



Moduuli 1, Sessio 2

Riskienhallintaprosessi ja - työkalut



Co-funded by
the European Union

Tämä hanke saa rahoitusta Euroopan unionin SMP-
ohjelmasta avustussopimuksen nro 101181590 nojalla.



Sisällys



Tämän session tavoitteena on tutustua riskienhallinnan prosessiin ja työkaluihin sekä soveltaa niitä matkailualan pk-yritysten näkökulmasta.

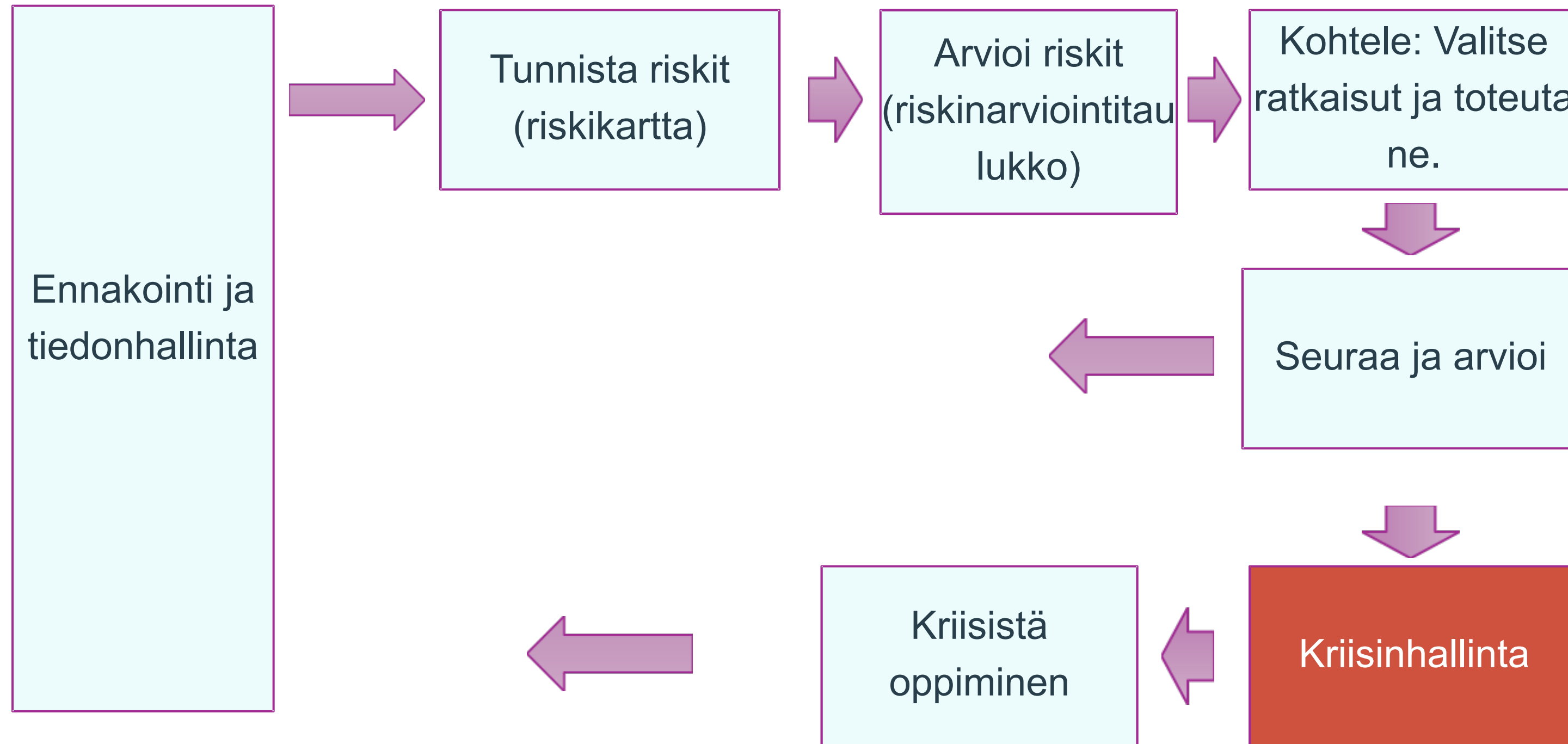
Avainsanat: riskienhallintaprosessi, työkalut, ennakointi

Avainsanat



- Riskienhallintaprosessi = Systemaattinen ja jatkuva tapa ennakoida ja hallita riskejä sekä sisäisessä että ulkoisessa toimintaympäristössä.
- Ennakointi = Liiketoiminnan yhteydessä ennakointi – jota usein kutsutaan strategiseksi ennakoinniksi – on kurinalaista kykyä ennakoida tulevia trendejä, häiriöitä ja mahdollisuuksia, jotta organisaatiot voivat tehdä tietoon perustuvia päätöksiä tänään ja muokata kestävämpää ja menestyvämpää huomista.

Riskienhallintaprosessi matkailualalla



Riskienluokittelujärjestelmät ja - työkalut



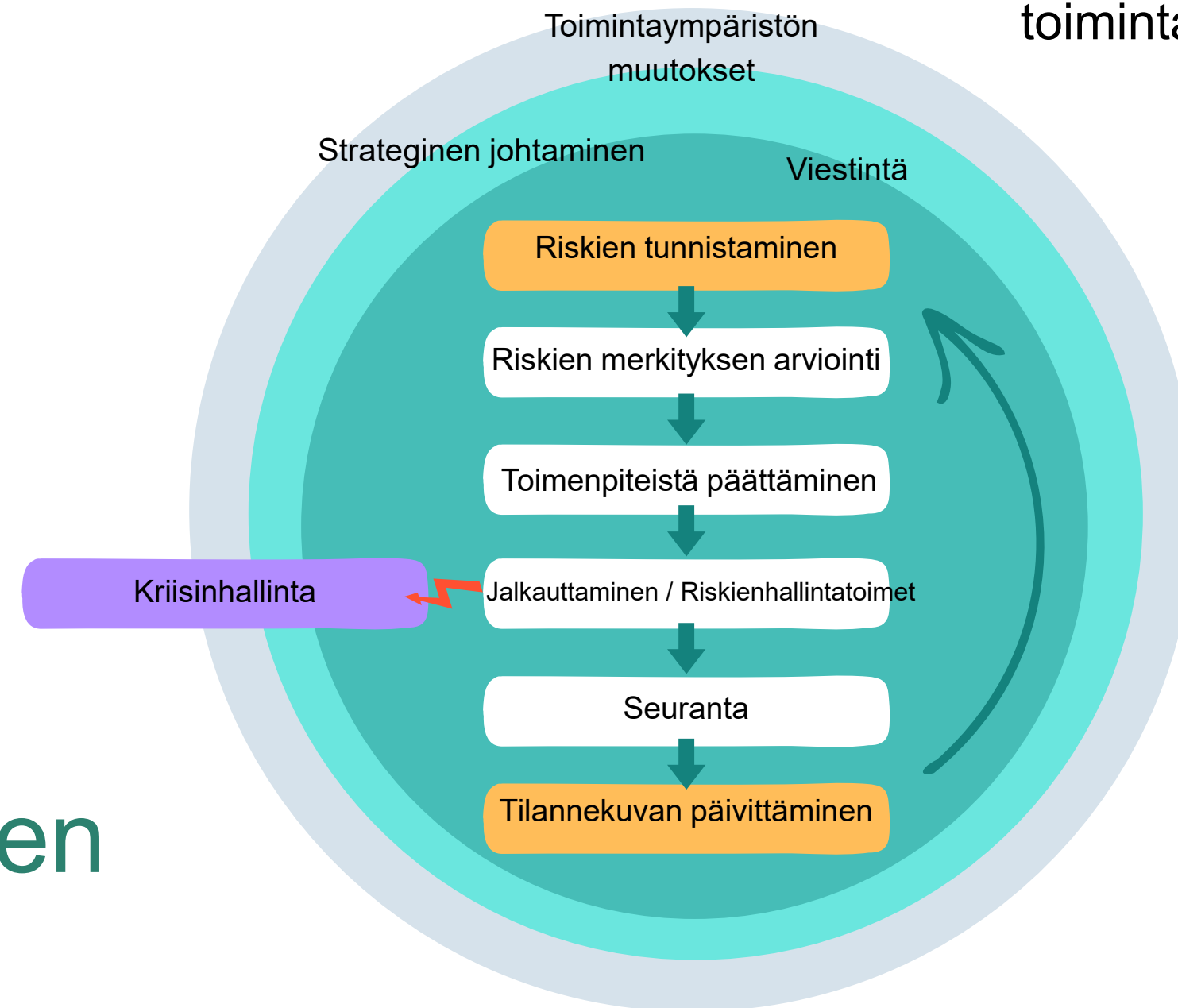
- COSO ERM
- IRM-standardi
- FIRM risk scorecard
- PESTLE-analyysi
- Bow-tie illustration
- Riskikartta ja riskinarviointitaulukko (Lapin AMK)



Riskienhallintaprosessi vaihe vaiheelta

Fyysinen ja digitaalinen toimintaympäristö

1. Riskien tunnistaminen
2. Riskien arviointi
3. Toimintasuunnitelma
4. Toteuttaminen
5. Seuranta
6. Tilannekuvan päivittäminen



1. Riskien tunnistaminen

- 1. Riskien tunnistaminen
- 2. Riskienarviointi
- 3. Toimintasuunnitelma
- 4. Toteuttaminen
- 5. Seuranta
- 6. Tilannekuvan päivittäminen

- Toimintaympäristön tuntemukseen perustuen, ennakoivasti ja tarkkaavaisesti toimien sekä asiakkailta, henkilöstöltä, verkostoilta jne. saatavien tietojen ja tiedon hyödyntämiseen käytettävien järjestelmien avulla.
- **Etsi, tunnista ja kuvaile**
- Riskien luokittelu yhden riskiluokitusjärjestelmän mukaan ei ole aina hyödyllistä -> se voi olla liian yksinkertaista ja tarjota liian suppean näkökulman
- Kaikkien organisaatioiden on löydettävä riskiluokitusjärjestelmä(t), joka sopii niiden erityistarpeisiin ja riskien luonteeseen.

Riskien tyypit

1. Riskien tunnistaminen
2. Riskienarviointi
3. Toimintasuunnitelma
4. Toteuttaminen
5. Seuranta
6. Tilannekuvan päivittäminen

- Riskejä voidaan luokitella monella tapaa: niiden alkuperän, luonteen, vaikutuksen ja muiden tekijöiden perusteella. Yksi yleinen luokittelu perustuu riskin lähteeseen, jolloin erotetaan ulkoiset ja sisäiset riskit.
- Ei ole olemassa standardoitua riskiluokitusjärjestelmää, jota kaikki organisaatiot voisivat käyttää. ISO-standardit sopivat kuitenkin monille.

Riskien tyypit: vaikutuksen aikataulu

1. Riskien tunnistaminen
2. Riskienarviointi
3. Toimintasuunnitelma
4. Toteuttaminen
5. Seuranta
6. Tilannekuvan päivittäminen

- Yksi tapa on luokitella riskit pitkän, keskipitkän ja lyhyen aikavälin vaikutuksiin.
 - Pitkäaikainen = vaikutus organisaation kykyyn ylläpitää ydinprosesseja, vaikutus kestää useita vuosia -> strategiset päätökset. Esim. uuden tuotteen lanseeraus
 - Keskipitkä aikaväli = jonkin aikaa tapahtuman/päätöksen tekemisen jälkeen, kuukausista vuoteen -> usein liittyy projekteihin tai työohjelmiin (taktiikoihin). Esim. uusi tietokonejärjestelmä yritykselle
 - Lyhytaikainen = vaikutus välittömästi tapahtuman jälkeen -> aiheuttaa välitöntä häiriötä normaalille tehokkaalle toiminnalle ja ovat luultavasti helpoimmin tunnistettavia riskityyppejä (toimintaa), vakuutus usein kattaa tällaiset riskit. Esim. tulipalo, onnettomuus

Riskien tyypit: alkuperä, sisäinen ja ulkoinen

Määritelmä: **Sisäiset riskit** ovat organisaation sisältä lähtöisin olevia riskejä, jotka liittyvät sen sisäisiin toimintoihin, prosesseihin, päätöksiin tai kulttuuriin. Näihin riskeihin vaikuttavat usein sisäiset tekijät ja toiminnot.

Esimerkkejä: Toiminnalliset epäonnistumiset, johdon virheet, työntekijöiden väärinkäytökset, talouden huono johtaminen, teknologiset puutteet, toimitusketjun häiriöt ja organisaatioristiriidat ovat esimerkkejä sisäisistä riskeistä.

Ominaisuudet: Sisäiset riskit ovat tyypillisesti organisaation hallinnassa tai vaikutuspiirissä

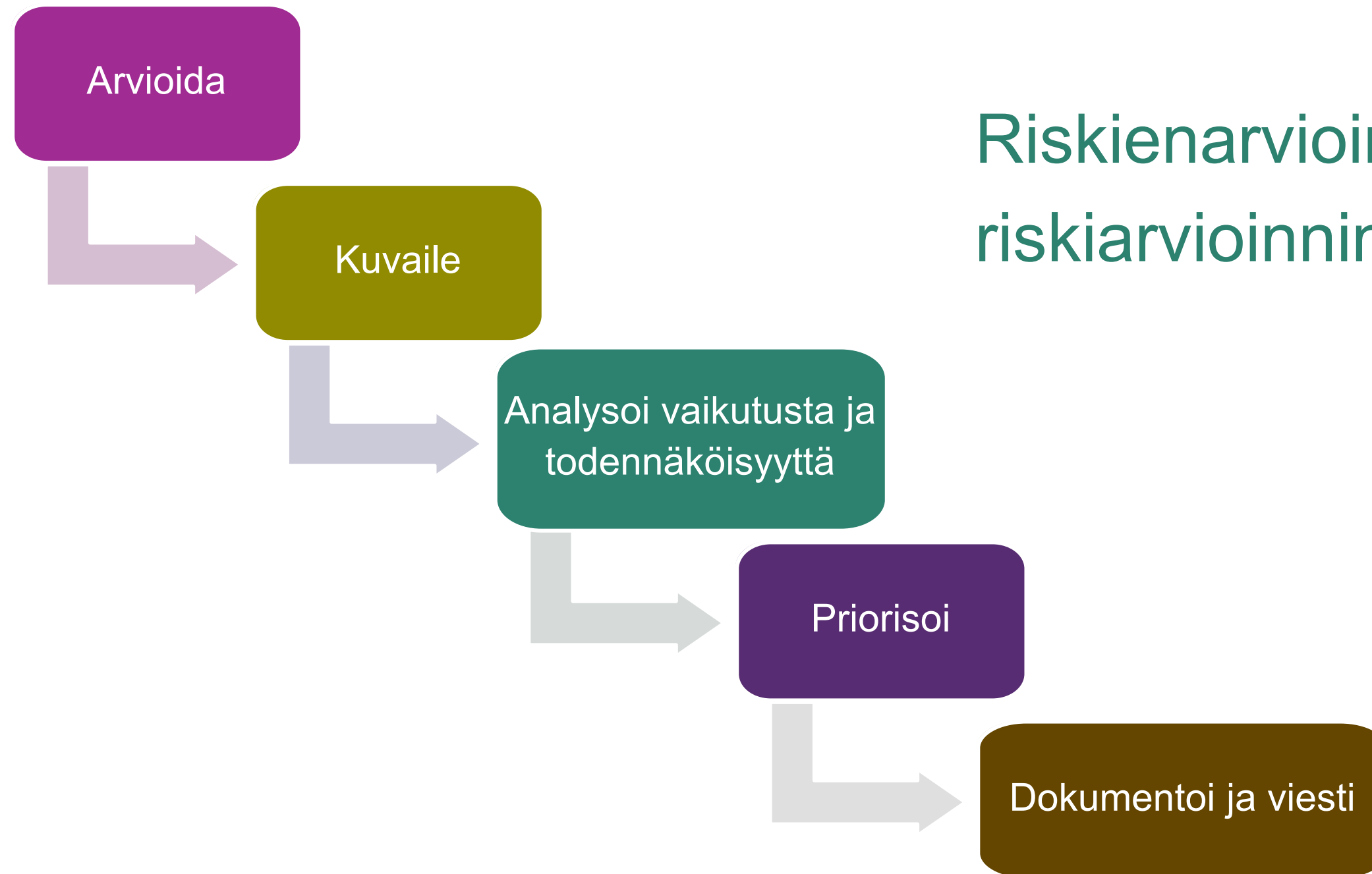
Määritelmä: **Ulkoiset riskit** ovat riskejä, jotka ovat peräisin organisaation ulkopuolisista tekijöistä ja jotka ovat organisaation suoran kontrollin ulkopuolella. Näihin riskeihin vaikuttavat usein ulkoiset tapahtumat, olosuhteet tai sidosryhmät.

Esimerkkejä: Talouden taantuma, markkinoiden volatiliteetti, kuluttajien mieltymysten muutokset, teknologiset häiriöt, luonnonkatastrofit, toimitusketjun häiriöt, geopoliittinen epävakaus, sääntelyn muutokset ja kilpailupaineet ovat kaikki esimerkkejä ulkoisista riskeistä.

Ominaisuudet: Ulkoiset riskit ovat tyypillisesti arvaamattomia, epävarmoja ja niihin vaikuttavat organisaation vaikutuspiirin ulkopuolella olevat tekijät.

1. Riskien tunnistaminen
2. Riskienarviointi
3. Toimintasuunnitelma
4. Toteuttaminen
5. Seuranta
6. Tilannekuvan päivittäminen

2. Riskienarviointi



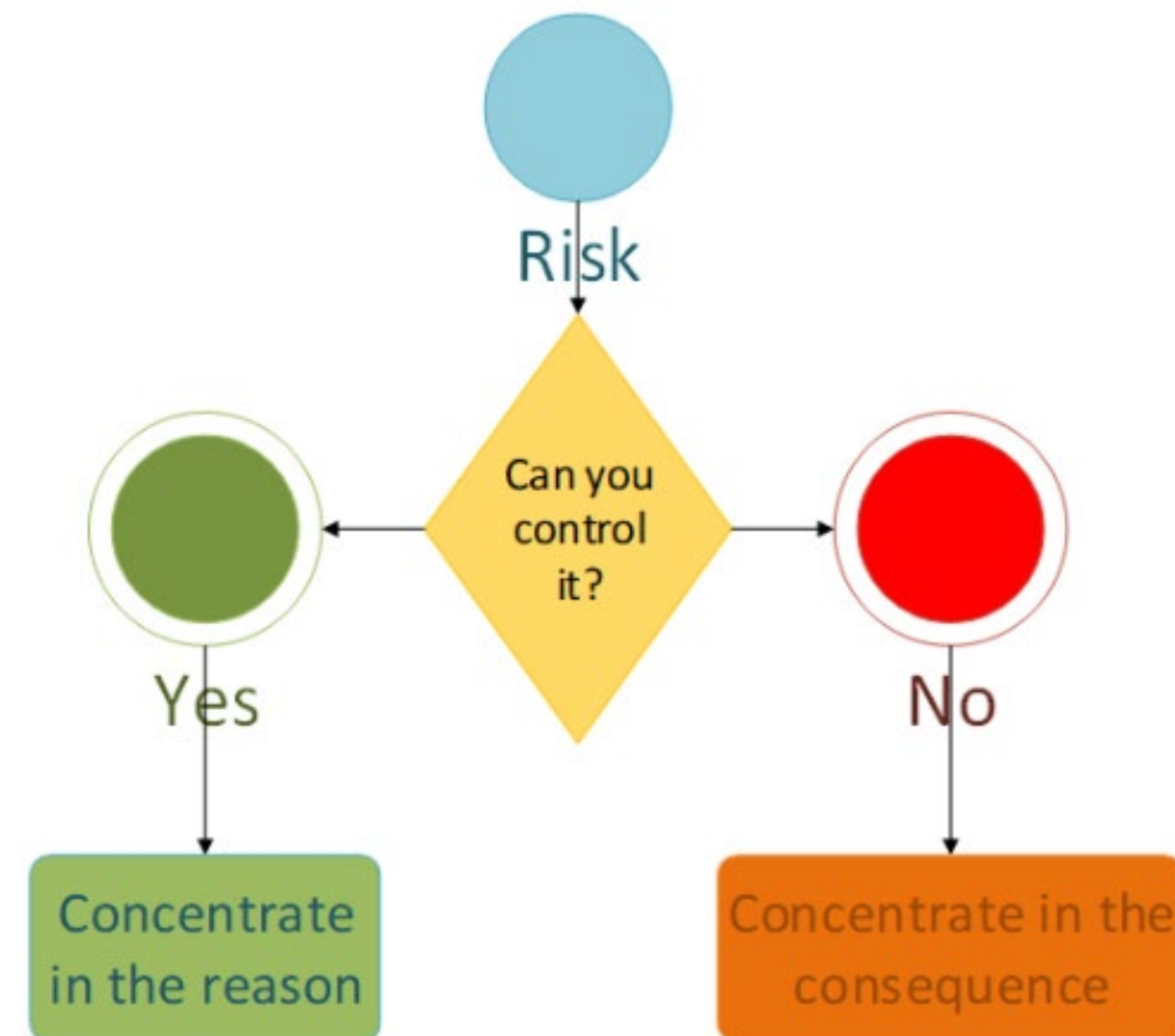
Riskienarviointi on riskianalyysin ja riskiarvioinnin kokonaisprosessi.

Ohjaus

1. Riskien tunnistaminen
2. Riskienarviointi
3. Toimintasuunnitelma
4. Toteuttaminen
5. Seuranta
6. Tilannekuvan päivittäminen

Et voi hallita esimerkiksi säättä

Voit hallita yrityksen rahojen käyttöä (esim. tulviin tai metsäpaloihin varautumiseen)



Työkalu: Riskikartta ja riskinarviointitaulukko (Lapin AMK)

1. Riskien tunnistaminen
2. Riskienarviointi
3. Toimintasuunnitelma
4. Toteuttaminen
5. Seuranta
6. Tilannekuvan päivittäminen

- Kehitetty Lapin ammattikorkeakoulun matkailualan yrityksille suunnatussa projektissa
- Yksinkertainen tapa aloittaa
- Jakaa riskit viiteen luokkaan:
 - Strategiset riskit
 - Taloudelliset riskit
 - Henkilöstöriskit
 - Operatiiviset riskit
 - Vaurio-/onnettomuusriskit
- Työkalun avulla voidaan tunnistaa riskit



Riskienarviointitaulukko



Risk assessment table

Write down the risk you have identified here, for example "Inexperienced guests in an accident on a snowmobile safari".	How to does it seem likely that the risk will materialise? - Unlikely - Possible - Probable - Very likely	Risk the operational implications of implementation - Not affected - Minor impact - Affected by something - To be dealt with soon by - Significantly affected	How soon to act is take action to avoid the risk materialising? - Not urgent - Start preparing - Acute	Risks can be, for example point/distribute, move, delete or receive. Practical examples include e.g. expanding the customer base (decentralisation), providing customers with warm equipment in winter (removal), insuring (relocation) or deciding that financial the carrying capacity to withstand the realisation of the risk (reception).	How can the development of risk and the follow-up of measures taken? for example, business	Does risk preparedness also include opportunities for development? For example, efficiency gains, new customer groups, safety improvements, image benefits, etc.? Or whether the realisation of the risk involves also opportunities?
--	--	--	--	--	--	--

Identified risk	Probability	Impacts	Urgency	When will we come back? (date)	Measures: Who? What?	Monitoring: how? How often?	Opportunities related to risk?	Priority number
Strategic risks								
	Probable	Significant	Not urgent					5
	Possible	To some extent	To be dealt with soon					5
	Possible	To some extent	Start preparing					4
Financial risks								
	-	-	-					-
	-	-	-					-
	-	-	-					-
Staff risks								
	-	-	-					-
	-	-	-					-
	-	-	-					-
Operational risks								
	-	-	-					-
	-	-	-					-
	-	-	-					-
Risks of damage								
	-	-	-					-
	-	-	-					-
	-	-	-					-

Kategoria	Esimerkkejä riskeistä	Matkailualalla tunnistetut riskit
Strategic risks		
Business choices and their implementation	- Choices in relation to market needs, potential and your own capabilities. -The ways, directions and goals of business development. -Executing and succeeding in elections	Reliance on one market, no strategy in place
Global, national and regional environment and its changes	-Global crises, changes in the political climate -EU or national laws and regulations -cultural changes, -climate change -competitor monitoring, cyclical fluctuations, internationalisation	The war in Ukraine, climate change and fears, pandemics, inflation, local attitudes to tourism
Planning and decision-making	-information and processes -legislation, provincial and municipal decisions and planning -identifying, refining and implementing new business opportunities	no systematic risk management, lack of influence on local governance/planning
Sustainability and responsibility	Climate change and response, responsibilities and requirements	Climate change and the fear of it Social acceptability
Customers and suppliers	-Accessibility -changes and trends in consumer behaviour -the acceptability of the tourism industry -meeting customer expectations/needs	local attitudes to tourism, Lapland can be expensive in terms of price relative to quality
Organisational structure	-The governance and management model supports, flexes and evolves with the vision, strategy and life cycle of the business, -organisational structure evolves with changes in activities and priorities -company has defined values and ethical principles and implemented them in the day-to-day activities, they genuinely guide decisions.	concentration of skills and knowledge in one person, as part of a group, can lead to agility
Cooperation networks	-Selection and monitoring of partners -systematic monitoring and control of partnerships -the company knows the market and alternative partners -described principles for outsourcing activities.	the exact content of contracts with tour operators is often unknown, the quality of subcontractors, the responsibility of contractors the absence of

Työkalu: Riskienarviointitaulukko

1. Riskien tunnistaminen
2. Riskienarviointi
3. Toimintasuunnitelma
4. Toteuttaminen
5. Seuranta
6. Tilannekuvan päivittäminen



Työkalu: Riskimatriisi

		Consequence				
		Negligible 1	Minor 2	Moderate 3	Major 4	Catastrophic 5
Likelihood	5 Almost certain	Moderate 5	High 10	Extreme 15	Extreme 20	Extreme 25
	4 Likely	Moderate 4	High 8	High 12	Extreme 16	Extreme 20
	3 Possible	Low 3	Moderate 6	High 9	High 12	Extreme 15
	2 Unlikely	Low 2	Moderate 4	Moderate 6	High 8	High 10
	1 Rare	Low 1	Low 2	Low 3	Moderate 4	Moderate 5

Luottamuksellinen - Confidential
(3Y)

- 1.Riskien tunnistaminen
- 2.Riskienarviointi
- 3.Toimintasuunnitelma
- 4.Toteuttaminen
- 5.Seuranta
- 6.Tilannekuvan päivittäminen



Toimintasuunnitelma

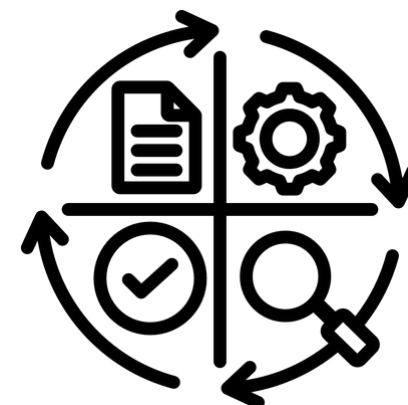
1. Riskien tunnistaminen
2. Riskienarviointi
3. Toimintasuunnitelma
4. Toteuttaminen
5. Seuranta
6. Tilannekuvan päivittäminen

- Riskienhallinnan tavoitteiden ja päämäärien asettaminen.
 - Määrittele riskienhallintatoimille selkeät tavoitteet, jotka ovat linjassa liiketoimintatavoitteiden kanssa.
 - Aseta mitattavia tavoitteita riskienhallintatoimien edistymisen ja tehokkuuden seuraamiseksi.
- Riskienhallinnan tavoitteiden tulisi tukea suoraan organisaation strategisia prioriteetteja, missiota ja arvoja.
- Organisaatioiden tulisi priorisoida riskialueita, jotka ovat kriittisimpiä niiden strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi -> osa riskinarviointia
- Tavoitteet – mitä organisaatio pyrkii saavuttamaan riskienhallinnan avulla: parantaa riskiensietokykyä, suojata omaisuutta, parantaa päätöksentekoa tai maksimoida mahdollisuudet.

Toteutussuunnitelman ja mittarit

1. Riskien tunnistaminen
2. Riskienarviointi
3. Toimintasuunnitelma
4. Toteuttaminen
5. Seuranta
6. Tilannekuvan päivittäminen

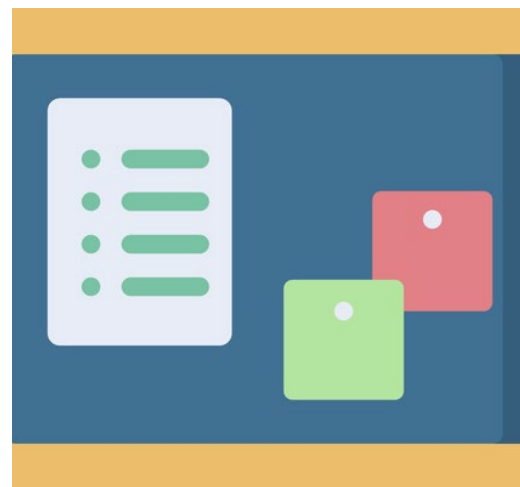
- Mitattavat tavoitteet tarjoavat selkeyttä ja vastuullisuutta, jolloin organisaatiot voivat arvioida riskienhallintatoimien vaikutusta ja tehdä dataan perustuvia päätöksiä.
- Keskeiset suorituskykyindikaattorit (KPI): Mitattavat tavoitteet on usein sidottu tiettyihin keskeisiin suorituskykyindikaattoreihin (KPI), jotka heijastavat riskienhallintatoimilta odotettuja tuloksia. KPI-indikaattoreihin voivat sisältyä riskille altistumiseen, riskinottohalukkuuteen, riskinsietokykyyn, riskienhallinnan tehokkuuteen, tapahtumiin reagointiaikaan, vaatimustenmukaisuuden tasoon ja yleiseen riskikulttuuriin liittyvät mittarit.



4. Toteutus

1. Riskien tunnistaminen
2. Riskienarviointi
3. Toimintasuunnitelma
4. Toteuttaminen
5. Seuranta
6. Tilannekuvan päivittäminen

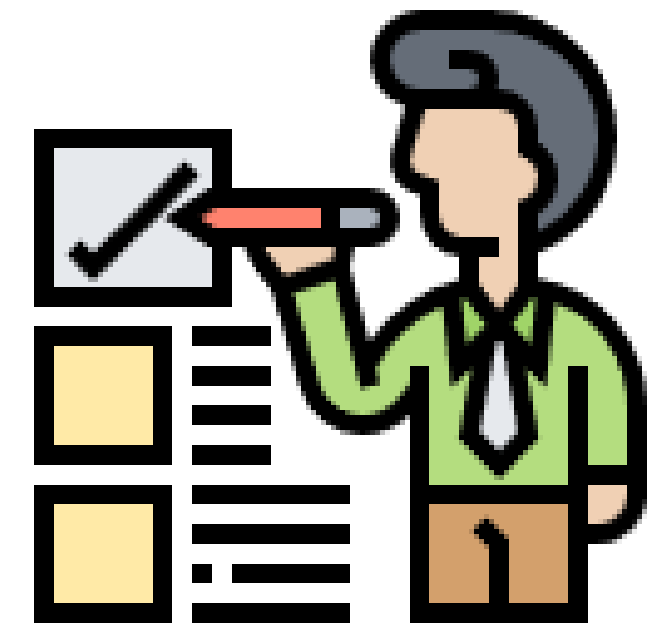
- Toteutukseen tulisi osallistua kaikki sisäiset sidosryhmät. Tässä vaiheessa sisäinen ja ulkoinen viestintä on erittäin tärkeää.
- Toimintasuunnitelma tulee toteuttaa ja siitä tulee tiedottaa työntekijöille ja muille sidosryhmille.



1. Riskien tunnistaminen
2. Riskienarviointi
3. Toimintasuunnitelma
4. Toteuttaminen
5. Seuranta
6. Tilannekuvan päivittäminen

5. Seuranta ja arviointi

- Seurannan ja tarkastelun tarkoituksena on varmistaa ja parantaa prosessien suunnittelun, toteutuksen ja tulosten laatua ja tehokkuutta.



6. Tilannekuvan päivitys

- Seuranta tulisi ottaa järjestelmällisesti huomioon yrityksen kokouksissa ja kulttuurissa.
- Tilannekuvaa tulee päivittää jatkuvasti.

Case-Lappi: Vuosisuunnittelu

Luottamuksellinen - Confidential
(3Y)



Yhteenveto

- Matkailuyrityksellä on tärkeää olla laatinut selkeä riskienhallintaprosessi, joka sisältää seuraavat vaiheet: riskien tunnistaminen, riskien arviointi, toimintasuunnitelma, toteutus, seuranta, tarkastelu ja jatkotoimenpiteet
- Tarjolla on monia työkaluja. Aloita yksinkertaisella.
- Ennakointi on tärkeä osa riskienhallintaprosessia

Lähdeluettelo



Helameri, E., Iivari, P., Nisula, S. & Satokangas, P. 2023.

Hopkin, P. 2017. Riskienhallinnan perusteet. Tehokkaan riskienhallinnan ymmärtäminen, arviointi ja toteuttaminen.

Iivari, P. 2012. Liiketoiminnan kriisi ja sen hallinta. Kriisinhallinta osana turvallisuusjohtamista matkailuyrityksessä.

ISO-standardi. <https://www.iso.org/standards.html>

Riskimatriisi. https://www.researchgate.net/figure/A-standard-risk-matrix_fig7_32357064

Euroopan alueiden verkosto kilpailukykyisen ja kestävä matkailun edistämiseksi. <https://necstour.eu/>



*Stay
tuned*



inspires-tourism.eu



linkedin.com/company/inspires-tourism



facebook.com/INSPIRES-TOURISM



Co-funded by
the European Union

Tämä hanke saa rahoitusta Euroopan unionin SMP-
ohjelmasta avustussopimuksen nro 101181590 nojalla.





Aktiviteetit

Aktiviteetti I: Tapaustutkimus

Arktisen turvallisuusklusterin tavoitteena on ennakoida ja varmistaa liiketoiminnan sujuva toiminta. Lapin sijainti, harva asutus, luonnonolosuhteet ja suuret matkailijamäärät edellyttävät riskienhallintaosaamista, arktista asiantuntemusta ja verkosto-osaamista.

Löydätkö alueeltasi
matkailuturvallisuusklusterin, johon voisit liittyä?

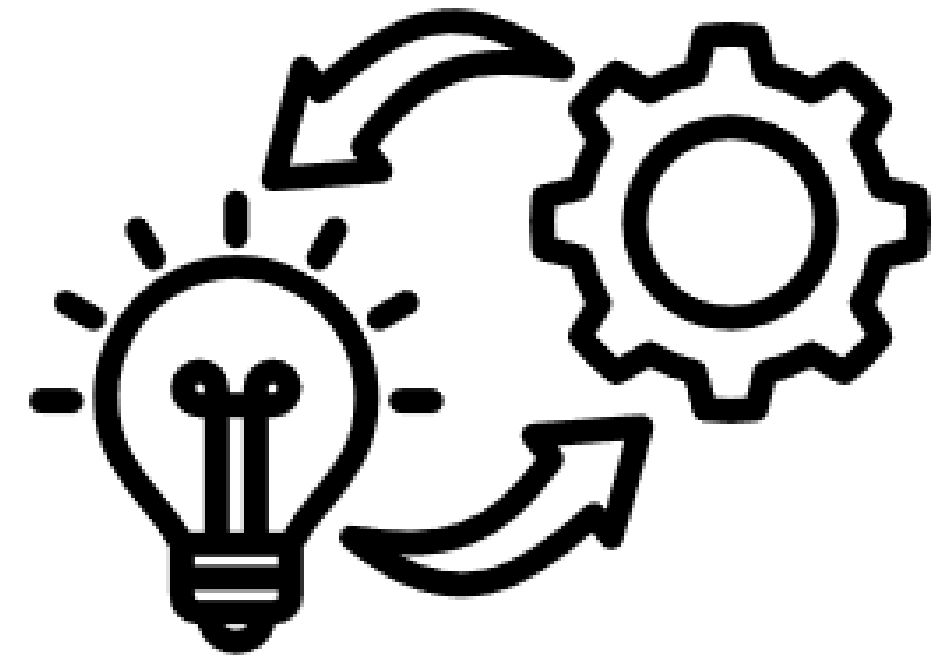
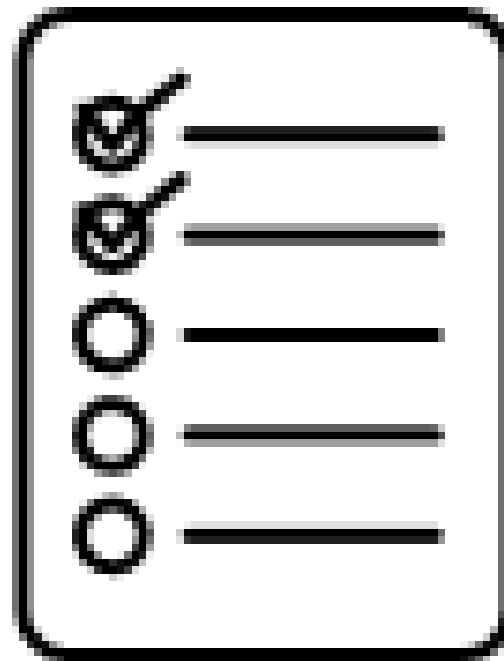


<https://blogi.eoppimispalvelut.fi/matrix2/>

Aktiviteetti II Riskienhallintatyökalut



Tutustu erilaisiin riskiluokitustyökaluihin. Vertaile ja arvioi, mikä niistä sopii parhaiten yrityksellesi. Jos käytät tällä hetkellä jotakin tiettyä työkalua, vertaa sitä muihin saatavilla oleviin.



Aktiviteetti III: Turvallisuussuunnitelman laatiminen



- Tavoite: Luoda jokaiselle yritykselle konkreettinen turvallisuussuunnitelma.
- Aktiviteetti: Osallistujat täyttävät lomakkeen, joka sisältää seuraavat tiedot:
 - Henkilöstön vastuut
 - Turvallisuusohjeet asiakkaille
 - Hätätilanteiden toimintaohjeet
 - Vakuutus ja dokumentaatio

