



TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Riskienhallinta ja kestävä kehitys

Ekologinen, taloudellinen ja sosiaalinen kestävyys
riskienhallinnassa
osana ISO-standardien toteutusta ja seurantaa

Ulla Saari
17.10.2018

Aiheet

- Riskienhallinta ISO-standardeissa
- Riskien ja mahdollisuuksien käsittely ISO 9001:2015 mukaan
- ISO 31000 Riskienhallinta –standardi
- ISO 14001 Ympäristöjärjestelmät –standardi
- Laadunhallinnan periaatteet ISO 9001 –standardissa
- Hallittujen riskien hallinta
- Riskien käsittely ja mahdollisuuksien hyödyntäminen
- Harjoitustehtävä – Innovoinnin ja riskin huomiointi yritysstrategiassa
- Kyselytutkimus

KAHVITAUKO

- Kyselytutkimuksen taustaa
- Riskienhallinnan suunnittelu
- Riskienhallinta ohjeet - SFS-ISO 31000:2018
- Vaikuttavan riskienhallinnan periaatteet, puitteet ja prosessi
- Viestintä- ja tiedonvaihto
- Riskikriteerit ja riskianalyysi
- Riskinkäsittelytapojen valinta
- Prosessimainen ajattelu
- Tuotteiden ja palveluiden suunnittelu ja kehittäminen
- Toimittajien hallinta – strategista ostotoimintaa
- Ulkoistettujen prosessien ohjaus
- Ulkoisesti tuotettujen tuotteiden ohjaus
- Tiivistettynä: riskiperusteinen ajattelu



Riskienhallinta ISO-standardien mukaisesti

ISO 9001 Laatu järjestelmät -standardissa

- Riskin käsite on aina ollut epäsuorasti mukana.
- Uusimmassa ISO 9001:2015 revisiossa se on näkyvämminkin esillä ja kattaa koko laatu järjestelmän kattavasti
- Riskienhallinnan yhteydessä korostetaan riskiperusteista ajattelua.

ISO 31000 Riskienhallinta -standardi

- Uusittu helmikuussa 2018, suomeksi SFS-ISO 31000:2018 maaliskuussa.
- Auttaa organisaatioita luomaan riskienhallinnan puitteet, joiden avulla voidaan tehokkaasti tunnistaa, arvioida ja käsitellä riskien vaikutusta organisaation tavoitteiden saavuttamiseen.



Riskiperusteinen ajattelu

- Standardissa vaaditaan organisaatiota ymmärtämään toimintaympäristöään ja määrittelemään riskit laadunhallintajärjestelmän suunnittelun perustaksi.
- Soveltamista suunnitteluun ja laadunhallintajärjestelmän prosessien toteuttamiseen.
- Tärkeintä on toimia ongelmia ehkäisevästi.
- Ehkäisevien toimenpiteiden periaate näkyy siinä, että laadunhallintajärjestelmää koskevien vaatimusten muotoilussa noudatetaan riskiperusteista ajattelua.



Mitä hyötyä on ISO 9001 käyttöönotosta?

Standardissa korostuvat:

- Jatkuva parantaminen kaikkialla organisaatiossa
- Asiakastyytyväisyys – sekä sisäisten että ulkoisten asiakkaiden
- On nyt paremmin linjassa Ympäristöjärjestelmä -standardin ISO 14001 kanssa.

Standardin käyttöön ottaneet yritykset hyötyvät seuraavilla tavoilla:

- Parempi tuottavuus ja suorituskyky
- Kasvanut markkinaosuus
- Parantunut asiakastyytyväisyys
- Pienentyneet käyttökustannukset
- Vähemmän jätettä ja turhia toimintoja



Riskien ja mahdollisuuksien käsittely

ISO 9001:2015 mukaan

Laadunhallintajärjestelmää suunnitellessa yrityksen on huomioitava:

- sen sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö
- sidosryhmien tarpeet ja odotukset
- määritettävä riskit ja mahdollisuudet

Näin voidaan:

- a) taata, että laadunhallintajärjestelmä voi saavuttaa halutut tulokset,
- b) vahvistaa toivottavia vaikutuksia,
- c) estää tai vähentää ei-toivottuja vaikutuksia ja
- d) saada aikaan parannuksia.

Toimenpiteet, joilla riskejä ja mahdollisuuksia käsitellään, sovitettava sen mukaan, millainen vaikutus niillä saattaa olla tuotteiden ja palvelujen vaatimustenmukaisuuteen.



ISO 31000 Riskienhallinta -standardi

- Tavoitte: luoda organisaatioon **riskienhallinnan kulttuuri, jossa henkilöstö ja sidosryhmät tiedostavat riskien seurannan ja hallinnan tärkeyden.**
- Auttaa ymmärtämään sekä riskien positiiviset mahdollisuudet että negatiiviset seuraukset.
- Mahdollistaa parempaan riskitietoon perustuvan päätöksenteon yrityksen tavoitteiden saavuttamisen ja riskien käsittelyn osalta.
- Hyödyllinen hyvän hallintotavan ja paremman suorituskyvyn kehittämisessä.
- Pohjautuu keskeisiin riskienhallinnan periaatteisiin.
- Jokainen organisaatio voi soveltaa periaatteita omaan toimintaansa soveltaen.
- Standardia voivat käyttää kaikki organisaatiot toimialasta, koosta ja sijaintipaikastaan riippumatta.
- Soveltuu erityyppisten riskien käsittelyyn.
- Tarkoitettu kaikille, jotka ovat tekemisissä riskien ja niihin liittyvän päätöksenteon kanssa.
- Ei käytetä sertifiointin perustana.



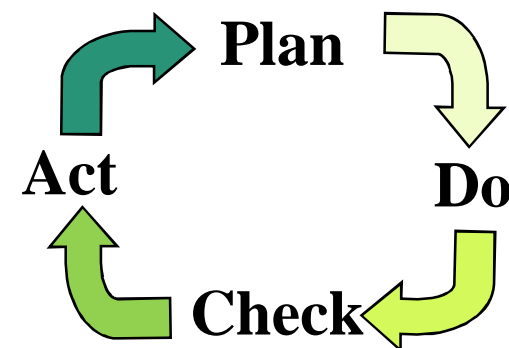
ISO 14001 Ympäristöjärjestelmät -standardi

- **Tasapainon löytäminen ympäristön, yhteiskunnan ja talouden välille** on tärkeää, jotta nykyhetken tarpeet voidaan tyydyttää viemättä tulevilta sukupolvilta mahdollisuutta tyydyttää tarpeensa.
- Kestävä kehitys: tavoite, joka saavutetaan tasapainottamalla kestävyiden kolme tekijää.
- Kestävään kehitykseen, läpinäkyvyyteen ja vastuunalaisuuteen kohdistuvat yhteiskunnalliset odotukset ovat kasvaneet.
- Taustalla:
 - lainsäädännön tiukkeneminen,
 - saastumisen aiheuttama ympäristön kuormittumisen kasvu,
 - resurssien tehoton käyttö,
 - vääränlainen jätteiden käsittely,
 - ilmastonmuutos,
 - ekosysteemien heikkeneminen biodiversiteetin katoaminen.
- Yritys voi ottaa järjestelmällisen lähestymistavan ympäristöasioiden hallintaan ottamalla käyttöönsä ympäristöjärjestelmän, jolla voidaan tukea kestävä kehitystä ympäristön osalta.



ISO 14001 Ympäristöjärjestelmät -standardi

- Ympäristöjärjestelmässä noudatetaan **PDCA**-mallia yhtä lailla kuin ISO9001-standardissa.
- PDCA-malli on iteratiivinen prosessi.
- Jatkuva parantaminen on tavoitteena.
- PDCA-mallin osa-alueet:
 - **Suunnittele**: aseta ympäristötavoitteet ja luo prosessit, jotka tarvitaan yrityksen ympäristö-polittisten tavoitteiden ja tulosten saavuttamisessa.
 - **Toteuta**: toteuta prosessit.
 - **Arvioi**: seuraa ja mittaa prosesseja sekä raportoi tuloksista.
 - **Toimi**: paranna jatkuvasti toimintaa.



ISO 14001: Ympäristöjärjestelmän tarkoitus

- Viitekehys auttaa löytämään keinot, joilla ympäristönsuojeluun ja muuttuviin ympäristöolosuhteisiin tulisi reagoida.
- Tavoitteena on tasapainon säilyttäminen yhteiskunnan ja talouteen liittyvien tarpeiden kanssa.
- **Ympäristöjärjestelmä auttaa ylintä johtoa saamaan tietoa, joka auttaa menestymään pitkällä aikavälillä ja luo vaihtoehtoja, joilla organisaatio voi panostaa kestäväan kehitykseen ja**
 - suojella ympäristöä estämällä tai lieventämällä haitallisia ympäristövaikutuksia
 - lieventää ympäristöolosuhteista yritykselle aiheutuvia mahdollisia haitallisia vaikutuksia
 - auttamaan yritystä sitovien velvoitteiden täyttämässä
 - parantaa ympäristönsuojelun tasoa
 - vaikuttaa siihen, kuinka yrityksen tuotteet ja palvelut suunnitellaan, valmistetaan, jaetaan, kulutetaan ja poistetaan käytöstä elinkaarinäkökulman mukaisesti ja täten estää ympäristövaikutusten siirtymisen muualle elinkaareen
 - saavuttaa taloudellisia ja toiminnallisia hyötyjä ottamalla käyttöön ympäristön kannalta järkeviä vaihtoehtoja, jotka lujittavat yrityksen asemaa markkinoilla
 - jakaa ympäristöön liittyvää tietoa sidosryhmille – mukaan lukien asiakkaat ja toimittajat



Laadunhallinnan periaatteet ISO 9001 -standardissa

1. asiakaskeskeisyys
2. johtajuus
3. ihmisten täysipainoinen osallistuminen
4. prosessimainen toimintamalli
5. jatkuva parantaminen
6. näyttöön perustuva päätöksenteko
7. suhteiden hallinta



ISO 9001 Laadunhallintajärjestelmän implementoinnin vaiheet

- Määrittele **asiakkaiden ja muiden osallisten tarpeet ja odotukset**
- Laadi laatupolitiikka ja laatutavoitteet organisaatiolle
- Määrittele prosessit ja vastuut, joiden avulla voidaan saavuttaa laatutavoitteet
- Määrittele ja varaa vaaditut resurssit, jotta laatutavoitteet voidaan saavuttaa
- Laadi mittarit, joilla voidaan varmentaa kunkin prosessin vaikuttavuus ja tehokkuus
- Käytä määriteltyjä mittareita prosessien vaikuttavuuden ja tehokkuuden varmentamiseen
- Määrittele keinot, joilla voidaan välttää poikkeamat ja eliminoida niiden syyt
- **Laadi ja toteuta jatkuvan parantamisen prosessi**



Sidosryhmien tarpeiden ja odotusten ymmärtäminen

- Sidosryhmien tarpeet ja odotukset voivat vaikuttaa organisaation kykyyn tuottaa johdonmukaisesti tuotteita tai palveluja, jotka täyttävät **asiakasvaatimukset** sekä tuotetta tai palvelua koskevat **lakien ja viranomaisten vaatimukset**.
- Siksi organisaation on määritettävä
 - a) laadunhallintajärjestelmän kannalta olennaiset sidosryhmät
 - b) näiden sidosryhmien vaatimukset, jotka ovat olennaisia laadunhallintajärjestelmän kannalta.
- Organisaation on seurattava ja katselmoitava tietoa näistä sidosryhmistä ja niiden olennaisista vaatimuksista.





Hallittujen riskien otto

***=> tarjoaa mahdollisuuksia kehittää
toimintaa parempaan suuntaan***



Tavoitteena: hallittua riskienhallintaa

- Ei vain ympäristöriskien minimointi kuten ISO 14001
- **Hallitulla riskienottolla** voidaan hyödyntää uusi potentiaali ja luoda uutta liiketoimintaa kestävän kehityksen avulla
- Kiertotalouden periaatteiden hyödyntäminen kv-liiketoiminnan kehittämiseksi
- Hallittujen riskien otto kv-sessä toimintaympäristössä



Riskien käsittely & mahdollisuuksien hyödyntäminen


Riskien käsittelyn vaihtoehtoja voivat olla esimerkiksi:

- riskin torjuminen,
- riskin ottaminen jonkin mahdollisuuden hyödyntämisen takia,
- riskin lähteen poistaminen,
- todennäköisyyden tai seurausten muuttaminen,
- riskin jakaminen
- riskin tietoinen säilyttäminen.

Mahdollisuudet voivat johtaa:

- uusien käytäntöjen käyttöönottoon,
- uusien tuotteiden tuomiseen markkinoille,
- uusien markkinoiden avautumiseen,
- uusien asiakkaiden kohtaamiseen,
- yhteistyökumppanuuksien rakentamiseen,
- uuden teknologian käyttämiseen
- muihin toivottaviin ja toteutuskelpoisiin mahdollisuuksiin, joilla vastataan organisaation tai sen asiakkaiden tarpeisiin.

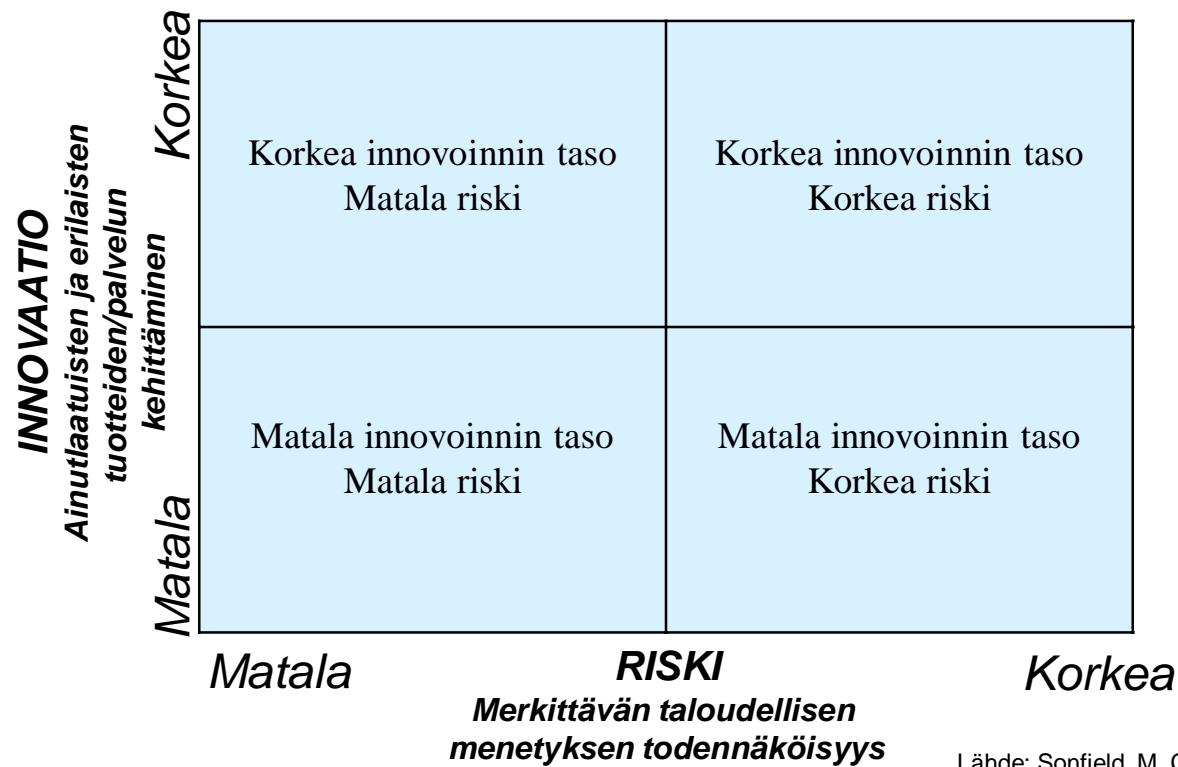




Harjoitustehtävä –
yrityksen **innovoinnin ja riskitason määrittely**
yritysstrategia –matriisin avulla.



Yritysstrategia – innovoinnin ja riskin huomiointi



Ympäristöriskien minimointi & hallittujen liiketoimintariskien ottaminen

Identifioikaa, mitä riskejä ja mahdollisuuksia yrityksessänne on.

Kuinka kestävän kehityksen vaatimusten toteuttamiseen liittyvät riskit ja mahdollisuudet voitaisiin paremmin huomioida päivittäisessä toiminnassa esim. näillä osa-alueilla:

- Strategia
- Johtaminen
- Tuotteet ja palvelut
- Investoinnit
- Projektit
- Henkilöstö
- Toimintaympäristö
- Sidosryhmät

ISO 9001:2015 –standardi ei automaattisesti vaadi, että yrityksessä tehdään virallinen koko yritystä kattava riskien arviointi eikä se myöskään vaadi riski-rekisterin ylläpitoa.





KYSELY

- Kahvitauko



Mitä tutkimuksessa halutaan selvittää?

- Kyselytutkimuksen taustaa
- Kuvaus kyselytutkimuksen alueesta: erillinen ppt



Riskienhallinnan suunnittelu

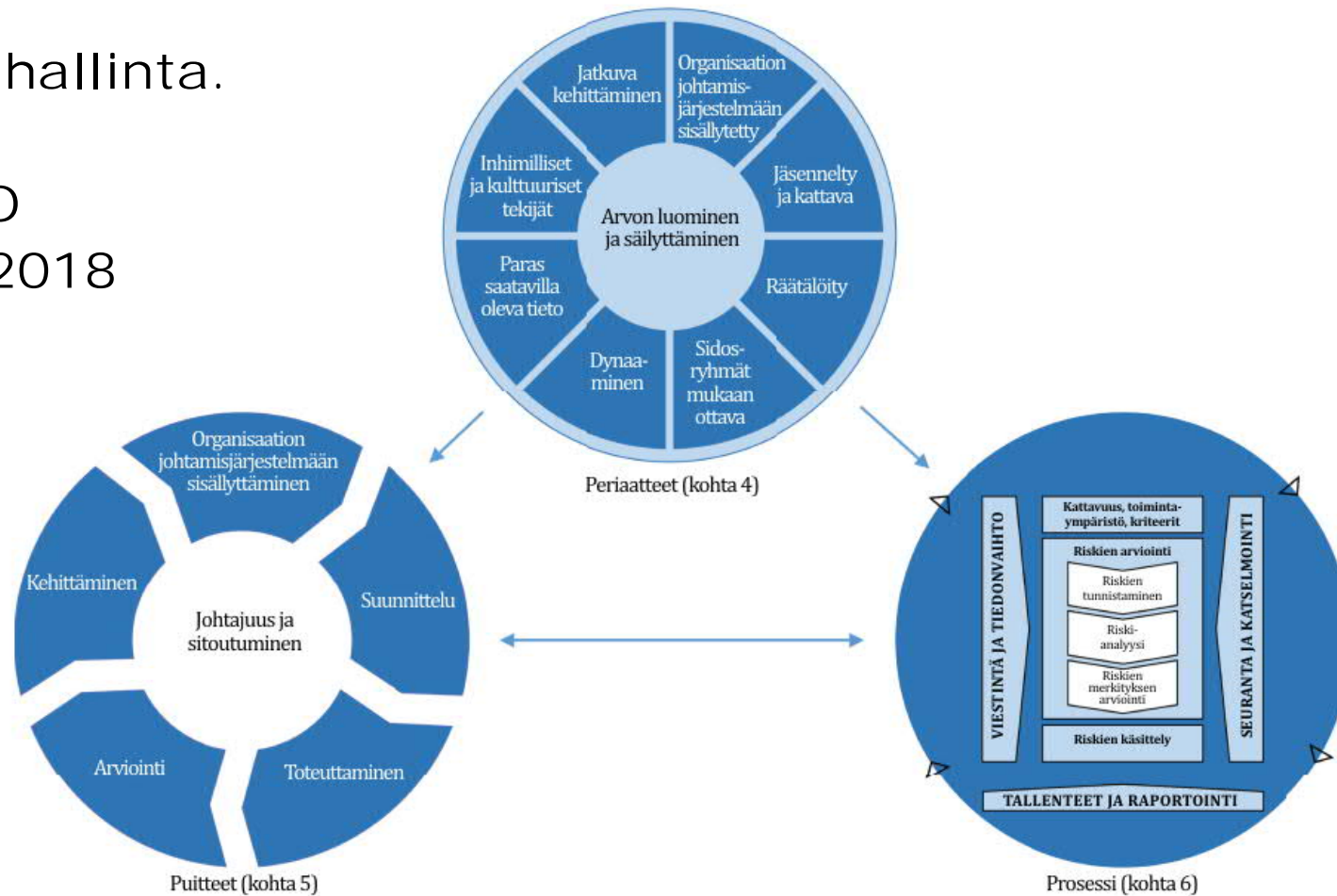
- **Ulkoisessa toimintaympäristössä** tarkastellaan seuraaviin osa-alueisiin liittyvät riskitekijät:
 - kansainväliseen, kansalliseen, alueelliseen tai paikalliseen yhteiskuntaan,
 - kulttuuriin, politiikkaan, lainsäädäntöön, viranomais määräyksiin, rahoitukseen, teknologiaan, talouteen tai ympäristöön
 - keskeiset organisaation tavoitteisiin vaikuttavat tekijät ja kehityssuunnat
 - ulkoisten sidosryhmien suhteet, näkemykset, arvot, tarpeet ja odotukset
 - sopimussuhteet ja -sitoumukset
 - toiminnan verkostojen ja riippuvuuksien monimutkaisuus.
- **Organisaation sisäisen toimintaympäristössä** esim:
 - visio, missio ja arvot
 - hallintotapa, organisaatorakenne, roolit ja vastuut
 - strategia, tavoitteet ja toimintaperiaatteet
 - organisaation kulttuuri
 - organisaation käyttämät standardit, ohjeet ja mallit
 - resursseihin ja tietämykseen liittyvät kyvykkyydet (esim. pääoma, aika, henkilöstö, aineeton omaisuus, prosessit, järjestelmät ja teknologia)
 - tietoaineisto, tietojärjestelmät ja tietovirrat
 - suhteet sisäisiin sidosryhmiin ottaen huomioon näiden näkemykset ja arvot
 - sopimussuhteet ja -sitoumukset
 - keskinäiset riippuvuudet ja yhteydet.



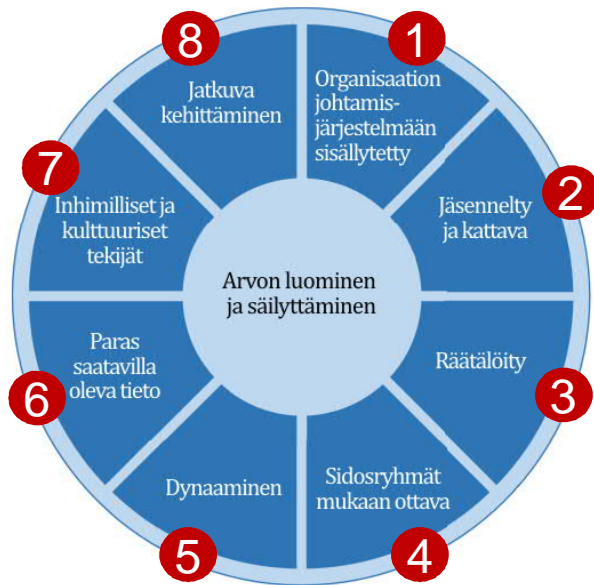
Riskienhallinta.

Ohjeet.

SFS-ISO 31000:2018



Vaikuttavan riskienhallinnan periaatteet:



Lähde: Riskienhallinta. Ohjeet.
SFS-ISO 31000:2018 - 4. Periaatteet



TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

- 1) **Riskienhallinta on yrityksen johtamisjärjestelmään sisällytetty** ja olennainen osa kaikkia yrityksen toimintoja.
- 2) **Toimintamalli on jäsenneily ja kattava** => tuloksista yhdenmukaisempia ja vertailukelpoisempia.
- 3) **Riskienhallinnan puitteet ja prosessi on räätälöity** yrityksen ulkoiseen ja sisäiseen toimintaympäristöön sopiviksi.
- 4) **Sidosryhmät** otetaan mukaan riskienhallintaan, jotta niiden tietämys, näkemykset ja havainnot huomioidaan => tietoisuus olemassa olevista riskeistä parempi ja saadaan kaikki saatavilla oleva tieto käyttöön, kun suunnitellaan riskienhallinnan suunnitelmaa.
- 5) Yrityksen **riskienhallinnan oltava dynaamista**:
=> Riskejä voi tulla yllätyksellisesti, ne voivat muuttua, tai hävitä yrityksen sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön muuttuessa.
=> Dynaamisen riskienhallinnan avulla pystytään ennakoimaan, havaitsemaan ja varmistamaan muutokset ja tapahtumat.
=> Tällöin pystytään riskeihin myös reagoimaan sopivalla tavalla oikeaan aikaan.
- 6) Riskienhallinnan lähtötiedot on koottu historiatiedoista, nykytiedoista sekä tulevaisuuden odotuksista, huomoiden tiedoissa olevat rajoitteet ja epävarmuudet. **Paras saatavilla oleva tieto** on: ajan tasalla, selkeää ja sidosryhmien saatavilla.
- 7) **Inhimilliset ja kulttuuriset tekijät** vaikuttavat riskienhallinnan näkökohtiin kaikilla tasoilla, ja ne tulisi aktiivisesti tiedosta – esim. tapa, jolla tuodaan epäkohtia esille, voi vaihdella kulttuureittain.
- 8) **Riskienhallintaa on kehitettävä jatkuvasti**, kun opitaan aikaisemmista virheistä ja onnistumisista, kaikkien kokemusten myötä.

Riskienhallinnan toteuttaminen

- Organisaation olisi toteutettava riskienhallinnan puitteet
 - laatimalla asianmukainen toteutussuunnitelma, jossa määritellään aikataulu ja resurssit
 - tunnistamalla, missä, milloin ja miten erityyppisiä päätöksiä tehdään organisaatiossa ja kuka niitä tekee
 - muuttamalla käytettäviä päätöksentekoprosesseja tarpeen mukaan
 - varmistamalla, että organisaation riskienhallintajärjestelyt on selvästi ymmärretty ja viety käytäntöön.
- Riskienhallinnan puitteiden onnistunut toteuttaminen vaatii niistä tiedottamista sidosryhmille ja sidosryhmien ottamista mukaan toteutukseen.
- Riskienhallinnan puitteiden ansiosta organisaatiot voivat käsitellä epävarmuutta suoraan päätöksenteossa ja varmistaa samalla, että uudet tai tulevat epävarmuudet voidaan ottaa huomioon niiden ilmetessä.
- Oikein suunniteltuna ja toteutettuna riskienhallinnan puitteet varmistavat, että riskienhallintaprosessi on osa kaikkia organisaation toimintoja, myös päätöksentekoa, ja että muutokset ulkoisessa ja sisäisessä toimintaympäristössä pystytään ottamaan huomioon.
- Jotta riskienhallinnan puitteiden vaikuttavuutta voidaan arvioida, organisaation olisi
 - mitattava säännöllisin väliajoin riskienhallinnan puitteiden toimivuutta suhteessa niiden tarkoitukseen, toteuttamissuunnitelmaan, indikaattoreihin ja odotettuun käyttäytymiseen
 - määritettävä, soveltuvatko riskienhallinnan puitteet edelleen organisaation tavoitteiden tukemiseen.



Vaikuttavan riskienhallinnan puitteet:



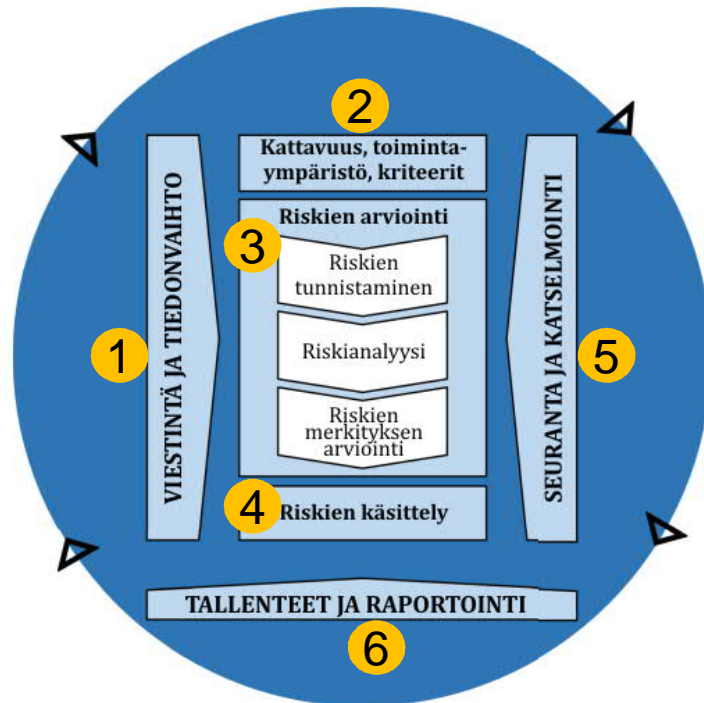
Lähde: Riskienhallinta. Ohjeet.
SFS-ISO 31000:2018 - 5. Riskienhallinnan puitteet



TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

- Yrityksen pyrittävä yhdistämään riskienhallinta keskeisiin toimintoihinsa, johtamisjärjestelmään, hallintotapaan ja päätöksentekoon.
- Tämä vaatii tukea sidosryhmiltä ja ylimmältä johdolta.
- Riskienhallinnan suunnittelu, toteuttaminen, arviointi ja kehittäminen yrityksessä on riippuvaista johtajien sitoutumisesta riskienhallintaan.
- Puitteiden luomiseksi yrityksen arvioitava nykyisiä riskienhallinnan käytäntöjään ja prosessejaan - siinä olevat puutteet huomioitava uuden riskienhallintatapojen luomisessa.
- Organisaatorakenteet vaihtelevat organisaation tarkoituksen, tavoitteiden ja monimutkaisuuden mukaan.
- Riskejä hallitaan organisaatorakenteen jokaisessa osassa.
- Jokaisella organisaatiossa on vastuu riskienhallinnasta.
- Riskienhallinta osana johtamisjärjestelmää on dynaaminen ja iteratiivinen prosessi, jossa huomioitava yrityksen tarpeet ja kulttuuri.
- Riskienhallinta on optimaalista, jos se on osa yrityksen tarkoitusta, hallintotapaa, johtajuutta ja sitoutumista ja se näkyy strategiassa, tavoitteissa ja toiminnoissa.

Vaikuttavan riskienhallinnan prosessi:



Lähde: Riskienhallinta. Ohjeet.
SFS-ISO 31000:2018 - 6. Prosessi



TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Prosessiin kuuluu toimintaperiaatteiden, menettelyjen ja käytäntöjen soveltaminen

1. viestintään ja tiedonvaihtoon sidosryhmien kanssa,
2. toimintaympäristön määrittelemiseen
3. riskien arviointiin,
4. riskien käsittelyyn,
5. seurantaan, katselmointiin,
6. kirjaamiseen ja raportointiin.

- Riskienhallintaprosessin oltava osa johtamista ja päätöksentekoa.
- Riskienhallintaprosessin toimintaympäristö => ymmärrettävä sekä ulkoinen että sisäinen toimintaympäristö, jotta prosessi voidaan räätälöidä tavoitteiden saavuttamista varten sopivaksi.
- Ihmisten käyttäytyminen ja yrityskulttuuri on dynaamista ja muuttuvaa ja tulisi huomioida prosessissa.

Lähde: SFS-ISO 31000:2018

Viestintä ja tiedonvaihto

- Auttaa olennaisia sidosryhmiä ymmärtämään riskejä
- Perustuttava tosi asioihin
- Oltava oikea-aikaista, olennaista, tarkkaa ja ymmärrettävää
- Tiedon luottamuksellisuus ja henkilöiden yksityisyydensuoja huomioitava
- Viestinnän ja tiedonvaihdon tavoitteena:
 - yhdistää eri alueiden asiantuntemus
 - varmistaa, että eri näkökohdat otetaan asianmukaisesti huomioon
 - tuottaa tietoa helpottamaan riskien valvontaa sekä päätöksentekoa
 - luoda omistajuuden tunne niille, joihin riskit vaikuttavat



Viestintä- ja tiedonvaihtomallit

- Tuettava riskienhallinnan puitteita ja riskienhallinnan vaikuttavaa soveltamista.
- Viestinnässä jaettava tietoa kohderyhmien kanssa => Sidosryhmä tason markkinointia myös
- Tiedonvaihdossa saatu palaute auttaa päätösten teossa ja toiminnan kehittämisessä.
- Viestinnän menetelmien ja sisällön olisi vastattava sidosryhmien odotuksia, kun tarkoituksenmukaista.
- oltava oikea-aikaista
- varmistettava, että olennainen tieto saadaan kerättyä ja koottua yhtenäiseksi kokonaisuudeksi ja jaettava tarpeen mukaan ja että palautetta annetaan ja parannuksia tehdään.



Riskikriteerit

- Auttavat ratkaisemaan yrityksen tavoitteisiin liittyen, kuinka paljon ja minkä tyyppisiä riskejä voidaan ottaa
- Kriteerien avulla arvioidaan riskin merkittävyyttä
- Tukevat päätöksentekoa
- Räätelöitävä toiminnon tarkoitukseen ja laajuuteen sopiviksi
- Kuvastaa organisaation arvoja, tavoitteita ja resursseja
- Ovat riskienhallintaa koskevien toimintaperiaatteiden ja ohjeiden mukaisia
- Huomioivat organisaatiota koskevat velvoitteet ja sidosryhmien näkemykset
- Määritellään riskienarviointiprosessin alussa
- Ovat dynaamisia, arvioitava jatkuvasti ja muutettava tarpeen mukaan.
- Riskikriteerejä asetettaessa olisi huomioitava seuraavat asiat:
 - niiden epävarmuuksien ominaisuudet, jotka voivat vaikuttaa (sekä aineellisiin että aineettomiin) tuloksiin ja tavoitteisiin
 - kuinka (sekä positiiviset että negatiiviset) seuraukset ja todennäköisyys määritellään ja mitataan
 - aikaan liittyvät tekijät
 - johdonmukaisuus mittausten käytössä
 - kuinka riskitasot määritetään
 - kuinka useiden riskien yhdistelmät ja järjestys otetaan huomioon
 - organisaation valmiudet.



Riskianalyysi

- Selvitetään riskin luonne ja sen ominaisuudet sekä riskitaso.
- Arvioidaan epävarmuuksia, riskin lähteitä, seurauksia, todennäköisyyttä, tapahtumia, skenaarioita ja hallintakeinoja ja niiden vaikuttavuutta.
- Analyysimenetelmät voivat olla laadullisia tai määrällisiä
- Riskianalyysissä huomioitava:
 - tapahtumien ja seurausten todennäköisyys
 - seurausten luonne ja suuruus
 - monimutkaisuus ja liittymäkohdat
 - aikaan liittyvät tekijät ja vaihtelu
 - nykyisten hallintakeinojen vaikuttavuus
 - herkkyys- ja luottamustasot.
- Eriävät mielipiteet, ennakkoluulot, riskejä koskevat havainnot ja oletukset voivat vaikuttaa riskianalyysiin.
- Käytetyn tiedon laatu, tehdyt oletukset ja rajaukset, menetelmien rajoitukset ja toteutustapa vaikuttavat myös
- Hyvin epävarmojen tapahtumien mittakaavaa voi olla vaikea määrittää.
- Riskianalyysin tulos kertoo, tarvitseeko riskejä käsitellä ja millä keinoin sekä mitkä ovat sopivimmat riskienkäsittelystrategiat ja -menetelmät.
- Tulokset antavat syvempää ymmärrystä päätöksentekoon.



Riskinkäsittelytapojen valinta

- Organisaation olisi huomioitava **sidosryhmien** arvot, näkemykset ja mahdollinen osallistuminen sekä sopivimmat viestintä- ja tiedonvaihtotavat organisaation ja sidosryhmien välillä.
- Vaikka riskien käsittely suunnitellaan ja toteutetaan huolellisesti, se ei välttämättä tuota haluttuja tuloksia.
- **Seurannan ja katselmoinnin** oltava osa riskienkäsittelyn toteutusta, jotta riskien eri käsittelytavoista tulee vaikuttavia.
- Riskin käsittely voi myös aiheuttaa **uusia riskejä**, joita täytyy hallita.
- **Jos riskien käsittelyn vaihtoehtoja ei ole tai riskiä ei voi muokata**, riski kirjattava ja sitä on arvioitava säännöllisesti.
- Päätöksentekijöiden ja sidosryhmien oltava tietoisia riskin käsittelyn jälkeen jäljelle jäävän riskin luonteesta ja laajuudesta.
- Jäljelle jäävä riski **dokumentoitava**, seurattava, katselmoitava ja mahdollisesti käsiteltävä uudelleen.



Riskinkäsittelysuunnitelmien laatiminen ja toteuttaminen

- Riskinkäsittelysuunnitelmassa määritellään, kuinka **käsittelyvaihtoehdot** toteutetaan.
- Näin riskien **käsittelyyn osallistuvat ymmärtävät** järjestelyt ja suunnitelman edistymistä voidaan seurata.
- Riskinkäsittelysuunnitelmissa olisi selkeästi yksilöitävä, **missä järjestyksessä riskinkäsittely toteutetaan**.
- Riskinkäsittelysuunnitelmat olisi **yhdistettävä organisaation johtamissuunnitelmiin ja -prosesseihin** yhteistyössä asiaan liittyvien sidosryhmien kanssa.
- **Riskinkäsittelysuunnitelmissa** olisi annettava ainakin seuraavat tiedot:
 - riskinkäsittelytapojen valintaperusteet, kuten niistä odotettavat hyödyt
 - suunnitelman hyväksymisestä ja toteuttamisesta vastaavat tahot
 - ehdotetut toimenpiteet
 - resurssivaatimukset, myös poikkeustilanteisiin varautuminen
 - suorituskyvyn mittarit
 - rajoitukset
 - vaadittu raportointi ja seuranta
 - ajankohta, jolloin toimenpiteiden odotetaan olevan suoritettu.

Lähde: SFS-ISO 31000:2018
6.5.3 Riskinkäsittelysuunnitelmien
laatiminen ja toteuttaminen

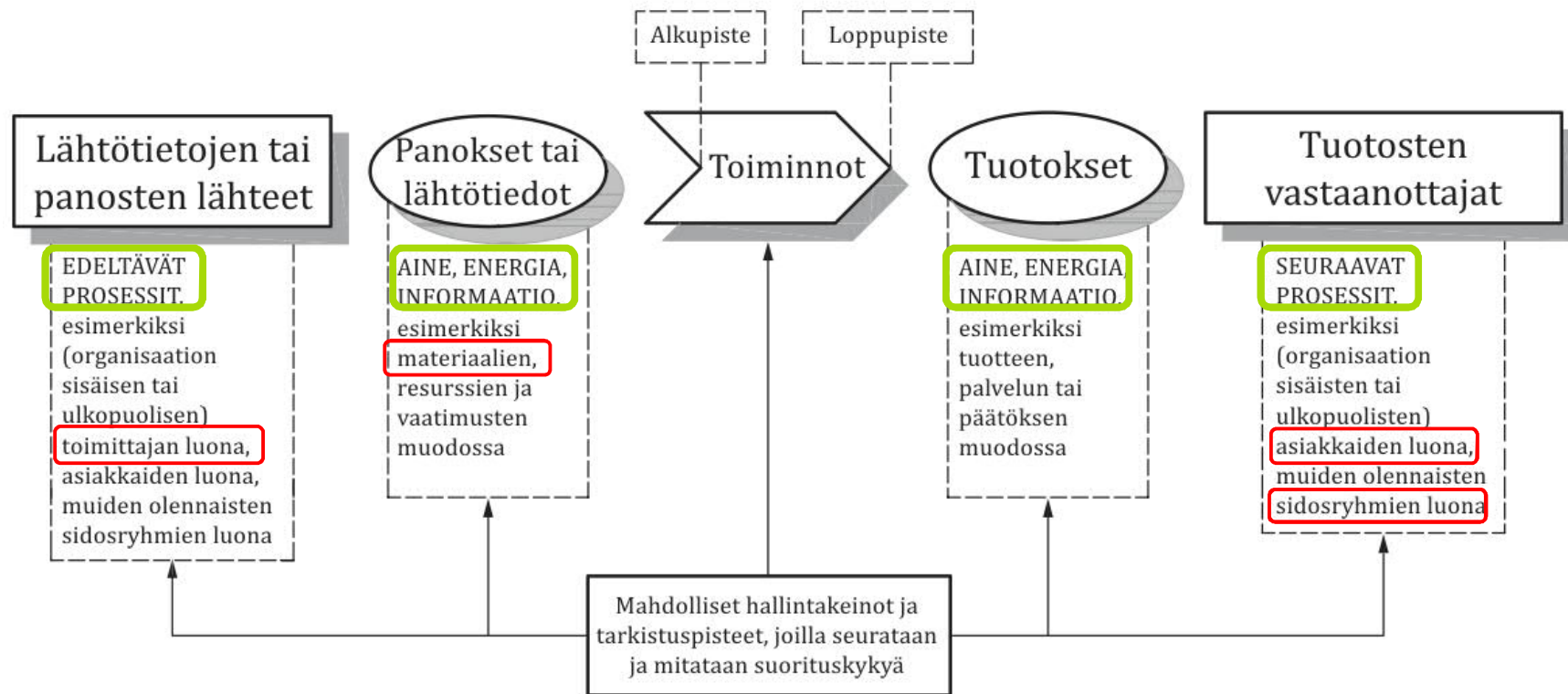


Prosessit toimintaympäristössä

- Organisaation on määriteltävä ja järjestettävä prosessiensa toimintaa sekä tuotteidensa ja palvelujensa vaatimustenmukaisuuden saavuttamista varten tarvittava toimintaympäristö sekä ylläpidettävä sitä.
- HUOM. Sopiva ympäristö voi olla esimerkiksi seuraavanlaisten inhimillisten ja fyysisten tekijöiden yhdistelmä:
 - a) **yhteiskunnalliset tekijät** (esimerkiksi syrjimätön, rauhallinen, ristiriidaton)
 - b) **psykologiset tekijät** (esimerkiksi stressiä vähentävä, työuupumusta ehkäisevä, emotionaalisesti turvallinen)
 - c) **fysikaaliset tekijät** (esimerkiksi lämpötila, lämpö, kosteus, valo, ilmanvaihto, hygienia, melu).
- Nämä tekijät voivat vaihdella huomattavasti tuotettavista tuotteista ja palveluista riippuen.



Prosessin osat



Tuotteiden & palveluiden suunnittelu ja kehitys

Yrityksen määriteltävä ja toteutettava suunnittelu- ja kehittämisprosessi, jossa huomioidaan:

- suunnittelu- ja kehittämistoimintojen luonne ja kesto
- prosessin vaiheet
- todentamis- ja kelpuutustoiminnot
- vastuut ja valtuudet
- sisäiset ja ulkoiset resurssitarpeet
- osallistuvien henkilöiden hallinta rajapinnoilla
- tarvitaanko, asiakkaat ja käyttäjät mukaan
- tuottamista koskevat vaatimukset
- sidosryhmien odotukset
- dokumentoitua tietoa, jolla osoitetaan, että suunnittelua ja kehittämistä koskevat vaatimukset on täytetty.

Lähtötietojen on oltava riittäviä suunnitteluun ja kehittämiseen sekä kattavia ja selkeitä.

Keskenään ristiriitaiset suunnittelun ja kehittämisen lähtötiedot on ratkaistava. Organisaation on säilytettävä dokumentoitua tietoa suunnittelun ja kehittämisen lähtötiedoista.



Toimittajien hallinta - strategista ostotoimintaa

- **Muodollinen arviointiprosessi keskittyy näihin kysymyksiin:**
 - Onko toimittajalla **kyvykkyyttä** täyttää ostajan vaatimukset tyydyttävästi sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä?
 - Onko toimittaja **motivoitunut** täyttämään ostajan vaatimukset niin kuin tämä odottaa lyhyellä ja pitkällä aikavälillä?
- Toimittajan arviointi
 - Jatkuva prosessi
 - Huomioitava, että toimittajan suoritus on arvioitava monella eri tasolla.
 - Institute for Supply Management ja Juran & Gryna (1988) suosittelevat keskittymään arvioinnissa seuraaviin tekijöihin erityisesti:
 - Laatu
 - Hintaa
 - Palvelu



Ulkoistettujen prosessien & ulkoisesti tuotettujen tuotteiden ja palvelujen ohjaus

Organisaation on varmistettava, että ulkoistetut prosessit ja ulkoisesti tuotetut tuotteet ja palvelut täyttävät vaatimukset.

Organisaation on määriteltävä hallintakeinot, joita sovelletaan ulkoistettuihin prosesseihin ja ulkoisesti tuotettuihin tuotteisiin ja palveluihin, kun

- a) ulkopuolisten toimittajien tuotteet ja palvelut on tarkoitettu yhdistettäväksi organisaation omiin tuotteisiin ja palveluihin
- b) ulkopuolinen toimittaja tuottaa tuotteita ja palveluita suoraan asiakkaille organisaation puolesta
- c) organisaatio on päättänyt teettää jonkin prosessin tai sen osan ulkopuolisella toimittajalla.

Organisaation on määritettävä kriteerit ja sovellettava niitä ulkoisten toimittajien arviointiin, valintaan uudelleenarviointiin ja suorituskyvyn seurantaan.

Kriteerien perustana on toimittajien kyky tuottaa prosesseja tai tuotteita ja palveluja vaatimusten mukaisesti.

Organisaation on säilytettävä dokumentoitua tietoa näistä toiminnoista sekä arviointien perustella tarpeellisiksi osoittautuneista toimenpiteistä.



Ulkoistettujen prosessien & ulkoisesti tuotettujen tuotteiden ja palvelujen ohjaus

- Ulkoistamisessa on aina vähintään yksi toiminto, joka suoritetaan toimittajan ja organisaation välisessä rajapinnassa.
- Ulkoistamisen hallintakeinot riippuu prosessien, tuotteiden ja palveluiden luonteesta.
- Organisaatio **voi soveltaa riskiperusteista ajattelua** määrittäessään, minkätyyppiset tai -laajuiset hallintakeinot ovat riittäviä millekin ulkoisille toimittajille, ulkoistetuille prosesseille ja ulkoisesti tuotetuille tuotteille ja palveluille.



Ulkoistettujen prosessien ohjaus

Yrityksen on tarkistettava, että ulkoistetut prosessit ja ulkoisesti tuotetut tuotteet ja palvelut eivät haittaa organisaation kykyä tuottaa vaatimusten mukaisia tuotteita/palveluita.

Organisaation on

- a) varmistettava, että toimittajien prosessit ovat laadunhallintajärjestelmän hallinnassa
- b) määriteltävä hallintakeinot, joita käytetään ulkoiseen toimittajaan ja tuotteisiin,
- c) otettava huomioon:
 - 1) ulkoistettujen prosessien ja ulkoisesti tuotettujen tuotteiden vaikutus organisaation kykyyn vastata asiakkaiden ja viranomaisten vaatimuksiin
 - 2) ulkopuolisen toimittajan käyttämien hallintakeinojen vaikuttavuus määriteltävä ja varmistettava, että ulkoistetut prosessit ja ulkoisesti tuotetut tuotteet ja palvelut täyttävät vaatimukset.



Ulkoisille toimittajille annettavat tiedot

Organisaation on varmistettava, että vaatimukset ovat tarkoituksenmukaisia, ennen kuin ne esitetään ulkoiselle toimittajalle.

Organisaation on viestittävä ulkoisille toimittajille vaatimuksensa, jotka koskevat

- a) ulkoistettavia prosesseja sekä toimitettavia tuotteita ja palveluja
- b) seuraavien asioiden hyväksyntää:
 - 1) tuotteet ja palvelut
 - 2) menetelmät, prosessit ja laitteet
 - 3) tuotteiden ja palveluiden luovutus
- c) pätevyyttä, kuten mahdollisesti vaadittua henkilöiden pätevyyden osoittamista
- d) ulkoisen toimittajan vuorovaikutusta organisaation kanssa
- e) organisaation suorittamaa ulkoisen toimittajan suorituskyvyn hallintaa ja seurantaa
- f) todentamis- tai kelpuutustoimintoja, joita yritys tai asiakas suorittaa ulkopuolisen toimittajan tiloissa



Lopuksi: Riskiperusteinen ajattelu

- Riskienhallintaan **ei vaadita käyttämään muodollisia riskienhallintamenetelmiä** tai dokumentoitua riskienhallintaprosessia.
- **Organisaatiot voivat päättää**, haluavatko ne kehittää kattavamman riskienhallintamenetelmän kuin mitä standardi edellyttää esimerkiksi soveltamalla muita ohjeita tai standardeja.
- Kaikki laadunhallintajärjestelmän prosessit eivät aiheuta samanlaisia riskejä
- Epävarmuuden **vaikutukset eivät ole samanlaisia** kaikissa organisaatioissa.
- **Organisaatio on vastuussa riskiperusteisen ajattelun soveltamisesta** sekä toimenpiteistä, joilla se käsittelee riskejä, esim. säilyttääkö se dokumentoitua tietoa näyttönä riskien määrittämisestä.



Lähteet

- ISO 9001:2015 Laadunhallinta
- ISO 14001:2015 Ympäristöjärjestelmät
- ISO 31000:2018 Riskienhallinta

