

## **METOKSEN RISKIENHALLINNAN KEHITTÄMISSUUNNITELMA**

11. Turvallisuusjohdon  
koulutusohjelma  
Aalto-yliopiston teknillinen  
korkeakoulu  
Koulutuskeskus Dipoli Tutkielma  
20.03.2011  
Vappu Vanhala

Aalto Yliopiston teknillinen korkeakoulu  
Koulutuskeskus Dipoli  
11. Turvallisuusjohdon koulutusohjelma

20.03.2010

TUTKIELMA

TIIVISTELMÄ

Vappu Vanhala

Tutkielman ohjaaja

1. Kalle Eerola, Tapiola-ryhmä
2. Jarkko Ahlsten, Metos Oy Ab

Tutkielman aihe:

Metoksen riskienhallinnan kehittämissuunnitelma

Tutkielman tavoitteena oli selvittää riskienhallinnan perusteita sekä hahmottaa suuntaviivoja Metoksen riskienhallinnan kehittämiseksi. Pohjaksi kartoitettiin yrityksen tämänhetkinen tilanne. Tavoitteita haettiin yleisesti käytössä olevien riskienhallintamallien ja toimintatapojen avulla.

Työssä käydään läpi riskienhallinnan teoreettista viitekehystä, malleja ja miten riskienhallintaa yrityksissä yleisesti tehdään kirjallisuustutkimuksen ja benchmarkkauksen avulla. Metoksen nykyhetken riskienhallinnan tilanteeseen tutustutaan yrityksen sisäisten ohjeiden ja haastattelujen avulla. Näiden kahden ensimmäisen osion pohjalta esitetään kolmannessa osiossa vaihtoehtoisia ja rinnakkaisia kehitysehdotuksia yrityksen etenemiseksi kohti kehittyneempää riskienhallintaa. Ensimmäisessä vaihtoehdossa kehityssuunta on suoraan kohti kokonaisvaltaista riskienhallintaa (ERM – Enterprise Risk Management). Tähän vaihtoehtoon liittyy selkeästi riskienhallintastrategian luominen sekä riskienhallintaprosessin käyttöönotto. Toisena vaihtoehtoina on aloittaa riskienhallinnan kehittäminen paikallisemmin yritysjohtoon tunnistamalla alueilla (esim. tietoriskit). Lisäksi työssä pohditaan ennakoivien riskienhallintatoimenpiteiden lisäämistä ja syventämistä.

Työ on tehty Metoksen käytännönläheisiin tarpeisiin ja sen yhtenä tavoitteena on herättää keskustelua ja ajatuksia yrityksessä.

## Sisältö

1.	Johdanto.....	4
2.	Riskienhallinnan teoreettinen tausta.....	6
2.1	Riskin määrittely.....	6
2.2	Riskienhallinta ja sen hyödyt.....	7
2.3	Riskienhallinnan laajuus ja riskien ryhmittely.....	9
2.3.1	Riskienhallintastrategia ja -politiikka.....	9
2.3.2	Riskilajit.....	12
2.4	Riskienhallintaprosessin mallit ja riskien arviointimenetelmät.....	14
2.5	Riskienhallintakeinot.....	16
3.	Metos ja yrityksen riskienhallinta nykytilanteessa	
3.1	Metos yrityksenä ja sen lyhyt historia	
3.2	Metoksen rakenne ja toiminnan ohjaaminen	
3.3	Riskienhallinta omistajaohjauksen kautta	
3.4	Tilintarkastus ja sisäinen valvonta	
3.5	Toimivan johdon riskienhallintatyö	
3.6	Riskienhallinta yrityksen operatiivisissa toiminnoissa	
3.6.1	Logistiikka, tuotanto ja huolto	
3.6.2	Myynti ja markkinointi	
3.6.3	IT	
3.6.4	Taloushallinto	
3.6.5	Henkilöstöhallinto	
3.7	Yhteenveto Metoksen nykytilasta	
4.	Metoksen riskienhallinnan kehitysmahdollisuuksia	
4.1	Kehittäminen kohti integroitua riskienhallintaa	
4.1.1	Vaihtoehto 1	
4.1.2	Vaihtoehto 2	
4.2	Riskienhallinnan toimenpiteitä	
4.3	Resursointi ja riskienhallintatyöhön osallistuvat henkilöt	
5.	Yhteenveto.....	18
5.1	Johtopäätökset.....	18
5.2	Työn arviointi.....	19

## 1. Johdanto

Pienyrityksissä riskit ovat yleensä yhden tai muutaman avainhenkilön, tyypillisesti toimitusjohtajan, hallitsemia ilman sen tarkemmin määritettyä riskienhallintastrategiaa tai -politiikkaa. Suuremmissa yrityksissä, joissa on useita liiketoiminta-alueita ja organisaatiotasoja, on nykypäivänä kuitenkin syytä olla luotettava, systemaattinen toimintatapa riskien hallitsemiseksi.

Riskienhallinta on työkalu, jolla voidaan kehittää asioiden rationaalista valmistelutasoa, dokumentointia ja päätöksentekomenettelyä sekä suojata yritykseen rahansa sijoittaneiden omaisuuden arvoa, ihmisiä ja ympäristöä.

Riskienhallinnan tavoite ei ole välttää riskienottamista, vaan hallita riskienottoa ja siitä seuraavia vaikutuksia yrityksen toimintaan.

Työn tavoitteena on antaa lähtölaukaus Metoksen normaaliin toimintaan integroitavan riskienhallinnan kehittämiseksi, jonka avulla yritys voisi tunnistaa riskit sekä määrittää niiden ehkäisy-, hallinta-, ja suojautumismenettelyt. Kokonaiskuva yrityksessä tunnistetuista riskeistä ja niiden suuruksista on liikkeenjohdolle työkalu resurssien oikeaan kohdistamiseen tehokkuuden ja ennalta määritetyn riskinkantokyvyn raameissa.

Riskienhallinta kiinnostaa myös omistajaa ja siten merkittävimmät riskit on syytä tuoda myös hallituksen tietoon. Omistajien riski liittyy sijoitusten tuottavuuteen. Metoksen tapauksessa omistajan sijoitustoiminta suuntautuu ammattikeittiötoimialalle pääasiassa eurooppalaisiin yrityksiin, mutta myös muihin maanosiin.

Työn on tarkoitus olla käytännönläheinen Metoksen riskienhallinnan starttipaketti.

Työ on rajattu keskittymään Metoksen päätoimipisteen toimintojen laajuuteen kuitenkin silmällä pitäen mahdollisuuksien mukaan muut Suomen toimipisteet sekä tytäryhtiöt.

Työssä arvioidaan myös riskienhallinnan nykytilaa Metoksella. Työn tarkoituksena kuitenkin ei ole tehdä yksityiskohtaista analyysia nykytilan riskienhallinnan täydellisestä kattavuudesta, vaan nostaa esille ne riskienhallinnan osa-alueet, joilla on selkeästi tunnistettuja riskienhallintamenettelyitä. Tavoitteena on saada karkean tason kuva nykytilanteesta pohjaksi riskienhallinnan kehittämissuunnitelmalle.

Tavoitteena ei ole kehittää valmista riskienhallinnan järjestelmää, vaan viitoittaa suuntaa, johon Metos voisi riskienhallintatyössä lähteä.

Tutkimusmenetelminä tässä työssä käytetään kirjallisuuteen ja internetissä alalta saatavissa olevaan materiaaliin perehtymistä, benchmarkkausta (Tikkurila Oyj) ja Metoksen käytäntöihin tutustumista yrityksen ohjeistuksen mm. laatujärjestelmän avulla sekä haastattelemalla ihmisiä yrityksen eri osastoilla.

Tämän työn tekijällä on kymmenen vuoden kokemus Metoksella eri myynnin- ja markkinoinnin tehtävissä mukaanlukien kahden vuoden työskentely tytäryhtiön tuotantolaitoksessa Ruotsissa. Työn tekijän kokemuspohjaa yrityksen realiprosesseista käytetään hyväksi hakemalla Metoksen tunnettuihin olemassa oleviin käytäntöihin soveltuvia malleja ja kehitysehdotuksia.

## 2. Riskienhallinnan teoreettinen tausta

### 2.1 Riskin määrittely

*Suomen kielessä riskin synonyymeina mainitaan usein vahingonvaaraa ja vahingonuhka. Arkikielessä riski sisältää odotuksen siitä, että jotain ikävää saattaa sattua. (Suominen 2003)*

Riskin käsitteen ja liiketoiminnan voi kytkeä toteamalla, että kaikkeen liiketoimintaan liittyy riski, sillä liiketoiminta on itse asiassa riskienottamista. Luontevaa onkin lisäksi todeta, että näin ollen kaikkia yrityksessä olevia riskejä ei voida eikä ole tarpeen poistaa.

ISO 31000:2009 riskienhallinnan standardi määrittää riskin seuraavasti: *Organizations of all types and sizes face internal and external factors and influences that make it uncertain whether and when they will achieve their objectives. The effect this uncertainty has on an organization's objectives is "risk"*. Suomeksi hieman lyhentäen voidaan todeta riskin olevan ”epävarmuutta organisaation tavoitteiden saavuttamisessa”.

*Riski on määrätyn vaarallisen tapahtuman esiintymistäajuuden, tai todennäköisyyden ja seurauksen yhdistelmä. Huom. riskin käsitteeseen liittyy aina kaksi osatekijää: taajuus tai todennäköisyys, jolla vaarallinen tapahtuma esiintyy, ja vaarallisen tapahtuman seuraus.*

*Matemaattisena kaavana esitettynä: Riski = riskin todennäköisyys x riskin laajuus tai vakavuus. (Ilmonen et al. 2010 /SFS-IEC-60300-3-9)*

Nykyisin riskillä tunnistetaan negatiivisella merkityksellä varustetun uhkan lisäksi myös riskin positiivinen mahdollisuus. Yritys voi esim. sitoutua toimittamaan valmistamiaan tuotteita tavanomaista lyhyemmällä toimitusajalla. Lyhyempään toimitusaikaan sitoudutaan myös kauppasopimukseen kirjattavalla viivästyssakkopykälällä. Vastaavasti kauppahinta on normaalia kauppahintaa korkeampi. Tällaisessa tapauksessa positiivinen riski toteutuessaan tuo mm. haluttua tilauskantaa, mahdollisesti normaalia

korkeamman katteen ja luo uuden tai vahvistaa vanhaa asiakassuhdetta. Riskit kattavatkin laajasti ymmärrettyinä myös mahdollisuuksia, ei vain uhkia.

## 2.2 Riskienhallinta ja sen hyödyt

*Riskienhallinnan ensisijainen tavoite on katastrofien välttäminen ja siten liiketoiminnan jatkuvuuden varmistaminen kaikissa olosuhteissa. (Juvonen et al. 2005)*

Liike-elämässä riskienhallinnassa on useimmiten kysymys yrityksen toiminnan varmistamisesta ja etenkin yritykseen sijoittaneiden, omistajien tai muiden rahoittajien, sijoitusten arvon turvaamisesta sekä tuottovaatimusten täyttämisestä. Riskienhallintaa tarvitaan myös erilaisten ulkoisten vaatimusten täyttämiseen. (Ilmonen et al. 2010) Ulkoisia vaatimuksia ovat yleiset lait ja säännökset, toimialakohtaiset standardit ja ohjeet, riskienhallinnan standardit sekä mahdolliset asiakkaiden asettamat riskienhallintaa koskevat vaatimukset. Esimerkiksi pörssi-yhtiöitä säätelee Arvopaperimarkkinayhdistyksen julkaisema Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi. Siellä on kerrottu suositukset pörssi-yhtiöiden riskienhallintaan. Kaikkia osakeyhtiöitä koskeva kirjanpitolaki puolestaan edellyttää, että toimintakertomuksessa on arvioitu toiminnan laajuuteen ja rakenteeseen nähden tasapuolisesti ja kattavasti merkittävimpiä riskejä ja epävarmuustekijöitä, kuten esim. riippuvuus muutamasta asiakkaasta tai yksittäisestä tuotteesta. (Ilmonen et al. 2010)

Myös lainsäädäntö tuo entistä enemmän vaatimuksia riskienhallinnan järjestämiseen. Nykyisin voimassa olevan työturvallisuuslain mukaan työn vaarojen selvittäminen ja arviointi koskee kaikkia työnantajia. Lisäksi voimassa on valtioneuvoston asetukset kemiallisista tekijöistä työssä, joka edellyttää vaaranarviointia, sekä vaarallisten kemikaalien käsittelystä ja varastoinnista, josta tulee tehdä turvallisuusselvitys. Esim. koneita ja laitteita valmistavaa yritystä koskee tuotevastuulain lisäksi koneiden turvallisuutta koskeva valtioneuvoston päätös, joka velvoittaa koneiden valmistajan arvioimaan koneiden käyttöön liittyvät riskit. Parhaillaan valmisteilla olevassa uudessa pelastuslaissa on yhtenä isona uudistuksena siirtää painopistettä onnettomuuksien ehkäisyyn. Tämä luo pelastussuunnitelman tekovelvollisille yrityksille tarpeen riskiarviosta pelastussuunnitelmassa huomioitavista alueista kuten esim. paloriskeistä.

Asiakasvaatimukset puolestaan asettavat velvoitteita, kun yhä suurempi osa yrityksistä siirtyy systemaattiseen riskienhallintaan. Tällöin yrityksillä on tavoitteena hallita riippuvuusriskejä yhteistyökumppaneiden toiminnan varmuuteen liittyen.

Sisäisesti yrityksen visio, arvot ja strategia muodostavat perustan riskienhallinnalle kuten myös kaikelle muullekin toiminnalle yrityksessä. Riskienhallinnalla on suora kytkös yrityksen muuhun ohjeistukseen.

Riskienhallinta on yrityksen toimintaan ja toimintaympäristöön liittyvien epävarmuustekijöiden tunnistamista, arviointia ja päätöksentekoa. Koska nämä elementit ovat mukana normaalissa liiketoiminnan päätöksentekomekanismissa, riskienhallinta ei saisi jäädä normaaleista päätöksentekoprosesseista erilliseksi, vaan se tulisi aina rakentaa niiden sisään. Koska riskienhallinnallinen näkökulma sisältyy usein jo sisäänrakennettuna päätöksentekoon, riskienhallinnan parantamisessa onkin kyse tämän tekemisen ja sen tuotosten systematisoinnista ja dokumentoinnista aiempaa paremmin, Riskienhallinta ei ole projekti vaan pysyvä prosessimainen toiminnan jatkuvaan kehittämiseen tähtäävä toimintamalli. (Ilmonen et al. 2010)

Riskienhallinnassa on luontaisia eri toimialakohtaisia painotuksia. Esim. pienessä teollisuusyrityksessä riskienhallinnan painopiste voi puhtaasti olla prosessi- ja henkilöturvallisuuden (työsuojelu) kysymyksissä. Finanssitoimialalla se taas on jo toimialakohtaisen ohjeistuksenkin johdosta talous- ja operatiivisissa riskeissä.

Yksi tärkeä riskienhallinnan tehtävä on tuottaa yrityksen johdolle luotettavaa tietoa päätöksenteon tueksi.

Yrityksen hyötymistä riskienhallinnasta voidaan perustella parantuneella tehokkuudella ja toiminnan tulosten parantumisella sekä toimintaa tukevien innovaatioiden syntymisellä. Muita hyötyjä ovat mm. kehittyneemmät valmiudet muutosten hallintaan. (Lundahl 2005)



## 2.3 Riskienhallinnan laajuus ja riskien ryhmittely

Riskienhallintaa voidaan tehdä yrityksessä joko siten, että se kattaa kaiken toiminnan tai on rajattuna vain hyvin pieneen osaan yrityksen toiminnoista.

### 2.3.1 Riskienhallintastrategia ja -politiikka

Yrityksen riskienhallinnan pohjaksi onkin syytä luoda riskienhallintastrategia ja mahdollisesti vielä riskienhallintapolitiikka (jälkimmäinen tunnetaan joskus myös nimellä turvallisuuspolitiikka). Tämä muodostaa perustan, johon kaikki riskienhallintatyö nojautuu. Kuvassa on 1 Juvonen et al:n (2005) näkemys osa-alueista, jotka sisältyvät riskienhallintastrategiaan. (Tässä kuvassa riskienhallintapolitiikka on tämän työn tekijän näkökulmasta myös riskienhallintastrategia).

## RISKIENHALLINTAPOLITIIKAN OSA-ALUEET

### RISKIENHALLINNAN PERUSTEET

Perusperiaatteet	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Riskinkantokyky</li> <li>2. Riskinottohalu</li> <li>3. Riskien hallinnan tavoitteet ja kattavuus</li> </ol>
Riskienhallinta-organisaatio	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Toiminnan organisointi</li> <li>2. Päätöksentekoprosessit</li> <li>3. Toiminnalliset vastuut eri osa-alueilla</li> </ol>
Riskien tunnistamis- ja arviointiperiaatteet	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kriittiset riski vs. muut</li> <li>2. Arvioinnin mittarit</li> <li>3. Aikataulut ja frekvenssit</li> </ol>

### RISKIENHALLINNAN TOIMENPITEET

Riskien kontrollointi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hallintatapojen valinnan kriteerit</li> <li>2. Uhkien minimointi</li> <li>3. Uhkiin varautuminen ja kriisi-/toipumissuunnitelmat</li> </ol>
Riskien rahoittaminen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sopimukset, omavastuut, ulkoistaminen</li> <li>2. Muut riskien hallintakustannukset</li> <li>3. Riskien pitäminen omalla vastuulla</li> </ol>

### RISKIENHALLINNAN JOHTAMINEN

Riskienhallinnan seuranta ja tulosten raportointi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seurantajärjestelmän luominen</li> <li>2. Tulosten hyödyntäminen ja raportointi</li> <li>3. Koulutus</li> </ol>
---	---

Kuva 1. Riskienhallintastrategian (/politiikan) osa-alueet. (Juvonen et al. 2005)

Yllä kuvatuista perusperiaatteista yrityksen riskinkantokyky on yrityksen kyky suoriutua toteutuneen riskin aiheuttamista vahingoista. Myös tällä alueella eri yrityksillä on erilaiset mahdollisuudet kantaa erisuuruisia toteutuneita riskejä. Ilmonen et al:n (2010) mukaan riskinkantokyky tulisi määrittää organisaation oman arvion mukaan riskistä, jonka se on varautunut hyväksymään ja kestävänsä. Se on organisaation tahtotila, jolla

on määritelty ja hyväksytty riskitasoa, jolla liiketoimintaa pystytään toteuttamaan kustannustehokkaasti. Eri tasoilla organisaatiossa voi olla eri riskinkantokyky. Onkin syytä määrittää erikseen suurin yksittäisen vahingon kantokyky sekä yhteenlaskettu useiden riskien kantokyky.

Riskinottohalu puolestaan määräytyy riskinkantokyvyn sekä yrityksen johdon tahtotilan mukaisesti. Riskinottohalu voi vaihdella eri riskikategorioissa. Tyypillisesti esim. työturvallisuusriskeissä riskinottohalu on nolla. Sen sijaan liiketoimintariskeissä alueilla, jotka ovat yrityksen ydinosaamista riskinottohalu voi olla hyvinkin suuri.

Riskienhallinnan tavoitetilan vaihteluväli voi olla: täytetään lakisääteiset velvoitteet – tunnistetaan yrityksen kaikki riskit. Tälle asteikolle mahtuu monta välipysäkkiä. Tärkeää onkin yrityksessä luoda riskienhallinnasta kokonaiskuva sekä ymmärrys sen merkityksestä ja mahdollisuuksista. Toisaalta tarvitaan ymmärrys riskienhallinnan kustannuksista, jotka alkavat resurssoinnista ja päättyvät riskinhallintatoimenpiteiden kustannuksiin. Olennaista on saada yrityksen johdon tahtotila ja sitoumus riskienhallintatyöhön, jota tukemaan riskienhallintastrategia tehdään. Lisäksi peruseriaatteita määritettäessä samalla varmistetaan, että riskienhallinta ymmärretään yrityksessä yhteisellä tavalla. Tällöin luodaan myös yrityksen oma ”kieli” riskienhallintaan liittyen, jossa määritetään keskeiset käsitteet.

Ei ole olemassa vakiintunutta määritystä riskienhallinnan strategian sisällöstä. Suomisen (2003) mukaan riskienhallinnan strategia muodostuu viime kädessä siitä, mitä yritys tekee, miten riskienhallintaratkaisut toteutetaan ja mitä asioita näissä painotetaan, koska tyypillisesti yritysten suhtautuminen ja varojen käyttö on keskenään erilaista. Suominen (2003) kuvaa riskienhallinnan strategisia vaihtoehtoja nelikenttänä kuvan 2 mukaisesti.

		Strategiatietoisuus	
		Puntaroitu	Taka-alalla
Riskienhallinnan taso	Korkea	Monipuolinen, harkittu riskistrategia	Vakuutusorientoitunut siirtopainotteinen strategia
	Alhainen	Riskitietoinen, riskejä ottava strategia	Kunhan pakolliset vakuutukset ovat voimassa, tuuristrategia

Kuva 2. Riskienhallinnan strategiatietoisuuden ja – tason nelikenttä. (Suominen 2003)

Viime vuosina on yleistynyt kokonaisvaltaisen riskienhallinnan, ERM (Enterprise Risk Management) käyttäminen. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan fokuksessa ovat organisaation tavoitteiden saavuttamista uhkaavat riskit (Ilmonen et al. 2010).

Tavoitteena on integroida riskienhallinta osaksi yrityksen normaalia toimintaa. Pääperiaate on, että hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat riskienhallinnan järjestämisestä: perinteisesti hallitus hyväksyy riskienhallintapolitiikan ja mahdollisen riskienhallintastrategian. Riskienhallintaprosessin ylläpidosta ja kehittämisestä taas tyypillisesti vastaa riskienhallintaosasto tai se osasto jonka vastuulla riskienhallintatoimi on. Silti vastuu itse riskeistä kuuluu operatiiviselle tasolle organisaatiossa. Riskienhallinta on samanlainen tukitoiminto kuin laatu, joka hyvin onnistuessaan on saumattomana osana päivittäistä työtä.

### 2.3.2 Riskilajit

Samoin kuin riskienhallinnan sisällön vakioitua kuvausta ei ole olemassa, ei myöskään riskilajeista ole olemassa yhtä oikeaa jakotapaa. Käytössä on erilaisia tapoja, esim. jako sisäisiin ja ulkoisiin riskeihin. Toinen mahdollinen jakotapa on jakaa riskit vakuutettaviin ja ei-vakuutettaviin riskeihin. Kolmas tapa on luokitella riskin lähteen mukaan sisäisiin ja ulkoisiin riskeihin. Juvonen et al. (2005) jakaa riskit seuraaviin lajeihin:

- Henkilöriskit
- Omaisuusriskit
- Toiminnan riskit
- Tietoriskit
- Liiketoimintariskit

ERM:n mukainen nelikenttä riskilajeille on:

- Finanssiriskit
- Strategiset riskit
- Operatiiviset riskit
- Vahinkoriskit

Ilmonen et al. (2010) hyödyntää ERM:n mukaista jakoa ja istuttaa nelikentän alariskit kuvan 3 mukaisesti.

Strategiset riskit	Taloudelliset riskit	Operatiiviset riskit	Vahinkoriskit
1. Liiketoiminnan kehitykseen liittyvät riskit	1. Likvideettiriskit	1. Organisaatioon ja johtamiseen liittyvät riskit	1. Työterveys- ja työturvallisuusriskit
2. Liiketoiminta-ympäristöön liittyvät riskit	2. Korkoriskit	2. IT riskit	2. Henkilöriskit
3. Markkinariskit	3. Valuuttariskit	3. Tietoturvallisuusriskit	3. Ympäristöriskit
4. Teknologiariskit	4. Vastapuoliriskit	4. Tuotannolliset, toimintaprosesseihin ja tehokkuuteen liittyvät riskit	4. Vahingoittumisriskit
5. Poliittisen, taloudellisen ja kulttuurisen kehityksen riskit	5. Maariskit	5. Liiketoiminnan keskeytysriskit	5. Luonnonkatastrofeihin liittyvät riskit
6. Regulaatoririskit	6. Sopimusriskit	6. Tuottavuusriskit	6. Toimitilaturvallisuuden riskit
7. Globaaleista ilmiöistä johtuvat riskit (ilmasto, ympäristö, jne.)	7. Veroriskit	7. Projektitoimintaan liittyvät riskit	
8. Viestintäriskit	8. Kirjanpidon ja talousraportoinnin riskit	8. Sopimus- ja vastuuriskit	
9. M & A riskit	9. Pääomarakenteen riskit	9. Kriisitilanteisiin liittyvät riskit	
		10. Rikosriskit	

Kuva 3. Riskilajit. (Ilmonen et al. 2010)

Vaikka riskien jakamiseen eri lajeihin löytyy useita eri tapoja, tärkeintä on suorittaa jako omalle yritykselle ja riskienhallinnan laajuuteen parhaiten soveltuvalla tavalla. Ilmonen

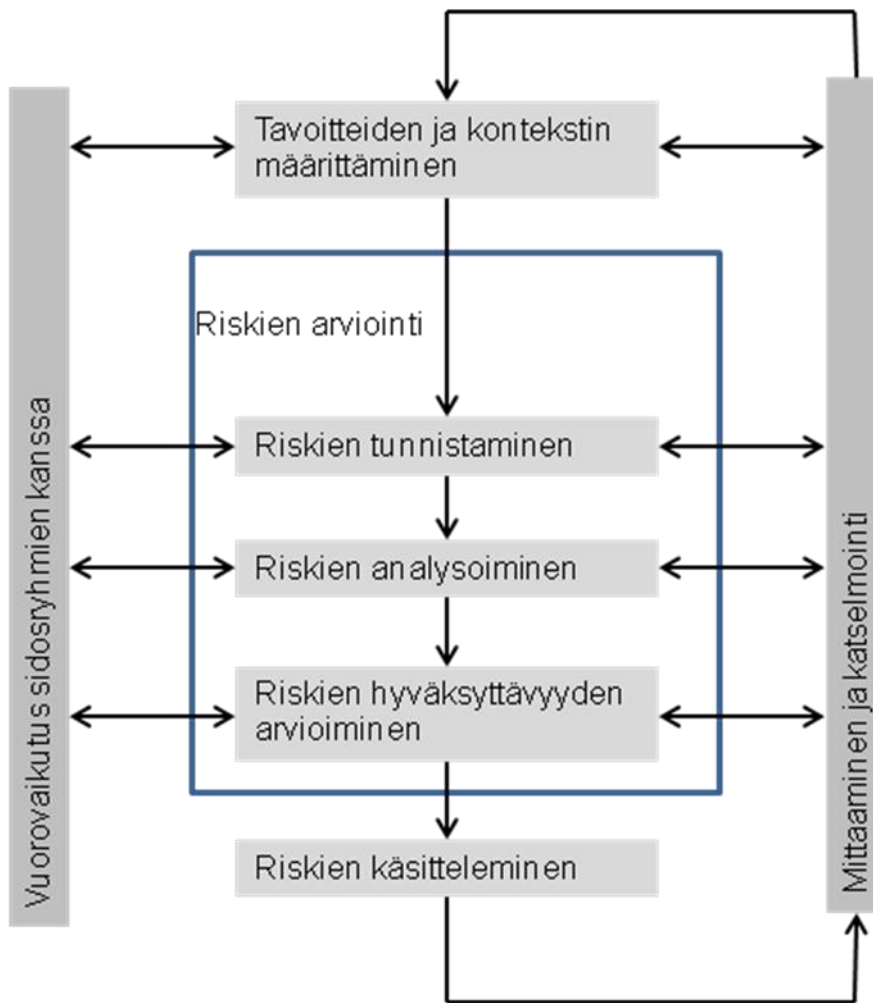
et al:n (2010) mukaan riskien luokittelun avulla parannetaan riskitietoisuutta organisaatiossa ja lisätään ymmärrystä eri riskien keskinäisistä suhteista. Riskien luokittelua voidaan käyttää myös varmistamaan, että kaikki merkittävät riskit on tunnistettu.

#### *2.4 Riskienhallintaprosessin mallit ja riskien arviointimenetelmät*

Riskienhallintaprosessi muodostuu yksinkertaisimmillaan kolmesta vaiheesta:

1. Riskien tunnistaminen. Vain tunnistettuja riskejä voidaan hallita. Kysymyksiä, joihin haetaan vastauksia, ovat mitä voi tapahtua, missä ja milloin. Riskientunnistamisessa hyödynnetään aiemmin tehtyä riskijakoa eri lajeihin.
2. Prosessin päävaihe on kuitenkin arviointi, jossa on tavoitteena saada ymmärrys riskistä arvioimalla riskin vaikuttavuus ja todennäköisyys.
3. Ilman reagointia koko prosessi on turha. Painopiste turvallisuustyössä pystytään hyvän riskienhallintaprosessin tuloksena siirtämään enenevässä määrin ennaltaehkäisyyn.

ISO 31000:2009 määrittelee riskinhallintaprosessiin 6 vaihetta ja lisäksi jatkuvan vuorovaikutuksen sidosryhmien kanssa. Mittaaminen ja katselmointi ovat sekä osa riskienhallintaprosessia, että toimenpide joka kohdistuu riskienhallintaprosessiin itseensä. Prosessin kaavio on esitetty alla olevassa kuvassa 4.



Kuva 4. Riskienhallintaprosessin kaavio (ISO 31000:2009).

Muita yleisesti tunnettuja riskienhallintaprosesseja ovat mm. Eurooppalaisen riskienhallintajärjestön kehittämä malli (AIRMIC, ALARM, IRM, 2002) sekä alun perin sisäiseen valvontaan kehitetty COSO-malli.

Riskien tunnistaminen ja analysointi (riskienarviointi) ovat aina enemmän tai vähemmän subjektiivista ja erityisesti riskien vakavuuden ja todennäköisyyden arviointi on haastavaa. Myös tietyt riskilajit ovat toisia hankalampia arvioida. Näistä esimerkkinä strategiset riskit, joiden suuruuden arvioinnissa joudutaan usein tyytymään hyvinkin epätarkkoihin tuloksiin. Sen sijaan vahinkoriskeissä riskin suuruuden arvioiminen on lähtökohtaisesti helpompaa, mutta todennäköisyyden arvioiminen voi olla haasteellista. Riskiarviointien teon tukena voikin käyttää jotain yleisesti tunnettua riskinarviomenetelmää. Ilmonen et al. (2010) esittelee mm. seuraavat menetelmät:

1. HAZOP. Tämä on alun perin vaarallisten aineiden käsittelyyn liittyvien tuotantolaitosten riskienarviointimenetelmä. HAZOP on hyvin systemaattinen ja strukturoitu, mutta vaatii arviointiryhmältä syvällistä menetelmän tuntemista.
2. HACCP. Tämä on alun perin NASA:n tarpeisiin kehitetty menetelmä varmistamaan astronauttien ruokatarvikkeiden laatua. Perusperiaate on riskin arvioiminen niistä näkökulmista, jotka voivat vaikuttaa riskin toteutumiseen sekä niiden kontrollipisteiden määrittely, joissa tilannetta voidaan seurata. HACCP on nykyisin käytössä myös suomalaisissa ammattikeittiöissä, sillä se on otettu kansainvälisen elintarviketurvallisuuden hallintajärjestelmän ISO 22000-standardin pohjaksi.
3. BIA eli Business Impact Analysis. Tämä on menetelmä, jolla voidaan arvioida erityisesti keskeytysriskin vaikutuksia organisaation toimintaan. BIA tunnistaa kriittiset prosessit, toiminnot ja niihin liittyvät resurssit sekä näiden väliset riippuvuudet.
4. RCA eli Root Cause Analysis eli suomeksi juurisyyanalyysi. Tätä menetelmää on käytetty erityisesti omaisuusvahinkojen ja työtapaturmien selvittämisessä. RCA:n avulla päästään vahingon perimmäiseen syyhyn kiinni.

Lisäksi voidaan mainita haavoittuvuusanalyysi, jollainen on esimerkiksi pk-yritysten riskienhallinnan ([www.pk-rh.fi](http://www.pk-rh.fi)) PK-Haava. Se on järjestelmällinen apuväline pk-yrityksen riskien tunnistamiseen ja arviointiin sekä kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun. PK-Haava antaa karkean kokonaiskuvan yrityksen haavoittuvuudesta eli yrityksen toiminnan jatkuvuuteen liittyvistä uhkista.

Mitä ikinä menetelmiä yritys valitseekaan käyttöönsä, pääasia on ymmärtää menetelmien käyttöperiaatteet sekä niiden mahdolliset rajoittuneisuudet.

## 2.5 Riskienhallintakeinot

Vain tunnistettuja riskejä voidaan hallita. Riskienarvioinnin tuloksena on saatu joku määrä riskejä, joista osa on kriittisiä (mitattuna esim. rahassa tai henkilöturvallisuudessa) ja osa vähemmän kriittisiä. Riskien hyväksyttävyyden arvioinnissa auttaa yrityksen riskienhallintastrategia, jossa on määritelty riskinottohalu ja



–kyky. Määritelmä voi olla koko yrityksen tasolla, mutta mahdollisesti myös riskilajeittain. Yleisenä käytäntönä on myös, että esim. henkilöriskeissä on nollatoleranssi eli riskin poistaminen on lähes ainoa vaihtoehto.

Ilmonen et al. (2010) jakaa riskienhallintakeinot karkealla tasolla kontrollointiin ja siirtämiseen. Kontrollointi jakaantuu edelleen kolmeen alaotsikkoon:

1. Poistaminen ja välttäminen. Tästä esimerkkinä on exit-ratkaisu, eli riskialttiin toiminnan lopettaminen.
2. Pienentäminen. Tämä tähtää vahinkotapahtuman todennäköisyyden tai seurausten pienentämiseen. Esimerkiksi kiinteistön jakaminen useisiin palo-osastoihin ja varustaminen sprinklerijärjestelmällä on esimerkki paloriskin pienentämisestä.
3. Hyväksyminen. Pienten ja epätodennäköisten riskien osalta tämä saattaa olla kustannustehokkain ratkaisu.

Myös siirtäminen jakautuu kolmeen alaotsikkoon:

1. Sopimukset. Riskikohteita, omaisuutta tai toimintoja voi siirtää sopimuksilla esim. alihankkijan kannettavaksi.
2. Rahoitusratkaisut. Tämä tarkoittaa yleensä erilaisten rahastojen ja johdannaisten käyttöä.
3. Vakuuttaminen. Vakuutuksilla siirretään riskejä vakuutusyhtiön kannettavaksi

Riskienhallintakeinon valinnassa on kyse myös kustannushyödyistä. Oikein valitut riskienhallintakeinot tuovat kilpailuedun yrityksen osatessa optimoida riskienhallintansa kilpailijoita paremmin.

### **3. Poistettu (salainen)**

### **4. Poistettu (salainen)**

## 5. Yhteenveto

### 5.1 Johtopäätökset

Tämän päivän liike-elämän tukeutumien teknologiaan sekä sen kansainvälinen luonne ovat lisänneet tarvetta yritysten riskienhallinnan kehittämiseen. Metos on tänä päivänä todennäköisesti samassa tilanteessa kuin monet muut suomalaiset yritykset, joissa on huomattu yhä lisääntyviä vaatimuksia riskienhallintakentässä niin lainsäädännön, asiakkaiden kuin muidenkin sidosryhmien puolelta. Metoksen toimintakulttuuriin kuuluu ulkoisten vaatimusten täyttämisen lisäksi pureutuminen uusiin ”trendeihin” ja niistä kilpailuedun hakeminen. Myös riskienhallinnan osalla Metoksella on jo paljon tehtynä ja asenteet yrityksen johdossa kertovat vastuuntuntoisesta ja tiedostavasta tavasta toimia yritysmaailmassa. Hyödyntämättömiä mahdollisuuksia riskienhallinnan alueella on myös runsaasti.

Työssä kartoitettiin lyhyesti riskienhallinnan perusasioita sekä Metoksen nykyhetken tilanne ja mahdollisia kehityssuuntia. Työ on tarkoitettu luettavaksi yrityksen eri osastoilla ja herättämään keskustelua. Työssä ehdotettujen kehitysvaihtoehtojen lisäksi saattaakin löytyä vielä eri vaihtoehtoja, kun riskienhallinnan kehityskohtia ryhdytään yrityksessä todenteolla pohtimaan. Riskienarvioinnin tuloksena tunnistettavat riskit edellyttävät joka tapauksessa toimenpiteitä, joista osan muodostavat työssä ehdotetut toimenpiteet riskienhallinnan parantamiseksi. Näitä riskejä hallitsevia työkaluja voidaan kehittää joko erillisinä toimenpiteinä, riskienarvioinnin kanssa rinnan tai riskiarvioinnin tuloksena riskienhallintatoimenpiteinä. Riskienhallintaa ei ole yhtä oikeaa tapaa tehdä, vaan yrityksillä on yksilölliset tarpeet riippuen mm. toimialasta, asiakaskunnasta, omistajien ja johdon tahtotilasta jne.

Todettakoon vielä lopuksi, että riskienhallinta on prosessi eikä projekti. Riskienhallinnan alun mahdollisen haparoinnin jälkeen päästään prosessin jatkuvaan kehittämiseen ja tarpeenmukaiseen laajentamiseen uusille alueille yrityksessä. Metoksen tapauksessa laajennettavaakin riittää esim. tytäryhtiöiden muodossa.

## 5.2 Työn arviointi

Riskienhallinnasta on runsaasti materiaalia saatavilla ja olemassa on useita riskienhallintaprosessin malleja. Silti riskienhallinnan organisointi jättää paljon valinnanmahdollisuuksia yritykselle itselleen. Tämä on toisaalta joustavaa, mutta toisaalta tekee tilanteen haastavaksi yritettäessä vertailla eri yritysten riskienhallinnantasoja keskenään.

Työtä tehdessä olikin runsaudenpulaa erilaisista malleista ja teorioista. Oli kuitenkin mahdotonta määritellä aukotonta ”sablunaa”, johon Metos pitäisi istuttaa, jotta lopputuloksena voitaisiin todeta: ”Nyt riskienhallinta on oikealla tasolla ja kaikki riskit tunnistettuina ja toimenpiteet halutulla tasolla”.

Opinnäytetyö on myös laajuudeltaan haastava, sillä tähän kompaktiin pakettiin piti mahduttaa erilaisia kokonaisuuksia. Eri osa-alueita on käsitelty Metoksen näkökulmasta ja tästä johtuen jotkut alueista ovat saaneet enemmän tilaa työssä kuin muut.

## LÄHTEET

Ilmonen I., Kallio J., Koskinen J., Rajamäki M. 2010. Johda riskejä – käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. PRO Tammi, Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki, 213 s.

ISO 31000:2009 Risk management – Principles and guidelines. 24 s.

Juvonen M., Korhonen H., Ojala V-M., Salonen T., Vuori H. 2005. Yrityksen riskienhallinta. Finanssi- ja vakuutus kustannus Oy, Helsinki, 195 s.

Lundahl P. 2005. Corporate governance ja kokonaisvaltainen riskienhallinta. Diplomityö, 101 s.

Metos Oy Ab, johdon työvihko, sisäisiä ohjeita sekä haastatteluita.

Möller Sirpa, HSE Manager, Tikkurila Oyj. Haastattelu 16.2.2011.

PK-yrityksen riskienhallintasivusto. 2011. [www.pk-rh.fi](http://www.pk-rh.fi).

Salmon David, Country Manager, Det Norske Veritas UK. Luento TJK-11 kurssimatalla Lontoossa 08.03.2011.

Suominen A. 2003. Riskienhallinta. WSOY, Vantaa, 221 s.