

Riskit esiin ja ojennukseen!



Haavoittuvuusanalyysin työkirjanen

Sisällysluettelo

Haavoittuvuusanalyysi avuksi riskienhallintaan.....	3
PK-HAAVA.....	4
Riskien tunnistaminen.....	4
1 Henkilöt.....	6
2 Talous	13
3 Toiminnan organisointi.....	17
4 Toimintaedellytykset	21
5 Sidosryhmät.....	27
6 Omaisuus ja keskeytykset	32
Riskien arviointi.....	39
Riskien hallinta: kehittämistoimenpiteet.....	41
Takasivu: Yhteenvetolomake	

Haavoittuvuusanalyysi avuksi riskienhallintaan

Riskienhallinta on työtä yrityksen kannattavuuden, kilpailukyvyyn ja toiminnan jatkuvuuden sekä henkilöstön hyvinvoinnin turvaamiseksi. Riskien tunnistaminen on riskienhallinnan lähtökohta. Pk-yrityksessä on hyvä tuntee omaan toimintaan ja toimintaympäristöön liittyvät **riskit**, jotka saattavat aiheuttaa yllätyksiä. Toisaalta on hyvä tuntee myös ne **mahdollisuudet**, joihin tarttumalla menestymistä voidaan vauhdittaa.

Pk-yrityksen haavoittuvuusanalyysi (PK-HAAVA) on järjestelmällinen apuväline pk-yrityksen toimintaan liittyvien riskien tunnistamiseen ja arviointiin sekä kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun. PK-HAAVA antaa nopeasti **karkean kokonaiskuvan yrityksen haavoittuvuudesta** eli yrityksen toiminnan jatkuvuuteen liittyvistä uhista.

Yrityksen toiminta jaetaan analyysin riskikartassa kuuden osa-alueen kautta yli 30 alaluokkaan, joihin liittyviä uhkia analyysissä tarkastellaan **esimerkkien** avulla. PK-HAAVA ei ole jäykkä tarkistuslista, jossa kaikki uhat olisi pyritty ennakolta kuvaamaan. Tarkoituksena on, että esimerkkien avulla **pk-yrityksessä itse selvitetään** omaan toimintaan liittyvät riskit.

Tässä työkirjasessa on pk-yrityksen keskeisistä riskeistä kertovat kuvailulehdet riskien tunnistamiseen ja lyhyet ohjeet niiden käyttöön. Kirjasessa on myös vinkkejä siitä, mistä löytyy lisätietoa tai apua ongelmien selvittämiseksi tai ratkaisemiseksi.

Yksityiskohtaisesti haavoittuvuusanalyysin vaiheet, eli riskien tunnistaminen, arviointi ja kehittämistoimenpiteiden suunnittelu on kuvattu opaskirjasessa: Pk-yrityksen haavoittuvuusanalyysi – PK-HAAVA.

Käytännössä on havaittu, että menetelmällä saadaan usein selville ongelmia, jotka voidaan helposti poistaa, kun asiaan tartutaan. Toimenpiteet ovat toteutettavissa nopeasti, eivätkä ne aiheuta suuria kustannuksia. Toisaalta osa ongelmista saattaa vaatia lisäselvityksiä, suunnittelua ja investointeja.

Toivomme, että kirjanen auttaa pk-yritysten henkilöstöä yhdessä tarkastelemaan ja pohtimaan toimintaansa liittyviä riskejä ja innostaa ryhtymään käytännön toimenpiteisiin riskien hallitsemiseksi.

PK-HAAVA

PK-HAAVA on karkea riskienhallinnan menetelmä, joka sisältää seuraavat vaiheet:

1. Riskien tunnistaminen
2. Riskien arviointi ja priorisointi
3. Kehittämistoimenpiteiden suunnittelu, toteutus ja seuranta.

Tässä on lyhyt kuvaus ja ohje haavoittuvuusanalyysin laadintaan. Haavoittuvuuden

tarkastelu on tehokkainta **ryhmätyönä**, jossa eri henkilöstöryhmien ja avainhenkilöiden **kokemus yhdistyy**. Tämä ohje on tarkoitettu lähinnä **analyysityöryhmän jäsenille**. Tarkemmat ohjeet **vetäjää** varten ovat opaskirjasessa: Pk-yrityksen haavoittuvuusanalyysi – PK-HAAVA. Tässä työkirjasessa esitetyt kuvailulehdet on tarkoitettu sekä vetäjän että työryhmän jäsenten käyttöön.

Riskien tunnistaminen

PK-HAAVAssa jokaisesta osa-alueen alaluokasta on laadittu sivun pituinen **kuvailulehti** alaluokkaan liittyvien riskien tunnistam-

isen ja kehittämistoimenpiteiden suunnittelun tueksi.

Esimerkki kuvailulehdestä	Elementit
<p>1.4 Henkilövalinnat</p> <p><i>"Työpaikalla syntyi erimielisyyksiä, kun uusi työnjohtaja ei osannut toimia esimiehenä."</i></p> <p>Epäonnistuneet valinnat uutta henkilökuntaa palkattaessa tai tehtäviä uudelleen järjestellessä saattavat aiheuttaa paljon harmia: ilmapiiri saattaa huonontua, työt eivät suju, esiintyy kitkaa henkilöiden välillä jne.</p> <p>Ihmiset saattavat tehdä "väärin" asioita, jolloin heidän osaamisensa menee hukkaan ja työmotivaatio heikkenee. Ylikoulutettu henkilö saattaa lähteä talosta helposti uuteen työpaikkaan.</p> <p>Pätevä ja hyvin koulutettu ihminen ei aina pysty toimimaan hyvänä esimiehenä. Perheyrittäjässä henkilösuhteet vaikuttavat voimakkaasti, ne voivat olla uhka, mutta myös voimavara!</p> <p><i>Kommentteja ja täsmennyksiä</i></p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<ul style="list-style-type: none">• Otsikko• Vahinkoesimerkki• Kuvaus pk-yritykselle tyypillisistä riskeistä <i>(tämän osan jokainen lukee itsekseen ja arvioi mahdollisia riskejä mielessään)</i>• Vastausruudukko ja tilaa kommentteille <i>(tähän kirjataan yhteinen näkemys mahdollisista riskeistä)</i>• Vinkkejä tunnistettujen ongelmien selvittämiseksi tai ratkaisemiseksi• Viittaus Pk-yrityksen riskienhallinta -välinesarjan muihin välineisiin

Riskikartassa on alaluokkia, jotka eivät liity kaikkien yritysten toimintaan. Ne voidaan analysissä ohittaa ja käsitellä palaverissa vain omaan toimintaan liittyvät kohdat.

Kuvaukset ovat yleisiä. Niiden tarkoituksena on herättää ajatuksia myös sellaisista teemaan liittyvistä riskeistä, joita tekstissä ei mainita. Parhaaseen tulokseen päästään, kun keskitytään omalle toimialalle ja yritykselle ominaisiin tilanteisiin ja riskeihin. Mieti, **mitä yleisesti kuvatut riskit tarkoittavat omassa yrityksessä**. Kuvaukset on kirjoitettu lähinnä tuotannollista toimintaa harjoittavalle yritykselle. Sanojen **tuote** ja **tuotanto** tilalla voi kuitenkin usein käyttää sanaa **palvelu**, jonka jälkeen kuvaus soveltuu tavallisesti myös kauppaan ja palvelualueille.

Ryhmätyötä ja hiljaista ideointia

Tehokkainta riskien ja haavoittuvuuden tarkastelu on ryhmätyönä. Yrityksen henkilöstöstä kootaan ryhmä, jossa on osaamista kaikilta aloilta ja henkilöstöryhmistä. Koko työviikosen käsittely vie aikaa 2 – 3 tuntia. Yrityksen toimintaa voidaan tarkastella myös osa kerrallaan, yhden osan käsittely vie aikaa puolisen tuntia. Osien käsittelyjärjestys on vapaa.

Analyysi-istunnossa kaikki lukevat ensin itselleen tarkasteltavan riskin kuvauksen ja pohtivat tilannetta omalta kannaltaan. Miellessään voi ajatella seuraavia kysymyksiä:

- Onko ongelmaa tai jotain vastaavan kaltaista esiintynyt meillä tai muilla?
- Onko meillä tai muualla sattunut riskiin liittyviä vahinkoja tai läheltä piti-tapauksia?
- Millaisissa tilanteissa pikku vahinko tai ongelma voisi johtaa vakaviin seurauksiin?
- Onko ongelmasta esiintynyt oireita, vaikka vahinkoa ei olekaan sattunut?
- Onko toiminnassa ja välineissä puutteita, joiden kanssa on opittu elämään, mutta jotka voisivat kuitenkin joskus aiheuttaa ongelmia?
- Onko tästä ongelmasta tai riskistä keskusteltu joskus aikaisemmin?

- Onko omassa toiminnassa tai toimintaympäristössä näköpiirissä muutoksia, jotka voisivat vaikuttaa ongelman tai riskin esiintymiseen?

Keskustelu

Lukemisen jälkeen ryhmä keskustelee kuvauksen perusteella syntyneistä ajatuksista. Myös näkemyksiä riskin hallintatoimenpiteiksi voidaan esittää. Keskustelun liiallista rönsyilyä on varottava. Syyttely, selittely ja puolustelu eivät kuulu tähän tarkasteluun!

Keskustelun perusteella arvioidaan yhteisesti toimenpidetarve seuraavan luokittelun perusteella:

- **Ei riskiä**. Riski on niin pieni, että sillä ei ole merkitystä yritykselle tai kuvattu ongelma ei kuulu lainkaan yrityksen toimintaan ja toimialaan.
- **Riski hallinnassa**. Asia on ollut yritykselle merkittävä riski, mutta on tällä hetkellä hallinnassa. Riskin seurauksia tai todennäköisyyksiä on pienennetty.
- **Hoidettava kuntoon**. Kyseessä on sellainen merkittävä riski, joka vaatii lisäselvitystä tai välittömiä toimenpiteitä. Nämä riskit ovat joko aikaisemmin aiheuttaneet tai voivat tulevaisuudessa aiheuttaa yritykselle merkittäviä haittoja.

Johtopäätös kirjataan kuvauksen alla olevaan **vastausruudukkoon**, jonka vieressä on tilaa **kommenteille**. Tarkastelun yhteydessä voidaan lyhyesti kirjata tunnistetut ongelmakohdat, muita täsmentäviä tietoja ja mahdollisesti sovitut jatkotoimenpiteet.

Kun yksi teema on käsitelty, niin siirrytään käsittelemään seuraavaa. Näin edeten käydään läpi kaikki tai sovitut kohdat. Kirjasi lopussa on **yhteenvetolomake**, johon kaikki hoidettavaksi kirjatut ongelma-alueet mahdollisimmin kootaan.

1 Henkilöt

Useimmiten ihmiset ovat yrityksen tärkein voimavara. Tuskin meistä kukaan on korvaamaton, mutta usein joidenkin henkilöiden

panos on kokonaisuuden kannalta tärkeämpi kuin toisten. Yleisesti puhutaankin avainhenkilöistä.

1.1 Tapaturmat

”Tapaturmassa työntekijän käsi jäi koneen telojen väliin ja ruhjoutui pahoin.”

”Vahinko ei tule kello kaulassa.” Erityistä tapaturman vaaraa voivat aiheuttaa mm. liikkuvat ja terävät koneenosat, epäjärjestys työpaikalla, kuumat pinnat ja aineet, työpaikan liikenne, nostot ja kuljetukset sekä vaaralliset kemikaalit. Tietyt tilanteet, kuten tuotannon käynnistys tai pysäytys sekä kunnossapito ja korjaus voivat myös lisätä tapaturman vaaraa. Tapaturmat voivat aiheuttaa pitkiäkin poissaoloja ja pahimmillaan vaka-

van loukkaantumisen tai jopa henkilön kuoleman. Vaikka vakavia työ- ja työmatkapataturmia ei olisikaan sattunut, lievien tapaturmien taustalla saattaa piillä mahdollisuus vakavaankin tapaturmaan. Myös niin sanotut läheltä-piti -tilanteet ovat varoituksia mahdollisesta vaarasta. Ensiapuvalmiuksien, -välineiden ja -taidon puute voivat lisätä tapaturmien seurausten vakavuutta.

Liittykö edellä kuvattuihin asioihin riskejä?

Ei riskiä

Riskit hallinnassa

Hoidettava kuntoon

Kommenteja ja täsmennyksiä

Vinkkejä tunnistettujen ongelmien selvittämiseksi tai ratkaisemiseksi

- Tapaturmavaaroja voidaan tarkastella seuraamalla tilastoja sattuneista tapaturmista. Vaarallisiksi arvelluista koneista ja työtehtävistä on syytä laatia erilaisia **turvallisuusanalyyssejä**, jotta vaarat tunnistettaisiin ennakolta ja parannustoimenpiteet voidaan kohdistaa oikein.
- Työnantajan **velvollisuuksiin** kuuluu työsuojelun toimintaohjelman laatiminen. Ohjelman laatimisessa tulisi olla mukana myös työntekijöiden edustajat.
- Työturvallisuuslaissa on sekä työnantajalle että työntekijälle asetettu velvollisuuksia, joiden tarkoituksena on estää työtapatur-

mia tai terveydelle aiheutuvaa haittaa. Tapaturmantorjunta on yksi työsuojelutoiminnan tärkeitä tehtäviä. Pelkän suojelun lisäksi tapaturmiin tulee varautua pitämällä yllä toiminnan luonteen huomioon ottaen riittävää ensiapuvalmiutta: osaavia ihmisiä ja riittävästi ensiapuvälineitä.

- Lisätietoja saa mm. **Pk-yrityksen riskienhallinta** -välinesarjan välineistä: Riskienhallinnan perusvaatimukset, Liikenteen riskit, Työympäristöriskit, Henkilöriskikysely ja Työsuojelun toimintaohjelma.

1.2 Työkyky ja sairastuminen

”Sairastumisen vuoksi liike pidetään toistaiseksi suljettuna.”

Avainhenkilöiden sairastuminen voi aiheuttaa yrityksen toiminnalle vaikeuksia. Yksittäisten sairastapausten ja työmatkatapaturmien lisäksi merkittävää haittaa voivat aiheuttaa esimerkiksi laaja flunssaepidemia tai yleinen ruokamyrkytys. Tuotanto saattaa jopa keskeytyä sairastumisten vuoksi, ellei yllättävien poissaolojen varalta ole laadittu toimivaa varahenkilöjärjestelmää.

Terveydelle vaarallisten aineiden käsittely ja hankalat työolosuhteet, kuten raskas työ, hankalat asennot tai melu voivat aiheuttaa sairauspoissaoloja tai ammattitauteja.

Henkilökunnan ikääntyminen aiheuttaa omia ongelmiaan. Kiireinen työtahti voi aiheuttaa uupumista, ei jakseta enää, jolloin työtulos heikkenee. Erityisesti pieni yritys elää yrittäjä-omistajansa mukana.

Liittykö edellä kuvattuihin asioihin riskejä?

Ei riskiä

Riskit hallinnassa

Hoidettava kuntoon

Kommentteja ja täsmennyksiä

Vinkkejä tunnistettujen ongelmien selvittämiseksi tai ratkaisemiseksi

- Toimivan työterveyshuollon ja työsuojelutoiminnan avulla voidaan vaikuttaa työkyvyn säilymiseen.
- Työntekijät voivat pyytää työterveyshuoltoa selvitystä omasta työkuormituksestaan.
- Yhteistoiminnalla voidaan työpaikkaa ja sen olosuhteita kehittää. ”Pitäkää itses-tänne, alaisistanne ja työkavereistanne huolta.”
- Toimialan keskimääräistä poissaoloprosenttia voidaan käyttää vertailulukuna yrityksen poissaoloja arvioitaessa. Työnan-

tajaliittoihin kuuluvat yritykset saavat toimialan keskimääräisen poissaoloprosentin liittonsa kautta.

- Lisätietoja saa mm. **Pk-yrityksen riskienhallinta** -välinesarjan välineistä: Pk-yrityksen henkilöriskit, Työyhteisön hyvinvointi ja kehittäminen, Yrittäjän ja henkilöstön työkyky, Ulkomailta työskentelyn riskit, Yrittäjyyden erityisriskit, Työympäristön riskit, Henkilöriskikysely, Työsuojelun toimintaohjelma ja Stressin hallinta.

1.3 Työpaikan vaihto

”Osa asiakkaista menetettiin, kun Kuikkanen siirtyi kilpailijan palvelukseen”

Työpaikan vaihtohalukkuutta saattavat lisätä esimerkiksi huono ilmapiiri työpaikalla, huono palkka, epävarmuus toiminnan ja työsuhteen jatkumisesta tai huonot työolosuhteet.

Yhdenkin henkilön työpaikan vaihto saattaa olla paha takaisku koko yrityksen toiminnalle, jos jokin erityisosaaminen on vain hänen

takanaan. Tällaista osaamista voi olla esimerkiksi erikoiskoneiden käyttö, tuotekehitys, tietojärjestelmien, kuten tilausten, tuotannonohjauksen, laskutuksen ja asiakasrekisterien hallinta, myynti ja markkinointi.

Työpaikan vaihdon yhteydessä saattaa yrityksestä päästä luottamuksellista tietoa kilpailijan käyttöön.

Liittykö edellä kuvattuihin asioihin riskejä?

Ei riskiä

Riskit hallinnassa

Hoidettava kuntoon

Kommentteja ja täsmennyksiä

Vinkkejä tunnistettujen ongelmien selvittämiseksi tai ratkaisemiseksi

- Työpaikan olosuhteista keskusteleminen ja ratkaisujen etsiminen yhdessä parantaa ilmapiiriä ja lisää viihtyvyyttä. Tiedottaminen yrityksen tilanteesta, tulevaisuuden näkymistä ja suunnitelmista sekä henkilökunnan näkemysten kuuleminen lisäävät turvallisuuden tunnetta. Pelkkä palkankorotus ei aina ole oikea ratkaisu!

- Toimiva varahenkilöjärjestelmä auttaa yritystä toipumaan nopeammin esimerkiksi avainhenkilön työpaikanvaihdosta aiheutuvista hankaluuksista.
- Lisätietoja saa **Pk-yrityksen riskienhallinta** -välinesarjan välineistä: Avainhenkilöt, Henkilöriskikysely, Työyhteistön toiminta ja Stressin hallinta.

1.4 Henkilövalinnat

”Työpaikalla syntyi erimielisyyksiä, kun uusi työnjohtaja ei osannut toimia esimiehenä.”

Epäonnistuneet valinnat uutta henkilökuntaa palkattaessa tai tehtäviä uudelleen järjestäessä saattavat aiheuttaa paljon harmia: ilmapiiri saattaa huonontua, työt eivät suju, esiintyy kitkaa henkilöiden välillä jne.

Ihmiset saattavat tehdä ”väärää” asioita, jolloin heidän osaamisensa menee hukkaan ja työmotivaatio heikkenee. Ylikoulutettu

henkilö saattaa lähteä talosta helposti uuteen työpaikkaan.

Pätevä ja hyvin koulutettu ihminen ei aina pysty toimimaan hyvänä esimiehenä. Perheyrytyksessä henkilösuhteet vaikuttavat voimakkaasti, ne voivat olla uhka, mutta myös voimavara!

Liittykö edellä kuvattuihin asioihin riskejä?

Ei riskiä

Riskit hallinnassa

Hoidettava kuntoon

Kommentteja ja täsmennyksiä

Vinkkejä tunnistettujen ongelmien selvittämiseksi tai ratkaisemiseksi

- Jokaisen henkilön erityisosaaminen ja toiveet kannattaa selvittää ja pyrkiä hyödyntämään mahdollisuuksien mukaan. Uutta henkilöä etsittäessä on selvitettävä, mitä osaamista todella tarvitaan, mistä taidoista olisi lisäetua jne. Oikean henkilön löytämiseksi voidaan käyttää myös ulkopuolista konsulttia.

- Toisinaan on syytä edellyttää uudelta työntekijältä terveystarkastusta ennen lopullisen työsopimuksen tekoa. Kuukauden työn jälkeen on ikävä todeta, että henkilö onkin esimerkiksi allerginen jollekin käytössä olevalle aineelle.
- Lisätietoja saa mm. **Pk-yrityksen riskienhallinta** -välinesarjan välineistä: Avainhenkilöt, Yksilölliset riskienhallintatyylit, Yrittäjyyden erityisriskit ja Sukupolvenvaihdoksen riskit.

1.5 Osaaminen

”Uuden sorvin kaikkia hienouksia ei osata hyödyntää”

Muuttuneet määräykset tai kansainvälistymisen haasteet saattavat hankaloittaa toimintaa, jos kukaan ei ole perehtynyt niihin. Kokemattoman henkilökunnan käyttö esimerkiksi loma-aikana voi aiheuttaa monenlaisia ongelmia. Asiakaspalvelussa saattaa olla henkilö, joka ei osaa toimia erilaisten ihmisten kanssa.

Tietotekniikan sekä koneiden ja laitteiden tekninen kehitys ja uudet materiaalit saattavat heikentää kilpailukykyä, jos kilpailija hyödyntää ne nopeammin.

Osaamista on pidettävä yllä, mutta jatkuvaa kehittämistä ei saa unohtaa.

Liittykö edellä kuvattuihin asioihin riskejä?	
Ei riskiä	<input type="checkbox"/>
Riskit hallinnassa	<input type="checkbox"/>
Hoidettava kuntoon	<input type="checkbox"/>

Kommentteja ja täsmennyksiä

Vinkkejä tunnistettujen ongelmien selvittämiseksi tai ratkaisemiseksi

- Henkilöstön osaamista ja monitaitoisuutta voidaan pitää yllä ja kehittää esimerkiksi työn kierrätyksellä ja täydennyskoulutuksella. Tiimityö tuo uusia mahdollisuuksia kaikkien osaamisen hyödyntämiseen. Uusille työntekijöille pitää laatia täsmällinen perehdyttämisohjelma.
- Kilpailukykyä voidaan lisätä seuraamalla oman alan kehitystä ja huolehtimalla, että yrityksen henkilökunnalla on uusin tietämys ja osaaminen käytössään. Oman alan julkaisujen seuraaminen ja osallistuminen järjestötoimintaan, erilaisille teemapäiville

ja alan kurseille sekä messuille takaavat uusimman tiedon löytymisen.

- Lisätietoja saa mm. **Pk-yrityksen riskienhallinta** -välinesarjan välineistä: Osaaminen ja Henkilöriskikysely.

1.6 Asiantuntijoiden käyttö

”Arvioiden mukaan vahinko olisi vältetty, jos rakenteen suunnittelussa olisi käytetty ammattitaitoista suunnittelutoimistoa.”

Kaikkea ei voi eikä tarvitsekaan osata itse. Monien erikoisosaamista vaativien tehtävien teettämistä ulkopuolisella kannattaa harkita. Myös työturvallisuuslaki edellyttää työnantajan käyttämään asiantuntijapalveluita työturvallisuusriskien arviointiin ja hallintaan, mikäli oma osaaminen ei riitä. Vaikka asiantuntijapalvelut ovat usein kalliita, niin ne tulevat usein maksettua jo oman työajan säästön kautta. Käyttämällä asiantuntijaa voi yritys keskittyä paremmin oman työnsä tekemiseen.

Ongelma-alueita, joissa ulkopuolisesta asiantuntijasta voi olla hyötyä, ovat riskien arvioinnin lisäksi kirjanpito, tilinpäätökset, verotusasiat, työympäristön parantaminen, tuotekehittäminen, esitteiden ja markkinoinnin suunnittelu, sopimus- ja vastuukysymykset alihankkijoiden ja asiakkaiden kanssa sekä muut juridiset asiat. Huono ”asiantuntija” saattaa kuitenkin aiheuttaa enemmän haittaa kuin hyötyä.

Liittyykö edellä kuvattuihin asioihin riskejä?

- Ei riskiä**
- Riskit hallinnassa**
- Hoidettava kuntoon**

Kommentteja ja täsmennyksiä

Vinkkejä tunnistettujen ongelmien selvittämiseksi tai ratkaisemiseksi

- Yrittäjäjärjestöjen kautta saa tietoa eri alojen asiantuntijoista. Pk-yrityksiä varten löytyy asiantuntijoita, joilla on erityisosaamista nimenomaan pienistä yrityksistä.
- ”Hyvä kello kauas kuuluu, huono vielä kauemmaksi”. Asiantuntijaa valittaessa kannattaa selvittää hänen aikaisempaa toimintaansa ja kysellä muiden kokemuksia hänen palveluistaan. Ulkopuolisen asiantuntijan kanssa on hyvä aina laatia kirjallinen sopimus hänen tehtävistään.

- Viranomaiset ja vakuutusyhtiöt antavat asiantuntija-apua moniin erityiskysymyksiin.
- Riskienhallinnan asiantuntijoista saa lisätietoja mm. **Pk-yrityksen riskienhallinta** -välinesarjan **välineistä**: Riskienhallinnan asiantuntijahakemisto ja Osaaminen
- PKT-säätiön Konsulttitietokanta on monipuolinen tietokanta suomalaisista yritysten liikkeenjohdon konsulteista.

2 Talous

Yrityksen on oltava kannattava, jos se mieli pysyä hengissä. Mikäli **tuottoja** ei ole riittävästi, yrityksen talous ei ole terveellä pohjalla. Kaikki yrityksen kulut on maksettava, ja tuloista on saatava rahaa yrityksen toimintaan.

Omistajatkin haluavat tuottoa sijoituksilleen.

Tässä osassa tarkastellaan yrityksen talouteen liittyviä riskitekijöitä kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden kautta.

2.1 Kannattavuus

”Kovan kilpailun takia liike jouduttiin lopettamaan kannattamattomana.”

Puutteellinen kustannusten seurantarjestelmä voi aiheuttaa kustannusten karkaamisen käsistä. Kustannusten virheellinen tai puuttuva kohdistus voi vääristää tuotteiden ja palveluiden hintaa.

Huonosti tehty kustannusarvio ja sen perusteella laadittu tarjous tai tuotteen hinnoittelu voivat aiheuttaa ikävän yllätyksen.

Liittykö edellä kuvattuihin asioihin riskejä?

Ei riskiä

Riskit hallinnassa

Hoidettava kuntoon

Kommentteja ja täsmennyksiä

Vinkkejä tunnistettujen ongelmien selvittämiseksi tai ratkaisemiseksi

- Riittävän tarkka ja ajantasalla oleva kustannus- ja tuloslaskenta on välttämätöntä talouden seuraamiseksi. Talouden ja tehokkuuden tunnuslukuja, kuten myynti- ja käyttökattetta sekä pääoman tuottoa seuraamalla voidaan toimintoja ohjata haluttuun suuntaan.
- Tarkkaa kustannuslaskentaa hyödyntämällä voidaan myös uusien tuotteiden tai tarjousten kustannukset arvioida paremmin.

- Huolehdi siitä, että yrityksen kannattavuutta kuvaavat tunnusluvut lasketaan oikein ja niitä seurataan ja käytetään toimintaa koskevassa päätöksenteossa. Apua saa esimerkiksi kirjanpitoimistoilta tai tilitoimistoilta.
- Lisätietoja saa mm. **Pk-yrityksen riskienhallinta** -välinesarjan välineistä: Pk-yrityksen liikeriskit.

2.2 Maksuvalmius

”Töitä olisi ollut, mutta kun rahat loppuivat”, kertoi konkurssiin ajautuneen yrityksen omistaja.

Yrityksen hyvä tuloskaan ei välttämättä takaa riittävän hyvää maksuvalmiutta.

Tulojen ja kulujen suuri jaksottainen vaihtelu voi aiheuttaa häiriötä maksuvalmiuteen.

Suurten asiakkaiden maksuaikataulut voivat olla kiusallisen pitkiä. Asiakkaan tilapäiset maksuhäiriöt voivat heijastua omaan maksuvalmiuteen. Myös luottotappiot heikentävät omaa maksuvalmiutta.

Liittykö edellä kuvattuihin asioihin riskejä?

Ei riskiä

Riskit hallinnassa

Hoidettava kuntoon

Kommentteja ja täsmennyksiä

Vinkkejä tunnistettujen ongelmien selvittämiseksi tai ratkaisemiseksi

- Yrityksen maksuvalmiutta on seurattava tunnuslukujen avulla samalla tavoin kuin tulostakin. Maksuvalmiutta voidaan suunnitella ja seurata esimerkiksi maksuvalmiusbudjetin avulla. Budjetissa on huomioitava mm. kesälomapalkkojen sekä erilaisten verojen ja muiden lakisääteisten maksujen ajankohdat.

- Pankin kanssa voi neuvotella valmiiksi suunnitelmia tilapäisten maksuhäiriöiden varalle.
- Asiakkaiden luottotiedot on syytä tarkistaa säännöllisesti.
- Lisätietoja saa mm. **Pk-yrityksen riskienhallinta** -välinesarjan välineistä: Pk-yrityksen liikeriskit.

2.3 Vakavaraisuus

”Liian suuret lainat ajoivat yrityksen selvitystilaan.”

Vieraan pääoman liian suuri osuus tai korkeat korot pienentävät yrityksen kykyä selviytyä kannattavuuden mahdollisesta laskusta. Suuret valuuttakurssimuutokset voivat nostaa suojaamattomien valuuttalainojen kustannukset kestäättömiksi.

Toimiakseen terveellä pohjalla yrityksellä tulee olla riittävästi omaa pääomaa. Pelkän vieraan pääoman turvin yritystoiminta ei ole mahdollista.

Liittyykö edellä kuvattuihin asioihin riskejä?

- | | |
|---------------------------|--------------------------|
| Ei riskiä | <input type="checkbox"/> |
| Riskit hallinnassa | <input type="checkbox"/> |
| Hoidettava kuntoon | <input type="checkbox"/> |

Kommentteja ja täsmennyksiä

Vinkejä tunnistettujen ongelmien selvittämiseksi tai ratkaisemiseksi

- Mitä suurempi osa yrityksen pääomasta on omaa, sitä suurempi on vakavaraisuus. Korkea vakavaraisuus merkitsee parempaa riskinkantokykyä ja antaa hyvät mahdollisuudet selviytyä taloudellisista kriiseistä. Suuri omavaraisuus (sisäisesti hankitut varat) merkitsee pienempää ulkopuolista rahoitusta ja alhaisempia korkokustannuksia.
- Omaa pääomaa saadaan yrittäjän omilla sijoituksilla, osakkeenomistajilta osake-

pääomaa korottamalla ja omistus pohjaa laajentamalla (uudet liikekumppanit). Eräs terveen liiketoiminnan tunnusmerkki on vähäinen velkarasite.

- Tärkeätä on säännöllinen yhteydenpito, neuvottelut ja toiminnan suunnittelu tilitoimiston kanssa.
- Myös yhteiskunnan tarjoamista avustuksista ja rahoituslähteistä kannattaa ottaa selvää.
- Lisätietoja saa mm. **Pk-yrityksen riskienhallinta** -välinesarjan välineistä: Pk-yrityksen liikeriskit ja Yrittäjyyden erityisriskit.

3 Toiminnan organisointi

Yritystoiminta käynnistyy yleensä palvelu- tai tuoteidean ympärille. Kun yritys on perustettu ja saatu käyntiin, on toiminnan oltava organisoitua ja sitä on kehitettävä koko ajan.

Tässä ei tarkastella yrityksen perustamiseen liittyviä seikkoja, vaan käynnissä olevan yrityksen toimintaa.

3.1 Toiminnan kehittäminen

*”Ompelimon kysyntä laski, kun vanhanaikaisilla ompelukoneilla ei pystytty valmistamaan nyky-
muodin mukaisia asuja.”*

Ilman kilpailukykyisiä tuotteita ja palveluja, joita asiakkaat haluavat hankkia, ei yritys voi pysyä pystyssä pitkää aikaa. Jos yrityksen toiminta on yhden tuotteen varassa, äkilliset muutokset markkinoilla voivat olla kohtalokkaita koko toiminnalle. Esimerkiksi sukka-
housujen tulo markkinoille lopetti sukkanauhateollisuuden!

Jos tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen ei panosteta riittävästi, eikä asiakkaiden

muuttuneita tarpeita ja vaatimuksia huomioida tuotteissa, kilpailijat saattavat saada merkittävää etumatkaa markkinoilla.

Joskus on hyvä ”levätä laakereillaan”, mutta on myös katsottava eteenpäin ja pyrittävä kehittämään tuotteita, tuotantoa ja palveluja. Laajentaminen voi tulla jossain vaiheessa eteen, mutta myös toiminnan supistaminen saattaa olla jossain tilanteessa välttämätöntä. Kumpaankin liittyy omat riskinsä.

**Liittykö edellä kuvattuihin
asioihin riskejä?**

- Ei riskiä**
- Riskit hallinnassa**
- Hoidettava kuntoon**

Kommentteja ja täsmennyksiä

Vinkkejä tunnistettujen ongelmien selvittämiseksi tai ratkaisemiseksi

- Valikoimassa pitäisi olla elinkaaren eri vaiheissa olevia tuotteita. Uusia tuotteita ja palveluja on kehitettävä ajoissa korvaamaan tuotteita, joiden kysyntä on laskussa. Kilpailijoiden tilanteesta tulee olla selvillä, mutta kaikkea ei kannata kopioida ilman huolellista arviointia. Asiakkaiden toivomukset tulee ottaa huomioon kriittisesti, ettei esimerkiksi tuotevalikoima laajene hallitsemattomasti.

- Lisätietoja saa mm. **Pk-yrityksen riskienhallinta** -välinesarjan välineistä: Projektiriskit, Tuoteideaan liittyvät riskit, Tuotekehitykseen liittyvät riskit, Riskienhallinta eri tilanteissa, Riskien katselmointi, Tuotteen myynnin ja markkinoinnin riskit, Pk-yrityksen liikeriskit, Vienti – riski vai mahdollisuus? ja Liiketoiminnan nelikenttä-analyysi.

3.2 Riippuvuudet

”Rakennusalan pitkä lakko aiheutti ovitehtaan varastojen täyttymisen, tuotanto on ollut pysähdyksissä jo kaksi viikkoa.”

Yrityksen toiminta on riippuvainen monista seikoista. Asiakkaiden muuttuneet tarpeet tai vaikeudet voivat aiheuttaa pahojakin häiriöitä yrityksen omassa toiminnassa. Alihankkijan tilapäisetkin toimitusvaikeudet voivat aiheuttaa tuotannossa katkoksia.

Monet yritykset muodostavat nykyisin verkostoja, jolloin myös muiden yritysten toiminta ja menestys vaikuttavat oman yrityksen menestykseen.

Riippuvuuksia tarkasteltaessa on huomioitava mm. keskeytysten vaikutus yrityksen liiketoimintaan ja tulokseen. Riskinä voi olla

esimerkiksi menetetty myyntikate tai esinevahingosta johtuvat ylimääräiset kustannukset. Keskeytysriskejä voi syntyä myös liikekumppaneita kohdanneista vahingoista tai yrityksen omien avainhenkilöiden pitkäaikaisesta poissaolosta. Keskeytyksen syytä voi olla lisäksi mm. raaka-aineiden puute, kone- ja laiterikot, sähkökatkokset, tulipalot ja murrot, valmistusvirheet, markkinoiden äkillinen tyrehtyminen ja varastojen täytyminen, lakot jne.

Keskeytyksen seurauksena voi olla seisokeja, asiakkaiden menetys, lomautuksia ja jopa koko yrityksen toiminnan loppuminen.

Liittykö edellä kuvattuihin asioihin riskejä?

Ei riskiä

Riskit hallinnassa

Hoidettava kuntoon

Kommentteja ja täsmennyksiä

Vinkkejä tunnistettujen ongelmien selvittämiseksi tai ratkaisemiseksi

- Tilanteet ja tapahtumat, jotka voivat johtaa lyhyt- tai pitkäaikaiseen toiminnan keskeytykseen, on selvitettävä. On myös muistettava yrityksen omasta toiminnasta riippumattomat tapahtumat, kuten esimerkiksi muiden toimialojen lakot ja niiden vaikutukset.
- Tässäkin kirjassessa tarkastellaan useita yritystoiminnan alueita, joissa riskit voivat toteutuessaan johtaa keskeytyksiin.

- Vakuutusyhtiöillä on runsaasti erilaisia keskeytysriskejä kattavia vakuutuksia. Tutustu niihin ja vertaile eri yhtiöiden ehtoja.
- Lisätietoja saa mm. **Pk-yrityksen riskienhallinta** -välinesarjan välineistä: Sidosryhmäyhteistyön riskit, Verkostoitumisen riskit ja hallinta, Yksipuolisuus voi olla iso riski ja Keskeytysriskit.

3.3 Sopimus- ja vastuasiat

”Koko kauppa peruuntui, kun koe-erä ei vastannutkaan sopimuksessa asetettuja ehtoja.”

Asiakkaat odottavat, että heidän ostamansa tuotteet ja palvelut täyttävät niille asetetut vaatimukset ja että ne ovat ominaisuuksiltaan ja laadultaan tehtyjen **sopimusten** mukaisia.

Toiminnanharjoittaja on vastuussa aiheuttamastaan ympäristövahingosta. Vahingon on velvollinen korvaamaan pääsääntöisesti

se, jonka toiminnasta ympäristövahinko on aiheutunut.

Suomessa on EU:n tuotevastuudirektiiviä noudattava tuotevastuulaki. Tuotevastuulla tarkoitetaan tuotteen valmistajan, maahantuojan ja myyjän **vahingonkorvausvelvollisuutta** tuotteen aiheuttamista vahingoista.

Liittykö edellä kuvattuihin asioihin riskejä?

Ei riskiä

Riskit hallinnassa

Hoidettava kuntoon

Kommentteja ja täsmennyksiä

Vinkkejä tunnistettujen ongelmien selvittämiseksi tai ratkaisemiseksi

- Sekä osto- että myyntisopimuksissa on määriteltävä, mitä vaatimuksia tuotteiden ja palvelujen pitää täyttää.
- Alihankintasopimukset ja muut **sopimukset** tulee laatia aina **kirjallisina** ja niissä on tehtävä selviksi vastuut oman toiminnan ja alihankkijan toiminnan välillä. Esimerkiksi vakuuttamisvelvollisuus on aina kirjattava sopimukseen.
- Sopimusten laadinnassa on syytä käyttää **lakimiehen** apua. Yrittäjä- tai työnantaja-järjestöillä voi olla valmiita sopimusmalleja eri tilanteisiin. Sopimuksen sisältöön vaikuttavat ja liittyvät ainakin seuraavat seikat: pakottava lainsäädäntö, tahdonvaltai-

nen lainsäädäntö, yleiset sopimusehdot ja erityisehdot.

- Yritysten tulisi investoida avainhenkilöidensä tietomäärään, jotta yrityksellä on omaa liikejuridista perusosaamista ja tuntuma siihen, koska lakimiestä olisi syytä käyttää. Oleellista on luoda yrityksen sisällä selkeä sopimuspolitiikka ja siihen liittyvä ohjeisto.
- Lisätietoja saa mm. **Pk-yrityksen riskienhallinta** -välinesarjan välineistä: Miten sopimusriskejä hallitaan?, Tuoteriskien hallinta, Toimitukseen, takuuseen ja ympäristöön liittyvät riskit, Tuotantoon liittyvät riskit, Tuotteen myynnin ja markkinoinnin riskit ja Ulkomailla työskentelyn riskit.

4 Toimintaedellytykset

Tuotanto ja tuotteet tai palvelut ovat yritys-idean perusta! Yritys elää tai kaatuu tuotteidensa tai palveluidensa kautta. Mikä on se, jota yritys tarjoaa asiakkailleen ja josta tulee kassavirtaa yrityksen toiminnan rahoittamiseen? Yrityksen tuotteet ja palvelut!

Tässä kohdassa on tärkeä tunnistaa yrityksen toiminnan sisäiset ja ulkoiset edellytyk-

set. Tuotannollista toimintaa harjoittavan yrityksen kohdalla tarkastelussa on huomioitava aine- ja energiavirrat, koneet ja laitteet sekä ohjaus-, käyttö- ja kunnossapitotoimenpiteet. Myös toimitilat on muistettava niin tuotannollisessa toiminnassa kuin myös palvelualoilla.

4.1 Koneet ja laitteet

”Pahoittelemme, että kirjapainomme ei pysty käsittelemään digitaalisessa muodossa olevia kuvia ja sen vuoksi esitetilauksenne toimitus tulee viivästymään kaksi viikkoa”

Jos koneiden ominaisuudet ja kapasiteetti eivät riitä vaadittuihin suorituksiin, voi tuotteiden laatu kärsiä. Koneiden ja laitteiden korjaus ja huolto aiheuttavat ikäviä katkoksia, jos varaosien ja huollon saatavuutta ei ole varmistettu. Liian suuri varaosavaraisto tai ylimitoitettu huolto aiheuttavat turhia kustannuksia. Toimialasta riippumatta lähes kaikki yritykset käyttävät tietojen käsittelyyn

ja niiden välittämiseen erilaisia laitteita ja järjestelmiä. Myös näiden laitteiden soveltumattomuus nykyisiin tarpeisiin, vanhanikäisyys tai vikaantuminen voivat aiheuttaa haittaa yrityksen toiminnalle.

Käyttöhyödykkeiden, kuten sähkön, paineilman, lämmön tai höyryn saannin katkos voi myös pysäyttää koneet.

Liittykö edellä kuvattuihin asioihin riskejä?

Ei riskiä

Riskit hallinnassa

Hoidettava kuntoon

Kommentteja ja täsmennyksiä

Vinkkejä tunnistettujen ongelmien selvittämiseksi tai ratkaisemiseksi

- Oikeanlaisten koneiden ja laitteiden valinta ja huolellinen investointisuunnittelu ovat osa tuotannon ja sen toimivuuden varmistamista.
- Ennakkohuoltosuunnitelmien ja säännöllisen kunnossapidon avulla varmistetaan

häiriötön toiminta. Erikoislaitteille kannattaa tehdä huoltosopimukset laitetoimittajan tai valtuutetun huoltoliikkeen kanssa. Kriittisten toimintojen sähköiseen varmennukseen on nykyisin valmiita tekniikoita.

- Lisätietoja saa mm. **Pk-yrityksen riskienhallinta** -välinesarjan välineistä: Tuotantoon liittyvät riskit.

4.2 Raaka- ja apuaineet

”Tuotanto jouduttiin keskeyttämään kahdeksi viikoksi, kun raaka-ainetoimitukset viivästyivät Saksan lakon takia eikä toista raaka-ainetoimittajaa ollut.”

Tärkeimpien raaka-aineiden saannissa esiintyy herkemmin katkoksia, jos ollaan vain yhden toimittajan varassa. Raaka-aineiden pitkäaikainen tai huonoissa olosuhteissa tapahtuva varastointi voi aiheuttaa laadun heikkenemistä, hävikkiä tai liikaa kustannuksia.

Joidenkin aineiden ominaisuudet aiheuttavat erityistä riskiä, esimerkkejä ovat palavat tai

myrkylliset kemikaalit. Jotkut aineet yhteen varastoituna lisäävät onnettomuuden mahdollisuutta.

Eri toimittajien raaka-aineiden laatu voi vaihdella niin paljon, että omassa tuotannossa tulee vaikeuksia. Vähäpätöiseltäkin vaikuttava apuaine saattaa loppuessaan aiheuttaa toiminnan hankaloitumista tai jopa keskeytymisen.

Liittykö edellä kuvattuihin asioihin riskejä?

Ei riskiä

Riskit hallinnassa

Hoidettava kuntoon

Kommentteja ja täsmennyksiä

Vinkkejä tunnistettujen ongelmien selvittämiseksi tai ratkaisemiseksi

- Kaikille tärkeimmille raaka- ja apuaineille tulee hankkia vaihtoehtoisia toimittajia.
- Raaka-aineiden hankinnan yhteydessä kannattaa selvittää myös toimittajien laatu- ja järjestelmät.

- Raaka-ainetoimittajilta saa yleensä ohjeet oikeasta varastoinnista.
- Vaarallisten kemikaalien käsittelystä ja varastoinnista on viranomaismääräyksiä ja erityisohjeita.

4.3 Jätteet ja päästöt

”Säiliön ylitäytön seurauksena öljyä pääsi virtaamaan jokeen – öljyvahinkojen siivous maksaa kymmeniä tuhansia.”

Toiminnasta syntyy aina jätettä, jos ei muuta, niin roskaa. Hyvään yritystoimintaan kuuluu myös jätteistä huolehtiminen. Tulevaisuudessa se voi olla jopa myyntivaltti!

Jos tuotannosta syntyy ongelmajätteitä, on niiden oikeasta käsittelystä ja varastoinnista huolehdittava erityisen hyvin. Viranomaiset voivat esimerkiksi lupien yhteydessä vaatia jotain erityistä päästöistä tai jätteiden käsittelystä.

Käsiteltävistä kemikaaleista voi syntyä haitallisia päästöjä maahan, vesistöön tai il-

maan. Kemikaalien varastointi ja käsittely määräysten vastaisesti lisää riskiä. Myös melu, pöly tai haju voivat häiritä ympäristöä.

Toiminnanharjoittaja on vastuussa aiheuttamastaan ympäristövahingosta. Vahingon on velvollinen korvaamaan pääsääntöisesti se, jonka toiminnasta ympäristövahinko on aiheutunut.

Liittykö edellä kuvattuihin asioihin riskejä?

Ei riskiä

Riskit hallinnassa

Hoidettava kuntoon

Kommentteja ja täsmennyksiä

Vinkkejä tunnistettujen ongelmien selvittämiseksi tai ratkaisemiseksi

- Toiminnasta syntyvien jätteiden hyötykäyttöä (lajittelu, uusiokäyttö, kierrätys ...) kannattaa selvittää. Teidän jätteenne voivat olla jollekin toiselle käyttökelpoista raaka-ainetta ja muiden jäte voi olla teille raaka-ainetta. Kierrätyksestä ja uusiokäytöstä voi kysyä esimerkiksi hyötyjätekeskuksista, paikallisista jätehuoltoyhtiöistä tai Suomen ympäristökeskuksen ylläpitämästä hyötykäyttökisteristä.

- Ongelmajätteiden käsittelystä ja hävittämisestä on olemassa viranomaismääräyksiä, epäselvissä tapauksissa kannattaa ottaa yhteyttä kunnan ympäristöviranomaisiin.
- Lisätietoja saa mm. **Pk-yrityksen riskienhallinta** -välinesarjan välineistä: Ympäristöriskit, Toimitukseen, takuuseen ja ympäristöön liittyvät riskit ja Riskienhallinnan perusvaatimukset.

4.4 Toimitilat

”Emme voi tyydyttää lisääntyntä kysyntää, koska liian ahtaat tilat eivät salli lisäkoneiden asentamista ja raaka-ainetaraston kasvattamista.”

Toimitilat voivat olla kooltaan epäkäytännölliset. Pienissä tiloissa ahtaus aiheuttaa kaikenlaisia hankaluuksia, liian suuret tilat taas aiheuttavat ylimääräisiä kuluja. Tilat voivat olla myös muuten epäkäytännölliset: liian pieniä ovia, liian monessa kerroksessa tai kunnoltaan puutteellisia jne.

jatkumisen epävarmuus ja mahdolliset odottamattomat vuokrankorotukset. Varsinaisten tuotantotilojen lisäksi toimisto- ja sosiaalitoimintojen puutteet voivat aiheuttaa ongelmia. Tilojen sijoittuminen kauas hyvistä kulkuyhteyksistä voi aiheuttaa ylimääräistä vaivaa ja kustannuksia.

Omiin toimitiloihin sitoutuu rahaa, mutta vuokratiloissa ongelmana on vuokrasuhteen

Liittyykö edellä kuvattuihin asioihin riskejä?	
Ei riskiä	<input type="checkbox"/>
Riskit hallinnassa	<input type="checkbox"/>
Hoidettava kuntoon	<input type="checkbox"/>

Kommentteja ja täsmennyksiä

Vinkejä tunnistettujen ongelmien selvittämiseksi tai ratkaisemiseksi

- Jos tilat ovat epäkäytännölliset, kannattaa aktiivisesti seurata lähialueella tarjolla olevia kiinteistöjä. Kunnat saattavat tarjota uusille yrittäjille ajanmukaisia toimitiloja.

- Tilojen ja ympäristön siisteys lisää työturvallisuutta ja viihtyvyyttä sekä antaa asiakkaille nopeasti positiivisen kuvan koko yrityksestä. Työpaikan yleisen järjestyksen ja siisteyden ylläpitämiseksi voidaan ottaa käyttöön esimerkiksi Työterveyslaitoksen kehittämä TUTTAVA-ohjelma.

4.5 Tuotteiden ja palveluiden laatu

”Vekotin Oy:n vialliset hilavitkuttimet ovat aiheuttaneet kolme tapaturmaa – vahingonkorvaukset noussevat korkeiksi.”

Tuotantokoneiden ja laitteiden suorituskykyyn tai henkilöstön taitoihin nähden liian kovat laatuvaatimukset aiheuttavat paljon ”sutta ja sekundaa” sekä kustannuksia. Huonoista raaka-aineista ei hyväkään henkilökunta saa laatua. Epäluotettavan alihankkijan tuotteiden huono laatu saattaa pilata muuten laadukkaan tuotteen. Ei pelkät raaka-aineet, eivät pelkät koneet eikä yksin henkilökunta, vaan kaikki yhdessä vaikuttavat tuotteiden ja palveluiden laatuun!

Tuotteiden viat ja väärinkäyttö aiheuttavat toisinaan vaaraa käyttäjilleen. Usein puutteelliset käyttöohjeet ovat myötävaikuttamassa väärinkäyttöön ja tapaturmaan. Näissä tilanteissa tuotevastuulaki voi määrätä tuotteen valmistajalle ankariakin korvausveloitteita.

Myös tuotteiden ympäristöystävällisyys ja niiden kierrätettävyys voivat olla tuotteille asetettuja vaatimuksia.

Liittyykö edellä kuvattuihin asioihin riskejä?

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| Ei riskiä | <input type="checkbox"/> |
| Riskit hallinnassa | <input type="checkbox"/> |
| Hoidettava kuntoon | <input type="checkbox"/> |

Kommentteja ja täsmennyksiä

Vinkkejä tunnistettujen ongelmien selvittämiseksi tai ratkaisemiseksi

- Sekä osto- että myyntisopimuksissa on määriteltävä, mitä vaatimuksia tuotteiden ja palveluiden pitää täyttää. Myös alihankintasopimuksia tehtäessä on sovittava laatuvaatimuksista. Alihankkijoiden laadun tulisi vastata yrityksen omaa laatua. Kunossa oleva laatujärjestelmä on yksi tae hyvästä toiminnasta.
- Kehittämällä toimintaa sekä asettamalla tuotannolle, tuotteille ja palveluille selkeät, tuotantovälineiden ja muiden resurssien kanssa sopusoinnussa olevat laatuvaatimukset sekä valvomalla toimintaa ja sen laatua varmistetaan, että asiakkaat saavat haluamiaan laadukkaita tuotteita. Hyvin hoidettu tuotannonsuunnittelu ja -ohjaus

varmistavat omalta osaltaan laadukkaan toiminnan.

- Lait, asetukset ja direktiivit asettavat erilaisia vaatimuksia tuotteille (esimerkiksi CE-merkki). Tuotteiden vioista ja väärinkäytöstä mahdollisesti aiheutuvien korvausten varalle eri vakuutusyhtiöillä on tuotevastuuvakuutuksia.
- Lisätietoja saa mm. **Pk-yrityksen riskienhallinta** -välinesarjan välineistä: Pk-yrityksen tuoteriskit, Tuoteriskien hallinta, Tuotekehitykseen liittyvät riskit, Vaatimustenmukaisuuteen liittyvät riskit, Tuotteen turvallisuuden varmistaminen, Tuotteen turvallisuusanalyysit, Tuotteen käyttö ja tuotevastuu, Toimitukseen, takuuseen ja ympäristöön liittyvät riskit ja Tuotantoon liittyvät riskit.

5 Sidosryhmät

Jokaisen yrityksen ympärille syntyy toimialasta riippumatta liike- ja riippuvuussuhteiden verkosto, jota ilman liiketoiminta on mahdotonta.

Sidosryhmäsuhteiden hallinta edustaa modernia liikkeenjohdollista ajattelua. Yrityksen toimintaympäristön tarkka tunteminen auttaa

yritystä tunnistamaan ja hallitsemaan sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden aiheuttamat riskit.

Sidosryhmistä esimerkiksi omaa henkilöstöä, kilpailijoita ja omistajia on tässä kirjassa tarkasteltu muiden osa-alueiden yhteydessä.

5.1 Asiakkaat

”Suurin asiakkaamme vaihtoi toimittajaa varoittamatta, joudumme lomauttamaan osan työntekijöistämme”

Asiakkaiden tarpeiden unohtaminen ja asiakaspalautteen vähättely voivat johtaa asiakkaiden menetykseen. Suurimpien asiakkaita palveleminen on tärkeää, mutta pienistäkin voi tulla joskus suuria.

Asiakaskannan ja tilausten liian nopea kasvu voi tuoda ongelmia tuotantoon ja maksuvalmiuteen. Myös asiakkaan maksuhäiriöt voivat heijastua yrityksen omaan maksuval-

miuteen. Yksipuolinen asiakaskanta saattaa olla suhdanneherkkää.

Alalla vallitseva epäterve kilpailu voi vaarantaa yrityksen toimintaa.

Liittykö edellä kuvattuihin asioihin riskejä?

- Ei riskiä**
- Riskit hallinnassa**
- Hoidettava kuntoon**

Kommentteja ja täsmennyksiä

Vinkkejä tunnistettujen ongelmien selvittämiseksi tai ratkaisemiseksi

- Messut ovat osa markkinointia, esimerkiksi alihankintamessuilla suuret yritykset hakevat itselleen yhteistyökumppaneita.

- Lisätietoja saa mm. **Pk-yrityksen riskienhallinta** -välinesarjan välineistä: Tuotteen myynnin ja markkinoinnin riskit, Projekti-riskit sekä useat Liikeriskien hallinnan työvälineet.

5.2 Rahoittajat

"Sorruiimme hyvinä vuosina houkutteleviin valuuttalainoihin, ja nyt olemme puilla paljailla"

Hyvinä aikoina unohdettu yhteydenpito rahoittajiin voi aiheuttaa hankaluuksia lisärahoitusta tarvittaessa.

Vieraan pääoman tai esimerkiksi riskialttiiden valuuttalainojen suuri määrä heikentä-

vät yrityksen selviytymiskykyä erilaisista riskeistä.

Erilaisia tukimuotoja ja avustusmahdollisuuksia ei tunneta tai niitä ei hyödynnetä riittävästi.

Liittykö edellä kuvattuihin asioihin riskejä?

- Ei riskiä**
- Riskit hallinnassa**
- Hoidettava kuntoon**

Kommentteja ja täsmennyksiä

Vinkkejä tunnistettujen ongelmien selvittämiseksi tai ratkaisemiseksi

- Yhteydenpidon pankkiin ja muihin rahoittajiin pitää olla säännöllistä.
- Rahoittajia ja erilaisia rahoituslähteitä koskevia tietoja saa esimerkiksi kuntien elin-

keinoasiamiehiltä, KERA Oy:n aluekontto-reista, Työvoima- ja elinkeinokeskuksista sekä yrittäjäjärjestöjen neuvontapalveluista. Niissä on myös pk-yrityksille tarkoitettua asiantuntemusta ja palveluita.

5.3 Alihankkijat

”Saha ja Höylä Oy:n ovivaraston tulipalo aiheuttaa toimitusvaikeuksia talotehtaalla ja huvilaveistämössä.”

Jos yritys on riippuvainen yhdestä alihankkijasta, voivat tämän toiminnassa tapahtuvat muutokset tai häiriöt aiheuttaa vakavia ongelmia omassa toiminnassa. Toimitusten viivästyminen tai pysähtyminen kokonaan tai laatuongelmat voivat keskeyttää yrityksen omat toimitukset ja johtaa asiakkaiden menettämiseen.

Vastuurajojen epäselvyydet alihankkijan ja oman toiminnan välillä voivat aiheuttaa ikävää jälkipyykkiä.

Keskeytys- ja vastuuvakuutukset korvaavat ainakin osan taloudellisista vahingoista, mutta menetettyjä asiakkaita ei saa vakuutuksilla takaisin.

Liittyykö edellä kuvattuihin asioihin riskejä?	
Ei riskiä	<input type="checkbox"/>
Riskit hallinnassa	<input type="checkbox"/>
Hoidettava kuntoon	<input type="checkbox"/>

Kommentteja ja täsmennyksiä

Vinkkejä tunnistettujen ongelmien selvittämiseksi tai ratkaisemiseksi

- Nykyiselle yritystoiminnalle on tyypillistä, että kaikkea ei tehdä itse. Käyttämällä alihankkijoita päästään usein selviin kustannussäästöihin. Lisäksi osan riskeistä voi jakaa alihankkijan kanssa.
- Tärkeimmille alihankintapalveluille tulee selvittää vaihtoehtoiset toimittajat. Alihankkijoiden laadun tulee vastata yrityksen omaa laatua. Kunnossa oleva laatujärjestelmä on yksi tae alihankkijan hyvästä toiminnasta.
- Alihankintasopimukset ja muut **sopimukset** tulee laatia aina **kirjallisina** ja niitä tehtäessä vastuut oman toiminnan ja alihankkijan toiminnan välillä on tehtävä sel-

viksi. Esimerkiksi vakuuttamisvelvollisuus on aina kirjattava sopimukseen. Sopimusten laadinnassa on syytä käyttää lakimiehen apua. Yrittäjä- tai työnantajajärjestöillä voi olla valmiita sopimusmalleja eri tilanteisiin.

- Alihankkijoiden luottotiedot on syytä tarkistaa säännöllisesti.
- Lisätietoja saa mm. **Pk-yrityksen riskienhallinta** -välinesarjan välineistä: Tuotantoon liittyvät riskit ja Miten sopimusriskejä hallitaan?.

5.4 Viranomaiset

”Terveysviranomaiset ovat puuttuneet Litku Oy:n hajupäästöihin ja vaativat puhdistusjärjestelmän rakentamista.”

Jo yrityksen perustaminen edellyttää monenlaisia virallisia ilmoituksia ja lupia eri viranomaisilta. Lait, normit, standardit ja muut viranomaismääräykset ja -vaatimukset eivät sinällään ole riskejä, mutta niiden huomioimatta jättäminen aiheuttaa monenlaisia ongelmia.

Viranomaisten puuttuminen yrityksen toimintaan esimerkiksi erilaisten tarkastusten yhteydessä on merkki asioiden huonosta

hoidosta. Piittaamattomuus mahdollisista huomautuksista, korjausvaatimuksista ja vastaavista saattaa johtaa uhkasakkoihin tai toiminnan keskeyttämiseen. Esimerkiksi veroja voidaan panna jälkikäteen maksuun viideltäkin vuodelta. Tällainen jälkikäteen verojen maksu voi horjuttaa yrityksen taloutta vakavasti.

Liittykö edellä kuvattuihin asioihin riskejä?	
Ei riskiä	<input type="checkbox"/>
Riskit hallinnassa	<input type="checkbox"/>
Hoidettava kuntoon	<input type="checkbox"/>

Kommentteja ja täsmennyksiä

Vinkkejä tunnistettujen ongelmien selvittämiseksi tai ratkaisemiseksi

- Säännöllisiä tarkastuksia tekevät mm. palo- ja työsuojeluviranomaiset. Tarkastusten yhteydessä ja muulloinkin kysyttäessä he antavat myös neuvoja ongelmien ratkaisemiseksi.
- Verotusasioissa ei kannata ”urheilla”. Valitse yritykselle luotettava ja kokenut kirjanpitiäjä. Hän tuntee verolainsäädännön ja

osaa antaa oikeat neuvot verosuunnittelua varten. Ulkopuolista tilitoimistoa käytettäessä muista, että vastuu on viime kädessä kuitenkin yrityksellä itsellään.

- Lisätietoja saa mm. **Pk-yrityksen riskienhallinta** -välinesarjan välineistä: Riskienhallinnan perusvaatimukset, Oikeusjärjestelmät – Perustietoa kaikille, Verotuksen sudenkuopat ja Työsuojelun toimintaohjelma.

6 Omaisuus ja keskeytykset

Omaisuuteen kohdistuvat riskit aiheuttavat toteutuessaan usein toiminnan keskeytymisen – joskus pitkäksikin aikaa. Omaisuusriskejä arvioitaessa selvitetään, mitä riskejä kohdistuu käyttöomaisuuteen, kuten raken-

nuksiin, koneisiin ja atk-järjestelmiin sekä vaihto-omaisuuteen, kuten raaka-aineisiin, tarvikkeisiin ja tuotevarastoihin. Samalla on arvioitava niiden aiheuttaman keskeytyksen laajuutta.

6.1 Tulipalo

”Hiomakoneen tulipalo keskeytti yrityksen toiminnan useiden kuukausien ajaksi!”

Yrityksen tiloissa tai naapurissa sattuneet pienetkin palon alut ovat varoituksia suuren tulipalon mahdollisuudesta. Erityistä tulipalon vaaraa aiheuttavat mm. herkästi syttyvät aineet, kuumat koneet ja laitteet sekä tulityöt ja runsaasti pölyä muodostavat toiminnot.

paloksi. Alueella riehunut tuhopolttaja saattaa iskeä seuravaksi meidän yrityksemme.

Pienikin palo voi aiheuttaa suuret savu- ja vesivahingot.

Tilojen huono palotekninen osastointi sekä puutteellinen alkusammutuskalusto edesauttavat pienen palon leviämistä suur-

Liittykö edellä kuvattuihin asioihin riskejä?

- Ei riskiä**
- Riskit hallinnassa**
- Hoidettava kuntoon**

Kommentteja ja täsmennyksiä

Vinkkejä tunnistettujen ongelmien selvittämiseksi tai ratkaisemiseksi

- Henkilökunnan koulutus ja alkusammutuskaluston käytön säännöllinen harjoittelu pienentävät tuhoisien tulipalojen vaaraa. Kirjallisen tulityöluvan käyttö tilapäisillä tulityöpaikoilla on hyvä keino pienentää riskiä. Kaikkien tulitöitä tekevien ja heidän esimiestensä olisi käytävä tulityökurssi. Kursseista saa lisätietoja vakuutusyhtiöiltä ja paloalan järjestöiltä.
- Palovaaroista ja sammutusvalmiuksien kehittämisestä kannattaa keskustella kun-

nan paloviranomaisten ja vakuutusyhtiöiden asiantuntijoiden kanssa.

- Yleinen järjestys ja puhtaanapito sekä koneiden ja laitteiden säännöllinen huolto ja palavien nesteiden ja kaasujen oikea varastointi vähentävät paloriskejä.
- Ulkotilojen valaistusta ja valvontaa tehostamalla sekä säilyttämällä roskat, jätepaperi ja muu palava materiaali riittävän etäällä rakennuksista vähennetään tuhopolttojen vaaraa ja niistä aiheutuvia seurauksia.

6.2 Vuotovahingot

"Putkikoron seurauksena kellariin pääsi vettä, jolloin sähkökeskus ja osa valmistuotevarastoa kärsi vesivahinkoja!"

Vuotovahinko voi syntyä omassa toiminnassa sattuneesta laiterikosta tai huolimattomuudesta tai lähiseudulla, kuten naapurissa tai yläpuolella olevissa tiloissa sattuneesta vahingosta. Toimitilojen läheltä kulkevat viemärit voivat tulvia rankkasateen jälkeen tai muut poikkeukselliset luonnonilmiöt, kuten kevättulvat voivat lisätä vesivahinkojen vaaraa.

Veden lisäksi muutkin nestemäiset aineet voivat vuotaessaan aiheuttaa vahinkoja. Vuotavan aineen ominaisuuksista riippuen seurauksena voi omaisuusvahinkojen lisäksi olla henkilö-, palo- tai ympäristövahinkoja.

Liittyykö edellä kuvattuihin asioihin riskejä?	
Ei riskiä	<input type="checkbox"/>
Riskit hallinnassa	<input type="checkbox"/>
Hoidettava kuntoon	<input type="checkbox"/>

Kommentteja ja täsmennyksiä

Vinkkejä tunnistettujen ongelmien selvittämiseksi tai ratkaisemiseksi

- Vaarallisten kemikaalien varastointia koskevissa määräyksissä edellytetään varautumista myös vuotoihin esimerkiksi varustamalla säiliöt suoja-altailla.
- Vesivahinkojen estämiseksi rakennusten vesikatot, syöksytorvet ja sadevesikaivot on pidettävä kunnossa. Ulkovarastoinnissa on huomioitava rankkasateet, pihan tulviminen jne. Vedelle herkkien tilojen ja laitteiden, kuten sähkökeskusten, tietokoneiden ja vastaavien sijoittelussa on huomioitava myös sisällä tapahtuvien vesivahinkojen vaara.

- Hyvä ja turvallisuutta lisäävä käytäntö on, että kaikki putkilinjat merkitään virtaavan aineen tunnuksin. Putkilinjojen sulkuventtiilien paikat on merkittävä selvästi ja niiden luokse on oltava esteetön pääsy, jotta hätätilanteessa vuoto saadaan lakkaamaan mahdollisimman nopeasti.
- Vaarallisten aineiden vuotojen varalta on hankittava tarkoitukseen sopivaa imeytysainetta, keräilyastioita ja vuotaneen nesteen ominaisuuksien edellyttämiä henkilökohtaisia suojaimia.

6.3 Laiterikot

”Laakerivaurion seurauksena koneen akseli katkesi, uusi joudutaan tilaamaan Saksasta.”

Kaikki koneet ja laitteet saattavat rikkoutua joskus. Yleensä tuntuu siltä, että ne tekevät sen aina pahimmalla mahdollisella hetkellä ja koneista rikkoutuu se, joka on kaikkein tärkein.

Koneiden ja laitteiden varaosien ja huollon puuttuminen voi aiheuttaa ikäviä keskeytyksiä toiminnassa. Kunnonvalvonnan laiminlyönti voi aiheuttaa laiterikkoja ja tuotannon keskeytymisen tai valmistettavien tuotteiden laadun heikkenemistä.

Liittykö edellä kuvattuihin asioihin riskejä?	
Ei riskiä	<input type="checkbox"/>
Riskit hallinnassa	<input type="checkbox"/>
Hoidettava kuntoon	<input type="checkbox"/>

Kommentteja ja täsmennyksiä

Vinkkejä tunnistettujen ongelmien selvittämiseksi tai ratkaisemiseksi

- Laiterikkojen estämiseksi ja turvallisuuden varmistamiseksi koneita ja laitteita tulee käyttää vain siihen tarkoitukseen, johon ne on suunniteltu eikä sallittua kuormitusta tai kapasiteettia saa ylittää.
- Hyvin toteutettu ennakkohuolto ja varaosavarasto sekä käytön aikainen kunnon

seuranta lisäävät käyttövarmuutta ja pidentävät koneiden ikää. Asiantuntemus koneiden ja laitteiden huollosta ei saisi olla yhden henkilön varassa.

- Tärkeimpien koneiden huollon ja varaosien saanti voidaan varmistaa myös esimerkiksi huoltosopimuksilla.
- Kriittisille toiminnoille voidaan kaiken varalta selvittää alihankkijoita valmiiksi.

6.4 Tietoriskit

”Inhimillisen erehdyksen seurauksena tuhottiin väärä tiedostoja – asiakasrekistereistä ja laskutuksesta ei ollut varmuuskopioita.”

Nykyisen tietotekniikan aikakaudella yritykset käyttävät tietokoneohjelmia monenlaisiin tehtäviin. Tällaisia voivat olla esimerkiksi suunnittelu sekä tilausten, tuotannonohjauksen, laskituksen ja asiakasrekisterien hallinta. Laiterikko, tietokonevirus, pieni tulipalo tai vesivahinko väärässä paikassa voivat tuhota suuren määrän tärkeää tietoa.

kopuolisilta salassa. Asiapapereiden, piirustusten, tiedostojen ja vastaavien huolimaton käsittely ja säilytys lisäävät ”tietovuotojen” vaaraa. Monilla palveluyrityksillä ja niiden henkilöstöllä voi olla hallussaan myös yrityksen ulkopuolisia ihmisiä koskevaa tietoa. Tietoriskejä ovat myös tällaisten asioiden joutuminen väärin käsiin.

Useimpien yritysten toimintaan liittyy toimintoja tai asioita, jotka olisi hyvä pitää ul-

Liittyykö edellä kuvattuihin asioihin riskejä?	
Ei riskiä	<input type="checkbox"/>
Riskit hallinnassa	<input type="checkbox"/>
Hoidettava kuntoon	<input type="checkbox"/>

Kommentteja ja täsmennyksiä

Vinkkejä tunnistettujen ongelmien selvittämiseksi tai ratkaisemiseksi

- Tiedostoista on otettava säännöllisesti varmuuskopiot ja ne on säilytettävä muista tiedostoista erillään asianmukaisissa säilytystiloissa tai kokonaan eri rakennuksessa.
- Tärkeiden asiapapereiden arkistoinnista ja kopioinnista on annettava selkeät ohjeet ja niiden noudattamista tulee valvoa.

- Tietokoneiden ja – järjestelmien rikkoutumisen varalta on mietittävä varajärjestelmät valmiiksi ja selvitettävä, miten tärkeimmät toiminnot voidaan hoitaa manuaalisesti.
- Lisätietoja saa mm. **Pk-yrityksen riskienhallinta** -välinesarjan välineistä: Tietoriskit ja Vahingonteot.

6.5 Rikollinen toiminta

"Oy Kauppa Ab:n varasto tuhoutui tulipalossa. Poliisi epäilee tuhopolttoa, koska palo näyttää saaneen alkunsa seinän vieressä olevasta roskalaatikosta."

Yrityksen käyttämät arvokkaat koneet, laitteet sekä raaka-aineet tai valmiit tuotteet houkuttelevat varkaita. Kiinnostus voi kohdistua myös yrityksessä oleviin lääkkeisiin tai muihin päihdyttäviin tai huumaaviin aineisiin. Alueen puutteellinen valaistus ja syrjäinen sijainti helpottavat murtovarkaiden ja ilkivallan tekijöiden toimintaa. Rakennusten seinustoilla säilytettävät jätelavat ja muu

palava materiaali houkuttelevat tuhopoltta-
jaa.

Yrityksen tiloissa liikkuvat vieraat voivat saada huolimattomasti jätetyistä papereista luottamuksellisia tietoja, joita he voivat käyttää yritystä vahingoittavalla tavalla. Joillakin toimialoilla on vaarana asiakkaiden väkivaltainen käyttäytyminen.

Liittyykö edellä kuvattuihin asioihin riskejä?

Ei riskiä

Riskit hallinnassa

Hoidettava kuntoon

Kommentteja ja täsmennyksiä

Vinkkejä tunnistettujen ongelmien selvittämiseksi tai ratkaisemiseksi

- Säännöllisen tarkastuskierrokset, kamera-valvonta ja erilaiset kulunvalvonta- ja hälytyslaitteet ja -järjestelmät sekä luotettavat lukitusjärjestelmät ja kunnolliset aidat ehkäisevät luvaton liikumista alueella. Myös omaisuuden merkinnällä lisätään turvallisuutta, koska merkityn omaisuuden

myynti pimeilläkin markkinoilla on hankalaa. Lisätietoja saa vakuutusyhtiöiltä, vartiointiliikkeiltä ja muilta turvallisuusalan asiantuntijoilta.

- Palosuojeluohjeita mm. tuhopolton varalta saa vakuutusyhtiöiltä.
- Lisätietoja saa mm. **Pk-yrityksen riskienhallinta** -välinesarjan välineistä: Rikosriskit, Tietoriskit ja Vahingonteot.

6.6 Kuljetusvahingot

”Osa tuotteista pilaantui, kun rekka joutui seisomaan Viipurin tullissa viikon.”

Huonosti pakatut tai suojatut lähetykset saattavat vahingoittua helposti, jos kuljetuksen aikana sattuu jotain odottamatonta. Huonosti valituilla kuljetusehdoilla vastuu vahingosta saattaa tulla yrityksen kannettavaksi.

Epäluotettavan kuljetusliikkeen käyttö saattaa aiheuttaa kuljetusten viivästymistä tai hävikkiä. Myös omaan kuljetustoimintaan voi liittyä riskejä. Kuljetettavat tuotteet voivat vaurioitua tai matkustajat loukkaantua esimerkiksi liikenneonnettomuudessa.

Liittyykö edellä kuvattuihin asioihin riskejä?	
Ei riskiä	<input type="checkbox"/>
Riskit hallinnassa	<input type="checkbox"/>
Hoidettava kuntoon	<input type="checkbox"/>

Kommentteja ja täsmennyksiä

Vinkejä tunnistettujen ongelmien selvittämiseksi tai ratkaisemiseksi

- Erilaiset toimitusehdot ja kuljetustavat kannattaa selvittää ja valita yrityksen toiminnan ja tuotteiden kannalta tarkoituksenmukaisin. Halvin ei aina ole paras!
- Vakuutusyhtiöillä on erilaisia vakuutusmuotoja myös kuljetusriskien varalta.
- Lisätietoja saa mm. **Pk-yrityksen riskienhallinta** -välinesarjan välineistä: Toimitukseen, takuuseen ja ympäristöön liittyvät riskit.

Riskien arviointi

Tunnistamisvaiheen jälkeen tarkasteltaviksi otetaan ne riskit tai ongelmat, joiden osalta on toimenpidetarpeeksi kirjattu **Hoidettava kuntoon**. Tarkastelu voidaan tehdä samalla ryhmällä, joka ongelmat on tunnistanut.

Ryhmää voidaan täydentää niillä henkilöillä, jotka tuntevat tarkasteltavat asiat parhaiten.

Riskien arvioinnin ja kehittämistoimenpiteiden suunnittelun ja toteutuksen tueksi on kehitetty **yhteenvetolomake**, jolle tunnistettu ongelma tai riski aluksi kirjataan **Riski tai ongelma** -sarakeeseen. Tämän työkir-

jasen lopussa on tyhjä lomake, jota voidaan kopioida tarpeen mukaan. Pk-yrityksen haavoittuvuusanalyysi -kirjasessa on esimerkki lomakkeen täytöstä.

Asiat kannattaa kirjata yhteenvetolomakkeelle mahdollisimman lyhyesti, kuitenkin niin, että ainakin kaikki yrityksessä työskentelevät ymmärtävät, mistä oikein on kysymys.

Riskin syiden täsmentäminen

Riskin suuruuden arvioimiseksi kannattaa sen syitä ja seurauksia tarkastella vielä yksityiskohtaisesti. Usein asioista on jo keskusteltu riskien tunnistamisen yhteydessä. Joskus tilanteet vaativat kuitenkin lisää keskusteluja ja toisinaan myös ulkopuolisen asiantuntijan käyttöä.

Kirjaa yhteenvetolomakkeen **Riskin syyt** -sarakeeseen, mistä ongelma tai riski johtuu tai mitkä tekijät voivat vaikuttaa sen syntyyn tai seurausten laajuuteen tai vakavuuteen. Muista, että sama tapahtuma voi johtua useammasta eri syystä.

Riskin seurausten täsmentäminen

Riskin suuruuden arvioimiseksi joudutaan miettimään seurausten laajuutta ja vakavuutta. Yleensä kannattaa tarkastella pahinta mahdollista tilannetta tai seurausten

laajinta mahdollista toteutumista. Kirjaa seuraukset yhteenvetolomakkeelle **Pahimmat seuraukset** -sarakeeseen.

Riskin suuruuden arviointi

Riskienhallinnan toimenpiteiden kiireellisyysjärjestys määräytyy ensisijaisesti riskin suuruuden perusteella. Riskin suuruus riippuu kahdesta eri tekijästä:

- **Todennäköisyys**

Riski on sitä suurempi, mitä useammin tai todennäköisemmin se toteutuu.

- **Seuraukset**

Riski on sitä suurempi, mitä suuremmat vahingot tai vakavammat seuraukset se toteutuessaan aiheuttaa.

Riskejä voidaan arvioida monenlaisten asteikkojen avulla. Riskin suuruutta voidaan luonnehtia esimerkiksi sanallisesti (**merkityksetön – sietämätön**) tai numeroilla (**1 – 5**)

Arvioi ja kirjaa tunnistamiesi riskien suuruus **Riskin suuruus** -sarakkeeseen. Muista, että **riskin suuruuden arviointi ei vähennä eikä lisää riskiä!** Se auttaa vain suuntaamaan riskienhallintatoimenpiteitä.

Riskien hallinta: kehittämistoimenpiteet

Jo riskien tunnistamisen yhteydessä saattoi tulla toimenpide-ehdotuksia ongelman poistamiseksi. Sovitut toimenpiteet, vastuuhenkilöt ja aikataulut kirjataan yhteenvetolomakkeelle omiin sarakkeisiinsa.

Kaikkia riskejä ei voida poistaa. Toimenpiteiden kiireellisyysjärjestys riippuu riskin suuruudesta. Riskienhallintatoimenpiteet on syytä aloittaa suurimmiksi arvioituista riskeistä ja ulottaa niin laajalle kuin mahdollista. Toisaalta pieniäkään riskejä ei pitäisi unohtaa, koska ne voidaan monasti hoitaa pienin kustannuksin.

Tunnistettuja riskejä voidaan hallita monilla keinoilla. Ensimmäisistä on pyrittävä estämään vahinkojen syntyminen tai vähentämään niiden seurauksia. Riskienhallinnan keskeisiä keinoja ovat:

- **Riskin välttäminen**
Riskiä ei yleensä voida kokonaan välttää. Riskin välttäminen on usein mahdollista vain, jos kyseisistä toimista pidättydytään kokonaan. Vaarallisen kemikaalin käsittelyyn liittyvät riskit voidaan välttää kokonaan vain siirtymällä turvalliseen kemikaaliin.

- **Riskin pienentäminen**
Riskiä voidaan pienentää vaikuttamalla tapahtuman todennäköisyyteen ja seurauksiin. Toisin sanoen on pyrittävä vaikuttamaan siihen, että riski toteutuisi mahdollisimman harvoin ja jos se toteutuu, seuraukset olisivat mahdollisimman pienet.
- **Riskin siirtäminen ja jakaminen**
Riskiä voidaan siirtää toiselle taholle esimerkiksi sopimusteitse. Tyypillisiä ovat esimerkiksi kuljetus- ja alihankintasopimukset. Toinen mahdollisuus on riskin jakaminen esimerkiksi vakuuttamalla.
- **Riskin pitäminen omalla vastuulla**
Riskit ovat osa yritystoimintaa. Osa riskeistä on sellaisia, että ne joudutaan tai ne kannattaa pitää omalla vastuulla.

Tunnistettujen riskien ja ongelmien hallintaan tai tarkempaan selvittämiseen löytyy ehdotuksia jokaisen tarkasteltavan alaluokan lopussa olevasta kappaleesta: ”**vinkkejä** tunnistettujen ongelmien **selvittämiseksi** tai **ratkaisemiseksi**”.

Vastuuhenkilö ja aikataulu

Jotta asiat menisivät eteenpäin, on paras heti nimetä **vastuuhenkilö** tai henkilöt, jotka asiaa hoitavat. Kaikkea ei voida tehdä heti. Parasta on kuitenkin aina sopia myös **toteutusaikataulusta** ja **tilanteen seurannasta**.

Sopivin välein, esimerkiksi kerran kuukaudessa tai muutaman kerran vuodessa kokoonnutaan tarkastelemaan toimenpideehdotusten toteutumista. Hallintaan saadut

riskit kuitataan rastilla tai OK-merkinnällä lomakkeen viimeiseen sarakkeeseen.

Toivotamme menestystä riskien tunnistamiseen ja hallintaan!

Riskienhallintatoimenpiteet: suunnittelu, toteutus ja seuranta

Yritys	Tarkastelun kohde	Laatijat	Päiväys	Sivuja
--------	-------------------	----------	---------	--------

Riski tai ongelma	Riskin syyt	Pahimmat seuraukset	Riskin suuruus	Toimenpiteet	Toteutusaikataulu ja vastuhenkilö	Asia hoidettu

Seuraava käsittely ja kokoonkutsuja:

Pk-yrityksen riskienhallinta -välinesarjan tekijät ja rahoittajat

VTT Automaatio
Tampereen teknillinen korkeakoulu
Turun kauppakorkeakoulu
Työterveyslaitos
Euroopan sosiaalirahasto
Työsuojelurahasto
Pohjola-Yhtymä
Tapiola-yhtiöt
Yrittäjien Fennia
Yritys-Sampo
Suomen Vakuutusyhtiöiden Keskusliitto
Tapaturmavakuutuslaitosten liitto
Suomen Yrittäjät
Kirjanpitoimistojen liitto
Sosiaali- ja terveysministeriö
Kauppa- ja teollisuusministeriö
SAK, STTK, Akava, TT
PORISHA-hanke

Pk-yrityksen riskienhallinta

