

# **Risk'n Lean : riskien ja poikkeamien hallintaa**

**Turvallisuusjohtamisen koulutusohjelma TJK17  
Kehitysprojektin raportti**

**Katri Kostiainen**

**Schenker Oy**

**Vantaa, huhtikuu 2022**

**Aalto University Professional Development – Aalto PRO**



## Tiivistelmä

Riskien hallinta on hyvin ajankohtainen aihe 2020-luvun liiketoiminnassa. Maailmanlaajuisen covid-19-pandemian ja Ukrainan sodan aiheuttamat riskit ovat mittavia ja niiden hallinnassa johtaminen on korostetusti esillä. Tämä kehitysprojekti käsittelee aihetta, miksi Leanin ja SFS-ISO 31000 standardin hyvä tunnettavuus ei ole johtanut niiden rinnakkaiseen käyttöön riskienhallinnan johtamisen ideologioina. Tutkimuskysymys on, voidaanko SFS-ISO 31000 riskienhallintastandardi ja Lean yhtenäistää. Tutkimuksessa selvitetään mitä yhtäläisyyksiä näillä kahdella ideologialla on johtamisen kannalta siten, että organisaation toiminta turvaa sekä riskien hallinnan, tehokkuuden, laadun että tuottavuuden tavoitteet.

Tälle organisaation johtamistavalle on annettu työssä nimi Risk'n Lean. SFS-ISO 31000 riskienhallintastandardin ja Leanin tarkastelu tehdään riskienhallinnan johtamisen lähtökohdasta. Tulokset esitetään sekä SFS-ISO 31000 standardin periaatteiden pohjalta että haastattelujen tulosten avulla. Työn tuloksena on mahdollista esittää, että johtamisen toimintamallina Risk'n Lean tuo synergiaa johtamiseen.

Kehitystyöhön oli mahdollista liittää Lean ideologiaa toteuttavan Toyota Material Handling Finland Oy:n kokemuksia pandemiavuoden 2020 ja nykytilan vaikutuksesta sen riskienhallintaan. Tämä toi ajankohtaista syvyyttä työn johdopäätöksiin; ideologiat eivät ole kilpailevia vaan toisiaan täydentäviä.



## **Abstract**

Risk management is a topical issue in the business of the 2020s. The risks posed by the global covid-19-pandemic and the war in Ukraine are enormous and risk management is highlighted. Development project addresses the question of why the good visibility of Lean and SFS-ISO 31000 standard has not led to their parallel use as ideologies in risk management. The question is would the SFS-ISO 31000 risk management standard and Lean be harmonized so that the organization can safeguard the objectives of both risk management and efficiency, quality and productivity.

This synergy has been named as Risk'n Lean in the work. SFS-ISO 31000 risk management standard and Lean is reviewed from the perspective of risk leadership. The results are presented both on the basis of the principles of the SFS-ISO 31000 standard and through interviews obtained. As a result, Risk'n Lean bring synergies to management. The results of the interviews support literature in the existence of synergies.

At the time of the study, risk management has high priority due to international crises. It was possible to include an interview with Toyota Material Handling Finland Oy, which implements the Lean ideology, on the impact of the pandemic year 2020 and the current situation on its risk management. This brought up to date depth to the conclusions of the work; ideologies are not competing but complementary.



## Sisältö

1	Johdanto .....	1
1.1	Johtaminen muuttuvassa ympäristössä.....	1
1.2	Kehitysprojektin tausta.....	2
1.3	Käsitteet.....	3
1.4	Rajaukset .....	4
2	Johtaminen muuttuvassa ympäristössä .....	5
2.1	Johtajuus ja menestyminen.....	5
2.2	Johtamisjärjestelmä .....	6
3	Miksi ISO-standardi.....	8
3.1	Standardin perusteet .....	8
3.2	Sertifioinnin lähtökohta.....	9
3.3	Riskienhallintastandardin perusteet.....	10
3.4	Riskienhallinnan periaatteet .....	12
4	Miksi Lean .....	14
4.1	Lean ideologiana .....	14
4.2	Leanin lähtökohta.....	14
4.3	Lean ja häiriöt.....	16
4.4	Lean Six Sigma .....	17
4.5	Lean ja GRC.....	17
5	Tutkimuksen kohde.....	19
5.1	Tutkimuskysymykset ja niiden käsittely .....	19
5.2	Haastattelututkimus .....	19
5.3	Vertailu toimitusketjun hallintaan.....	20
6	Tulosten analysointi .....	22
7	Tulos Risk'n Lean synergiasta.....	24
7.1	Risk'n Lean johtamismallina .....	24
7.2	Jako pääkohtiin.....	25
8	Case TMHFI .....	28
8.1	Taustatiedot .....	28
8.2	Periaatteet ja pandemia.....	29
8.3	Painopisteet .....	30
9	Loppupäätelmä.....	32
10	Lähteet.....	34
11	Kuviot .....	36
12	Liitteet.....	37





# 1 Johdanto

## 1.1 Johtaminen muuttuvassa ympäristössä

Globaalissa liiketoimintaympäristössä vain muutos ja epävarmuus ovat pysyviä. Liiketoiminnan riskit ovat hyvin ajankohtainen aihe 2020-luvun alati muuttuvassa ja keskinäisriippuvaisessa ympäristössä. Maailmanlaajuisen covid-19-pandemian ja Ukrainan sodan aiheuttamat uhkat liike-elämälle sekä yksilöille ovat mittavia. Muutokset ovat pakottaneet yrityksiä muuttamaan strategiaansa, katsomaan kriittisesti sidosverkostonsa toimivuutta ja luomaan innovatiivisia ratkaisuja toimitusketjun hallintaan.

Globalisaatio ja alati kehittyvä logistiikan monimuotoisuus vaikuttaa merkittävästi yritysten kykyyn toimia. Kasvaneen kansainvälisen yhteistyön kautta turvallisuus- sekä poliittiset riskit ovat muuttaneet rakennettaan. Yritysten paineet kehittää toimintaansa yhä kilpailukykyisemmäksi, tehokkaammaksi ja ketterämmäksi kasvavat jatkuvasti. Johdon valinnat parhaiksi strategisiksi keinoiksi pärjätä tässä kisassa ovat tärkeässä asemassa. Nykyaikaisessa riskien hallinnassa johtaminen ja sitoutuminen ovat korostetusti esillä.

Riskien hallinta ja niiden oikea käsittely vaatii uudenlaista otetta toimitusketjun strategiseen ohjaamiseen (Myerson 2019, 222). Liiketoiminnan, onko se sitten palvelua tai tuotantoa, kehittämisen ydintavoitteena on jatkuva parantaminen. Toiminnan jatkuvuus turvataan hallitsemalla liiketoimintaan liittyviä riskejä. Riskien hallinnan työkaluista SFS-ISO 31000 riskienhallintastandardi (myöhemmin viitattu SFS-ISO 31000) on yleisesti kirjallisuudessa viitattu riskien hallinnan ideologia. Nykyään on olemassa lukuisia suorituskyvyn parantamisen puitteita. Näistä yksi tunnettu ideologia, joka keskittyy tuottamaan arvoa ja poistamaan hukkaa jatkuvan parantamisen mallilla, on Lean. Se on kokonaisvaltainen lähestymistapa toiminnan johtamiseen huomioiden erityisesti tehokkuuden, laadun ja tuottavuuden tavoitteet (Pettersson ym. 2018a, 18).

### 1.2 Kehitysprojektin tausta

Tämä kehitysprojekti tarttuu aiheeseen, miksi Leanin ja ISO-standardien hyvä tunnettavuus ei ole johtanut niiden rinnakkaiseen käyttöön riskien hallinnan johtamisen ideologiana. Tutkimuskysymyksenä on, voidaanko SFS-ISO 31000 riskienhallintastandardi ja Lean yhtenäistää toimintamalliksi ja työkaluksi, jotta johtaminen turvaa sekä riskien hallinnan että tehokkuuden, laadun ja tuottavuuden tavoitteet. Tälle kahden ideologian synergialle on annettu työssä nimi Risk'n Lean malli. Sen kantava ajatus on saavuttaa vastaavanlainen synergia ideologioiden välille kun mitä Leanille on muodostunut Six Sigman tai USA:ssa kehitetyn LeanGRC® metodologian mukaan Governance, Risk and Compliance toiminnoissa (OCEG 2022).

Kehitysprojektin kysymystä käsitellään riskienhallintastandardin pääperiaatteiden kautta. Tuloksena osoitetaan kohteita, joissa hyväksi koetut ja toteutetut Leanin menetelmät tukevat standardien ohjaamaa hallintatapaa ja johtamisen kehittämistä. Työssä selvitetään myös, voidaanko standardin periaatteita laajentaa Leanin keinoin. Tarkastelussa on myös liiketoiminnan jatkuva parantaminen, jonka malli toistuu molemmissa tutkimuksen ideologiassa.

Kehitysprojekti koostuu kahdesta osa-alueesta. Teoreettinen osuus tuo esille johtajuuden, ISO-standardien ja Leanin perusteita. Kirjallisuuden kautta kehitysprojekti tuo esille keskeiset kohdat ideologioiden johtamisen periaatteiden vertailuun. Työn tutkimusosuus on tehty puolistrukturaalisten haastattelujen avulla. Tutkimuskysymykset on laadittu siten, että ne tuovat esille mahdollisia SFS-ISO 31000 periaatteiden ja Lean ideologian välisiä yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Haastatteluun osallistui seitsemän johto- ja asiantuntijatasen henkilöä loka-marraskuu 2021 aikana. Lisäksi tutkimuksen tuloksia oli mahdollista verrata Toyota Material Handling Finland Oy:n pandemiavuoden 2020 toimitusketjun riskien hallinnan johtamismallin muutoksiin. Tämä antaa tutkimukseen ajantasaista tietoa siitä, miten yritys, joka toteuttaa Lean mallia, on ottanut uusia näkökulmia riskien johtamiseen kohdatessaan kriisin.

Haluan esittää suuren kiitokseni haastatteluun osallistuneille henkilöille osallistumisesta kehitysprojektiin ja avoimesta suhtautumisesta haastatteluun. Erityinen kiitos kuuluu Pasi Niemiselle, Toyota Material Handling Finland Oy:n toimitusjohtajalle, mahdollisuudesta tehdä kehitysprojektin tuloksista

vertailua toteutuneeseen ympäristöön hyvin vaativan pandemiavuoden 2020 johtamisen toimenpiteistä.

### 1.3 Käsitteet

Vertailtavien ideologioiden yhdenmukaisen käsittelyn tarkennukseksi tässä luvussa on tarkennettu muutamia käsitteitä.

Aiheen keskiössä on riskien hallinnan johtaminen. Johtaminen tarkoittaa menetelmiä, joilla toimintaan luodaan haluttua käyttäytymistä, oikeanlaista sitoutumista saavuttaakseen kestäviä tuloksia (Petersson ym. 2018b, 81). Riskien hallinta on koordinoitu toiminta, jolla johdetaan ja ohjataan, hallitaan organisaation riskejä (VM 2017, 3). Termi yhteen kirjoitettuna *riskienhallinta* viittaa standardin SFS-ISO 31000 sisältöön. Erikseen kirjoitettuna termi kuvaa toimenpiteitä, jolla hallitaan riskejä strategiatasolla huomioiden standardin ulkopuolisia aiheita.

Lean on lyhenne sanoista Lean Production (Petersson ym. 2018a, 31). Työssä viitattu ideologia perustuu Toyota Production System (TPS) lähtökohdasta kerättyyn kirjallisuuteen.

Standardi määrittellään TEPA-termipankissa siten, että se on ”toistuvien ongelmien ratkaisuja esittävä asiakirja, joka perustuu asianosaisten yhteisymmärrykseen ja on tähän tehtävään tunnustetun elimen hyväksymä” (TSK 2022). Lean periaatteissa kehoitetaan standardoimaan toimintamalleja arvoketjuissa. Leanin standardikäsitteessä luodaan yhdenmukaisia työtapoja, joita noudatetaan prosesseissa. Näin saavutetaan yhdessä sovittu, paras mahdollinen toimintatapa tietyn tehtävän suorittamiseen. (Petersson ym. 2018a, 68).

### 1.4 Rajaukset

Kehitysprojektissa verrataan kahta yleisesti tunnettua ideologiaa, SFS-ISO 31000 riskienhallintastandardi ja Lean. Näiden tarkastelu tehdään vain riskien hallinnan johtamisen lähtökohdasta. Projektin raportti ei ole oppikirja johtamisesta, standardeista tai Lean-ideologiasta itsessään vaan nämä viitekehyksen aiheet esitetään ylätasoisena teoriapohjana. Sitä, onko SFS-ISO 31000 ja Lean yrityksen johtamisjärjestelmän mukainen strategia vai työkalu, ei tässä kehitysprojektissa käsitellä. Se tuo esille kirjallisuudesta aiheita, jotka liittyvät liiketoiminnan turvallisuuskäsitteisiin, riskien hallintaan ja jatkuvuuden turvaamiseen.

Tarkastelun lähtökohta on SFS-ISO 31000 rakenteen kolmijaossa, jotka ovat periaatteet, puitteet ja prosessit. Näitä on tarkennettu Suomen Standardoimisliitto ry:n (myöhemmin viitattu SFS) käsikirjassa 18:2021 vertaillen SFS-ISO 31000 ja SFS-EN ISO 22301 standardien yhtäläisyyksiä (SFS 2021, 8). Tutkimuskysymysten jaottelu on rakennettu riskienhallintastandardin periaatteiden yhdeksän aihepiirin kautta.

Leanin osalta kirjallisuutta on tarkasteltu lähinnä Toyotan kehittämän Lean Productionin lähtökohdasta. Kirjallisuustutkimuksessa keskitytään siihen, mitä Lean johtamisjärjestelmänä tuottaa yrityksen keinoihin tunnistaa ja hallinta riskejä, sekä varmistaa toiminnan jatkuvuus myös ennakoivasti. Vaikka kirjallisuus perustuu pääasiassa tuotantoympäristöön rakennetuista Lean-malleista, Leanin tarkastelussa on pyritty huomioimaan mukaan myös asian-tuntijaorganisaation ja palvelutoiminnan näkökulma.

## 2 Johtaminen muuttuvassa ympäristössä

### 2.1 Johtajuus ja menestyminen

Johtaminen on yhdistelmä tietoa, taitoa ja tilannetajua. Yrityksen kehityksen suunta rakennetaan omistajien tai johtoryhmän määrittelemistä tavoitteista ja arvoista. Ylimmän johdon tehtävä on osoittaa esimerkkiä ja sitoutumista yrityksen ”joukkojen johtamisen” eli strategian mukaiseen toimintamalliin (Näsi, Aunola 2002, 10). Johtaminen vaatii yrityskulttuuriin soveltuvia työkaluja, joilla päämäärä kuvataan organisaatioon, ja organisaatiossa oikea motivaatio saavutetaan sen saavuttamiseksi.

Menestyminen toimintaympäristössä, jossa koetaan sekä lähialueen että maailmanlaajuisia uhkia, vaatii yhä tiukempien ja laajempien riskien hallinnan keinojen sisällyttämistä johtamiseen. Keskinäisriippuvaisessa toimintaympäristössä jatkuvasti tapahtuvien muutosten määrä on valtava. Niitä tulee aktiivisesti seurata ja käsitellä yrityksen omasta näkökulmasta. Yrityksen organisaatioon sisäänrakennettu riskien hallinta varmistaa, että uhkakuvien seuranta on ennakoivaa, riskien vaikutukset hallittavissa ja siten kustannusvaikutukset tunnistettavissa (Hopkin 2018, 55). Nämä tekijät ovat olennaisia osia toiminnan jatkuvuuden turvaamisessa ja siten yrityksen menestyksen turvaajia.

Strategisen johtamisen kannalta menestymisen edellytys on tavoitella kilpailuetua, löytää taidot ja keinot erottautua kilpailijoistaan sekä panostaa vahvuuksiin (Passila 2009, 30). Koska strategiat vaihtelevat, niin myös niiden toteuttamiseen on aikojen kuluessa muodostunut erilaisia ideologioita ja tekniikoita. Johtamisen työkaluja on laajuudeltaan, sisällöltään ja toteutukseltaan tarjolla useita. Hyvän työkalun valintaperusteet on haettava yrityksen liiketoiminnan ydintavoitteesta ja arvoista, jotka yhdistyvät yrityksen strategian pääkohdiksi (Näsi, Aunola 2002, 13-15).

## 2.2 Johtamisjärjestelmä

Menetelmää, jolla yritystä johdetaan, kutsutaan yleisesti johtamisjärjestelmäksi. Se on ”dokumentoitu organisaation, vastuiden, prosessien ja resursien järjestelmä, joka käsittää toimielimen toimintaperiaatteet, järjestelmät, ohjelmat, menettelytavat ja ohjeet ja jonka avulla toimielin varmistaa toimintansa laadun” (TSK 2022). Toisaalta SFS-käsikirjassa, 2021, tuodaan esille, että ”johtamisjärjestelmä on organisaation suunnan ja tahdon toteuttamisväline” (SFS 2021, 10).

Valittu johtamisjärjestelmä ohjaa käyttämään samaa kieltä eli terminologiaa yrityksen viestinnässä ja se luo parhaimmillaan standardoidun tavan toimia organisaatiossa vertikaalisti ja horisontaalisti. Järjestelmällisellä johtamisella on tavoitteena saavuttaa toimintatapa, joka tarttuu organisaatioon. Johtaminen nykyaikaisessa organisaatiossa on tasapainoilua. Siihen vaikuttavat kaksi vastakkaista tavoitetta, tehokkuuden tavoittelu ja uudistumiskyky; joka ei ole muuntautumiskykyinen ja ketterä, ei pysy mukana toimintaympäristön muutoksissa kilpailukykyisenä. (SFS 2021, 10).

Johtamisjärjestelmän tulee sisältää toimialaan kohdistuvan regulaation hallintaa, laadunvalvontaa ja sosiaalista ja ympäristövastuuta. Globaalilla tasolla vastuullisuus ei ole enää yrityksen oma valintakysymys vaan asiakkaiden asettama edellytys, joka heijastuu maineeseen ja tulokseen. (Myerson, 64).

Johtamisen tukena eli johtamisjärjestelmän työkaluina yrityksellä voi olla muun muassa yrityksen omiin tavoitteisiin määritelty seurantajärjestelmä tai johtamiseen laadittuja yleismaailmallisia ideologioita. Toimintaa ohjaavia filosofioita hakeva johtaja törmää usein Lean ideologiaan ja ISO-standardeihin. Nämä molemmat johtamisen työkalut ovat laajasti tunnettuja, mutta osalle johtajista varsinkin riskien hallinnan osalta, tutustuminen jää usein ot-sikkoon.

Riskien hallinta on yrityksen strateginen valinta. Strategia-ajattelun mukaan yritys on tällöin päättänyt keskittyä valitsemaansa tärkeään aiheeseen, sen tilanteeseen tässä ja nyt, suunnitteleamalla, organisoimalla ja valvomalla sitä (Näsi, Aunola 2002, 15-16). Tämän kurinalaiseen hallintaan johto tarvitsee työkaluja. Tutkimuksessa käsiteltyjen työkalujen käytön esteenä vaikuttaa olevan käsitys, että sekä Lean ideologia että ISO standardien käyttöönotto

ovat jo yksittäin toteutettuna mittava ponnistus, joka vaatii runsaasti resursseja ja aikaa.

Standardoimisliitto tuo kotisivuillaan esille vuonna 2017 tehdyn tutkimuksen (SFS 2022b), jossa käsitellään johtamisen standardeja käyttäviä pohjoismaisia yrityksiä. Näistä 87 prosenttia oli sitä mieltä, että standardien käytöllä on tärkeä osuus tulevien toimintasuunnitelmien laadinnassa. Lukuisiin organisaation toiminnan osa-alueisiin voidaan vaikuttaa toimivalla johtamisjärjestelmällä. Näitä ovat resurssien käyttöön ja taloudelliseen tulokseen, riskienhallintaan, ympäristön ja ihmisten hyvinvointiin ja palveluiden ja tuotteiden laadunhallintaan liittyvät alueet. Laadunhallintajärjestelmä ja johtamisjärjestelmä ovat usein rinnastettu, koska niiden merkitys on niin keskeinen organisaatiolle. Johtamisjärjestelmä on kuitenkin laadunhallintajärjestelmää laajempi käsite. Johtamisjärjestelmän perustaksi sopii hyvin mikä tahansa hallintajärjestelmästandardi tai useamman yhdistelmä. (SFS 2022a).

## 3 Miksi ISO-standardi

### 3.1 Standardin perusteet

Standardien käyttö on niiden avulla saavutettavan hyödyn kannalta vielä vähäistä. Muun muassa oletus standardin sertifiointitarpeesta ja resursseja vievänä hallintatyökaluna ollut niiden suosion esteenä. Tämän luvun sisällön tavoitteena on saada kaadettua raja-aitoja tästä mielikuvasta ja tuoda erityisesti esille, että riskienhallintastandardin tarkoitus on ohjata riskien hallintaa oikeaan suuntaan erityisesti kullekin yritykselle soveltuvalla tavalla.

Riskien hallinta tulee olla kaikessa mukana. Riskit ja niiden hallinta ei liity ainoastaan vakuutustoimintaan. Myytti, että yritysturvallisuus rajoittuu vain tiettyihin häiriötilanteisiin tai yleiseen kansalliseen kriisiin, on samalla unohdettava. Yksi erityinen toimintamalli, joka on rakennettu näiden ajatusten perustalle, on standardit. Näistä esimerkiksi laadunhallintajärjestelmän standardi ISO-EN SFS 9001 on pitänyt pintansa jo vuosikymmeniä todistuksena yrityksen laadunhallinnan tasosta, sisältäen riskien ja mahdollisuuksien käsittelyn (SFS 2015, 14). Kansainvälisessä toiminnassa SFS-ISO 28000 toimitusketjun turvallisuuden hallintajärjestelmät -standardi on laajasti tunnistettu dokumentti. Siinä on korostetusti otettu huomioon tietoisuus riskien ottamisesta (SFS 2021, 9).

Suomessa standardisoinnin keskusjärjestö on Suomen Standardoimisliitto SFS ry (SFS). Se vastaa standardisoinnista lukuun ottamatta sähkö- ja telealaa. SFS on Eurooppalaisen standardisointijärjestö CEN:n ja maailmanlaajuisen standardointitoiminnan riippumattoman kattojärjestön ISO:n (International Organization for Standardization) jäsen. Se edistää asiantuntijaverkostonsa kanssa standardien laadintaa ja suomalaisten näkökulmien huomioimista standardisointityössä. (SFS 2022c). Standardien käyttö on vapaaehtoista. Tiettyjen asiakasedellytysten saavuttamiseksi standardien noudattaminen on toisaalta muodostunut liiketoiminnan edellytykseksi (Elliott, Swartz, Herbane 2010, 48).



Standardi nimetään omalla tunnuksella. Alla oleva Kuva 1. osoittaa, miten standardin nimen rakenne koostuu. Etuliitteen SFS-kirjaimet osoittavat, että standardi on vahvistettu Suomessa.



**Kuva 1** SFS:n esitys standardin nimen osa-alueista, SFS 2022c

### 3.2 Sertifiointin lähtökohta

Sertifikaatti-käsite tuo mieleen toimintamallin, joka pitää sertifioida. Tämä ei suinkaan ole välttämätöntä. Standardit jakautuvat sisällöltään ja tarkoitukseltaan ohjeistus- ja hallintajärjestelmän standardeihin. Lisäksi on vielä tekniset standardit, jotka keskittyvät tietyn teknisen sovelluksen standardointitarpeisiin. Ohjeistusstandardit eivät tuo esille varsinaisia vaatimuksia. Täten sitä ei voi myöskään sertifioida. Nimensä mukaisesti se opastaa standardin aihealueen sisäistämiseen kokonaisvaltaisesti. Näin menetellään riskienhallinnan standardissa SFS-ISO 31000, jossa esitellään organisaatiolle riskien hallinnan periaatteet, puitteet ja prosessit. Sertifikaatin sisältöä, hallintamallia ja ohjeistusta voi myös ottaa käyttöön soveltuvin osin. Ero itse sertifioidun toiminnan ja sertifikaattia toiminnassaan hyödyntävän yrityksen kesken on sen tavassa auditoida. ISO sertifiointi vaatii ulkoista auditointia itsenäisen valtuutetun auditointiorganisaation toimesta. (SFS 2021, 8).

Standardin muoto, joka sisältää sertifiointin vaatimukset, on hallintajärjestelmästandardi. Eri hallintajärjestelmästandardit voivat yhdessä muodostaa yrityksen johtamisjärjestelmän (SFS 2021, 9). Yrityksellä voi olla käytössään useita hallintajärjestelmästandardeja kuten hyvin tunnetut SFS-EN ISO 9001 Laadunhallintajärjestelmät ja SFS-ISO 45001 Työterveys. Jatkuvuudenhallintastandardi SFS-EN ISO 22301:2019 on yksi turvallisuusalan standardeista, jota on myös Suomessa sertifioitu (Rautaruukki 2022).

Ulkoisen auditoinnin työmäärä ja kustannus on noussut usein esteeksi sertifiointille. Toisaalta sertifiointistatuksen tuomat hyödyt systemaattisen toiminnan ja kilpailuaseman vahvistamisen osalta ovat merkittäviä. ISO on organisaatio, joka ylläpitää maailmanlaajuisesta rekisteriä standardien sertifiointimäärästä (ISO 2022). Eniten sertifiointeja maailmanlaajuisesti on tehty ISO 9001 Laadunhallintajärjestelmän standardiin. Viime vuosina suurimman suosion on saanut ISO 45001, joka suomeksi on nimeltään SFS-ISO 45001 Työterveys- ja työturvallisuusjohtamisen standardi (SFS 2022). Sertifikaatti uusittiin vuonna 2018 oltuaan ennen OHSAS 18000. Riskien hallinnan kannalta on merkittävää todeta, että ISO/IEC 27001 Tietoturvallisuuden hallintajärjestelmän standardin sertifiointimäärät ovat nousseet. Tähän on ollut syynä tietoturvallisuuden tietoisuuden tunnistaminen, kuten kyberuhkat ja eri säädösten noudattamisen tarve, kuten GDPR. Sertifiointimäärien nousu vuosina 2018-2019 on esitetty Taulukossa 1. (Advisera 2022).

Taulukko 1. Merkittävien standardien vuosien 2018-2019 aikana kasvaneet sertifiointimäärät. Advisera 2022.

**The annual growth of valid certificates worldwide (2018-2019)**

Standard	Total valid certificates (2018)	Total valid certificates (2019)	2018-2019 growth (%)
ISO 9001	878,664	883,521	0.55%
ISO 14001	307,059	312,580	1.80%
ISO/IEC 27001	31,910	36,362	13.95%
ISO 45001	11,952	38,654	223.41%
ISO 22000	32,120	33,502	4.30%
ISO 13485:2003&2016	19,472	23,045	18.35%
ISO 50001	18,059	18,227	0.93%
ISO 20000-1	5327	6047	13.52%
ISO 22301	1506	1693	12.42%
<b>Total</b>	<b>1,307,622</b>	<b>1,357,241</b>	<b>3.79%</b>

### 3.3 Riskienhallintastandardin perusteet

Tutkimuksessa keskitytään SFS-ISO 31000:2018 riskienhallintastandardiin. Kuten aikaisemmin on mainittu se on ohjeistustandardi. Lähtökohta yrityksen kokonaisturvallisuustyölle, riskien hallinnalle ja jatkuvuuden turvaamiselle on toimintaympäristön tunteminen sidosryhmineen. Tässä korostuu oman toiminnan kriittisten prosessien tunteminen ja riskianalyyysien säännöllinen kä-

sittely. (Hopkins 2018, 77). Riskienhallintastandardi ohjeistaa näiden tekijöiden systemaattiseen lähestymiseen siihen sisällytettyjen periaatteiden, puitteiden ja prosessien avulla (SFS 2021, 8).

SFS-ISO 31000 standardissa yhdistyy periaatteet ja johtaminen, roolit ja vastuut sidosryhmien välillä dynaamiseksi prosessimaiseksi toiminnaksi (SFS 2021, 7). Kuten tuotannon kehittämisessä, myös turvallisuustekijöiden johtamisen ehtona on toiminnan mittaaminen, raportointi ja auditointi (VVM 2016, 61). Oikein valituilla ja kohdennetuilla mittareilla varmistetaan, että toteutetut toimenpiteet johtavat haluttuun tulokseen, ja siten ne vastaavat muuttuvan ympäristön vaatimuksiin.

Riskienhallinnan puitteiden toteuttamisen perustan ja linjaukset luodaan riskienhallintapolitiikassa, joka on laadittava kunkin organisaation tarpeita vastaavaksi. Poliitiikan sisältöön vaikuttavat erityispiirteet tulee huomioida organisaatiokohtaisesti. Linjauksista ja erityispiirteistä, jaettuna riskienhallinnan periaatteiden mukaisiin aihe-alueisiin, muodostuu organisaation riskienhallintapolitiikka. Standardin muodostama lähestymistapa on kuvattu valtionhallinnon riskienhallintapolitiikkamallissa, Kuva 2., ja se on myös hyvä lähtökohta liike-elämän tarpeisiin. (VN 2017).

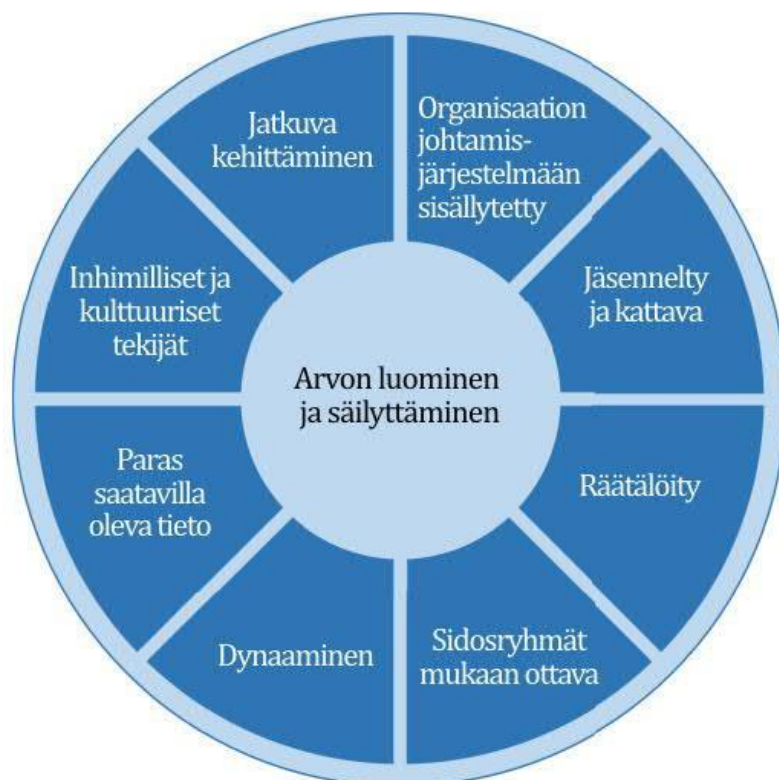


Kuva 2. Riskienhallintapolitiikka osana riskienhallintaa. VN 2017, 9.

SFS-ISO 31000 ja liiketoiminnan jatkuvuutta korostava turvallisuus ja kriisinkestävyysstandardi SFS-ISO 22301 ovat nostaneet merkitystään standardeina erityisesti globaalien toimitusketjun haavoittuvuuden ja covid-19-pandemian johdosta. Tämä on nähtävissä yhä lisääntyneessä kaupallisessa mediatarjonnassa, sekä sertifikaatin jalkautuksen että koulutusten osalta. Jatkuvuuden hallinta on riskien hallinnan rinnalla nousemassa yhdeksi kilpailuedun tekijäksi kumppaniverkostossa, jossa tehokas häiriöiden hallinta ja palautumiskyky ovat merkitseviä (Elliott, Swartz, Brahim 2010, 20).

### 3.4 Riskienhallinnan periaatteet

Riskienhallintastandardin peruseriaatteena on ymmärrys arvon luomisesta ja säilyttämisestä yrityksessä, ja puitteiden keskiössä ovat johtajuus ja sitoutuminen. Prosessit ohjaavat tekemistä ja niiden vuorovaikutteisuuden kautta saavutetaan jatkuva kehittäminen. Jotta standardilla saavutetaan tavoiteltu vaikuttavuus organisaation toimintaan, yrityksen tulee tarkasti sisäistää riskienhallinnan periaatteet. Nämä on esitetty Kuvassa 3. Riskienhallinnan periaatteet. (SFS 2021, 37).



Kuva 3. Riskienhallinnan periaatteet, SFS-ISO 31000:2018. SFS 2021, 40.

Jokainen näistä kohdista on tarkasti selitetty standardin sisällössä (SFS 2021, 40-45). Standardi ohjaa yritystä ottamaan käyttöön periaatteiden lisäksi sen sisällössä esille tuodut puitteen ja prosessit, mutta se ohjaa myös muokkaamaan tai kehittämään niitä, jotta riskienhallinta olisi tehokasta, vaikuttavaa ja johdonmukaista juuri kyseisen yrityksen tarpeisiin (SFS 2021, 37).

## 4 Miksi Lean

### 4.1 Lean ideologiana

Kaikki tietävät Leanin, mutta tunnemmeko sitä? Yleinen käsitys on, että sen toteuttamisessa poistetaan hukkaa; tämä vaikuttaa selittävän koko ideologian. Lean-ideologia on kuitenkin paljon muuta, ja huomattavasti vielä enemmän johtamisen strategisena valintana. Työn erityinen tavoite on löytää Leanista tietoa, miten se käsittelee riskien hallintaan omana osa-alueenaan. Ideologiaa käsittelevässä kirjallisuudessa ei tuoda selvästi esille sen riskien hallinnan menettelyä, joten kiinnostus herää, miten siinä hallitaan sisäisten ja ulkoisten poikkeamien aiheuttamia riskejä.

Yrityksen keinot selviytyä kilpailukykyisenä pelkästään tehokkuuden parantamisen keinoin eivät ole riittäneet. Tavoitteen saavuttaminen yhä nopeammin ja tulonäkökulma edellä on vaatinut rinnalle uudenlaista tuotantoajattelua. Tämän ymmärsi Henry Ford, kun se lähti kehittämään eteenpäin erityistä laatuajattelua Amerikassa 1900-luvun alussa valmistaessaan T-mallin Fordia. Tästä alkoi Lean-ajatteluun perustuva johtamisen ideologian menestystarina. Se keskittyi lähinnä tuottamattoman toiminnon ja siinä olevan hukkan poistamiseen.

### 4.2 Leanin lähtökohta

Yleisesti on tunnistettu, että Leanin lähtökohta on tuotantotoiminnan tehostamisessa, mutta se on onnistuneesti jalkautettu myös hallinnollisiin tehtäviin, toimitusketjuihin sekä johtamiseen usealla alalla (Myerson 2019, 3). Tuotannollisena tavoitteena sillä on tuottaa ja toimittaa oikea määrä, oikeaa tuotetta tai palvelua oikean laatuksena. Samalla yrityksessä rakennetaan jatkuvan parantamisen kulttuuria. (Petersson ym. 2018a, 40). Tämä jatkuvan parantamisen termi on japaniksi kaizen. Sen teki tunnetuksi Toyota Motor Company saavuttaessaan kaizenin toteuttamisella merkittävää kilpailuetua

autoteollisuudessa. (Imai 2012, 1). Tutkimuksessa on keskitytty lähinnä Toyota Lean perusteiseen kirjallisuusmateriaaliin.

Lean- malli painottaa että, sidosryhmien tarpeiden täyttäminen on Leanin mukaan menestymisen edellytys. Tärkeää on tunnistaa, kuka tai mikä taho on tuotetun arvon kohde, ja mikä tuottaa sille konkreettista lisäarvoa. Tämän arvon tuottamisen prosessit ja niitä sitova virtauskäsite ovat Leanin filosofian perusteita. Kun organisaatio ymmärtää oman asemansa jalostusketjussa, tämän johtaa tosiasioihin ja tietoon perustuvaan virtaukseen ja tuottavuuden kehitykseen. Parannukset saavutetaan poistamalla arvoa tuottamaton toiminta. Tuloksia on mahdollista saavuttaa yrityksen henkilöstön kannalta mm. työtyytyväisyyden ja yhteistyön parantamisen, osaamisen laajentamisen, sitoutumisen ja työympäristön turvallisuuden kehittymisen osalta. Näitä ei voi mitata suorituskykymittariston avulla. (Petersson ym. 2018a, 29-31).

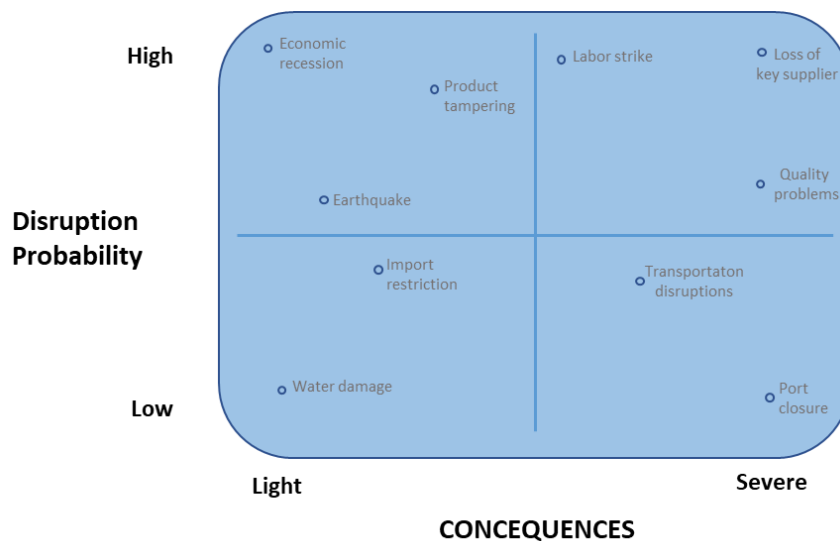
Lean käsitetään kokonaisvaltaisena lähestymistapana toiminnan johtamiseen, jossa johdon tuki on keskeinen elementti. Sisäistämällä tämä yrityksen liiketoimintastrategiaan Lean toimii työkaluna, jolla saavutetaan pitkäaikaista menestymistä. Johtamisessa oleva positiivinen asenne, jonka mukaan myös epänormaaleja, ei sovittuja tapahtumia eli poikkeamia nähdään mahdollisuuksina saavuttaa tavoite, luo Leanin onnistumiseen johtavan kulttuurin. (Mann 2010, 4). Muita johtamiskulttuuriin liittyviä asioita ovat arvot, toimintapolitiikka ja työntekijöiden osallistaminen visiona siten, että toiminnassa ei ole mitään hukkatointiaan. Hukan poistamisen avulla tavoitellaan tuottavuuden kasvattamista tehokkaan resurssien käytön kautta. Tavoite on nimenomaan visio, koska Leanin mukaisen toiminnan noudattaminen ei koskaan saavuta päämäärää, jossa ei olisi vielä jotain parannettavaa. (Petersson ym. 2018a, 52-53).

Juurisyyn etsimisen on yksi keskeisistä Leanin elementeistä. Koska jokainen yritys kohtaa ongelmia, jotka voivat joko keskeyttää toiminnan tai uhkaa tuotantoa, niiden käsittelyyn tarvitaan paras malli. Ongelman ratkaisumenetelmänä juurisyyanalyysi erottuu siten, että se on osa Leanin kehitysmenetelmää. Yleisesti ongelman ratkaisussa koitetaan löytää uusi tapa tehdä asia, kiertää ongelma tai ratkaista se täysin toisella tavalla. Lean juurisyytarkastelussa ongelma paljastetaan, poistetaan sen aiheuttajat ja kehitetään siten toimintaa. (Mann 2010, 163)

### 4.3 Lean ja häiriöt

Yleisesti ottaen Leanin menetelmäoppaissa häiriöihin, eli siten riskeihin, viitataan lähinnä tuotannon prosessin poikkeamien kautta. Petersson ym. 2018a tuo esille, että hukan minimoiminen tapahtuu lähtökohtaisesti havaitsemalla ja ratkaisemalla poikkeamia Toyota Production System periaatteen mukaan (Petersson ym. 2018a, 53). Paul Myersson (2019) esittää, että mikäli Lean ideologiaa hyödynnetään hankintastrategiassa, yritys vähentää muuttuvien tekijöiden määrää toiminnassaan ja siten vähentää hukkaa hallitsemalla riskien käsittelyä. Riskin analysointi hankintatoimen kannalta tunnistetun ongelman seurauksen ja todennäköisyyden kautta on esitetty Kuvassa 4. Vulnerability Map. (Myersson 2019, 170).

Tämä menettely on suoraan verrannollinen riskien hallinnan perusteisiin, jotka muun muassa Paul Hopkin (2018) on esittänyt riskien vaikuttavuuden ja todennäköisyyden riskimatriisin kautta (Hopkin 2018, 143) sekä SFS-ISO 31000 standardin ohjeen kohdassa 6.4.3 (SFS 2021, 49).



Kuva 4. Vulnerability Map, Myersson 2019, 170.

Riskien ja jatkuvuuden hallinnan kannalta virtauksen ja sen työkuorman taasaamisen edellytys on riskien hallinnan kannalta mielenkiintoinen kohde. Leanin periaatteisiin kuuluu tarkastella, että työkuorma säilyy tasaisena, se ei kasva liian suureksi ja siten nosta riskiä. Henkilö voi esimerkiksi valita työn



suorittamiseen oikotien ja siten heikentää laatua. Leanin mukaan ennenaikainen valmistus on myös hukkaa; tavoite on resurssitehokkuuden optimointi kokonaishukan vähentämiseksi. Edelleen tarkasteluun on tärkeää huomioida, että Leanin pääperiaatteita ovat myös standardointi ja tuotannon tasaaminen. (Petersson ym. 2018a, 75, 82).

#### 4.4 Lean Six Sigma

Risk'n Lean ideologian kehittämisen taustalla on Lean ja Six Sigman toimintamallien onnistuneesti toteutunut yhteensovittaminen. Six Sigma on yritysprosessien parannusmenetelmä, joka vähentää vaihtelua (hajontaa) datan perusteella. Six Sigmassa on myös systemaattinen projektimalli ja paljon työkaluja vaativiin parannusprojekteihin.

Six Sigman juuret juontavat Motorolan laadun kehittämiseen vuonna 1987. Silloin luotiin maailmanlaajuisesti levinnyt toimintamalli, joka perustuu tilastoanalyysin kautta tehtävään ongelmaratkaisuun. Sen päätarkoitus on saavuttaa kyky täyttää asiakkaan odotukset. (Wisner 2019, 292-200).

Six Sigmaa käytetään harvemmin enää yksin toiminnan parantamisen metodiikkana. Lean-ajattelun ja -menetelmien laajentaminen Six Sigmaan toimii, kun tietoa on saatavilla paljon tunnistaen, että tuloksia ei enää saada riittävästi aikaan pelkästään Lean-ajatteluun perustuvilla menetelmillä. Yhdistettynä Lean ja Six Sigma muodostava jo vakiintuneen mallin Lean Six Sigma, jossa hukan vähentäminen ja laadun parantaminen on saumattomasti liitetty yhteen. (Wisner 2019, 205).

#### 4.5 Lean ja GRC

Paul Myerson (2019) viittaa Staudacher ja Tandardinin vuonna 2009 tekemään tutkimukseen osto- ja hankintatoimeen liittyvien riskien hallinnasta Lean-ympäristössä. Sen tavoitteena oli kehittää toimitusketjun suorituskykyä (Global Sourcing: Lessons from Lean Companies to Improve Supply Chain Performances). Useista ristiriitaisistakin tarpeista huolimatta, Leanin keinot nähtiin mahdollisiksi ja hyödyllisiksi yhdistää kansainvälisen hankintatoimen hallintaan. (Myerson 2019, 215). Tärkeä tulosten tulkinnan kohde on, nykyiset uhkatekijät huomioiden, riittääkö yksinomaan Leanin toteuttaminen tur-

vaamaan häiriötilanteesta selviytymisen. Organisaatiossa on osattava yhdistää Governance, Risk and Compliance (GRC) osaksi prosessia ja varmistettava, että jatkuva kehittäminen onnistuu kokonaisvaltaisesti.

OCEG on organisaatio, joka työskentelee jäsenyrityksiensä kanssa toteuttaen Leanin mukaisia prosesseja Governance, Risk ja Compliance -toimintoihin. Sen tavoitteena on saada muuttuvassa ympäristössä olevat kyseiset prosessit tehokkaammaksi, vaikuttavammaksi ja reagoivaksi. Metodologia, jota kutsutaan Lean GRC®, on kehitetty USA:ssa ja tiedonhaun operaattoreiden mukaan sen laajeneminen maan ulkopuolelle ei ole tuossa muodossa havaittavissa.

Lean GRC® keskittyy hyödyntämään toiminnallisia kehitysmetodeja hallinnon, riskienhallinnan ja vaatimustenmukaisuuden (governance, risk and compliance) parantamiseen erityisesti vähentämällä tai poistamalla hukkaa ja riskien mahdollisuuksia. (OCEG 2022). CMSWire (2022) kertoo kotisivuillaan, että sen tuotteena oleva tietotekniikkayritysten käyttöön tarkoitettu Lean GRC® malli etenee neljän pääperiaatteen mukaan.

Nämä sisältävät (CMSWire, 2022):

- Poista hukka – jätä turhat prosessit pois ja automatisoi mahdollisimman paljon
- Keskity yksilöihin, jotka tuottavat arvoa, ja keskitä heille vastuuta
- Toteuta imuohjaus-menettelyä
- Luo jatkuvuutta ja erinomaisuutta koko organisaatioon.

Periaatteet ovat siis hyvin Leanin mukaisia. Lean, yhdistettynä governance, risk ja covernance toimintoihin, ei toteutuksena vaikuta olevan yhtä laaja kuin sen mahdollinen yhdistäminen standardin kautta osaksi johtamisjärjestelmää. Lean GRC®:n tarkoitus on kohdennetusti virtaviivaistaa toimenpiteitä (CMSWire, 2022).

## 5 Tutkimuksen kohde

### 5.1 Tutkimuskysymykset ja niiden käsittely

Haluan kehitysprojektillani haastaa nykyiset johtamistavat ja tuoda esille, miten riskienhallintastandardi SFS-ISO 31000 ja Lean ideologia samanaikaisesti toteutettuna tuottavat synergiaa yrityksen riskien hallinnan johtamiseen. Turvallisuusjohtamisen menetelmien tulee kehittyä muuttuvan maailman mukana.

Tutkimuskysymyksenä on, miten ISO-ISO 31000 ja Lean voisi yhtenäistää toimintamalliksi ja työkaluksi, jotta riskien hallinnan ja tehokkuuden sekä laadun ja tuottavuuden tavoitteet tulee turvattua. Työssä selvitetään, onko mahdollista luoda johtamisen malli Risk'n Lean, joka vastaa Lean Six Sigman kaltaista maailmanlaajuiseksi ideologiaksi muodostunutta johtamisen työkalujen yhteistyötä. Toteutuessaan uusi malli mahdollistaisi joustavan ja ennusteisiin pohjautuvan jatkuvan kehittämisen organisaation kulttuurin joka organisaation tasolla ja eri sidosryhmien kanssa.

Tutkimus on teoreettinen laadullinen tutkimus, jossa tutkimuksen käsitteiden ja merkityssuhteiden viitekehyksessä muodostettuja suhteita käytetään teorian pohjana. Tutkimuksessa käytetty haastattelumenetelmä on puolistrukturoitu teemahaastattelu kerrallaan yhden henkilön vastaamana. Teemahaastattelu on valittu menetelmäksi, koska sillä saavutetaan haastatteluun keskustelua, jonka avulla tulee esille hyödyllisiä ja merkityksellisiä tietoja, joita määrämuotoisella lomakehaastattelulla ei ole mahdollista kirjata (Tuomi & Sarajärvi 2018, 3.1.1).

### 5.2 Haastattelututkimus

Haastatteluissa tutkimusaihetta lähestyttiin teoreettisesta viitekehyksestä nostetuilla kysymyksillä, jotka liittyvät riskien hallinnan strategiseen johtamiseen. Kysymykset ovat osaltaan väitteitä, jotka pakottavat haastateltavan ot-

## Tutkimuksen kohde

tavan kantaa ideologioihin liittyvään toimintatapaan tai hallintaan. Kysymykset herättelevät ajattelemaan aihetta laajemmin; tutkimuksessa ei haettu oikeaa tai väärää vastausta. Kysymyksiä on 13, joista yksi on luokittelutehtävä arvostelulla 1-5, jossa arvo 5 vastasi parhaiten väitteen toteutumista. Viimeinen kysymys avaa SFS-ISO 31000 standardin periaatteita Leanin näkökulmasta. Viisi kysymystä koskevat johtamisen, johtamisstrategian ja -valintojen kautta hahmotettavaa näkökulmaa turvallisuuskäsityksestä. Neljä kysymystä johdattelevat haastateltavan pohtimaan organisaation kykyä noudattaa ideologioiden sisältöä, ja kaksi kysymystä keskittyvät haastamaan ideologioiden hallintatyökaluja johtamisessa.

Teoreettisen näkökulman lisäksi haastateltavilta kysyttiin SFS-ISO 31000 standardin pääperiaatteiden toteutumista Leanin ideologian näkökulmasta. Tällä etukäteen tehdyllä vertailulla haluttiin esittää haastateltaville kysymykset, mitä ajatuksia vertailutapa tuottaa ja onko heidän mielestään esille tuoduissa aiheissa korjattavaa tai muuta kommentoitavaa.

Haastatteluun kutsuttiin seitsemän johto- ja asiantuntijatasen henkilöä eri järjestöistä ja liiketoiminnasta. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt on esitelty Liitteessä 1. Otannan valintaan ja laajuuteen vaikutti tutkimukseen valittujen ideologioiden tunteminen ja ylemmän johdon kannanottojen kytkeminen vastauksiin. Vaikka otanta on pieni, se edustaa hyvin tutkimuksen johtamisen näkökulman tarkoituksena ja tavoiteltua ideologioiden asiantuntemuksen tasoa.

### 5.3 Vertailu toimitusketjun hallintaan

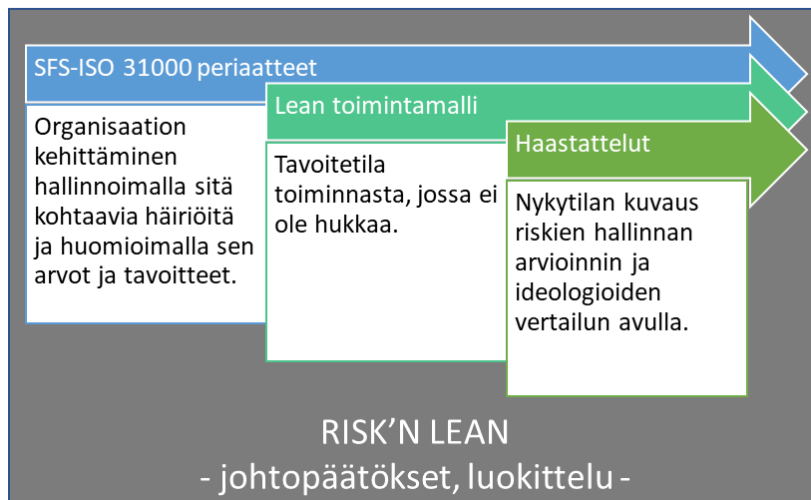
Haastattelututkimuksen lisäksi vastausten yhteenvetoa verrattiin Toyota Material Handling Finland Oy:n toimitusketjun riskien hallinnan menettelyihin vuonna 2020, jolloin covid-19-pandemia vaikutti maailmanlaajuisesti yrityksen liiketoimintaan. Tämä tehtiin myös teemahaastattelulla. Tulosten vertailu todelliseen riskien hallinnan käsittelyyn häiriön alaisessa toiminnassa tuo arvokasta lisäarvoa kehitysprojektin tulosten analysointiin. Liiketoiminnan kokemusten saaminen osaksi kehitystyötä toi ajantasaista tietoa siitä, miten yrityksen, joka toteuttaa Leaniä, on mahdollista saada uusia näkökulmia johtamiseen SFS-ISO 31000 -standardin periaatteista.

Haastattelut suoritettiin loka- ja marraskuun aikana 2021 etätyösuositusten vallitessa henkilökohtaisina Teams-haastatteluina. Täydentävä haastattelu tulosten vertailusta pandemiakokemuksiin tehtiin helmikuussa 2022 samalla menettelyllä. Haastatteluja ei nauhoitettu eikä yksittäisiä vastauksia tuoda tuloksissa esille. Haastateltaville lähetettiin etukäteen saatekirje ja tutkimuskysymykset. Nämä ovat esitetty Liitteessä 2. Kaikki haastateltavat antoivat kirjallisen suostumuksen nimensä ja edustamansa organisaation julkistamiseen.

Tutkimusaiheen kannalta haastattelun ajankohta oli erinomainen. Liike-elämä oli kokenut jo toista vuotta jatkuneen covid-19-pandemian vaikutukset liiketoimintaansa ja erityisesti tilaus-toimitusketjuun kotimaisessa sekä kansainvälisessä yhteistyössä. Yritysten toiminnan jatkuvuus, riskien hallinta ja turvallisuuskäsitys laajasti katsottuna oli joutunut mullistukseen ja noussut uudenlaiseen arvoon johtamisen ja strategisen johtajuuden kannalta. Esitettiin tutkimuskysymyksiin suhtauduttiin avoimesti ja vastauksissa oli havaittavissa rakentavaa pohdintaa ja jopa itsekritiikkiä riskien hallinnan kehittämisen kannalta. Tämä toi tuloksiin odottamatonta lisäarvoa.

## 6 Tulosten analysointi

Tutkimuksella on tarkoitus osoittaa, miten SFS-ISO 31000 riskienhallinta-standardin ja Leanin tavoitteet, työkalut ja ideologia ovat yhdistettävissä siten, että ne tuovat synergiaa riskienhallinnan johtamiseen. Kehitysprojektin tulokset esitetään sekä SFS-ISO 31000 standardin periaatteiden pohjalta että riskien hallinnan strategisen johtamisen nykytila-analyysinä Kuvan 5. mukaan.



Kuva 5. Tutkimuksen analysointimalli

Vertailuun valitut kohdat on poimittu Leania koskevasta kirjallisuudesta ja artikkeleista. Esitetyt kysymykset jakautuvat johtajuuden, organisaation kyvykkyyden ja hallintatyökalujen osa-alueisiin, joita verrataan SFS-ISO 31000 standardin periaatteisiin, jotka on esitetty Kuvassa 2. Riskienhallinnan periaatteet. Asiantuntijoiden vastaukset tuovat tulokseen nykytilan arviointia ja tietoa, miten ideologioiden kohdennusta tulisi kehittää. Vastauksista on tehty kooste, joka on esitetty Liitteessä 4.. Analysoinnissa on huomioitu vastaajien esille tuomia näkökulmia riskien hallinnan kehittämiseen, hyödyntämiseen tai vaikutukseen liiketoiminnassa ja sen organisaatiokulttuurissa.

Haastattelukysymyksissä on mukana riskien hallinnan aiheiden luokittelutehtävä. Luokittelulla halutaan osoittaa, miten liiketoiminnassa nykyisin arvostetaan riskien hallintaan liittyviä kohteita. Aihealueet on poimittu sillä perusteella, että ne ovat esiintyneet vahvasti vain toisen ideologian kirjallisuudessa riskien hallinnan johtamisesta.

# 7 Tulos Risk'n Lean synergiasta

## 7.1 Risk'n Lean johtamismallina

Tutkimuksen tulos on, että johtamisen toimintamallina Risk'n Lean tuo synergiää johtamiseen. Leanin toimintamallia voidaan käsitellä osana riskienhallinnan periaatteita; ainakaan ideologioiden välillä ei ole merkittäviä ristiriitoja. Haastatteluvastausten perusteella tähän näkemykseen yhtyivät myös kaikki haastatellut henkilöt. Näin saadut SFS-ISO 31000 periaatteiden vastaavuudet on esitetty Kuvassa 6..

Tuloksen käsittelyssä on tunnistettu ideologioiden erilaiset lähtökohdat. SFS-ISO 31000 päätavoite on organisaation kehittäminen hallinnoimalla sitä kohtavia häiriöitä ja huomioimalla sen arvot ja tavoitteet. Lean taas keskittyy lähinnä tuottamattoman toiminnon eli hukan poistamiseen.



Kuva 6. Riskienhallinnan standardin ja Leanin synergiamalli



Vaikka standardin periaatteiden ja Lean toimenpiteiden ylätasoinen ideologian kuvaukset liiketoiminnan johtamisen työkaluna vaikuttaisivat keskeiseltä tavoitteeltaan olevan eriävät, muiden kahdeksan periaatteen kohdalla niissä on havaittavissa samansuuntainen tavoite. Kirjallisuuden perusteella on todettava, että Lean ei ole kopioitavissa oleva malli yrityksestä toiseen, vaan sen menetelmät aina sopeutetaan kyseiseen organisaatioon ja sen tarpeisiin.

## 7.2 Jako pääkohtiin

Haastattelututkimuksen tulokset on jaettu johtajuuden, organisaation kyvykkyyden ja hallintatyökalujen osa-alueisiin. Kunkin alueen pääaiheet on esitetty seuraavissa luvuissa.

### **Johtajuus:**

Johtajuutta osoittava SFS-ISO 31000 periaate on kohdistettu johtamisjärjestelmää koskevaan aihepiiriin; riskienhallinta on olennainen osa kaikkia organisaation toimintoja (SFS 2021, 13). Kysymykseen, voidaanko organisaatiota velvoittaa useamman strategisen toimintamallin jalkautukseen samanaikaisesti, vastaukset jakautuivat kahtia. Toimintatapojen standardointi, räätälöinti nähtiin tarpeelliseksi, kunhan tunnustetaan rajapinta, jonka jälkeen on mahdollista toimia itseohjautuvasti ja ketterästi. Sidosryhmien tunnistamiseen tarvitaan kriteerejä. Tämä koettiin kehityskohteeksi, kuten myös prosessin omistajuuden, vastuun oton ja roolien tunnistaminen. Rajoitteeksi koettiin vastausten perusteella keinojen ja resurssien puute.

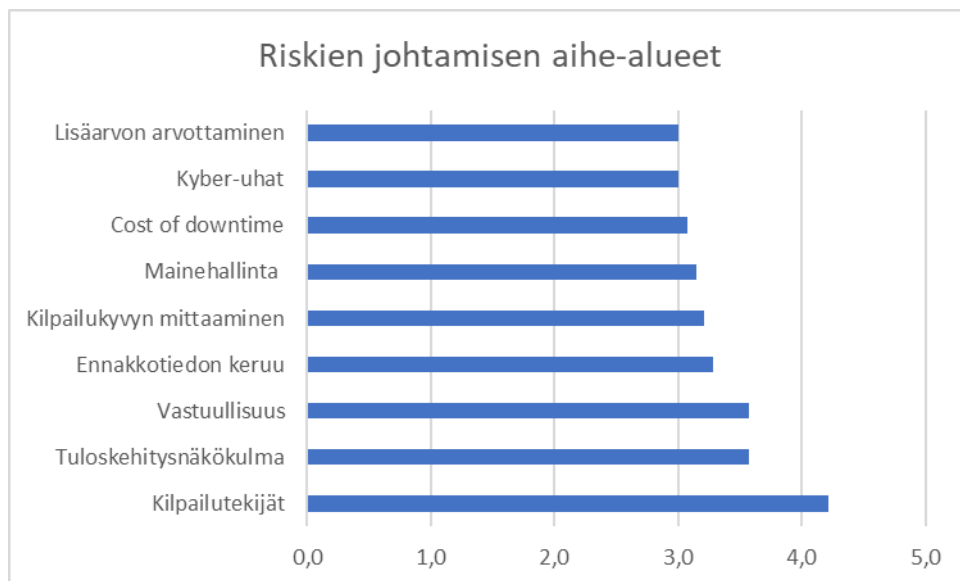
### **Organisaation kyvykkyys:**

Organisaatioon kohdistuvia standardin periaatteita ovat sidosryhmätarkastelu, dynaaminen toimintaympäristö, inhimilliset ja kulttuuriset tekijät ja jatkuva kehittäminen. Tämän aiheen osalta vastauksissa nähtiin tärkeäksi arvon tuottaminen organisaatioon. Siinä tunnustettiin oman tekemisen merkitys keskinäisriippuvaisessa ympäristössä ja strategiatyön selkeys. Oma-aloitteisuus ja kriittisyys tulee olla osa yrityksen kulttuuria. Organisaatiossa tulee välittää oikeaa tietoa ja tunnustaa kyvyt. Ennakkoluuloja on rikottava, mikä mahdollistaa ideologioiden integroinnin ja osittamisen omaan tarpeeseen sopivaksi. Vuoropuhelu merkitys organisaation sisällä ja sidosryhmissä korostuu.

## Hallintatyökalut:

Standardin periaatteista jäsenneily ja kattava riskienhallinta, räätälöinti ja päätöksentekoon tarvittavan tiedon laatu kuuluvat tutkimuksen mukaan hallintatyökaluihin. Juurisyyn eli root cause- tarkastelun ja riskien hallinnan ennakkoinnin perustana on kriittisten tekijöiden tunnistaminen. Ongelmat tulee käsitellä verkostossa läpinäkyvästi. Tunnistettiin, että epävarmuus kuuluu toimintaan. Tärkeänä vastauksissa koettiin, että epävarmuuden aiheuttajan tunnistaminen, onko se sitten positiivista tai negatiivista, on perusta sen hallintaan. On onnistuttava luomaan kulttuuri, jossa epäonnistuminen sallitaan.

Kysymyksissä oli riskien hallinnan aiheiden luokittelutehtävä. sen vastausten yleisarvosanaksi tuli 3,3 asteikolla 1-5, jossa 5 kuvasi erinomaista ja 1 heikkoa johtamistapaa. Pääosin riskien arviointi johtamisessa luokiteltiin siis korkealle tasolle. Erot esille tuoduissa kohteissa ovat pieniä. Vastaajien vastualueen taustan analyysin kautta voidaan todeta, että ideologioiden tuntemus nostaa riskien hallintakyvyn arviota, kun taas liiketoimintajohtamisen läheinen näkökulma laskee hieman arviota.



Kuva 7. Luokittelu riskien johtamisen arvioinnista

Kaikilla vastaajilla riskien hallinnan näkökulma vaikutti kuitenkin olevan liike-elämäkeskeinen, koska kilpailutekijät nousi parhaiten hallituksi riskialueeksi. Tuloskehityksen ja vastuullisuuden osalta vastaajat ovat hyvin yksimielisiä niiden tärkeydestä. Kilpailukyvyn mittaamisen hallinnassa sekä

cost of downtime aiheissa tuli eniten hajontaa osoittavaa arviointia. Alle keskiarvon painuivat mainehallinta ja kyber-riski. Kyberturvallisuus aiheutti keskustelua yleisesti haastatteluissa, erityisesti sen hallinnan puute.

## 8 Case TMHFI

### 8.1 Taustatiedot

Kehitysprojektissa oli erinomainen tilaisuus verrata sen tuloksia yrityskohtaisen analyysin avulla. Koska tutkimusaiheena on Lean toimintamallin tarkastelu, kohdeyritykseksi kutsuttiin ideologian edelläkävijänä toimineen konsernin yhtiö Toyota Material Handling Finland Oy:n (myöhemmin viitattuna TMHFI). Haastattelun vastasi toimitusjohtaja Pasi Nieminen. Haastattelu suoritettiin helmikuussa 2022.

Haastatteluun valikoitui tutkimuskysymykset 1-10, jotka on esitetty Liitteessä 2.. Näkökulma vastausten rajaamisen takia kohdistettiin yrityksen toimitusketjun hallinnan toteutumiseen covid-19 pandemian aikana, ja johtamisen kohde on riskien hallinta. Tarkastelukausi on yrityksen tilikausi huhtikuusta 2020 maaliskuulle 2021. Haastattelussa keskityttiin asiakastytyvyyden kehittymiseen riskien hallinnan johtamisen kannalta. Tämä mittari toteutettiin parhaiten osoittavan toimitusketjun hallinnan onnistumista.

Toyota Material Handling Finland Oy (TMHFi) on Suomen johtava materiaalinkäsittely- ja sisälogistiikkaratkaisujen toimittaja. Toyotan tehtävänä on tuottaa palveluja, ratkaisuja ja tuotteita, joiden avulla voidaan kehittää sisälogistiikan tuottavuutta, sisälogistiikan prosesseja sekä varasto- ja logistiikkatiloja. Yhtiön palveluksessa on 165 henkilöä ja liikevaihto on 55 miljoonaa euroa. TMHFi on ISO14001-sertifioitu Toyotan kestävä kehityksen strategian mukaisesti. Yritys kuuluu maailman suurimman trukki valmistajan Toyota Industries Corporationin (TICO) materiaalinkäsittelyliiketoiminnasta vastaavaan Toyota Material Handling Groupiin. (Toyota 2022).

Kuten koko TICO-konsernissa, TMHFI toteuttaa Toyota Lean mallia. Lean-johtamismalli muodostaa koko yrityksen toiminnan perustan yhdessä Toyota Way-yritysarvojen kanssa. Lean-johtamismalli korostaa tuotteiden, palveluiden ja erityisesti asiakaskokemuksen laatua.

## 8.2 Periaatteet ja pandemia

Case TMHFI tarkoitus on tuoda esille tarkastelukauden aikana esiintyneitä riskien hallinnan haasteita, toteutusta, muutoksia ja onnistumisia. Yrityksen pandemiakauden toimintaa verrataan SFS-ISO 31000 periaatteista ja Lean mallista tehtyihin johtopäätöksiin. Haastattelun tulosten analysoinnin tekee mielenkiintoiseksi se, että SFS-ISO 31000 standardia ei ole implementoitu yritykseen.

Edellä esitetyn osa-aluejaon mukaan TMHFI:lla todettiin olleen eniten haasteita ja muutoksia organisaation kyvykkyyttä esille tuovien SFS-ISO 31000 riskienhallintastandardin periaatteiden alueella. Pandemia muutti räätälöinnin tason määrittelyä. Kauden aikana sallittiin enemmän räätälöintiä ja siihen liittyvän päätöksenteon raja vietiin alemmas asiakasrajapintaan, kuitenkin sääntöjen puitteissa. Toimintaympäristön ja sidosryhmien monimuotoisuuden kannalta johtamisessa tapahtui pieniä tarkennuksia. Sopimustekniikkaan, asiakas-alihankintayhteistyöhön tehtiin muutoksia ja tarkennuksia käytännön työn kautta. Yhteydenpito ja läpinäkyvyys muuttui kommunikoinnissa erityisesti siten, että se oli intensiivisempää ja avoimempaa. Kauden aikana otettiin yhä enemmän uusia keinoja käyttöön organisaation omaaloitteisuuden, osallistamisen ja kriittisyyden osalta. Ihmisten delegointi, vastuun siirtäminen alaspäin, tiedon kommunikoinnin kanavat siirtyivät lähemmäs asiakasrajapintaa.

Pandemian aikana TMHFI:n johtamismalliin ja sen työkaluihin ei tehty merkittäviä muutoksia, mutta joitain parannuksia normaaliolojen toimintaan verrattuna on toteutettu. Riskien hallinnan prosessit ja johtaminen, epävarmuudet ja riskit kartoitettiin ennen pandemiaa, mutta ei riittävästi siihen nähden, mitä kautena jouduttiin kokemaan. Root cause-tarkastelu ja ennakkoiva riskien hallinnan vaikutus alihankintaketjussa korostui. Asiakastytyväisyys kehittyi positiivisesti sidosryhmien yhteistyön tiivistymisen kautta.

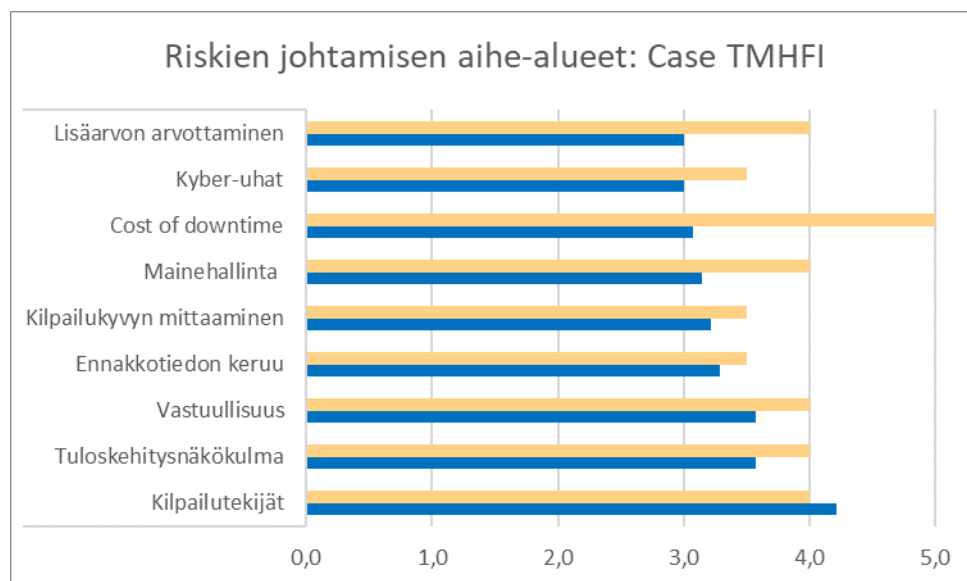
Kehittämistä on tapahtunut myös muiden organisaation kyvykkyyden aihealueiden osalta. Pandemian aikana oma vaikuttaminen arvon tuottamiseen, läpinäkyvyys ja tiivis kommunikointi parantui. Riskien hallinnan syvempi käsitys on tuonut uudenlaista rakennetta työhön. Kahden kysymyksen osalta TMHFI:n toiminnan ei tunnustettu muuttuneen lankaan, kun vastusten näkökulma on toimitusketjun ja asiakastytyväisyyden riskien hallinnan johtamisen alueella. Governance, Risk&Compliance tehtäviä on johdettu jo ennen pandemiaa tiukasti konsernista käsin. Se on oleellinen osa johtamistapaa ja jalkautettu tuotantoon matriisiorganisaation kautta. Pandemia ei muuttanut tässä johtamistapaa. Toiseksi, Lean malli perustuu siihen, että jokaisella

prosessilla on asiakkuus. Pandemian aikana toimittiin tiukasti Leanin standardoidun toimintamallin kautta, ja se auttoi selviytymisessä.

### 8.3 Painopisteet

Kysymys, jossa pyydettiin luokittelemaan riskien hallinnan aiheita, tehtiin case-haastattelussa pandemian kokemusten kautta toisesta näkökulmasta. Nyt haettiin vastuksia siihen, muuttuivatko johtamisen painopisteet ja tarpeet vuoteen 2022.

Lopputuloksessa näkyy selkeästi riskien hallinnan korostunut tarve. Kuvassa 3. Pandemian vaikutus riskipainotuksiin näkyy alimmaisena olevaa Kilpailutekijät-aihetta lukuun ottamatta jokaisen aiheen arvostuksen kasvu keskiarvoon verrattuna asteikolla, jossa 5 osoittaa suurinta merkitystä. Liiketoimintaa kohtaavan häiriötilanteen aiheuttamat lisäkustannus, Cost of downtime, nousee kriittisimmäksi tarkastelukohteeksi. Vertailu on tehty yhden yrityksen näkökulmasta, mutta se osoittaa kriisitilanteen vaikutusta riskien hallinnan ajattelutavan muutokseen.



Kuva 8. Pandemian vaikutus aiheiden painotukseen, Case TMHFI

Case TMHFI tarkastelu osoittaa, että kyseinen Lean toimintamallin mukaisesti johdettu yritys on menestynyt pandemian aiheuttamien riskien hallinnassa pitkälti olemassa olevan ideologiansa keinoin. Analyysin perusteella

sen johtamiseen on tullut SFS-ISO 31000 periaatteiden sisältämiä tarkennuksia ja muutoksia poikkeuksellisten olojen takia. Nämä kohdistuivat erityisesti ennakoivaan riskien hallintaan sekä sidosryhmien ja organisaation kommunikointiin. Pandemian aikana on havaittu, että logistisen virtauksen tarkka, lyhytjänteinen ja läpinäkyvä tarkastelutapa häiriötilanteessa tulee korostetusti esille.

SFS-ISO 31000 standardi ja Lean tarkastelevat häiriötilanteen hallintaa eri näkökulmista. Molempien yhdenaikainen jalkautus organisaatioon voi vahvistaa riskien hallintaa, kun niistä osataan valita kullekin yritykselle sen strategiaa tukevat osa-alueet. Muun muassa Lean mallin mukaan asetetuista standardeista ja prosessista poikkeaminen vaatii riskien hallintaan toimintamallin, jossa päätökset on tehty kattavien tietojen avulla ja osapuolten tarpeet huomioiden.

Riskienhallinnan standardiin rakennettu dynaamisuuden periaate, jossa ympäristön tilannetta tarkastellaan nopeasti ja eri näkökulmista, mahdollistaa reagoimisen organisaatiota kohtaaviin muuttuviin tilanteisiin. Mallien synergia luo yritykseen lisää arvoa ja vahvistaa kohtaamaan poikkeamia. Pandemian aika on osoittanut, että johtamiseen voi sijoittaa eri ideologioita samanaikaisesti. Ne eivät ole kilpailevia vaan toisiaan täydentäviä.

## 9 Loppupäätelmä

Kehitysprojektin tavoitteena oli selvittää, mitä yhtäläisyyksiä kahdella johtamisen ideologialla on, jotta niiden yhdenaikainen hyödyntäminen organisaatiossa on kannattavaa. SFS-ISO 31000 ja Lean toimivat johtamisjärjestelmän työkaluina, mutta malleja, jossa nämä olisi yhdistetty tietoisesti synergiaa tavoitellen, ei ole tuotu kirjallisuudessa esille. Leanin osalta eri ideologian yhdistämistä on onnistuttu toteuttamaan Leanin ja Six Sigman yhdistämisen avulla erityisesti tuotantoympäristössä.

Haastattelujen ajankohtana covid-19-pandemian aiheuttamaa maailmanlaajuisista liiketoimintaan ja yksilöihin kohdistunutta kriisiä oli koettu jo lähes kaksi vuotta. Se on merkittävästi vaikuttanut positiivisesti riskien käsittelyn merkityksen arvostukseen ja yritysten resilienssin vahvistamisen keskusteluun. Tähän keskusteluun tulee lisätä myös standardien kautta liiketoimintaan saatava tuki ohjeistusten ja mallien sisäistämisen kautta. Tietoisuus riskienhallintastandardin periaatteista luo yrityksiin kulttuuria, jossa ennakoiden, järjestelmällisesti ja kattavasti käsitellään riskejä. Leanin malli käsitellä poikkeamia, sen kokonaisvaltainen organisaation hallintamalli ja jatkuvan kehittämisen sykli antaa erinomaisen tuen riskienhallinnan kattavaan toteuttamiseen. Kirjallisuuden ja haastattelujen kautta on löydettävissä periaatteellista linjausta siten, että Lean johdattelee ajattelemaan ja standardi ohjaa toimintaa.

Varautuminen ja vastuullisuus oli saanut johtamisen strategioissa huomattavan nosteen. Haastatteluissa tuli esille, että yrityksillä on tarve uudistua ja löytää keinoja yhä parempaan yhteistyöhön sidosryhmiensä kanssa. Kehitysprojektin aiheen jatkekehityksenä voisi olla syvempi liiketoiminnan puitteisiin ja prosesseihin perehtyvän mallin toteutus. Lähtökohta tässä on, että SFS-ISO 31000 standardin periaatteet, puitteet ja prosessit tuovat esille yrityksen omat ja sen sidosryhmien kriittiset toiminnot, joissa piilevät hukcatekijät tunnistetaan Lean-ajattelun kautta. Tuloksena olisi ohjattavissa, mitattavissa ja



analysoitavissa oleva riskien johtamisen toimintamalli, jonka jatkuva kehittäminen on systemaattista ja kattavaa. Lisäksi olisi kiinnostavaa verrata, miten helmikuussa 2022 alkanut Venäjän hyökkäys Ukrainaa vastaan on muuttanut haastateltujen yritysten kriittisiksi määriteltyjä arvoja ja niiden nykytilanalyysiä riskien hallinnan kannalta.

## 10 Lähteet

### Painetut

- Dominic Elliott, Swartz, Ethné, Herbane Brahim 2010. Business Continuity Management. Routledge, UK.
- Hopkin Paul 2018. Fundamentals of Risk Management. Institute of Risk Management, USA.
- Humble, Jez, Molesky, Joanne, O'Reilly Barry 2015. Lean Enterprise. O'Reilly Media USA.
- Imai, Masaaki 2012. Gemba Kaizen. McGraw-Hill, USA.
- Mann, David 2010. Creating a Lean Culture. Taylor and Francis Group, USA.
- Myerson, Paul 2019. Lean Demand-Driven Procurement. Taylor & Francis New York.
- Näsi, Juha, Aunola, Manu 2001. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Metsäteollisuuden Keskusliitto, Tampere.
- Passila, Esko 2009. Tehokas liiketoiminnan johtaminen. Marjan Arkit, Suomi.
- Petersson, Per, Olsson, Björn, Lundström, Thomas & al., 2018a. Lean -muuta poikkeamat menestykseksi! Part Media, Ruotsi.
- Petersson, Per, Olsson, Björn, Lundström, Thomas & al., 2018b. Johtajuus - Tee Leanista menestys! Part Media, Ruotsi.
- Suomen Standardoimisliitto ry, 2015. SFS-EN ISO 9001. SFS, Helsinki.
- Suomen Standardoimisliitto ry, 2021. SFS-käsikirja 18:2021. SFS, Helsinki.
- Tuomi, J., Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Tammi.
- Wisner, Joel, Tan Keah-Choon, Leong Keong 2019. Principles of Supply Chain Management. Cengage Learning, USA.
- Toiminnan jatkuvuuden hallinta. Valtionhallinnon tieto- ja kyberturvallisuuden johtoryhmä – VAHTI 2/2016. Valtiovarainministeriön julkaisuja. Viitattu 12.1.2022. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-251-779-1>

## Sähköiset

Advisera Expert Solutions Ltd 2022. Which ISO standards are the most popular. Viitattu 27.3.2022. <https://advisera.com/blog/2020/11/03/which-iso-standards-are-the-most-popular-analysis-of-iso-2019-survey/>

CMSWire 2022. The Four Main Principles of Lean GRC. Viitattu 27.3.2022. <https://www.cmswire.com/cms/document-management/the-four-main-principles-of-lean-grc-005846.php>

ISO 2022. Survey of certifications to management system standards - Full results. Viitattu 27.3.2022. <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>

OCEG 2022. LeanGRC®. Viitattu 27.3.2022. [GRC LeanGRC to help your organization | OCEG](#)

Rautaruukki Corporation 2022. Telia Helsinki Data Center. Viitattu 27.3.2022. [Telia \(ruukki.com\)](#)

Suomen Standardoimisliitto SFS ry 2022a. Johtaminen. Viitattu 1.3.2022. <https://sfs.fi/osallistu-ja-vaikuta/aihealueet/johtaminen/>

Suomen Standardoimisliitto SFS ry 2022b. Standardit ruokkivat talouskasvua. Viitattu 1.3.2022. Standardien käyttö kasvattaa tuottavuutta ja lisää kilpailukykyä | SFS

Suomen Standardoimisliitto SFS ry 2022c. Sfs ry. Viitattu 1.3.2022 SFS ry | SFS

Suomen Standardoimisliitto SFS ry 2022d. SFS/SR 213 Riskienhallinta. Viitattu 1.3.2022. <https://sfs.fi/osallistu-ja-vaikuta/standardisointiryhmat/riskienhallinta/>

Toyota Material Handling Finland Oy 2022. Toyota yrityksenä. Viitattu 20.3.2022. [Tietoa Toyotasta | Toyota & BT haarukkavaunut verkkokaupastamme | Toyota \(toyota-forklifts.fi\)](#)

TSK 2022. TEPA-termipankki. Termipankki. Viitattu 22.12.2020. <https://termipankki.fi/tepa/>

VM 22/2017. Julkisen hallinnon digitaalisen turvallisuuden johtoryhmä, Ohje riskienhallintaan – LIITTEET 1 – 6. Viitattu 27.3.2022. VM x/2017 Ohje riskienhallintaan (valtioneuvosto.fi)

# 11 Kuviot

Kuva 1. SFS:n esitys stardardien nimen osa-alueista, SFS 2022c

Kuva 2. Riskienhallintapolitiikka osana riskienhallintaa, VN 2017,9

Kuva 3. Riskienhallinnan periaatteet, SFS-ISO 31000:2018. SFS 2021,40

Kuva 4. Vulnerability Map, Myerson 2019,170

Kuva 5. Tutkimuksen analysointimalli

Kuva 6. Riskienhallinnan standardin ja Leanin synergiamalli

Kuva 7. Luokittelu riskien johtamisen arvioinnista

Kuva 8. Pandemian vaikutus aiheiden painotukseen, Case TMHFI

## 12 Liitteet

Liite 1. Haastatellut henkilöt

Liite 2. Tutkimuksen saatekirje ja kysymykset

Liite 3. Periaatetason vertailu lähdeaineiston perusteella

Liite 4. Vastauksien yhteenveto

## Liitteet

### Liite 1. Haastatellut henkilöt

Tutkimukseen osallistuneet henkilöt ja heidän organisaationsa:

Juha Tammi, Toiminnanjohtaja

Suomen Lean-yhdistys

Janne Kalli, Johtava asiantuntija

Suomen Standardoimisliitto SFS ry

Lassi Väisänen, Toiminnanjohtaja

Suomen Riskienhallintayhdistys ry

Markku Rajamäki, Johtava asiantuntija

Elinkeinoelämän keskusliitto

Markku Henttinen, Toimitusjohtaja

Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys ry

Pasi Nieminen, Managing Director

Toyota Material Handling Finland Oy

Petteri Nurmi, CEO, Head of Cluster Finland

Schenker Oy

## Liite 2. Tutkimuksen saatekirje ja kysymykset

Kehitysprojekti AaltoEE, TJK17

Katri Kostiainen 10.2021

## **Risk Lean : johtamisen uusi lähestymistapa**

### **Haastattelututkimus**

Kehitysprojektissa selvitetään, tuottaako riskienhallinnan SFS-EN ISO 31000 standardin ja Lean toimintamallin yhtenäistäminen synergiaa liiketoiminnan ylimmän johdon päätöksentekoon. Vertailun pohjana käytetään riskienhallinnan standardissa esitettyjä pääperiaatteita. Yhtenäistämisen kehitysajatus on lähtöisin Lean Six Sigmasta, joka on yhdistänyt hukan poistamisen ja tehokkuustavoitteiden mallit yleismaailmalliseksi johtamisen työkaluksi.

Haastattelujen avulla kehitysprojektin tuloksiin haetaan tarkennuksia riskienhallinnan johtamiseen liittyvistä tavoitteista ja mallista. Kysymyksillä ei haeta ideologioihin liittyvää osaamista vaan johtamisen kehittämisen näkökulmaa. Alustukseksi aiheeseen kirjallisuudesta on kerätty riskienhallinnan ja Lean toimintamallin pääkohtien yhtymäkohtia. Nämä ovat esillä kirjeen lopussa olevassa taulukossa.

Kysymyksiin vastataan haastattelussa vapaamuotoisesti, oman kokemuksen perusteella ja erityisesti johtamisen kannalta. Haastateltavia on kuusi johtoasemassa olevaa henkilöä eri liiketoiminoista ja järjestöjen alalta. Haastattelun suorittaa Katri Kostiainen, p. 0400 224078 osana AaltoEE turvallisuusjohtamisen koulutusohjelmaa TJK17. Kehitysprojekti valmistuu keväällä 2022. Yksittäisiä haastatteluvastauksia ei esitetä kehitysprojektin dokumentoinnissa. Haastateltavan nimen julkistaminen tehdään vain sen kirjallisen hyväksymisen antaneiden osalta.

### **Kysymykset:**

1. Huomioiden rajalliset resurssit, onko johdon valittava vain yksi strateginen toimintamalli kerrallaan?
2. Miten sisäisten toimintatapojen räätälöinti toimii johtamisen strategiassa, mihin saakka se toimii?
3. Johdetaanko käsityksesi mukaan Governance, Risk&Compliance tehtäviä tukitoimintona, miksi?
4. Otetaanko toimintaympäristön ja sidosryhmien monimuotoisuus johtamisessa erityisesti ja jatkuvasti huomioon?
5. Tunnistetaanko yritysjohdossa näkökulma, että jokaisella prosessilla on asiakkuus?
6. Miten laajasti arvon tuottamiseen kuuluvien toimenpiteiden hallinta on oman organisaation käsissä?

## Liitteet

7. Sisältyvätkö mielestäsi organisaation oma-aloitteisuus, osallistaminen ja kriittisyys Leaniin ja standardien ideologioihin?
8. Miten kokemuksesi mukaan Root cause-tarkastelu ja ennakoiva riskien hallinta onnistuu yli organisaatorajojen?
9. Miten epävarmuus tulee huomioida johtamiseen käytettävässä toimintamallissa?
10. Hallitaanko mielestäsi johtamisessa seuraavien aiheiden riskien arviointia  
1 huonosti - 5 erinomaisesti:
- kilpailutekijät
  - tuloskehitysnäkökulma
  - vastuullisuus
  - ennakkotiedon keruu
  - kilpailukyvyn mittaaminen
  - mainehallinta
  - cost of downtime
  - kyber-uhat
  - lisäarvon arvottaminen.
11. Onko mielestäsi organisaatiokaavion rakenteella (syvyys/matriisimalli ym.) merkitystä Leanin ja standardien ideologioiden yhtenäistämisen kannalta?
12. Onko sinulla tutkimuksen ideologioihin liittyviä ennakkoarviota siitä, miten niiden hyödynnettävyys ja tarkoitus koetaan?
13. Standardi 31000 perustuu yhdeksään periaatteeseen, jotka tukevat organisaation kehittymistä kohtaamaan häiriöitä. Kehitystyössä verrataan Lean mallin toimintoja riskienhallintastandardin periaatteisiin kirjallisuudesta havaittujen toiminta-ajusten kautta.
- Alla on luonnos periaatteita vastaavista poiminnoista Lean ideologian osalta.
- mitä ajatuksia kyseinen vertailutapa tuottaa?
  - onko kommentteja / korjauksia esitettyihin aiheisiin?



## Liite 3. Periaatetason vertailu lähdeaineiston perusteella

	VERTAILU	SFS-EN ISO 31000:2018	LEAN filosofia
SFS-EN ISO Riskienhallintastandardi	<b>Organisaation johtamisjärjestelmään sisällytetty</b>	Riskienhallinta on olennainen osa kaikkia organisaation toimintoja siten, että se realisoituu käytäntöön ja prosesseihin.	Lean johtaminen perustuu sen periaatteiden kouluttamiseen, valmentamiseen. Parantunut toiminta rakentuu työntekijä- ja leadship-periaatteiden pohjalta. Esimiehet ohjaavat tekijöitä täyttämään odotukset, ja työntekijät kehittävät toimintaansa yksilötasolla.
	<b>Jäsennelty ja kattava</b>	Riskienhallinta tulee jäsenellä osakokonaisuudeksi rakenteen tai sisällyksen kannalta ja huomioida sen osat alueet ja osapuolet. Tavoitteena tässä on tuloksien yhdenmukaisuus ja vertailukelpoisuus.	Lean periaatteet muodostuvat standardoidun työtavan, virtauksen ja laadun näkökulmaan perustuvan tasaisen työkuorman tavoitteesta. Lean rakentuu yhtenäiseen TPS-temppelin periaatteisiin, jossa tämän lisäksi tavoitteet ovat mm. JIT, Jidoka ja korkea laatu.
	<b>Räätälöity</b>	Räätälöinnin avulla vaatimukset sovitaan organisaation tavoitteisiin liittyvään ulkoiseen ja sisäiseen toimintaympäristöön sopiviksi. Tarpeiden määrittely tehdään kriittisen toiminnan ehtojen perusteella.	Lean pyrkii valitsemaan menetelmät ja työtavat, jotka täyttävät sidosryhmien toiveet. Koko organisaatiossa pyritään toimimaan johdonmukaisesti valittujen menetelmien ja työtapojen kautta. Tavoitteena on, että prosessi pilkotaan erillisiksi virtauksiksi, jolla kullakin on yksi asiakas.
	<b>Sidosryhmät mukaan ottava</b>	Organisaation sidosryhmätahojen väliset roolit ja vastuut kuvataan selkeällä tavalla arvoketjun mukaisesti. Sidosryhmien riskienhallinnan huomiointi varmistetaan lisäämällä kaksisuuntaista tietoisuutta ja tunnistamalla organisaatiokulttuurit.	Lean pyrkii muokkaamaan toiminnon osista kokonaisuuden, joka täyttää sen kaikkien sidosryhmien tarpeet siten, että jokainen tuntisi voittavansa (7/22).
	<b>Dynaaminen</b>	Hallinta on ennakoivaa, havaitsevaa ja varmistavaa, jotta riskiin liittyviä ilmiöitä kyetään tarkastelemaan nopeasti ja eri näkökulmista muuttuvissa tilanteissa. Reagointitapa tapahtumiin on sovittua ja tehty oikeaan aikaan.	Toiminnan ohjaamisen tavoite on menettelyjohtaminen pitkän aikavälin tulosten parantamisen kautta 7/59. Toimintaan liittyy jatkuva kanssakäyminen organisaation kanssa, josta tuodaan esille poikkeamien havainnot. Johtamisessa "pyritään kohti Leania" ja asetetaan yhä korkeampia tavoitteita.

<p><b>Paras saatavilla oleva tieto</b></p>	<p>Riskienhallinnan avulla tieto kerätään ja prosessoidaan siten, että tieto on ajantasaista ja oikeaa päätöksen tai valinnan suhteen. Tieto kerätään historiasta, nykytilanteesta sekä tulevaisuuden odotuksista huomioiden rajoitukset ja epävarmuudet.</p>	<p>Lean -periaatteiden väliset suhteet ovat merkittäviä lopputuloksen saavuttamiseksi. Periaatteiden yhdenmukaisen toteutumisen kautta organisaation prosessit yhdistyvät tehokkaaksi virtaukseksi. Leanin periaatteiden soveltaminen on tärkeämpää kuin tiedon hankkiminen. Paikka, jossa arvo luodaan, on tärkein.</p>
<p><b>Inhimilliset ja kulttuuriset tekijät</b></p>	<p>Organisaation tulee toimia johdonmukaisella ja kestäväällä tavalla. Tässä huomioidaan resursseja ennakoiva ja varautuva riskienhallinta myös globaalien häiriöiden osalta.</p>	<p>Perustuu yrityksen määrittelemiin arvoihin sidosryhmien näkökannat huomioiden. Ihmisten kunnioittaminen on tärkeä arvoperusta. Leanissa arvot viedään käytäntöön systemaattisella toimintatavalla. Esimiesten tulee toimia Lean-ajatusmallin perusteella, jossa yhdessä sovitut menetelmät ja työtapoja noudatetaan.</p>
<p><b>Jatkuva kehittäminen</b></p>	<p>Riskienhallintaa kehitetään oppimisen ja kokemusten myötä. Organisaatiolta edellytetään jatkuvaa kehitystä ja sopeutusta muuttuvan toimintaympäristön mukaan.</p>	<p>Kehittäminen on järjestelmällistä, se alkaa työntekijävetoisesta kehittämisestä, koskettaa jokaista organisaatiossa ja sen toteutuksessa löydetään paljon pieniä parannuksia.</p>

## Liite 4. Vastauksien yhteenveto

**1. *Huomioiden rajalliset resurssit, onko johdon valittava vain yksi strateginen toimintamalli kerrallaan?*** Mielipiteet jakautuivat kahtia eli kannatettiin tasapuolisesti eri taustatekijöiden perustelujen kautta vain yhden valintaa kerrallaan tai molempien läpivientiä samanaikaisesti. Tämä osoittaa, että ideologioiden tunnetavuutta tulee lisätä ja tehdä ne siten helpommin lähestyttäväksi.

**2. *Miten sisäisten toimintatapojen räätälöinti toimii johtamisen strategiassa, mihin saakka se toimii?*** Standardointi toimii tiettyyn rajaan saakka, josta lähtien räätälöinti sallitaan tai jopa pidetään edellytyksenä. Tärkeintä on, että raja on tunnistettu ja että se on määritelty sisälle yrityksen tavoitteisiin ja arvoihin. Tarkoituksenmukaisuus, painotukset, käytäntöpanotapa, ydinprosessi ja päätöksentekotapa tulee olla määritelty ilman poikkeuksia. Nämä on kytketty keskeisimpiin tavoitteisiin ja arvoihin. Räätälöinti sallitaan, koska yksityiskohtia ei säädellä, pystyttävä olemaan itseohjautuva ja ketterä.

**3. *Johdetaanko käsityksesi mukaan Governance, Risk&Compliance (GRC) tehtäviä tukitoimintona, miksi?*** GRC-toimintojen johtamisen lähtökohta ei ole merkittävä. Tärkeintä on, että funktio tuntee toiminnan, ja että GRC-toimenpiteet viedään lähelle tuotantoa. Nämä tulee olla sisällytetty osaksi päivittäisjohtamista, vaikka usein johdetaan tukitoimintona. Toiminnoilla pitää luoda arvoa ja niiden toteuttamisessa tulee ymmärtää toiminnan merkitys. Koordinointi on lähellä liikkeenjohtoa.

**4. *Otetaanko toimintaympäristön ja sidosryhmien monimuotoisuus johtamisessa erityisesti ja jatkuvasti huomioon?***

Monimuotoisuuden johtamisessa on kehitettävää. Ideologioiden työkalut auttavat johtamista yhä enemmän kohdistumaan sidosryhmien hallintaan standardoimalla niiden signaalien tunnistamista, käsittelyä ja hallintaa. Harvoilla tämä on hyvin hallussa, vaikka sidosryhmien merkitys muutoksen hallinnan osalta tiedostetaan. Terminologiaa tulee täsmentää. Sidosryhmistä huomioidaan asiakas ensimmäisenä, henkilöstö toisena. Olennaista kohdennuksessa on ilmastonmuutos ja vastuullisuus, jotka ovat isoja kokonaisuuksia hallita dynaamisen johtamisen kannalta. Lisäksi heikkojen signaalien tunnistamisessa on vaikeuksia. Perustana on säännöllinen ja säännönmukainen lähestymismalli jalkautuksineen. Rajoitteena voi olla tietomäärän laajuus ja sen muuttuvuus, riskienhallinnan osaaminen rajallista, varautuminen heikkoa. On aihe, jota on jatkossa kehitettävä.

**5. *Tunnistetaanko yritysjohdossa näkökulma, että jokaisella prosessilla on asiakkuus?***

Johdolla on tahto edetä kulttuurin luomisessa, jossa myös prosessien asiakkuudet tunnistetaan laajemmin, mutta keinot ja resurssit koetaan rajoitteeksi. Ideologioiden käyttöönotto olisi askel kohti tavoitetilaa. Tätä ei tunnisteta riittävästi, koska taustalla on usein opittu toimintamalli, jossa haetaan ns. välttämättömiä regulaatioita, mutta pyrkimys siihen on olemassa. Omistajuus tunnistetaan kuitenkin tuovan motivaatiota sitoutua muutokseen eli ottaa roolia ja vastuuta. Tavoitteiden ylittäminen perustuu omistajuuden tunnistamiseen. Tavoitteena on mm. vanhasta poisoppiminen ja omalta mukavuusalueelta poistuminen. Vastauksissa korostuu, että tutkittavissa malleissa prosessien sisäisen ja ulkoisen asiakkuuden tunnistaminen organisaatiossa on toteutuksen lähtökohta.

**6. *Miten laajasti arvon tuottamiseen kuuluvien toimenpiteiden hallinta on oman organisaation käsissä?***

Arvon tuottaminen ei ole riittävän selkeästi esillä strategiatyössä. Erityisesti verkoston keskinäisriippuvuuksien hallintaa tulee kehittää arvotavoitteen onnistumiseksi.

**7. *Sisältyvätkö mielestäsi organisaation oma-aloitteisuus, osallistaminen ja kriittisyys Leaniin ja standardien ideologioihin?***

Vastauksissa korostuu oikealla tiedolla johtaminen ja osaavan henkilöstön sitouttaminen ideologioiden tavoitteiden saavuttamiseen. Yhtäläisyyksiä tulee vahvistaa. Onnistuminen lähtee strategian selkeydestä ja verkostomaisen toiminnan hallinnasta. Näiden avulla varmistetaan arvon tuottaminen. Työ alkaa omasta tekemisestä, koko organisaation kyvykkyys huomioiden. Hallinta tapahtuu kontrollitoimenpiteiden kautta ja tietoisuutta parantamalla, mukauttamalla toimintoja. Hallinnassa korostuu osaamisen ja päätöksenteon läsnäolo lähellä asiakasta. Yhä enemmän yhden yrityksen vaikutusmahdollisuudet pienenevät verkon keskinäisriippuvuuksien takia. Samoin, mitä laajempi organisaatio, sitä haasteellisempaa tuottaa arvoa. Lainsäädäntö ohjaa kontrolleja, toisaalta ollaan itse vaikuttamassa sen kehitykseen.

**8. *Miten kokemuksesi mukaan Root cause-tarkastelu ja ennakoiva riskien hallinta onnistuu yli organisaatorajojen?***

Riskien hallinta onnistuu tunnistettujen kriittisten kumppaneiden yhteistyön ja avoimen kommunikoinnin keinoin. Tarkastelu ei onnistu ilman onnistunutta viestintää, roolien tunnistamista ja tiivistä yhteistyötä ennakoivan riskienhallinnan osalta verkostossa yli organisaatorajojen. Tunnistetaan kriittiset kumppanit. Toimiva malli

toteutuu pitkäjänteisellä valmistelulla, jossa yhteinen malli on luotu rohkeasti. Ongelmat käsitellään läpinäkyvästi. Laajassa matriisiorganisaatiossa riskipisteiden tunnistaminen on vaikeaa. Riskienhallinta ei ole riskien listausta, vain yritysjohdon työtä; ei ole yhtä oikeaa tapaa analysoida riskejä.

**9. *Miten epävarmuus tulee huomioida johtamiseen käytettävässä toimintamallissa?***

Johtamisessa on otettava esille epävarmuus, sen aiheuttaja, ja käsiteltävä siihen liittyvät riskit organisaation eri tasoilla. On luotava kulttuuri, jossa epäonnistumisia sallitaan ja osoitettava keinot, miten luodaan onnistumisia. Tiedostetaan, että epävarmuus kuuluu toimintaan ja se huomioidaan päivittäisjohtamisessa. Tunnistetaan trikkeri, joka on epävarmuuden aiheuttaja. Epävarmuus huomioidaan tiedostamista lisäämällä, osallistamalla, rajaamalla ajallisesti tarkastelu muutamaan aiheeseen, jotka pystytään hallitsemaan. Epävarmuudessa huomioidaan sekä negatiiviset että positiiviset riskit. Analysoidaan saatua tietoa systemaattisesti eri organisaation tasoilla ja skenaarioilla. Kerroksellista johtamista tulee välttää, sparraus tehdään top-down. Luodaan onnistumisen mahdollisuuksia.

**10. *Kysymys on monivalintatehtävä, jonka tulokset on esitetty luvussa 7.***

**11. *Onko mielestäsi organisaatiokaavion rakenteella (syvyys/matriisimalli ym.) merkitystä Leanin ja standardien ideologioiden yhtenäistämisen kannalta?***

Linjaorganisaation etuja ovat lyhyet hallintaketjut ja sen yksinkertaisuus. Tärkeintä kuitenkin on riittävä vuoropuhelu ja selkeät, jalkautetut mittarit. Yhtenäistämisen kannalta enemmän merkitsee johdon osaaminen, ulkoiset markkinatekijät, kiireen tuntu. Matala ja yksinkertainen organisaatio toisaalta edesauttaa sujuvaa ja selkeää yhteistyötä, ehkäisee saarekkeiden muodostumista organisaatiossa ja huomioi asiakasvastuun. Vuoropuhelun merkitys korostuu toteutuksen onnistumisessa. Onnistumisen merkityksessä ratkaisee se, miten jalkautus mittareihin on tehty ja se, miten riskit käsitetään eri tasoilla.

**12. *Onko sinulla tutkimuksen ideologioihin liittyviä ennakoarviota siitä, miten niiden hyödynnettävyys ja tarkoitus koetaan?***

Molempiin ideologioihin sisältyy ennakkoluuloja, jotka ovat heikentäneet niiden käyttöönottoa. Oikean tiedon saaminen ja keskustelu, miten ne voidaan sopeuttaa oman organisaation tarpeisiin, edistää käyttöönottoa. Hyötyjen saaminen yhtenäistämällä ideologiat koettiin molempien osalta selväksi ja tärkeäksi. Mallit vaativat

## Liitteet

Out of the box-ajattelua, jossa mennään syvälle liiketoimintaan ja tunnistetaan prosessikehityksen hyödyt. Lean tunnistetaan vaikeana ja laajana. Sen toimenpiteitä toteutetaan, mutta kierretään mallin mainitseminen suoraan.

Liikkeellelähtö on mittava ponnistus, työkalujen käyttöönotto koetaan hankalaksi. Virtausteho siiloutuu. Standardien osalta vasta ISO 9001 myötä 2010-luvulla ymmärretään niiden varsinainen tarkoitus lisäarvona. Molemmissa on tunnistettava hyvin oman organisaation kyky muuttua ja mukautua, omaksua uusia asioita. Mallit ovat integroitavissa, eivät kilpailevia vaan tehostavat toisiaan ja tuovat esille riskejä. Kysymys on siitä, miten pitkälle toteutus viedään, kuinka tiukasti pidetään kiinni mallin ideologiasta. Osalle toimii palanen kerrallaan sovitettuna yrityksen kulttuuriin. Riskienhallintamallin etenemisessä on hyötyä, jos Lean malli on jo sisällytetty.