

Suodata

Etsi kohdetta

- Minun Yritykseni Oy
- Minun Yritykseni Oy
- Risk pool

Riski

Tunnistettu

7%

0%

100%

4%



ALOITA RISKIENHALLINTA

Opas kokonaisvaltaisen
riskienhallinnan aloittamiseen

Riskitaso

+648 (+1137%)



TÄMÄN OPPAAN TARKOITUS

Ohjeita ja ajatuksia kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käynnistämiseen

Yksinkertaistaen, kun liiketoiminnassa puhutaan riskienhallinnasta, sillä tarkoitetaan prosessia, jossa tähdätään toimintaa uhkaavien, negatiivisten tapahtumien ja sattumusten tunnistamiseen, seurantaan ja hallintaan niin että ei-toivotut seuraamukset minimoidaan.

Kuten aina kun puhutaan jostain minkä lähes jokainen ymmärtää intuitiivisesti, selitys on edellä kuvatun kaltaisesti kankea. Riskienhallinta on riskien hallintaa ja sitä voi tehdä kahdella tapaa: perinteiseen malliin tai kokonaisvaltaisesti liiketoiminnan riskejä tarkastellen.

Perinteistä riskienhallintaa määrittää historiallinen perspektiivi: riskejä ja riskienhallintaa tarkastellaan ikään kuin peruutuspeilistä.

Perinteinen riskienhallintaprosessi on reaktiivinen ja satunnainen proaktiivisen, ennakoivan ja johdonmukaisen sijaan. Vastavuoroisesti kokonaisvaltaista riskienhallintaa (Enterprise Risk Management tai ERM) tehdään katse menosuuntaan kohden.

Riski on terminä raskas ja ohjaa ajattelemaan uhkia mahdollisuuksien sijaan. Perinteinen riskienhallinta nojaakin uhka-ajatteluun. Kaikessa tavoitteellisessa toiminnassa on kuitenkin risksinsä, eikä riskejä ottamatta voida saavuttaa toiminnalle asetettuja tavoitteita.

Kokonaisvaltainen riskienhallinta, Enterprise Risk Management, ohjaa toimintaa ja auttaa tekemään päätöksiä riskeistä, jotka kannattaa ottaa ja jättää ottamatta.

TÄMÄ OPAS KÄSITTELEE:

Riskin ja riskienhallinnan määritelmää
Miten kokonaisvaltainen riskienhallintaprosessi käynnistetään
Miten riskienhallintaprosessi rakennetaan tukemaan liiketoiminnan tavoitteita



MITÄ ON RISKIENHALLINTA?

Riskit, uhkat ja mahdollisuudet kuuluvat päätöksentekoon ja johtamiseen

Riskienhallinta määrittyy riskin kautta, aloitetaan siis määrittelemällä riski. Riskejä on monia ja niin on määritelmiäkin.

Muun muassa ISO31000-standardi määrittelee riskin ”epävarmuuden vaikutukseksi tavoitteisiin”, joka pitää sisällään niin negatiiviset kuin positiivisetkin poikkeamat olettamuksiin nähden.

Määritelmä on standardisoitu ja paikkansa pitävä, mutta käytännössä hankalasti sovellettava. Vain tietty osa riskeistä on yleisiä ja siksi jokaisen riskienhallintaa tekevän organisaation on määriteltävä täsmällisesti, yksinkertaisesti ja yksiselitteisesti mitä riski tarkoittaa heille.

Tässä oppaassa, ja kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa yleisimminkin,

riski on aina suhteessa liiketoiminnan tavoitteisiin, koska niistä syntyvät myös riskienhallinnan oleellimmat hyödyt:

Kokonaisvaltainen riskienhallinta pitää kulut kurissa tekemällä toiminnan pullonkaulat näkyviksi, parantaa kannattavuutta ohjaamalla työn prosesseja ja tehostaa resurssien jakautumista paljastamalla kriittisimmät taitekohdat. Tämän lisäksi riskienhallinta vähentää tapaturmia ja poissaoloja, pitää yllä vaatimustenmukaisuutta ja tukee jatkuvuutta.

Tiivistäen, kokonaisvaltainen riskienhallinta on järjestelmällistä päätöksentekoa ja tietoon perustuvaa johtamista.



KENELLE RISKIENHALLINTA KUULUU?

Perinteisesti riskienhallinta on siiloutunutta eikä kriittinen tieto välttämättä tavoita asiasta vastaavia tahoja. Tälle on olemassa perustelunsa, mutta käytännössä riskienhallinta on jokaisen työntekijän asia yhtä lailla kuin liiketoiminnan tavoitteetkin. Riskienhallinta on käytännön työtä eikä teoriaa, eikä varsinkaan rakettitiedettä.

TOSIELÄMÄN RISKIENHALLINTAA

POHJOLAN VOIMA

"LOIMME NÄKYMÄN KOKO ORGANISAATION RISKITILANTEeseen"

Pohjolan Voima on vuonna 1943 perustettu energiakonserni, joka tuottaa sähköä ja lämpöä vesivoimalla, lämpövoimalla ja ydinvoimalla. Yli 75-vuotias yhtiö on merkittävä, vastuullinen toimija, jonka toiminta tuottaa laajamittaisesti hyvinvointia koko yhteiskuntaan.

Pohjolan Voiman organisaatioon kuuluu 11 tytäryhtiötä, 25 voimalaitosta ja noin 100 työntekijää ja riskienhallinnan periaatteet ovat olleet pitkään mukana toiminnassa ja päätöksenteossa.

Kokonaisuudessaan mankala-periaatteella toimiva Pohjolan Voima tuottaa noin 20% kaikesta Suomessa kulutetusta sähköstä. Yhtiön perustehtävä on tuottaa energiaa omistajilleen, muun muassa metsäteollisuudelle, energiayhtiöille ja kemianteollisuudelle, jotka rahoittavat laitosten rakentamisen ja ylläpidon.

Tehokkaiden ja innovatiivisten energiapalveluiden tuottaminen on syvällä Pohjolan Voiman toiminnan ytimessä.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kehittymiselle oli kuitenkin omat haasteensa, joista merkittävin oli käyttöön valikoitu ratkaisu. Pohjolan Voiman riskienhallinta nojaa organisaation itse kehittämään riskienhallintamalliin, jota perinteinen riskienhallintaratkaisu ei tukenut onnistuneesti.

Myös tuotantolaitoksissa riskienhallinta on tärkeässä roolissa ja Pohjolan Voiman yhtiöissä riskitilanteen kehitystä seurataan systemaattisesti.

Räätälöitävyys ja helppokäyttöisyys ohjasivat Pohjolan Voiman valitsemaan Graniten strategisen riskienhallintatyön tueksi.

KUINKA HYVIN TUNNET OMAN ORGANISAATIOSI RISKITILANTEEN?

Perinteinen riskienhallinta lähestyy riskejä uhkina, minkä vuoksi sen prosessia johtaa kysymys on usein toiminnan suurimmista ja ajankohtaisimmista esteistä. On tietenkin hyvä tietää, mitkä ovat toimintaasi uhkaavat suurimmat riskit ja miten niihin varauduttu, mutta sama kysymys on yhtä tärkeä ulottaa myös liiketoiminnan mahdollisuuksiin.



MITEN RISKIÄ HALLITAAN?

Riskienhallinta mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen ja systemaattisen kehityksen

Kun riski on määritelty paperilla ja ymmärretty käytännössä, on riskienhallintaprosessi selkeä ja suoraviivainen. Riskienhallinnan viisi vaihetta ovat: riskien tunnistaminen, riskien arviointi, riskien priorisointi, riskienhallintatoimenpiteiden tekeminen ja riskien seuranta

1. RISKIEN TUNNISTAMINEN

Riskien tunnistamiseen on monia menetelmiä. Systemaattisen riskien tunnistamisen pohja on kuitenkin eri rooleissa toimivien ihmisten välinen yhteistyö. Osa työntekijöistä vastaa käytännön töistä kun toiset taas toimivat hallinnossa. Molempia näistä näkökulmista tarvitaan, että organisaation toimintaan liittyvät riskit saadaan tunnistettua kokonaisvaltaisesti.

Riskejä voi tunnistaa keräämällä kokemuksia, hyödyntämällä erilaisia tarkistuslistoja tai pitämällä esimerkiksi johdetun riskityöpajan.

2. RISKIEN ARVIOINTI

Riskien arviointi on tärkeää, että tunnistettujen riskien luonne ja ominaisuudet saadaan esiin ja ennen kaikkea kirjattua ylös. Riskien arviointivaiheen aikana arvioidaan riskien todennäköisyys ja niistä koituvat seuraukset, jos ne toteutuvat.

Riskin suuruus muodostuu useimmiten kertomalla riskin todennäköisyyden arvo riskin vaikuttavuuden arvolla. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan onnistumisen kannalta riskien arviointi on hyvä ymmärtää jatkuvana prosessina, jossa jo tunnistettuja riskejä arvioidaan uudelleen samalla kun uusia riskejä tunnistetaan.

Riskien uudelleen arviointi on hyvä suhteuttaa muun toiminnan vuosikelloon ja aikoihin jolloin tavoitteiden toteutumista tarkastellaan. Riskienarviointiprosessin myötä toiminnan riskitasoa verrataan ennalta määriteltyyn riskinsietokykyyn, kontrollien tasoon ja riskinoton myötä syntyviin mahdollisuuksiin.

MITEN RISKIÄ HALLITAAN?

Riskienhallinta mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen ja systemaattisen kehityksen

3. RISKIEN PRIORISOINTI

Kun riskit on arvioitu, on vuorossa riskien priorisointi. Kaikki riskit eivät ole saman arvoisia ja riskien arvioinnin tarkoitus on erottaa kriittiset ja kiireelliset riskit vähemmän akuuteista riskeistä. Riskien priorisointi mahdollistaa kokonaisvaltaiselle riskienhallinnalle välttämättömän, kattavan yleiskuvan koko toiminnan riskitilanteesta ja ohjaa etsimään toimivia ja tehokkaita ratkaisuja tilanteen johtamiseen.

4. RISKIENHALLINTA-TOIMENPITEET

Riskien priorisointi mahdollistaa riskien erottelun ja vertailun. Koska kaikkia riskejä ei voi, eikä edes kannata hoitaa yhdenmukaisesti, on resurssiviisasta asettaa etusijalle kriittisimmät riskit. Tehokas riskienhallintaprosessi ohjaa riskienhallinnan toimenpiteitä muun toiminnan lomassa osana arkea. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mukana riskien käsittelytoimenpiteet kartuttavat riskirekisteriä ja ymmärrystä riskitilanteesta, mikä luo mahdollisuuksia ennakoinnille ja proaktiiviselle riskityölle.

5. RISKIEN SEURANTA

Liiketoimintaa ei tehdä tyhjiössä, eikä riskienhallintaa tehdä sen itsensä vuoksi. Vaikka päävastuu riskienhallinnasta onkin useimmiten osoitettu rajatulle joukolle, on riskienhallinta ja erityisesti riskienhallinnan toimenpiteet enemmän tai vähemmän koko organisaation asia. Kaikessa toiminnassa on mukana riskejä ja kaikkien työtä määrittää siihen kohdistuvat riskit. Siksi riskitilanteen ja riskienhallintatyön eri vaiheiden systemaattinen kommunikointi organisaation eri sidosryhmille on tärkeä osa kokonaisvaltaista riskienhallintaa, vaikka sen merkitystä ei laajemmin ymmärrettäisikään.

Riskienhallinnasta vastaava kohtaa usein vastarintaa niin johdon kuin operatiivisen toiminnan suunnalta, joten kokonaisvaltaisen riskienhallinnan onnistumisen kannalta on tärkeää huolehtia siitä, että riskienhallinnan laajuus määritellään toimintaan sopivaksi, riskienhallintaprosessi saadaan ketterästi käyntiin ja että sen tuloksista raportoidaan systemaattisesti ja läpinäkyvästi.

MITEN RISKIÄ HALLITAAN?

Riskienhallinta mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen ja systemaattisen kehityksen

+1 RISKIENHALLINTABONUS: RISKIT TAVOITTEIDEN MUKAAN

Perinteisen riskienhallinnan haasteet lyödä läpi liiketoiminta-ajattelussa johtuvat pitkälti siitä miten se ohjaa ajattelemaan riskejä ainoastaan uhkina. Perinteisen riskienhallinnan toiminnot tähtäävät pääosin riskien minimointiin ja tapaavat siiloutua loitolle liiketoiminnan ytimestä. Tämä on haaste niin liiketoiminnan tavoitteille kuin riskienhallinnan kehittymisellekin, mutta oikein ajateltuna riskienhallintaprosessin linjaaminen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan periaatteisiin ei ole erityisen vaikeaa.

Edellä kuvasimme kuinka riskienhallintaprosessi alkaa riskien tunnistamisella ja esitimme joitakin käytännön tapoja riskien tunnistamiseen, joilla riskienhallinnan saa kyllä käyntiin. Riskien tunnistamisesta alkaa myös polku kohti kokonaisvaltaista riskienhallintaa.

Tosin sillä erotuksella, että yleisen riskirekisterin keräämisen sijaan riskien tunnistamisen keskiössä ovat liiketoiminnalle asetut tavoitteet alkaen strategiasta ja edeten kohti operatiivista toimintaa.

Näin riskejä tunnistaessa on luontevaa tunnistaa ja kirjata uhkien lisäksi myös riskeihin liittyvät mahdollisuudet ja tuoda ne osaksi riskienhallintaprosessia.

Kun riskienhallinnan periaatteet rakentuvat niin uhkien kuin mahdollisuuksien tunnistamiselle riskienhallinnan toimenpiteet nivoutuvat osaksi organisaation toimintaa sen kaikilla tasoilla, mikä mahdollistaa määrätietoisen, tavoitteita tukevan päätöksenteon ja johtamisen.

RISKIN KUVA?

Vaikka niin helposti ajattelisikin, riskit eivät ole vain luikkaita lattioita ja tapaturmista seuraavia poissaoloja. Arjen riskienhallintavalinnat ohjaavat ajatukset helposti pois kokonaiskuvasta, eikä perinteisen riskienhallinnan periaatteet juuri auta katsetta laajentamaan. Perinteinen riskikatsanto ohjaa hakemaan vakuutusia pahimman varalla, mutta tosielämän riskitilanteisiin lukeutuu myös sellaisia, joista ei vakuuttamalla selviä. Kokonaisvaltainen riskienhallinta auttaa kohdentamaan katseen esimerkiksi myös maineriskeihin, tietoturvaloukkauksiin, mutta kirkastamaan myös mahdollisuuksia, joita markkinoilla esiintyy.



TOSIELÄMÄN RISKIENHALLINTAA: LÄHI-TAPIOLA

"GRANITE YHDENMUKAISTI RISKIENHALLINTAMME PERIAATTEET"

Valtakunnallinen LähiTapiola vakuutusyhtiö on tunnettu elämänturvayhtiö, joka toimii finanssialalla ja tarjoaa vahinko-, henki- ja eläkevakuuttamisen sekä sijoittamisen ja säästämisen palveluita yli noin 1,6 miljoonalle asiakkaalle.

Finanssialan säädökset velvoittavat toimijoita systemaattiseen riskienhallintaan ja suuressa, yli kolmen tuhannen työntekijän organisaatiossa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tarpeet vaativat laajaa toimintaa tukevia riskienhallintaratkaisuja, jotka mahdollistavat riskienhallinnan viitekehysten ja riskienhallintamallin yhtenäistämisen.

Graniten riskienhallintatyökalut, kuten Granite ERM, mahdollistavat selkeän ja ajantasaisen kokonaiskuvan LähiTapiolan riskitilanteeseen. Riskienhallintatoimenpiteitä edistävää raportointi on ratkaisun ydin ominaisuus ja räätälöityvyys teki jalkauttamisesta ketterää.

Alunperin LähiTapiola ryhtyi yhteistyöhön Graniten kanssa kyetäkseen arvioimaan ja hallitsemaan oman toimintansa riskejä ja vaatimuksia, mutta toimintaa tukemaan luodut riskirekisterit, riskirakenteet ja myös riskiluokittelu osoittivat Graniten ominaisuudet sopiviksi myös vakuutusyhtiön asiakastyöhön.

Graniten helpokäyttöisyys on auttanut omaksumaan ohjelmiston osaksi LähiTapiolan päivittäistä toimintaa. Palvelun ohjaamia korjaustoimenpiteitä suoritetaan päivittäin, kun taas syvempiä riskikartoituksia tehdään keskusorganisaation ohjeistuksen mukaisesti vähintään kahdesti vuodessa, keväällä ja syksyllä.



OMAN TOIMINTAYMPÄRISTÖSTÖN YMMÄRRYS

Onnistuneen riskienhallinnan ytimessä on toimintaympäristön luonteentunnustaminen ja, ennen kaikkea, toimintaympäristön määrittäminen. Hyvä riskienhallintaprosessi vastaa kaikki toiminnan riskit ja potentiaaliset ongelma-alueet, ennakoivia toimia unohtamatta. Toimintaympäristö määrittää myös sopivat riskienhallintamenetelmät.

OIKEAT RISKIENHALLINTA-TYÖKALUT

Hyvä riskienhallinta onnistuu kaikilta, kun siitä tehdään mahdollista

Tärkeintä riskienhallinnassa on, että se aloitetaan. Vähintäänkin kohtalaiseen alkuun perinteisessä riskienhallinnassa voi päästä jo kynän ja vihkön avulla, jos jossain kohtaa siirtää tietonsa digitaaliseen muotoon.

Seuraavaksi tärkeintä on, että riskienhallintaprosessi pidetään käynnissä. Kuinka pitkään riskienhallintaa on mielekästä jatkaa perinteisimmillä menetelmillä riippuu siitä millaisia tuloksia riskienhallinnalta odottaa. Tahdotaanko riskit talteen vain pakon vuoksi, säädösten vaatimuksesta tai yhteistyökumppanien painostuksesta? Vai tavoitellaanko johtamiseen ja päätöksentekoon ajantasaisen tiedon varmuutta ja valmiutta?

Nämä ovat kysymyksiä joihin vain riskienhallintaa toimittava organisaatio osaa vastata. Vaikka riskienhallinta ei ole välineurheilua sen enempää kuin rakettitiedettäkin, riskienhallintaan valittu ratkaisu kertoo kuinka tosissaan organisaatio johtaa toimintaansa tavoitteiden kautta.

Oikean riskienhallintaratkaisun valinta vaikuttaa ensi sijassa siihen, kuinka ajantasaista päätöksentekoon tarvittava tieto on ja kuinka helposti se on löydettävissä.

Perinteisen riskienhallinnan vaatimukset eivät usein ole tavoitteellisesti kovinkaan korkealla, mutta kokonaisvaltaisen riskienhallinnan hyödyt jäävät toteutumatta jos riskienhallinta prosessia ei saada jalkautettua organisaation läpi, sen kaikille tasoille. Tämä ei luonnistu muistivihkosella, eikä oikein taulukkolaskentaohjelmistollakaan. Vanha viisaus, jonka mukaan saat sitä, mitä organisaatiolta ymmärrystä omien tavoitteidensa vaativuudesta, mutta myös riskienhallintansa kypsyystasosta.

Graniten järjestelmä ja työkalut on suunniteltu tukemaan riskienhallinnan ketterää aloitusta ja jalkauttamista niin, että organisaation riskienhallinta kypsyys voi kasvaa ja kehittyä.

OIKEAT RISKIENHALLINTA-TYÖKALUT

Hyvä riskienhallinta onnistuu kaikilta, kun siitä tehdään mahdollista

Avainkohdat riskienhallintaratkaisun valintaan:

HELPPOKÄYTTÖISYYS

Kokonaisvaltainen riskienhallinta vaatii onnistuakseen useita näkökulmia organisaation toimintaa, minkä vuoksi valitun riskienhallintajärjestelmän on oltava suoraviivainen ja helppo käyttää.

RÄÄTÄLÖITÄVYYS

Vaikka riskienhallinnan perusperiaatteet ja tavoitteet ovat teoriassa yhtäläiset kaikissa organisaatioissa, jokaisella on oma strategiansa ja siitä johdetut tavoitteensa. Tämän vuoksi riskienhallintaratkaisun on mukauduttava organisaation toimintaan, eikä päin vastoin.

KÄYTTÖÖNOTTO

Resurssiviisaassa maailmassa on syytä säästää voimat ja ideat itse riskienhallintatyöhän eikä haaskata niitä pitkiin ja monimutkaisiin käyttöönotto-projekteihin. Ketterästi käyttöön otettavat riskityökalut mahdollistavat keskittymisen oleelliseen ja auttavat toiminnan kehittämässä.

RAPORTOINTI

Toiminnan tulokset todentuvat mittaamalla, joten riskienhallintaratkaisun valinnassa on syytä harkita tarkkaan miten järjestelmän raportointi tukee tavoitteiden saavuttamista.



MIKÄ IHMEEN GRC?

GRC on lyhennelmä sanoista Governance, Risk ja Compliance (hyvä hallintotapa, riskienhallinta ja vaatimustenmukaisuus). Sen tavoitteena on tehostaa toimintaa, jakaa tietoa tehokkaasti, välttää päällekkäisyyksiä sekä raportoida tehtävistä ja tapahtumista oikea-aikaisesti, eli mahdollistaa tavoitteiden toteutumisen. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan periaatteet limittyvät luonnolliseksi osaksi GRC-ajattelua.

TOSIELÄMÄN RISKIENHALLINTAA:

SOTE- RISKIENHALLINTAA

"RISKIENHALLINNASTA ON TULLUT TODELLINEN HITTI NYT KUN RAPORTOINTI ON HELPPOA"

Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin ja Kuopion Yliopistosairaalan toiminnan peruspilarit ovat laatu ja tehokkuus, joilla tähdätään parhaaseen mahdolliseen hoitoon. Tavoite on kunnianhimoinen ja sitä tukevat tulosjohtamisen keinot. Siksi yli 30 erikoisalaa kattavan ja noin 4500 työntekijää työllistävän sairaalan johtamisperiaatteisiin lukeutuu riskienhallinta jo lainsäädännön velvoitteiden vuoksi.

Laajaa toimintaa yritettiin pitkään kuvata ja arvioida perinteisillä menetelmillä, mutta pian tavoitteet vaativat tarkoituksen mukaisia ratkaisuja erityisesti ajantasaisen tilannekuvan tuottamiseksi.

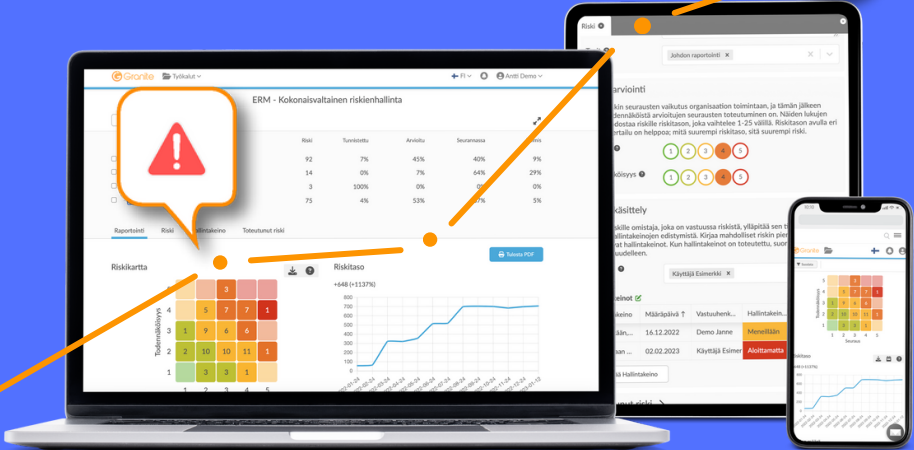
Näkyvyys tekemiseen on riskityön kehityksen avaintekijä, ja Graniten ominaisuuksista kiitetyimpiä onkin tässä tarpeessa muutosloki, johon kaikki järjestelmään tehtävät muutokset tallentuvat automaattisesti. Näin ne on helppo tarvittaessa paikantaa lähemmin tarkasteltavaksi.

Systemaattinen riskien tunnistaminen ja arvioiminen Granitella tuottaa sairaalan työssä automaattisesti riskitilanteen kokonaiskuvan ja riskienhallinnan tulokset kehittyvät kun riskienhallintatyö kehittyi osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa. Ennen Graniten käyttöönottoa riskien tunnistamiseen ja kirjaamiseen suhtauduttiin välttämättömänä vaivana, mutta sittemmin sen arvo osana potilaiden hoitamista on alkanut ottaa tuulta siipiensä alle. Yhdistettynä riskienhallintatyöpajoihin **Graniten monipuolinen palveluvalikoima on tukenut yleisen riskienhallintainnostuksen syntymistä ja kehittymistä koko organisaatiossa.**



DYNAAMISTA VAI STANDARDISOITUA RISKIENHALLINTAA?

Perinteisen riskienhallinnan menetelmät ovat olleet pitkään osa liiketoiminnan maailmaa ja muodostuneet standardeiksi, kuten esimerkiksi COSO tai ISO3001. Myös standardit päivittyvät ajassa, mutta siitä huolimatta perinteinen riskienhallinta nojaa riskien välttelyyn ja vähentämiseen. Vaihtoehtoisesti kokonaisvaltaisen riskienhallinnan periaatteet mukautuvat paremmin muutoksiin ja ennen kaikkea organisaation luontaisiin lähestymistapoihin. Ei ole vain yhtä oikeaa tapaa tehdä riskienhallintaa, vaan kaikki on riippuu siitä mitä riskienhallinnalla tavoitellaan.



Aloita älykäs riskienhallinta Granitella

Varaa esittely!