut toiminnan eri tasoilla, voi riskienhallintaprosessin soveltaminen toiminnassa jäädä puolitiehen, jollei myös sen jatkuvuuteen sitouduta. (Del Bel Belluz 2010, 280–281)

Riskienhallinnan kehittäminen vaatii riittävien resurssien ja johdon tuen ohella myös vahvaa asiantuntijuutta, joita ilman sen jalkauttaminen organisaatioon ei tule onnistumaan. Jotta riskienhallinnan käytäntöjä voitaisiin omaksua toimintaan, pitää yrityksessä vallita yhdenmukainen ymmärrys riskienhallinnan sisällöstä sekä yrityksen tavoitteista sen kehittämisessä, jotta kukin taho ymmärtää oman roolinsa osana sitä. Asiantuntemuksen ja ymmärryksen vahvistaminen on kiinteästi sidoksissa sekä riskienhallintaan sitouttamiseen että sen potentiaalisten hyötyjen kommunikointiin. Käytännössä näiden varmistaminen tapahtuukin keskenään käsi kädessä. (ISO 2009, 7-12; Shortreed 2010, 112–119)

4.5.3 Olemassa olevien riskienhallintakäytäntöjen yhtenäistäminen

Yrityksille on luontaista, että niiden toiminta on muodostunut erityyppisten toimintojen vaaraan, joille jokaiselle on tyypillistä tietynlaisten riskien hallitseminen osana toimintaa. Tämän vuoksi onkin olennaista, että kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käytäntöjä lähdetään kehittämään organisaatiolähtöisesti, niiden toimintamalleja tukien.

Traditionaalisen riskienhallinnan käytäntöjään kokonaisvaltaisemmaksi kehittämään lähtevät yritykset tyypillisesti omaavatkin erilaisia toisistaan siiloutuneita riskienhallintaprosesseja eri puolilla organisaatiota. Yksi syy eriytyneille prosesseille on yritysten keskittyminen perinteisen riskienhallinnan näkemyksen mukaisesti erityisesti vahinkoriskien hallintaan ja tappioiden minimointiin kustannussäästöjä tavoitellen. (Beasley & Frigo 2010, 31; Andersen & Schrøder 2010, 123) Eri toimintoihin siiloutunut riskienhallinta osaltaan kuitenkin vaikeuttaa myös edellä kuvattua kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käytäntöjen sekä strategisen suunnittelun ja merkittävimpien liiketoimintaprosessien yhteensovittamista. Subjektiivisempia liiketoiminnallisia ja strategisia riskejä saatetaan väheksyä, eikä niiden merkitystä toiminnalle ymmärretä ennen kuin jokin merkittävä riski realisoituu. Riskienhallinnan sisältöä ja kontekstia ei välttämättä osata tiedostaa strategisten vaihtoehtojen potentiaalin tunnistajana saati huomioida yhtiötasoisessa päätöksenteossa, vaikkakin ne ovat olennaisia tehokkaan ja dynaamisen toiminnan osia. (Beasley & Frigo 2010, 31; Andersen & Schrøder 2010, 178)

Haasteena kokonaisvaltaisen riskienhallinnan implementoinnissa onkin näiden organisaatiossa jo vallitsevien, eri toimintoihin siiloutuneiden riskienhallinnan käytäntöjen yhtenäistämisen ja yhdenmukaisten toimintamallien jalkauttaminen toimintaan. Samalla on varmistettava riskienhallinnan yhdenmukainen ymmärtäminen ja yhteinen käsitteistö. Traditionaalisen riskienhallinnan painopisteiden osalta vallitsevat riskienhallinnan käytännöt ja niissä käytettävä käsitteistö on suhteutettava kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käytäntöihin ja käsitteistöön siten, ettei erityyppisistä riskeistä ja niiden hallinnasta puhuta eripuolilla organisaatiota samoilla käsitteillä tai vastaavasti toisinpäin. Kokonaisvaltaisen riskikentän hallitsemisen yhtenä tärkeänä edellytyksenä on myös ymmärrys toiminnan eri ulottuvuuksien vaikutuksista toisiinsa. Siiloutuneiden riskienhallintavastuiden ja käytäntöjen karsimisen kautta päästäänkin käsiksi myös eri toimintojen välisiin rajapintoihin ja riippuvuuksiin liittyviin riskeihin, sekä hahmottamaan yrityksen riskikenttää ja kohdattua kokonaisriskitasoa paremmin. (Shortreed 2010, 104; 112–119)

4.5.4 Riskienhallinnan vastuiden tarkoituksenmukainen organisointi

Kuten luvussa 2.4.3 riskienhallinnan standardien kritiikin yhteydessä todettiin, erilaiset riskienhallinnan standardit puhuvat pitkälti strukturoitujen ja systemaattisten riskienhallinnan rakenteiden luomisen puolesta erityyppisten riskien hallitsemiseksi. Ne eivät kuitenkaan täysin huomioi yritysten kohtaaman riskikentän moniulotteisuutta, erityyppisten riskien ominais-

piirteitä ja eritasoista ennustettavuutta, riskien riippuvuuksien vaihteluita saati sitä millä tasolla erilaiset riskit ovat tunnistettavissa ja miten helposti tai vaikeasti ne ovat hallittavissa. Voidaankin kyseenalaistaa, miten hyvin viitekehysten suosittamat formaalit riskienhallintarakenteet sekä riskien yhdenmukainen tarkasteleminen ja kohtelu todella toimivat erityyppisten riskialtistusten hallinnassa.

Andersen ja Schrøder esittävätkin, että viitekehysten suosimat yhdenmukaiset ja riippuvuudet tunnistavat riskienhallintamenetelmät ovat käyviä ainoastaan niiden riskien kohdalla, jotka todella ja riippuvaisia toisistaan. Sen sijaan muita, näistä itsenäisiä riskejä voitaisiin kohdella erillään tästä integroidusta kokonaisuudesta, ilman väkinäisiä tarpeita kohdella niitä saman kaavan mukaan kuin riippuvuuksia omaavia riskejä. (Andersen & Schrøder 2010, 182–183)

Vaikkakin on tärkeää, että yrityksellä on olemassa oma riskienhallintatoiminto, joka kehittää riskienhallinnan ymmärrystä organisaatiossa ja seuraa yrityksen kokonaisriskiprofiilia, ei yhden tahon välttämättä ole perusteltua yrittää kontrolloida kaikkia riskienhallinnan toimenpiteitä läpi organisaation. Sen sijaan joidenkin riskityyppien osalta voi olla tehokkainta antaa riskienhallintatoimenpiteiden suunnittelun ja toteutuksen tapahtua erillään omissa asiantuntijatoiminnoissaan, joissa on paras tietämys kyseisistä riskeistä. Riskienhallintatoiminto voi puolestaan luoda puitteet ja ohjeistuksen menetelmien toteuttamiselle ja raportoinnille, seurata yhtiön riskikokonaisuuksien kehittymistä, sekä varmistaa sen huomiointia yrityksen strategisessa suunnittelussa ja päätöksenteossa. (Andersen & Schrøder 2010, 182)

Moniulotteisia riskiprofiileja omaavien yritysten tulisikin organisoida riskienhallintansa kohtaamiensa riskialtistusten ja niiden vaatimien hallintatarpeiden perusteella. Mitä suurempi vuorovaikutus erilaisten riskitekijöiden välillä on, sitä enemmän niiden hallintatoimenpiteitä on tarve koordinoita keskitetysti riskien riippuvuudet huomioiden. Vastaavasti, mitä monimuotoisempi ja vaikeammin hallittavissa oleva, erityistä asiantuntijuutta vaativa riskityyppi, sitä vahvemmin siihen liittyvien tekijöiden hallinnassa on asianosaisen toiminnon oltava mukana. Vastuut eri riskienhallintatoimenpiteiden organisoinnista tulisi voida siirtyä tilanteiden vaatiman asiantuntemuksen mukaan keskitetyn riskienhallintatoiminnon ja erityyppisten riskien asiantuntijatoimintojen välillä sujuvasti. (Andersen & Schrøder 2010, 182–184)

4.5.5 Vuorovaikutuksen ja tiedonkulun varmistaminen

Yrityksen riskikentän hahmottaminen ei ole aina itsestään selvyys. Mikäli yrityksen riskienhallinnan kontekstia ei ymmärretä, kehitetyt toimintamallit eivät istu toimintaan, riskienhallintavastuut ovat pitkälle siiloutuneita, riskienhallintaan sitoutuminen on puutteellista tai riskienhallintaa ei muutoin ole onnistuneesti kyetty jalkauttamaan yritykseen, voi hyödynnettävän tiedon kattavuudessa olla merkittäviäkin puutteita. Riskienhallinnan onnistumisen kannalta avoimuus ja tiedottaminen riskeihin liittyen sekä organisaation sisäisiä että soveltuvien osin myös ulkoisia sidosryhmiä kohden on tärkeää. Riskienhallinnan tulisi perustua parhaaseen mahdolliseen saatavilla olevaan informaatioon hyödyntäen kattavasti eri tietolähteitä organisaatiossa. Mikäli erinäiset toiminnot organisaatiossa eivät toimi avoimesti jakaen tietoa eri tahoille, tai tiedonkulku on muutoin puutteellista, voi toiminnan kannalta merkittäviä epävarmuustekijöitä ja osa-alueita jäädä herkästi huomioimatta eikä niihin siten pystytä riskienhallinnan keinoin varautumaan. (ISO 2009, 7-12)

Riskienhallinnan kannalta olennainen tieto usein kyllä on olemassa itse organisaatiossa, esimerkiksi keskijohdon tai operatiivisen tason keskuudessa, mutta strategisia tavoitteita ja toimintasuunnitelmia tekevä johto- ja päällikkötaso ei ole siitä syystä tai toisesta johtuen tietoinen. Epäonnistunut yrityksen riskikentän hahmottaminen ja tiedostaminen sekä heikko riskien ulottuvuuksien huomiointi voi johtaa toiminnan kannalta merkittävien riskien huomiotta jäämiseen ja sitä kautta myös niiden realisoitumiseen pahimmalla mahdollisella tavalla. (Andersen & Schrøder 2010, 190)

Tämän vuoksi on tärkeää kiinnittää huomioita myös tiedonkulkuun ja riskienhallinnan vastuiden selkeyteen yrityksen sisällä, edistäen riskitietoista kulttuuria organisaation eri tasoilla. Eri toiminnoilla tulisi olla helposti ilman byrokratiaa mahdollisuus nostaa esille heikkoja signaaleja mahdollisesti muuttuvista riskitilanteista, lisätä yhtiössä ymmärrystä kohtaamistaan riskeistä sekä tarvittaessa valtuudet reagoida välittömästi arvaamattomien tilanteiden kohdalla. (Andersen & Schrøder 2010, 193–194)

4.5.6 Riskienhallinnan jatkuvuuden turvaaminen

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessimaisuudella ja jatkuvuudella tarkoitetaan käytännössä kykyä vastata toiminnassa ilmeneviin, niin odottamattomiin kuin tunnistettuihinkin ris-

keihin myös aktiivisen riskienhallinnan kehittämisvaiheen jälkeen. Esimerkiksi edellä luvussa 4.4 mainitussa Deloitteen tutkimuksessa riskienhallinnan jatkuvuuden osalta kompastuskiviksi koettiin resurssien riittämättömyyden ohella erityisesti toimintaan soveltumattomat riskienhallinnan rakenteet, riskienhallinta-ajattelua tukevan kulttuurin puuttuminen, sekä riskienhallinnan epäonnistunut kytkeminen yrityksen merkittävimpiin liiketoimintaprosesseihin. (Deloitte 2007, 8).

Osana riskienhallinnan jatkuvuuden turvaamista on varmistettava yrityksen kyky tunnistaa, arvioida ja reagoida sekä yrityksen sisäisessä että ulkoisessa ympäristössä tapahtuvia muutoksia ja siten pitää toiminnan riskikenttä jatkuvasti hallinnassa. Erilaisiin kehityskulkuihin voidaan ennalta varautua pohtimalla erilaisten skenaarioiden kautta, millaisia vaikutuksia eri riskien realisoitumisella voi olla suhteessa tavoitteisiin ja toimintaan, sekä miten tilanteiden ilmetessä niiden potentiaaliset seuraukset pystytään minimoimaan. (Beasley & Frigo 2010, 39)

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mukaisten käytäntöjen onnistunut omaksuminen auttaakin yritystä arvioimaan, miten epävarmuus ja erilaisten tapahtumien kirjo voi eri skenaarioilla vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan, strategisten tavoitteiden saavuttamiseen ja strategiaan yleensä, kuten myös lopulta itse yrityksen arvoon. Riskienhallinnan ei kuitenkaan tulisi olla vain yksisuuntaista keskittyen asetettuihin tavoitteisiin liittyvien riskitekijöiden kattavaan hallitsemiseen, vaan tilanteiden ja riskiprofiilien nojalla myös itse tavoitteita ja strategiaa tulisi sopeuttaa tilanteiden muutoksiin vastaten. (Beasley & Frigo 2010, 39–41) Myös ISO:n standardissaan esittelemien riskienhallinnan periaatteiden mukaisesti riskien ollessa luonteeltaan dynaamisia, tulisi myös riskienhallinnan toimenpiteitä kyetä sopeuttamaan muutokseen ja jatkuvaan kehitykseen kulloistenkin tarpeiden mukaisesti eikä jäädä paikoilleen tilanteiden vaihdellessa. (ISO 2009, 7-8)

Toiminnan epävarmuustekijöihin puolestaan on hyödyllistä pyrkiä varautumaan ennalta luomalla toimintamallit odottamattomien ja kontrolloimattomien tilanteiden varalle. Etukäteen valmistellut jatkuvuussuunnitelmat ja vastuuketjut sekä nopeuttavat yrityksen palautumista riskien realisoitumisesta sekä pienentävät riskien vaikutuksia. Yrityksen ulkoisiin riskitekijöihin omataan yleensä varsin rajalliset vaikutusmahdollisuudet, mutta silti niihin voidaan sisäisesti ennalta varautua. (Del Bel Belluz 2010, 280–281)

5 YLEISRADION RISKIENHALLINNAN KEHITTÄMISTARPEIDEN ANALYSOINTI

Kohdeyrityksen riskienhallinnan kehitystarpeita analysoidaan vertaamalla yrityksessä jo olemassa olevia riskienhallinnan käytäntöjä suhteessa edellä tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltyyn kokonaisvaltaisen riskienhallinnan sisältöön ja sen osatekijöihin. Yritysten riskienhallinnan kontekstin ollessa hyvin laaja, on kuitenkin muistettava kunkin yrityksen kehittämistarpeiden olevan yksilöllisiä riippuen niiden toiminnasta ja olemassa olevista riskienhallinnan käytännöistä.

Siinä missä kokonaisvaltaista riskienhallintaa ja sen implementointia yritykseen käsittelevä tutkimuksen teoriaosuus soveltuu liiketoiminnassa hyödynnettäväksi yrityksestä riippumatta, kumpuavat tutkimuksessa käsiteltävät kohdeyrityksen riskienhallinnan kehitystarpeet suoraan sen omasta toiminnasta, eivätkä siten ole suoraan yleistettävissä muiden yritysten toimintaan. Sen sijaan kohdeyrityksen riskienhallinnan analysointi toimii esimerkinomaisena kuvauksena siitä, miten yritys voi riskienhallinnan käytäntöjään arvioida, havainnollistaen siinä huomiotavampia tekijöitä ja mahdollisia etenemistapoja yritysten omaan toimintaan suhteutettavaksi. Kehittäessään riskienhallintaansa kokonaisvaltaisempaan suuntaan yritysten tuleekin analysoida riskienhallinnan ensisijaiset kehitystarpeet suhteessa omaan liiketoimintaansa, ja edetä kehitystyössä sen mukaisesti.

5.1 Yleisradion riskienhallinnan rakenteet

Yleisradion riskienhallinnasta yhtiötasolla vastaa talousyksikköön kuuluva Rahoitus ja riskienhallinta -toiminto, joka nimensä mukaisesti vastaa myös yhtiön rahoituksesta. Toimintoon kuuluu rahoituspäällikkö, rahoitussuunnittelija, riskienhallinta-assistentti sekä riskienhallinta-controller, jona tutkija itse on toiminut keväästä 2009 lähtien. Yleisradion toiminnan tuntemus ja tutkijan kokemukset yhtiön riskienhallinnan tilasta ovatkin keskeisessä osassa tutkimuksen toteuttamisessa. Yhtiötasoisien riskienhallinnan kehittäminen on käytännössä tutkijan vastuulla, talousjohtajan ja rahoituspäällikön alaisuudessa toimien.

Sivut 70-75 rajattu julkisuudelta 8.11.2015 saakka

Ylen riskienhallinnan kokonaisvaltaistamisen kannalta merkittävimmät kehitystarpeet liittyvätkin yhtiön kohtaamien liiketoimintariskien hallintaan kokonaisvaltaisen näkökulman mukaisesti, sekä yhtiöön soveltuvien toimintamallien luomiseen kyseisten riskien hallitsemiseksi.

Yleisradion riskienhallinnan kehitystarpeiden analysoinnin ja yleisen yhtiön toiminnan havainnoinnin myötä tutkija esitti keväällä 2011 rahoituspäällikölle ja talousjohtajalle edellä kuvatun näkemyksensä yhtiön riskienhallinnan merkittävimmistä kehittämistarpeista ja niiden mukaisesta kehittämissuunnitelmasta kokonaisvaltaisempien liiketoimintariskien hallinnan käytäntöjen luomiseksi. Asianosaisten näkemykset ensisijaisista kehittämistarpeista olivat yhdenmukaisia ja etenemissuunnitelman todettiin olevan toimintaan hyvin soveltuva.

Tutkijan esityksen mukaisesti yhtiön toiminnassaan 1-2 vuoden aikajänteellä kohtaamia liiketoimintariskejä kartoitetaan uusista, aiemmat puutteet suhteessa kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan huomioivista lähtökohdista. Toteutettavan liiketoimintariskien kartoituksen tavoitteena on sekä lisätä ymmärrystä Ylen toimintaan liittyvistä liiketoimintariskeistä, että toimia yhtiön toimintaan istuvien, liiketoimintariskien kokonaisvaltaisempaan hallintaan tähtäävien käytäntöjen luomisen pohjana. Liiketoimintariskien kattavampi hallinta tukee myös yhtiön strategisten ja operatiivisten riskien hallintaa. Siinä missä strategiset riskit voivat olla lähtöisin lyhyemmän tähtäimen toiminnasta, voivat ne myös vastaavasti jyvittäytyä taktisemmalle liiketoimintariskien tasolle. Niin ikään yhtiön operatiiviset riskit voivat vaikuttaa sekä liiketoimintariskien että strategisten riskien realisoitumiseen, että toisinpäin.

Yleisradion liiketoimintariskien hallinnan kehittäminen kokonaisvaltaisen näkökulman mukaisesti pohjautuu edellä tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltyihin kokonaisvaltaisen riskienhallinnan sisältöön ja sen hyötyihin (luku 2), kokonaisvaltaisen riskienhallinnan osatekijöihin (luku 3) sekä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan implementointiin ja sen onnistumisen edellytyksiin (luku 4).

6 YLEISRADION LIKETOIMINTARISKIEN KARTOITTAMINEN

Tavoiteltaessa yrityksen toiminnan paremmin kattavaa, kokonaisvaltaisempaa riskienhallintaa, tulee yrityksellä olla kattava käsitys toimintaansa liittyvien riskien kokonaisuudesta ja niiden kartoittamiseen soveltuvista käytännöistä. Vasta tämän ymmärryksen myötä yritys voi luoda toimintaansa istuvat, kohdattavien riskien kokonaisvaltaista hallintaa tukevat käytännöt ja prosessit.

Luvussa 5 analysoitujen kehitystarpeiden mukaisesti Yleisradion liiketoimintariskien hallinnan kehittäminen kokonaisvaltaisempaan suuntaan edellyttää ensinnäkin laajan näkemyksen luomista tutkimuksen toteutushetkellä yhtiön kohtaamista liiketoimintariskeistä ja niiden merkityksistä toiminnassa, jonka pohjalta voidaan luoda yhtiöön istuvat toimintamallit niiden hallitsemisen varmistamiseksi jatkossa kokonaisvaltaiseen näkökulmaan pohjautuen.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ja yritysten toiminnassaan kohtaamien riskien kontekstin ymmärtämistä käsiteltiin tutkimuksen teoriaosuudessa luvuissa 3.2 ja 3.4.1. Riskien kartoittamista puolestaan käsiteltiin luvussa 3.4.2. Niiden pohjalta ohessa käsitellään yrityksen liiketoimintariskien kartoittamista käytännön tasolla aina kartoituksen sisällön koostamisesta kartoituksen toteutukseen ja siitä saatavaan informaatioon asti. Tarkoituksena on havainnollistaa, miten yritys voi käytännössä kartoittaa kohtaamiaan liiketoimintariskejä, mitä tekijöitä siinä tulee huomioida, millaisia yrityksen toiminnassaan kohtaamat liiketoimintariskit voivat olla, miten niitä voidaan analysoida sekä minkälaista informaatiota ja kokemuksia riskien kartoittamisesta on mahdollista saada toiminnassa hyödynnettäväksi.

Siinä missä tämä tutkimus keskittyy kohdeyrityksen liiketoimintariskien hallinnan kehittämiseen kokonaisvaltaisen näkökulman mukaisesti, on kyseisten riskien kartoittamiskäytännöistä saatavissa vinkkejä myös niitä pidemmän tähtäimen strategisten tai lyhyemmän tähtäimen operatiivisten riskien kartoittamiseen käytäntöjen pohjautuessa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan sisältöön yleensä sekä sen liiketoiminnallisiin aspekteihin.

6.1 Liiketoimintariskikartoituksen sisältö

Koska Ylessä ei entuudestaan ollut tuoretta näkemystä sen tutkimushetkellä kohtaamien liiketoimintariskien kokonaisuudesta, on toiminnan eri osa-alueet laajasti huomioivan liiketoimintariskikartoituksen toteuttaminen tarpeen. Tämän ohella haluttiin laajentaa kartoituksen kohdejoukkoa aiempiin käytäntöihin nähden, jotta saataisiin mahdollisimman monipuolinen kuva erityyppisten riskien koetusta merkityksestä toiminnassa. Kartoituksen tavoitteena on siten lisätä ymmärrystä Yleisradion toiminnassaan kohtaamista liiketoimintariskeistä ja niiden koetusta merkittävydestä yhtiössä. Näistä lähtökohdista päätettiin toteuttaa liiketoimintariskikartoitus laajalle kohdejoukolle suunnattuna määrämuotoisena kyselynä. Kartoituksen sisällön koostamisen sekä käytännön toteutuksen tulosanalyseineen toteutti tutkija itse.

Liiketoimintariskikartoituksen sisältö perustuu yhtiön toiminnan eri osa-alueisiin ja ominaispiirteisiin, niissä ilmeneviin ajankohtaisiin aiheisiin sekä tutkijan kokemuksiin aiempina vuosina johtoryhmän kanssa toteutetuista riskilistauksista ja riskien tarkemmista käsittelyistä niille nimettyjen omistajien kanssa. Kartoituksen sisällön osalta tavoitteena on keskittyä yhtiön toiminnan kannalta merkityksellisiin riskeihin, joilla on näkyviä vaikutuksia toimintaan.

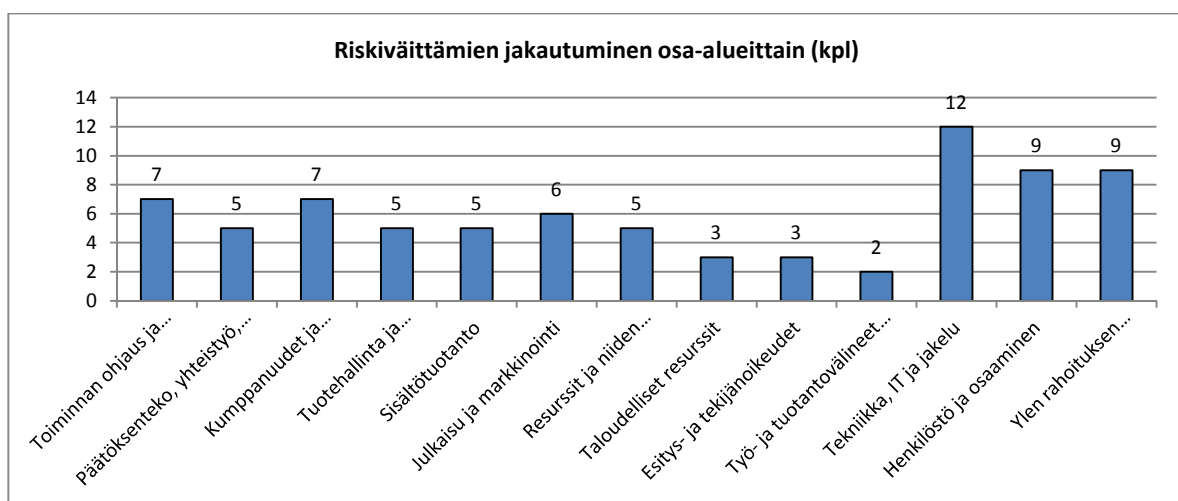
Kartoituksen sisällössä eli sen osa-alueiden ja niissä esitettyjen riskiväittämien koostamisessa tutkija hyödynsi laajasti toimenkuvansa kautta saamaansa kokemusta yhtiön toiminnasta, sekä yhtiön strategiseen ja toiminnalliseen suunnitteluun liittyvää materiaalia. Keskeisiä sisällön hahmottelussa olivat myös samanaikaisesti meneillään olleen Ylen toiminnan ohjauksen uudistamiseen sekä vuoden 2011 alusta uudistettuun organisaatorakenteeseen liittyvät materiaalit.

Kartoituksen sisältö painotettiin yhtiön sisäisestä toiminnasta kumpuaviin riskitekijöihin, koska niihin Ylellä itsellään on suorat mahdollisuudet vaikuttaa. Ne myös koettiin kehitystyön kannalta ensisijaisiksi, koska ulkoisten riskien hallintamahdollisuudet painottuvat pitkälle vain niiden realisoitumiseen varautumiseen ennalta. Yhtiön ulkopuolelta lähtöisin olevien riskitekijöiden osalta kartoitukseen sisällytettiin kuitenkin ajankohtainen erillisteema koskien Yleisradion rahoitusta ja julkisen palvelun tehtävää, joiden ratkaisut olivat kyselyn toteutusajankohtana vielä auki. Muilta osin yhtiön ulkoisia riskejä ei kartoitukseen sisällytetty.

Kartoituksen osa-alueiden jaottelussa pyrittiin välttämään suoraan yhtiön organisaatorakenteeseen kytkeytyvää jaottelua. Näin haluttiin varmistaa vastaajien arvioivan enemmän koko yhtiön toimintaa koskettavaa liiketoimintariskien kokonaisuutta, sen sijaan että he keskittyisivät arvioimaan vain edustamiensa toimintojen alle listattuja riskejä. Liiketoimintariskien kartoituksen sisältö jaoteltiin siten seuraaviin yhtiön sisäistä toimintaa koskeviin osa-alueisiin:

- Toiminnan ohjaus ja prosessit
- Päätöksenteko, yhteistyö, avoimuus ja tiedonkulku
- Kumppanuudet ja verkostoituminen
- Tuotehallinta ja tuotekehitys
- Sisältötuotanto
- Julkaisu ja markkinointi
- Resurssit ja niiden koordinointi, alaosioinaan taloudelliset resurssit, esitys- ja tekijänoikeudet, työ- ja tuotantovälineet ja tilat, tekniikka, IT ja jakelu, sekä henkilöstö ja osaaminen.

Kyselyssä esitetyt riskiväittämät ovat kuvauksia toiminnan kannalta ei-toivotuista tapahtumista, kehityskuluista ja oloiloista, sekä kriittisistä tekijöistä ja ilmiöistä. Positiivisiksi käännettyinä väitetyt riskit puolestaan edustaisivat liiketoimintamahdollisuuksia sekä strategisten ja toiminnallisten tavoitteiden saavuttamista tai ylittämistä. Kyselyssä esitettyjen riskiväittämien jakautumista osa-alueittain havainnollistetaan kuviossa 3. Kaikki esitetyt riskit osa-alueittain jaoteltuna löytyvät liiketoimintariskikartoituksen kyselyrungosta liitteestä 1.



Kuvio 3: Liiketoimintariskikartoituksen riskiväittämien jakautuminen osa-alueittain

Kartoitus sisälsi yhteensä 78 riskiväittämää, joista 69 liittyi yhtiön sisäiseen toimintaan. Kyselyn osa-alueet pyrittiin laajuuksiltaan tasapainottamaan toisiinsa nähden. Osa-alueittain tarkasteltuna eniten väittämiä (12 kpl) sisälsi tekniikka, IT ja jakelu. Huomioitaessa kuitenkin osa-alueen riskiväittämien jakautuminen aiheittain on se sisällöllisesti tasapainossa kyselyn muihin osioihin nähden, sisältäen 3 tekniikkaan, 6 IT:hen ja 3 jakeluun liittyvää väittämää. Vertailun vuoksi esimerkiksi yhtiön suoranaisten ydintoiminnan osalta sisältöjen tuottamiseen ja tarjoamiseen liittyviä riskiväittämiä on tuotehallinnan ja tuotekehityksen, sisältötuotannon sekä julkaisun ja markkinoinnin osa-alueiden puitteissa kyselyssä yhteensä 16 kappaletta.

Kartoituksessa esitettyjen strukturoitujen riskien arvioinnin ohella vastaajilla oli mahdollisuus nostaa riskeihin sekä kyselyn sisältöön liittyviä huomioita jokaisen osa-alueen lopussa oleviin avoimiin vastauskenttiin. Lisäksi vastaajien riskienhallintaan liittyvien kokemusten kartoittamiseksi kyselyn alussa kysyttiin, ovatko he työssään tottuneet tunnistamaan ja huomioimaan erilaisia yhtiön toimintaan liittyviä riskejä ja jos niin miten.

6.2 Liiketoimintariskikartoituksen toteuttaminen

Yleisradion liiketoimintariskien kartoitus toteutettiin kesällä 2011 liiketoimintariskikyselyn muodossa. Kyselyn kohdejoukoksi valittiin yhtiön strategiapäivillä noin 4-5 kertaa vuodessa kokoontuva yhtiön laajennettu johtotiimi, joka koostuu Ylen johtoryhmästä ja yksiköiden johtotiimien jäsenistä kattaen lähes kokonaisuudessaan yhtiön johto- että päällikkötason. Lisäksi kohdejoukkoon sisällytettiin Ylen ydintoiminnan eli sisältöjen tuottamisen ja tarjoamisen kannalta keskeisinä henkilöinä tilaajat ja genretuottajat, sekä muutamia eri toimintojen päälliköitä ja asiantuntijoita laajennetun johtoryhmän ulkopuolelta. Valittu kohderyhmä edustaa Ylessä parhaiten juuri sitä joukkoa, jotka ovat keskeisiä sekä yhtiön strategisessa että 1-2 vuoden liiketoimintariskeihin liittyvässä päätöksenteossa ja toiminnan suunnittelussa, ja joiden vastuulle erityyppisten liiketoimintariskien huomiointi käytännössä kohdistuu. Kartoituksen kohdejoukkoon kuului yhteensä 97 henkilöä.

Kartoituksen sisältö ja sen tarkoitus esiteltiin kohdejoukolle laajennetun johtotiimin strategiapäivillä kesäkuussa 2011, ja se toteutettiin hetimiten sen jälkeen. Kohdejoukolle lähetettiin sähköpostitse lyhyen alustuksen kera linkit liiketoimintariskikyselyyn sekä vastausohjeet.

Aikataulupaineiden ja resurssien säästämisen vuoksi kysely toteutettiin Ylen intranetissä sen ominaisuuksiin kuuluvalla, hyvin pelkistetyllä kyselytyökalulla. Samalla haluttiin lisätä yhtiön uudistetun intranetin toimintojen tuntemusta ja käyttöä organisaatiossa. Kyselyn luominen ja sen sisällön siirtäminen kyselytyökaluun osoittautui kuitenkin varsin hankalaksi ja työlääksi, eikä se muutoinkaan täysin tukenut kartoituksen toteuttamista. Myös vastaajien kannalta työkalun toiminnot eivät ole aivan loogisia, jonka vuoksi erillisten vastausohjeiden koostaminen vastaamisen tueksi oli tarpeen.

Osaltaan juuri kyselytyökalun heikkojen jäsenymahdollisuuksien vuoksi tutkija päätyi myös yksinkertaistamaan kartoitukseen sisällytettävien riskiväittämien arviointia. Sen sijaan että kunkin riskin kohdalla olisi erikseen arvioitu niiden mahdollisia seurauksia ja todennäköisyyksiä, luotiin suoraan riskien merkittävyysiin keskittyvä arviointiasteikko (ks taulukko 1).

Arvio	Kuvaus
1 = Merkityksetön riski	Riskillä ei ole merkittäviä vaikutuksia toimintaan tai se ei koske toimintaa lainkaan. Passiivinen seuranta määräajoin riittää.
2 = Pieni riski	Riski kuuluu yhtiön toimintaan, mutta sen vaikutukset toimintaan ja/tai todennäköisyys eivät ole merkittäviä. Seuranta määräajoin riittää ja toimenpiteet tarvittaessa.
3 = Kohtalainen riski	Riskillä on näkyviä vaikutuksia toimintaan tai sen todennäköisyys on kasvussa. Vaatii aktiivista seurantaa sekä toimenpiteitä tarpeiden mukaan.
4 = Merkittävä / suuri riski	Vaikeuttaa toimintaa merkittävästi ja voi aiheuttaa tappioita. Todennäköisyys kasvussa tai riski realisoitumassa. Vaatii jatkuvaa seurantaa sekä panostuksia ja toimenpiteitä.
5 = Vakava / sietämätön riski	Voi aiheuttaa vakavia seurauksia toimintaan ja/tai huomattavia tappioita. Voi realisoitua milloin tahansa tai on jo osittain toteutunut. Vaatii jatkuvaa seurantaa sekä välittömiä panostuksia ja toimenpiteitä.

Taulukko 1: Liiketoimintariskien arviointiasteikko

Kartoituksessa riskien merkittävyydellä tarkoitetaan riskien potentiaalisia vaikutuksia toimintaan, ottaen huomioon myös niiden realisoitumisen todennäköisyydet. Esitettyjen riskien arvioinnin ohella vastaajien oli mahdollista nostaa riskeihin sekä kyselyn sisältöön liittyviä huomioita ja tarkennuksia kunkin osa-alueen lopussa oleviin avoimiin kenttiin. Avointen vastauskenttien myötä haluttiin osaltaan varmistaa toiminnan kannalta olennaisten asioiden huomiointia kyselyssä, sekä antaa mahdollisuus esitettyjen riskien ja annettujen arvioiden tarkentamiseen.

Kaikkien kyselyssä esitettyjen riskin arviointi ei ollut pakollista, vaan vastaajat pystyivät jättämään riskiväittämiä tai osioita arvioimatta mikäli eivät kokeneet pystyvänsä niitä toimenkuvansa puitteissa tai muista syistä arvioimaan. Jokainen pystyi vastaamaan kyselyyn vain kerran, ja halutessaan heillä oli mahdollisuus toteutusajan puitteissa muokata antamaansa vastusta. Osallistujilla ei ollut pääsyä muiden osallistujien vastauksiin.

Määrämuotoinen kysely mahdollisti laajan aineiston keräämisen suurelta kohdejoukolta samanaikaisesti, ja kartoitus pystyttiin toteuttamaan melko lyhyellä aikataululla. Kartoituksen sisältö, kohdejoukko, sähköpostit sekä vastausohjeet koostettiin tutkijan muun toimenkuvan puitteissa huhti-toukokuussa 2011. Kyselyssä vastausaikaa annettiin yksiköiden toiminnallisen suunnittelun kiireisestä vaiheesta johtuen kolme viikkoa, kesäkuun alkupuolelta aina juhannukseen saakka. Lopulta vastausaikaa jouduttiin venyttämään kesän yli osan kohdejoukosta lähdettyä kesälomille jo tätä ennen.

6.3 Vastaaja-analyysi

Liiketoimintariskejä kartoittavaan kyselyyn vastasi 51 henkilöä, muodostaen vastausprosentiksi 53 %. Ottaen huomioon kyselyn kohdejoukon edustavan yhtiön johto- ja päällikkötasoa sekä heidän aikataulujensa kiireellisyyden kesän kynnyksellä, muodostui kartoituksen vastausprosentti Ylen näkökulmasta kiitettäväksi. Lisäksi kyselyyn annettiin 8 keskeneräistä vastusta, joiden sisältöä ei keskeneräisyydestä johtuen voida hyödyntää. Keskeneräiset vastaukset voivat johtua varsinaisen vastauksen kesken jättämisen ohella myös kyselytyökalun heikosta käytettävyydestä sekä vastaamisen epäonnistumisesta esimerkiksi siksi, etteivät vastaajat ole perehtyneet vastausohjeisiin ja ovat painaneet kyselyn aikana väärää painikkeita.

Kartoituksen vastaajaryhmäkohtainen vastaaja-analyysi on eritelty taulukossa 2. Odotusten mukaisesti ahkerimmin vastasivat laajennetun johtotiimin jäsenet, joille kartoituksen sisältöä ja tarkoitusta erikseen esiteltiin ennen kyselyn toteuttamista Ylen strategiapäivillä ja joiden vastuulle sekä yhtiön strateginen että toiminnallinen suunnittelu käytännössä suurilta osin kuuluu. Siinä missä kohdejoukkoon kuuluneista ohjelmapäälliköistä sekä muista päälliköistä ja asiantuntijoista vastasi noin puolet, heikoiten kyselyyn saatiin tilaajien ja genretuottajien näkemyksiä.

Vastaajaryhmä	Vastanneet	Vastaamattomat	Yhteensä	Vastausprosentti
Laajennettu johtotiimi	34	17	51	67 %
Genretuottajat	5	14	19	26 %
Tilaaajat	1	5	6	17 %
Ohjelmapäälliköt	4	3	7	57 %
Muut	7	7	14	50 %
Kaikki yhteensä	51	46	97	53 %

Taulukko 2: Liiketoimintariskikartoituksen vastaaja-analyysi vastaajaryhmittäin

Kartoituksen yksikkökohtainen vastaaja-analyysi puolestaan on eritelty taulukossa 3. Yksiköittäin tarkasteltuna heikoiten saatiin Luovien sisältöjen edustajien vastauksia, joka vastaa edellä esitettyä genretuottajien muodostaessa suuren osan yksikön edustajista kartoituksessa. Vastaavasti Julkaisujen vastausprosenttia heikentää tilaajien heikko vastausaktiivisuus.

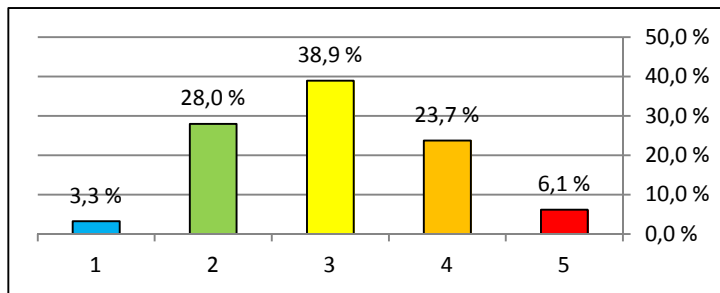
Yksikkö	Vastanneet	Vastaamattomat	Yhteensä	Vastausprosentti
Julkaisut	10	11	21	48 %
Uutis- ja ajankohtaistoiminta	4	4	8	50 %
Luovat sisällöt	11	17	28	39 %
Svenska Yle	5	2	7	71 %
Tuotannot	9	5	14	64 %
Yhteiset toiminnot	12	7	19	63 %
Kaikki yhteensä	51	46	97	53 %

Taulukko 3: Liiketoimintariskikartoituksen vastaaja-analyysi yksiköittäin

Vaikka vastaajilla oli halutessaan mahdollisuus jättää riskejä arvioimatta, arvioi lähes jokainen osallistuja kaikkia kyselyssä esitettyjä riskejä. Vain muutama vastaaja oli jättänyt vastatessaan joitakin yksittäisiä riskejä arvioimatta. Jokaisen riskin saamien arvioiden lukumäärä huomioitiin riskikohtaisesti erikseen edellä esitettyjä riskien merkittävyyksiä laskettaessa. Yksittäisiä riskiarvioita kyselyyn annettiin yhteensä 3867 kappaletta. Osa-alueisiin liittyviä avoimia vastauksia puolestaan saatiin yhteensä 105 kappaletta.

Tarkasteltaessa osallistujien vastaamiskäyttäytymistä havaitaan, että kartoituksessa esitetyt riskit ovat saaneet arvioita melko monipuolisesti annetulla asteikolla 1-5 vaihdellen. Osaltaan se kuvastaa myös liiketoimintariskien kartoitukseen luodun, suoraan riskien merkittävyyksiin

keskittyvän viisiportaisen arviointiasteikko toimivuutta. Riskiarvioiden keskimääräistä jakautumista havainnollistaa kuvio 4.



Kuvio 4: Liiketoimintariskikartoituksen riskiarvioiden keskimääräinen jakautuminen

6.4 Liiketoimintariskikartoituksen keskeisimmät tulokset

Kartoituksen keskeisimmät tulokset koostuvat sekä esitettyjen osa-alueiden että niiden sisältämien riskien keskimääräisten merkittävyyksien havainnoinnista, kohdejoukon keskuudessa ilmenevien näkemuserojen vertailuista sekä kartoituksen perusteella merkittävimmiksi arvioidujen riskien analysoinnista.

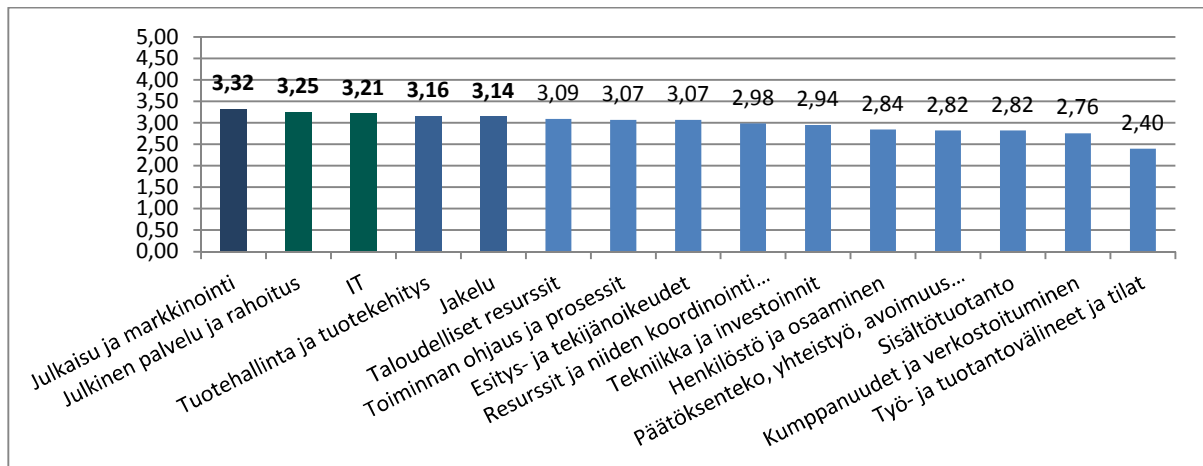
Riskien keskimääräisillä merkittävyyksillä tarkoitetaan vastaajien antamien arvioiden perusteella kunkin riskin saamaa keskiarvoa. Osa-alueiden keskimääräisillä merkittävyyksillä puolestaan tarkoitetaan kunkin osa-alueen sisältämien riskien keskiarvojen muodostamaa keskiarvoa. Siten sekä osa-alueiden että riskien merkittävyydet perustuvat siten suoraan siihen, miten vastaajat ovat arvioineet kartoituksessa esitettyjen riskien merkityksiä suhteessa toimintaan luodulla viisiportaisella arviointiasteikolla.

Kartoituksessa alun perin yhtenä osa-alueena esitetty Tekniikka, IT ja jakelu päätettiin tulosvertailussa käsitellä osissa, jotta sen sisältämien teemojen koetun riskisyyden erot tulisivat selkeämmin esille mahdollistaen niiden tarkemman hyödyntämisen toiminnassa.

6.4.1 Osa-alueiden merkittävyydet

Vertailtaessa eri osa-alueiden keskimääräisiä merkittävyyksiä, kartoituksen riskisimmäksi osa-alueeksi nousi selvästi julkaisu ja markkinointi keskiarvonaan 3,32. Toisena puolestaan seuraa Ylen julkisen palvelun tehtävän ja rahoituksen uudistamisen erillisteema 3,25 keskiar-

volla. Kolmanneksi merkittävimmäksi osa-alueeksi koettiin IT (3,21), siinä missä neljänneksi ja viidenneksi merkittävimpinä koetut osa-alueet ovat tuotehallinta ja tuotekehitys (3,16) sekä jakelu (3,14). Mikäli vertailuun sisällytetään vain Ylen sisäisiä liiketoimintariskejä kattavat osa-alueet, nousee viiden merkittävimmän osa-alueen joukkoon vielä taloudelliset resurssit (3,09). Kartoituksen osa-alueiden keskimääräinen merkittävyys on kuvattu kuviossa 5.



Kuvio 5: Liiketoimintarisikikartoituksen osa-alueiden keskimääräinen merkittävyys

Kartoituksen eri osa-alueiden keskimääräiset merkittävyydet ovat varsin loogisia suhteessa Ylen ydintoimintaan eli sisältöjen tuottamiseen ja tarjoamiseen, joissa myös IT on kriittinen osa-alue. Julkiseen palveluun ja rahoitukseen liittyvä korkea merkittävyys puolestaan kumpuaa suoraan vielä kartoituksen toteutusajankohtana epäselvistä rahoitus- ja tehtäväratkaisuksista.

Osa-alueiden merkittävyyksiä vertailtaessa havaitaan, että merkittävyysjärjestyksessä eriteltyinä osa-alueiden väliset erot ovat melko pieniä, lukuun ottamatta selvästi vähiten merkittävänä koettua työ- ja tuotantovälineet ja tilat -osa-alueetta. Kokonaisuutta vertailtaessa eniten ja vähiten merkittävien osa-alueiden ero on 0,92 yksikköä, siinä missä eniten ja toiseksi vähiten merkittävien osa-alueiden välinen ero on 0,56 yksikköä.

Osa-alueiden keskimääräisten merkittävyyksien ohella on syytä tarkastella myös kohdejoukon sisällä ilmeneviä näkemyseroja, joita käsitellään ohessa sekä vastaajaryhmittäin että yksiköittäin jaoteltuna. Näin saadaan kohdennetumpaa tietoa koetuista riskitekijöistä ja mahdollisista ongelma-alueista, sekä kohdistettua tarvittavia riskienhallinnan toimenpiteitä paremmin.

Sivut 86-89 rajattu julkisuudelta 8.11.2015 saakka

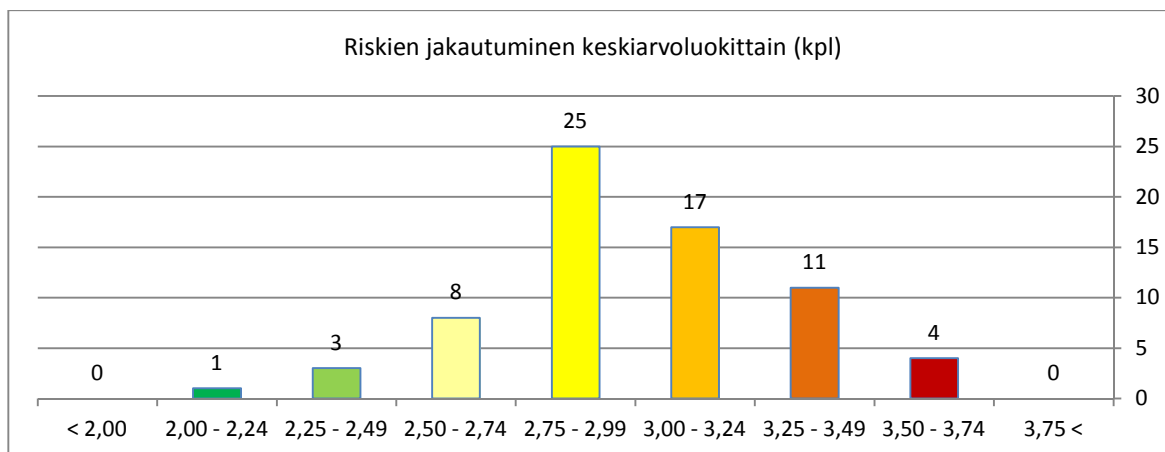
Toiminnallisesti tarkasteltuna yksiköiden välinen vertailu tukee eri osa-alueiden koettujen merkittävyyksien analysointia ja vaihteluiden osoittamista vastaajaryhmäkohtaista vertailua paremmin. Siinä missä vastaajaryhmittäin tarkasteltuna laajennetun johtoryhmän edustajat kattoivat 67 % kaikista vastaajista, on vastaajajakauma eri yksiköiden välillä tasaisempi (ks. taulukot 2 ja 3). Lisäksi yksikkökohtaisesta tarkastelusta ilmenee totuudenmukaisemmin myös se, miten eri yksiköiden edustajat ovat osittain huolissaan samoista riskitekijöistä, mutta myös eroavaisuuksia löytyy. Nämä eroavaisuudet eivät kuitenkaan ole johdonmukaisesti kytkettävissä eri yksiköiden eriäviin intresseihin siinä mielessä, että vastaajat olisivat erityisesti pyrkineet tuomaan esille juuri oman yksikön tehtäviin liittyviä seikkoja muiden riskitekijöiden kustannuksella, tai vastaavasti vähätelleet niitä suhteessa muihin osa-alueisiin.

Yksikkökohtaisesta vertailusta saadaan hyödyllistä tietoa eri yksiköiden kokemien riskitekijöiden merkittävyyksistä ja toiminnassa mahdollisesti ilmenevistä ongelmakohtista, jolloin myös riskienhallinnan ja sen kehittämisen toimenpiteitä pystytään paremmin kohdistamaan yhtiön sisällä. Sama pätee myös vastaajaryhmäkohtaiseen vertailuun eri henkilöryhmien edustamien toiminnan osa-alueiden osalta.

6.4.2 Riskien merkittävyydet

Liiketoimintariskien hallinnan kehittämisen painopisteen kohdistuessa Ylen sisäisiin liiketoimintariskeihin, jätetään kartoitukseen sisällytetyn Ylen julkisen palvelun ja rahoituksen erillisteeman riskit (9 kpl) merkittävyyksien vertailusta pois. Näin riskien vertailussa keskitytään pelkästään niihin riskeihin, jotka koskevat yhtiön sisäistä toimintaa ja joihin Ylellä itsellään on mahdollisuus vaikuttaa. Tulovertailuun sisältyy siten yhteensä 69 kartoituksessa esitettyä yhtiön sisäistä liiketoimintariskiä. Erillisteeman riskit keskiarvoineen ja arviojakaumineen puolestaan eritellään liitteessä 4.

Kartoitettujen yhtiön sisäistä toimintaa koskevien riskien koettu merkittävyys vaihteli keskiarvoiltaan 3,64 ja 2,14 välillä, muodostaen riskien merkittävyyksien vaihteluväliksi 1,50 yksikköä. Kartoitettujen riskien koettuja merkittävyyksiä ja niiden jakautumista keskiarvoluokittain havainnollistetaan kuviossa 8.



Kuvio 8: Ylen sisäisten liiketoimintariskien jakautuminen keskiarvoluokittain

Kartoituksen neljä merkittävintä riskiä saivat keskiarvokseen yli 3,50. Siten ne kaikki koetaan kyselyssä sovelletun arviointiasteikon perusteella suuriksi liiketoimintariskeiksi, jotka voivat vaikeuttaa toimintaa merkittävästi ja aiheuttaa tappioita, sekä vaativat jatkuvaa seuranta ja hallintatoimenpiteitä.

Kaikki 15 merkittävimmän liiketoimintariskin joukkoon kuuluneet ylittivät keskiarvoiltaan 3,25. Vastaavasti 32 kartoituksessa esitettyä riskiä sai keskiarvokseen yli 3,00. Yhteensä 57 riskiä ylitti keskiarvoiltaan 2,75, siinä missä 65 riskiä oli keskiarvoiltaan yli 2,50. Siten lähes kaikki kartoitetuista yhtiön sisäisistä liiketoimintariskeistä koettiin arviointiasteikkoon suhteutettaessa kohtalaisiksi riskeiksi, joilla on näkyviä vaikutuksia toimintaan, joiden todennäköisyys on kasvussa ja jotka vaativat aktiivista seuranta ja mahdollisesti myös toimenpiteitä. Kartoituksessa esitetyistä sisäisistä riskeistä vain 4 riskiä sai keskiarvokseen alle 2,50, vaihdellen keskiarvoiltaan 2,41 ja 2,14 välillä. Keskiarvojensa nojalla ne merkitsevät pieniä riskejä, joiden osalta riittää seuranta määräajoin ja maltilliset toimenpiteet tarvittaessa.

6.4.3 Ylen sisäiset liiketoimintariskit top 15

Yleisradion liiketoimintariskien hallinnassa keskeisintä on paneutua kartoituksen perusteella toiminnassa merkittävimpinä koettujen riskien hallintaan, jonka vuoksi ohessa keskitytään 15 merkittävimmän riskin käsittelyyn. Myös tässä yhteydessä jätetään kartoitukseen sisällytetyn Ylen rahoituksen ja julkisen palvelun erillisteeman riskit vertailusta pois, keskittyen yhtiön sisäisiin riskeihin. Kaikki kartoitetut yhtiön sisäistä toimintaa koskevat riskit esitetään merkittävyysjärjestyksessä liitteessä 3, ja erillisteeman riskit arviojakaumineen liitteessä 4.

Yleisradion liiketoimintariskikartoituksen 15 merkittävintä riskiä keskiarvoineen, arviojakaumineen ja osa-alueineen on esitetty seuraavalla sivulla kuviossa 9.

Kuviosta 9 havaitaan kartoituksen top 15 riskien liittyvän 9 eri osa-alueeseen. Julkaisuun ja markkinointiin liittyviä riskejä 15 merkittävimmän joukossa oli 4, sen ollessa myös osa-alueista riskisin kuten edellä havaittiin. Tuotehallinnan ja tuotekehityksen, IT:n sekä toiminnan ohjauksen ja prosessien osalta merkittävimpien riskien joukkoon nousi 2 riskiä kustakin osa-alueesta. Näiden ohella top 15 joukkoon yhden riskin muodossa sisältyneitä osa-alueita olivat henkilöstö ja osaaminen, jakelu, taloudelliset resurssit, esitys- ja tekijänoikeudet sekä sisältötuotanto. Vastaavasti kuten edellä käsiteltyjen osa-alueiden merkittävyydet, myös merkittävimpien riskien edustamat osa-alueet ovat Ylen ydintoiminnan kannalta varsin loogisia, niiden kuvastaessa sekä sisältöjen tuottamisen ja tarjoamisen että niiden toteutuksen tukemisen kannalta olennaisimpia toiminnan osa-alueita.

Vertailtaessa riskien merkittävyyksiä pelkkien keskiarvojen ohella on syytä tarkastella myös riskeille annettujen arvioiden jakautumista. Top 15 riskien arviojakaumat osoittavat, että sijoille 1.-4. ja 6. sijoittuneiden riskien osalta yli 50 % vastaajista piti niitä merkittävyydeltään suurina tai sietämättöminä, 4- tai 5-tason riskeinä. Vastaavasti sijoille 5. ja 7.-12. sijoittuneiden riskien osalta yli 40 % vastaajien antamista arvioista on merkittävyydeltään suurta tai sietämätöntä riskiä tarkoittavia. Arviojakaumia tarkasteltaessa havaitaan myös, että jokaisen 15 merkittävimmän joukkoon sijoittuneen riskin osalta vähintään 34 % vastaajista on arvioinut niiden olevan merkittävyydeltään suuria tai sietämättömiä (ks. riski sijalla 14.). Merkityksentöntä riskiä tarkoittavia 1 -arvioita joukossa on puolestaan vain muutamia, useimpien riskien osalta ei lainkaan. Niin ikään jokaisen 15 merkittävimmän riskin osalta enintään 20 % vastaajista on arvioinut niitä merkitykseltään pieniksi tai merkityksettömiksi (ks riski sijalla 13.).

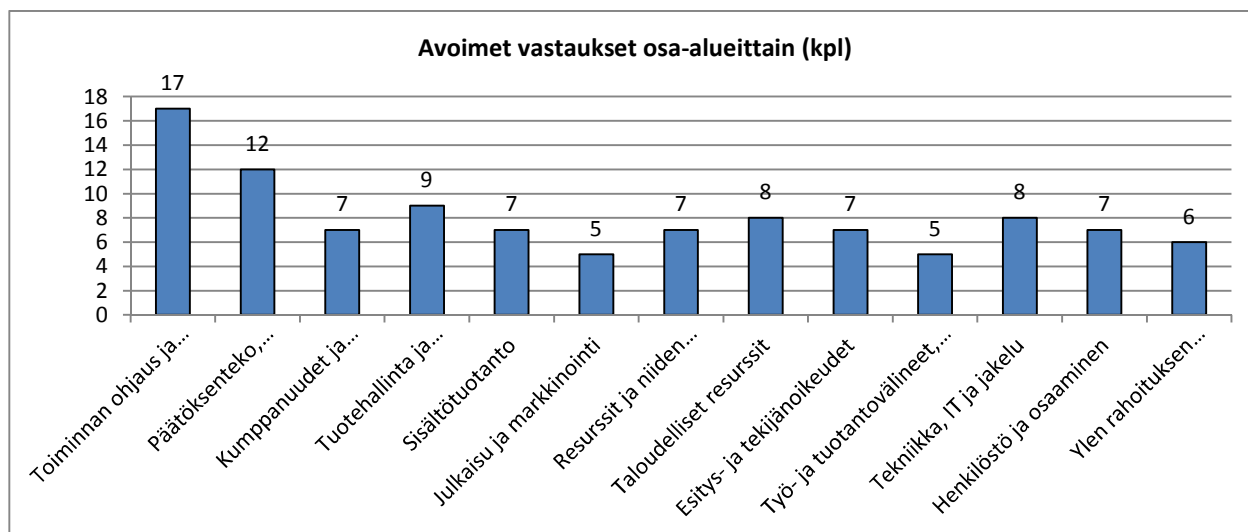
Kartoituksessa merkittävimmäksi koettu riski sai keskiarvokseen 3,64, erottuen siten muista riskeistä melko selkeästi. Toiseksi sijoittuneen riskin keskiarvoksi muodostui 3,57, kolmannen riskin seurattessa niukasti perässä 3,56 keskiarvolla. Osa-alueiltaan kolme merkittävintä riskiä kuuluivat tuotehallintaan ja -kehitykseen sekä julkaisuun ja markkinointiin. Neljänneksi sijoittuneen riskin keskiarvo oli puolestaan 3,50, siinä missä viidenneksi ja kuudenneksi sijoittuneiden riskien merkittävyyttä kuvaavat keskiarvot pyöristyivät kumpikin arvoon 3,41. Nämä riskit puolestaan kuuluivat osa-alueisiin IT sekä henkilöstö ja osaaminen.

Sivu 93 rajattu julkisuudelta 8.11.2015 saakka

Kartoitettujen riskien sisältöjen ohessa esitettyä tarkempi läpikäynti ei ole tutkimuksen tarkoituksen saati laajuuden puitteissa tarkoituksenmukaista. Ylen toimintaan liittyvien liiketoimintariskien sisällön kuvaaminen on tutkimusaiheen kannalta riittävää jo otsikkotasolla, havainnollistaen millaisia tutkimuksen ytimessä olevat liiketoimintariskit voivat käytännössä olla, mihin ne voivat liittyä, ja miten niitä Ylen tapauksessa kuvataan. Siten riskien konkreettisemmat sisällöt, kuten mitä ne tarkoittavat toiminnassa, miten ne liittyvät toisiinsa, millaisia toimenpiteitä ne vaativat ja niin edelleen, ei ole tutkimuksen tavoitteiden kannalta relevanttia. Vaikkakin riskien sisältöjen tarkempi läpikäynti on yhtiön toiminnan ja sen riskienhallinnan kannalta erittäin tärkeää, eivät ne kuulu tämän tutkimuksen puitteissa käsiteltäviksi.

6.4.4 Avoimet vastaukset

Eri osa-alueisiin liittyviä avoimia huomioita annettiin kyselyssä yhteensä 105 kappaletta, vaihdellen lyhyehköistä huomioista pitkiinkin vastauksiin. Avointen vastausten määrä ylitti odotukset, ottaen huomioon kartoituksen laajuuden ja kohdejoukon toimenkuvat. Osa-alueiden tarkempaan sisältöön huomioitaan lisäsi yhteensä 16 henkilöä, kattaen 31 prosenttia kaikista kyselyyn vastanneista. Jokainen avoimiin osioihin vastanneista lisäsi huomioitaan keskimäärin 7 eri osa-alueen yhteyteen. Avointen vastausten jakautumista osa-alueittain havainnollistaa kuvio 10.



Kuvio 10: Avoimet vastaukset osa-alueittain

Sivu 95 rajattu julkisuudelta 8.11.2015 saakka

Vastaajaryhmittäin tarkasteltuna avoimia huomioitaan lisäsivät erityisesti ohjelmapäälliköt ja laajennetun johtoryhmän jäsenet. Yksiköiden osalta ahkerimpia avointen vastausten antajia olivat Julkaisujen, Luovien sisältöjen, Svenska Ylen ja Tuotantojen edustajat. Eri osioihin annettujen avointen vastausten ja eri vastaajaryhmien saati yksiköiden välillä ei ole havaittavissa johdonmukaisuuksia, ja avoimet huomiot ovat jakautuneet vaihtelevasti eri osa-alueiden välillä. Useimmat avoimiin osioihin vastanneista lisäsivät huomioitaan vain joidenkin erinäisten osa-alueiden yhteyteen, eivätkä siten vastanneet joka osioon.

Avoimiin osioihin annetut vastaukset ovat kartoituksessa esitettyjen riskien ohella erittäin arvokkaita toiminnassa hyödynnettäväksi, antaen vastaajille mahdollisuuden nostaa esille mahdollisesti kartoituksessa huomiotta jääneitä tekijöitä tai muutoin tuoda näkemyksiään esille eri toiminnallisista teemoista. Eri osa-alueisiin saatujen huomioiden ohella lähes jokainen vastasi tutkimuksen alussa esitettyyn avoimeen kysymykseen siitä miten he ovat työssään tottuneet tunnistamaan ja huomioimaan erilaisia yhtiön toimintaan liittyviä riskejä. Saadut vastaukset osaltaan auttoivat ymmärtämään riskienhallinnan ymmärryksen tasoa yhtiössä, kuvaten hyvin sekä vastaajien yleistä että heidän toimenkuviinsa liittyvää riskienhallinnan ja riskien mieltämistä.

6.5 Liiketoimintariskien kartoittamisen onnistuminen

Kohdeyrityksessä toteutetun liiketoimintariskien pilottikartoituksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä Yleisradion toiminnassaan kohtaamista liiketoimintariskeistä ja niiden koetusta merkittävydestä yhtiössä. Samalla kartoituksen tarkoituksena oli testata kuinka siihen valitut liiketoimintariskien kartoittamisen toteutustavat istuisivat yhtiön toimintaan käytännössä, ja siten toimia myös liiketoimintariskien hallinnan toimintamallin luomisen pohjana. Osaltaan kartoituksen toteuttaminen auttoi myös riskienhallinnan ymmärryksen ja siihen sitoutumisen parantamisessa yhtiössä.

Toteutetun liiketoimintariskien pilottikartoituksen onnistumisen arvioinnissa olennaisia seikkoja ovat sen toteutuksellinen ja sisällöllinen onnistuminen sekä kartoituksesta kohdeyrityksessä saatu palaute.

6.5.1 Kartoituksen toteutuksen onnistuminen

Liiketoimintariskikartoituksen toteutus onnistui annetuissa puitteissa kaiken kaikkiaan hyvin. Kartoituksen alkukesään kohdistunut toteutusajankohta oli varsin haasteellinen, ja kuten edellä todettiin, jouduttiin sen vuoksi myös kyselyn vastausaikaa pidentämään alkuperäisestä. Kartoitusta ei kuitenkaan olisi ollut kannattavaa tuoreesta organisaatiouudistuksesta ja toimintatapamuutoksista johtuen toteuttaa valittua ajankohtaa aiemmin, organisaation ollessa vielä liian vahvasti muutostilassa. Toteutus yhtiön strategiapäivien jälkeen mahdollisti myös kartoituksen tarkoituksen ja sisällön esittelyn suurimmalle osalle kohdejoukosta, joka osaltaan oletettavasti vaikutti myös kyselyn vastausprosenttiin sekä kohdejoukon ymmärrykseen kartoituksen merkityksestä toiminnassa.

Kartoituksen vastausprosentti 53 % ylitti odotukset, ottaen huomioon riskienhallinnan vierauden aiheena sekä kohdejoukon toimenkuvat ja heidän suunnitteluajankäytöstä johtuneen kiireensä kesän kynnyksellä. Niin ikään valittu kohdejoukko osoittautui kartoituksen sisällön kannalta toimivaksi, joskin esitetyistä vastaajaryhmistä tilaajien ja genretuottajien vastausprosentit jäivät vaisuiksi (ks. taulukko 2). Kartoituksessa esitetyjä riskejä arvioitiin monipuolisesti luodulla asteikolla 1-5 (ks. kuvio 4), ja myös riskeihin liittyviä avoimia huomioita saatiin kiitettävästi. Kartoituksen vastaaja-analyysia käsiteltiin tarkemmin edellä luvussa 6.3.

Kartoituksen toteutuksessa käytetty intranetin kyselytyökalu ei tukenut kartoituksen toteuttamista saati siihen vastaamista kovinkaan hyvin. Sen toiminnallisuudet eivät ole tietotekniikan peruskäyttöön suhteutettuna täysin loogisia, joka osaltaan saattoi aiheuttaa myös vastaajien vastausten hyödyntämiskelpoisuuteen ja keskeneräisiksi jääneisiin vastauksiin. Myöskään kyselynäkymää ei pystynyt jäsentämään työkalulla täysin selkeällä saati silmää miellyttävällä tavalla, joka myös osaltaan saattoi vaikuttaa kohdejoukon mielenkiintoon vastata kyselyyn. Kyselytyökalun epäloogisten ominaisuuksien johdosta vastaajille oli tarpeen koostaa erilliset lyhyet ohjeet kyselyyn vastaamiseen liittyvistä teknisistä seikoista vastaamisen onnistumisen varmistamiseksi.

Paitsi vastaajan näkökulmasta, myös toteuttajan näkökulmasta työkalun käyttäminen osoittautui siten työlääksi. Kartoitettavan kokonaisuuden siirtäminen työkaluun ja riskien jäsentely tyydyttävän selkeiksi kokonaisuuksiksi oli varsin hankalaa aiheuttaen ylimääräistä työtä. Niin

ikään kyselystä saadun aineiston siirto kyselytyökalusta sen ominaisuuksiin kuuluvalla Excel-viennillä ei osoittautunut toimivan täysin odotusten mukaisesti.

Kyselytyökalun heikoista toiminnallisuuksista huolimatta sähköpostitse lyhyen alustuksen kera lähetetty kyselylinkki ja intranetin käyttö siltä osin toimivat kyselyn toteutuksessa hyvin. Lisäksi yhtiön sisäiseen intranettiin kuuluvan työkalun käyttöä liiketoimintariskien kartoittamisessa tuki se, ettei toteuttajien saati vastaajien arvioita tehdessään tarvinnut epäillä mihin yhtiön ulkopuolelle annetut vastaukset mahdollisesti kulkeutuvat ja ketkä niitä analysoivat. Intranetin työkalun käyttö mahdollisti kyselyn toteuttamisen ilman ylimääräisiä resursseja talon sisäisesti, sekä siitä saatavan aineiston pysymisen kokonaisuudessaan yhtiön sisällä.

6.5.2 Kartoituksen sisällön onnistuminen

Kartoituksen sisällön osalta tarkoituksena oli nostaa esille yhtiön toimintaan liittyviä ja sen kannalta merkityksellisiä riskejä, jättäen toiminnan kannalta vähemmän merkittävät riskit kartoituksen ulkopuolelle. Luvussa 6.4.2 käsitellyt riskien merkittävyydet ja keskiarvojakautuma osoittavat, että kyselyn sisällössä onnistuttiin tavoitteiden mukaisesti varsin hyvin.

Tarkasteltaessa kuviossa 8 havainnollistettua riskien merkittävyyksien jakautumista keskiarvoluokittain havaitaan, että lähes kaikki kyselyssä esitetyt yhtiön sisäiset riskit (61 riskiä / 69 sisäisestä riskistä) koetaan luotuun viisiportaiseen arviointiasteikkoon pyöristäen kohtalaisiksi 3-tason riskeiksi, niiden merkittävyyttä kuvaavien keskiarvojen sijoittuessa 2,50–3,49 välille. Luodun arviointiasteikon mukaisesti näillä riskeillä on näkyviä vaikutuksia toimintaan, ja ne vaativat aktiivista seuranta ja toimenpiteitä tarpeiden mukaan. Vain neljä kartoitukseen sisällytettyä riskiä koettiin keskiarvojensa nojalla pieniksi riskeiksi arviointiasteikon 2-tasolle pyöristyksen, jonka mukaisesti niiden vaikutukset toimintaan eivät ole kovin merkittäviä. Toiminnan kannalta täysin merkityksettömiä, keskiarvoon 1 pyöristyviä riskejä kyselyn tulosten perusteella kartoituksessa ei ollut mukana lainkaan.

Vastaavasti toimintaa vaikeuttaviksi, 4-tason suuriksi riskeiksi pyöristyvät kartoituksen neljä merkittävintä riskiä. Yksikään riski ei siten pyörity keskiarvoltaan vakavimmalle, sietämättömän riskin tasolle. Sietämätön riski tarkoittaisi keskiarvoltaan vähintään 4,50 olevaa riskiä, joka realisoituessaan aiheuttaisi vakavia seurauksia yhtiön toimintaan ja huomattavia tappioita. Vakavimmalle tasolle pyöristyvien riskien puuttuminen kartoituksesta ei yhtiön kannalta

suinkaan ole huono asia, kertoen osaltaan myös kartoituksen sisällön aiheellisuudesta ja toimintaan tosiasiaassa 1-2 vuoden aikajänteellä liittyvistä riskeistä. Toki niin sanottuja 5-tason riskejä olisi voitu tarkoitushakuisesti kartoitukseen sisällyttää, mutta haluttaessa tarkastella yhtiön sisäiselle toiminnalle olennaisia ja siten suhteellisella tasolla myös todennäköisiä eriteltyihin osa-alueisiin liittyviä riskejä, olisi sietämättömien riskien nostaminen osaltaan ollut turhaa uhkakuvien maalailua.

Riskien keskimääräisten merkittävyyksien ohella niiden koettua merkitystä suhteessa toimintaan havainnollistavat riskikohtaisten arviojakaumien tarkastelu. Kartoituksen perusteella toiminnassa merkittävimmiksi koettujen riskien (ks kuvio 9) arviojakaumat havainnollistavat hyvin sitä, kuinka suuri osa kyselyyn vastanneista kokee kyseiset riskit suuriksi tai sietämättömiksi riskeiksi, ja miten vastaajien antamat arviot vaihtelevat luodulla arviointiasteikolla yleensä. Merkittävimpiä riskejä ja niiden arviojakaumia tarkasteltiin edellä luvussa 6.4.3.

Strukturoitujen riskien ohella avointen vastauskenttien käyttö kunkin osa-alueen lopussa koettiin erittäin onnistuneeksi keinoksi lisätä ymmärrystä ja tiedon saantia sekä kyselyssä esitettyihin riskeihin ja osa-alueisiin että myös mahdollisiin muihin riskitekijöihin liittyen. Avoimet vastauskentät mahdollistivat vastaajien tarkempien näkemysten esille tuomisen ja antoivat heille tilaisuuden tuoda äänensä kuuluviin kokemustensa mukaan merkittävistä, muutoin mahdollisesti riittävää huomiota vaille jääneistä liiketoiminnan riskitekijöistä.

Myös kartoituksen osa-alueiden jaottelu koettiin onnistuneeksi. Jaottelussa pyrittiin mahdollisimman tasapainoiseen kartoituskokonaisuuteen Ylen toiminnan ulottuvuuksiin nähden siten, ettei sisältö painottuisi vain johonkin tiettyyn toiminnanalueeseen. Vastaavasti ei haluttu käyttää suoraan organisaatorakenteeseen perustuvaa jaottelua, jotta ne eivät liikaa vaikuttaisi vastaajien näkemyksiin tai vastaamishalukkuuteen.

Kartoituksen osa-alueiden merkittävyyksiä sekä vastaajaryhmien ja yksiköiden välisiä eroja käsiteltiin tarkemmin luvussa 6.4.1. Tarkasteltaessa osa-alueiden keskimääräisiä merkittävyyksiä saadaan tietoa niiden painoarvoista suhteessa kartoitettuun kokonaisuuteen. Vastaajaryhmä- ja yksikkökohtaisen tarkastelun avulla puolestaan päästään tarkemmin kiinni eri vastaajaryhmien ja yksiköiden välisiin näkemuseroihin ja niiden merkittävimmiksi kokemien riskikokonaisuuksien vaihtelevuuteen. Tämä osaltaan mahdollistaa myös riskienhallinnan toimenpiteiden tarkempaa kohdistamista ja painotuksia niiden näkemysten mukaisesti.

Kokonaisuudessaan kysely onnistui sisällöltään erittäin hyvin, ottaen huomioon Ylen toiminnassa kohdattavien liiketoimintariskien kentän laajuuden ja niistä toiminnan kannalta merkittävimpien riskien hahmottamisen vaativuuden. Haastavinta liiketoimintariskien kartoittamisessa olikin juuri toimintaan nähden olennaisimpien riskien tunnistaminen ja niistä merkittävimpien valitseminen ja koostaminen kartoitettavaksi kokonaisuudeksi.

6.5.3 Kartoituksesta saatu palaute

Liiketoimintariskien kartoittamisesta saatu palaute on hyvin positiivista, koskien erityisesti kartoituksen roolia erilaisten toimintaan liittyvien riskitekijöiden esille nostamisessa, sisältäen myös aiheita joista muutoin olisi vaikeaa aloittaa yhtiötasoista keskustelua. Palautetta on pääsääntöisesti annettu talousjohtajalle ja tutkijalle itselleen suullisesti sekä kartoitukseen liittyvissä että muissa yhteyksissä. Lisäksi eri toimintojen edustajat ovat kertoneet hyödyntäneensä kartoituksen tuloksia eri asiayhteyksissä sekä viestineensä niistä eteenpäin toiminnoissa.

Kyselystä saatiin myös muutamia kirjallisia palautteita, joissa sen sisältöä pääsääntöisesti keuhuttiin. Erityisesti oltiin ilahtuneita asioiden tarkastelemisesta useista eri näkökulmista, myös sisältöjen tuottamisen ja niiden kehittämisen aspekteista. Kyselyn laajuus sai myös huomionsa, joskin jo kyselyn sisältöä hahmoteltaessa tiedostettiin, että toimiessaan lähtötilanteen kartoituksena kyselyn on oltava melko kattava. Eräs palautteenantaja puolestaan toivoi myös konkreettisten riskien sisällyttämistä kyselyyn. Kyselyn konteksti huomioiden on kuitenkin muistettava, ettei kaikkea voida kysyä kerralla saati kaikilta. Riskien kartoittamisvaiheessa olennaisinta on pystyä erittelemään, mitkä riskitekijät ovat Ylen toiminnan kannalta merkittävimpiä, ja vasta sen mukaisesti käsitellä niiden tarkempaa sisältöä olennaisten tahojen kanssa.

Kokonaisuutena riskien kartoittaminen valituilla menetelmillä onnistui varsin hyvin. Yrityksen kohtaamien liiketoimintariskien kokonaisuuden kattava ymmärtäminen on ennakoedellytys sen toimintaa luontevasti tukevien riskienhallinnan käytäntöjen luomiselle. Kohdeyrityksen liiketoimintariskien kartoittamisen myötä saavutettiinkin laaja ymmärrys yhtiön toimintaan liittyvistä riskeistä sekä niiden kartoittamiseen soveltuvista menetelmistä. Samalla saatiin lisättyä kohdejoukon ymmärrystä riskienhallinnasta yleensä ja yhtiön toimintaan liittyvistä liiketoimintariskeistä, sekä sitä kautta edistettyä myös riskienhallintaan sitoutumista yhtiössä.

7 LIIKETOIMINTARISKIEN HALLINNAN KYTKEMINEN YLEN TOIMINTAAN

Onnistuneesta kartoituksesta saatujen kokemusten ja yhtiön tutkimushetkellä kohtaamien liiketoimintariskien kattavan hahmottamisen pohjalta luodaan yhtiön toimintaan istuva liiketoimintariskienhallinnan viitekehys. Liiketoimintariskien hallinnassa sovellettavan toimintamallin luomisen ohella osana viitekehystä määritellään myös sen yhteydessä sovellettava riskienhallinnan prosessi sekä päivitetään kehitystyön mukaisesti yhtiön riskienhallinnan periaatteet, yhdenmukaistaen samalla aiempia liiketoimintariskeihin liittyviä käytäntöjä suhteessa luotaviin uusiin käytäntöihin.

Liiketoimintariskien hallinnan kytkeminen kohdeyrityksen toimintaan tarkoittaa yritykseen soveltuvien käytäntöjen luomisen ohella myös niiden jalkauttamista luontevaksi osaksi sen normaalia toimintaa. Yrityksen riskienhallinnan kehittämisen ollessa laaja projekti, tutkimuksen laajuuden puitteissa kohdeyrityksen liiketoimintariskien hallinnan jalkauttamista toimintaan pystytään kuvaamaan vain kehitystyön alkutaipaleen osalta vallitsevaan nykytilaan saakka. Sen ohella tutkimuksen yhteenvedossa luvussa 8 eritellään olennaisimpia jatkokehitystarpeita, joilla kokonaisvaltaisempien käytäntöjen toimintaan kytkeytymistä voidaan jatkossa vahvistaa.

7.1 Yleisradion liiketoimintariskien hallinnan viitekehys ja prosessi

Yleisradion liiketoimintariskien hallinnan viitekehys koostuu kyseisten riskien hallitsemiseksi luotavasta toimintamallista ja prosessista, sekä kehitystyön mukaisesti päivitettävistä yhtiön riskienhallinnan periaatteista. Näiden kaikkien osalta olennaisessa asemassa ovat niin riskienhallinnan merkityksen ymmärtäminen ja siihen sitoutuminen, kuin riskienhallintaan liittyvän kommunikaation varmistaminen yhtiössä.

7.1.1 Liiketoimintariskien hallinnan toimintamallin luominen

Toteutettu liiketoimintariskien kartoitus mahdollisti laajan tietämyksen Yleisradion kohtaamista liiketoimintariskeistä ja niiden toiminnassa koetuista merkittävyyksistä, sekä valittujen

menetelmien soveltuvuudesta yhtiöön. Kartoituksen toteuttaminen tuki myös riskienhallinnan sisällön ymmärtämisen sekä siihen sitoutumisen lisäämistä yhtiössä. Ylen liiketoimintariskien kontekstin laajan ymmärtämisen sekä kartoituksesta saatujen kokemusten perusteella tutkija koosti yhtiön johdolle esityksen Yleisradion liiketoimintariskien hallinnan toimintamalliksi jatkossa.

Esityksen mukaisesti yhtiön toimintaan 1-2 vuoden aikajänteellä liittyviä liiketoimintariskejä kartoitetaan vuodesta 2012 lähtien vastaavilla menetelmillä ja samalta kohdejoukolta kuin pilottikartoituksessa, mutta toteutusajankohtaa kevättalveen aikaistaen. Pilottikartoituksen tapaan kartoitusten sisältö hahmotellaan riskienhallintatoiminnossa edellisten kartoitusten tulosten, riskien seurannan sekä toiminnassa ilmenevien ajankohtaisten aiheiden pohjalta. Kartoitusten sisältöä kuitenkin karsitaan pilottikartoitukseen nähden merkittävästi, sen oltua sisällöltään hyvin laaja toimiessaan yhtiön kohtaamien liiketoimintariskien lähtötilanteen kartoituksena.

Kartoitusten tulokset analysoidaan Riskienhallinnassa, jonka jälkeen ne käsitellään johtoryhmässä, tarkastusvaliokunnassa ja hallituksessa kevään aikana. Aikaistettu toteutusajankohta ja tuloste käsittely ennen kesää mahdollistaa tarvittaessa korjausliikkeiden toteuttamisen hetimiten kartoituksen jälkeen, sekä tukee paremmin yksiköiden toiminnallista suunnittelua. Tulost materiaalit toimitetaan kohdejoukolle ja julkaistaan myös Ylen intranettiin yhtiön sisällä vapaasti hyödynnettäviksi. Kartoituksissa esiin nousseiden merkittävimpien riskien osalta määritellään vastuutoiminnot ja riskeistä vastaavat johtajat. Riskien omistajina toimivat vastuullisten johtajien riskikohtaisesti määrittämät henkilöt.

Merkittävimpien riskien yksityiskohtaisempia sisältöjä, riskien tilanteita sekä toteutettavia ja suunniteltuja hallintatoimenpiteitä tarpeineen käydään vastuullisten tahojen kanssa läpi syksyllä. Syksyn aikana toteutetaan myös tilanpäivitysten mukaiset käsittelyt yhtiön johtoryhmässä, tarkastusvaliokunnassa ja hallituksessa. Käsittelyajankohtana syksy istuu hyvin yhtiön strategiseen ja toiminnalliseen suunnitteluun, ja osaltaan siten varmistaa tehtävien linjauksien ja toimenpiteiden priorisointia ja toteuttamista.

Liiketoimintariskikartoituksen tulokset sekä kartoituksesta saatujen kokemusten pohjalta valmisteltu esitys liiketoimintariskien hallinnan toimintamalliksi jatkossa esiteltiin yhtiön johtoryhmälle, hallitukselle ja sen tarkastusvaliokunnalle lokakuussa 2011. Toteutettu liiketoimin-

tariskien kartoitus koettiin Ylessä erittäin hyvin onnistuneeksi ja merkittäväksi tekijäksi yhtiön liiketoimintariskien hallinnan kehittämässä. Tämän nojalla yhtiön johtoryhmä, hallitus sekä sen tarkastusvaliokunta hyväksyi myös esityksen liiketoimintariskien hallinnan toimintamalliksi jatkossa. Samalla esityksen mukaisesti todettiin, että toimintamallia aletaan soveltaa täysimääräisesti vasta vuodesta 2012 alkaen, koska pilottikartoituksen merkittävimpien riskien tarkempaa käsittelyä ei ehdittäisi enää vuoden 2011 loppupuolella toteuttaa. Tilanteiden päivitystä ei myöskään kannattanut siirtää keväälle, koska tuolloin käsitellyt menisivät liiketoimintariskikartoituksen kanssa liian lähekkäin ja toiminnassa saatettaisiin turhautua aiheen jatkuvaan käsittelyyn muun toiminnan keskellä.

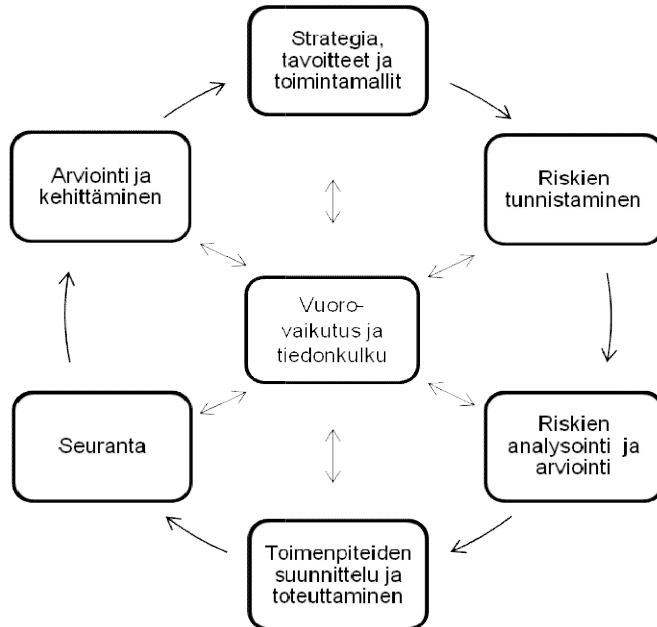
Yhtiön johtoryhmän ja hallituksen tarkastusvaliokunnan käsittelyn jälkeen liiketoimintariskien hallinnassa jatkossa sovellettava toimintamalli sekä kartoituksen tulomateriaali toimitettiin kohdejoukolle sähköpostitse, ja laitettiin yhtiön intranettiin talon sisällä vapaasti hyödynnettäväksi. Tulomateriaali sisälsi sekä luvussa 6 käsitellyn mukaisen yhtiötasoisien tulomateriaalin, että osa-aluekohtaisen tulomateriaalin, joka sisälsi kaikki kartoituksessa esitetyt riskit arviojakaumineen osa-alueittain jaoteltuna, sekä niihin annetut avoimet kommentit. Tulomateriaalin alussa käytiin lyhyesti läpi myös kartoituksen tarkoitusta, sen toteutusta ja saatuja kokemuksia, sekä luodun liiketoimintariskien hallinnan toimintamallin soveltamista jatkossa.

7.1.2 Riskienhallinnan prosessin luominen

Osana Yleisradion riskienhallinnan kehitystyötä määriteltiin myös osana liiketoimintariskien hallinnan toimintamallia sovellettava riskienhallintaprosessi (ks. kuvio 11), joka on toimintamallin ohella olennainen osa riskienhallinnan viitekehystä. Prosessi perustuu liiketoimintariskien kartoittamisessa sovellettuihin, tutkimuksen teoriaosuuden lukuun 3 perustuviin etenemistapoihin sekä luotuun liiketoimintariskien hallinnan toimintamalliin. Prosessin on tarkoitus soveltua yhtiön jatkuvassa toiminnassa hyödynnettäväksi.

Yleisradion liiketoimintariskien hallinnassa sovellettava prosessi lähtee liikkeelle sen strategiasta ja sen mukaisista tavoitteista ja toimintamalleista toiminnassa, koska yhtiön eri tasoilla asetetut ja keskenään johdonmukaiset tavoitteet ovat edellytys riskien tunnistamiselle, arvioinnille ja hallinnalle yleensä. Ne perustuvat Yle-laissa määriteltyihin ohjelmatoiminnan tavoitteisiin, yhtiön strategiaan, 1-3 vuoden suunnitteluraameihin, yhtiön vuotuisen budjettiin, ohjelmatoiminnan ja resurssien rullaaviin suunnitelmiin, sekä yksiköiden muihin tavoitteisiin

ja toimintaa koskeviin suunnitelmiin. Prosessin soveltaminen on jatkuvan toiminnan ohella keskeistä myös tilanteissa, jolloin suunnitellaan uuteen toimintaan ryhtymistä tai uuden palvelun tai uuden toimintatavan käyttöönottoa.



Kuvio 11: Yleisradion liiketoimintariskien hallintaprosessi

Liiketoimintariskejä tunnistaessaan yhtiön tulee pyrkiä mahdollisimman kattavasti tunnistamaan ja kuvaamaan toimintaansa ja asettamiensa tavoitteiden saavuttamista uhkaavia riskitekijöitä niin sisäisessä kuin ulkoisessa toimintaympäristössään. Tunnistamisen yhteydessä tulee huomioida sekä riskien lähteet että riskitapahtumat, joiden myötä riski voi realisoitua. Riskien analysointi ja arviointi puolestaan käsittää riskien mahdollisten, sekä positiivisten että negatiivisten seurausten arviointia, eri puolille yhtiön toimintaan aiheutuvien vaikutusten hahmottamista sekä niiden realisoitumisen todennäköisyyksien arviointia. Tärkeää on myös tunnistaa eri riskien välisiä riippuvuussuhteita sekä mahdollisia toiminnan riskikeskittymiä.

Tämän mukaisen riskien kartoittamisen jälkeen on vuorossa tarpeellisten riskienhallintatoimenpiteiden suunnitteleminen ja toteuttaminen. Niillä tarkoitetaan kaikkia konkreettisia toimenpiteitä, joilla yhtiö pyrkii vaikuttamaan kohtaamiinsa liiketoimintariskeihin. Riskienhallintatoimenpiteitä ovat siten muun muassa erilaiset kehittämishankkeet, toimintatapojen muutokset, resurssien uudelleen allokointi, painopisteiden uudelleenpriorisointi, riskien vähentäminen sekä riskin siirtäminen sopimuksilla tai muilla keinoin. Toimenpiteitä suunniteltaessa tulee ottaa huomioon jo olemassa olevat menettelytavat ja hallintatoimenpiteet.

Riskienhallintatoimenpiteet kohdistetaan ensisijaisesti toiminnan kannalta kaikkein merkityksellisimpiin riskeihin, ja soveltuvat toimenpiteet valitaan tapauskohtaisesti. Tästä huolimatta kaikkialla toiminnassa on kuitenkin lähtökohtaisesti aina harkittava kohdattavien riskien toteutumisen tai niiden vaikutusten pienentämistä tai eliminointia käytössä olevin, tavanomaisin ja tarkoituksenmukaisin menetelmin, riippumatta riskin priorisoinnista tai riskienhallinnan yhtiötasolla koordinoimien toimenpiteiden ajankohdista.

Yhtiön johdolla tulee olla saatavilla tietoa merkittävimpien riskien nykytasosta, riskien muutossuunnasta sekä riskien hallintaan tähtäävien kontrollitoimenpiteiden kattavuudesta. Tietoisuus riskeistä ja riskien hallitsemiseen tähtäävistä toimenpiteistä varmistetaan riskeistä raportoinnilla, jonka nojalla riskitasoa ja hallintatoimenpiteiden riittävyttä ja tehokkuutta arvioidaan säännöllisesti ja ryhdytään tarvittaessa korjaaviin toimenpiteisiin.

7.1.3 Riskienhallinnan periaatteiden päivittäminen

Liiketoimintariskien hallinnassa sovellettavan prosessin ohella keväällä 2012 uudistettiin myös Yleisradion riskienhallinnan periaatteet (ns. riskienhallintapolitiikka) vastaamaan liiketoimintariskien hallinnan osalta paremmin kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulmaa sekä sen mukaista kehitystyötä ja tavoitteita. Riskienhallinnan periaatteet määrittävät Ylen riskienhallinnan sisältöä, ulottuvuuksia ja tarkoitusta, eri tahojen vastuita osana yhtiön riskienhallinnan käytäntöjä, riskeistä raportointia sekä riskienhallinnan seuranta- ja valvontaa. Lisäksi periaatteissa kuvataan osana yhtiön riskienhallinnan kehitystyötä määritelty riskienhallintaprosessi sekä luotu liiketoimintariskien hallinnan toimintamalli.

Ylen riskienhallinnan periaatteiden mukaisesti sen riskienhallinnan tavoitteena on tunnistaa yhtiön toiminnan kannalta merkittävimmät riskitekijät sekä hallita niitä optimaalisesti siten, että yhtiön strategiset, toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet saavutetaan. Siten riskiksi mielletään kaikki ne tekijät, joilla voi olla vaikutusta asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Yhtiön riskienhallinta perustuu jatkuvaan riskien tunnistamis- ja arviointiprosessiin ja hallittuun riskinottoon, käsittäen kaikki toimintaan liittyvät riskit niiden luonteesta riippumatta. Riskienhallinnan tavoitteena on siten tehokas riskien hallinta yhtiön toiminnan eri ulottuvuuksissa, tähtämenään merkittävimpien riskien tunnistaminen ja niiden vaatimien hallintatoimenpiteiden toteuttaminen.

Periaatteissa määritellään yksityiskohtaisesti riskienhallintaan liittyvät vastuut niin yhtiön hallintoelinten, johtoryhmän, yksiköiden ja toimintojen, sekä tunnistetuille riskeille nimettyjen, niistä vastaavien omistajien ja johtoryhmän jäsenten osalta. Kuvatut vastuut tähtäävät yllä esitettyjen riskienhallinnan tavoitteiden saavuttamiseen, ja ne on määritelty mahdollisimman aukottomasti käsittämään toiminnassa kohdattavien riskien kokonaisvaltaista hallintaa.

Lisäksi periaatteissa täsmennetään riskienhallintaan liittyvää raportointia, kommunikointia ja periaatteiden sisällön viestimistä organisaatiossa, tavoitteenaan paitsi lisätä riskienhallinnan merkityksen ymmärtämistä yhtiössä, myös varmistaa tiedon kulkua yhtiön sisällä sen toimintaan liittyvistä riskitekijöistä. Samassa yhteydessä määritellään myös ulkoisen riskienhallintaviestinnän sisältöä ja periaatteita. Lisäksi periaatteiden lopussa riskienhallinnan säännöllisen seurannan ja valvonnan tarkoituksesi puolestaan määritellään yhtiön riskienhallinnan toimivuuden ja tehokkuuden arviointia suhteessa toiminnan tarpeisiin ja tavoitteisiin, ja riskienhallinnan käytäntöjen sopeuttaminen mahdollisesti ilmenevien muutostarpeiden mukaisesti.

Riskienhallinnan periaatteiden päivitys sekä luotu riskienhallinnan prosessi käsiteltiin ja hyväksyttiin yhtiön johtoryhmässä, hallituksessa ja sen tarkastusvaliokunnassa toukokuussa 2012.

7.2 Liiketoimintariskien hallinnan viitekehyksen kytkeminen toimintaan

Kokonaisvaltaisempien liiketoimintariskien hallinnan käytäntöjen kehittämisessä kriittisin vaihe on luodun viitekehyksen jalkauttaminen osaksi yrityksen toimintaa. Viitekehyksen sisältämän toimintamallin, riskienhallintaprosessin ja periaatteiden mukaisten käytäntöjen toimintaan kytkemiseen vaikuttavat kohdattavien liiketoimintariskien kartoittamisen jatkuvuus, toiminnan kannalta merkittävimpien riskien tarkempi läpikäynti ja hallintatoimenpiteiden varmistaminen, sekä riskienhallinta-informaation kytkeminen yrityksen strategiseen ja toiminnalliseen suunnitteluun, päätöksentekoon ja johtamiseen.

7.2.1 Liiketoimintariskien kartoittaminen luodun viitekehyksen mukaisesti

Syksyllä 2011 Yleisradion johtoryhmän ja hallintoelinten hyväksymän yhtiön liiketoimintariskien hallinnan toimintamallin mukaisesti toteutettiin keväällä 2012 järjestyksessään toinen liiketoimintariskien kartoitus kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mukaisesti. Pilottikartoituksesta saatujen kokemusten perusteella kartoitus toteutettiin samoilla periaatteilla ja menetelmillä, myös kohdejoukon pysyessä vastaajaryhmiltään samana. Sisällöllisesti kartoitusta kuitenkin johdonmukaistettiin vastaamaan paremmin yhtiön sen hetkisiä ajankohtaisia aiheita.

Pilottikartoituksen ollessa yhtiön liiketoimintariskien lähtötilanteen kartoitus, oli se myös sisällöltään hyvin laaja. Näin ollen kartoituksen sisältöä karsittiin ja uudistettiin sekä osa-alueiden että riskien osalta, pitäen sen varsinaiselta asiasisällöltään kuitenkin aiempaa kartoitusta vastaavana. Kartoituksen osa-alueita jaoteltiin uudelleen, ja niiden sisältämiä riskejä päivitettiin ja uudistettiin vastaamaan paremmin kartoitushetken tilannetta yhtiössä. Joitakin riskejä poistettiin ja korvattiin niiden sisältöä samoihin aiheisiin liittyvillä muilla riskeillä. Lisäksi kartoitukseen nostettiin uusia riskejä toiminnalle ajankohtaisten aiheiden pohjalta.

Siinä missä 2011 kartoituksessa oli yhteensä 78 riskiväittämää, joista 9 oli yhtiön ulkoisiin riskeihin liittyviä koskien yhtiön rahoitusta ja julkisen palvelun tehtävää, sisälsi vuoden 2012 kartoitus yhteensä 51 riskiväittämää, joista vain kaksi oli yhtiön suorien vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella oleviin riskitekijöihin liittyviä. Kartoituksen toteuttamisen onnistumisen tukemiseksi se esiteltiin jälleen lyhyesti kartoitusta edeltävillä, yhtiön laajennetun johtotiimin strategiapäivillä sekä johtoryhmässä. Kartoitus toteutettiin huhtikuussa 2012 alle 2 viikon vastausajalla. Kartoituksen kohdejoukko pysyi ennallaan kattaen yhtiön johto- ja päällikötason, genretuottajat ja tilaajat, sekä muutamia muita yhtiön toiminnan asiantuntijoita. Vuonna 2012 kohdejoukkoon kuului yhteensä 110 henkilöä.

Lyhyestä vastausajasta huolimatta vastausprosentiksi saatiin 55 %. Pilottikartoituksen 53 % vastausasteeseen nähden vastausprosentti ylitti jälleen odotukset, ottaen huomioon vastaajille annetun vastausajan olevan huomattavasti kesän yli venynyttä pilottikartoitusta lyhyempi. Kiitettävä vastausprosentti kertoo osaltaan liiketoimintariskien hallinnan ja niiden kartoittamisen merkityksen tiedostamisesta sekä siihen sitoutumisesta yhtiössä. Myös keskeneräisiksi jääneiden vastausten määrä väheni 5 kappaleeseen pilottikartoituksen 8 kappaleesta. Jokai-

nen kyselyyn osallistunut arvioi pääsääntöisesti kaikki riskejä, ja myös avoimiin kenttiin annettuja huomioita saatiin vastaavaan tapaan kuin pilottikartoituksessa.

Kartoituksen tulokset ovat sisällöltään pitkälti yhdenmukaisia pilottikartoituksen tuloksiin nähden. Kartoituksen sisältämien riskien uudistuksista huolimatta osa-alueiden keskimääräiset merkittävyydet vastaavat pitkälle pilottikartoituksen tuloksia, sisältöjen ja julkaisun ollessa osa-alueista selvästi merkittävin 3,24 keskiarvolla sen kytkeytyessä suoraan Ylen ydintoimintaan. Tasaisesti perässä seuraavat yhtiön ydintoiminnan toteuttamisen kannalta olennaiset tekniikka, IT ja jakelu (3,13), toiminnan ohjaus ja prosessit (3,13), resurssit ja niiden koordinointi (3,12) sekä henkilöstö ja osaaminen (3,08). Poikkeuksen pilottikartoitukseen nähden muodostaa vahvasti karsittu, Ylen rahoituksen uudistamiseen ja julkisen palvelun tehtävään liittyvää osa-alue, joka tippui merkittävyydeltään toiseksi vähiten merkittäväksi osa-alueeksi Ylen rahoitusratkaisuun liittyvien päätösten myötä.

Pilottikartoitukseen verrattuna 15 merkittävimmän riskin joukko pysyi asiasisällöltään pitkälle samana, lukuun ottamatta top 15 joukkoon nousseita, kartoitukseen nostettuja uusia riskejä ja vastaavasti niiden tilalta tippuneita tai poistettuja riskejä (6 kpl). Pilottikartoituksen tapaan kaikki top 15 joukkoon kuuluneet riskit ylittivät keskiarvoiltaan 3,25, merkittävimmän riskin ollessa keskiarvoltaan 3,71. Kartoitukseen nostetuista 11 riskistä 6 riskiä nousi suoraan yhtiön 15 merkittävimmän riskin joukkoon, joka kertoo myös tehtyjen nostojen onnistumisesta.

Riskien keskiarvojakaumia tarkasteltaessa havaitaan yhtiön liiketoimintariskien toiminnassa koetun merkittävyyden olevan kasvussa. Erityisesti lisääntyi keskiarvoltaan 3,00 ylittävät liiketoimintariskit, sen alle jäävien riskien vastaavasti vähentyessä. Suurin riskin merkittävyyden nousu oli 0,39 yksikköä, ja suurin merkittävyyden lasku puolestaan -0,42 yksikköä.

Liiketoimintariskikartoituksen tulokset käsiteltiin yhtiön johtoryhmässä, hallituksessa ja sen tarkastusvaliokunnassa toukokuussa 2012, ja toimitettiin sen jälkeen kohdejoukolle sähköpostitse. Kattavan vertailun pilottikartoituksen tuloksiin nähden sisältävä tulosmateriaali laitettiin pilotin tapaan myös yhtiön intranettiin kaikkien halukkaiden talon sisällä hyödynnettäväksi. Riskienhallinnan ymmärryksen edistämiseksi yhtiössä liiketoimintariskien hallinnan kehittämistä ja toteutetuista kartoituksista uutisoitiin samassa yhteydessä myös yhtiön intranetissä.

7.2.2 Liiketoimintariskien hallinnan informaation kytkeminen toimintaan

Käsiteltäessä luodun viitekehyksen mukaisen liiketoimintariskikartoituksen tuloksia yhtiön johtoryhmässä ja tarkastusvaliokunnassa toukokuussa 2012, nousi niissä keskustelun aiheeksi toteutettavien kartoitusten tulosten hyödyntämisen varmistaminen toiminnassa. Tämä osaltaan kertoo myös riskienhallinnan merkityksen ymmärtämisen lisääntymisestä yhtiön johdon keskuudessa. Keskustelun herääminen ilman erillisiä esityksiä aiheesta onkin positiivinen merkki sekä riskienhallinnan kehittämiseen että riskienhallinnan käytäntöjen toimintaan kytkemiseen sitoutumisesta.

Kehitystyön mukaisen liiketoimintariskien hallinnan ja liiketoimintariskikartoitusten informaation kytkemistä toimintaan oli tarkoitus käsitellä tarkemmin johtoryhmässä kesäkuussa 2012, mutta muista aiheista johtuneiden aikataulukiiireiden vuoksi käsittely jouduttiin siirtämään syksyille. Johtoryhmäkäsittelyn tarkoituksena on käsitellä kehitystyön mukaisten liiketoimintariskikartoitusten tulosten ja muun riski-informaation huomiointia toiminnassa, ja päättää millä tavoin ne kytketään toiminnan suunnitteluun ja ohjaukseen sekä tarpeiden mukaan huomioitaisiin myös yhtiön strategiatyössä. Valitettavasti tutkimuksen aikajänteen puitteissa riski-informaation kytkemisestä toimintaan ei saada tutkimukseen käytännön tietoa johtoryhmäkäsittelyn ajankohdan ollessa vielä toistaiseksi epävarma. Keskustelua tullaan kuitenkin mahdollisesti käymään osaltaan myös liiketoimintariskien tilanpäivitysten yhteydessä.

Tutkimuksen teorialuvuissa 3.1, 4.2 ja 4.5 käsitellyn mukaisesti, tämän kytköksen luominen ja sen merkityksen ymmärtäminen erityisesti yhtiön johto- ja päällikkötason keskuudessa on tärkeä vaihe liiketoimintariskien hallinnan kehittämisen kannalta, sen varmistamiseksi paitsi riskienhallinnan jalkauttamista toimintaan ja sen tuoman informaation huomiointia toiminnassa, myös kehitystyön potentiaalisten liiketoimintahyötyjen saavuttamista yleensä.

Luodun toimintamallin mukaisesti syksyllä 2012 edetään kartoituksen merkittävimpien liiketoimintariskien yksityiskohtaisempien sisältöjen, tilanteiden sekä tarpeellisten hallintatoimenpiteiden käsittelyyn riskeille nimettyjen vastuutahojen kanssa. Liiketoimintariskien tilannekatsaus käsitellään yhtiön johtoryhmässä, tarkastusvaliokunnassa ja hallituksessa loppuvuodesta 2012 ja jatketaan riskienhallinnan käytäntöjen vahvistamista suhteessa toimintaan.

7.2.3 Luotujen käytäntöjen seuranta ja jatkuvuuden varmistaminen

Liiketoimintariskikartoitusten toteuttaminen liiketoimintariskien hallinnan toimintamallin ja prosessin mukaisesti, kuvattujen kartoitusten tavoitin todettiin edelleen yhtiön toimintaan hyvin istuvaksi toimintatavaksi. Siten Ylen sisäisten liiketoimintariskien kattavaan ymmärtämiseen ja niiden hallinnan varmistamiseen tähtääviä kartoituksia tullaan toteuttamaan vastaavalla tavalla myös tulevina vuosina.

Liiketoimintariskien kartoituksissa tullaan jatkossakin huomioimaan mahdolliset sisällölliset uudistamistarpeet vastaavasti kuten vuoden 2012 kartoituksessa, pohjautuen sekä aiempiin kartoituksiin, riskien tarkempiin läpikäynteihin vastuullisten tahojen kanssa sekä toiminnassa ilmeneviin ajankohtaisiin aiheisiin. Myös käytettävän kyselytyökalun vaihtamista selvitetään kartoitusten toteuttamista paremmin tukevaan vaihtoehtoon.

Kartoitusten nojalla merkittävimpien riskien hallintatoimenpiteiden käsittelystä vastuullisten tahojen kanssa ja johtoryhmän näkemyksistä niiden tilanteisiin ja mahdollisiin toimenpiteisiin ei valitettavasti tutkimuksen laajuuden puitteissa saada kokemuksia. Aiempina vuosina sovellettujen käytäntöjen nojalla voidaan kuitenkin todeta toimintamallin mukaisten menetelmien riskien tilanteiden päivittämiseksi soveltuvan toimintaan hyvin, ja riskeille nimetyt vastuutahot ovat panostaneet niihin kiitettävästi. Näiltä osin myös merkittävimpien riskien hallintatoimenpiteiden arviointi ja tarpeiden mukaiset keinot niiden toteuttamisen varmistamiseksi ja mahdollistamiseksi jäävät tutkimuksen ulkopuolelle, niiden ollessa osaltaan riippuvaisia myös edellä kuvatusta johtoryhmäkäsittelystä liittyen liiketoimintariskien hallinnan informaation kytkemiseen toiminnan suunnitteluun ja ohjaukseen käytännössä.

Tutkimuksen teorialuvuissa 3.1 ja 4.5 käsitellyn mukaisesti, yhtiön johdon sitoutuminen riskienhallintaan ja sen mukaiset päätökset riskienhallinnan kytkemisestä toimintaan ovat tärkeässä asemassa myös luotujen riskienhallinnan käytäntöjen jatkuvuuden kannalta. Mikäli liiketoimintariskien hallinnan kehittämistä ja yhtiössä erittäin positiivisesti vastaanotetuista kartoituksista huolimatta kehitystyö ja luodut käytännöt eivät tulosten ja muun informaation nooteeraamisen ohella kuitenkaan johda niiden varsinaiseen huomiointiin toiminnan suunnittelussa ja ohjauksessa, ei organisaation riskienhallintaan sitoutumisesta saati luotujen käytäntöjen jatkuvuudesta ole takeita.

Jos liiketoimintariskien hallitsemiseksi luotujen käytäntöjen ei organisaatiossa lähivuosina havaittaisi johtavan mihinkään, eivät ne oletettavasti enää jatkossa toivotulla tavalla toimisi. Kartoitusten vastausprosentin laskiessa niiden hyödyllisyys ja informatiivisuus heikkenisi, eikä niitä enää kannattaisi toteuttaa. Vastaavasti myös käsittelyistä riskien omistajien ei olisi merkittävää hyötyä. Samalla sitoutuminen riskienhallintaan heikentyisi merkittävästi organisaatiossa sen hyötyjen näkyvyyden puuttuessa, eikä tilannetta olisi jälkikäteen enää helppo korjata.

Johtoryhmän sitoutuminen riskienhallintaan onkin olennaista koko kehitystyön kannalta ratkaisten lopulta myös sen, onko kehitystyöstä jatkossa hyötyä toiminnassa ja saavutetaanko sen avulla tutkimuksen teorialuvussa 2.3 käsitellyn kaltaisia liiketoiminnallisia hyötyjä. Vasta riskienhallinnan informaation toimintaan kytkemisen varmistavien päätösten myötä yhtiön liiketoimintariskien hallintaa on mahdollista kehittää eteenpäin pyrkien edelleen vahvistamaan riskienhallintaan sitoutumista yhtiön keskuudessa panostamalla siihen liittyvään kommunikointiin ja riskienhallinnan merkityksen ymmärtämisen lisäämiseen toiminnassa.

8 YHTEENVETO

8.1 Tutkimuksen arviointi

Toteutetun tutkimuksen arvioinnissa huomioitavia tekijöitä ovat kohdeyrityksen riskienhallinnan kehitystarpeiden analysoinnin onnistuminen, toteutetun liiketoimintariskien kartoituksen sekä sen pohjalta luodun liiketoimintariskien hallinnan viitekehyksen ja -prosessin onnistuminen, sekä kuinka luodut käytännöt onnistutaan kytkemään osaksi yhtiön toimintaa.

Yrityksen riskienhallinnan kehittämisen ja erityisesti sen pohjalta luotujen käytäntöjen toimintaan kytkemisen ollessa ajallisesti varsin pitkäkestoinen hanke, pystytään tutkimuksen laajuuden puitteissa kohdeyrityksen liiketoimintariskien hallinnan jalkauttamista kuvaamaan vain kehitystyön alkutaipaleen osalta aina vallitsevaan nykytilaan saakka. Sen ohella eritellen olennaisimpia jatkokehitystarpeita, joilla kokonaisvaltaisempien käytäntöjen toimintaan kytkeytymistä voidaan jatkossa varmistaa.

Yleisradion riskienhallinnan merkittävimpien kehitystarpeiden analysoinnissa onnistuttiin varsin hyvin, toimeksiantajan näkemysten ollessa yhdenmukaisia tutkijan esittämiin ensisijaisiin kehittämiskohteisiin nähden. Kehitystarpeiden analysoinnin pohjalta Ylen liiketoimintariskien hallintaa päädyttiin kehittämään tutkijan esitysten mukaisesti tutkimuksessa kuvatulla tavalla.

Yleisradion toimintaan luontevasti istuvan liiketoimintariskien hallinnan viitekehyksen luomisen ennakoedellytyksenä oli yhtiön liiketoimintariskien kartoittaminen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulman mukaisesti, aiempien käytäntöjen puutteet suhteessa kokonaisvaltaiseen näkökulmaan huomioivista lähtökohdista. Tarkoituksena oli saada kattavaa tietoa tutkimuksen toteutushetkellä kohdattavista liiketoimintariskeistä sekä niiden merkittävyysistä toiminnassa, sekä valittujen kartoitusmenetelmien soveltuvuudesta yhtiöön. Toteutettu liiketoimintariskien kartoitus koettiin Ylessä kaikin puolin erittäin onnistuneeksi, myös vastausprosentin ylittäessä odotukset. Siinä missä kartoituksen koettiin sisällöltään olevan oikein onnistunut, myös kartoituksen toteutus onnistui annetuissa puitteissa hyvin sen haasteellisesta toteutusajankohdasta ja kyselytyökalusta huolimatta.

Huomioitavaa pilottikartoituksen toteuttamisessa on myös se, ettei sen läpivienti vaatinut erillisiä resursseja tapahtuessaan tutkijan toimenkuvan ja käytettävissä olevien järjestelmien puitteissa. Siten se oli myös toteutettavissa varsin lyhyellä aikataululla kartoituksen laajuuteen ja siitä saatavaan informaatioon nähden. Kaikki kartoituksessa kerätty tieto pysyi yhtiön sisällä ja on siten myös hyödynnettävissä talon sisällä täysimääräisesti. Kartoituksen avulla saatiin kerralla paljon arvokasta tietoa paitsi yhtiötasolla myös yksiköissä ja toiminnoissa hyödynnettäväksi, sekä nostettua esille tietoa ja huomioita toiminnassa kohdattavista haasteista ja epävarmuustekijöistä. Kartoituksista saatua informaatiota on palautteiden mukaan myös hyödynnetty yksiköissä eri asiayhteyksissä ja toiminnan suunnittelussa.

Liiketoimintariskien kartoittaminen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulmaan perustuen mahdollisti myös sekä kohdejoukon, yhtiön johdon että muun organisaation ymmärryksen lisäämisen kohdattavien liiketoimintariskien moniulotteisuudesta sekä niiden merkittävyyksien kattavan hahmottamisen suhteessa toimintaan. Eri osa-alueiden ja niiden sisältämien riskien kokoaminen yhdeksi kokonaisuudeksi sekä niiden merkittävyyksien vertailu onkin avainasemassa riskienhallinnan ymmärryksen lisäämisessä ja siihen sitoutumisessa koko organisaatiossa. Lähestymistapa on aiempia käytäntöjä perustellumpi sekä sisällöllisen kattavuutensa että kohdejoukon laajuuden johdosta.

Onnistuneen liiketoimintariskien kartoituksen tulosten sekä kartoituksesta saatujen kokemusten pohjalta tutkija teki yhtiön johdolle luvussa 7.1.1 käsitellyn esityksen Yleisradion liiketoimintariskien hallinnan toimintamalliksi jatkossa, ja se esiteltiin yhtiön johtoryhmälle, hallitukselle ja sen tarkastusvaliokunnalle lokakuussa 2011. Toteutettu liiketoimintariskien kartoitus koettiin sekä johtoryhmän, hallituksen että hallituksen tarkastusvaliokunnan keskuudessa erittäin onnistuneeksi ja merkittäväksi tekijäksi yhtiön liiketoimintariskien hallinnan kehittämisessä. Myös esitetyn toimintamallin koettiin istuvan yhtiön toimintaan varsin hyvin, ja tutkijan esitys liiketoimintariskien hallinnan toimintamalliksi hyväksyttiin sellaisenaan.

Toteutetun kartoituksen ja luodun toimintamallin pohjalta määritelty liiketoimintariskien hallinnassa sovellettava riskienhallinnan prosessi (luku 7.1.2) sekä kehitystyön mukaisesti päivitetty riskienhallinnan periaatteet (luku 7.1.3) puolestaan käsiteltiin ja hyväksyttiin yhtiön johto- ja hallintoelimissä touko-kesäkuussa 2012. Myös näiden koettiin soveltuvan Yleisradion

toimintaan varsin luontevasti ja osaltaan edistävän riskienhallinnan kehitystyötä kokonaisvaltaisen näkökulman mukaisesti.

Liiketoimintariskien hallitsemiseksi luotu toimintamalli, sekä määritelty riskienhallintaprosessi ja -periaatteet muodostavat yhdessä Yleisradion riskienhallinnan viitekehyksen, jonka luomisessa onnistuttiin tutkimuksessa erittäin hyvin. Viitekehyksen luomisessa ja kehitystyössä yleensä huomioitiin kattavasti Ylen liiketoimintaan suhteuttaen sekä teoriaosuudessa luvussa 3 käsitellyt riskienhallinnan osatekijät, että luvussa 4 käsitellyt riskienhallinnan implementoinnin ja sen onnistumisen edellytykset.

Kokonaisvaltaisemman liiketoimintariskien hallinnan kehittämiseksi olennainen vaihe on määritellyn riskienhallinnan viitekehyksen sekä erityisesti osana sitä luodun toimintamallin ja prosessin jalkauttaminen osaksi yrityksen toimintaa. Viitekehyksen mukaisten käytäntöjen toimintaan kytkemiseen vaikuttavat kohdattavien liiketoimintariskien kartoittamisen jatkuvuus, toiminnan kannalta merkittävimpien riskien tarkempi läpikäynti ja hallintatoimenpiteiden varmistaminen, sekä kartoitusten tulosten ja muun riskienhallintainformaation kytkeminen yrityksen strategiseen ja toiminnalliseen suunnitteluun, päätöksentekoon ja johtamiseen.

Luvussa 7.2 käsitellyn mukaisesti liiketoimintariskien hallitsemiseksi luodun toimintamallin ja osana sitä myös luodun riskienhallintaprosessin kytkeminen toimintaan on onnistunut hyvin, ja niiden mukaisia riskienhallintakäytäntöjä sovelletaan viitekehyksen mukaisesti jatkossakin. Kehitystyön tähänastisella alkutaipaleella Yleisradion liiketoimintariskien hallinnan kehitystyö onkin edennyt tavoitteiden mukaisesti, ja sen myötä myös riskienhallinnan ymmärtäminen ja siihen sitoutuminen on yleisesti parantunut yhtiössä. Tämä auttaa liiketoimintariskien hallinnan kehittämisen ohella myös yhtiön muiden riskienhallinnan osa-alueiden kehittämisessä jatkossa. Kehitystyö on lisäksi tapahtunut yhtiön näkökulmasta täysin ilman ylimääräisiä resursseja tapahtuessaan yksinomaan tutkijan toimenkuvan puitteissa.

Kuten luvuissa 7.2.2 ja 7.2.3 todettiin, kehitystyön onnistumisen ja luotujen käytäntöjen jatkuvuuden kannalta avainasemassa jatkossa on yhtiön johdon sitoutuminen liiketoimintariskien hallintaan, ja erityisesti siitä saatavan informaation hyödyntämiseen toiminnan suunnittelussa ja päätöksenteossa. Tämän kytköksen luominen edellyttää yhtiön johdon näkemystä ja päätöksiä, millä tavoin kyseinen riski-informaatio huomioitaisiin siten, että riskienhallinnan

käytännöt todella myös johtavat toiminnan epävarmuuksien kattavampaan hallintaan ja ongelma-kohtien huomiointiin.

Liiketoimintariskien hallinnasta saatavan informaation konkreettinen kytkeminen toimintaan on edellytys myös kehitystyön jatkamiseksi yhtiössä. Tämän myötä siinä edettäisiin luotujen käytäntöjen vahvistamisen ohella riskienhallintaan liittyvän kommunikation ja vuorovaikutuksen lisäämiseen, sekä riskienhallinnan ymmärryksen ja sitoutumisen vahvistamiseen organisaatiossa. Niin ikään osana viitekehystä päivitetty riskienhallinnan periaatteet ja luotu riskienhallinnan prosessi kaipaivat viestintää ja niiden tuntemisen lisäämistä toiminnassa.

8.2 Tutkimusongelmiin vastaaminen

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata mitä kokonaisvaltainen riskienhallinta tarkoittaa liiketoiminnassa sekä sen pohjalta selvittää, miten yrityksen riskienhallintaa voidaan kehittää vastaamaan kattavammin kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulmaa ja sen mukaisia riskienhallinnan käytäntöjä.

Kohdeyrityksen riskienhallinnan kehittämisessä kokonaisvaltaisempaan suuntaan lähdettiin liikkeelle sen riskienhallinnan merkittävimpien kehittämistarpeiden analysoinnista. Niiden perusteella kehitystyön ensisijaiseksi kohteeksi valikoitui Yleisradion liiketoimintariskien hallinnan kehittäminen kokonaisvaltaisemmaksi ja toimintaa paremmin tukevaksi johtamisen apuvälineeksi. Kehitystyön myötä pyrittiin saavuttamaan kattava tietämys yhtiön toiminnassaan kohtaamista liiketoimintariskeistä, luomaan toimintaan istuvat käytännöt niiden hallitsemiseksi, sekä kytkemään ne osaksi yhtiön toimintaa.

Tutkimuksen päätutkimusongelma oli *”Miten yrityksen liiketoimintariskien hallintaa voidaan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulman mukaisesti kehittää?”*.

Päätutkimusongelmaa tukevat alatutkimusongelmat puolestaan olivat *”Mitä kokonaisvaltaisen riskienhallinta on ja mitkä ovat sen soveltamisen potentiaaliset hyödyt?”* sekä *”Mitä vaihteita kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mukaisten käytäntöjen kehittäminen pitää sisällään ja mitä tekijöitä siinä on huomioitava?”*.

Tutkimuksen ensimmäiseen alatutkimusongelmaan vastattiin tutkimuksen teoriaosuudessa luvussa 2, jossa kuvataan riskienhallinnan näkökulman muutosta, kokonaisvaltaisen riskienhallinnan sisältöä, sen soveltamisen potentiaalisia hyötyjä liiketoiminnassa sekä kehitystyön taustalla hyödynnettävissä olevia riskienhallintastandardeja. Ensimmäisen alatutkimusongelman tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan sisällöstä, sen esittää perusteita sen mukaisten käytäntöjen kehittämiseksi.

Tutkimuksen toiseen alatutkimusongelmaan puolestaan vastattiin luvuissa 3 ja 4. Luvussa 3 käsiteltiin kokonaisvaltaisen riskienhallinnan osatekijöitä, joiden ymmärtäminen ja huomiointi on välttämätöntä pyrittäessä kehittämään sen mukaisia riskienhallinnan käytäntöjä. Niiden kautta selvitettiin, mitä kokonaisvaltaisten käytäntöjen luominen yritykseen käytännössä tarkoittaa, mitä vaiheita se pitää sisällään ja mitä kehitystyössä on huomioitava. Luvussa 4 puolestaan käsiteltiin niihin perustuen miten yrityksen tulisi riskienhallinnan kehittämisessään edetä, millaisia karikoita yrityksen usein kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kehittämisessä kohtaavat, ja mitkä ovat sen mukaiset kehitystyön onnistumisen edellytykset.

Tutkimuksen päätutkimusongelmaan puolestaan vastattiin luvuissa 5, 6 ja 7 tutkimuksen teoriaosuuden ja alatutkimusongelmien pohjalta toteutetun empiriaosuuden kautta. Luvussa 5 kuvatun Yleisradion riskienhallinnan kehittämistarpeiden analysoinnin perusteella kehityskohteeksi valikoitui yhtiön liiketoimintariskien kokonaisvaltaisempi hallinta. Kehitystyössä olennaista oli saavuttaa kattava tietämys yhtiön toiminnassaan kohtaamista liiketoimintariskeistä, luomaan systemaattisemmat käytännöt niiden hallitsemiseksi, sekä kytkemään ne osaksi yhtiön toimintaa.

Siinä missä Yleisradion tutkimuksen toteutusshetkellä kohtaamien liiketoimintariskien ja niiden merkittävyyksien laaja ymmärtäminen saavutettiin luvussa 6 havainnollistetun liiketoimintariskien kartoituksen myötä, kyseinen kartoitus oli edellytys myös Ylen toimintaan sovellettavien liiketoimintariskien hallinnan käytäntöjen luomiselle. Kohdeyrityksessä toteutetun liiketoimintariskikartoituksen kautta kuvattiin, miten yritys voi käytännössä kattavasti kartoittaa kohtaamiaan liiketoimintariskejä, mitä tekijöitä siinä tulee huomioida, millaisia yrityksen toiminnassaan kohtaamat liiketoimintariskit voivat olla, miten niitä voidaan analysoida sekä minkälaista informaatiota riskien kartoittamisesta on mahdollista saada toiminnassa hyödynnettäväksi. Osaltaan toteutettu kartoitus lisäsi myös riskienhallinnan ymmärtämistä ja siihen sitoutumista yhtiössä.

Toteutetun liiketoimintariskikartoituksen pohjalta luvussa 7 käsiteltiin Yleisradion liiketoimintariskien hallinnan viitekehyksen luomista ja sen kytkemistä yhtiön toimintaan. Viitekehys kuvastaa yhtiön liiketoimintariskien kokonaisvaltaisen näkökulman mukaiseksi hallitsemiseksi luotuja käytäntöjä, kattaen liiketoimintariskien hallinnan toimintamallin, osana sitä sovellettavan riskienhallintaprosessin, sekä kehitystyön mukaisesti päivitetty riskienhallinnan periaatteet. Luodut käytännöt tukevat liiketoimintariskienhallinnan ohella myös yhtiön riskienhallintaa kokonaisuutena.

Pro Gradu -tutkimuksen laajuuden puitteissa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mukaisten, kohdeyrityksen liiketoimintariskien hallintaan tähtäävien käytäntöjen kehittämistä pystytään kuvaamaan vain sen alkutaipaleen osalta aina vallitsevaan nykytilaan saakka. Tutkimuksen puitteissa Yleisradion liiketoimintariskien hallinnan kehittämisessä on sen tähänastisella alkutaipaleella edetty Ylen kohtaamien liiketoimintariskien kartoittamisesta ja ymmärtämisestä yhtiön liiketoimintariskien hallinnan viitekehyksen luomiseen ja sen soveltamisen aloittamiseen toiminnassa. Samalla on onnistuttu vahvistamaan riskienhallinnan ymmärtämistä yhtiössä sekä lisättyä siihen sitoutumista. Tutkimuksen päätutkimusongelmaan vastattiin tutkimuksen empiriaosuudessa varsin kattavasti, suhteuttaen teoriassa esiteltyä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan sisältöä käytännön liiketoimintaan ja sen mukaiseen riskienhallinnan kehittämiseen. Tämän ohella luvussa 8.3 eritellään olennaisimpia jatkokehitystarpeita, joilla kokonaisvaltaisempien käytäntöjen toimintaan kytkeytymistä kohdeyrityksessä voidaan jatkossa varmistaa.

Siinä missä kokonaisvaltaista riskienhallintaa ja sen implementointia yritykseen käsittelevä tutkimuksen teoriaosuus soveltuu liiketoiminnassa hyödynnettäväksi yrityksestä riippumatta, kumpuaa tutkimuksen empiriaosuus suoraan kohdeyrityksestä, eivätkä siinä käytetyt etenemistavat ja menetelmät siten välttämättä sovellu jokaisen yrityksen liiketoiminnassa hyödynnettäväksi. Tutkimuksen empiriaosuus toimii kuitenkin hyödyllisenä case-esimerkkinä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mukaisten käytäntöjen kehittämisestä yritykseen käytännön tasolla, havainnollistaen siinä huomioitavia tekijöitä ja mahdollisia etenemistapoja yritysten omaan toimintaan suhteutettavaksi. Tutkimuksen sisällöstä onkin siten saatavissa hyötyä myös yritysten pitkän tähtäimen strategisten tai lyhyemmän tähtäimen operatiivisten riskien hallinnan kehittämiseen kokonaisvaltaisen näkökulman mukaisesti, kunkin yrityksen omien tarpeiden mukaisesti.

8.3 Jatkokehitystarpeet

Kuten edellä todettiin, yrityksen riskienhallinnan kehittäminen kokonaisvaltaisempaan suuntaan on laaja projekti, jonka läpivieminen ei onnistu hetkessä. Siten toteutetun tutkimuksen jäljiltä jää vielä useita jatkokehitystarpeita, joihin on mahdollista edetä sitä mukaa kun kohdeyrityksen liiketoimintariskien hallitsemiseksi luotujen kokonaisvaltaisen näkökulman mukaisten käytäntöjen omaksumisessa päästään eteenpäin.

Luvuissa 7.2 ja 8.1 todetun mukaisesti jatkossa tärkeintä Yleisradion liiketoimintariskien hallinnan kannalta on määrittää keinot luodun toimintamallin mukaisten käytäntöjen sekä niiden tuottaman informaation kytkemiseksi yhtiön toimintaan. Onnistuminen kokonaisvaltaisten käytäntöjen kytkemisessä osaksi toimintaa onkin kriittinen tekijä kaikkien luvussa 2.3 käsiteltyjen riskienhallinnan potentiaalisten hyötyjen saavuttamisen kannalta. Erityisesti huomioitava toiminnan osa-alueita tämän osalta ovat yhtiön strateginen ja toiminnallinen suunnittelu, päätöksenteko ja johtaminen, tarvittavien riskienhallinnan toimenpiteiden määrittäminen sekä niiden vaatimien resurssien varmistaminen.

Ensisijainen jatkokehitystarve liiketoimintariskien hallinnan nivomiseksi osaksi Ylen toimintaa on luotujen käytäntöjen mahdollistaman informaation kytkeminen toiminnan suunnitteluun sekä yhtiön strategiseen ja toiminnalliseen päätöksentekoon. Tämän kytköksen luominen edellyttää paitsi riskienhallinnan mahdollistaman informaation merkityksen ymmärtämistä yhtiön johdon keskuudessa, myös heidän näkemystään siitä millä tavoin tämä kytkös on luotavissa. Olennaisinta olisikin saada yhtiön johdon näkemykset siitä, millä keinoin varmistetaan liiketoimintariskien hallinnan käytännöistä saatavan informaation huomiointi niin toiminnan suunnittelussa, päätöksenteossa kuin strategiatyössä, jotta riskienhallinnasta saataisiin irti sen kehittämisen tavoiteltuja liiketoiminnallisia hyötyjä. Kuten luvussa 7.2.2 todettiin, tutkimuksen aikajänteen puitteissa riski-informaation kytkemisestä toimintaan ei valitettavasti saada tutkimukseen tietoa johtoryhmäkäsittelyn ajankohdan ollessa vielä toistaiseksi epävarma.

Yksin yhtiön johdon sitoutuminen riskienhallinnan käytäntöihin ei kuitenkaan riitä pyrittäessä kytkemään luotuja liiketoimintariskien hallinnan käytäntöjä vahvemmaksi osaksi yhtiön toi-

mintaa. Niiden onnistunut jalkauttaminen on riippuvaista myös muista tekijöistä, joita käytiin läpi luvussa 4.5 kokonaisvaltaisen riskienhallinnan implementoinnin onnistumisen edellytysten yhteydessä. Avainasemassa Yleisradion riskienhallinnan kehittämisessä ja luotujen käytäntöjen jalkauttamisessa onkin yllä kuvatun ohella myös kattavampi kommunikointi riskienhallinnan sisällöstä ja sen tavoitteista yhtiössä, ja sitä kautta eri organisaatiotasojen ymmärryksen lisääminen riskienhallinnasta ja sen potentiaalisista hyödyistä. Tämä on olennainen tekijä liiketoimintariskien hallinnan käytäntöihin sitouttamisessa toiminnan eri ulottuvuuksissa ja siten myös riskienhallinnan jatkuvuuden turvaamisessa.

Niin ikään yhtiön riskienhallinnan periaatteiden sisältöä tai niissä kuvattua riskienhallinnan prosessia ei toiminnassa kattavasti tunneta, vaikkakin niistä on viime vuosina viestitty myös yhtiön intranetissä ja ne ovat siellä talon sisäisesti saatavilla. Siten myös riskienhallinnan periaatteet vaativat vahvempaa viestimistä ja toimintaan kytkemistä riskienhallinnan muun kommunikoinnin edistämisen ohella. Lisäksi tulisi pyrkiä riskienhallintaan liittyvän vuorovaikutuksen ja tiedonkulun lisäämiseen eri yksiköiden sekä erityyppisiä riskienhallintavastuita omaavien tahojen välillä. Jotta riskienhallinnasta olisi saavutettavissa kattavimmin liiketoiminnallisia hyötyjä, tulisi kaikkien tahojen yhtiössä sitoutua yhdenmukaisesti asetettuihin tavoitteisiin ja toimia yhteisesti niiden eteen.

Riskienhallinnan viestinnän ja vuorovaikutuksen lisäksi myös toteutetuissa kartoituksissa merkittävimiksi koettujen liiketoimintariskien hallintatoimenpiteiden määrittäminen ja riskien tilanteiden päivittäminen niiden vastuutahojen kanssa kaipaa lisähuomiota. Jotta riskien kartoittamisella ja riskeistä saatavalla tietämyksellä olisi todella merkitystä, tulisi merkittävimpien riskien osalta varmistaa myös suunnitelmien luominen niiden huomioimiseksi toiminnassa ja miten niitä pyritään hallitsemaan.

Lisäksi kuten luvussa 3.3.1 käytiin läpi, yhtiön olisi hyvä koota toimintaansa soveltuvat, tutkimuksessa luotua viisiportaista arviointiasteikkoa tarkemmat arviointikriteerit sen liiketoimintariskien käsittelyä varten. Arviointikriteerien tarkoituksena on kuvastaa näkemystä yhtiön riskinkantokyvystä sekä toisaalta myös riskinottohalusta. Nämä yhtiötasoiset kriteerit toimisivat tukena päätöksenteossa toiminnan eri tasoilla suhteutettaessa riskinotosta mahdollisesti saatavia hyötyjä sen seurauksena mahdollisesti kohdattaviin riskitekijöihin. On kuitenkin huomioitava liiketoimintariskien arviointikriteerien määrittämisen tarkemmalla tasolla olevan hyvin hankalaa liiketoimintariskien ollessa varsin subjektiivisia, jolloin arviointikriteerien

määrittämisessä kannattaakin panostaa niiden seurauksiin kytkettävien kriteerien määrittämiseen.

Esitellyt jatkokehitystarpeet ovat osaltaan kaikki tekijöitä, jotka vahvistavat Yleisradion liiketoimintariskien hallinnan kytkemistä toimintaan sekä kehittävät yhtiön riskienhallintakulttuuria kokonaisuudessaan. Jatkossa Ylen liiketoimintariskien hallintakäytännöt olisikin niiden vakiinnuttua hyvä suhteuttaa yhtiön muiden riskilajien, kuten strategisten ja operatiivisten riskien, sekä soveltuvien osin myös vahinko- ja rahoitusriskien hallintaan. Ensisijaisesti olisi huomioitava liiketoimintariskien ja strategisten riskien hallinnan käytäntöjen yhteensovittamisen varmistaminen, sillä kuten luvussa 5.4 todettiin, siinä missä liiketoimintariskit ovat osaltaan riippuvaisia kohdattavista strategisista riskeistä, pätee sama myös toisinpäin strategisten riskien voidessa realisoitua liiketoimintariskien johdosta. Näiden riskilajien hallintakäytännöt tulisivatkin varmistaa vuorovaikutteisiksi toisiinsa nähden. Tulevaisuudessa Ylen olisi hyödyllistä pyrkiä tarkastelemaan myös jollain tasolla sen toiminnassaan kohtaamien riskilajien yhdessä muodostamaa kokonaisriskikenttää. Siten olisi mahdollista saada näkemys riskienhallinnan eri osa-alueiden merkityksistä suhteessa liiketoimintaan ja sen jatkuvuuteen, ja painottaa eri riskilajien hallinnan kehittämistoimenpiteitä ja käytäntöjä vastaavasti.

8.4 Lopuksi

Aihealueen tutkiminen oli tärkeää niin kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulman ymmärryksen lisäämiseksi, sen eri ulottuvuuksien kattavammaksi huomioimiseksi, kuin kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mukaisten käytäntöjen kehittämisen ja osana sitä huomioitavien tekijöiden tutkimiseksi. Aiemmat tutkimukset eivät ole kattavasti huomioineet yrityksen liiketoimintariskien hallintaa osana kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulmaa, eivätkä ne ole käsitelleet kuinka yritys voi käytännössä kokonaisvaltaisen näkökulman mukaisten riskienhallintakäytäntöjen kehittämisessä edetä, saati mitä tekijöitä niiden yhteydessä on huomioitava.

Osaltaan juuri tutkimusaiheeseen liittyvän aiemman tutkimuksen puutteen sekä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kehittämisen eri aspektien vuoksi tutkimuksesta tuli tehdyistä rajauksista huolimatta melko laaja. Toisaalta oman haasteensa muodosti myös aiheen kannalta relevantin kirjallisuuden löytäminen, sillä vaikka nimellisesti kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan liittyvää kirjallisuutta on olemassa paljon, on siinä vasta viime vuosina alettu kiinnittää

enemmän huomiota tutkimuksen kannalta olennaisiin, liiketoiminnallisiin ja strategisiin riskienhallinnan ulottuvuuksiin osana kokonaisvaltaista näkökulmaa.

Tutkimuksen toteutuksen tapahduttua tutkijan kokopäiväisen työn ohella, on se ollut varsin haastava ja aikataulullisesti pitkä prosessi. Toisaalta ilman tutkimuksen pitkää aikajännettä saati sen toteuttamista tutkijan toimenkuvaan liittyen ei tutkimuksen toteuttaminen aiheesta olisi ollut mahdollista. Nämä tekijät ovat mahdollistaneet niin Yleisradion riskienhallinnan lähtötilanteen tuntemisen, yhtiön liiketoimintariskienhallinnan kehittämisen kuin myös toteutetun kehitystyön vaikutusten seurannan. Vastaavista syistä tutkimuksen toteuttaminen on palvellut kattavasti myös tutkimuksen toimeksiantajan tarpeita.

Lokakuussa 2012 Yleisradion talousjohtaja esitteli tutkimuksessa kuvattua liiketoimintariskien hallinnan kehitystyötä ja yhtiön liiketoimintariskikartoitusten sisältöä case-esimerkkinä Euroopan yleisradioliitto EBU:n Finance Assembly -seminaarissa, jonne Euroopan yleisradioyhtiöiden talous- ja hallintojohto vuosittain kokoontuu. Yleisradion riskienhallinnan kehitystaival otettiin kiinnostuneina vastaan, ja se herätti osallistujien keskuudessa paljon keskustelua. Samalla todettiin, että Ylen kartoituksissa esille nousseet riskit ovat myös muille yleisradioyhtiöille varsin tuttuja ja tyypillisiä suhteessa yleisradiotoimintaan. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan sisällön ja sen kehittämisen käytännön tasolla ollessa jäsenyhtiöiden keskuudessa vielä varsin vieras aihe, saivat jäsenyhtiöt parantuneen ymmärryksen ohella Ylen riskienhallinnan kehittämisesimerkistä myös hyödyllisiä vinkkejä omaan toimintaansa suhteutettavaksi.

LÄHTEET

Teokset

- Andersen, Torben 2006. Perspectives on Strategic Risk Management. Copenhagen: CBS Press.
- Andersen, Torben & Schröder, Peter 2010. Strategic Risk Management Practice: How to Deal Effectively with Major Corporate Exposures. New York: Cambridge University Press.
- Chew, Donald 2008. Corporate Risk Management. New York: Columbia University press.
- Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne 2008. Qualitative Methods in Business Research. London: SAGE Publications Ltd.
- Erola, Eero & Louto, Pentti 2000. Riskit voimavaraksi – liiketoimintariskienhallinta yrityksessä. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Fraser, John & Simkins, Betty 2010. Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Gummesson 2000. Qualitative methods in management research. Thousand Oaks: SAGE Publications Ltd.
- Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Metsämuuronen, Jari 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.
- Ong, Michael K. 2006. Risk Management: a modern perspective. USA: Academic Press.
- Tesch, Renata 1990. Qualitative research: Analysis types and software tools. New York: Falmer Press.
- Vaughan, Emmett J. 1997: Risk Management. USA: John Wiley & Sons, Inc.

Artikkelit aikakauslehdissä ja kokoomateoksissa

- Beasley, Mark & Frigo, Mark 2010. ERM and Its Role in Strategic Planning and Strategy Execution. S. 31-50 teoksessa: Fraser, John & Simkins, Betty 2010. Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Brooks, Douglas 2010. Creating a Risk-Aware Culture. S. 87-97 teoksessa Fraser, John & Simkins, Betty 2010. Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

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

Fraser, John; Schoening-Thiessen, Karen & Simkins, Betty 2010. Who reads what most often? A Survey of Enterprise Risk Management Literature Read by Risk Executives. S. 387-402 teoksessa Fraser, John & Simkins, Betty 2010. Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Henriksen, P. & Uhlenfeldt, T. 2006. Contemporary Enterprise-Wide Risk Management Frameworks: A Comparative Analysis in a Strategic Perspective. S. 107-130 teoksessa Andersen, Torben 2006: Perspectives on Strategic Risk Management. Copenhagen: CBS Press.

Lam, James 2006. Managing Risk Across the Enterprise: Challenges and Benefits. S.3-19 teoksessa Ong, Michael K. 2006. Risk Management: a modern perspective. USA: Academic Press.

Meulbroek, Lisa 2002. A Senior Manager's Guide to Integrated Risk Management. S.61-86 teoksessa Chew, Donald 2008. Corporate Risk Management. New York: Columbia University press. Alkuperäinen lähde: Journal of Applied Corporate Finance, Vol 14, No. 4 (2002), p. 56-70.

Nocco, Brian & Stulz, Rene 2006. Enterprise Risk Management: Theory and practice. S. 321-347 teoksessa Chew, Donald 2008. Corporate Risk Management. New York: Columbia University press. Alkuperäinen lähde: Journal of Applied Corporate Finance, Vol. 18, No. 4 (2006), p. 8-20.

Shenkir William, Barton Thomas & Walker Paul 2010. Enterprise Risk Management: Lessons from the field. S. 441-463 teoksessa: Fraser, John & Simkins, Betty 2010. Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

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

Tutkimukset ja tutkimusartikkelit

Aabo, Tom; Fraser, John & Simkins, Betty 2005. The Rise and Evolution of the Chief Risk Officer: Enterprise Risk Management at Hydro One. Journal of Applied Corporate Finance, Vol 17, No 3 (2005) pp. 62-75.

Accenture 2011. Report on the Accenture 2011 Global Risk Management Study: Risk management as a source of competitive advantage and high performance. Saatavilla osoitteesta: <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/Microsites/risk-research-report/Accenture_Global_Report.pdf> 27.4.2012

Aon 2007. Enterprise Risk Management: The Full Picture. Saatavilla osoitteesta:
<<http://insight.aon.com/?elqPURLPage=932> > 22.4.2012

Aon 2009. Global Risk Management Survey 2009. Saatavilla osoitteesta:
<<http://insight.aon.com/?elqPURLPage=3907>> 11.3.2012

Aon 2010. Global Risk Management Survey 2010. Saatavilla osoitteesta:
<<http://insight.aon.com/?elqPURLPage=4889> > 11.3.2012

Aon 2011. Global Risk Management Survey 2011. Saatavilla osoitteesta:
<<http://insight.aon.com/?elqPURLPage=6067> > 11.3.2012

Barton, Thomas; Shenkir, William & Walker, Paul 2001. Making enterprise risk management pay off. Upper Saddle River, NJ: Financial Executives Research Foundation.

Barton, Thomas; Shenkir, William & Walker, Paul 2002. Enterprise Risk Management: Pulling it all together. Altamonte Springs, FL: The Institution of Internal Auditors Research Foundation.

Beasley Mark; Branson, Bruce & Hancock, Bonnie 2009. Report on the Current State of Enterprise Risk Oversight. Enterprise Risk Management Initiative, North Carolina State University & American Institute of Certified Public Accountants (AICPA). Saatavilla osoitteesta:
<http://www.aicpa.org/interestareas/businessindustryandgovernment/resources/erm/downloadabledocuments/current_state_erm_3rdedition.pdf > 27.4.2012

Deloitte 2007. Risk Intelligence: From theory to practice: Overcoming Obstacles to implementing enterprise risk management, A poll of Canadian companies 2007. Saatavilla osoitteesta: < <http://www.corpgov.deloitte.com/site/caneng/risk-oversight/publications/> > 11.3.2012

Deloitte 2008. Perspectives on ERM and the Risk Intelligent Enterprise: Enterprise Risk Management Benchmark Survey. Saatavilla osoitteesta:
<http://www.deloitte.com/view/en_US/us/Services/audit-enterprise-risk-services/governance-regulatory-risk-strategies/Enterprise-Risk-Management/7491942e84ffd110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm > 11.3.2012

Deloitte 2009. Global Risk Management Survey: Sixth Edition. Saatavilla osoitteesta:
<http://www.deloitte.com/view/en_US/us/Services/7f18773b93912210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm > 11.3.2012

Deloitte 2010. Global Risk Management Survey: Seventh Edition. Saatavilla osoitteesta: < http://www.deloitte.com/view/en_US/us/Industries/Banking-Securities-Financial-Services/6d8c180133f0e210VgnVCM3000001c56f00aRCRD.htm > 11.3.2012

Kleffner, Anne; Lee, Ryan & Mcgannon, Bill 2003. The Effect of Corporate Governance on the Use of Enterprise Risk Management: Evidence from Canada. Risk Management and Insurance Review, 2003, Vol. 6, No. 1, 53-73.

Mankins, Michael & Steele, Richard 2005. Turning Great Strategy into Great Performance. Harvard Business Review, july/august 2005, Vol. 83, 64-72.

Marsh Inc. & Risk and Insurance Management Society (RIMS) 2008. Excellence in Risk Management IV: An Annual Survey of Risk. The 360° View of Risk. Saatavilla osoitteesta: <<http://www.rims.org/uploadedfiles/ExcellenceinRiskManagement%20IV.pdf>> 11.3.2012

Marsh Inc. & Risk and Insurance Management Society (RIMS) 2010. Excellence in Risk Management VII. Elevating the Practice of Strategic Risk Management. Saatavilla osoitteesta: <<http://www.insurancemarketreport.com/lp/2010ExcellenceinRiskManagement/tabid/7140/Default.aspx>> 27.4.2012

Marsh Inc. & Risk and Insurance Management Society (RIMS) 2011. Excellence in Risk Management VIII. Greater Expectations, Greater Opportunities. Saatavilla osoitteesta: <<http://usa.marsh.com/NewsInsights/FeaturedContent/ExcellenceinRiskManagementVIII.aspx>> 27.4.2012

Schröder, Peter 2006. Impediments to Effective Risk Management. S. 65-87 teoksessa Andersen, Torben 2006. Perspectives on Strategic Risk Management. Copenhagen: CBS Press.

Raportit ja standardit

In Consult 2009. Risk Management Update: ISO 31000 Overview and Implications for Managers. Sydney: In Consult Pty Ltd 2009. Saatavilla osoitteesta: <<http://www.inconsult.com.au/Articles/ISO%2031000%20Overview.pdf>> 8.11.2012

International Organization for Standardization (ISO) 2009. ISO 31000:2009: Risk Management – Principles and Guidelines. Sveitsi: ISO 2009. Saatavilla osoitteesta: <<http://hsec.ir/file/pdf/ISO-31000.pdf>> 2.12.2011

House of Commons, Committee of Public Accounts: BBC's management of Risk, first special report of session 2007-2008. Saatavilla osoitteesta <<http://www.parliament.the-stationery-office.co.uk/pa/cm200708/cmselect/cmpubacc/518/518.pdf>> 10.4.2011

National Audit Office (NAO) review 2006: The BBC's management of risk. Saatavilla osoitteesta <http://www.bbcgovernorsarchive.co.uk/docs/reviews/nao_riskmanagement.pdf> 10.4.2011

Selvitys Ylen hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2011. Saatavilla osoitteesta: <http://yle.fi/yleisradio/sites/default/files/attachments/yle_selvitys_hallinto_ja_ohjausjarjestelmasta_2011.pdf> 15.9.2012

Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi 2010. Saatavilla osoitteesta: <<http://cgfinland.fi/files/2012/01/suomen-listayhtioiden-hallinnointikoodi-cg2010.pdf>> 8.11.2012

SR (Sveriges radio) vuosikertomus 2010, saatavilla osoitteesta <<http://sverigesradio.se/diverse/appdata/isidor/files/3113/10538.pdf>> 8.4.2011

SVT (Sveriges Television) vuosikertomus 2010, saatavilla osoitteesta
<<http://svt.se/content/1/c6/70/11/08/Slutlig%20%C5R%202010%20p%E5skriven.pdf>>
8.4.2011

The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC), The National Forum for Risk Management in the Public Sector (ALARM) & The Institute of Risk Management (IRM) 2002. A Risk Management Standard. Saatavilla osoitteesta:
<http://www.theirm.org/publications/documents/Risk_Management_Standard_030820.pdf>
2.12.2011

The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC), The National Forum for Risk Management in the Public Sector (ALARM) & The Institute of Risk Management (IRM) 2010. A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000. Saatavilla osoitteesta: <<http://theirm.org/ISO31000guide.htm> > 30.4.2012

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) 2004. Enterprise Risk Management – Integrated Framework: Executive Summary Framework.

Työryhmän loppuraportti: Yleisradio Oy:n julkinen palvelu ja rahoitus 2009. Saatavilla osoitteesta <http://www.lvm.fi/c/document_library/get_file?folderId=339549&name=DLFE-7524.pdf&title=Julkaisuja%2023-2009> 9.4.2011

UR (Sveriges Utbildningsradio) vuosikertomus 2010, saatavilla osoitteesta
<<http://www.mypaper.se/show/ur/show.asp?pid=345351755466676>> 8.4.2011

Yleisradion tilinpäätös 2011. Saatavilla osoitteesta:
<http://yle.fi/yleisradio/sites/default/files/attachments/yle_tilinpaaotos_2011.pdf> 15.9.2012

Www-sivut

Yle yhtiönä www-sivut: kanavat ja palvelut. <<http://yle.fi/yleisradio/kanavat-ja-palvelut>> 15.9.2012

Yle yhtiönä www-sivut: organisaatio. <<http://yle.fi/yleisradio/organisaatio>> 15.9.2012

Yle yhtiönä www-sivut: toimintaperiaatteet. <<http://yle.fi/yleisradio/toimintaperiaatteet>> 15.9.2012

Yle yhtiönä www-sivut: Yle lyhyesti. <<http://yle.fi/yleisradio/yle-lyhyesti>> 15.9.2012

Yle yhtiönä www-sivut: Ylen arvot. <<http://yle.fi/yleisradio/ylen-arvot>> 15.9.2012

Yle yhtiönä www-sivut: Ylen ohjelmistot. <<http://yle.fi/yleisradio/ylen-ohjelmistot>> 15.9.2012

Yle yhtiönä www-sivut: Ylen strategia. <<http://yle.fi/yleisradio/ylen-strategia>> 15.9.2012

Yle yhtiönä www-sivut: Yle-vero. <<http://yle.fi/yleisradio/faq/yle-vero>> 15.9.2012

Sivt 127-133 rajattu julkisuudelta 8.11.2015 saakka