



Sisäministeriön riskienhallinnan kehittäminen

Sanna Virtaniemi

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Sisäministeriön riskienhallinnan kehittäminen

Sanna Virtaniemi
Turvallisuusjohtaminen
Opinnäytetyö
lokakuu 2023

Sanna Virtaniemi

Sisäministeriön riskienhallinnan kehittäminen

Vuosi 2023 Sivumäärä 83

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli muodostaa kuva sisäministeriön riskienhallinnan nykytilasta, löytää riskienhallinnan haasteet ja kehittämiskohdat sekä tuottaa kehittämissuhteita riskienhallinnan kehittämiseksi ja toimenpide-ehdotuksia niiden toteuttamiseksi. Erityistar- kastelun kohteena oli sisäministeriön strateginen riskienhallinta.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu riskienhallinnan keskeisistä ja tämän työn kan- nalta olennaisista käsitteistä, riskienhallinnan kuvauksesta valtionhallinnossa, riskienhallinnan yleisistä haasteista sekä riskienhallinnan kehittämisestä. Toisena teoreettisena kokonaisu- tena on sisäministeriön riskienhallintakokonaisuuden kuvaus ja sen osatekijät, kuten riskien- hallinnan viitekehys, riskienhallintapolitiikka, riskienhallinnan vastuut sekä riskienhallinnan toteuttaminen käytännössä.

Opinnäytetyön tutkimusstrategiana toimi tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa pyritään ym- märtämään tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman syvällisesti. Kyseessä on tutkimuksellinen ke- hittämissuhte, jonka tutkimusosio toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineistoa hankittiin kahdelta vastaajaryhmältä, riskienhallintaan kahden viime vuoden aikana osallistu- neilta asiantuntijoilta ja kaikilta osasto- ja erillisyyksiköiden päälliköiltä, kansliapäälliköltä sekä turvallisuuspäälliköltä. Asiantuntijoiden aineistonhankinta toteutettiin lomakekyselynä, päälliköt haastateltiin. Syntyneitä aineistoa analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin tiivistämällä, teemoittelemalla ja yhdistämällä yksittäisiä havaintoja korkeammalle abstrak- tiotasolle. Saadun aineiston avulla muodostettiin kuva sisäministeriön riskienhallinnan nykyti- lasta, sen haasteista ja kehittämiskohdista sekä kerättiin kehittämissuhteita.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että sisäministeriön riskienhallintaa on kehitetty viime vuo- sien aikana hyvään suuntaan, mutta kehittämiselle on edelleen tarvetta. Aineistosta koottu- jen haasteiden ja kehittämissuhteiden, teoriaosuudessa esiteltyjen yleisten riskienhallinnan haasteiden sekä onnistuneen riskienhallinnan piirteiden avulla muodostettiin kehittämissuhte- dotuksia, jotka jaoteltiin kolmeen kategoriaan. Kategoriat ovat 1) prosessit ja johtaminen, 2) osaaminen ja viestintä sekä 3) yhteistyö. Kategorioihin on koottu niitä koskevia kehittämissuhte- dotuksia sekä toimenpide-ehdotuksia tavoitteiden toteuttamiseksi. Lisäksi hahmoteltiin alus- tavista vastuutahoja, jotka voisivat vastata kyseisten kehittämissuhteiden toteutuksesta.

Organisaatio saa työn myötä käyttöönsä valmiin toimenpidelistauksen, jonka avulla se voi ke- hittää riskienhallintaansa. Työssä muodostetut kehittämissuhteet toimenpiteineen voivat tarjota työkaluja kaikille organisaatioille, joissa suunnitellaan riskienhallinnan kehittämistä. Jatkossa olisi kiinnostava nähdä tehtävän sisäministeriön riskienhallinnan kypsydenarviointi. Riskienhallinnan kehittämisen tavoitteeksi voisi ottaa kypsyystason nostamisen, mihin tässä työssä esitetyt kehittämissuhteet voivat tarjota työkaluja. Myös strategisen ennakoinnin menetelmien hyödyntämistä strategisessa riskienhallinnassa olisi hyvä selvittää.

Asiasanat: riskienhallinta, strateginen riskienhallinta, riskienhallinnan kehittäminen

Sanna Virtaniemi

Developing risk management at the Ministry of the Interior

Year 2023

Pages

83

The purpose of this thesis was to provide insight into the current state of risk management in the Ministry of the Interior, identify the challenges and development areas of risk management, and to produce development proposals for improving risk management and offer measures to implement these. Emphasis was placed on strategic risk management.

The theoretical framework of this thesis consists of the key concepts of risk management relevant to this thesis, a description of risk management in public administration, the general challenges of risk management and development of risk management. The second theoretical framework is the description of risk management in the Ministry of the Interior, along with its components including the risk management framework, risk management policy, risk management responsibilities and the implementation of risk management in practice.

The research strategy of this thesis was case study. A case study aims to understand the phenomenon under study in as much depth as possible. This is a research and development project, the research part of which was carried out as a qualitative study. The study data was collected from two groups of respondents: the specialists who have participated in risk management actions in the last two years and all the heads of departments, permanent secretary, and chief security officer. The data from specialists was collected with a questionnaire while the data from the management was collected by interviews. The resulting data was analyzed using qualitative content analysis by summarizing, thematizing, and combining individual findings to a higher level of abstraction. The resulting data was used to illustrate the current state of risk management in the Ministry of the Interior, indicate challenges and problem areas, and gather suggestions for improvement.

As a conclusion it can be stated that risk management in the Ministry of the Interior has been developed in the right direction, but there is still need for further development. With the help of identified challenges and development proposals collected from the data, the common challenges in risk management presented in the theory section and general features of successful risk management features, a list of recommendations for improvement was compiled. These recommendations have been divided into three categories which are 1) processes and management, 2) expertise and communication and 3) cooperation. The development proposals and the proposals for action to reach the objectives have been gathered under these three categories. Suggestions for departments to implement these development measures were also outlined.

The thesis will provide the organization with a ready-made list of measures to improve its risk management. The development proposals and measures developed in this thesis can provide tools for all organizations planning to develop their risk management. In the future it would be interesting to see a maturity assessment of the risk management of the Ministry of the Interior. Increasing the risk management maturity level could be one of the objectives of risk management development, for which the development proposals presented in this thesis can provide tools. It would also be worth finding out how to exploit strategic foresight in strategic risk management.

Keywords: risk management, strategic risk management, developing of risk management

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Opinnäytetyön tavoite.....	8
3	Riskienhallinnan teoreettinen viitekehys	9
3.1	Riskienhallintaprosessi	9
3.2	Riskien arviointi	10
3.3	Riskien luokittelu.....	11
3.4	Riskienhallinta.....	12
3.5	Kokonaisvaltainen riskienhallinta.....	12
3.6	Strateginen riskienhallinta.....	14
3.7	Riskienhallinta johtamisen apuvälineenä	15
3.8	Riskienhallinta valtionhallinnossa.....	16
3.9	Riskienhallinnan kehittäminen	17
3.10	Riskikulttuuri.....	18
3.11	Riskienhallinnan haasteet.....	21
3.12	Onnistuneen riskienhallinnan piirteitä	23
4	Riskienhallinta sisäministeriössä	24
4.1	Riskienhallinnan viitekehys	24
4.2	Sisäministeriön hallinnonalan riskienhallintapolitiikka	25
4.3	Sisäasiainhallinnon riskimalli	27
4.4	Sisäministeriön riskienhallinnan vastuut ja käytännön toteutus.....	28
4.5	Sisäasiainhallinnon tulosohtausprosessi	30
4.6	Sisäministeriön riskienhallinnan aiempi kehittämistyö	30
5	Tutkimusasetelma.....	32
5.1	Menetelmälliset ratkaisut.....	32
5.2	Aineiston hankinta ja hallinta	32
5.3	Aineiston analyysi	37
5.4	Validiteetti ja reliabiliteetti.....	38
6	Tulokset	39
6.1	Osaamisen arviointi	39
6.2	Riskienhallinta osastoilla.....	39
6.3	Riskienhallinnan vaikutukset	41
6.4	Riskienhallinta ja johtaminen	42
6.5	Riskienhallinnan huomioiminen sisäministeriön prosesseissa	43
6.6	Koulutus ja viestintä.....	44
6.7	Turvallisuuspäällikön rooli	45

6.8	Muut haastatteluista nousseet näkemykset	45
7	Sisäministeriön riskienhallinnan haasteet ja kehittämiskohdat.....	46
8	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet	51
8.1	Prosessit ja johtaminen	53
8.2	Osaaminen ja viestintä	56
8.3	Yhteistyö	58
8.4	Muut huomiot	59
9	Pohdinta	61
9.1	Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi.....	64
9.2	Jatkotutkimusaiheet	65
	Lähteet.....	67
	Kuviot	74
	Taulukot	75
	Liitteet	76

1 Johdanto

Riskienhallinta on jokaisen valtion viraston lakisääteinen tehtävä (Laki valtion talousarviosta 423/1988). Laki edellyttää sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan asianmukaista järjestämistä. Riskienhallinnalla vaikutetaan organisaation strategian toteutumiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen sekä varmistetaan toimintaedellytykset ja toiminnan jatkuvuus. Myös toiminnan laillisuuden varmistaminen ja hyvä hallintotapa kuuluvat riskienhallinnan tavoitteisiin. (Riskienhallinnan järjestäminen 2023, 1).

Olen työskennellyt sisäministeriön riskienhallinnan parissa reilun kahden vuoden ajan. Työskentelyn lomassa ja riskienhallintaan liittyvien keskustelujen pohjalta on käynyt ilmi, että riskienhallinta sisäministeriössä on vuosien varrella kehittynyt hyvään suuntaan, mutta kokonaisuus kaipaa edelleen kehittämistä ja selkeyttämistä. Tältä pohjalta syntyi ajatus pohtia ja selvittää sisäministeriön riskienhallinnan kehittämistä opinnäytetyön muodossa. Aihe sai kannatusta riskienhallinnasta ja strategisesta ohjauksesta vastaavilta tahoilta.

Sisäministeriön riskienhallintaa ei ole aikaisemmin tutkittu. Valtioneuvostotasaisen riskienhallinnan kehittämistä on käsitelty vuonna 2021 julkaistussa työryhmän loppuraportissa (Valtioneuvostotasaisen riskienhallinnan kehittäminen, työryhmän loppuraportti 2021). Sisäasiainhallinnon riskienhallinnan kypsyystasoa selvitettiin vuonna 2020 valmistuneessa opinnäytetyössä (Partanen 2020). Sisäministeriö ei ollut opinnäytetyön kohdeorganisaationa, vaan työ kohdistui hallinnonalan virastoihin.

Tässä työssä pyritään kuvaamaan sisäministeriön riskienhallintakokonaisuuden nykytila, selvittämään riskienhallinnassa esiintyvät haasteet ja esittämään kehittämissuhteita näihin haasteisiin vastaamiseksi. Sisäministeriön riskienhallinnan nykytilan selvittäminen auttaa hahmottamaan, missä riskienhallinnassa juuri nyt mennään ja rakentamaan pohjan tulevalle kehittämistyölle. Riskienhallinnan kehittäminen auttaa ministeriötä saavuttamaan tavoitteensa entistä paremmin.

Työssä käsitellään sisäministeriön riskienhallinnan kokonaisuutta, mutta haasteissa ja kehittämisessä paino on strategisessa riskienhallinnassa. Tämä riskienhallinnan osa-alue koskettaa laajasti jokaista ministeriön osastoa ja erillisyyksikköä. Strategisen riskienhallinnan kehittämistä on esitetty jo aikaisemmissa nykytilan kuvauksissa ja sisäministeriön riskienhallinnan kehittämistä koskevissa selvityksissä (Riskienhallinta ja sen kehittäminen sisäministeriössä ja hallinnonalalla 2019; Pennanen 2021).

Opinnäytetyön tavoitetta ja tutkimuskysymyksiä käsitellään luvussa kaksi. Luku kolme käsittelee riskienhallinnan teoriaa, työn kannalta keskeisiä käsitteitä, riskienhallinnan haasteita sekä

onnistuneen riskienhallinnan piirteitä. Luvussa neljä paneudutaan kohdeorganisaation riskienhallintaan, riskienhallinnan viitekehykseen sekä riskienhallinnan käytännön toteutukseen ja aiempaan kehittämistyöhön. Luvussa viisi käsitellään tutkimusasetelmaa, menetelmällisiä ratkaisuja sekä aineiston hankintaa, hallintaa ja analyysia. Opinnäytetyön tuloksia käsitellään luvussa kuusi. Luvussa seitsemän esitellään työssä esiin nousseet riskienhallinnan haasteet ja kehittämiskohdat. Luku kahdeksan koostuu johtopäätöksistä, kehittämissuhteista, jotka on ryhmitelty kolmeen kategoriaan sekä konkreettisista toimenpide-ehdotuksista kehittämissuhteiden toteuttamiseksi. Loppupohdinta, luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusaiheet löytyvät viimeisestä luvusta yhdeksän.

2 Opinnäytetyön tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa ehdotuksia sisäministeriön riskienhallinnan kehittämiseksi. Lisäksi pyrkimyksenä on tuottaa toimenpide-ehdotuksia kehittämissuhteiden toteuttamiseksi. Tavoitteeseen pääsemiseksi työssä on tarkoitus muodostaa kuva sisäministeriön riskienhallinnan nykytilasta siihen osallistuvien asiantuntijoiden, ylimmän johdon ja riskienhallinnan vastuuyksikön näkökulmasta sekä löytää riskienhallinnan haasteet ja kehittämiskohdat. Työssä keskitytään sisäministeriön riskienhallintakokonaisuuden ja nykytilan selvittämiseen sekä kehittämiseen, ja muut ministeriöt sekä hallinnonalan virastot rajataan tarkastelun ulkopuolelle. Erityistarkastelun kohteena on ministeriön strateginen riskienhallinta. Työssä ei ole tarkoitus toteuttaa esitettyjä kehittämissuhteita eikä tarkastella niiden toteuttamista.

Valtioneuvostotasaisen riskienhallinnan kehittämistä on käsitelty työryhmän loppuraportissa (Valtioneuvostotasaisen riskienhallinnan kehittäminen, työryhmän loppuraportti 2021). Raportti sisältää valtioneuvostotasaisen riskienhallinnan keskeisimmät tavoitteet sekä toimintatavat. Sisäministeriön hallinnonalan riskienhallinnan kypsyystä on arvioitu vuonna 2020 valmistuneessa opinnäytetyössä (Partanen 2020). Työ vastasi sisäministeriön hallinnonalan osalta osin samoihin kysymyksiin, kuin mihin tässä työssä tähdätään sisäministeriön osalta, vaikka tämän työn tarkoituksena ei olekaan sisäministeriön riskienhallinnan kypsyystason arvioiminen.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiksi muodostuivat seuraavat kysymykset:

1. Miten sisäministeriön riskienhallinta on järjestetty ja mikä on riskienhallinnan nykytila?
2. Mitkä ovat sisäministeriön riskienhallinnan haasteet ja kehittämiskohdat?
3. Millä tavoin sisäministeriön riskienhallintaa voitaisiin kehittää?

3 Riskienhallinnan teoreettinen viitekehys

Riskillä tarkoitetaan epävarmuuden vaikutusta tavoitteisiin. Vaikutus on poikkeama odotetusta, ja se voi olla myönteinen tai kielteinen. Epävarmuuteen liittyy osittainen tai täydellinen tiedon puute tapahtumasta, sen seurauksista tai todennäköisyydestä. Perinteisesti riski käsitetään kielteisenä, organisaation toimintaa uhkaavana negatiivisena tapahtumana, mutta sillä voi olla myös myönteisiä vaikutuksia. (SFS-OPAS 73 2011, 8; TEPA-termipankki 2023.) Myönteisistä riskeistä puhutaan mahdollisuuksina, jotka voivat tuottaa esimerkiksi taloudellista menestystä (Juvonen ym. 2014, 7-10). Tässä opinnäytetyössä keskitytään riskien negatiivisiin ja niiden toimintaa haittaaviin sekä tavoitteiden saavuttamista vaarantaviin vaikutuksiin.

3.1 Riskienhallintaprosessi

Riskienhallintaprosessi (kuvio 1) on oma systemaattinen prosessinsa, joka tulisi sisällyttää organisaation muihin, etenkin johtamiseen ja päätöksentekoon liittyviin prosesseihin ja toimiin. Se sisältää viestinnän ja tiedonvaihdon, riskienhallinnan kattavuuden ja sisäisen sekä ulkoisen toimintaympäristön määrittelemisen, riskikriteerien määrittelyn, riskienarviointiprosessin, riskienkäsittelyn, seurannan ja raportoinnin. (SFS-ISO 31000 2018, 14.)



Kuvio: 1 Riskienhallintaprosessi (ISO 31000 2018, 14)

Toimintaympäristön ja riskienhallinnan kattavuuden määrittelyllä räätälöidään riskienhallintaprosessi organisaation tarpeita vastaavaksi. Riskikriteeristö kertoo organisaation riskinottohalusta eli siitä, kuinka paljon ja minkä tyyppisiä riskejä organisaatio voi ottaa. Riskienarviointiprosessissa riskit tunnistetaan, analysoidaan ja arvioidaan niiden merkitys. Riskien käsittelytapoja on useita, kuten muun muassa riskin torjuminen, riskilähteen poistaminen, riskin todennäköisyyteen tai seurauksiin vaikuttaminen tai riskin ottaminen. Riskienhallintaprosessia ja sen kaikkia osa-alueita tulee seurata ja katselmoida säännöllisesti, jotta niitä voidaan kehittää. Raportoinnin avulla riskienhallinnasta voidaan viestiä koko organisaatiossa ja tuottaa tietoa päätöksenteon tueksi. Raportoinnin tueksi tarvitaan dokumentoitua tietoa organisaation riskienhallinnasta. Viestinnällä ja tiedonvaihdoilla välitetään tietoa riskeistä, niiden hallinnasta sekä syistä erilaisille toimenpiteille. Viestinnällä pyritään lisäämään riskitietoisuutta ja ymmärrystä riskienhallinnan tärkeydestä, ja tiedonvaihdoilla taas tarjotaan tietoa päätöksentekoa varten. Viestinnällä voidaan myös sitouttaa ihmisiä riskienhallintaan ja tuoda prosessiin eri alueiden asiantuntemusta ja varmistaa eri näkökulmien huomioiminen. (ISO 31000 2018, 14-16.)

3.2 Riskien arviointi

Riskien systemaattinen arviointi auttaa tunnistamaan organisaation sisäisiä mahdollisuuksia ja heikkouksia sekä tuottaa tietoa ulkoisen toimintaympäristön muutosten vaikutuksesta organisaatioon (Valtioneuvostotasaisen riskienhallinnan kehittäminen, työryhmän loppuraportti 2021, 17). Riskien arviointi on prosessi, jossa riskit tunnistetaan, analysoidaan ja arvioidaan niiden merkitys. Tunnistamiseen kuuluu riskin lähteiden, riskitapahtumien sekä riskien syiden ja mahdollisten seurausten tunnistaminen. Riskianalyyssissä pyritään ymmärtämään riskin luonne sekä määrittämään riskitaso eli toteutumisen todennäköisyys sekä seuraus. Riskin merkityksen arviointi vaikuttaa riskin käsittelystä päättämiseen. (SFS-OPAS 73 2011, 11-13.) On hyvä huomioida, että erilaiset inhimilliset tekijät vaikuttavat riskien vakavuuden ja todennäköisyyden arviointiin. Riskiarviointiin voi vaikuttaa se, painotetaanko riskin vakavuutta vai todennäköisyyttä sekä esimerkiksi arvioijan sukupuoli, ikä, koulutustausta tai tulotaso. (Ilmonen ym. 2022, 93-94.)

Riskianalyysiä pidetään riskienhallinnan tärkeimpänä osana. Se ei pyri eliminoimaan riskejä, mutta se tuottaa tietoa, jonka avulla niihin voidaan varautua. Riskin merkitystä arvioidaan vertaamalla riskianalyysin tuloksia riskikriteereihin. (Juvonen ym. 2014, 20-22.) Merkityksen arvioinnin jälkeen riskeille voidaan suunnitella ja toteuttaa hallintakeinot. Merkittäviin ja kriittisiin riskeihin tulee aina kohdistaa tehokkaita hallintakeinoja, muihin riskeihin varaudutaan kannattavimmalla mahdollisella tavalla. (Juvonen ym. 2014, 19). Kaikkia riskejä ei kannata eikä ole tarkoituksaan hallita.

3.3 Riskien luokittelu

Riskien tunnistamisen jälkeen riskit voidaan luokitella, mikä helpottaa erilaisten uhkien tunnistamista ja riskien arviointia (Juvonen ym. 2014, 151). Riskien luokittelua voidaan tehdä useilla eri tavoilla, kuten esimerkiksi niiden vaikutuksen ajallisen ulottuvuuden tai todennäköisen suuruusluokan, riskilähteen, vaikutuksen luonteen (talous, infrastruktuuri, maine jne.), vaikutusten kohdistumisen mukaan (ihmiset, tilat, prosessit, tuotteet) tai vaikkapa seurausten perusteella. Organisaatiot päättävät itse omiin olosuhteisiinsa sopivimmasta luokittelusta. (Hopkin 2018, 20-21.)

Yksi vakiintuneista tavoista on luokitella riskit neljään kategoriaan: strategisiin, operatiivisiin, taloudellisiin sekä vahinkoriskeihin (kuvio 2). Eri riskilajeihin kuuluvien riskien välinen raja on hieno ja usein tulkitsijakohtainen. Moniin riskeihin liittyy samanaikaisesti sekä strateginen että operatiivinen taso. Luokittelu helpottaa riskien analysointia sekä niiden keskinäisuuhtien havaitsemista. (Ilmonen ym. 2022, 79.)

Strategiset riskit	Taloudelliset riskit	Operatiiviset riskit	Vahinkoriskit
<ul style="list-style-type: none"> •Toiminnan kehittymiseen liittyvät riskit •Toimintaympäristöön liittyvät riskit •Markkinariskit •Poliittisen tai kulttuurisen kehityksen riskit •Maineriskit 	<ul style="list-style-type: none"> •Likviditeettiriskit •Korkoriskit •Valuuttariskit •Vastapuoliriskit •Sopimusriskit •Veroriskit •Kirjanpidon ja talousraportoinnin riskit •Pääomarakenteen riskit 	<ul style="list-style-type: none"> •Johtamiseen liittyvät riskit •IT-riskit •Tietoturvallisuusriskit •Tuotannolliset riskit •Keskeytysriskit •Tuottavuusriskit •Projektiriskit •Sopimus- ja vastuusriskit •Rikos- ja väärinkäytösriskit 	<ul style="list-style-type: none"> •Henkilö-, esine- ja toiminnan riskejä, esimerkiksi: •Työterveys- ja työturvallisuusriskit •Henkilöstöriskit •Ympäristöriskit •Luonnonkatastrofiriskit •Toimitilariskit

Kuvio 2: Riskikategoriat Ilmosta ym. mukailten

Muita tapoja luokitella riskejä on jakaa ne muun muassa vakuutettaviin ja ei-vakuutettaviin riskeihin, tietoiisiin ja tiedostamattomiin riskeihin tai välittömiin ja välillisiin riskeihin (Ilmonen ym. 2022, 84). Juvonen ym. (2014, 10) esittää jakoa vahinkoriskeihin ja liiketoimintariskeihin. Vahinkoriskejä voidaan hallita siirtämällä, yleensä vakuutuksella. Toimintaa ulkoistamalla voidaan ulkoistaa myös kyseiseen toimintaan kohdistuvia riskejä. Liiketoimintariskeihin sisältyy negatiivisen tappion lisäksi myös positiivinen voiton mahdollisuus. Positiivisia riskejä eli mahdollisuuksia voi sisältyä myös esimerkiksi erilaisiin hankeaikatauluihin tai vaikkapa tekoälyn hyödyntämiseen organisaation toiminnassa.

3.4 Riskienhallinta

Riskienhallinta määritellään järjestelmälliseksi ja koordinoituksi toiminnaksi, jolla organisaatiota johdetaan riskien osalta (SFS-OPAS 73 2011, 8; TEPA-termipankki 2023). Riskienhallinta tukee päätöksentekoa yksittäisistä hankkeista aina strategiaan saakka ja se auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa. Sen keskeisenä tavoitteena on tukea ja vahvistaa organisaation ennakoivaa johtamista ja tietoperustaista päätöksentekoa sekä varmistaa toiminnan ja talouden laillisuus sekä tuloksellisuus. Riskienhallinnan menettelyt tulee integroida osaksi organisaation prosesseja, johtamisrakenteita sekä päivittäistä toimintaa. (valtioriskienhallintapolitiikkamalli 2017, 2; valtioneuvostotasaisen riskienhallinnan kehittäminen, työryhmän loppuraportti 2021, 17). Riskienhallinnasta on organisaatiolle apua sen tavoitteiden saavuttamisessa ja päätöksenteossa, ja riskit tulisivatkin huomioida jo tavoitteita asetettaessa (SFS-ISO 31000 2018, 5-10).

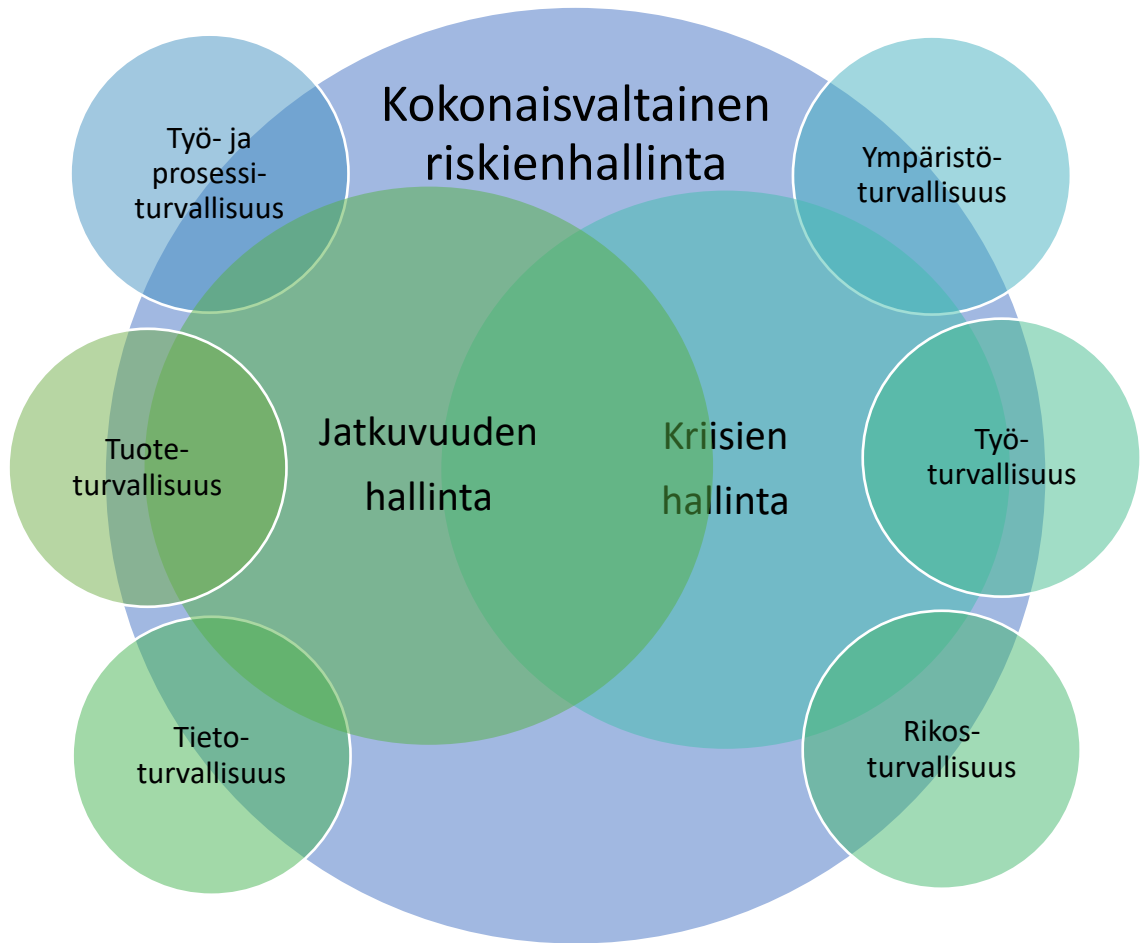
Riskienhallinta käsittää riskienhallinnan puitteet, riskienhallintapolitiikan sekä riskienhallintasuunnitelman. Riskienhallinnan puitteet ovat ne tekijät, jotka muodostavat organisaation riskienhallintakokonaisuuden. Riskienhallintapolitiikka on asiakirja, johon on kirjattu organisaation riskienhallintaan liittyvät periaatteet ja tavoitteet. Riskienhallintasuunnitelmassa määritellään riskienhallinnan toimintamalli, osatekijät sekä resurssit. (SFS-OPAS 73 2011, 9.)

Organisaation tulee määritellä myös riskikriteeristö, eli kuinka paljon ja minkä tyyppisiä riskejä organisaatio voi tai ei voi ottaa (ISO 31000 2018, 16). Riskienhallinnassa tällä tarkoitetaan usein organisaation riskinottohalua. Riskikriteeristössä selvitetään, minkä suuruiset riskit ovat organisaatiolle siedettäviä (Juvonen ym. 2014, 18). Organisaatio saattaa sietää esimerkiksi jonkinasteisia taloudellisia riskejä, mutta sillä on nolli-toleranssi henkilöriskeihin.

3.5 Kokonaisvaltainen riskienhallinta

Kokonaisvaltainen riskienhallinta (ERM, Enterprise Risk Management) on koko organisaation ja sen kaikki toiminnot lävistävä, jatkuva prosessi. Onnistuakseen jokaisen työntekijän on ymmärrettävä, mitä riski heidän työtehtävissään tarkoittaa voidakseen ymmärtää oman osuutensa organisaation riskienhallinnan laajemmassa kokonaisuudessa. (Hardy & Runnels 2014, 27, 38.)

Ilmonen ym. (2022, 43) on kirjassaan Johda riskejä - käytännön opas yrityksen riskienhallintaan kuvannut kokonaisvaltaisen riskienhallinnan seuraavasti (kuvio 3):



Kuvio 3: Kokonaisvaltainen riskienhallinta

Kokonaisvaltaisuus riskienhallinnassa tarkoittaa systemaattista tapaa hallita organisaation kaikkia riskejä. Perustan ja suunnan kokonaisvaltaiselle riskienhallinnalle muodostavat organisaation arvot ja strategia. Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa riskienhallinnan prosessit ja -toimet sekä riskiraportointi on yhdistetty ja sovitettu organisaation muuhun toimintaan. Ylimmän johdon, toimivan johdon sekä kaikkien työntekijöiden tulisi harjoittaa riskienhallintaa kaikilla organisaation tasoilla ja kaikessa toiminnassa. Tyypillistä kokonaisvaltaiselle riskienhallinnalle on arvioida riskejä organisaation tavoitteita vasten. (Ilmonen ym. 2022, 49, 97-98.)

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tavoitteena on riskienhallinnan integroiminen osaksi organisaation kaikkea toimintaa ja sen tasoja. Toimintaan integroidussa riskienhallinnassa riskiarviointi on liitetty osaksi organisaation strategiatyötä ja/tai vuosikelloa. Tavoitteita laadittaessa arvioidaan samalla niiden saavuttamista uhkaavat riskit. (Ilmonen ym. 2022, 100.) Riskienhallinnan integraatiolla tarkoitetaan riskienhallintanäkökulman huomioimista kaikessa toiminnassa.

3.6 Strateginen riskienhallinta

Strateginen johtaminen mahdollistaa organisaation menestyksen pidemmällä ajalla. Strategissa määritellään organisaation pitkän ajan tavoitteet, ja se luotaa organisaation toimintaa antaen sille suunnan ja merkityksen. (Vuorinen 2013, 11.) Monet erilaiset riskitekijät voivat estää organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisen (Achampong 2010, 1). Strategisten tavoitteiden saavuttamista uhkaavia riskejä kutsutaan strategisiksi riskeiksi. (Maia & Chaves 2016, 3.) Strategiset riskit voivat liittyä strategian laadintaan tai strategian toteuttamiseen. Strategiariskien hallinnassa oikea-aikaisella tiedolla on suuri merkitys. Kun tavoitteiden toteutumisen esteenä olevat riskit tunnistetaan, voidaan keskittyä niiden poistamiseen. (Ilmonen ym. 2022, 49-50.) Strateginen riskienhallinta yhdistää strategisen suunnittelun prosessin ja riskienhallinnan. (Verbano & Venturini 2011 Pierce & Goldsteinin 2018 mukaan, 3.)

Strategiaprosessin pääosa on strategian muovaaminen. Kypsän kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tulisi tarjota prosessiin relevanttia riskitietoa, jotta voidaan välttyä vääriltä strategisilta valinnoilta. Yleisimmät strategiseen suunnitteluun tarkoitetut työkalut eivät kuitenkaan huomioi riskejä, mikä voi johtaa väärän strategian valintaan. Vahvan riskienhallinnan viitekehyksen tulee tarjota päätöksentekijöille sopivaa riskitietoa, jotta väärän strategian valinnan mahdollisuutta voidaan pienentää. Strategisten riskien informaation tulee olla ajantasaista ja luotettavaa, jotta riskienhallinta voidaan integroida strategiseen suunnitteluun. (Maia & Chaves, 2016, 3.) Tilannetta voidaan parantaa integroimalla riskienhallinta osaksi strategiaprosessia. Yksi tapa integroida riskienhallinta paremmin osaksi strategista johtamista on tehdä riskiarvio ennen strategian muodostamista. Riskit tulee arvioida myös lopullisen strategian muotoutumisen jälkeen, jotta voidaan varautua siihen, mikä voi uhata tavoitteiden saavuttamista. (Maia & Chaves 2016, 2-6.)

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ryhtyi uudistamaan vuoden 2004 ERM-riskienhallinnan viitekehystään vuonna 2014. Uudistustyö perustui selvitykseen, jonka mukaan organisaatiot eivät olleet ottaneet käyttöön strategista riskienhallintaa. Pierce ja Goldstein (2018, 1-4) ovat esittäneet, että COSO ERM-kehysten tarkoituksena oli alun perinkin ollut käsitellä riskienhallintaa ja strategista suunnittelua toisiinsa integroituna prosessina. Tämän tarkoituksen vastaisesti riskienhallintaa oli kuitenkin tehty silloissa ja erillään strategisesta suunnittelusta. Achampongin (2010, 2) mukaan riskienhallintaprosessia ei saisi pitää organisaation toiminnasta erillisenä ja irrallisena prosessina, vaan se tulisi liittää osaksi organisaation muita prosesseja. Riskienhallinta voidaan integroida strategiseen suunnitteluun sisällyttämällä se soveltuviin tavoitteisiin ja määrittelemällä riskienhallinnan taktiikat sekä mittarit.

Integroitu riskienhallinta ja strateginen suunnittelu ovat jatkuvia toimia, jotka hyödyttävät ja vahvistavat toisiaan mutta vaativat riittävästi aikaa ja resursseja. Riskienhallinnan ja

strategisen suunnittelun yhdistäminen yhdeksi koordinoituksi, kokonaisvaltaiseksi prosessiksi synergiavaikutuksen aikaansaamiseksi on toivottavaa ja järkevää. Tämä myös lisää riskienhallinnan harjoittamisen todennäköisyyttä. (Achampong 2010, 5-6.) Mitä tehokkaammin riskienhallinta saadaan integroitua osaksi organisaation toimintoja, sitä enemmän se tarjoaa tietoa päätöksenteon tueksi (Juvonen ym. 2014, 15). Integrointi voidaan aloittaa monessa strategisen suunnittelun vaiheessa, mutta parhaiten tähän sopii strategisten tavoitteiden arviointivaihe, jolloin riskiarvio voidaan tehdä ennen strategian lopullista muodostumista (Sidorenko 2017). Riskien arvioinnissa ajoitus on avainasemassa. Riskit tulisi tunnistaa niin myöhään, että strategiset tavoitteet ovat jo luonnoksina, mutta ei liian myöhään, jotta arviolla voisi olla vielä vaikutusta lopullisen strategian valintaan tai muotoiluun (Ilmonen ym. 2022, 89). Riskienhallinnan integroiminen strategiatyöhön ei tarkoita, että riskienhallinnan kokonaisuus olisi yhdistetty osaksi esimerkiksi strategista suunnittelua, vaan integroinnin tuloksena riskienhallinnan näkökulma on otettu strategisen suunnittelun osaksi.

3.7 Riskienhallinta johtamisen apuvälineenä

Riskienhallinta on tehokas tietojohtamisen väline, jonka avulla voidaan tuottaa tietoa strategisen päätöksenteon tueksi. Riskienhallinta tuo organisaatiolle lisäarvoa mahdollistamalla tiedon tehokkaamman hyödyntämisen. Valtioneuvostotasaisen riskienhallinnan tavoitteena on tukea johtamista ja päätöksentekoa ja sen tulisi olla osa ohjaus- ja johtamisjärjestelmiä. (Valtioneuvostotasaisen riskienhallinnan kehittäminen, työryhmän loppuraportti 2021, 7-12.) Johtamisesta ja riskeistä yhdessä puhuttaessa puhutaankin useimmiten strategisista riskeistä ja niiden hallinnasta. Riskienhallintaprosessi tulisi sisällyttää osaksi organisaation vuosisuunnittelua. Kun riskit on arvioitu organisaation strategiaa ja tavoitteita vasten, voidaan niihin reagoida riittävän ajoissa. (Ilmonen ym. 2022, 224.)

Riskienhallinta on tukiprosessi, joka tukee organisaation muita prosesseja. ISO 31000 -standardin mukaan riskienhallinnan tulisi olla integroituna organisaation johtamisjärjestelmään. Lisäksi riskienhallinnan tulisi olla osa kaikkia toimintoja. Riskienhallinnan integrointi osaksi organisaation johtamisjärjestelmää lähtee organisaation tavoitteiden ja strategioiden tuntemisesta. Jotta riskienhallinta voidaan sisällyttää organisaation johtamisjärjestelmään, tulee ymmärtää organisaation rakenne ja toimintaympäristö. Kun riskienhallinnan puitteet on oikein suunniteltu ja hyvin toteutettu, voidaan varmistua, että riskienhallintaprosessi on osa kaikkia organisaation toimintoja. (ISO 31000 2018, 10-11.) Integraatio johtamisjärjestelmiin voidaan toteuttaa erillisenä kehittämisprojektina tai yhdistää integraatio strategiasuunnittelun yhteyteen. Riskienhallinnan sovittaminen organisaation rakenteisiin ja prosesseihin vaatii erilaisten tekijöiden, kuten organisaatiokulttuurin, prosessien, strategian sekä riittävien resurssien huomioimista. Mitään yksittäistä menetelmää tähän ei ole, vaan organisaatiot etsivät itselleen sopivan toimintatavan. (Juvonen ym. 2014, 15-18.)

Ylimmällä johdolla on vastuu riskienhallinnasta, sen sisällyttämisestä organisaation toimintaan sekä riskienhallintaan osoitetuista resursseista. Ylimmän johdon on oltava sitoutunut ja tuettava sekä edistettävä riskienhallinnan ja strategisen suunnittelun yhdistämistä sekä riskienhallinnan sisällyttämistä organisaation kaikkiin toimintoihin (Achampong 2010, 5; ISO 31000, 10, 12). Johdon sitoutumista korostetaan myös valtioneuvostotasosta riskienhallintaa selvittäneen työryhmän raportissa (Valtioneuvostotasaisen riskienhallinnan kehittäminen, työryhmän loppuraportti 2021, 17, 25). Johdon olisi hyvä arvioida eritasoisia päätöksiä myös riskienhallinnan näkökulmasta. Näin voidaan ymmärtää päätöksen vaikutuksia ja hallita päätöksiin liittyviä riskejä. Tämä auttaa organisaation tavoitteiden saavuttamista. (Ilmonen ym. 2022, 10.)

3.8 Riskienhallinta valtionhallinnossa

Riskienhallinnasta puhuttaessa puhutaan usein negatiivista riskeistä eli uhkista ja positiivisista riskeistä eli mahdollisuuksista. (mm. ISO 31000 2018, 16; Juvonen ym. 2014, 10; Hopkin 2018, 14). Liiketoiminnassa on pohjimmiltaan kyse riskin ottamisesta. Yritysten riskinkantokykyä kuvataan tavallisesti sillä, kuinka paljon taloudellista menetystä yritys sietää. Mahdollisuuksia hyödyntämällä voidaan kasvattaa liiketoimintaa tai parantaa yrityksen kannattavuutta. (Ilmonen ym. 2022, 17-20.)

Voittoa tavoittelemattoman julkisen sektorin riskienhallinta eroaa joiltain osin yksityissektorin liikeyritysten riskienhallinnasta. Valtioneuvostotasaisen riskienhallinnan tavoitteena on osaltaan varmistaa hallitusohjelman ja muiden tavoitteiden saavuttaminen ja tunnistaa ja hallita niitä riskitekijöitä, jotka voivat haitata tavoitteiden saavuttamista. Valtionhallinnon riskienhallinta muodostuu kahdesta tasosta, valtioneuvosto- ja hallinnonalatasosta, ja sillä pyritään takamaan toiminnan laillisuus ja tuloksellisuus sekä kansalaisten hyvinvointi. Riskienhallinnan toimintatapoja ja käytäntöjä on pyritty yhtenäistämään valtiovain controller -toiminnon johdolla erilaisilla ohjaavilla asiakirjoilla, kuten riskienhallintapolitiikkamallilla. (Valtioneuvostotasaisen riskienhallinnan kehittäminen, työryhmän loppuraportti 2021, 7-8, 37).

Valtioneuvostotasaisen riskienhallinnan tueksi on tuotettu valtionhallinnon riskienhallintapolitiikkamalli, jossa on esitetty, että riskienhallinta on osa ohjaus- ja johtamisjärjestelmää (Valtionhallinnon riskienhallintapolitiikkamalli 2017, 3). Sama esitys toistuu valtioneuvostotasaisen riskienhallinnan kehittämistä käsitelleen työryhmän loppuraportissa, joka julkaistiin vuonna 2021 (Valtioneuvostotasaisen riskienhallinnan kehittäminen, työryhmän loppuraportti 2021). Työryhmä esitti raportissaan neljä keskeistä tavoitetta:

1. Valtioneuvostotasoisella riskienhallinnalla tuetaan valtioneuvoston johtamista ja päätöksentekoa ennakoimalla tavoitteiden saavuttamiseen liittyvää epävarmuutta
2. Päätöksenteon tukena on jatkuvasti ylläpidettävä tilannekuva olennaisista riskeistä ja ilmiöistä

3. Riskienhallinnan vastuut on määritetty ja riskienhallinta on osa ohjaus- ja johtamisjärjestelmää
4. Rakenteet tukevat kaikilla hallinnon tasoilla tuotetun tiedon hyödyntämistä.

Lisäksi raportissa esiteltiin erilaisia jatkotoimenpiteitä, joista keskeisin oli sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan neuvottelukunnan alaisuuteen perustettava riskienhallinnan jaosto. Jaoston tehtävänä on muun muassa valmistella valtioneuvoston periaatepäätös valtioneuvoston riskienhallintapolitiikaksi sekä valmistella ja yhteensovittaa valtioneuvostotason riskienhallintaa ja tehdä ehdotuksia riskienhallintamethodiikan kehittämiseksi. (Valtioneuvostotasaisen riskienhallinnan kehittäminen, työryhmän loppuraportti 2021, 11, 41.)

3.9 Riskienhallinnan kehittäminen

Kehittäminen on konkreettista ja tavoitteellista toimintaa. Se tähtää konkreettiseen muutokseen, ja sillä tavoitellaan parannusta aikaisempiin toimintatapoihin. Parannus voi tarkoittaa esimerkiksi tehokkaampaa prosessia tai muutosta työskentelytapoihin. Lähtökohdan kehittämistoiminnalle voivat tarjota esimerkiksi ongelmat organisaation nykytilanteessa tai -toiminnassa. Usein kehittäminen nähdään myös hankeperusteisena, yksittäisenä prosessina, mutta se voi olla myös jatkuvaa. (Toikko & Rantanen 2009, 14-16, 165.) Voidakseen vastata odotuksiin tulee riskienhallinnan toimintatapoja jatkuvasti kehittää. Riskienhallinnan vaikuttavuuden kannalta on tärkeää, että tarkastelu ja voimavarat suunnataan kriittisten tai olennaisten riskien hallintaan. (Valtioneuvostotasaisen riskienhallinnan kehittäminen, työryhmän loppuraportti 2021, 13.) Myös ISO 31000 -standardissa (2018, 8) korostetaan jatkuvan kehittämisen tärkeyttä. Riskienhallinnan kehittäminen vaatii johtamista, sitoutumista ylimmältä johdolta sekä sen jatkuvan tuen. Kehittämiselle on hyvä asettaa selkeät tavoitteet, joita tulee seurata. Ylimmän johdon on hyvä olla yksimielinen riskienhallinnan tavoitteista ja periaatteista. (Ilmonen ym. 2022, 44, 57.)

Hyvän pohjan organisaation riskienhallinnan kehittämiselle antaa ISO 31000 -standardissa (2018, 8) kuvatut vaikuttavan riskienhallinnan periaatteet:

1. Riskienhallinta on sisällytetty organisaation johtamisjärjestelmään ja on olennainen osa kaikkia organisaation toimintoja.
2. Toimintamalli on jäsenelty ja kattava.
3. Riskienhallinnan puitteet ja prosessi on räätälöity organisaation ulkoiseen ja sisäiseen toimintaympäristöön sopiviksi.
4. Sidosryhmät otetaan mukaan riskienhallintaan ja huomioidaan niiden näkemykset ja havainnot.
5. Riskienhallinta on dynaamista. Riskejä voi ilmaantua yllätyksellisesti, ne voivat muuttua tai hävitä sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön muuttuessa.

6. Riskienhallinta perustuu parhaaseen saatavilla olevaan tietoon, joka on koostettu historiatiedoista, nykytiedoista sekä tulevaisuutta koskevista odotuksista.
7. Inhimilliset ja kulttuuriset tekijät vaikuttavat riskienhallinnan näkökohtiin kaikilla tasoilla, ja ne tulisi aktiivisesti tiedostaa.
8. Riskienhallintaa kehitetään jatkuvasti.

Toisen hyvän pohjan valtionhallinnon ministeriöiden ja virastojen riskienhallinnalle ja sen kehittämiseksi muodostaa valtiovarain controller -toiminnon suositus valtionhallinnon yhteisestä riskienhallintapolitiikkamallista (Valtioneuvostotasaisen riskienhallinnan kehittäminen, työryhmän loppuraportti 2021, 24).

Valtiovarainministeriö julkaisi vuonna 2021 työryhmän loppuraportin, jossa selvitettiin valtioneuvostotasaisen riskienhallinnan kehittämistä (valtiovarainministeriö 2021). Työryhmä esittää raportissaan, että riskienhallinta kytketään nykyistä tiiviimmin valtionhallinnon ohjaus- ja johtamisjärjestelmään. Samaan tavoitteeseen tähdätään sisäministeriössä, ja riskienhallinta kytkettiin teknisesti ministeriön tulosohtausprosessiin vuonna 2022 tehdyn selvityksen pohjalta (Virtaniemi 2022). Työ on vielä kesken ja sitä jatketaan tulevana vuosina.

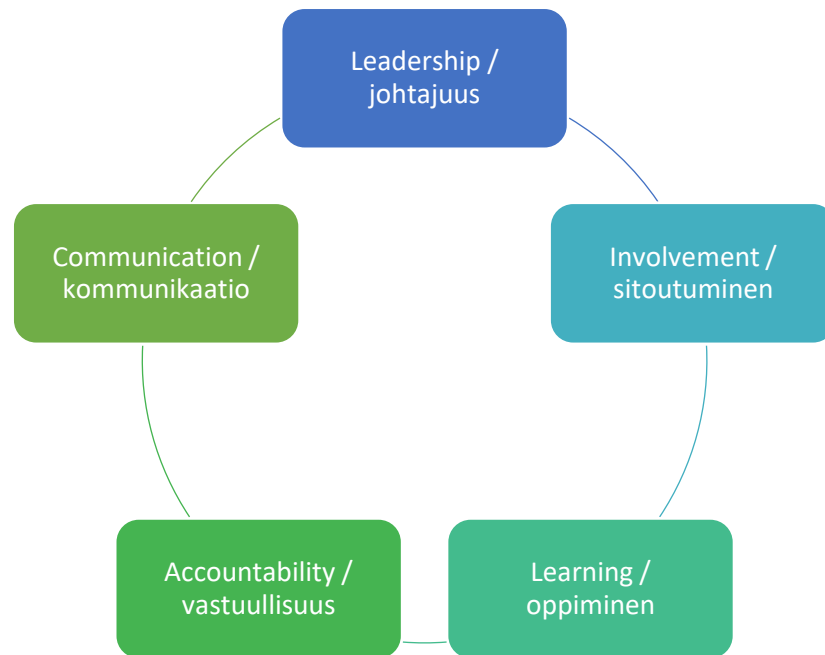
Riskienhallinnan kehittämisen yksi tavoite voi olla organisaation riskienhallinnan kypsyystason nostaminen seuraavalle tasolle. Tarkemmin riskienhallinnan kypsyystasoja kuvataan alaluvussa 3.10. Lopullisena tavoitteena on tavallisesti riskienhallinnan täydellinen integroituminen organisaation johtamisprosesseihin. Riskienhallintaa ei kuitenkaan voida mieltää valmiina ja stabiilina elementtinä tälläkään tasolla, sillä toimintaympäristö ja organisaation toiminta muuttuvat koko ajan, jolloin myös riskienhallinnan tulee kehittyä näiden mukana. Muun muassa Ilmonen ym. (2022, 64) sekä Lanne ja Heikkilä (2016, 14-15) tuovat esiin riskienhallinnan jatkuvan ja systemaattisen kehittämisen tärkeyden. Sama jatkuvan kehittämisen tarve mainitaan myös ISO 31000 -standardin riskienhallinnan periaatteissa.

3.10 Riskikulttuuri

Kulttuuri vaikuttaa siihen, kuinka yksilöt käyttäytyvät tietyissä olosuhteissa. Onnistuakseen riskienhallinta vaatii myös riskitietoista kulttuuria. Ominaista hyvälle riskikulttuurille on, että riskejä ymmärretään olevan kaikessa toiminnassa ja että näitä on asianmukaisesti hallittava. Ihmisten on osattava tunnistaa erilaisia riskejä ja toimia niitä kohdatessaan. (Lanne & Heikkilä 2016, 14.)

Hyvä riskikulttuuri muodostuu yksilöiden ja ryhmien arvoista, asenteista sekä käyttäytymismalleista. Organisaatioille, joissa vallitsee riskitietoinen kulttuuri, on ominaista keskinäiseen luottamukseen perustuva viestintä ja yhteinen käsitys riskienhallinnan tärkeydestä. Riskitietoisuuden kulttuurin voi saavuttaa vahvalla johtajuudella, sitoutumisella riskienhallintaprosessiin, painottamalla riskienhallintamenettelyjä koskevaa koulutusta sekä avoimella

kommunikaatiolla. Riskitietoista kulttuuria voidaan kehittää akronyymien LILAC pohjalta. (kuvio 4, taulukko 1). (Hopkin 2018, 288-289.)



Kuvio 4: LILAC-akronyymi

Taulukko 1: Riskitietoisien kulttuurin kehittämisen osa-alueet (Hopkin, 289)

Leadership / johtajuus	Organisaation sisäinen vahva johtajuus suhteessa strategiaan, projekteihin ja toimiin
Involvement / sitoutuminen	Sidosryhmien on sitouduttava riskienhallintaprosessiin sen kaikissa vaiheissa
Learning / oppiminen	Riskienhallintamenetelmien koulutusta ja tilanteista oppimista on painotettava
Accountability / vastuullisuus	Syylisyyden kulttuurista on päästävä eroon, mutta teoista on kuitenkin otettava sopiva vastuu
Communication / kommunikaatio	Avoin kommunikaatio kaikista riskienhallinnan aiheista sekä tapahtumista oppiminen

Edgar H. Scheinin (2017, 43) teorian mukaan organisaatiokulttuurissa on kolme päätasoa:

1. Näkyvät artefaktit (näkyvä, mutta ei aina tutkittavissa oleva taso)
2. Arvot (selvempi tiedostamisen taso)
3. Perusoletukset (itsestään selvä, alitajuinen)

Ilmonen ym. (2022, 90-91) tulkitsevat näitä Scheinin esittämiä organisaatiokulttuurin tasoja riskienhallintakulttuurin kehittämisen näkökulmasta seuraavasti:

1. Näkyvät artefaktit: Jokapäiväiseen elämään vaikuttavat tekijät, kuten kulunvalvonta tai salasanat. Ylimmän johdon näyttämä esimerkki kuuluu myös tähän ryhmään.
2. Arvot: Ääneen sanotut ja dokumentoidut periaatteet, kuten johdon kannanotot.
3. Perusoletukset: Työntekijöiden yksilölliset ja ääneen sanomattomat käsitykset asioiden tilasta.

Kehittääkseen ja vahvistaakseen riskienhallintakulttuuriaan organisaation on pyrittävä vaikuttamaan kaikilla näillä organisaatiokulttuurin tasoilla. Kun työntekijöiden perusoletukset vastaavat johdon asettamaa tavoitetilaa riskienhallinnalle, voidaan riskienhallintakulttuurin sanoa olevan erittäin hyvällä tasolla. (Ilmonen ym. 2022, 90-91.) Käytännössä riskikulttuurin kehittäminen tuo riskiarviointia lähemmäs päivittäisen työn tekemistä. Riskikulttuurin kehittäminen tarkoittaa riskien entistä parempaa tiedostamista kaikessa toiminnassa sekä riskiarvioinnin sulauttamista osaksi päivittäistä työtä. (Lanne & Heikkilä 2016, 28.)

Organisaation riskienhallinnan toimenpiteiden laatua ja riskikulttuurin tasoa voidaan mitata tarkastelemalla organisaation riskienhallinnan kypsyyden tasoa. Riskienhallinnan kypsyys kuvaa organisaation riskitietoisuutta sekä toimenpiteitä. Mitä ylemmäs kypsyydystasossa kiiveetään, sitä enemmän riskienhallinta vaatii resursseja. (Hopkin 2018, 51-52, 288.) Hopkin määrittelee neljä riskienhallinnan kypsyydystasoa:

1. naiivi - pirstaloitunut, keskittyy toimenpiteisiin laillisuuden varmistamiseksi
2. noviisi - organisoitunut, suunnitellaan toimia kaikentyypisten riskien hallitsemiseksi
3. normaali - vaikuttava, sulautettu kokonaisvaltainen riskienhallinta vaikuttaa organisaation prosesseihin ja johdon toimiin
4. luonnollinen - johtava, riskipohdinta on merkittävä tekijä päätöksiä tehdessä ja strategiaa laadittaessa. (Hopkin 2018, 293.)

Ilmonen ym. (2022, 62-64) kuvaa riskienhallinnan kypsyyttä viisiportaisesti seuraavasti:

1. vahinkokeskeinen riskienhallintatyö - hajanaiset vakuutukset
2. kokonaisvaltaisuuden tiedostaminen ja systemaattisen lähestymistavan luominen - tiedostetaan tarve riskienhallinnalle kaikissa toiminnoissa, panostetaan hallinnollisten

rakenteiden toteuttamiseen, riskienhallintapolitiikkaan sekä ohjeistukseen ja tuetaan asiantuntijoita ja johtajia

3. prosessityön käynnistäminen ja tukitoiminnon tehtävien selkiytyminen - liiketoimintaa neuvova ja tukeva rooli, prosessityöhön kyetään liittämään riskien tunnistamista ja kontrollien laatimista
4. riskienhallinnan integroiminen toiminnan suunnitteluun sekä omistajien etujen valvonta - ymmärretty ennaltaehkäisevän riskienhallintatyön merkitys, riskienhallintakeskustelua pyritään aikaistamaan päätöksenteossa, riskiarvioinnit tuodaan osaksi strategiaprosessia ja toiminnan suunnittelua
5. johtamiseen integroitunut riskienhallinta - riskienhallinta edelleen organisaation tavoitteiden saavuttamisen tuki. Riskienhallinnan epätoivottavien mahdollisuuksien hallinnasta siirrytään toivottavien, organisaation toimintaa tukevien toimien edistämiseen.

Hopkinin ja Ilmosen ym. mallit ovat samankaltaisia, mutta pitäisin käyttökelpoisempina Ilmosen ym. viisiportaista mallia, jossa on enemmän liikkumavaraa ja matalammat askeleet, jolloin siirtyminen tasolta toiselle on helpompaa.

3.11 Riskienhallinnan haasteet

Globaali ja verkottunut toimintaympäristö on aiheuttanut sen, että harva asia on enää yhden hallinnonalan asia. Myös päätöksenteon osana toimiva riskienhallinta vaatii eri alojen yhteistyötä. Riskienhallinta on kuitenkin siiloissa sekä ministeriöissä että virastoissa. Riskienhallinta tulisi tuoda sille tasolle, missä myös päätökset tehdään. (Valtioneuvostotasaisen riskienhallinnan kehittäminen, työryhmän loppuraportti 021, 37-38.)

Riskienhallinnan käsitettä tulisi tarkastella. On olemassa vaara, että säännöllinen riskiraportointi tulkitaan toimivaksi riskienhallinnaksi. Riskilistausten sijaan pääpainon tulisi kuitenkin olla riskien hallinnassa, eli siinä, mitä riskeille tunnistamisen jälkeen voidaan tehdä. Tunnistamalla riskit voidaan priorisoida, mutta hallitsemalla niille voidaan tehdä jotain. Yhtenä ongelmana on myös vastuiden sekoittuminen riskienhallinnan kokonaisuuden koordinaatiosta ja kehittämisestä vastaavan henkilön tai tahon sekä yksittäisistä riskeistä vastaavien henkilöiden tai osastojen välillä. Riskienhallinta tulisi myös kokea myönteiseksi toiminnaksi, joka mahdollistaa työn laadukkaamman tekemisen ja tulosten saavuttamisen. (Ilmonen ym. 2022, 44-48.)

Alawattegama (2022) on todennut tutkimuksessaan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan haasteista ja onnistumisen strategioista, että suurimmat kokonaisvaltaisen riskienhallinnan toteuttamisen haasteet organisaatioissa ovat riittävien päätöksentekoon tarvittavien tietojen ja ylimmän johdon tuen puute sekä sen varmistaminen, että riskit pysyvät organisaation

riskinsietokyvyn rajoissa. Tutkimuksessa esitetään ratkaisuksi vahvan riskikulttuurin rakentamista, ylemmän johdon tuen ja sitoutumisen laajentamista sekä riittävää resurssia valvomaan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan täytäntöönpanoa.

Moshesin, Niemannin ja Kotzén (2018) tutkimuksessa ERM:n implementaation haasteista kävi ilmi, että tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa oli epäsuhtaa niiden keskeisten sidosryhmien välillä, jotka olivat vastuussa ERM:n täytäntöönpanosta tai joilla oli siihen vaikutusvaltaa. Tutkimuksessa todettiin, että ERM:n jäykkä täytäntöönpano ilman mukauttamista kyseisen toimialan organisaation tarpeisiin ja strategiaan vaikuttaa sen menestykseen.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan täytäntöönpanon ja toteutumisen esteitä ovat määritelleet tutkimuksessaan Zhao, Hwang ja Low (2018). Tutkimuksessa korkeimman arvosanan sai riittämättömät resurssit. Resurssien voidaan katsoa kompensoivan sitä, kuinka tärkeänä riskienhallintaa organisaatiossa pidetään. Toiseksi merkittävimpänä esteenä oli koetun arvon tai hyötyjen puute, mikä vaikutti riskienhallinnan toteuttamisen motivaatioon. Kolmantena mainittiin käsitys riskienhallinnan kustannuksista ja hallintoa lisäävästä vaikutuksesta ja neljäntenä riskienhallintaa tukematon organisaatiokulttuuri. Tuloksina mainittiin myös riittämätön koulutus, osaavan henkilöstön puute, sisäisen tiedon, taidon ja asiantuntemuksen puute sekä ylimmän johdon johtajuuden puute.

Toisessa tutkimuksessa on todettu, että merkittävä esteenä ERM:n toteutumiselle voi olla organisaation hallituksen riittämätön tietämys riskienhallinnasta sekä johdon prioriteetit. Esteiden poistamiseksi tulisi organisaatiossa luoda myönteistä riskikulttuuria. Myös epä tietoisuus riskienhallinnalla saavutettavasta lisäarvosta nähdään esteenä ERM:n onnistumiselle. Riskienhallinnan monimutkaisen luonteen vuoksi on parasta, että kokonaisuus on vastuutettu yhdelle yksikölle, joka vastaa prosessin valvonnasta. Näin voidaan toteuttaa riskienhallintatoimien jatkuvuutta ja soveltamisen johdonmukaisuutta. Keskeistä on myös riskienhallintastrategian soveltaminen yhteen organisaation strategian kanssa sekä riskienhallinnan integroiminen organisaation prosesseihin. Riskejä on parasta hallita mahdollisimman lähellä niiden lähdeä. Muita ERM:n täytäntöönpanon haasteita olivat muun muassa johdon tuen puute, vaikeudet riskien kvantifioinnissa, yhteisen riskikielen puute ja laadukkaan tiedon puute. (Renault, Agumba & Balogun, 2016.)

Yhtenä haasteena kirjallisuudessa mainitaan myös se tosiasia, että monet riskienhallintamenetelmät pilotoidaan yksityissektorilla ennen niiden saapumista julkiselle sektorille. Julkisella sektorilla voi kuitenkin esiintyä sellaista monimutkaisuutta, jota yksityissektorilla ei esiinny, ainakaan samassa mittakaavassa. Julkisen sektorin riskienhallinnan riskeinä mainittiin myös avainhenkilön siirtyminen toiselle työnantajalle, poliittisten nimitysten lyhytaikaisuus sekä budjettirajoitukset ja resurssien ohjaaminen enemmän toimintayksiköille kuin riskienhallintaan. (Stanton & Webster 2014, 64-66.)

Moshesh ym. (2018) havaitsivat petrokemianteollisuuden jakeluketjun ERM:n implementoinnin haasteisiin liittyvässä tutkimuksessaan, että ERM vaatii vahvaa johtajuutta ja resursseja, ja näiden puute voi aiheuttaa käyttöönotossa haasteita. Haasteita on havaittu myös tapauksissa, joissa riskienhallinnan kannalta olennaisen henkilöstön koulutuksessa on ollut puutteita tai riskienhallinnan rooleissa ja vastuissa on ollut epäselvyyttä.

Lanne ja Heikkilä (2016, 14-15) ovat poimineet eri lähteistä tarpeita riskienarvioinnin kehittämiseksi. He listasivat seuraavat kehittämistarpeet:

- riskiarvioinnin ajantasaisuuden parantaminen
- riskikulttuurin kehittäminen
- riskiarvioinnin tietoperustan kehittäminen
- erilaisten riskiarviointien integroiminen
- erilaisten vaihtoehtoisten riskiskenaarioiden tarkastelu
- riskitiedon parempi hyödyntäminen myös vaaratilanteiden hallinnassa

Yhteenvedon voidaan todeta, että onnistunut riskienhallinta vaatii johdon sitoutumista ja tukea, riittäviä resursseja, riskienhallinnan yhteensovittamista strategiaan ja integraatiota prosesseihin, henkilöstön koulutusta sekä myönteistä riskikulttuuria. Lisäksi on tärkeä tuoda esiin riskienhallinnan tuomaa lisäarvoa ja määritellä selkeästi eri toimijoiden roolit ja vastuut.

3.12 Onnistuneen riskienhallinnan piirteitä

Onnistunut riskienhallinta koostuu monista eri osatekijöistä, eikä riskienhallinnan onnistuneelle implementoinnille ole aikarajaa tai yhtä yksittäistä toimenpidettä. On hyvä huolehtia, että riskeistä puhutaan yhteisellä kielellä, jotta käsitteet ovat kaikille samat ja ne ymmärrettään samalla tavalla. Menettelytapojen tulisi olla riittävän yksinkertaisia ja käytännöllisiä, etteivät ne siirrä fokusta pois pääasiallisesta tekemisestä. Riskienhallinnan tulisi olla sisällä johtamisen perusprosesseissa. Ylipäätään riskienhallinnan tulisi olla systemaattinen osa päätöksentekoprosessia, jonka dokumentoinnista on myös huolehdittava. Riskienhallinnalle on pystyttävä määrittelemään selkeät tavoitteet, roolit ja vastuut. Keskeisenä ongelmana on vastuiden sekoittuminen riskienhallinnan kokonaisuuden koordinaatiosta ja kehittämisestä vastaavan henkilön sekä yksittäisistä riskeistä vastaavien henkilöiden tai osastojen välillä. Resurssien tulee olla riittävät sekä riskienhallinnan käytännön toteuttamiseen että kattavan riskienhallintatoiminnan kehittämiseen. Pääpainon tulisi olla riskien hallinnassa, joka alkaa hallintatoimien suunnittelemisesta. (Ilmonen ym. 2022, 44-49.)

Johdon tulee olla sitoutunut riskienhallintaan, mutta sitoutumista ja osallistumista vaaditaan myös kaikilta työntekijöiltä. (Valtioneuvostotasaisen riskienhallinnan kehittäminen, työryhmän loppuraportti 2021, 7.) Myös Hopkin (2018, 286-288) määrittelee onnistuneen riskienhallinnan tärkeimmäksi askeleeksi johdon tuen ja tuo esiin kaikkien osapuolten sitoutumisen

tarpeen onnistumisen edellytyksenä. Tärkeä on myös lisätä poikkihallinnollista yhteistyötä ja jakaa hyviä käytänteitä. Koska kaikkia riskejä ei ole kannattavaa hallita, tulee riskienhallinnan painotuksen olla olennaisissa riskeissä ja niiden hallinnoinnissa. (Valtioneuvostotasaisen riskienhallinnan kehittäminen, työryhmän loppuraportti 2021, 7.) On tärkeää sovittaa riskienhallinnan toimenpiteet linjaan organisaation muiden toimintojen kanssa. Riskienhallinnan toimien implementoinnissa on hyvä kartoittaa mahdolliset esteet sekä pohtia toimenpiteet niiden ylittämiseksi. (Hopkin 2018, 286-289.)

4 Riskienhallinta sisäministeriössä

Sisäministeriö on osa valtioneuvostoa, ja se koostuu viidestä osastosta sekä viidestä erillisyyksiköstä, jotka toimivat suoraan kansliapäällikön alaisuudessa. Osastot ja erillisyyksiköt ovat poliisi-, pelastus-, maahanmuutto-, rajavartio- ja hallinto- ja kehittämisosasto sekä kansainvälisten asioiden yksikkö, kansallisen turvallisuuden yksikkö, viestintäyksikkö, esikunnan tukipalveluyksikkö sekä sisäinen tarkastus. Osasto- ja erillisyyksiköistä käytetään myöhemmin yhteistä nimitystä osasto. Rajavartiolaitoksen esikunta toimii sisäministeriön rajavartio-osastona, ja sillä on hieman muista osastoista poikkeava asema. Sisäministeriössä työskentelee noin 260 työntekijää. Ministeriötä johtavat sisäministeri sekä kansliapäällikkö ministeriön ylimpänä virkamiehenä. (sisäministeriö 2023a.)

Sisäministeriön hallinnonalalla toimii seitsemän virastoa: Poliisihallitus, Maahanmuuttovirasto, Rajavartiolaitos, Häätäkeskuslaitos, suojelupoliisi, Pelastusopisto sekä Kriisinhallintakeskus (sisäministeriö 2023b). Poliisiosasto vastaa Poliisihallituksen, maahanmuutto-osasto Maahanmuuttoviraston, pelastusosasto Häätäkeskuslaitoksen ja Pelastusopiston, kansainvälisten asioiden yksikkö Kriisinhallintakeskuksen, rajavartio-osasto Rajavartiolaitoksen ja kansallisen turvallisuuden yksikkö suojelupoliisin tulosohjauksesta. Kansallisen turvallisuuden yksikkö käsittelee asiat, jotka koskevat ministeriön ja sen hallinnonalan riskienhallinnan yleistä ohjausta, valvontaa ja kehittämistä. (sisäministeriön työjärjestys 1456/2019, 13-22 §.)

4.1 Riskienhallinnan viitekehys

Valtion talousarviolaisissa (423/1988) säädetään, että viraston ja laitoksen on huolehdittava sen sisäisen valvonnan asianmukaisesta järjestämisestä sekä sen omassa toiminnassa että siinä toiminnassa, josta virasto tai laitos vastaa. Viraston tai laitoksen johto johtaa sisäisen valvonnan järjestämisestä ja vastaa sen asianmukaisuudesta ja riittävydestä. Laissa määritellään myös valtiovarainministeriössä toimivan valtiovarain controller -toiminnon tehtävät, joihin kuuluu muun muassa ohjata, sovittaa yhteen sekä kehittää valtion sisäisen valvonnan järjestämistä. (Valtion talousarviolaki 24 b, 24e ja 24f §.) Sisäministeriössä sisäisestä valvonnasta on annettu hallinnonala koskeva määräys 20.1.2020 (Sisäinen valvonta sisäministeriön

hallinnonalalla 2020). Sen mukaan sisäinen tarkastus tarjoaa järjestelmällisen lähestymistavan riskienhallintaprosessien tehokkuuden arviointiin ja kehittämiseen. Johdon on seurattava strategisten merkittävien riskien hallintaa.

Valtion talousarvioasetuksessa (1243/1992) tarkennetaan, että tilinpäätökseen kuuluvan toimintakertomuksen tulee sisältää arviointi sisäisen valvonnan ja siihen sisältyvän riskienhallinnan asianmukaisuudesta ja riittävydestä sekä olennaisimmista kehittämistarpeista (65 § 1 mom. 7 kohta). Lisäksi 8a-luvussa kerrotaan, että hallituksen vuosikertomukseen otetaan arvio toiminnan keskeisimmistä taloudellisista riskeistä ja niiden merkityksestä ja että ministeriön toimialan toiminnan tuloksellisuuden kuvauksen tulee sisältää arvio toimintaympäristön ja toimialan keskeisimmistä riskeistä ja niiden merkityksestä (68 a ja b § 1 mom. 2 kohta). Talousarvioasetuksessa todetaan myös, että johdon on huolehdittava siitä, että organisaatiossa toteutetaan sen talouden ja toiminnan laajuuteen ja sisältöön liittyvien riskien asianmukaiset menettelyt (9 luku 69 § 1 mom.). Talousarvioasetuksen 69 b § 2 mom. 2 kohdassa todetaan, että kirjanpitoyksikön taloussäännössä on annettava tarkemmat määräykset sisäiseen valvontaan ja siihen kuuluvaan riskienhallintaan vaikuttavista seikoista. Nämä tarkentavat määräykset annetaan sisäministeriön kirjanpitoyksikön taloussäännössä (2022).

Valtion talousarvioasetuksessa säädetään myös valtiovarainministeriön yhteydessä toimivasta sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan neuvottelukunnasta. Neuvottelukunnan tehtävänä on muun muassa seurata ja arvioida sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisen tilaa ja menettelyitä valtionhallinnossa sekä tehdä aloitteita näiden kehittämiseksi. (9 luku 69§.) Neuvottelukunnan alainen riskienhallinnan jaosto on asetettu toimikaudelle 13.2.2022-31.12.2024 ja siihen on nimetty jäsen jokaisesta ministeriöstä (Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan neuvottelukunnan riskienhallinnan jaoston jäsenten nimeäminen 2022).

Eduskunta on edellyttänyt hallituksen toimia valtion riskienhallinnan parantamiseksi (eduskunnan kirjelmä EK 43/2018 vp). Lausuman jälkeen perustettiin työryhmä valmistelemaan valtioneuvostotasoisista riskienhallintaa. Työryhmän loppuraportti julkaistiin toukokuussa 2021 ja siinä esiteltiin valtioneuvostotasoiselle riskienhallinnalle neljä tavoitetta sekä useita jatkotoimenpide-ehdotuksia (Valtioneuvostotasaisen riskienhallinnan kehittäminen, työryhmän loppuraportti 2021, 11-12). Valtiovarain controller -toiminnossa on valmisteltu valtionhallinnon riskienhallinnan käsikirja, joka julkaistiin juuri ennen tämän opinnäytetyön valmistumista elokuussa 2023. Käsikirjan tavoite on tukea virastojen riskienhallintaa (Riskienhallinnan käsikirja valtionhallinnon toimijoille 2023).

4.2 Sisäministeriön hallinnonalan riskienhallintapolitiikka

Riskienhallintapolitiikka on tärkeä riskienhallintaa ohjaava asiakirja, jolla määritellään organisaation riskienhallinnan perusteet ja pelisäännöt. Poliitiikka myös määrittää, kuinka tiiviisti riskienhallinta halutaan integroida organisaation johtamisjärjestelmään. Tämä taas vaikuttaa

riskienhallinnan seurantajärjestelmään ja siihen, minkälaista tietoa riskienhallinnasta kaivataan. (Juvonen ym. 2014, 15.)

Sisäministeriön riskienhallinta perustuu määräykseen koko sisäministeriön hallinnonalan kattavasta riskienhallintapolitiikasta. Riskienhallintapolitiikka käsittelee riskienhallinnan periaatteet sisäministeriössä ja sen hallinnonalalla sekä määrittelee prosessin riskien käsittelylle, raportoinnille ja seurannalle. (Sisäministeriön hallinnonalan riskienhallintapolitiikka 2018, 1.) Määräys perustuu perustuslakiin (731/1999), valtion talousarviolakiin sekä talousarvioasetukseen. Riskienhallintapolitiikka on valmisteltu yhteistyössä hallinnonalan virastojen ja laitosten kanssa, ja sen sisältämä riskimalli on yhdenmukainen valtioneuvoston riskienhallintaohjeistuksen kanssa (Riskienhallinta ja sen kehittäminen sisäministeriössä ja hallinnonalalla 2019). Riskienhallintapolitiikkaa ollaan päivittämässä syksyn 2023 aikana.

Riskienhallinta on määräyksen mukaan osa johtamisjärjestelmää ja ennakoivaa johtamista ja sen onnistuminen edellyttää johdolta näkyvää sitoutumista. Se on osa asioiden valmistelua, hankkeita ja päätöksentekoa, ja sen tulisi kattaa kaikki toiminnot. Riskienhallinnalla tuotetaan tietoa johtamisen, toiminnan suunnittelun ja päätöksenteon tueksi. Riskienhallinnan tavoitteena on mahdollistaa ministeriön ja sen hallinnonalan menestyminen, toiminnan turvallisuus, häiriöttömyys, jatkuvuus ja strategisten tavoitteiden saavuttaminen sekä parantaa ennakointia. Tähän tavoitteeseen pyritään pienentämällä ja hallitsemalla toimintaa, toimintaedellytyksiä sekä strategisia tavoitteita uhkaavia riskitekijöitä. (Sisäministeriön hallinnonalan riskienhallintapolitiikka 2018, 1-3.)

Sisäministeriön riskienhallinnan tavoitteena on tukea tavoitteiden saavuttamista ja toiminnan jatkuvuutta varmistamalla, että käytössä on:

- selkeä vastuunjako
 - systemaattiset menetelmät arvioida ja seurata riskejä sekä keinot hallita niitä
 - yhdenmukaiset riskien arviointimenetelmät ja työkalut
 - selkeä käsitys riskikohteiden toiminnallisesta ja taloudellisesta merkityksestä.
- (Sisäministeriön hallinnonalan riskienhallintapolitiikka 2018, 3.)

Riskienhallintapolitiikassa määritellään myös sisäasiainhallinnon riskienhallinnan periaatteet. Periaatteet noudattelevat pitkälti valtiovainministeriön laatiman riskienhallintapolitiikan mukaisia periaatteita (Valtionhallinnon riskienhallintapolitiikkamalli 2017). Niiden mukaan riskienhallinnan tulisi olla olennainen osa johtamista sekä päätöksentekoa. Laadullisesti riskienhallinnan tulisi olla järjestelmällistä, jäsenneltyä, ajantasaista, avointa, kattavaa ja perustua parhaaseen saatavilla olevaan tietoon. Sen tulisi reagoida muutoksiin, lähteä organisaation tarpeista sekä kattaa myös yhteistyökumppaneiden toiminta. (Sisäministeriön hallinnonalan riskienhallintapolitiikka 2018, 3-4.)

4.3 Sisäasiainhallinnon riskimalli

Sisäasiainhallinnon riskimalli (kuvio 5) on yhteneväinen valtioneuvoston riskienhallintaohjeistuksen kanssa (Sisäministeriön hallinnonalan riskienhallintapolitiikka 2018, 3).

Hallinnonalan riskimalli								
Tavoitteiden saavuttaminen	Toimintaedellytykset							
	Johtaminen, strategiat ja suunnittelu	Henkilöstö	Operatiivinen toiminta	Talous	Organisaatioturvallisuus	Tietohallinto	Hankkeet	Toimintaympäristö
strategiset riskit								
operatiiviset riskit								
taloudelliset riskit								
vahinkoriskit								

Kuvio 5: Hallinnonalan riskimalli

Riskit luokitellaan riskimallin mukaan neljään eri kategoriaan tai riskialueeseen: strategisiin, operatiivisiin, taloudellisiin sekä vahinkoriskeihin. Riskien vaikutusta toimintaedellytyksiin tarkastellaan kahdeksalla eri sektorilla: johtaminen, strategiat ja suunnittelu, henkilöstö, operatiivinen toiminta, talous, organisaatioturvallisuus, tietohallinto, hankkeet sekä toimintaympäristö. Yksittäinen riski voi vaikuttaa useampaan toimintaedellytykseen. Toimintaedellytys voi olla myös riskin lähde. (Sisäministeriön hallinnonalan riskienhallintapolitiikka 2018, 5).

Pääpiirteittäin riskikategorioita voisi kuvata seuraavasti:

1. Strategiset riskit

Strategiset riskit liittyvät organisaation strategiaan tavoitteisiin. Ne ovat riskejä, jotka voivat vaikuttaa organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseen, ja ne liittyvät strategisen päätöksenteon ulkoisiin ja sisäisiin epävarmuustekijöihin (Ilmonen ym. 2022, 79).

2. Operatiiviset riskit

Operatiiviset riskit liittyvät organisaation päivittäisiin toimintoihin ja ne voivat olla välillisiä tai välittömiä. Riskit voivat olla seurausta organisaation sisäisistä prosesseista, henkilöstöstä, järjestelmistä tai ulkoisista tapahtumista. Hankeriskit lukeutuvat operatiivisiin riskeihin. Hankkeista ja projekteista tulisi aina tehdä riskianalyysi jo osana hankesuunnitelmaa. (Ilmonen ym. 2022, 80-82.)

3. Taloudelliset riskit

Taloudelliset riskit vaikuttavat organisaation taloudelliseen tilanteeseen, kuten maksuvalmiuteen tai kustannuksiin. Ne voivat olla myös muun muassa korko- tai valuuttariskejä. (Ilmonen ym. 2022, 83.)

4. Vahinkoriskit

Vahinkoriskejä ovat muun muassa henkilöturvallisuuteen, henkilöstön työkykyyn ja omaisuuteen kohdistuvat riskit (Ilmonen yms. Johdan riskejä s. 83).

Riskienhallinta on sisäasiainhallinnon riskienhallintamallissa pyritty porrastamaan kolmelle tasolle:

1. operatiivinen taso - tapahtumien hallinta ja havainnot
 2. taktinen taso - hankkeet ja kohdennetut riskienhallinta-alueet
 3. strateginen taso - strategisen tason riskit
- (Pennanen 2021; Santalahti 2022.)

Strategisen tason riskit ovat ensisijaisesti johdon käsiteltäviä, sillä niillä on todennäköisesti vaikutusta strategisten tavoitteiden saavuttamiseen, ja ne edellyttävät strategisen tason päätöksentekoa (Santalahti 2022).

4.4 Sisäministeriön riskienhallinnan vastuut ja käytännön toteutus

Sisäministeriön riskienhallinta perustuu edellä mainittuun hallinnonalan riskienhallintapolitiikkaan. Ministeriön ja sen hallinnonalan riskienhallinnan yleinen ohjaus, valvonta ja kehittäminen on sisäministeriön työjärjestyksessä (1456/2019, 17§) määrätty kansallisen turvallisuuden yksikön tehtäväksi. Yksikön sisäisen työnjaon mukaisesti edellä mainitut tehtäväkokonaisuudet kuuluvat turvallisuuspäällikön vastuualueisiin. Sisäministeriön taloussäännössä määrätään

joistain riskienhallintaan liittyvistä tehtävistä ja velvollisuuksista seuraavasti: ”Sisäisellä valvonnalla ja riskienhallinnalla tarkoitetaan viraston toimintaan sisältyvää jatkuvaa talouden, toiminnan ja omaisuuden turvaamisen kontrollia, virheiden ja ei-toivottujen menettelyjen ehkäisemistä, toimintaa koskevien ohjeiden, määräysten ja säädösten noudattamisen ja informaatiojärjestelmien luotettavuuden varmistamista sekä taloudellisuuden edistämistä” (Sisäministeriön taloussääntö 2022). Sisäministeriön sisäisen tarkastuksen tehtävä on arvioida sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tilaa (Sisäinen valvonta sisäministeriön hallinnonalalla 2020).

Sisäministeriössä on sekä koko ministeriön poikkileikkaavia että osastokohtaisia riskejä. Osastokohtaiset riskit liittyvät lähinnä tulostavoitteiden saavuttamiseen ja ovat luonteeltaan strategisia. Kunkin osaston ja erillisyyksikön tulee tunnistaa omia strategisia tulostavoitteitaan uhkaavia riskejä sisäministeriön tulosohjausprosessissa. Vastuut näistä riskeistä kuuluvat kyseisille osastoille ja riskienhallinnan periaatteiden mukaan vakaville riskeille hallintakeinot on suunniteltava, kriittisille riskeille hallintakeinot on suunniteltava ja toteutettava (Sisäministeriön hallinnonalan riskienhallintapolitiikka 2018, 5). Strategisten riskien arviointi tehdään loppuvuodesta STOM-prosessin (STOM = sisäasiainhallinnon tulosohjausmalli) kanssa yhtäaikaaisesti ennen tulostavoitteiden lopullista hyväksymistä siten, että riskiarvioinnilla voisi olla vielä vaikutusta tulostavoitteiden muotoiluun.

Poikkileikkaavia riskejä, joiden vaikutukset ulottuisivat koko ministeriöön, ovat muun muassa talouteen liittyvät riskit, tietojenkäsittelyyn kohdistuvat riskit, fyysisen turvallisuuden riskit, henkilöstöriskit sekä työsuojeluriskit. Työsuojeluriskien arviointi perustuu työturvallisuuslakiin (738/2002, 10 §) ja tietojen käsittelyyn kohdistuvien riskien arviointi tiedonhallintalakiin (laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta 906/2019, 13§). Työsuojeluorganisaatio vastaa osaltaan työsuojeluriskien arvioinnista, ja tiedonhallintalain mukainen tietoturvariskien arviointi kuuluu hallinto- ja kehittämisosaston tietohallintoyksikölle. Yli 60 000 euron arvoisille investointi- ja kehityshankkeille tulisi riskienhallintapolitiikan mukaan tehdä riskiarviointi, mutta tämä toteutuu käytännössä heikosti resurssivajeen takia (Santalampi 2023). Toimitilariskit arvioidaan turvallisuuspäällikön johdolla ja raportoidaan hänen toimestaan säännöllisesti johdolle sekä valtioneuvoston hallintoyksikköön. Sisäministeriössä on lisäksi käytössä työkalu, mitä kautta jokainen työntekijä voi ilmoittaa turvallisuushavainnoista. Tämä on hyvä esimerkki operatiivisen tason riskienhallinnasta.

Sisäministeriössä on keväällä 2023 laadittu riskienhallinnan ja turvallisuustoiminnan tueksi vuosikello, josta käy ilmi turvallisuuteen ja riskienhallintaan liittyvät tehtävät ja määrääjat (organisaatioturvallisuuden vuosikello 2023). Hallinnonalalla toimii myös sisäministeriön johtama riskienhallintatyöryhmä, jonka tehtävänä on osallistua hallinnonalan riskienhallinnan koordinoimiseen sekä yhteisten menetelmien, käytettävän tietojärjestelmän ja ohjeistuksen

kehittämiseen. Ryhmä on asetettu 31.10.2019, ja se on kokoontunut muutamia kertoja. (Sisäasiainhallinnon riskienhallintatyöryhmän asettaminen 2019.)

4.5 Sisäasiainhallinnon tulosohejausprosessi

Sisäasiainhallinnon tulosohejausmalli (STOM) otettiin käyttöön vuonna 2020. Mallilla tavoitellaan vahvempaa konsernia, hallinnonalan yhtenäisempää tulosohejausta sekä strategisempää ja pitkäjänteisempää suunnittelua ja ohejausta. (Sisäministeriön kirjanpitoyksikön tilinpäätös 2020, 8.) Tulosohejausmalli on sisäministeriön strategisen ohejauksen ja johtamisen osa. Strategisen johtamisen lähtökohtana on konsernistrategia, joka on laadittu ensimmäisen kerran vuonna 2019 ja uudistettu vuonna 2022. Strategian toimeenpanoa viedään eteenpäin osana STOM-prosessia. Tulosohejauksessa keskeistä on hallitusohejelman ja konsernistrategian toimeenpano (Männikkö 2022).

STOM-prosessista vastaa ministeriön hallinto- ja kehittämisosasto. Proessin runkona toimii vuosikello (liite 7) (Männikkö 2022). Vuosikello pohjautuu kalenterivuoteen ja ohejauskausi on tammikuusta joulukuuhun. Tulosohejauksen vuosi jakautuu yhdeksään päävaiheeseen, jotka sisältävät toimenpiteitä ministeriön johdolle, ministeriön osastoille ja erillisyyksiköille, hallinnonalan virastoille sekä STOM-prosessista vastaaville henkilöille. Konserniseuranta esitellään kansliapäällikön johtoryhmälle vuosittain huhtikuussa.

4.6 Sisäministeriön riskienhallinnan aiempi kehittämistyö

Sisäministeriössä tehtiin periaatepäätös sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan kehittämisestä vuonna 2013. Periaatepäätöksen pohjalta päätettiin tukea hallintoa, aloitettiin hallinnonalan virastojen keskeisten riskien kerääminen vuonna 2014, annettiin hallinnonalan riskienhallintapolitiikkamääräys sekä päivitettiin sisäisen valvonnan määräys vuonna 2018. Samana vuonna otettiin käyttöön myös koko hallinnonalan yhteinen riskienhallintajärjestelmä Granite. (Penanen 2021.) Kehittämistyö jatkui edelleen vuonna 2019. Tällöin tehtiin esitys riskienhallinnan tavoitetilan toteuttamiseksi ja esitettiin jatkokehitystoimia. Näissä toimissa mainittiin muun muassa, että riskienhallinnasta tuotetaan jatkuvaa ja selkeää seuranta- ja raportointitietoa ministeriön johdolle ja osastopäälliköille, käynnistetään riskienhallinnan yhdyshenkilöverkoston toiminta, yhdistetään riskienhallinnan raportointi konsernitason tavoiteseurantaan sekä mahdollistetaan kaikista riskeistä ilmoittaminen koko henkilöstölle nykyisen operatiivisen tason lisäksi. (Riskienhallinta ja sen kehittäminen sisäministeriössä ja hallinnonalalla 2019.) Vuoden 2021 aikana riskienhallintaa vietiin strategisempaan suuntaan arvioimalla riskejä osastoilla strategian ja siitä johdettujen toiminnallisten tulostavoitteiden näkökulmasta.

Vuoden 2019 kehittämistyön sisältämässä nykytilan kartoituksessa kriittiseksi ongelmaksi mainittiin se, että riskitiedon käsittelyä ei ole integroitu osaksi strategista johtamista ja muuksi ongelmaksi muun muassa se, että riskienhallinta on irrallinen osa muusta toiminnasta sekä

johtamisesta (Riskienhallinta ja sen kehittäminen sisäministeriössä ja hallinnonalalla 2019). Riskienhallinnan integroimisesta tulosohtaukseen on käyty keskusteluja sisäasiainhallinnon tulosohtausmallin olemassaolon ajan (Santalahti 2022). Tarve riskienhallintatyön integroimiseksi strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen on tunnustettu, mutta riskienhallinta on jo oteuista kehitysaskelista huolimatta jäänyt näistä irralliseksi toiminnoksi. Riskienhallinta tulisi kin saada kytkettyä osaksi strategista suunnittelua vähintään siten, että riskit huomioitaisiin jo tulossopimusten valmisteluvaiheessa. (Martikainen 2022.)

Sisäasiainhallinnon riskienhallinnan kypsyystasoa on arvioitu vuonna 2020 valmistuneessa opinäytetyössä (Partanen 2020). Kypsydenarvioinnissa viitekehyksenä käytettiin Ilmonen ym. (2022, 62-64) viisiportaista mallia, jonka mukaan hallinnonalan riskienhallinnan kypsyys asetui portaalle kolme. Sisäministeriö ei ollut arvioinnissa mukana.

Sisäisen tarkastuksen arviointilausumassa vuodelta 2021 todetaan, että väärinkäytösriskit tulisi tunnustaa kattavammin, hallinnonalan riskienhallinnan raportointia tulisi kehittää ja yhdenmukaistaa ja ministeriön riskienhallinnan raportointia tulisi systematisoida. Myös riskien vastuuhenkilöiden tulisi aktivoitua ja päivittää riskitietoja riskienhallintajärjestelmään. (sisäisen valvonnan arviointi, päivityskierros 2022.)

Vuonna 2022 ministeriössä tehtiin suunnitelma riskienhallinnan integroimiseksi ministeriön strategiseen ohjaukseen ja johtamiseen. Suunnitelman pohjalta ministeriön tulosohtausprosessiin päätettiin yhdistää riskienhallinnan näkökulma. Yhdistämisellä tavoitellaan riskienhallinnasta lisäarvoa ja tukea tulostavoitteiden muotoiluun ja tavoitteiden saavuttamiseen. Konkreettisella tasolla yhdistäminen tarkoitti riskien arviointia aiempaa aikaisemmin, jo tulostavoitteiden muotoiluvaiheessa, kun aiemmin riskejä on arvioitu jo hyväksytyjen tulostavoitteiden pohjalta. Ensi vaiheessa integraatio toteutettiin ministeriön osalta, ja sitä on suunniteltu laajennettavan koko hallinnonalalle myöhemmin kokemusten karttumisen myötä. (Virtaniemi 2022.)

Sisäministeriössä on otettu käyttöön ministeriöiden yhteinen eettinen ilmoituskanava huhtikuussa 2023. Kanavassa voi tehdä ilmoituksen havaitsemastaan Euroopan unionin tai kansallisen oikeuden rikkomisesta esimerkiksi julkisissa hankinnoissa tai rahoituspalveluissa. Vuonna 2023 on tehty myös päätös riskienhallintajärjestelmän kilpailutuksesta. Aiempi järjestelmä on ollut käytössä yhtä lukuun ottamatta kaikissa virastoissa. Uuteen järjestelmään on tarkoitus saada mukaan kattavasti koko hallinnonala. Lisäksi riskienhallintapolitiikkaa ollaan päivittämässä vuoden 2023 aikana.

5 Tutkimusasetelma

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa pääpaino on tutkimuksessa, mutta se suuntautuu konkreettiseen kehittämistoimintaan ja työtä ohjaavat käytännön ongelmat ja kysymykset. Toisaalta kehittämisen lähtökohtana voi olla ongelmien sijaan myös näky tulevastä, joka poikkeaa nykytilasta. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta tavoittelee kuitenkin konkreettista muutosta, ja tutkimus vastaa mitä- ja miksi-kysymysten lisäksi myös miten-kysymykseen. Kehittämistoiminnassa sovelletaan tutkimuksessa saatua tietoa käytäntöön ja se voi kohdistua esimerkiksi yksittäiseen työntekijään, osaamiseen, työnteon tapoihin, prosesseihin tai vaikkapa rakenteisiin. (Toikko & Rantanen 2009, 16-23.) Opinnäytetyössä hyödynnetään tiedonhankintavaiheessa vastaajilta kysyttäviä kehittämissuhteita ja muodostetaan niiden avulla kehittämissuhteita aineiston pohjalta muodostettuun näkemykseen sisäministeriön riskienhallinnan haasteista. Kehittämissuhteiden muodostamisessa käytetään apuna teoriaosuuden onnistuneen riskienhallinnan piirteitä.

5.1 Menetelmälliset ratkaisut

Työn tutkimusstrategiana toimii tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman monipuolinen kuva tai ymmärtämään kohdetta syvällisesti (Kallinen & Kinnunen 2022; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tapaustutkimukselle on ominaista pyrkiä tutkimaan, kuvaamaan ja selittämään jotain ennalta tuntematonta. Sen päämääränä on lisätä ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta ja olosuhteista. Se soveltuu hyvin vastaamaan kysymyksiin miten ja miksi. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9-10.) Tapaustutkimus soveltuu tähän opinnäytetyöhön hyvin, sillä sen tavoitteena on luoda syvällinen kuva tutkittavasta ilmiöstä eli sisäministeriön riskienhallinnasta ja sen ominaispiirteistä, eikä niinkään tuottaa yleistettävää tietoa (Puusa & Juuti 2020, 187).

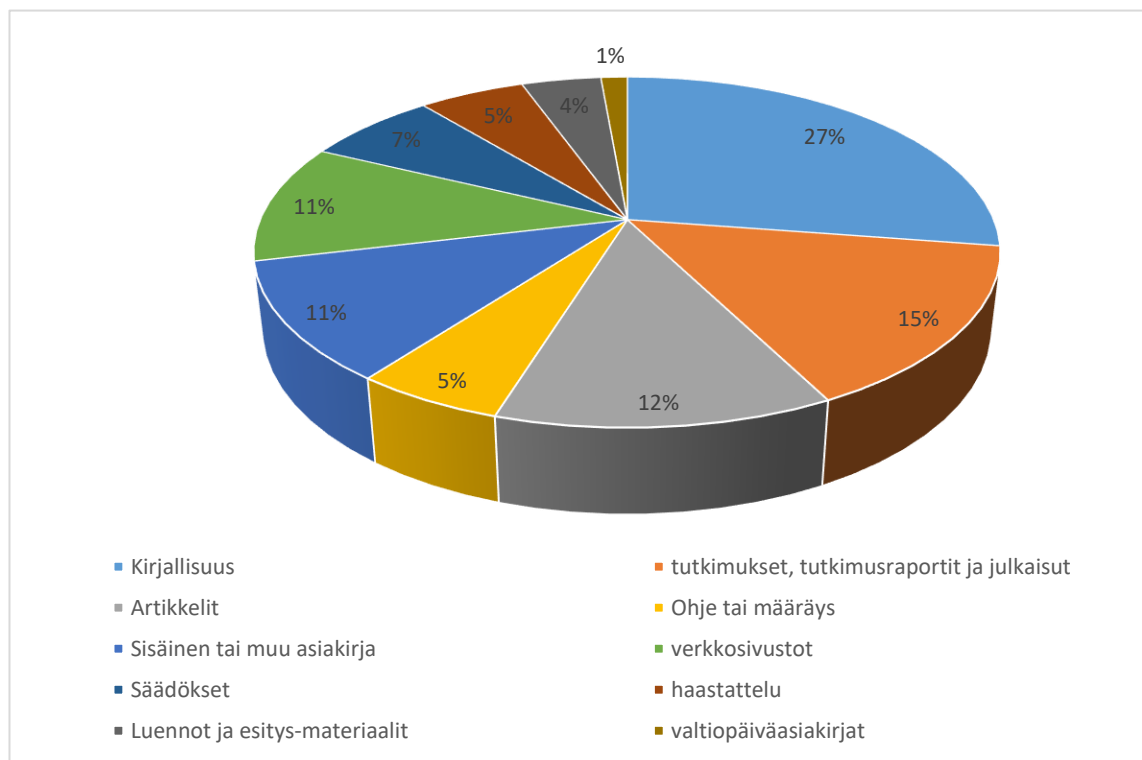
Työn tutkimusosio toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta (Puusa & Juuti 2020, 9). Laadullinen tutkimus on empiiristä eli kokemuksesta ja perustuu erilaisiin aineistoihin ja niiden analyysiin. Keskeistä siinä on tutkittavan ilmiön paikallinen selittäminen. (Kallinen & Kinnunen 2022; Alasuutari 2011, 43, 190.) Laadullisen tutkimuksen aineisto on tarinallista. Usein laadullisessa tutkimuksessa tapausmäärä on melko pieni ja aineistoa pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Tutkimusaineistoa voidaan hankkia itse tai käyttää jo olemassa olevia aineistoja. (Eskola & Suoranta 1998, 13-18).

5.2 Aineiston hankinta ja hallinta

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu riskienhallinnan keskeisistä käsitteistä, strategisen riskienhallinnan kuvauksesta, riskienhallinnan haasteista, kehittämisestä ja onnistuneen riskienhallinnan piirteistä sekä toimeksiantajaorganisaation ja sen riskienhallinnan viitekehyksen,

riskienhallinnan toteuttamisen ja aiemman kehittämistyön kuvauksista. Opinnäytetyön aineistokokonaisuuden muodostavat teoreettinen viitekehys, haastattelut ja lomakekyselyt.

Työssä käytetyn kirjallisuuden osalta hyödynnettiin pitkälti sähköisiä lähteitä, joita tänä päivänä löytyy kiitettävästi kirjoista erilaisiin tieteellisiin artikkeleihin. Tiedonhaussa hyödynnettiin Laurea-ammattikorkeakoulun Finna-tiedonhakupalvelua, jolla voidaan etsiä Laurea-kirjastolle hankittuja painettuja ja sähköisiä aineistoja. Artikkelihaussa hyödynnettiin Laurea-ammattikorkeakoulun tiedonhaun lehtorin tarjoamaa opastuspalvelua tietokantojen käytöstä. Artikkeleita haettiin sekä ProQuest Centralista että EBSCOhost-yhdistelmähausta. Artikkeleita hyödynnettiin etenkin riskienhallinnan integrointia sekä riskienhallinnan haasteita käsittelevissä alaluvuissa. Standardit saatiin käyttöön SFS Online -palvelusta. Kaikki edellä mainitut tietokannat ovat Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijoiden vapaassa käytössä. Lisäksi työssä tutustuttiin keskeiseen lainsäädäntöön, sisäisiin ohjaus- ja muihin asiakirjoihin, tutkimusraportteihin, verkkosivustoihin ja sanastoihin.



Kuvio 6: Lähteiden jakauma

Kuviosta 6 käy ilmi opinnäytetyön teoriaosiossa käytetyn aineiston jakauma aineistotyypeittäin. Käytettyjä lähteitä oli yhteensä 73 kappaletta, joista suurimman ryhmän muodostaa kirjallisuus 27 % osuudella (20 kappaletta). Kirjallisuudessa ei ole eroteltu fyysisiä ja sähköisiä kirjoja. Toiseksi suurimman ryhmän muodostavat erilaiset tutkimukset, tutkimusraportit sekä julkaisut 15 % osuudella (11 kappaletta) ja kolmanneksi suurimmat artikkelit 12 % osuudella

(9 kappaletta). Neljänneksi suurimmassa ryhmässä ovat sisäiset ja muut asiakirjat sekä erilaiset verkkosivustot (11 %).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavat tulee valita tarkoituksenmukaisesti, sillä tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää ja kuvata syvällisemmin jotain tiettyä ilmiötä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Puusan ja Juutin (2020, 245) mukaan tiedonantajien tulisi tuntea tutkittava ilmiö mahdollisimman hyvin ja monipuolisesti, sillä tiedon hankinnan tavoitteena on muodostaa aineisto, joka kuvaa tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman kattavasti ja monipuolisesti. Tutkimusaineiston kriteerinä ei ole määrä vaan laatu, ja siinä keskitytään usein pienen määrään tapauksia (Puusa & Juuti 2020, 245). Näytteen valintaan vaikuttaa tutkijan ennakkokäsitys tutkittavasta aiheesta. Tutkimusaineiston riittävyyden osalta voidaan puhua saturaatiosta eli kylläntymisestä. Saturaatiossa tietty määrä aineistoa riittää vastaamaan tutkimusongelmaan, eivätkä uudet vastaukset tuota enää uutta tietoa. (Eskola & Suoranta 1998, 15, 47.) Riittävän aineiston määrittäminen etukäteen voi näin ollen olla haastavaa.

Tutkittavasta aineistosta etsitään vastausta tutkimusongelmaan. Tutkimusongelma määrittää, millä tavalla aineistoa lähdetään hankkimaan. Yleisimmät tiedonhankintatavat ovat haastattelu ja havainnointi sekä valmiiden aineistojen käyttäminen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tapaustutkimuksessa suositetaan triangulaatiota, eli erilaisten aineistojen, menetelmien, tietolähteiden tai teorioiden yhdistämistä. Lisäksi samaa aihetta voi tutkia useampi tutkija. Triangulaatio tarjoaa kattavamman kuvan tutkimuskohteesta antamalla enemmän näkökulmia. Se myös lisää tutkimuksen luotettavuutta. (Kallinen & Kinnunen 2022; Eskola & Suoranta 1998, 50-51.) Triangulaatiotyyppejä on yleisesti neljä: aineistotriangulaatio, teoriatriangulaatio, menetelmätriangulaatio ja tutkijatriangulaatio. Aineistotriangulaatiossa tutkimuksessa käytetään useita eri aineistoja ja/tai tiedon kohteita ja teoriatriangulaatiossa useita teoreettisia näkökulmia. Menetelmätriangulaatiossa tutkimusaineistoa hankitaan useilla eri tiedonhankintamenetelmillä. Tutkijatriangulaatiossa on mukana useampi tutkija. (Puusa & Juuti 2020, 177.)

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin menetelmätriangulaatiota sekä aineistotriangulaatiota. Tutkimusaineistoa hankittiin kahdelta vastaajaryhmältä, asiantuntijoilta lomakekyselynä ja osasto- sekä erillisyyksiköiden päälliköiltä, kansliapäälliköltä sekä turvallisuuspäälliköltä suullisilla haastatteluilla. Tiedonhankinnan eri kohderyhmät mahdollistivat johdon ja asiantuntijoiden näkemysten vertailun sekä mahdollisten eroavaisuuksien havainnoinnin sekä riskienhallinnan vastuutahon, riskienhallinnan käytännön toimijoiden ja päälliköiden näkemysten keskinäisen vertailun. Vastaajat valittiin harkinnanvaraisella otannalla. Valituilla vastaajaryhmillä arvioitiin olevan relevantein tieto tai näkemys tutkittavasta ilmiöstä, sillä he joko osallistuivat tai olivat osallistuneet riskienhallinnan tehtäviin kahden viimeisen vuoden aikana tai vastasivat riskienhallinnasta. Toisaalta toiminnan kehittäminen vaatii johdon sitoutumista, ja johdon sitouttaminen jo esiselvitykseen parantaa sitoutumista itse kehittämistyöhön (Ilmonen, Kallio,

Koskinen & Rajamäki 2022, 44). Opinnäytetyössä hyödynnettiin myös jo olemassa olevia aineistoja, kuten muistioita ja esitysmateriaaleja, joista poimittiin muun muassa aikaisempia havaintoja sisäministeriön riskienhallinnan kehittämiskohteista.

Osasto- ja erillisyyksiköiden päälliköiltä (myöhemmin osastopäälliköiltä) hankittiin tietoa muun muassa heidän omakohtaisista näkemyksistään ja kokemuksistaan sisäministeriön strategisten riskien hallinnasta, näkemyksistä riskienhallintatyön merkityksestä päätöksentekoon ja johtamiseen niin osasto- kuin ministeriötasollakin. Kansliapäälliköltä kysyttiin riskienhallinnan käyttämisestä johtamisen tukena, sen vaikutuksista, riskienhallinnan huomioimisesta hallinnonalan konsernistrategiassa sekä johdon tuesta riskienhallinnalle. Turvallisuuspäälliköltä hankittiin tietoa riskienhallinnan vastuutahon näkökulmasta riskienhallinnan kokonaisuudesta sekä näkemyksistä riskienhallinnan vaikutuksista ja sen huomioimisesta eri prosesseissa. Asiantuntijoilta hankittiin tietoa muun muassa osastojen ja erillisyyksiköiden (myöhemmin osastojen) riskienhallinnan järjestämisestä, riskienhallintatyön vaikutuksista riskienhallintapolitiikan mukaisiin tavoitteisiin ja osastoilla tehtyihin päätöksiin sekä johdon roolista riskienhallinnassa. Kaikilta vastaajilta pyydettiin näkemyksiä riskienhallinnan haasteista, kehittämiskohteista sekä kehittämis ehdotuksista. Tiedonhankinnassa keskityttiin sisäministeriön strategisten riskien käsittelyyn.

Tiedonhankinta toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille vastaajille samat ja ne esitetään samassa järjestyksessä, mutta kysely ei sisällä strukturoidun haastattelun tapaan valmiita vastausvaihtoehtoja. Puolistrukturoidun haastattelun etuna on, että haastateltavilta saadaan heidän itsensä sanoittamat näkemykset etukäteen määriteltyihin, tutkimuksen kannalta keskeisiin aiheisiin. (Puusa & Juuti 2020, 107; Eskola & Suoranta 1998, 64.) Kysymykset muodostettiin tutkimuskysymysten sekä sisäministeriön riskienhallintapolitiikan pohjalta, josta poimittiin mukaan keskeisiä teemoja, kuten riskienhallinnan tavoitteet. Kysymyksiä räätälöitiin vastaajan mukaan, sillä niin asiantuntijoilla kuin osastopäälliköillä, kansliapäälliköllä ja turvallisuuspäällikölläkin on kaikilla hieman erilainen näkökulma ministeriön riskienhallintaan.

Asiantuntijoiden haastattelut toteutettiin sähköisenä lomakekyselynä (liite 6) Webropol-kyselyalustalla maaliskuussa 2023. Lomakekyselyyn päädyttiin kyselyn vastaanottajajoukon laajuuden vuoksi. Kysely kohdistettiin sellaisille asiantuntijoille, joiden tiedettiin osallistuneen sisäministeriön strategiseen riskienhallintatyöhön viimeisen noin kahden vuoden aikana. Kyselylinkki sekä kyselyn saatekirje (liite 5) lähetettiin 32 henkilölle. Saatekirjeessä selvitettiin opinnäytetyön taustat sekä tietojenkäsittelyn periaatteet. Vastaaminen tapahtui nimettömästi eikä vastaajista kerätty tarkempia henkilötietoja, sillä näiden ei katsottu olevan aineiston hankinnan ja opinnäytetyön kannalta relevantteja. Vastaajille tarjottiin mahdollisuus yhteystietojen jättämiseen vapaaehtoisesti mahdollisesti esiin nouseviin lisäkysymyksiin vastaukseksi. Pakollisena taustatietona vastaajasta kysyttiin tämän edustama osasto tai

erillisyksikkö (myöhemmin osasto) sekä hänen kokemuksensa riskienhallinnasta. Lomake sisälsi avoimia vastauksia, kyllä/ei-vastauksia sekä määrällistä arviointia (ei lainkaan/vähän/jonkin verran/paljon/erittäin paljon). Kysely oli auki kaksi viikkoa ja siitä muistutettiin kaksi kertaa, ensimmäisen kerran kyselyn puolivälissä ja toisen kerran kaksi päivää ennen kyselyajan umpeutumista. Kyselyn vastausprosentti oli 37, 5 % ja vastauksia saatiin viideltä osastolta seitsemästä yhteensä 12 kappaletta.

Osastopäälliköiden ja kansliapäällikön näkemyksiä ja kokemuksia riskienhallinnasta kartoitettiin suullisilla haastatteluilla. Haastatteluiden arvioitiin tuottavan parempi vastausprosentti lomakekyselyyn verrattuna. Haastattelut sovittiin kaikkien osasto- ja erillisyksiköiden päälliköiden sekä kansliapäällikön kanssa. Haastattelukysymykset muodostuivat kyselylomakkeen pohjalta, mutta niitä räätälöitiin vastaajajoukon mukaan johdolle sopiviksi. Lisäksi haastateltiin turvallisuuspäällikkö. Turvallisuuspäällikön haastattelusta sovittiin työn edetessä kun havaittiin, että hänen näkemyksensä voisivat antaa työlle lisäarvoa.

Haastateltaville lähetettiin joko haastatteluajan sopimisen yhteydessä tai muutamaa päivää ennen haastattelua opinnäytetyön saatekirje (liite 1) sekä haastattelukysymykset (liitteet 2-4). Tällä ajateltiin helpotettavan orientoitumista haastatteluun ja parannettavan vastausten laatua. Kaikkien osastopäälliköiden sekä kansliapäällikön haastattelut saatiin toteutettua maaliskuun-huhtikuun aikana ja turvallisuuspäällikön haastattelu kesäkuussa 2023 Skype for Business -sovelluksen välityksellä. Haastatteluja kertyi kymmenen, niiden yhteiskesto oli 306 minuuttia ja ne tuottivat 76 liuskaa tekstiä. Kaikki haastatteluvastaukset litteroitiin aineiston analysointia varten. Litterointi on vastausten yhteismitallistamista eli aineiston muuttamista tekstimuotoon (Kananen 2014, 101). Litteroinnin yhteydessä aineisto anonymisoitiin, eli siitä poistettiin kaikki sellainen tieto, mistä vastaaja olisi tunnistettavissa.

Haastatteluille oli varattu aikaa puoli tuntia ja ne tallennettiin haastateltavien luvalla. Haastattelun alussa tuotiin esiin, että haastattelu kohdistuu strategisten riskien hallintaan eli niihin riskeihin, joilla voi olla vaikutusta osastojen ja ministeriön tavoitteiden saavuttamiseen. Arvio haastatteluajan riittävydestä osoittautui turhan optimistiseksi ja varattu aika ylitettiin viidessä haastattelussa yhdeksästä. Haastattelulle varatun ajan ollessa umpeutumassa tiedusteltiin haastateltavalta, onko hänellä mahdollisuutta jatkaa haastattelua tai voidaanko asiaan palata vielä toisen kerran. Haastattelun jatkaminen sopi kaikille haastateltaville.

Kaikille haastatelluille sekä lomakekyselyn vastaanottajille toimitettiin etukäteen saatekirje, jossa selostettiin tietojenkäsittely sekä vastausten tallentaminen mahdollista myöhempää käyttöä varten. Haastattelut tallennettiin ja ne poistetaan työn valmistuttua. Samoin toimitaan kyselyvastausten kanssa. Tallenteet ovat opinnäytetyön tekijän varmennetulla työasemalla ja vain tekijän käytettävissä. Anonymisoidut, litteroidut aineistot jätetään talteen mahdollista myöhempää sisäministeriön riskienhallinnan kehittämistä varten. Työ käytettiin

soveltuvin osin haastatelluilla informanteilla tarkastettavana ja kommentoitavana ennen sen lopullista valmistumista. Näin haluttiin varmistaa, että käytetyt sitaatit ovat riittävällä tavalla tunnistamattomia ja niiden käyttäminen sopi haastatelluille. Kukaan vastaajista ei esittänyt sitaatteja poistettavaksi.

Tiedonhankinnan riskiksi tunnistettiin se, kuinka hyvin vastaajat saadaan vastaamaan lomakekyselyyn tai osallistumaan haastatteluun. Tästä syystä sekä lomakekyselyyn että haastattelu-
rungon tuli olla riittävän selkeä ja ytimekäs, eivätkä ne saaneet olla liian aikaa vieviä. Kyselystä muistuttaminen auttoi parantamaan vastausprosenttia. Tiedonhankinta sisälsi myös positiivisen riskin, sillä koko vastaanottajajoukon vastatessa kyselyyn olisi aineistoa voinut tulla määrällisesti paljon, jopa liikaa, kvalitatiivista analyysia ajatellen.

5.3 Aineiston analyysi

Tutkijan tehtävä on löytää aineistosta tutkimusongelman kannalta keskeiset asiat (Kallinen & Kinnunen 2022). Keskeisten asioiden löytymiseksi tutkimusaineisto tulee analysoida. Analysointi on aineiston systemaattista tarkastelua jollain menetelmällä ja sillä haetaan vastauksia tutkimuskysymyksiin (Juvonen 2022). Tutkimusaineistoa voidaan analysoida monilla eri menetelmillä. Tässä opinnäytetyössä syntynyttä aineistoa analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin, mikä on laadullisessa tutkimuksessa yleisimmin sovellettuja metodeja (Puusa & Juuti 2020, 143). Laadullinen sisällönanalyysi keskittyy siihen, mistä aiheista, asioista ja teemoista haastateltavat kertovat, mutta ei huomioi aineiston ilmaisullista muotoa (Kallinen & Kinnunen 2022). Laadullinen analyysi voi sisältää myös laadullisen aineiston määrällistä analysointia tai kvantifiointia (Juvonen 2022).

Laadullisen sisällönanalyysin tavoitteena on luoda tutkittavasta aineistosta selkeä ja tiivis kuva. Siinä on tarkoitus päästä yksityiskohtaisista havainnoista korkeammalle abstraktiotasolle. Sisällönanalyysi ei pohjaa millekään erityiselle teoreettis-metodologiselle ajattelulle, joten analyysillekaan ei löydy yhteisiä sääntöjä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Laadullinen sisällönanalyysi on aineiston tiivistämistä ja jalostamista ja siinä on tärkeää pyrkiä pelkistämään raakahavainnot mahdollisimman suppeaksi havaintojen joukoksi, jolloin havaintomäärä pysyy hallittavampana. Pelkistämisen jälkeen havaintomäärää karsitaan havaintoja yhdistämällä. (Kallinen & Kinnunen 2022; Alasuutari 2011, 31-34.)

Laadullista sisällönanalyysia voidaan tehdä koodaamalla, teemoittelemalla ja tyyppittelemällä. Koodaamisessa aineistosta pyritään löytämään eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia yhdistelemällä ja erottelemalla aineiston osia jonkin ominaisuuden mukaan. Koodaamista ohjaavat tutkimuksen ongelma ja tutkimuskysymykset. (Kallinen & Kinnunen 2022.) Teemoittelussa aineiston osia ryhmitellään eri kategorioihin. Teemat voivat rakentua aineiston keruuvaiheessa määritellyille teemoille tai aineistosta voi löytyä aivan uusia teemoja. Tyyppittelystä aineisto ryhmitellään tiettyjen ominaisuuksien mukaan. (Puusa & Juuti 2020, 149.) Teemoittelua

suositellaan analysointitavaksi jonkin käytännöllisen ongelman ratkaisemisessa ja sitä voidaan jatkaa myös pidemmälle. Tällöin aineistosta saadaan esiin kokoelma erilaisia vastauksia esitettyihin kysymyksiin. (Eskola & Suoranta 1998, 128.) Aineisto voidaan järjestellä myös esimerkiksi taustatietojen mukaan, ja analyysia voidaan tehdä vertaillen (Kallinen & Kinnunen 2022).

Haastatteluvastaukset litteroitiin ja litteroidut vastaukset yksinkertaistettiin poimimalla joukosta olennaiset asiat ja jättämällä työn kannalta epäolennaiset pois. Pelkistetyt vastaukset yhdistettiin lomakekyselyn vastausten kanssa, jotka olivat jo valmiiksi tekstimuodossa. Vastaukset teemoiteltiin esitettyjen kysymysten sekä havainnoista nousseiden teemojen pohjalta. Vastauksista nousseita teemoja, joista ei erikseen kysytty, olivat muun muassa riskienhallinnan resurssit, sisäministeriön riskienhallinnan laadullinen arviointi, riskienhallinnan järjestelmän käytettävyys sekä riskienhallinta osana sisäministeriön viimeaikaista kehittämistä. Teemoittelussa vastaukset kerättiin otsikoiden alle, minkä jälkeen niistä etsittiin tarkentavia yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Osa vastauksista sijoittui kahden tai useamman teeman alle. Vertailua tehtiin soveltuvien osin asiantuntijoiden ja johdon välillä. Osastojen ja erillisyyksiköiden välistä vertailua sen sijaan ei tehty, sillä kaikilta osastoilta ei saatu asiantuntijatasen vastauksia.

5.4 Validiteetti ja reliabiliteetti

Käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti liittyvät tutkimuksen luotettavuuteen ja laatuun. Termit juontavat juurensa kvantitatiivisesta tutkimuksesta, eivätkä sellaisenaan tiukasti sovellu kvalitatiiviseen tutkimukseen (Hirsjärvi & Hurme 2000, 189). Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä ja luotettavuutta ja se liittyy tutkimuksen toteutukseen. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkitaan oikeita asioita oikeilla metodeilla. Validiteetti liittyy tutkimuksen suunnitteluun, tutkimusasetelmaan sekä aineiston analyysiin. (Kananen 2014, 147). Luotettavuuden ja tulosten uskottavuuden edellytyksenä on hyvän tieteellisen käytännön toteuttaminen tutkimustyössä (Opiskelijan digitaidot 2023, luku 3.4).

Laadullisessa tutkimuksessa validiteetista puhutaan enemmän kuin reliabiliteetista. Validiteetissa on kyse tutkimuksen uskottavuudesta ja vakuuttavuudesta, perusteellisyydestä sekä tulosten ja päätelmien oikeellisuudesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Validiteetti kertoo, kuinka hyvin valittu tutkimusmenetelmä mittaa juuri kyseistä ilmiötä (Hiltunen 2009). Triangulaatio lisää tutkimuksen luotettavuutta (mm. Hirsjärvi & Hurme, 31; Kananen 2014, 152). Reliabiliteetti liittyy kvalitatiivisessa tutkimuksessa ja analyysissa aineiston laatuun ja koskee enemmän tutkijan toimia. Haastatteluaineiston laatua voidaan tarkkailla aineiston keruun sekä aineiston käsittelyn näkökulmasta. Aineiston laatuun vaikuttaa muun muassa haastattelurunko sekä haastattelijan taidot. Aineiston käsittelyn laatua voi parantaa esimerkiksi litteroimalla haastattelut mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Aineiston luotettavuutta

parantaa esimerkiksi se, että haastattelujen äänenlaatu on riittävän hyvä ja että litterointi tehdään samoilla säännöillä aineiston alusta loppuun. (Hirsijärvi & Hurme, 189.) Tämän opinäytetyön reliabiliteetin ja validiteetin toteutumista arvioidaan luvussa yhdeksän. Samassa luvussa arvioidaan myös työn tutkimusetiikkaa, joka on osa hyvää tieteellistä käytäntöä ja johon kuuluvat tiedonhankintaan, aineiston hallintaan sekä tutkittavien suojaan liittyvät kysymykset (Kallinen & Kinnunen 2023; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

6 Tulokset

Tässä pääluvussa kerrotaan lomakekyselyn ja haastatteluiden tuloksista. Kyselyä ja haastattelukutsua ei lähetetty sisäministeriön rajavartio-osastolle sen erityisen organisatorisen aseman takia. Vastajaat edustivat näin ollen hallinto- ja kehittämisosastoa, maahanmuutto-osastoa, pelastusosastoa ja poliisiosastoa sekä kansallisen turvallisuuden yksikköä, kansainvälisten asioiden yksikköä, sisäistä tarkastusta, viestintäyksikköä ja ylintä johtoa. Päällikkötason haastatteluja kertyi kymmenen ja asiantuntijatasoisen lomakevastauksia kaksitoista. Asiantuntijavastauksia ei saatu kaikilta osastoilta ja erillisyyksikoista. Osa ryhmille esitetyistä kysymyksistä oli samoja, osa esitettiin vain päällikkötasolle ja osa vain asiantuntijatasolle. Kysymyksen asettamisessa pyrittiin huomioimaan eri vastaajaryhmien roolit riskienhallinnassa. Sekä kansliapäällikölle että turvallisuuspäällikölle osoitetut kysymykset poikkesivat osin muusta päällikkötasosta. Turvallisuuspäällikön vastauksia käsitellään muista päällikköistä erillisinä.

6.1 Osaamisen arviointi

Kaikilta vastaajilta kysyttiin johdantokysymyksenä riskienhallinnan osaamisesta. Päällikkötasolla lähes kaikilla haastatelluilla oli laajaa tai laajahkoa kokemusta riskienhallinnasta joko aiemmissa tai nykyisissä tehtävissä. Riskienhallintaan liittyvät tehtävät olivat monille tuttuja esimiesvastuun kautta. Kahdelle vastaajista sisäministeriön riskienhallinta oli jäänyt vieraammaksi, vaikka kokemusta riskienhallinnasta oli muuten kertynyt. Syynä tähän oli virkasuhteen lyhyt kesto.

Asiantuntijatasoisen osaamisessa esiintyi suurta vaihtelua. Kolmella vastaajista oli riskienhallinnan koulutusta ja/tai pitkä työkokemus, mutta suuremmalla osalla osaaminen oli perustasolla ja saattoi liittyä vain sisäministeriössä tehtyyn strategiseen riskienhallintaan. Myös asiantuntijatasolla yhdellä vastaajalla osaamista riskienhallinnasta oli kertynyt esihenkilön roolissa.

6.2 Riskienhallinta osastoilla

Molemmilta ryhmiltä kysyttiin, miten riskienhallintaa toteutetaan omalla osastolla. Asiantuntijoilta kysyttiin lisäksi, onko osaston riskienhallinta oma-aloitteista. Päälliköt kuvasivat vain harvoin riskienhallintaprosessin kulkua ja organisointia omalla osastollaan. Kahden vastaajan

mukaan riskienhallinta on nimetyn vastuuhenkilön vastuulla. Riskienhallinnan toteutuksen kuvailu keskittyi enemmän yleisellä tasolla siihen, milloin ja miten riskien kanssa ollaan tekemisissä. Suuri osa vastaajista totesi, että riskien kanssa ollaan tekemisissä päivittäin, tarpeen mukaan tai suurimmissa hankkeissa ja että riskienhallintaa tehdään, mutta ei välttämättä aina strukturoidusti tai systemaattisesti ja työkalun (Granite) avulla.

Vaikkei Granitea käytettäisi ja kirjauksia muisteta tehdä, niin sinne kirjatut strategiset riskit ovat kuitenkin niitä, joiden kanssa olemme päivittäin tekemisissä. (Haastateltava 7)

Ei se tässä päivittäistyössä näy siis ainakaan silleen että käytettäisiin jotain vakioituja työkaluja. (Haastateltava 6)

Yksi vastaaja kertoi riskien tarkastelun olevan kiinteä osa valmistelua ja päätöksenteon esitöitä. Lisäksi yksi vastaaja kertoi riskienhallinnan näkökulman olevan osaston suunnittelutalouksissa esillä. Kahdessa vastauksessa tuotiin esiin tukeutuminen ministeriön muodolliseen riskienhallintaprosessiin. Vastaajista yksi totesi, että riskienhallinta ei ole toimintaa ohjaava näkökulma.

Tukeudutaan vahvasti ministeriön muodolliseen prosessiin. (Haastateltava 8)

Riskien kanssa ollaan tekemisissä silloin, kun ne tulevat jonkun prosessin kautta pöydälle tai esimerkiksi silloin, kun niitä esitellään kansliapäällikön johtoryhmässä. (Haastateltava 3)

Asiantuntijoiden arvioissa hajontaa oli huomattavasti enemmän. Oma-aloitteiseksi osaston riskienhallinta arvioitiin seitsemässä vastauksessa. Kuudessa vastauksessa todettiin asian olevan nimettyjen vastuuhenkilöiden vastuulla. Kolmessa vastauksessa mainittiin osastopäällikön tai johtoryhmän käsittelevän riskejä kokouksissaan ja yhdessä arveltiin päälliköiden arvioineen riskit. Niin ikään kolmessa vastauksessa todettiin riskejä hallittavan ohjeistuksen mukaisesti, vastuuttamalla sekä arvioimalla ja kirjaamalla riskejä järjestelmään. Kahdessa vastauksessa riskienhallinnan ei arvioitu olevan systemaattista eikä niitä arvioitu käsiteltävän missään.

Turvallisuuspäällikön näkemyksen mukaan riskienhallinnan toimia toteutetaan eri osastoilla hyvin vaihtelevalla tavalla. Myös riskikäsitys vaihtelee osastoittain. Hankaluutena on erottaa hallinnonalan viraston riskejä osaston strategisista riskeistä.

Asiantuntijoilta kysyttiin käsitystä ministeriön muiden osastojen riskienhallinnasta sekä siitä, onko osastolla tehty vertailua tai vaihdettu kokemuksia muiden organisaatioiden riskienhallinnasta. Vastaukset olivat pääsääntöisesti joko kielteisiä tai sitten asiasta ei ollut tietoa. Yksi vastaajista mainitsi keskusteluja käydyin ministeriön riskienhallinnan vastuuyksikön edustajien kanssa, yksi arveli, ettei suurimmassa osassa muita osastoja riskienhallintaa tehdä lainkaan ja

yhden arvion mukaan riskienhallintaa tehdään samoin kuin omallakin osastolla. Kaksi vastaajista mainitsi yhteiset tilaisuudet, kuten riskiklinikat, joissa on voitu vaihtaa näkemyksiä tai käsitellä haasteita. Yhdessä vastauksessa arvioitiin, että vertailusta olisi hyötyä.

6.3 Riskienhallinnan vaikutukset

Kaikilta haastatteluilta kysyttiin, mihin he kokivat sisäministeriön riskienhallinnalla olevan vaikutusta. Kysymyksen tukena käytettiin sisäministeriön riskienhallintapolitiikan mukaisia tavoitteita riskienhallinnalle. Päällikkötaso oli lähes yhtä mieltä siitä, että riskienhallinta on osa päätöksentekoa. Yksi vastaajista arvioi asian olevan tavallaan näin, mutta arveli, että nopeammissa tilanteissa riskienhallintaa tai riskiarviointia ei välttämättä käydä päätöksentekohetkellä läpi. Lisäksi pohdittiin, tehdäänkö riskienhallintaa päätöksentekotilanteissa oikeanlaisilla prosesseilla ja työkaluilla. Kuusi kahdeksasta päälliköstä oli sitä mieltä, että riskienhallinnalla on ollut merkitystä osastolla tehtyihin päätöksiin. Yhdellä osastolla riskienhallinnan todettiin liittyvän joihinkin päätöksentekotilanteisiin, ja vastaajista yksi oli sitä mieltä, että riskienhallinnalla ei ole ollut merkittävää vaikutusta tehtyihin päätöksiin ja että riskejä ei ole riittävän isosti mietitty tai niitä ei ainakaan ole dokumentoitu. Asiantuntijatason vastaukset riskienhallinnan vaikutuksesta päätöksentekoon jakautuivat kahtia.

Kuusi päälliköistä oli sitä mieltä, että riskienhallinta tukee tavoitteiden saavuttamista ja toiminnan jatkuvuutta kolmen vastatessa ehkä tai että pitäisi tukea, mutta kehitettävääkin on. Viiden päällikön mukaan riskienhallinta on jollain tavalla mukana tulostulosprosessissa tai tulostavoitteissa ja yhden mukaan riskienhallintanäkökulma on tavoiteasetannassa vahvasti läsnä. Kahden vastaajan mukaan riskienhallintatoimet ovat edesauttaneet osaston tavoitteiden saavuttamista ja yhden mukaan riskienhallinta on vaikuttanut tulostavoitteiden muotoiluun. Yhden vastaajan mukaan tulostulosprosessissa mukana olevat tunnistetut riskit eivät ole ainoita riskejä, joita tulostulosprosessissa tulee huomioida.

Yhtenä esimerkkinä riskienhallinnasta otettiin hiljattain laaditut hallitusohjelmataavoitteet. Niihin kohdistuvana riskinä oli yhdellä osastolla arvioitu tilannetta, jossa hallitusohjelmataavoitteita tulee enemmän kuin mitä itse tavoitellaan ja pohdittu, millä resursseilla nämä mahdolliset lisätehtävät voitaisiin hoitaa.

Riskienhallinnalla nähtiin yksittäisissä vastauksissa olleen vaikutusta tulossopimukseen, hallitusohjelmakirjauksiin, osaston strategiseen johtamiseen ja strategiaan, toiminnan suunnitteluun, ohjaamiseen ja osin suuntaamiseenkin, tehtyjen päätösten ja toiminnan laatuun, tavoiteasetantaan sekä osastojen ja koko ministeriön toimintaan. Riskienhallinnan vastuuyksikössä ei ole näkemystä, mihin riskienhallintatoimilla on tai on ollut vaikutusta.

Asiantuntijoiden osalta kysymyksenasettelu poikkesi hieman päällikkötasosta. Asiantuntijoilta kysyttiin, täyttävätkö heidän edustamansa osaston toteuttamat riskienhallintatoimet

riskienhallintapolitiikan mukaiset tavoitteet. 50 % vastaajista tai enemmän oli sitä mieltä, että osaston riskienhallintatoimet täyttävät kahdeksasta riskienhallintapolitiikan mukaisesta tavoitteesta seitsemän. Heikoimman arvion sai tavoite ”riskienhallinta on olennainen osa johtamista”, jonka vain 33,3 % vastaajista arvioi toteutuvan.

6.4 Riskienhallinta ja johtaminen

Molemmilta vastaajaryhmiltä kysyttiin johdon tuesta riskienhallintaan. Osastopäälliköistä yli puolet kertoi itse tukevansa riskienhallintaa joko sanallisesti tai ajallisesti käsitellen riskejä esimerkiksi säännöllisesti johtoryhmän kokouksissa tai järjestämälle asialle aikaa muulla tavalla. Johtoryhmäkäsittelyä vastausten perusteella oli vain kolmella osastolla. Eräissä vastauksessa todettiin myös, että oma rooli on huolehtia, että osastojen muut päälliköt ja toisaalta koko henkilöstö tietää, mitkä ovat perusajatukset riskienhallinnan osalta. Yksi vastaajista kertoi, että keskustelua riskeistä käydään, kun asioita tuodaan linjattavaksi tai kommentoitavaksi. Yksi vastaajista totesi, että aktiivista ja säännöllistä riskienseurantaa osaston johdossa ei ole.

Viidessä asiantuntijatason vastauksessa johdon todettiin olevan myötämielinen asialle, tukevan tarvittaessa tai osallistuvan riskikartoitukseen ja huomioivan esitetyt kannat. Vastauksissa nousi esiin johdon tuen sekä sitoutumisen tärkeys. Yhdessä vastauksessa riskienhallinnan todettiin olevan osa muuta johtamista ja että se on huomioitu vuosikellossa. Tukena nähtiin ajan antaminen riskienhallintakokonaisuudelle, asioiden käsittely johtoryhmissä ja muutoin sekä riittävän resurssin varaaminen riskienhallinnan tehtäville. Yhdessä vastauksessa tuen todettiin olevan vaihtelevaa. Kolme vastaajista ei osannut kuvata, miten johto tukee riskienhallintatyötä.

Päälliköiltä kysyttiin lisäksi riskienhallinnan hyödyntämisestä johtamisen tukena. Suuressa osassa vastauksia riskienhallintaa kerrottiin käytettävän johtamisen tukena. Kahdessa kielteisessä vastauksessa jäi epäselväksi, tarkoitetaanko, että riskienhallintaa ei yleisesti käytetä johtamisen tukena, vai koskiko kielteinen kanta vain riskienhallinnan tietojärjestelmän tai sinne kirjatun riskitiedon hyödyntämistä. Toisessa näistä vastauksista kuitenkin todettiin, että riskejä pohditaan etenkin resurssi- ja henkilöstönäkökulmasta. Neljä vastaajista totesi, että riskienhallintaa käytetään johtamisen tukena mutta raportointi jää vajaaksi tai riskienhallinnan tietojärjestelmää ei käytetä. Yksi vastaajista totesi järjestelmään kirjattuja strategisia riskejä käytettävän johtamisen apuna. Kahden vastaajan mukaan riskienhallinnan käyttäminen johtamisen tukena on osin jäsentymätöntä, se voisi olla systemaattisempaa ja paremmin osana johtamisen erilaisia prosesseja. Lisäksi vastaajista yksi arvioi, että riskipohdinta on vähäisempää erilaisissa hankkeissa. Myös turvallisuuspäällikkö toi esiin puutteet hankkeiden riskienhallinnassa.

Riskienhallinta nähtiin päällikkötasolla olennaisena osana johtamista hyvin yksimielisesti, mutta asiantuntijatason arvio oli tämän tavoitteen osalta koko joukon heikoin. Päälliköistä yksi arveli, että riskienhallinnan tulisi olla olennainen osa johtamista, mutta että ehkä sisäministeriössä asia ei ole sillä tasolla kuin sen pitäisi olla. Toisen arvion mukaan näin varmasti on, mutta ei välttämättä tietoisesti. Asiantuntijoista vain 33 % oli sitä mieltä, että osaston riskienhallintatyöllä on vaikutusta osaston johtamiseen.

Päälliköiden näkökulmasta ylimmän johdon tuen katsottiin olevan asioiden käsittelyä säännöllisten katsausten ja raporttien myötä kansliapäällikön johtoryhmän kokouksissa, minne asia nousee lähinnä turvallisuuspäällikön toimesta. Kansliapäällikön johtoryhmän kokousten katsottiin antavan selkänöjaa myös osastojen johtamiseen. Yhdessä vastauksessa todettiin tuen olevan riittävää. Asiantuntijakyselyssä ylimmän johdon tuen osoituksena nähtiin riskienhallinnan järjestelmähankinta, riskienhallinnan vastuuhenkilöiden nimeäminen sekä asiantuntijoiden näkemysten huomioiminen. Kuuden vastaajan mukaan ylin johto ei juurikaan tue riskienhallintaa tai tuki ei välity asiantuntijatasolle. Etenkin resurssien turvaamisen osalta katsottiin, että tukea ei ole tullut.

Päälliköiden haastatteluissa tuotiin esiin myös näkemyksiä kansliapäällikön roolista riskienhallinnassa. Puheenvuoroissa todettiin, että riskienhallinta ei voi olla vain kansliapäällikön vastuulla ja että kansliapäällikön riskienhallintaan liittyvä johtaminen ei voi olla jokapäiväistä, vaan asioiden tulee tulla hänen pöydälleen asiantuntijoiden aloitteesta.

6.5 Riskienhallinnan huomioiminen sisäministeriön prosesseissa

Päälliköistä neljän mukaan riskienhallinta on huomioitu tai se ollut jollain tavalla mukana ministeriön **strategiaprosessissa**. Huomioiminen ei välttämättä ole ollut tietoista tai systemaattista. Yhdessä vastauksessa pohdittiin, kohdistuuko riskipohdinta niihin riskeihin, jotka uhkaavat ministeriön omaa tekemistä vai koko yhteiskuntaa koskettaviin riskeihin. Kolme ei osannut sanoa, miten riskienhallinta on huomioitu ministeriön strategiaprosessissa.

Ei ainakaan systemaattisesti. Se ei välttämättä ole siellä ollut konkreettisesti ainakaan suoranaisesti esillä. (Haastateltava 7)

Neljällä päälliköistä ei ollut näkymää tai he eivät osanneet sanoa, miten riskienhallinta on huomioitu sisäministeriön **tulosohjauksessa**. Viiden vastaajan mukaan riskienhallinta on mukana tulosohjausprosessissa jollain tavalla mukana tai taustalla. Yhdessä vastauksessa katsottiin asian olevan enemmän hallinto- ja kehittämisosaston vastuulla. Yhden vastaajan mukaan ohjattavan viraston kanssa käydään tulosohjauksessa läpi, mitkä tekijät ovat tuloksellisen toiminnan esteenä. Vain yhden vastauksen mukaan riskienhallinnan todettiin vaikuttavan tulosohjauksen taustalla.

Riskienhallintanäkökulma otettiin osaksi ministeriön STOM-prosessia vuonna 2022. Tämä ei ollut vastausten perusteella välittynyt asiantuntijoille kovin hyvin, sillä seitsemässä vastauksessa todettiin, että yhdistäminen ei ole juurikaan näkynyt riskiarvioinneissa tai asiasta ei ollut havaintoa. Yhden vastauksen mukaan ainoa ero oli, että suunnittelumääräykseen (STOM-prosessin ohjausasiakirja) tuli aiheesta tekstiä. Vain yhdessä vastauksessa tuotiin esiin, että riskit käytiin läpi vuosisuunnittelun vaiheessa tavoitteiden ollessa vielä luonnostilaisia, ja toisessa todettiin, että riskit päivitettiin. Perusajatuksena integraation taustalla oli nimenomaan se, että riskienhallinnalla voisi olla vaikutusta tulostavoitteiden muotoiluun. Lisäksi kahdessa vastauksessa tuotiin esiin johdon ja esimiesten merkitys ja peräänkuulutettiin aikaa niin kuuntelulle kuin asioiden aidolle käsittelyllekin. Päälliköistä yksi totesi, että STOM-prosessin yhteydessä riskeistä tuli aiempaa paremmin keskusteltua. Yhden vastaajan mukaan riskienhallinnan roolia ja asioiden esillä pitämistä pitäisi pystyä vahvistamaan esimerkiksi STOM-verkossossa.

6.6 Koulutus ja viestintä

Päälliköistä viisi ei kokenut kaipaavansa lisätietoa tai koulutusta riskienhallinnasta. Kaivattu koulutus tai ohjeistus koski riskienhallinnan työkalua, ylipäättään muistuttelua aiheesta ja tietoisuuden kasvattamista sekä riskienhallinnan huomioimista prosessina eri tilanteissa. Koulutuksen osalta otettiin esiin uusien henkilöiden perehdytys aiheeseen, verkkokurssi sekä esimerkiksi ministeriössä lyhyisiin infotilaisuuksiin vakiintuneet aamukahvitilaisuudet. Koulutusta ehdotettiin uuden hallitusohjelman ja sen toteutustyön käynnistämisen yhteyteen. Yhdessä vastauksessa mainittiin monenlaisten toimijoiden ja niiden välisten suhteiden huomioiminen ja yhdessä käsitteistön sekä riskienhallinnan tarkoituksen selkeyttäminen.

Lähes kaikki asiantuntijat kokivat löytävänsä riskienhallinnasta riittävästi tietoa. Hieman yli puolet kaipasi lisätietoa, ohjeistusta tai koulutusta prosesseista ja menetelmistä, riskien ja prosessien yhteistä pohtimista ja läpikäymistä, syventäviä tietoisuuksia ja vertailuja aikaisempiin vuosiin sekä muihin osastoihin.

Päällikkötasolla viestinnän riittäväksi koki neljä henkilöä. Muutama arveli, että mahdollisesti viestintää on riittävästi mutta ei ollut itse perehtynyt aiheeseen. Yhden vastaajan mielestä aiheesta ei viestitä tarpeeksi, yksi ei kaivannut lisäviestintää aiheesta ja yhden vastauksen mukaan sisäistä intraviestintää voisi lisätä. Viestinnän ongelmaksi mainittiin yleinen informaatiotulva, josta on toisinaan haastavaa poimia tarpeellista tietoa. Tiedon kohdentamisen mahdollinen haaste sekä tarve nousi esiin useammassa vastauksessa ja sitä pidettiin viestinnän määrää tärkeämpänä tekijänä. Viestintäkeinoina nostettiin esiin riskienhallinnan käytännön toimijoiden väliset keskustelut, riskienhallintaverkosto, johdon puheenvuorot sekä aamukahvitilaisuudet.

Asiantuntijoista hieman alle 60 % piti viestintää riittävänä. Viestinnällä toivottiin tehtävän koko riskienhallintaa ymmärrettävämmäksi ja parannettavan käytännönläheisyyttä sekä osallistamista. Johdon ja viestintäyksikön viestinnän riskienhallinnan merkityksestä arvioitiin olevan vaikuttavampaa kuin asiantuntijoiden.

6.7 Turvallisuuspäällikön rooli

Turvallisuuspäällikkö vastaa sisäasiainhallinnon riskienhallinnan ohjauksesta ja kehittämisestä. Yhdessä asiantuntijavastauksessa todettiin osaston riskienhallinnan olevan turvallisuuspäällikön johdossa. Turvallisuuspäällikön ajateltiin olevan riskienhallinnan osalta yhteydessä muihin osastoihin ja muodostavan kokonaiskuvaa ministeriössä tehtävästä riskienhallintatyöstä. Riskiraportoinnin nostamisen kansliapäällikön johtoryhmän kokousten asialistalle todettiin olevan turvallisuuspäällikön vastuulla ja riskikysymyksistä todettiin keskusteltavan, kun turvallisuuspäällikkö asiaa kokouksissa esittelee. Kehittämiskohteena nähtiin, että riskienhallintaprosessi on sellaisenaan aika pitkälle turvallisuuspäällikön harteilla. Kysymykseen ”Miten osasto ohjaa viraston riskienhallintaa?” vastattiin yhdessä vastauksessa ”turvallisuuspäällikkö tietää”.

6.8 Muut haastatteluista nousseet näkemykset

Opinnäytetyöhön liittyvien haastatteluiden osumista hallitusohjelman laadintavaiheeseen ja konsernistrategian uudistamiseen pidettiin ajallisesti hyvänä, sillä se piti riskinäkökulmaa suuriin strategisiin linjauksiin sekä niiden valmisteluun paremmin esillä. Haastattelut koettiin ylipäätään hyvänä muistutuksena riskienhallinnasta. Positiivisena pidettiin myös, että selvitetään sisäministeriön riskienhallinnan tilannetta sekä sitä, kuinka riskienhallinnan näkökulmaa esimerkiksi johtamisessa tulisi kehittää.

Yhdessä vastauksessa todettiin, että ministeriön riskienhallinnassa ei koeta olevan erityistä ongelmaa, mutta kehittämisen tarvetta on aina ja että ministeriön riskienhallinta on systematisoitunut viimeisten vuosien aikana ja tullut aiempaa vahvemmin mukaan osastojen toimintaan. Strukturoidun järjestelmän hyödyksi nähtiin riskien dokumentointi. Riskienhallinnan katsottiin menneen eteenpäin strategian laadinnassa, tulosohjauksessa sekä tavoitteiden asettamisessa. Kansliapäällikön johtoryhmän kokouksissa esiteltävä riskienhallinnan kokonaistilanne nähtiin arvokkaaksi strategisen johtamisen kannalta.

Riskienhallinnan vastuuhenkilöillä vaikuttaisi olevan tärkeä rooli osastojen riskienhallintatyössä, johdon informoinnissa ja riskienhallinnan esillä pitämisestä. Yhden arvion mukaan osaston riskienhallinnassa luotetaan liikaakin siihen, että vastuuhenkilöt hoitavat riskienhallinnan tehtäviä itsenäisesti.

7 Sisäministeriön riskienhallinnan haasteet ja kehittämiskohdat

Tämän opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli muodostaa kuva sisäministeriön riskienhallinnan haasteista ja kehittämiskohdista. Näitä sivuttiin haastattelu- ja lomakevastausten useassa kohdassa, ja molemmille aiheille oli myös omistettu yksi kysymys. Haasteisiin ja kehittämiskohtiin liittyvät vastaukset koottiin yhteen ja ryhmiteltiin eri kategorioihin. Eniten mainintoja kertyi kategorioissa prosessit, järjestelmä/raportointi, irrallisuus, arjen työ, yhteistyö, resurssit, tietoisuus/systemaattisuus, viestintä sekä osaaminen. Osa maininnoista on päällekkäisiä ja voi kuulua useampaan kategoriaan. Esimerkiksi maininta järjestelmän ja riskienhallintaprosessin irrallisuudesta löytyy kategorioista prosessit, järjestelmä/raportointi sekä irrallisuus. Pääasialliset kehittämiskohdat on koottu taulukkoon 2.

Taulukko 2: Sisäministeriön riskienhallinnan pääasialliset haasteet ja kehittämiskohdat

Teema	Mainintojen määrä
Prosessit	19
Järjestelmä/raportointi	18
Irrallisuus	13
Arjen työ	13
Yhteistyö	13
Resurssit	12
Tietoisuus/systemaattisuus	9
Viestintä	9
Osaaminen	6

Prosessit-otsikon alle kertyi 19 mainintaa. Riskienhallintaprosessi itsessään koettiin etäiseksi ja riskienhallinta arjen työstä ja keskeisistä prosesseista (tulosohjaus-, suunnittelu- ja johtamisprosessit) irralliseksi. Vain kolmen vastaajan mukaan riskienhallinta oli huomioitu aiemmassa strategiaprosessissa jollain tavalla, mutta ei tietoisesti tai systemaattisesti. Strategian toteutumista uhkaavien riskien arviointi on tärkeä osa strategista riskienhallintaa. Seitsemän vastaajan mukaan riskienhallintanäkökulman mukaan ottaminen STOM-prosessiin ei ollut välitynyt asiantuntijoille kovinkaan hyvin eikä juurikaan näkynyt riskiarvioinneissa tai asiasta ei

ollut havaintoa. Vain yhden vastaajan mukaan riskejä arvioitiin tulostavoitteiden ollessa vielä luonnostilassa. Riskienhallinnan näkökulmaa toivottiin vahvemmin mukaan STOM-verkostoon sekä SUSE-ryhmään (ministeriön epävirallinen suunnittelun ja seurannan työryhmä). Lisäksi riskiraportointi ehdotettiin tuotavaksi nykyistä paremmin osaksi STOM:ia. Yhdessä vastauksessa pohdittiin, tehdäänkö riskienhallintaa oikeanlaisilla prosesseilla. Lisäksi todettiin, että riskienhallintaan voisi panostaa lisää ja huomioida sen aina kehittämistyön alkuvaiheessa. Yksi vastaajista piti riskienhallintaprosessia selkeänä.

Sanotaanko niin että ne ei tule automaattisesti itselle arjessa esille, vaan ne tulee näiden prosessien kautta. (Haastateltava 3)

Se [haaste] on sen prosessin tietynlainen etäisyys, että kyllähän se pitäisi olla luonnollisena osana kaikkia strategisia päätöksiä. (Haastateltava 1)

Pitäisi saada näihin meidän keskeisiin prosesseihin riskienhallinta tavalla tai toisella vielä vahvemmin esiin. (Haastateltava 5)

Miten sen [riskienhallinnan] saisi sidottua näihin muihin prosesseihin. (Haastateltava 3)

Järjestelmä/raportointi sai 18 mainintaa. Sisäministeriön riskiraportointi tapahtuu riskienhallintajärjestelmä Granitessa, jonka käyttö koettiin monin paikoin irralliseksi lisätehtäväksi ja arjesta erilliseksi. Muutaman vastaajan mukaan erillisuus aiheuttaa sen, että raportointia ei muisteta, vaikka riskejä koetaan hallittavan. Riskiraportoinnin todettiin muutamissa tapauksissa jäävän vajaaksi ja se nähtiin irrallisena arjen riskienhallintatyöstä. Järjestelmän ei nähty korreloivan todellisen tilanteen kanssa. Sen avulla tehtävää riskiraportointia pidettiin liian muodollisena, ja työkalun käytettävyys sai osakseen kritiikkiä. Raportoinnin toivottiin olevan osa arkea ja helposti jokapäiväiseen työhön liitettävää. Yksi vastaajista totesi, että järjestelmän käyttökoulutusta voisi lisätä ja toinen, että raportointi pitäisi saada tuotua paremmin osaksi STOM-prosessia. Lisäksi pohdittiin, miten arkityön yhteydessä tehtävä riskienhallinta tulisi näkyväksi. Riskienhallinnan seuranta koettiin yhdellä osastolla kohtuullisen raskaaksi ja todettiin, että prosessi ei saisi viedä itse asialta suurta osaa. Riskienhallintatoimia ei myöskään välttämättä osata yhdistää käsitteellisesti riskienhallinnaksi, ja näin kirjaukset järjestelmään jäävät tekemättä.

Granite on tavallaan irti arjesta. (Haastateltava 3)

Struktuuri on olemassa mutta riskien seuranta [järjestelmässä] takkuu tässä vaiheessa. (Haastateltava 7)

Tavallaan se päivittämispuoli ja raportointipuoli jää tekemättä. (Haastateltava 7)

Irrallisuuden, arjen työn sekä yhteistyön teemoihin tuli kaikkiin 13 mainintaa. Riskienhallinta prosessina sekä järjestelmä ja raportointi koettiin arjesta irrallisena. Riskienhallinnan koettiin yhden vastaajan mukaan olevan etäällä päätöksenteosta. Vastauksissa todettiin, että riskienhallinnan tulisi olla aina yksi elementti strategisia päätöksiä tehtäessä ja luonnollinen osa kaikkea päätöksentekoa. Riskienhallinta voidaan kokea etäisenä, ja se tulisi saada vahvemmin keskeisiin prosesseihin, kuten strategiatyöhön, tulosohtausprosessiin, tulostavoitteiden laadintaan sekä osaksi päivittäistä työtä. Kahden vastaajan mukaan riskienhallinta nähdään erillisenä asiantuntijan vastuualueena, eikä sitä arjessa aktiivisesti välttämättä muisteta. Kaksi vastaajista kertoi osastoillaan tukeuduttavan ministeriön muodolliseen riskienhallintaprosessiin, mutta tällä ei tarkoitettu riskejä arvioitavan osastolähtöisesti prosessin mukaisesti, vaan pikemminkin kommentit tarkoittivat sitä, että riskejä arvioidaan silloin, kun sitä ylhäältä ohjatusti pyydetään. Tämä kertoo riskienhallinnan irrallisuudesta.

Riskienhallinta pitäisi saada keskeisiin prosesseihin vahvemmin esiin. (Haastateltava 5)

Riskienhallinnan tulisi olla luonnollinen osa kaikkea päätöksentekoa. Nyt se on jossain määrin etäinen. (Haastateltava 1)

Miten riskienhallinnan saisi sidottua muihin prosesseihin siten, että ne keskustelisivat keskenään. (Haastateltava 3)

Riskienhallinnan ei koettu olevan luonnollinen osa toimintaa tai mukana arjessa. Lisäksi todettiin, että kytkeminen päivittäistoimeen on ehkä vielä kesken. Haasteeksi mainittiin myös se, että arjessa tehtävää työtä ei välttämättä mielletä riskienhallintaan liittyväksi, vaikka se sitä olisi. Yhden vastauksen mukaan riskienhallintaa ei nähdä osana jokapäiväistä arkea, kun taas toisen mukaan riskienhallintatoimia tehdään osana normaalia toimintaa. Tämä saattaa selittyä käsityserolla. Riskienhallintaa ei välttämättä nähdä osana arkea, vaikka juuri niitä toimia, joita esimerkiksi riskien hallintakeinoissa on määritelty, tehdään ja edistetään jokapäiväisessä työssä

Se on tavallaan irti arjesta se kuvio ja prosessi. (Haastateltava 3)

Yhteistyön nähtiin olevan osa oppimista ja parantavan tiedonkulkua sekä avoimuutta. Esiin tuotiin tarve osastorajat ylittävälle yhteistyölle sekä säännönmukaiselle yhteiselle riskitarkastelulle, pohdinnalle ja keskustelulle, riskienhallintaklinikat yhteisen käsittelyn foorumina sekä riskienhallintaverkosto tai riskienhallintakummit, jotka toimisivat riskienhallinnan viestinviejinä ja -tuojina. Yhteistyöllä ja yhteisellä riskipohdinnalla ja -käsittelyllä tarkoitettiin paitsi erillistä riskienhallintatyöryhmää, myös osaston sisällä tehtävää yhteistyötä.

Resursseista ei ollut erillistä kysymystä, mutta resurssiliitännäisiä mainintoja tuli 12. Huomiot liittyivät sekä osastojen käytettävissä oleviin resursseihin että riskienhallinnasta vastaavan tahon resursseihin. Riskienhallinnan arveltiin yhden vastaajan mukaan vaativan ministeriössä nykyistä enemmän resursseja ja tiettyjen puutteiden arveltiin johtuvan pitkään vaivanneesta resurssipulasta. Myös osastoilla tehtävien riskienhallintatoimien katsottiin riippuvan jo valmiiksi niukoista resursseista ja kokonaisuuden jäävän ydintehtävien jalkoihin. Johdon tuen puute nähtiin muun muassa liian niukkoina riskienhallinnan resursseina. Vastauksista kävi ilmi, että riskienhallintaan käytettävä työaika tai resurssit eivät vastaa vaatimuksia eikä riskienhallinnan tärkeyttä välttämättä nähdä, jolloin siihen ei panosteta eikä sitä priorisoida. Riskienhallintaan on varmistettava riittävät voimavarat sekä tuki ja ohjaus. Riskienhallinnasta esitettiin tehtävän myös kirjaukset asianomaisten asiantuntijoiden henkilökohtaisiin tulostavoitteisiin. Turvallisuuspäällikön mukaan riskienhallinta saataisiin toiselle tasolle ja siinä voitaisiin olla toisella tavalla läsnä, jos käytettävissä olisi yksi henkilö, joka tekisi riskienhallintaa päätyönään. Lisäksi hankkeiden riskienhallinnan tilaa voitaisiin tällä henkilöresurssilla parantaa merkittävästi. Hankkeiden riskienhallinta nousi esiin myös yhdessä haastatteluvastauksessa.

Tietoisuus/systemaattisuus ja viestintä keräsivät molemmat yhdeksän mainintaa. Useassa kohtaa nousi esiin systemaattisuus, sen puute tai tarve. Riskienhallinta nähtiin osin tiedostamattomana ja jäsentymättömänä toimintana eikä sitä koettu kaikilta osin tehtävän systemaattisesti. Systemaattisuutta kaivattiin johdon tukeen, riskienhallinnan käyttämiseen johtamisen tukena, hankkeiden riskiarviointiin sekä riskienhallinnan huomioimiseen strategiaprosessissa. Kolmessa vastauksessa sivuttiin tarkistuslistaa tai kysymyspatteristoa, jonka avulla riskienhallintaa voisi tehdä systemaattisemmaksi ja strukturoidummaksi tilanteesta riippumatta.

Riskienhallinta johtamisen tukena voisi olla systemaattisempaa. (Haastateltava 8)

Viestinnän osalta toivottiin kohdennettua viestintää, yleistä muistuttelua riskienhallinnasta ja sen tärkeydestä, merkityksestä sekä kiinnostuksen herättämistä. Viestinnän toivottiin tekevän riskienhallintaa ymmärrettävämmäksi ja parantavan käytännönläheisyyttä. Viestinnän yhteyteen sopii myös riskienhallinnan merkityksen tai tärkeyden teema, mikä nousi esiin useissa vastauksissa. Vastauksissa todettiin, että riskienhallinta tulisi kokea tärkeäksi tai sen sanotaan olevan tärkeää, mutta siihen ei panosteta tai sitä ei priorisoida tai seurata aktiivisesti. Lisäksi toivottiin riskienhallinnan näkökulman esillä pitämistä erilaisissa yhteistyöverkostoissa. Päälliköt kokivat osaamisensa olevan riittävällä tasolla tehtävänsä edellyttämiin vaatimuksiin nähden, eivätkä he kaivanneet lisäkoulutusta tai viestintää. Yleisesti he toivoivat lisäohjeistusta työkalun käyttöön, yleistä muistuttamista riskienhallinnasta ja sen huomioimista sekä tietoisuuden kasvattamista. Vastauksissa esiintyi yleisesti jonkin verran epätietoisuutta ja epävarmuutta, eikä riskienhallintaa talon sisällä tai muissa organisaatioissa juuri tunneta, mikä

osoittaa, että tietoisuutta riskienhallinnasta ja avoimuutta tulisi lisätä esimerkiksi viestinnän ja yhteisen tekemisen avulla.

Osaamisen alle kertyi kuusi mainintaa. Asiantuntijatason osaamisessa esiintyi vaihtelua, mutta suuremmalla osalla osaaminen oli perustasolla tai melko kapeaa. Asiantuntijat kaipaivat lisätietoa ja koulutusta riskienhallinnan prosesseista ja menetelmistä sekä riskien yhteistä läpikäymistä. Osaamiseen liittyvät maininnat koskivat riskienhallinnan tarkoituksenmukaisuuden ymmärtämistä, riskienhallinnan verkkokurssia osana perehdytysmateriaalia, erilaisia säännönmukaisia infotilaisuuksia sekä erillistä riskienhallinnan koulutusta. Myös riskienhallintaprosessin todettiin vaativan lisäohjeistusta ja koulutusta.

Sen lisäksi että seurataan niin koko ajan pitäisi myöskin justeerata, kouluttaa ja muistuttaa siitä, että mitä tarkoitusta varten tätä [riskienhallinta]työtä tehdään. (Haastateltava 8)

Johtamista käsiteltiin pääosin aihetta sivuavien kysymysten yhteydessä, kun taas haasteista ja kehittämisehdotuksista suoraan kysyttäessä aihe ei juurikaan noussut esiin. Johtamiseen liittyviä teemoja olivat johtamisen prosessit, riskienhallinnan käyttäminen johtamisen tukena, johdon tuki riskienhallinnalle sekä riskien käsittely osastojen johtoryhmissä. Kaikilla osastoilla ei ole säännöllistä ja aktiivista riskienhallinnan tilan seurantaa, ja vain kolmella osastolla mainittiin osastopäällikön tai osaston johtoryhmän käsittelevän riskejä säännöllisesti. Johdon rooli koettiin merkittäväksi ja todettiin, että johdon tulisi olla sitoutunut riskienhallintaan ja priorisoida sitä. Kahdessa vastauksessa sanottiin riskienhallinnan olevan tärkeää, mutta sitä ei priorisoida tai siihen ei panosteta tarpeeksi.

Haastatteluvastausten perusteella riskienhallinta koettiin johtamisesta irralliseksi ja se tulisi saada paremmin osaksi johtamisen erilaisia prosesseja. Vastausten perusteella vaikuttaisi siltä, että ainakin riskienhallinnan systemaattinen käyttäminen johtamisen tukena on välttämättä toteutu käytännössä tai ole sillä tasolla kuin sen pitäisi olla eikä siinä käytetä ministeriön riskienhallintaprosessia tai -järjestelmää. Lisäksi nähtiin, että riskienhallinnan pitäisi olla aina yksi elementti strategiaa päätöksiä tehdessä ja että se tulisi saada vahvemmin keskeisiin prosesseihin, kuten esimerkiksi strategiatyöhön tai tulostavoitteiden laadintaan. Päälliköt totesivat puheenvuoroissaan, että strategiaa riskejä tulisi arvioida nykyistä useammin ja että riskienhallintaa käytetään johtamisen tukena, mutta sitä voitaisiin lisätä. Vain yhdellä osastolla riskienhallinnan todettiin olevan osa johtamista. Lisäksi nähtiin, että riskienhallinnan pitäisi olla aina yksi elementti strategiaa päätöksiä tehdessä. Johto koki tukevansa riskienhallintaa, mutta asiantuntijoille tuki ei aina välity. Tieto johdon riskienkäsittelystä ei välity asiantuntijoille tai sitä ei tehdä. Johdon tulisi myös pitää riskienhallintaa tärkeänä, viestiä siitä ja huolehtia riittävästä resursseista.

Haastatteluissa otettiin lisäksi esiin kaksi konkreettista tapausta, joista molemmilla on ollut suuri merkitys koko sisäministeriön henkilöstön arjen työskentelyyn. Toinen oli päätös siirtyä vuonna 2022 uuteen, koko valtioneuvoston käyttämään Valtti-työskentely-ympäristöön. Siirtymä aiheutti sisäministeriössä paljon keskustelua ja nousi päälliköiden haastatteluissa useamman kerran esiin riskienhallinnan näkökulmasta. Toisena esimerkkinä mainittiin niin ikään vuonna 2022 käynnistetty sisäministeriön kehittämistyö sekä sen pohjalta aloitettu tiimityön kehittäminen. Kummankaan esimerkkitapauksen osalta päälliköt eivät osanneet sanoa, oliko riskiarviointia tehty ja minkälaista jos oli, mutta molempien osalta riskiarvioinnin tekeminen olisi nähty tarpeelliseksi.

8 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Riskienhallinta on organisaation tukitehtävä, jonka tarkoituksena on auttaa organisaatiota saavuttamaan toiminnalle asetetut tavoitteet. Se auttaa tunnistamaan tavoitteiden saavuttamista uhkaavia epävarmuuksia sekä hallitsemaan niitä. Riskiarvioinnilla voidaan vaikuttaa esimerkiksi organisaation strategian muotoiluun, jos havaitaan strategisten tavoitteiden saavuttamista uhkaavia tekijöitä, joita ei voida riskienhallintakeinoilla ehkäistä tai pienentää. Tällaisessa tapauksessa strategiaa voidaan muokata. Tavoitteen saavuttamista tai toimintaa uhkaava riski voidaan päättää myös kantaa, mutta tällöinkin valinta on tietoinen eikä tapahdu vahingossa. Voisi sanoa, että riskien tiedostaminen ja tietoiset valinnat niihin suhtautumisessa ovat riskienhallinnan ydintä.

Vaikuttavaan ja tehokkaaseen riskienhallintaan kuuluu osana sen jatkuva kehittäminen (ISO 31000 2018, 13). Luvussa seitsemän esitetyjen riskienhallinnan haasteiden pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä siitä, mitä sisäministeriön riskienhallinnassa tulisi kehittää. Riskienhallinnan näkökulmaa eri prosesseissa sekä hanketyöskentelyssä tulisi vahvistaa ja riskienhallinta tulisi ottaa paremmin osaksi kaikkia ministeriön prosesseja, erityisesti johtamista ja strategiaa. Tämä korjaisi myös riskienhallinnan irrallisuutta. Myös riskienhallinnan vaikutusta sisäministeriön tulostavoitteisiin, niiden muotoiluun sekä tavoitteiden saavuttamiseen tulisi vahvistaa. Riskienhallinta tulisi viedä paremmin osaksi strategiaprosessia, ja sen merkitystä yleisesti ja roolia STOM-prosessissa tulisi kirkastaa. Myös arjen työ, asioiden valmistelu ja suunnittelu kaipaa riskienhallinnan näkökulmaa. Riskienhallinnan eri osa-alueiden systemaattisuutta tulisi lisätä ja riskienhallintaprosessia selkeyttää. Asiantuntijatasoisen riskienhallintaosaamista tulisi kehittää ja lisätä yhteistä keskustelua riskienhallinnan eri teemoista sekä riskien yhteistä läpikäymistä. Riskienhallinnan viestintää tulisi kohdentaa ja viestinnällä tulisi lisätä tietoisuutta riskienhallinnasta ja sen merkityksestä sekä lisätä avoimuutta. Riskiraportointia ja tietojärjestelmän käyttöä tulisi tehostaa. Riskienhallinta voisi olla systemaattisemmin johtamisen tukena ja näkyvämpänä osana johtamisen prosesseja. Myös johdon tuki voisi olla

vahvempaa ja näkyvämpää. Yhdenmukaisuutta sekä osastojen välisessä riskienhallinnassa että riskikäsityksessä tulisi parantaa.

Riskienhallinta vaatii onnistuakseen tiettyjä tekijöitä, jotka usein koetaan myös suurimmiksi haasteiksi. Alaluvussa 3.11 on tuotu esiin riskienhallinnan ja sen toimeenpanon yleisesti tunnistettuja haasteita. Näitä ovat muun muassa riskienhallinnan siiloutuminen, vastuukysymysten epäselvyys, ylimmän johdon tuen puute, riittämättömät resurssit, koetun arvon tai hyötyjen puute, riskienhallintaa tukematon organisaatiokulttuuri, osaamisen ja asiantuntemuksen puute sekä yhteisen riskikielen puute. Onnistuneen riskienhallinnan piirteitä esitellään alaluvussa 3.12. Onnistuakseen riskienhallinnan tulisi sisältyä johtamisen perusprosesseihin ja olla systemaattinen osa päätöksentekoprosessia. Johdon tulee olla sitoutunutta, mutta sitoutuneisuutta vaaditaan myös riskienhallintaan osallistuvilta työntekijöiltä. Riskeistä tulisi puhua yhteisellä kielellä, ja menettelytapojen tulisi olla riittävän yksinkertaisia ja vastuiden selkeitä. Myös dokumentaatio on olennainen ja tärkeä osa onnistunutta riskienhallintaa. Riskienhallinnalle on pystyttävä määrittelemään selkeät tavoitteet, roolit ja vastuut. Resurssien tulee olla riittävät sekä riskienhallinnan käytännön toteuttamiseen että kattavan riskienhallintatoiminnan kehittämiseen. Myös riskitietoinen kulttuuri vaikuttaa riskienhallinnan onnistumiseen. Alta ilmenevään taulukkoon 3 on koottu riskienhallinnan haasteiden ja onnistuneen riskienhallinnan piirteiden yhtymäkohtia.

Taulukko 3: Riskienhallinnan haasteiden ja onnistuneen riskienhallinnan yhtymäkohtia

Haaste	Onnistunut riskienhallinta
riskienhallintaa tukeva organisaatiokulttuuri	riskitietoinen kulttuuri
vastuukysymysten epäselvyys	selkeä vastuunjako
ylimmän johdon tuen puute	sitoutunut johto (sekä asiantuntijat), osa johtamisen prosesseja, systemaattinen osa päätöksentekoprosessia
riittämättömät resurssit	riittävä resursointi
koetun arvon ja hyötyjen puute	-
osaaminen	-
asiantuntemuksen puute	yksinkertaiset menettelytavat, dokumentaatio kunnossa
yhteisen riskikielen puute	yhteinen kieli

Tässä opinnäytetyössä riskikieli ja riskikulttuuri eivät saaneet suoria mainintoja. Nämä tulivat paikoin kuitenkin epäsuorasti esiin esimerkiksi toiveena riskienhallinnan tietoisuuden kasvatamisesta ja riskienhallinnan näkökulman ulottamisesta arjen työhön. Sen sijaan vastuukysymykset, johdon tuen puute, resursoinnin riittävyys, osaamisen kehittäminen sekä koetun arvon ja hyötyjen puute nousivat aineistosta selkeästi esiin.

Monet tässä opinnäytetyössä esiin nousseet haasteet ja kehittämiskohteet ovat limittäisiä ja vaikuttavat toisiinsa. Sama tilanne on esitettyjen kehittämisehdotusten osalta. Prosesseja kehittämällä voidaan kehittää riskienhallinnan integraatiota ja systemaattisuutta sekä vähentää riskienhallinnan irrallisuutta. Yhteisellä tekemisellä voidaan kasvattaa osaamista ja lisätä tietoisuutta sekä luoda yhteisymmärrystä. Tietoisuutta lisäämällä voidaan parantaa riskienhallinnan yhdenmukaisuutta ja vähentää sen irrallisuutta, ja tehostamalla järjestelmän käyttöä parannetaan samalla riskienhallinnan systemaattisuutta. Tässä työssä esitetyt kehittämisehdotukset yhdessä auttavat osaltaan kehittämään riskikulttuuria ja riskikulttuurin kehittäminen puolesta tuo riskienhallintaa lähemmäs päivittäistä työtä.

Haastatteluvastauksista esiin nousseiden pääasiallisten haasteiden ja kehittämiskohteiden sekä esiin nousseiden kehittämisehdotusten pohjalta on koottu kehittämisehdotuksia, jotka on jaoteltu kolmeen kategoriaan. Kategoriat ovat prosessit ja johtaminen, osaaminen ja viestintä sekä yhteistyö. Kategoriat käydään tarkemmin läpi seuraavissa alaluvuissa. Jokaisessa kategoriassa on kehittämisehdotuksia sekä toimenpide-ehdotuksia kehittämisehdotuksen toteuttamiseksi. Kehittämisehdotuksissa on kerätyn aineiston lisäksi hyödynnetty onnistuneen riskienhallinnan piirteitä (alaluku 3.12). Jokaisen alaluvun loppuun on koottu laatikko, josta käyvät ilmi kehittämisehdotukset, toimenpide-ehdotukset sekä alustava ajatus toteutuksen vastuusta.

8.1 Prosessit ja johtaminen

Ensimmäinen kehittämiskategoria vastaa prosesseja, irrallisuutta, resursseja ja johtamista käsitteleviin haasteisiin (taulukko 4). Riskienhallinnan näkökulman huomioimista suunnittelussa, asioiden valmistelussa kuten esimerkiksi tulostavoitteiden muotoilussa, päätöksenteossa sekä konsernistrategian valmistelussa olisi hyvä lisätä, jotta riskienhallinnan integroituminen prosesseihin ja paremmin osaksi toimintaa toteutuisi. Vuonna 2019 tehdyssä nykytilan kartoituksessa kriittiseksi ongelmaksi mainittiin, että riskitiedon käsittelyä ei ole integroitu osaksi strategista johtamista ja muuksi ongelmaksi muun muassa se, että riskienhallinta on irrallaan muusta toiminnasta ja johtamisesta (Riskienhallinta ja sen kehittäminen sisäministeriössä ja hallinnonalalla 2019). Riskienhallinnan integraatio osaksi organisaation johtamisjärjestelmiä sekä kaikkia toimintoja mainitaan onnistuneen riskienhallinnan piirteinä. Se myös osoittaa riskienhallinnan kypsyttä. (mm. Hopkin 2018, 293; Ilmonen ym. 2022, 61.)

Riskienhallinnan irrallisuudesta organisaation prosesseista sekä perustoiminnoista on kirjoitettu etenkin riskienhallinnan integrointia organisaation toimintaan koskevissa julkaisuissa. Riskienhallinnan irrallisuus arjesta ja prosesseista nousi esiin tässä työssä myös esimerkkien muodossa. Haastatteluissa tuotiin esiin kaksi konkreettista tapausta, joista molemmilla on suuri merkitys koko sisäministeriön henkilökunnan arjen työskentelyyn, mutta joista kumpaankaan ei oletettavasti ole tehty riskiarviointia. Epätietoisuus riskiarvioinnista näiden hankkeiden osalta antaa olettaa, että riskienhallinta ei ole vielä integroitunut osaksi sisäministeriön kaikkia toimia ja johtamista.

Juvonen ym. (2014, 15) ovat todenneet, että mitä paremmin riskienhallinta on integroitu organisaation toimintaan, sitä enemmän se tarjoaa tietoa päätöksenteon tueksi. Kirjallisuudessa on tuotu esiin, että riskienhallinnan integroiminen organisaation toimintoihin vaatii sen ottamista mukaan kaikkiin prosesseihin. Verbano & Venturini (2011) ovat todenneet, että strateginen riskienhallinta yhdistää strategisen suunnittelun prosessin ja riskienhallinnan. Strategista suunnittelua ei pidä pitää vain organisaation strategian laatimisena, vaan se on myös osa strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi tehtäviä suunnitelmia ja toimenpiteitä. Riskiarvioinnin paikka on suunnitelmien luonnosvaiheessa, jolloin suunnitelmia voidaan vielä tarvittaessa muokata. Sisäministeriössä strategisten tavoitteiden toteutumista käsitellään osastojen tulosopimuksissa, joita vasten myös strategisia riskejä arvioidaan. Sen sijaan itse strategian laadinnassa riskejä ei välttämättä ole arvioitu, ainakaan tietoisesti ja järjestelmällisesti.

Organisaation johto vastaa riskienhallinnasta sekä riskienhallinnan tehtävien ja vastuiden määrittämisestä (Juvonen ym. 2014, 61). Johdon tehtävä on myös varmistaa riittävät voimavarat tehtävien suorittamiseen. Aina kyse ei ole pelkästään lisärahoituksesta ja -henkilöistä, vaan kyseeseen voi tulla myös työn organisointi sekä priorisointi. Osastojen vastuuhenkilöiden tulisi pystyä tarkastelemaan osastojen riskienhallinnan tilaa säännöllisesti ja raportoimaan siitä johdolle, jotta johto voi ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin. Vastuuyksikössä tulisi olla käytettävissä riittävästi aikaa riskienhallintakokonaisuuden tarkastelulle, tilannekuvan muodostamiselle sekä riskienhallinnan ohjaukselle ja kehittämiselle. Riittävällä resursoinnilla voidaan parantaa myös riskienhallintanäkökulman läsnäoloa erilaisissa hankkeissa sekä riskienhallinnan tukea organisaatioissa ja hallinnonalalla.

Taulukko 4: Kehittämiskategoria 1. Prosessit ja johtaminen

1. Prosessit ja johtaminen		
Kehittämisehdotus	Toimenpide-ehdotus	Vastuu
Tuodaan riskiarviointi selvemmin osaksi ministeriön strategiaprocessia	<ul style="list-style-type: none"> arvioidaan strategiaa uhkaavat riskit strategian muotoiluvaiheessa ja aina strategiaa päivitettäessä 	HKO, KTY
Tuodaan riskienhallinta vahvemmin osaksi ministeriön kaikkia prosesseja	<ul style="list-style-type: none"> kirjataan riskiarviointi eri prosessikuvauksiin, vuosikelloihin ja/tai vastaaviin huolehditaan riskiarvioinnin toteuttamisesta laaditaan tarkistuslista riskienhallinnan tueksi 	HKO, KTY
Vahvistetaan riskienhallinnan näkökulmaa tulosohjauksessa	<ul style="list-style-type: none"> riskienhallinnan asiantuntijan osallistuminen STOM-verkoston ja SUSE-ryhmän kokouksiin tarvittaessa riskienhallinnan vastuuyksikön jäsenten informoiminen riskienhallinnan kysymysten huomioimisesta kyseisissä kokoonpanoissa, erilliskokoukset tarvittaessa 	KTY, HKO
Tuodaan riskien käsittely säännöllisesti osaksi osastojen johtoryhmän kokouksia	<ul style="list-style-type: none"> kirjataan osastojen ja johtoryhmien vuosikelloihin tai vastaaviin riskienhallinta-asioiden käsittely säännöllisesti, esimerkiksi neljä kertaa vuodessa tai kaksi kertaa vuodessa sekä merkittävien muutosten yhteydessä hyödynnetään riskien käsittelyssä osaston riskienhallinnan vastuuhenkilöä ja/tai riskienhallinnan vastuuyksikön asiantuntijaa 	Kaikki osastot
Riittävä resursointi	<ul style="list-style-type: none"> huolehditaan riittävästä henkilöressista riskienhallinnan ohjauksessa ja kehittämisessä huolehditaan, että riskienhallinnan vastuuhenkilöt voivat käyttää riittävästi työaika riskienhallintaan liittyvien tehtävien hoitamiseen 	HKO, KTY Kaikki osastot

8.2 Osaaminen ja viestintä

Toinen kehittämiskategoria vastaa osaamista, arjen työtä, järjestelmää ja raportointia, tietoisuutta ja systemaattisuutta sekä viestintää koskeviin haasteisiin (taulukko 5). Osaava henkilöstö on organisaation onnistumisen avaintekijöitä. Osaaminen on myös kytköksissä organisaation strategiaan. Strategian valmistuttua tai sitä muotoillessa voidaan pohtia, millä osaamisella se saadaan toteutettua. (Tuomi & Sumkin 2012, strategian osat.) Organisaation ja henkilöstön kehittyminen ovat sidoksissa toisiinsa, ja henkilöstön kehittäminen kehittää samalla myös organisaatiota. Organisaation oppimisessa kannattaa huomioida muun muassa perehdytys, tiimityö, työskentely vaativissa projekteissa, mentorointi, verkostot sekä työkierto. (Kamensky 2015, kpl 4.7.)

Haastatteluvastausten perusteella osaamisen kehittämistä kaivataan erityisesti asiantuntijata-solla, sillä suurin osa vastaajista arvioi osaamisensa olevan perustasolla tai se saattoi liittyä vain sisäministeriössä tehtyyn strategiseen riskienhallintaan. Riskienhallinta vaikuttaa tuke-tuvan osassa taloa vahvasti vastuuasiantuntijoihin, mistä syystä asiantuntijoiden osaamisen kehittäminen on tärkeää. Osaamisen syventämiseksi kaivattiin erillistä riskienhallinnan koulu-tusta, lisätietoa riskienhallinnan prosesseista ja menetelmistä sekä ohjeistusta osastojen konkreettiseen riskienhallintatyöhön ja järjestelmän käyttöön. Lisäksi toivottiin muun muassa vertailua aikaisempiin vuosiin sekä muihin osastoihin.

Riskien raportointi järjestelmään, dokumentointi ja järjestelmän käyttö ylipäätään koettiin haasteelliseksi useammassa vastauksessa. Lisäksi esiin nousi muodollisen riskiarviointiproses-sin ulkopuolella tehdyt arviot, jotka eivät päädy järjestelmään. On toki positiivista, että ris-kejä ylipäänsä pohditaan, mutta jos niitä ei viedä järjestelmään, jää niiden arviointi helposti pintapuoliseksi eikä sitä tehdä systemaattisesti, kuten riskienhallintapolitiikka edellyttäisi. Tässä yhteydessä voisi viitata sanontaan ”Jos sitä ei ole dokumentoitu, sitä ei ole olemassa”. Dokumentoimatonta riskitietoa on mahdotonta esitellä johdolle riskienhallinnan ohjauksesta puhumattakaan. Ilman kattavaa kokonaisriskikuvaa on haasteellista määrittää tarvittavia hal-lintatoimenpiteitä. Vähintään kriittiseksi arvioidut riskit tulisi viedä järjestelmään, jotta ne saadaan systemaattisen riskienhallinnan piiriin. Järjestelmän kautta tehtävä raportointi aut-taa kokonaiskuvan muodostamisessa, asioiden eteenpäin viemisessä sekä koko riskienhallinnan ohjauksessa ja kehittämisessä. Riskilistaus ei ole riskienhallinnan päätavoite, vaan niiden hal-linta, mutta systemaattisuuden takaamiseksi järjestelmän käyttö on avainasemassa.

Organisaatiossa tulisi olla riskienhallinnan periaatteet sekä ohjeet, joissa kuvataan vastuut sekä riskien tunnistamisen, arvioinnin, käsittelyn sekä raportoinnin tavat. Myös henkilöstön perehdyttäminen riskienhallinnan periaatteisiin ja sen vaikutuksiin omaan työhön on tärkeää (Ilmonen ym. 2010, 68-69). Sisäministeriöstä puuttuu tarkentavat, käytännön tason

riskienhallintaohjeet, jotka olisi hyvä laatia. Tarpeeseen voisi tulla myös riskienhallinnan roolien ja vastuiden selkeyttäminen. Helposti voidaan ajatella, että riskienhallinta on sen vastuulla, joka vastaa sen ohjauksesta, kehittämisestä ja koordinaatiosta. Riskit täytyy kuitenkin hallita siellä, missä ne ilmenevät (Hopkin 2018, 287). Selkeyttä ja systemaattisuutta voisi lisätä myös riskienhallinnan toimien oma vuosikello, johon olisi tuotu kaikki tarvittavat riskiarviot sekä niiden esittelyt johdolle ja muille relevanteille tahoille.

Asioiden esillä pitämisessä ja viestinnässä korostettiin haastatteluissa kohdennettua viestintää. Viestintätilaisuudet ovat aina ainutlaatuisia, ja kohdentamista suositetaan myös viestinnän teoriassa. Vaikuttavan viestinnän tavoite voi olla vahvistava tai asenteita muuttava. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 34, 41-43.) Hyvä viestintä rakentuu oikeasta ja oikea-aikaisesta sanomasta oikeassa paikassa ja oikealle kohderyhmälle, oikeanlaisin vaikutuksin (Vierula 2015, 51). Riskienhallinnan teemaa on hyvä pitää säännöllisesti esillä ja perustella sen merkitystä riskienhallinnan juurruttamiseksi osaksi organisaatiokulttuuria.

Useissa vastauksissa tuotiin esiin, että riskienhallinta on tärkeää, mutta se jää muiden tehtävien jalkoihin tai että riskienhallinta tulisi kokea tärkeäksi ja ymmärtää, miksi se on tärkeää. Riskienhallinnan merkitystä tulisi tuoda paremmin esiin. Jos ei pohdita, mikä toimintaa tai tavoitteiden saavuttamista uhkaa, ei näihin uhkiin myöskään osata varautua tai toimia ennalta niiden poistamiseksi tai pienentämiseksi. Näin tavoitteiden saavuttamista uhkaavat tekijät pääsevät todennäköisemmin yllättämään. Tietoisuuden lisäämistä kaivattiin kiinnostuksen herättämiseksi sekä riskienhallinnan merkityksen ja tärkeyden esiintuomiseksi. Pälliköt totesivat, että riskienhallinta voisi olla enemmänkin esillä. Tulkitsin tämän siten, että pälliköt katsoivat, että heidän tulisi pitää riskienhallintaa enemmän esillä omilla puheenvuoroissaan.

Taulukko 5: Kehittämiskategoria 2. Osaaminen ja viestintä

2. Osaaminen ja viestintä		
Kehittämisehdotus	Toimenpide-ehdotus	Vastuu
Kehitetään riskienhallinnan osaamista	<ul style="list-style-type: none"> • riskienhallinnan verkkokurssi esimerkiksi perehdytyksen yhteyteen • riskienhallintatyökalun käyttökoulutus <ul style="list-style-type: none"> ○ yleinen, järjestelmätoimittajan tarjoama koulutus ○ vierihoitotyyppinen, sisäministeriön työntekijöiden tarjoama koulutus 	HKO, KTY
Kehitetään riskienhallinnan ohjeistusta	<ul style="list-style-type: none"> • laaditaan riskienhallinnan tarkennettu prosessikuvaus 	KTY

	<ul style="list-style-type: none"> • laaditaan tarkennettu riskienhallintaohje sisäministeriölle sisältäen riskienhallinnan vastuut ja roolit 	
Lisätään tietoisuutta riskienhallinnasta	<ul style="list-style-type: none"> • järjestetään säännöllisiä aamukahvi- ja infotilaisuuksia riskienhallinnan teemoista ja kiinnostavista case-esimerkeistä • pidetään riskienhallintaa esillä ja muistutetaan toimenpiteistä • selkeytetään riskienhallinnan sekä raportoinnin merkitystä • kohdennetaan riskienhallintaan liittyvää viestintää 	KTY
Lisätään riskienhallinnan läsnäoloa	<ul style="list-style-type: none"> • osallistutaan enemmän hankkeiden riskienhallintaan • tarjotaan tukea osastojen riskienhallintaan 	KTY

8.3 Yhteistyö

Kolmannessa kategoriassa vastataan yhteisen tekemisen tarpeeseen (taulukko 6). Yhteistyötä voidaan tehdä monenlaisissa kokoonpanoissa, kuten tiimeissä, verkostoissa ja työryhmissä. Tiimeissä jäsenet ovat tasavertaisia, ja niissä korostuu yhteisvastuu tiimin toiminnasta ja sen tuloksista, vaikka tiimin jäsenillä on myös yksilölliset vastualueet. (Lehtinen 2013.) Verkostotyö on vastavuoroista, omaehtoisten toimijoiden välillä tapahtuvaa ja perustuu luottamukseen. Verkostotyön käsitelmäärityksen mukaan verkostotyössä on kyse omaehtoisten toimijoiden välisestä yhteistyöstä, jotka ovat vapaita päätöksentekijöitä ja valitsevat itse mihin verkostoihin osallistuvat ja millä tavalla. Verkostotyötä voidaan käyttää yhdessä oppimiseen. (Järvensivu 2019, 23, 118). Työryhmä on hierarkkinen ja toimii johtajavetoisesti. Työryhmän jäsenillä on henkilökohtainen vastualue. (Lehtinen 2013.) Työryhmä muodostetaan tiettyä tavoitetta tai tehtävää varten (Lindström & Kiviranta 1995, 10). Kamensky (2015) nosti esiin tiimityön sekä verkostojen merkityksen oppivan organisaation systematiikassa. Tiimityöskentelyllä voidaan parantaa tiedonkulkua, jakaa osaamista ja ammattitaitoa sekä muodostaa suuremmalla joukolla parempi kokonaiskäsitelmä työn keskiössä olevasta ilmiöstä. Saman periaatteen voisi arvella pätevän myös hyvin toimivan työryhmän työskentelyyn.

Johtoryhmien kokousagendat ovat usein täynnä asiaa, eikä riskienhallinta saa siellä aina tarvitsemaansa huomiota. Yhtenä ratkaisuna ongelmaan voisi toimia riskienhallinnan ohjausryhmä, jossa voidaan keskittyä pelkästään riskitiedon käsittelyyn. Tällaisessa ohjausryhmässä tulisi olla mukana ylin johto sekä riskienhallinnan vastuutahot. (Ilmonen ym. 2022, 57.) Sisäministeriön hallinnonalalle on asetettu riskienhallintatyöryhmä, mutta ryhmän toiminta on

ollut passiivista muutaman viime vuoden ajan. Työryhmä koostuu osastojen ja hallinnonalan virastojen riskienhallinnan vastuuhenkilöistä. Haastatteluvastauksissa korostettiin riskienhallintatyöryhmän roolia viestinviejänä ja -tuojana. Yhteistä, säännönmukaista riskien tarkastelua ehdotettiin tapana koota riskienhallinnan arviointiin liittyvää tietoa. Tämä voisi tapahtua luontevasti työryhmän kokouksissa. Työryhmässä voisi myös käsitellä tarkemmin erilaisia riskienhallinnan esimerkkitapauksia sekä käydä läpi aiempien vuosien tuloksia ja keskustella eri osastojen tavasta toteuttaa riskienhallintaa. Vastauksissa mainittiin riskienhallinnan vastuuhenkilöiden rooli riskienhallinnan asioiden esillä pitämisessä sekä osastoilla että päälliköiden suuntaan. Riskienhallinnan vastuuhenkilöiden kokoonpanoa voidaan tarkastella myös sisäministeriön viimeaikaisen kehittämisen näkökulmasta, jossa toimintaa on viety tiimilähtöiseksi. Riskienhallintatyöryhmän osalta voidaan pohtia, tulisiko kyseeseen työryhmän sijaan tiimi.

Taulukko 6: Kehittämiskategoria 3. Yhteistyö

3. Yhteistyö		
Kehittämisehdotus	Toimenpide-ehdotus	Vastuu
Tehostetaan yhteistyötä riskienhallinnassa	<ul style="list-style-type: none"> • asetetaan uudestaan riskienhallinnan yhteistyöryhmä tai perustetaan riskienhallintatiimi • muotoillaan asettamispäätökseen työryhmän tai tiimin toiminnan tavoitteet, kuten esimerkiksi <ul style="list-style-type: none"> ○ edistää avoimuutta ja jakaa tietoa ○ tunnistaa riskienhallintaa edellyttäviä hankkeita ○ korostetaan jäsenten roolia riskienhallinnan viestinviejänä ja -tuojana • suunnitellaan työryhmän tai tiimin työskentelyn runko 	KTY
Vahvistetaan riskienhallinnan vastuuhenkilöiden roolia osastojen riskienhallinnassa	<ul style="list-style-type: none"> • järjestetään säännöllisesti riskienhallintatyöryhmän tai -tiimin kokouksia • kehitetään jäsenten riskienhallinnan osaamista ja yhteistä ymmärrystä riskienhallinnasta keskustelemalla ja jakamalla tietoa 	KTY

8.4 Muut huomiot

Edellä esitettyjen kehittämis- ja toimenpide-ehdotusten lisäksi vastauksista nousi esiin muutamia muita yksittäisiä kehittämiskohteita, joihin olisi hyvä kiinnittää huomiota.

Riskienhallinnasta puhuttaessa on osattava erottaa ministeriön riskienhallinta laajemmasta, yhteiskunnallisten riskien hallinnasta, joista huolehtiminen on ministeriön ydintehtävä, mutta se ei ole sisäministeriön toimintaan liittyvää riskien hallintaa siinä mielessä, että se vaikuttaisi suoranaisesti ministeriön toimintaedellytyksiin tai tavoitteiden saavuttamiseen. Kahden haastatteluissa esiin nostetun esimerkin perusteella viimeaikaisissa kehittämishankkeissa ei välttämättä ole huomattu tehdä riskiarviointia. Tämä on hyvä tiedostaa ja huomioida asia jatkossa, samoin kuin sisäisen tarkastuksen arviointilausumassa (2022) todettu tarve arvioida erityisesti väärinkäytösriskejä huolellisemmin.

Yhteinen kieli on tärkeä ja olennainen yhteistyön väline sekä yksi onnistuneen riskienhallinnan tekijä (Ilmonen ym. 2022, 44-45.) Käytettyjen termien on hyvä olla täsmällisiä ja niiden merkityksestä on tärkeä sopia. Jos näin ei ole toimittu, voidaan samaa termiä käyttää eri merkityksissä jopa saman organisaation sisällä, mikä voi aiheuttaa väärinkäsityksiä. (Sanastokeskus 2023.) Nykyisin monet työryhmäraportit ja muut vastaavat julkaisut sisältävät sanaston, jossa selvennetään, mitä kyseisessä raportissa tai tutkimuksessa käytetyillä termillä tarkoitetaan. Sisäministeriön riskienhallintapolitiikan liitteessä 1. on määritelty riskienhallinnan keskeisiä käsitteitä. Digi- ja väestötietoviraston JUDO-hankkeen yhteydessä on toteutettu riskienhallinnan sanastotyö (Riskienhallintasanastoa digitaaliseen toimintaympäristöön 2022). Sanasto löytyy termipankista osoitteesta <https://sanastot.suomi.fi/>. Vaikka sanasto on tehty erityisesti digitaaliseen ympäristöön, soveltuu se suurelta osin yleisesti riskienhallinnan käyttöön. Näitä termejä olisi hyvä käydä yhteisesti läpi esimerkiksi riskienhallintatyöryhmän jäsenten kanssa.

Yhdessä vastauksessa todettiin, että riskienhallintajärjestelmään kirjatut strategiset riskit eivät liity oman osaston prosesseihin. Kyseessä voi olla väärinkäsitys ja yhteisen ymmärryksen puute. Mutta jos näin todella on, on havainto huolestuttava, sillä strategiset riskit on määritelty osastolla ja osaston tulostavoitteista käsin ja riskiarvioinnissa on pyydetty arvioimaan riskejä siitä näkökulmasta, millä voi olla vaikutusta osaston tulostavoitteiden saavuttamiseen.

Paitsi johdon tukea, riskienhallinta vaatii myös johtamista, aivan kuten sen kehittäminenkin. Kehittämiselle on hyvä asettaa tavoitteet ja tavoitteita tulee myös seurata. (Ilmonen ym. 2022, 57.) Tavoitetilana riskienhallinnan kehittämisessä voitaisiin pitää esimerkiksi riskienhallinnan kypsyystason nostamista seuraavalle tasolle. Tätä varten tulisi selvittää riskienhallinnan nykyinen kypsyystaso. Yhtenä riskienhallinnan kehittämisen tapana voidaan käyttää benchmarkkausta, vertailuarviointia, jonka avulla voidaan oppia muiden toimijoiden prosesseista ja kehittää omaa toimintaa (Tuominen 2005, 5). Vertailua voitaisiin tehdä esimerkiksi hallinnonalan virastoihin sekä muihin ministeriöihin.

9 Pohdinta

Tässä opinnäytetyössä haluttiin selvittää ja kuvata sisäministeriön riskienhallinnan nykytila, löytää riskienhallinnan haasteet ja kehittämiskohdat sekä tuottaa ehdotuksia sisäministeriön riskienhallinnan kehittämiseksi erityisesti strategisen riskienhallinnan näkökulmasta. Informantteina käytettiin osastojen ja erillisyyksiköiden päälliköitä, kansliapäällikköä, turvallisuuspäällikköä sekä riskienhallintatyöhön viimeisen kahden vuoden aikana osallistuneita asiantuntijoita ja riskienhallinnan vastuuhenkilöitä.

Työssä saatiin muodostettua kuva sisäministeriön riskienhallinnan nykytilasta. Riskienhallinnan kokonaisuudessa näkyvät riskienhallintaa ohjaavat asiakirjat, riskienhallinnan rakenne sekä kuvaus siitä, miten riskienhallintaa ministeriössä käytännössä tällä hetkellä toteutetaan. Aineistosta saatiin kerättyä näkemyksiä nykytilan lisäksi riskienhallinnan haasteista ja kehittämiskohdista. Havaintoja tuli lukuisia, mutta työssä pyrittiin nostamaan esiin merkittävimmät teemat eli ne, joiden ympärille kertyi eniten vastauksia. Haasteisiin vastaamiseksi ja sisäministeriön riskienhallinnan kehittämiseksi työssä tuotettiin kehittämissuhteita kolmessa kategoriassa. Mukaan otettujen kehittämissuhteiden katsottiin vastaavan tarkoituksenmukaisimmalla tavalla esiin nousseisiin haasteisiin ja niiden arvioitiin olevan toteutettavissa. Toikon ja Rantasen mukaan tutkimuksellinen kehittämistoiminta tavoittelee konkreettista muutosta ja tutkimus vastaa mitä- ja miksi -kysymysten lisäksi myös miten-kysymykseen. (Toikko & Rantanen 2009, 19-23). Työ tarjoaa vastauksen näihin kysymyksiin todeten perusteet, miksi sisäministeriön riskienhallinta kaipaa edelleen kehittämistä ja esittäen kehittämissuhteita sekä konkreettisia toimenpide-ehdotuksia kehittämisen edistämiseksi.

Organisaatio saa opinnäytetyöstä käyttöönsä valmiin toimenpidelistauksen, jota se voi hyödyntää riskienhallinnan kehittämistyössä sekä huomioita ja ajatuksia jatkokehittämiseen. Kehittämissuhteista nostaisin kärkeen riskienhallinnan integroimisen paremmin osaksi sisäministeriön prosesseja sekä riskienhallintatyöryhmän aktivoimisen ja sen jäsenten osaamisen kehittämisen. Näillä toimilla voitaisiin vaikuttaa ajan kanssa useisiin opinnäytetyössä esiin nousseisiin haasteisiin, kuten prosessin etäisyyteen ja irrallisuuteen sekä yhteiseen tekemiseen, kehittää yleistä riskitietoutta sekä vahvistaa riskienhallinnan asemaa ministeriössä. Riskienhallinnan integroiminen strategiaprosessiin kehittäisi ministeriön strategista riskienhallintaa. Lisäksi toimenpiteet hyvin todennäköisesti kehittäisivät ministeriön riskikulttuuria positiiviseen suuntaan. Toimenpide-ehdotukset ovat sellaisenaan geneerisiä ja yleistettävissä kaikkiin organisaatioihin, joissa painitaan samankaltaisten haasteiden parissa ja niistä voivat saada virikkeitä oman riskienhallinnan kehittämiseen muutkin organisaatiot. Työn tuloksia tullaan hyödyntämään tarkoituksenmukaisella tavalla myös meneillään olevassa sisäministeriön hallinnon alan riskienhallintapolitiikan päivitystyössä.

Työ sujui kuin tanssi kahdella vasemmalla jalalla ja opetti tekijäänsä runsaasti. Aineistonhankinnassa asiantuntijoiden haastattelu olisi voinut olla lomakekyselyä toimivampi tiedonhankintatapa, sillä haastatteluvastaukset olivat lomakevastauksia runsaampia ja informatiivisempia. Toisaalta useammilla haastatteluilla analyysivaihe olisi voinut muodostua aineiston paisuessa nykyistä huomattavasti kompleksisemmaksi ja viedä liian paljon aikaa. Haastatteluiden alussa haastateltaville tuotiin esiin, että haastattelu kohdistuu strategisten riskien hallintaan eli niihin, joilla voi olla vaikutusta osastojen ja ministeriön tulostavoitteiden saavuttamiseen. Tästä huolimatta haastatteluvastauksissa oli toisinaan epäselvää, liikutaanko yhteiskunnallisissa riskeissä, virastojen riskeissä vai ministeriön tavoitteiden saavuttamista uhkaavissa riskeissä, kuten tarkoitus oli. Tässä olisin haastattelijana voinut toisinaan olla johdattelevampi.

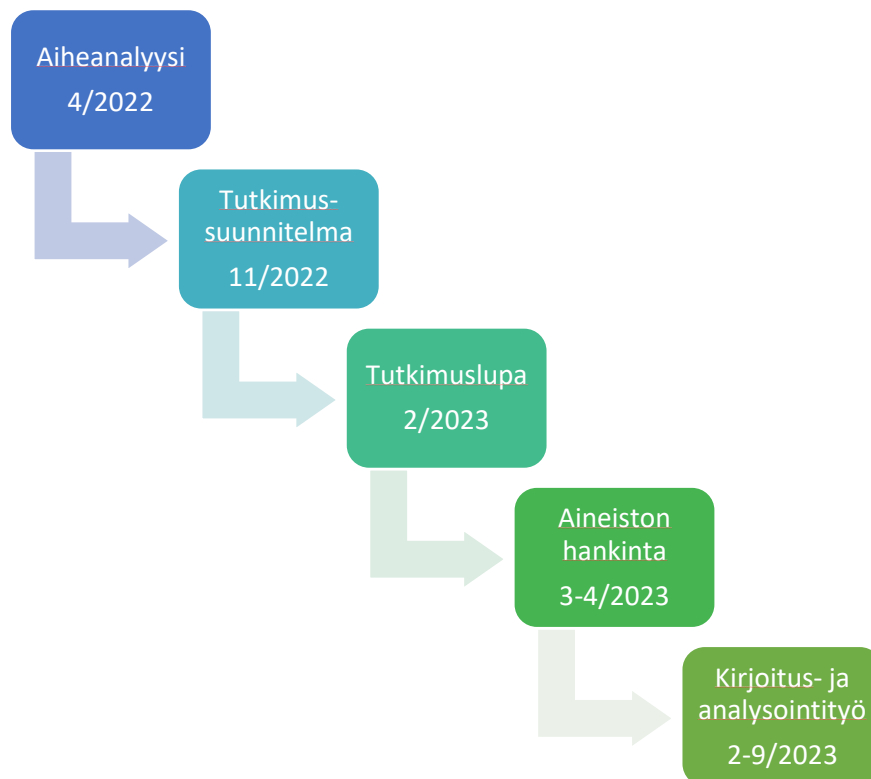
Hirsijärvi & Hurme (2000, 98) toteavat, että haastatteliija on haastattelua tehdessään ensisijaisesti ammattiroolissa. Lisäksi hänellä voi olla lisärooleja, jotka saattavat vaihtua haastattelun aikana. Tarkoitukseni oli esiintyä haastatteluissa ulkopuolisen tutkijan roolissa. Tämä osoittautui kuitenkin haasteelliseksi valinnaksi, koska olin samaan aikaan myös sisäministeriön virkamies, eikä tavoite kantanut edes ensimmäisen haastattelun loppuun. Monet haastatteluista muodostuivat hedelmällisiksi vuoropuheluiksi, mikä olisi todennäköisesti ulkopuolisen haastattelijan kanssa jäänyt tapahtumatta. Näin ollen haastatteluiden luonne hieman muuttui niiden edetessä. Haastattelijana olin vihreä, ja aiempi haastattelukokemus olisi voinut tuottaa täsmällisempiä vastauksia. Omaa neutraaliutta haastattelutilanteessa on myös hyvä pohdita.

Kehittämistä olisi voinut tutkia monella eri tasolla pureutumalla syvemmälle esimerkiksi riskikulttuurin tai riskiarvioinnin kehittämiseen. Tässä työssä pitäydyttiin kuitenkin ylätasolla riskienhallinnan kokonaisuuden kehittämisessä. Työn kehittämisosion olisi voinut myös toteuttaa erillisenä työpajana tai vastaavana yhteisöllisenä tilaisuutena. Aikaekonomisista syistä työssä päädyttiin kuitenkin keräämään kehittämisehdotuksia aineistonhankinnan yhteydessä, jolloin informantit saivat tuoda esiin omia näkemyksiään tarvittavasta kehityksestä ja ehdotuksesta kehittämistoimenpiteiksi omista lähtökohdistaan käsin. Erillisen työpajan järjestäminen ja kehittämisehdotusten yhteinen ideointi ja keskustelu olisivat todennäköisesti tuottaneet hieman erilaisen lopputuloksen ottamatta kantaa, olisiko lopputulos laadullisesti poikennut nykyisestä. Työpaja voidaan toteuttaa tulevaisuudessa esimerkiksi riskienhallinnan vastuuhenkilöiden kesken kehittämisehdotusten jatkojalostamiseksi ja uusien toimenpide-ehdotusten löytämiseksi. Tämä tukisi myös ajatusta riskienhallinnan jatkuvasta kehittämisestä.

Haastattelut osuivat hallitusohjelman laadinta- ja konsernistrategian uudistamisvaiheeseen. Pidän positiivisena, että tämä nostettiin haastatteluissa esiin ja nähtiin, että ajoitus auttaa pitämään riskinäkökulmaa esillä suurten strategisten linjausten sekä tulevien tulostavoitteiden valmistelussa. Osa työssä esitetyistä toimenpide-ehdotuksista on edennyt työn viimeistelyvaiheessa ja esimerkiksi keskustelut STOM-prosessiin ja suunnittelumääräykseen sisältyvästä

riskiarvioinnista ja niihin liittyvistä kirjauksista, strategiaan kohdistuvasta riskiarvioinnista ja hankeriskien hallinnan tehostamisesta ovat käynnissä.

Opinnäytetyöprosessi oli opettavainen mutta raskas. Prosessi (kuvio 7) käynnistyi keväällä 2022 opintojen yhteydessä edellytetyn aiheanalyysin muodossa. Tässä vaiheessa mahdollisia opinnäytetyöaiheita oli vielä kaksi. Aihe varmistui ja selkeytyi ajan kuluessa ja oman kiinnostuneisuuden pohjalta. Lopullisempi tutkimussuunnitelma muodostui laadullisten tutkimusmenetelmien kurssin harjoitustyönä syksyllä 2022. Teoriaan perehtyminen ja varsinainen kirjoitustyö alkoi tammi-helmikuussa 2023. Lomakekysely toteutettiin maaliskuussa 2023 ja haastattelut maaliskuun-huhtikuun aikana sekä yksi kesäkuussa. Aineiston pääasiallinen analyysi tehtiin toukokuussa ja sitä täydennettiin kesän aikana. Kirjoitusprosessi eteni taustalla tammikuusta 2023 lähtien. Opinnäytetyön ohjaajan kanssa järjestettiin alkupalaveri helmikuussa sekä ohjaustapaamiset kesä- ja elokuussa 2023. Työ esiteltiin opinnäytetyöseminaarissa 24.8.2023, jonka jälkeen siihen tehtiin vielä joitain täydennyksiä ja viilauksia seminaariosallistujalta ja ohjaajalta saatujen kommenttien sekä oman läpiluvun perusteella. Työ valmistui lokakuussa.



Kuvio 7: Opinnäytetyöprosessi

Työn aloittaminen venyi alkuperäisestä ja työvaiheet ottivat arvioitua enemmän aikaa. Kuukauden mittainen opintovapaa auttoi merkittävästi tulosten analysointi- ja raakatekstin kirjoitusvaiheissa, mutta hiominen olisi vaatinut vielä toisen kuukauden. Aloittamisen vaikeus sekä analyysiosuuden, kirjoittamisen ja viimeistelyn tekeminen päivätyön, perhe-elämän ja muun

elämän lomassa korvasienikaudesta suppilovahverokauden alkuun vaikutti prosessiin hidastavasti siten, että työ valmistui noin kolme kuukautta aiottua myöhemmin. Työtä tehdessä ja aineistoon perehtyessä katson osaamiseni erityisesti riskienhallinnan saralla syventyneen huomattavasti ja kuvan sisäministeriön riskienhallinnan kokonaisuudesta kirkastuneen. Prosessi syvensi osaamistani myös tutkimuksen tekemisessä ja kehittämistoiminnassa. Lisäksi työ auttoi hahmottamaan projektien kompastuskiviä, kuten liian tiukkaa aikataulutusta. Itsekuria olisi voinut harjoittaa enemmän, mutta toisaalta jatkuva istuminen vaati myös vastapainoa, ja tauot työn tekemisessä jalostivat ajattelua.

9.1 Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Laadullisessa tutkimuksessa validiteetista puhutaan enemmän kuin reliabiliteetista. Validiteetissa on kyse tutkimuksen uskottavuudesta ja vakuuttavuudesta, perusteellisuudesta sekä tulosten ja päätelmien oikeellisuudesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tutkimuksen luotettavuuden arviointi kuuluu hyvään tutkimuskäytäntöön. Puusan ja Juutin (2022, 167-174) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida uskottavuuden, luotettavuuden sekä eettisyyden näkökulmista. Lukija tulee vakuuttaa tutkimusten tuloksista, aineiston asianmukaisesta keräämisestä ja analysoinnista, perusteltujen lähestymistapojen ja menetelmien käyttämisestä sekä eettisten periaatteiden noudattamisesta.

Tutkimustyössä tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä ja tutkijan tulee huolehtia tarvittavista luvista ja suostumuksista sekä siitä, ettei tieteellinen toiminta vaaranna tutkijoiden tai tutkittavien terveyttä ja turvallisuutta (Hyvä tieteellinen käytäntö 2023). Sisäministeriöön toimitettiin tutkimuslupahakemus ennen aineiston keruun aloittamista. Hakemuksessa selvitettiin työn tavoite, tutkimusongelma, tutkimuskysymykset sekä tiedonkeruun menetelmät, määriteltiin, mitä aineistoja työn tekemiseksi organisaatiolta tarvitaan, selvitettiin henkilötietojen ja aineiston käsittelyn tavat sekä työn arvioitu aikataulu. Lisäksi hakemuksen liitteenä toimitettiin alustavat lomake- ja haastattelukysymykset sekä näiden saatteet. Aineiston keruu tapahtui informanttien suostumuksella ja heille selvitettiin, että anonymisoidut aineistot jäävät ministeriöön mahdollista myöhempää käyttöä varten.

Aineistoa kerättiin eri vastaajaryhmiltä (osasto- ja erillisyyksiköiden päälliköt, kansliapäällikkö, turvallisuuspäällikkö ja asiantuntijat). Haastattelukysymykset eri vastaajaryhmille laadittiin teoriaan perehtymisen jälkeen käyttäen apuna sisäministeriön riskienhallintapolitiikkaa. Sekä päälliköiden että asiantuntijoiden kysymykset käytettiin turvallisuuspäälliköllä katsottavana ennen niiden lähettämistä. Turvallisuuspäällikön haastattelusta päätettiin työn edetessä.

Kaikille haastatelluille sekä lomakekyselyn vastaanottajille toimitettiin etukäteen saatekirje (liitteet 1 ja 2), jossa selvitettiin työn tausta ja tarkoitus sekä tietojen käsittely ja luottamuksellisuus. Saatekirjeessä tuotiin esiin myös anonymisoitujen tietojen tallentaminen mahdollista myöhempää käyttöä varten. Lomakekyselyn vastauksissa ei kysytty nimeä, mutta

yhteystietojen vapaaehtoinen ilmoittaminen mahdollisiin jatkokysymyksiin vastaamiseksi oli mahdollista. Henkilötiedot poistettiin, kun vastaukset tuotiin kyselytyökalu Webropolista Exceliin niiden jatkokäsittelyä varten, jolloin vastausten yhdistäminen henkilötietoihin ei enää ollut mahdollista. Vastaukset poistettiin Webropolista työn valmistuttua.

Kaikki haastattelut tallennettiin haastateltavien luvalla. Arvio haastatteluajan riittävydestä osoittautui optimistiseksi, ja varattu aika ylitettiin viidessä haastattelussa yhdeksästä. Haastattelulle varatun ajan ollessa umpeutumassa haastateltavalta tiedusteltiin, onko hänellä mahdollisuutta jatkaa haastattelua tai voidaanko asiaan palata vielä myöhemmin. Haastattelun jatkaminen sopi kaikille haastateltaville. Tallenteet jäivät vain opinnäytetyön tekijän käyttöön suojatulle levyasemalle, ja ne poistettiin työn valmistuttua. Haastattelut litteroitiin, jonka jälkeen ne anonymisoitiin, eli niistä poistettiin kaikki vastaajan tunnistamisen mahdollistavat tiedot (viittaukset aikaisempiin työpaikkoihin, osaston nimi, henkilöiden nimet jne.). Tallenteita, litteroituja tekstejä ja kyselyvastauksia säilytettiin opinnäytetyön tekijän tietokoneella salasanan takana ja ne olivat vain tekijän käytettävissä. Litteroidut, anonymisoidut aineistot jäävät toimeksiantajalle mahdollista myöhempää sisäministeriön riskienhallinnan kehittämistyötä varten. Aineistoa ei ole tarkoitus käyttää tutkimusjulkaisujen tuottamiseen.

Haastatteluvastauksia yksinkertaistettiin, yksittäisten haastatteluiden vastaukset koottiin yhteen tiedostoon, ja koontiin yhdistettiin lopuksi myös lomakekyselyn vastaukset. Yhdistetyistä vastauksista hahmoteltiin esitettyjen kysymysten lisäksi uusia teemoja muun muassa erilaisten toistuvien termien avulla. Esitetyt haastattelukysymykset sekä uudet teemat muodostivat otsikoita, joiden alle vastaukset kerättiin edelleen yksinkertaistettuina. Lopulta vastaukset kerättiin Excel-taulukkoon teemojen mukaisille välilehdille ja siellä tarvittaessa eri otsikoiden alle. Taulukot mahdollistivat eri vastaustyyppien keräämisen yhteen sekä niiden kvantifioinnin ja auttoivat hahmottamaan vastausten välisiä suhteita. Kerättyä tutkimusaineistoa hyödynnettiin työssä relevantein osin. Teksti käytettiin soveltuvin osin informanteilla tarkastettava ja mahdollisilla kommentaareilla ennen työn lopullista valmistumista. Tekstiosiota käytettiin työn edetessä katsottavana myös turvallisuuspäälliköllä.

9.2 Jatkotutkimusaiheet

Ministeriön osastoista kuudella on alaisuudessaan ohjattavia virastoja. Tässä opinnäytetyössä ja sen lomakekyselyssä sivuttiin myös virastojen riskienhallinnan ohjausta. Asiantuntijoilta kysyttiin, miten osasto ohjaa ohjaamansa viraston riskienhallintaa ja onko ohjattavalle virastolle asetettu ohjaavan osaston toimesta sisäministeriön riskienhallintapolitiikasta erillisiä riskiraportointivelvoitteita. Kolme vastaajista ilmoitti, että ohjattavalle virastolle ei ole asetettu lainkaan riskiraportointivelvoitteita ja viisi, että velvoitteita on asetettu jonkin verran. Kaksi vastaajaa totesi ohjauksen kulkevan muun tulosohjauksen kautta. Kaksi totesi, että virastojen riskienhallintaa ohjataan parhaan kyvyn mukaan tai sitten asiasta ei ollut tarkkaa

tietoa. Kahdessa vastauksessa nähtiin, että riskienhallinta on operatiivista toimintaa eikä sitä erikseen ohjata, tai että virasto on pääosin itse vastuussa, mutta jonkinasteista sparrailua harjoitetaan. Tässä kohtaa jäi epäselväksi, mistä riskienhallinnasta puhutaan. Osastojen virastoille antama riskienhallinnan ohjaus voisi toimia jatkokeskustelun tai -selvityksen aiheena. Keskusteluissa tulisi muistaa korostaa, että ministeriöllä on kiinnostus strategiseen riskienhallintaan ja strategian mukaisten tavoitteiden saavuttamiseen, ei niinkään käytännön riskienhallintatyöhön ja sen toteutuksen ohjaamiseen.

Jatkossa olisi mielenkiintoista nähdä tehtävän sisäministeriön riskienhallinnan kypsyysarviointi. Tulevaisuuden tavoitteeksi riskienhallinnan kehittämisessä voisi ottaa kypsyystason nostamisen seuraavalle tasolle, mihin tässäkin työssä esitetyt kehittämistoimenpiteet voivat tarjota työkaluja. Strategisen ennakkoinnin menetelmien hyödyntämistä sisäministeriön riskienhallinnassa olisi hyvä selvittää enemmän niin riskienhallinnan kuin myös mahdollisuuksien tunnistamisen ja hyödyntämisen näkökulmasta. Valtioneuvostotasaisen riskienhallinnan kehittämistä koskevassa loppuraportissa todetaan, että riskitarkastelussa tulisi huomioida myös riskien väliset suhteet. Tähän voidaan saada apua laadukkaasta ennakointityöstä. (Valtioneuvostotasaisen riskienhallinnan kehittäminen, työryhmän loppuraportti 2021, 37.) Näkisin ennakointimenetelmien hyödyntämisen hyväksi keinoksi esimerkiksi pidemmälle tähtäävän strategian ja sen riskiarvioinnin yhteydessä. Sisäministeriössä toimii strategisen ennakkoinnin tiimi, jonka kanssa yhteistyössä asiaa kannattaa edistää. Strategisen ennakkoinnin hyödyntämisestä turvallisuusriskien arvioinnissa on valmistumassa myös opinnäytetyö tämän syksyn aikana.

Tämän opinnäytetyön valmistumisen loppuvaiheessa julkaistiin valtionhallinnon riskienhallinnan käsikirja (Riskienhallinnan käsikirja valtionhallinnon toimijoille 2023). Käsikirja käsittää ministeriöiden ydintoiminnot, kuten toiminnan ja talouden suunnittelun ja seurannan, säädösvalmisteluprosessin sekä EU- ja kansainväliset suhteet. Kirja on hyvä käydä läpi peilaten siihen sisäministeriön riskienhallintaa ja katsoa, nouseeko sieltä esiin uusia aiheita, joita sisäministeriön riskienhallinnassa ja riskienhallinnan kehittämisessä voitaisiin hyödyntää. Kiinnostavaa on nähdä, saako riskienhallinta aiempaa suurempaa roolia uuden konsernistrategian laatimisessa ja kuinka riskit arvioidaan seuraavia tulostavoitteita vasten, kun sisäministeriössä siirytään osasto- ja erillisyksikkökohtaisista tulossopimuksista ensimmäistä kertaa koko ministeriön yhteiseen tulossopimukseen.

Lähteet

Painetut

Hopkin, P. 2018. Fundamentals of Risk Management. 5th edition. The Institute of Risk Management.

Kananen J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Tampere: Suomen Yliopistopaino.

Lindström K. & Kiviranta J. 1995. Työryhmät ja Tiimit. Tutkimusraportti 6. Työterveyslaitos, työministeriö. Helsinki: Hakapaino.

Ilmonen I., Kallio J., Koskinen J. & Rajamäki M. 2022. Johdan riskejä - käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Turenki: Hansaprint.

Sähköiset

Alasuutari P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. E-kirja. Tampere: Vastapaino.

Alawattegama KK. Enterprise risk management: Challenges and the strategies for success. International Journal of Research in Business and Social Science. 2022; 11(6): 110-115.

<https://www.proquest.com/central/docview/2723569425/fulltextPDF/A4F73DF7BC4D4531PQ/25?accountid=12003>

Achampong, F. K. 2010. Integrating Risk Management and Strategic Planning. Teoksessa Planning for higher education, 38(2). Viitattu 9.1.2023.

Asetus valtion talousarviosta 1243/1992. Viitattu 19.3.2023.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19921243>.

Bracci E., Tallaki M., Gobbo G., Papi L. 2021. Risk Management in the public sector: A structured literature review. The International Journal of Public Sector Management 34(2): 205-223. Viitattu 22.5.2023.

<https://www.proquest.com/central/docview/2534048635/5921739EC28A4A69PQ/1?accountid=12003>

Eduskunnan kirjelmä EK 43/2018 vp-K 19/2018 vp Valtiontalouden tarkastusviraston vuosikertomus eduskunnalle 2018. Viitattu 24.5.2023. https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/EduskunnanVastaus/Sivut/EK_43+2018.aspx.

Eskola J. & Suoranta J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. E-kirja. Tampere: Vastapaino.

Hardy K. & Runnels A. 2014. Enterprise Risk Management - a guide for government professionals. E-kirja. San Francisco: Jossey-Bass.

Hiltunen L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Graduryhmä. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 2.7.2023. http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf

Hirsjärvi S. & Hurme H. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Hyvä tieteellinen käytäntö. 2023. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 2.7.2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

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

Järvensivu T. 2019. Verkostojen johtaminen: opi ja etene yhdessä. E-kirja. Viitattu 31.5.2023. Helsinki: BoD - Books on Demand.

Kallinen T. & Kinnunen T. Etnografia. Teoksessa Vuori J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 4.5.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali>

Kamensky M. 2015. Menestyksen timantti. Helsinki. Alma Talent.

Lanne M., Heikkilä J. 2016. Uutta Riskien arviointiin! Tietopohjan merkitys ja uudistamisen keinot. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. Viitattu 22.7.2023. Tampere. Juvenes Print. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/9c597768-5c7c-4f29-9ff8-6460b1af6523/content>

Laine M., Bamberg J. & Jokinen P. 2008. Tapaustutkimuksen taito. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta. 906/2019. Viitattu 24.5.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190906>.

Laki valtion talousarviosta. 423/1988. Viitattu 19.3.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1988/19880423>.

Lehtinen E. 2013. Tiimi ja työryhmä - mitä niillä oikein tarkoitetaan? Blogikirjoitus. Viitattu 31.5.2023. <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2013/01/08/tiimityo-ja-ryhmatyo-mita-niilla-oi-kein-tarkoitetaan/>

Lohtaja-Ahonen S. & Kaihovirta-Rapo M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. E-kirja. Viitattu 31.5.2023. Helsinki: Alma Talent.

Maia I. R. D. & Chaves G. M. M. 2016. Integration of Risk Management into Strategic Planning: A New Comprehensive Approach. Society of Actuaries. Viitattu 9.1.2022, 2.4.2022. <https://www.soa.org/globalassets/assets/files/resources/essays-monographs/2016-erm-symposium/mono-2016-erm-maia-chaves.pdf>

Moshesh R., Niemann W. & Kotzé T. 2018. Enterprise risk management implementation challenges: a case study in a petrochemical supply chain. South African Journal of Industrial Engineering. 29(4):230. Viitattu 29.5.2023. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/enterprise-risk-management-implementation/docview/2163341068/se-2>.

Ohje riskienhallintaan. 2017. Valtiovarainministeriön julkaisuja 22/2017. Valtiovarainministeriö. Helsinki. Viitattu 16.5.2023. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80013/VM_22_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Opiskelijan digitaidot. 2023. Helsingin yliopisto. Viitattu 5.5.2023. <https://blogs.helsinki.fi/opiskelijan-digitaidot/>.

Partanen A. 2020. Riskienhallinnan kypsyydenarviointi case sisäministeriön hallinnonala. Opin- näytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 4.5.2023. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/355318/Riskienhallinnan%20kypsyydenarviointi%20case%20sis%c3%a4ministeri%c3%b6n%20hallinnonala.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Pennanen J. 2021. Esitysmateriaali: Valtionhallinnon riskienhallinta ja toimintojen jatkuvuus. <https://www.vtv.fi/app/uploads/2021/10/Jyrki-Pennanen-Valtionhallinnon-riskienhallinta-ja-toimintojen-jatkuvuus-SM-puheenvuoro.pdf>. Viitattu 23.5.2023.

Pierce E. M. & Goldstein J. 2018. ERM and strategic planning: a change in paradigm. Teoksessa International Journal of Disclosure and Governance; London 15(1), 51-59. Viitattu 9.1.2023.

Puusa A. & Juuti P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 4.5.2023.

Renault B. Y., Agumba J. N. & Balogun O. A. 2016. Drivers for and Obstacles to Enterprise Risk Management in Construction Firms: A Literature Review. Procedia Engineering 164:402-408. Viitattu 6.6.2023. https://www.researchgate.net/publication/311357548_Drivers_for_and_Obstacles_to_Enterprise_Risk_Management_in_Construction_Firms_A_Literature_Review

Riskienhallinnan järjestäminen. 2023. Valtiovarainministeriö. Viitattu 23.9.2023. https://vm.fi/documents/10623/307569/Riskienhallinnan_j%C3%A4rjest%C3%A4minen_tulostettava.pdf/0ab8d501-3510-41dc-9f34-80de503dbb62/Riskienhallinnan_j%C3%A4rjest%C3%A4minen_tulostettava.pdf?t=1491984330000

Riskienhallinnan käsikirja valtionhallinnon toimijoille. 2023. Valtiovarainministeriön julkaisuja - 2023:54. Helsinki. Viitattu 6.9.2023. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165087/VM_2023_54.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Riskienhallintasanastoa digitaaliseen toimintaympäristöön. 2022. VAHTI Hyvät Käytännöt -tutkimateriaali. Digi ja väestötietovirasto. Viitattu 4.8.2023. <https://dvv.fi/documents/16079645/110183105/VAHTI-riskienhallintasanasto+digitaaliseen+toimintaymp%C3%A4rist%C3%B6nC3%B6n.pdf/6d71d86f-c7bc-6683-9b36-c55d16d4c1f0/VAHTI-riskienhallintasanasto+digitaaliseen+toimintaymp%C3%A4rist%C3%B6nC3%B6n.pdf?t=1674484177085>

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 24.9.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Sanastokeskus 2023. Viitattu 1.7.2023. https://sanastokeskus.fi/tiedostot/kurssit/perehdytys_sanastotyohon.pdf?file=kurssit/perehdytys_sanastotyohon.pdf

Schein E. H. & Schein P. 2017. Organizational culture and leadership. E-kirja. New Jersey: John Wiley & Sons.

SFS-ISO 31000:2018. Riskienhallintastandardi. Viitattu 9.1.2023.

SFS-OPAS 73. 2011. Riskienhallinta. Sanasto. Suomen Standardisoimisliitto SFS. Viitattu 29.1.2023.

Sidorenko, A. 9.7.2017. Four steps to integrate risk management into strategic planning. Viitattu 9.1.2023. <https://continuitycentral.com/index.php/news/erm-news/2060-four-steps-to-integrate-risk-management-into-strategic-planning#:~:text=%20Four%20steps%20to%20integrate%20risk%20management%20into,risk%20analysis.%20The%20next%20step%20includes...%20More%20>

Sisäasiainministeriön työjärjestys 1078/2013. Muutossäädös 1456/2019. Viitattu 4.2.2023. <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20191456?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=1456%2F2019>

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan neuvottelukunnan riskienhallinnan jaoston jäsenten nimeäminen. 2022. VM033:00/2022. Valtiovarainministeriö. Helsinki. Viitattu 24.5.2023. https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/07b30f8c-f401-4497-9754-bf2251b8af77/3e267eed-da6b-40c3-8cb9-09340e1bcf35/ASETTAMISPAATOS_20220301130238.PDF

Sisäministeriö 2023a. Sisäministeriön johto ja organisaatio. www.intermin.fi. Viitattu 29.1.2023.

Sisäministeriö 2023b. Sisäministeriön hallinnonala. www.intermin.fi. Viitattu 29.1.2023.

Sisäministeriön kirjanpitoyksikön (KPY 200) taloussääntö 2022. Sisäministeriö. Helsinki.

Sisäministeriön kirjanpitoyksikön (KPY 200) tilinpäätös 2020. Sisäministeriön julkaisuja 2021:5. Helsinki. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162908/SM_2021_05.pdf

Stanton T. & Webster D. W. 2014. Managing Risk and Performance: A Guide for Government Decision Makers, edited by Thomas Stanton, and Douglas W. Webster. John Wiley & Sons. Viitattu 9.1.2023.

TEPA-termipankki. 2023. Erikoisalojen sanastojen ja sanakirjojen kokoelma. Sanastokeskus. Viitattu 4.2.2023. <https://termipankki.fi/tepa/fi/>

Toikko T. & Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. E-kirja. Tampere: University Press. Viitattu 10.8.2022. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tuomi L. & Sumkin T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. E-kirja. Viitattu 30.5.2023. Helsinki: Alma Talent.

Tuominen K. 2005. Benchmarking käytännössä: Itsearviointin työkirja. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Työturvallisuuslaki 738/2002. Viitattu 24.5.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2002/20020738>.

Valtionhallinnon riskienhallintapolitiikkamalli. 2017. Valtiovarain controller -toiminto. Valtiovarainministeriö. Helsinki. Viitattu 18.5.2023. <http://vm.fi/documents/10623/307569/Riskienhallintapolitiikkamalli.docx/bd6687cd-c4c4-4e79-87f8-a6db82d138b9>

Valtioneuvostotasaisen riskienhallinnan kehittäminen, työryhmän loppuraportti. 2021. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2021:28. Helsinki. Viitattu 17.5.2023. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163184/VM_2021_28.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vierula M. 2014. Suuri integraatiokirja. E-kirja. Viitattu 31.5.2023. Helsinki. Talentum.

Vuorinen T. 2013. Strategiakirja - 20 työkalua. E-kirja. Viitattu 29.5.2023. Helsinki: Alma Talent.

Zhao X., Hwang B-G. & Low S. P. 2015. Enterprise risk management in international construction firms: Drivers and hindrances. Engineering, Construction and Architectural Management. 22(3):347-366. Viitattu 29.5.2023. <https://doi.org/10.1108/ECAM-09-2014-0117>.

Julkaisemattomat

Juvonen T. 2022. Laadulliset tutkimusmenetelmät työelämän kehittämisessä. Luento 27.10.2022. Laurea-ammattikorkeakoulu. Espoo. Viitattu 29.10.2022.

Martikainen H. 2022. Kehittämisjohtajan haastattelu 9.2.2022. Sisäministeriö. Helsinki.

Männikkö T. 2022. Haastattelu 7.4.2022. Sisäministeriö. Helsinki.

Riskienhallinta ja sen kehittäminen sisäministeriössä ja hallinnonalalla 2019. SMDno-2019-1909. Sisäministeriö. Helsinki.

Santalahti K. 2022. Turvallisuuspäällikön haastattelu 10.2.2022. Sisäministeriö. Helsinki.

Santalahti K. 2023. Turvallisuuspäällikön haastattelu 29.3.2023. Sisäministeriö. Helsinki.

Sisäinen valvonta sisäministeriön hallinnonalalla. Määräys. SMDno-2019-2132. 20.1.2020. Sisäministeriö. Helsinki.

Sisäisen valvonnan arviointi, päivityskierros 2022. Sisäministeriö. Helsinki.

Sisäministeriön hallinnonalan riskienhallintapolitiikka, 26.11.2018, SMDno-2017-1613. Sisäministeriö. Helsinki.

Sisäministeriön hallinnonalan riskienhallintapolitiikka, liite 2. 26.11.2018, SMDno-2017-1613. Sisäministeriö. Helsinki.

Sisäasiainhallinnon riskienhallintatyöryhmän asettaminen, 31.10.2019. SMDno-2019-1554. Sisäministeriö. Helsinki.

Sisäministeriön turvallisuustoiminnan ja riskienhallinnan vuosikello. 2023. Sisäministeriö. Helsinki.

Virtaniemi S. 2022. Kehittämissuunnitelma sisäministeriön riskienhallinnan integroimiseksi ministeriön strategiseen ohjaukseen ja johtamiseen. Laurea-ammattikorkeakoulu. 23.4.2022.

Kuviot

Kuvio: 1 Riskienhallintaprosessi	9
Kuvio 2: Riskikategoriat.....	11
Kuvio 3: Kokonaisvaltainen riskienhallinta	13
Kuvio 4: LILAC-akronyymi	19
Kuvio 5: Hallinnonalan riskimalli	27
Kuvio 6: Lähteiden jakauma	33
Kuvio 7: Opinnäytetyöprosessi	63

Taulukot

Taulukko 1: Riskitietoisien kulttuurin kehittämisen osa-alueet	19
Taulukko 2: Sisäministeriön riskienhallinnan pääasialliset haasteet ja kehittämiskohdat	46
Taulukko 3: Riskienhallinnan haasteiden ja onnistuneen riskienhallinnan yhtymäkohtia	52
Taulukko 4: Kehittämiskategoria 1. Prosessit ja johtaminen.....	55
Taulukko 5: Kehittämiskategoria 2. Osaaminen ja viestintä	57
Taulukko 6: Kehittämiskategoria 3. Yhteistyö.....	59

Liitteet

Liite 1: Haastattelun saate	77
Liite 2: Haastattelukysymykset: osasto- ja erillisyksiköiden päälliköt	78
Liite 3: Haastattelukysymykset: kansliapäällikkö	79
Liite 4: Haastattelukysymykset: turvallisuuspäällikkö.....	80
Liite 5: Lomakekyselyn saate	81
Liite 6: Asiantuntijoiden lomakekyselyn kysymykset	82
Liite 7: Sisäasiainhallinnon tulosohtausmalli.....	83

Liite 1: Haastattelun saate



Hyvä osasto- tai erillisyksikön päällikkö

Teen opinnäytetyötä sisäministeriön riskienhallinnan kehittämisestä Laurea-ammattikorkeakouluun turvallisuusjohtaminen YAMK-opintoihini liittyen. Opinnäytetyön tavoitteena on muodostaa kuva sisäministeriön riskienhallinnan nykytilasta, löytää riskienhallinnan haasteet sekä selvittää, onko riskienhallinnalla vaikutusta sisäministeriön johtamiseen ja päätöksentekoon. Työssä on lisäksi tarkoitus tuottaa kehittämis ehdotuksia sisäministeriön riskienhallintatyön tehostamiseksi. Tutkimuksen pääpaino on strategisissa riskeissä.

Osana tutkimusta toteutetaan haastattelu osasto- ja erillisyksiköiden päälliköille sekä erillinen lomakekysely riskienhallintaan osallistuneille asiantuntijoille. Vastaamalla voit tuoda esiin sisäministeriön johdon näkemyksiä riskienhallinnasta ja auttaa riskienhallinnan kehittämisessä. Vastauksia käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja ne anonymisoidaan aineiston analysointia ja raportointia varten. Vastaajien henkilöllisyys ei tule esiin missään tutkimuksen tai sen julkaisun vaiheessa. Kyselyn alkuperäiset vastaukset hävitetään työn valmistuttua ja anonymisoidut vastaukset talletetaan sisäministeriön mahdollista myöhempää käyttöä varten.

Haastattelu toteutetaan Skypellä, joko TUVE- tai Valtti-ympäristössä ja sen kesto on noin 30 minuuttia.

Jokainen vastaus on työn onnistumisen kannalta tärkeä. Kiitän jo etukäteen saamistani vastauksista.

Ystävällisin terveisin,
Sanna Virtaniemi

Liite 2: Haastattelukysymykset: osasto- ja erillisyksiköiden päälliköt

1. Mikä on osaamisesi ja kosketuksesi riskienhallintaan nykyisessä tai aiemmassa työssä?
2. Miten osaston riskienhallintaa toteutetaan?
3. Käytetäänkö riskienhallintaa osaston johtamisen tukena? Miten?
4. Mihin seuraaviin riskienhallintapolitiikan mukaisiin tavoitteisiin koet osaston riskienhallinnalla olevan vaikutusta?
 - riskienhallinta tukee tavoitteiden saavuttamista ja toiminnan jatkuvuutta
 - riskienhallinta on olennainen osa johtamista
 - riskienhallinta on osa päätöksentekoa
5. Onko riskienhallinnalla ollut merkitystä tehtyihin päätöksiin? Minkälaista? Onko jotain konkreettisia esimerkkejä?
6. Onko riskienhallinta vaikuttanut osaston tulostavoitteisiin tai niiden saavuttamiseen? Miten?
7. Millä tavalla riskienhallinta on huomioitu sisäministeriön strategiaprozessissa?
8. Millä tavalla riskienhallinta on huomioitu sisäministeriön tulosohjauksessa?
9. Millä tavalla ministeriön johto tukee osaston riskienhallintatyötä?
10. Mitä näet riskienhallinnan haasteiksi tai kehittämiskohdiksi?
11. Kaipaisitko riskienhallintaan lisätietoa, ohjeistusta tai koulutusta, mitä?
12. Viestitäänkö riskienhallinnasta tarpeeksi? Minkälaista viestintää kaipaisit?

Liite 3: Haastattelukysymykset: kansliapäällikkö

1. Mikä on osaamisesi ja kosketuksesi riskienhallintaan nykyisessä tai aiemmassa työssä?
2. Käytetäänkö riskienhallintaa sisäministeriön johtamisen tukena? Miten?
3. Mihin koet sisäministeriön riskienhallinnalla olevan vaikutusta?
4. Miten koet seuraavien riskienhallintapolitiikan tavoitteiden toteutuvan sisäministeriössä?
 - riskienhallinta tukee tavoitteiden saavuttamista ja toiminnan jatkuvuutta
 - riskienhallinta on olennainen osa johtamista
 - riskienhallinta on osa päätöksentekoa
5. Huomioidaanko riskienhallintaa sisäministeriön strategiaprosessissa? Toisin sanoen, onko sisäministeriön strategian laadinnassa otettu huomioon sen toteuttamista uhkaavia riskejä?
6. Millä tavalla ministeriön johto tukee sisäministeriön riskienhallintatyötä?
7. Mitä näet riskienhallinnan haasteiksi tai kehittämiskohdiksi?
8. Mitä kaipaisit riskienhallinnan tueksi?

Liite 4: Haastattelukysymykset: turvallisuuspäällikkö

1. Kuvaile sisäministeriön riskienhallinnan kokonaisuutta.
2. Miten osastot toteuttavat riskienhallinnan toimia?
3. Mihin sisäministeriön riskienhallinnalla on mielestäsi vaikutusta?
4. Millä tavalla riskienhallintaa käytetään johtamisen tukena?
5. Onko riskienhallinta huomioitu sisäministeriön strategiaprosessissa?
6. Onko riskienhallinta huomioitu sisäministeriön tulosohjauksessa?
7. Millä tavalla yksikön tai ministeriön johto tukee riskienhallintatyötä?
8. Mitä näet riskienhallinnan haasteiksi tai kehittämiskohdiksi?
9. Miten kehittäisit sisäministeriön riskienhallintaa?

Liite 5: Lomakekyselyn saate



Hyvä vastaanottaja

Teen opinnäytetyötä sisäministeriön riskienhallinnan kehittämisestä Laurea-ammattikorkeakouluun turvallisuusjohtaminen YAMK -opintoihini liittyen. Opinnäytetyön tavoitteena on muodostaa kuva sisäministeriön riskienhallinnan nykytilasta, löytää riskienhallinnan haasteet sekä selvittää, onko riskienhallinnalla vaikutusta sisäministeriön johtamiseen ja päätöksentekoon. Työssä on lisäksi tarkoitus tuottaa kehittämis ehdotuksia sisäministeriön riskienhallintatyön tehostamiseksi. Tutkimuksen pääpaino on strategisissa riskeissä.

Osana tutkimusta toteutetaan kysely, johon toivoisin sinun vastaavan. Vastaamalla voit tuoda esiin näkemyksiäsi sisäministeriön riskienhallinnasta ja auttaa riskienhallinnan kehittämisessä. Vastauksia käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja ne anonymisoidaan aineiston analysointia ja raportointia varten. Vastaajien henkilöllisyys ei tule esiin missään tutkimuksen tai sen julkaisun vaiheessa. Kyselyn alkuperäiset vastaukset hävitetään työn valmistuttua ja anonymisoidut vastaukset talletetaan sisäministeriön mahdollista myöhempää käyttöä varten.

Pyydän ystävällisesti vastaamaan kyselyyn **perjantaihin 31.3.2023 mennessä** alta ilmenevästä linkistä. Vastaamisesta muistutetaan kaksi kertaa, kerran kyselyn puolivälissä ja toisen kerran vähän ennen vastausajan umpeutumista.

Jokainen vastaus on työn onnistumisen kannalta tärkeä. Toivon positiivista suhtautumista kyselyyn ja kiitän jo etukäteen saamistani vastauksista.

Ystävällisin terveisin,
Sanna Virtaniemi

Liite 6. Asiantuntijoiden lomakekyselyn kysymykset

1. osasto
2. aikaisempi kokemus tai osaaminen riskienhallinnasta
3. Kuinka monta kertaa olet osallistut osastosi riskienhallintatyöhön edeltävän vuoden aikana? (riskienarviointi, kirjaaminen Graniteen, hallintakeinojen määrittely ja toteutus)
4. Miten riskienhallinta osastolla on järjestetty
5. Tunnistatko, miten riskienhallintaa muilla osastoilla tai erillisyksiköissä tehdään tai onko osastollasi tai erillisyksikössä tehty vertailua tai vaihdettu kokemuksia muiden organisaatioiden riskienhallinnasta?
6. Onko osaston riskienhallinta oma-aloitteista? K/E
7. Onko osaston riskienhallintatyöllä mielestäsi vaikutusta seuraaviin riskienhallintapolitiikan mukaisiin tavoitteisiin?
 - riskienhallinta tukee tavoitteiden saavuttamista ja toiminnan jatkuvuutta K/E
 - riskienhallinta on olennainen osa johtamista K/E
 - riskienhallinta on osa päätöksentekoa K/E
 - riskienhallinta on järjestelmällistä, jäseneltyä ja ajantasaista K/E
 - riskienhallinta on avointa, kattavaa ja se perustuu parhaaseen saatavilla olevaan tietoon K/E
 - riskienhallinta on muutoksiin reagoivaa ja jatkuvaa kehittämistä K/E
 - riskienhallinta toteutetaan organisaation tarpeiden mukaan K/E
 - riskienhallinta kattaa myös yhteistyökumppaneiden toiminnan K/E
8. Koetko, että riskienhallinnalla on merkitystä osastolla tehtyihin päätöksiin? K/E
9. Miten riskienhallinnan kytkeminen osaksi STOM-prosessia vaikutti osastosi riskienarviointiin?
10. Miten kuvailisit riskienhallinnan haasteita tai kehittämiskohteita?
11. Onko osastolla ohjattavia virastoja? K/E
 - Jos ei, siirrytään kohtaan 14.
 - Jos kyllä
12. Miten osasto ohjaa viraston riskienhallintaa?
13. Onko osasto asettanut ohjattavalle virastolle riskiraportointivelvoitteita?
14. Millä tavalla osaston johto tukee osaston riskienhallintatyötä?
15. Millä tavalla ministeriön johto tukee osaston riskienhallintatyötä?
16. Löydätkö riskienhallinnasta riittävästi tietoa? K/E
17. Kaipaisitko riskienhallintaan lisätietoa, ohjeistusta tai koulutusta? K/E
18. Jos vastasit kyllä, mitä kaipaisit?
19. Viestitäänkö riskienhallinnasta tarpeeksi? K/E
20. Jos vastasit ei, minkälaista viestintää kaipaisit?
21. Vapaa sana sekä mahdolliset kommentit aiempiin kysymyksiin liittyen

Liite 7. Sisäasiainhallinnon tulosohjausmalli

STOM – vuosikello 2021

