

Kaikki kunnossa?



Pk-yrityksen haavoittuvuusanalyysi

Sisällysluettelo

PK-HAAVA avuksi riskienhallintaan	3
Mitä haavoittuvuusanalyysi on?	4
Haavoittuvuus	4
Haavoittuvuusanalyysi	4
Haavoittuvuusanalyysin tekeminen	5
Riskien tunnistaminen	6
Riskien arviointi	10
Riskien hallinta: kehittämistoimenpiteet.....	12
Lopuksi	14
Lisätietoja.....	14
Takasivu: Yhteenvetolomake	

PK-HAAVA avuksi riskienhallintaan

Riskienhallinta on työtä yrityksen kannattavuuden, kilpailukyvyn 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 analyysissä kuuden pääluokan kautta yli 30 osaan, joihin liittyviä uhkia tarkastellaan **esimerkkien** avulla. PK-HAAVA ei ole jäykkä tarkistuslista, jossa kaikki uhat olisi pyritty ennakoimaan. Tarkoituksena on, että esimerkkien avulla **pk-yrityksessä itse selvitetään** omaan toimintaan liittyvät riskit. PK-HAAVA tarjoaa työhön järjestelmällisen lähestymistavan, ideoita ja vinkkejä ajatusten herättämiseksi sekä apuvälineet dokumentointiin: havaitut ongelmat ja keskeiset toimenpiteet niiden hallitsemiseksi on hyvä aina kirjata muistiin.

Tässä opaskirjasessa on kuvattu yksityiskohtaisesti haavoittuvuusanalyysin vaiheet, eli riskien tunnistaminen, arviointi ja kehittämistoimenpiteiden suunnittelu. Haavoittu-

vuusanalyysin **työkirjanen** sisältää pk-yrityksen keskeisistä riskeistä kertovat kuvailulehdet riskien tunnistamiseen ja lyhyet ohjeet niiden käyttöön. Työkirjasessa on myös vinkkejä siitä, mistä löytyy lisätietoa tai apua ongelmien selvittämiseksi tai ratkaisemiseksi.

PK-HAAVA on kehitetty yhteistyössä pk-yritysten kanssa. 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 vaatii lisäselvityksiä, suunnittelua ja investointeja.

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



Mitä haavoittuvuusanalyysi on?

Haavoittuvuus

Kaikkia riskejä ei voida poistaa. Ne kannattaa kuitenkin tuntea ja hallita mahdollisimman hyvin. Haavoittuvuudella tarkoitetaan **riskien hallintaan liittyvää epävarmuutta, joka uhkaa yrityksen toimintaa**. Näkökulma on tulevaisuuspainotteinen:

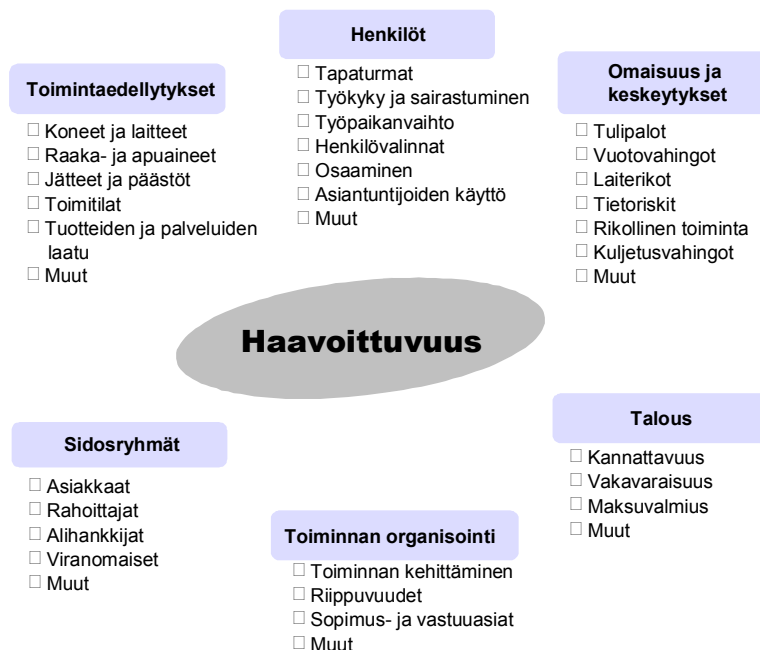
Miten pärjätä jatkossa? Myös kokemuksista kannattaa ottaa opiksi. Tarkastelemalla itselle ja muille sattuneita tilanteita ja vahinkoja saadaan vinkkejä omista vahvuuksista ja heikkouksista.

Haavoittuvuusanalyysi

PK-HAAVA on järjestelmällinen dokumentoitu analyysimenetelmä, jonka avulla tunnistetaan yrityksen toimintaan ja toimintaympäristöön liittyviä riskejä ja suunnitellaan toimenpiteitä riskien hallitsemiseksi. PK-HAAVAn avulla yritys saa selkeän **kokonaiskuvan** toimintaansa uhkaavista riskeistä. Tarkastelussa yrityksen toiminta on jaettu kuuheen osa-alueeseen:

- Henkilöt
- Omaisuus ja keskeytykset
- Toimintaedellytykset
- Toiminnan organisointi
- Sidosryhmät
- Talous.

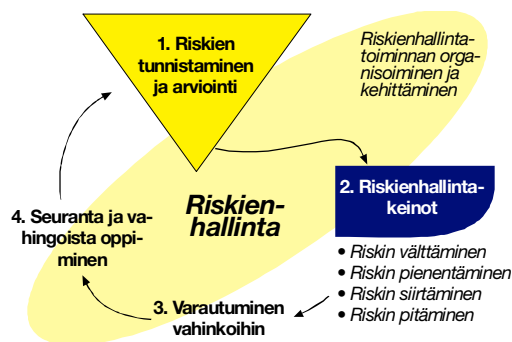
Jokainen osa-alue on edelleen purettu useisiin alaluokkiin alla olevan **riskikartan** mukaisesti.



Haavoittuvuusanalyysin tekeminen

Riskienhallinta on liikkeenjohdollinen prosessi, jonka avulla yritys pyrkii minimoimaan riskeistä aiheutuvat menetykset. PK-HAAVA on karkea riskienhallinnan apuväline, joka sisältää seuraavat vaiheet:

1. Riskien tunnistaminen
2. Riskien arviointi ja priorisointi
3. Riskien hallinta: kehittämistoimenpiteiden suunnittelu, toteutus ja seuranta



Riskien hallinta edellyttää yrityksen ja sen toimintaympäristön hyvää tuntemusta. Haavoittuvuuden tarkastelu on tehokkainta **ryhmätyönä**, jossa eri henkilöstöryhmien ja avainhenkilöiden **kokemus yhdistyy**.

Sujuva yhteistoiminta ja haavoittuvuusanalyysin läpivienti vaatii kunnolliset palaverikäytännöt ja **vetäjän**, joka on perehtynyt riskienhallinnan perusteisiin ja haavoittuvuusanalyysin laadintaan esimerkiksi **Riskienhallinnan perusteet** -kirjaseen ja tämän opaskirjaseen avulla. Hyviin palaverikäytäntöihin kuuluu myös se, että esimerkiksi kaikki tunnistetut riskit ja sovitut kehittämistoimenpiteet **kirjataan muistiin** seurantaan varten.

Kriittinen suhtautuminen omiin toimintatapoihin ja **ennakkoluuloton asenne** niiden kehittämistä kohtaan ovat myös hyviä lähtökohtia. Lisäksi tarvitaan apuvälineitä, joilla varmistetaan tarkastelun järjestelmällisyys ja

kattavuus. PK-HAAVA sisältää seuraavat apuvälineet:

- Riskikartta ja riskien kuvailulehdet
- Ohjeet riskin suuruuden arviointiin ja toimenpiteistä päättämiseen
- Yhteenvetolomake.

PK-HAAVasta on laadittu myös lyhyt **työvälinekortti**, joka sisältää riskikartan ja tiiviit ohjeet sen käyttöön.

Tilanteet muuttuvat ja niiden mukana riskitkin. Haavoittuvuusanalyysi tulisi laatia **säännöllisesti** ja aina **tarvittaessa** eli tilanteiden selvästi muuttuessa tai suunniteltaessa muutoksia omaan toimintaan. Suunnitelmat voivat liittyä esimerkiksi merkittäviin investointeihin, uusiin tuoteideoihin tai henkilömuutoksiin yrityksessä. Käytännössä haavoittuvuusanalyysit kannattaa kytkeä tavalla tai toisella **yrityksen normaaleihin työtapoihin**, kuten kuukausipalaveri- ja laatu-katselmuksiin tai projektien suunnittelupalaveri- ja laatu-katselmuksiin tai projektien suunnittelupalaveri- ja laatu-katselmuksiin.

Sudenkuoppia voi olla aika paljon.

Järjestelmällisesti edeten kaikki tulee huomioitua.



Riskien tunnistaminen

Seuraavassa kuvataan **riskien tunnistamisvaiheen** toteutus. Kun olet perehtynyt tähän lukuun, voit aloittaa varsinaisen analysoinnin työkirjasen avulla. Riskien tunnistamisen jälkeen voit jatkaa **Riskien arviointi** -luvusta sivulta 8.

Riskien tunnistaminen on riskienhallinnan lähtökohta. Tunnistamattomia riskejä ei voi hallita. PK-HAAVAssa riskejä tarkastellaan riskikartan mukaisesti. Riskien tunnistamisen ja toimenpiteiden suunnittelun tueksi riskikartan jokaisesta alaluokasta on laadittu sivun pituinen **kuvailulehti**, joka esimerkkien


avulla valottaa suomalaisille pk-yrityksille tyypillisiä riskejä. Kuvailulehdet ovat työkirjassa. Jokainen kuvailulehti sisältää seuraavat elementit:

- Alaluokan otsikko
- Vahinkoesimerkki
- Kuvaus, jossa esimerkkien avulla kerrotaan suomalaisille pk-yrityksille tyypillisistä teemaan liittyvistä riskeistä
- Vastausruudukko riskin ja toimenpidetarpeen karkeaan arviointiin
- Tila omille muistiinpanoille
- Vinkkejä riskin hallinnan 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 järjestäessä saattavat aiheuttaa paljon harmia: ilmapiiri saattaa huonontua, työt eivät suju, esiintyy kitkaa henkilöiden välillä jne.</p> <p>Ihmiset saattavat tehdä "väärää" 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. Perheyrietyksessä henkilösuhteet vaikuttavat voimakkaasti, ne voivat olla uhka, mutta myös voimavara!</p> <p>Liittykö edellä kuvattuihin asioihin riskejä?</p> <p>Ei riskiä <input type="checkbox"/></p> <p>Riskit hallinnassa <input type="checkbox"/></p> <p>Hoidettava kuntoon <input type="checkbox"/></p> <p>Vinkkejä tunnistettujen ongelmien selvittämiseksi tai ratkaisemiseksi</p> <ul style="list-style-type: none">• Jokaisen henkilön erityisosaaminen ja toiveet kannattaa selvittää ja pyrkiä hyödyntämään mahdollisuuksien mukaan. Uutta henkilöä etsittäessä on selvitettävä, mitä osaamista todella tarvitaan, mistä tai doista olisi lisätua 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. <p><i>Kommenteja ja täsmennyksiä</i></p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<ul style="list-style-type: none">• Otsikko• Vahinkoesimerkki• Kuvaus pk-yritykselle tyypillisistä riskeistä (Tämän osan jokainen lukee itseksensä ja arvioi mahdollisia riskejä mielessään.)• Vastausruudukko ja tilaa kommentoille (Tähän kirjataan yhteinen näkemys mahdollisista riskeistä.)• Vinkkejä tunnistettujen ongelmien selvittämiseksi tai ratkaisemiseksi• Viittaus Pk-yrityksen riskienhallinta -välinesarjan muihin välineisiin

Kuvaukset ovat yleisiä. Niiden tarkoituksena on herättää ajatuksia myös muista teemaan liittyvistä riskeistä, joita tekstissä ei mainita. Parhaaseen tulokseen päästään, kun keskitytään omalle toimialalle ja yritykselle ominaisiin tilanteisiin ja riskeihin.

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 palvelualoille.

 *Mieti, mitä yleisesti kuvatut riskit tarkoittavat omassa yrityksessä.*

Ryhmän kokoaminen

PK-HAAVAN vetäjän ensimmäisenä tehtävänä on koota yrityksestä **ryhmä**, jossa on osaamista kaikilta tarvittavilta aloilta ja eri henkilöstöryhmistä. Johto, tuotanto, kunnossapito, osto, myynti ja hallinto tulisi saada saman pöydän ääreen tarkastelemaan asioita yhdessä. Ryhmän koko ja henkilövalinnat on tietenkin mukautettava yrityksen kokoon.

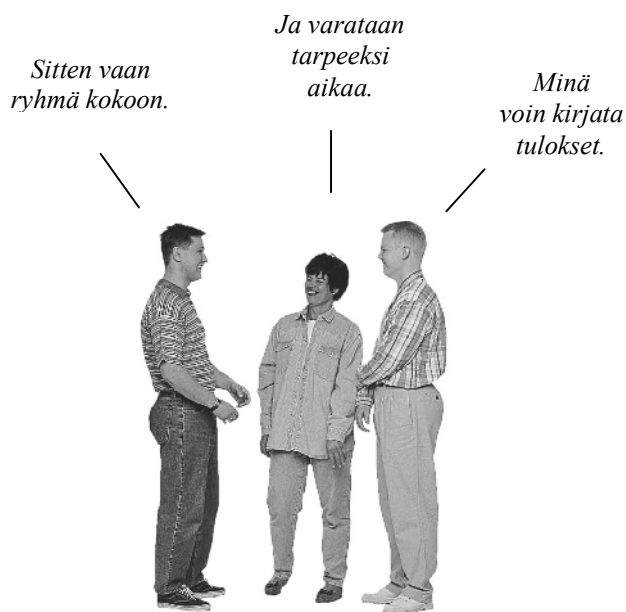
Palaverin aloitus

Palaverin aluksi sovitaan tarkastelun laajuudesta ja palaverin kestosta sekä päätetään, kuka kirjaa palaverin tulokset. Kokeusten mukaan kaikkien riskikartan osaluokkien läpikäynti kestää 2 - 3 tuntia. Tarkastelun laajuuteen ja analyysin keston vaiuttaa se, tarkastellaanko palaverissa

- Koko yritystä ja kaikkia sen toimintoja, vai rajataanko tarkastelu esimerkiksi johonkin osastoon, toimintoon tai tehtävään.
- Kaikkia riskejä vai osaa niistä.

Kuvaukset on laadittu siten, että tarpeiden mukaan voidaan tarkastella vain osa riskeistä. Tarkastelujärjestyskin voi olla vapaa. Riskikartassa ja kuvailulehdillä on riskejä ja riskiesimerkkejä, jotka eivät liity kaikkien yritysten toimintaan. Ne voidaan analyysissä ohittaa. Joskus on tarkoituksenmukaista perustaa omat työryhmänsä arvioimaan eri riskialueita tai pitää samalla ryhmällä useampi palaveri.

Vetäjä varmistaa, että kaikilla osallistujilla on työkirjanen tai kopiot riskien tunnistamiseen käytettävistä kuvailulehdistä.



Hiljainen ideointi

Vetäjä valitsee ensimmäiseksi tarkasteltavan teeman. Kaikki lukevat itsekseen tarkasteltavan riskin kuvauksen ja pohtivat tilannetta omalta kannaltaan. Mielessään voi ajatella esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

- Onko ongelmaa tai jotain muuta 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, eikä vahinkoja sen vuoksi ole sattunut?
- Onko tästä ongelmasta tai riskistä keskusteltu joskus aikaisemmin?
- Onko omassa toiminnassa tai toimintaympäristössä näköpiirissä muutoksia, jotka voisivat vaikuttaa ongelman tai riskin esiintymiseen?

Keskustelu

Vetäjä avaa keskustelun kuvauksen perusteella syntyneistä ajatuksista ja huolehtii, että kaikki saavat kertoa käsityksensä riskistä. Myös näkemyksiä riskin hallintatoimenpiteiksi voidaan esittää. Vetäjän vastuulla on se, että keskustelu ei pääse liiaksi rönsyilemään.

Syyttely, selittely ja puolustelu eivät kuulu tähän tarkasteluun.

Jokainen saa esittää mielipiteensä.

Ja yhdessä päätetään toimenpiteistä.



Johtopäätös ja kirjaukset

Ryhmä arvioi vetäjän johdolla toimenpidetarpeen seuraavan luokittelun perusteella.

Ei riskiä. Kyseessä ei ole merkittävä riski. Riski on niin pieni, että sillä ei ole merkitystä yritykselle tai kuvattu ongelma ei kuulu lainkaan yrityksen toimintaan ja toimialaan. "Tämä ei ole meidän toimintaamme kuuluva merkittävä riski".

Riski hallinnassa. Asia on ollut yritykselle merkittävä riski, mutta se on tällä hetkellä hallinnassa. Riskin seurauksia tai todennäköisyyttä on pienennetty. Yrityksellä on esimerkiksi varamiesjärjestelmä tai tapahtuman todennäköisyyttä on vähennetty niin pieneksi kuin mahdollista. "Riski on tiedostettu ja homma on hoidossa".

Hoidettava kuntoon. Kyseessä on merkittävä riski, joka vaatii lisäselvitystä tai välittömiä toimenpiteitä. Nämä riskit ovat joko aikaisemmin aiheuttaneet tai voivat tulevaisuudessa

aiheuttaa yritykselle merkittäviä haittoja. On hyvä tarkastella myös sellaisia riskejä, joille yritys itse ei näytä voivan tehdä mitään kuten esimerkiksi lainsäädäntö tai verotus. Tällaisiin riskeihin voidaan aina varautua ja

niiden muutoksia tulee seurata. "Tätä täytyy tarkastella lisää ja hoitaa asia kuntoon".

Johtopäätös kirjataan kuvauksen alla olevaan vastausruudukkoon:

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

Kommentteja ja täsmennyksiä

Vastausruudun vieressä on tilaa **kommenteille**. Tarkastelun yhteydessä voidaan lyhyesti kirjata tunnistetut ongelmakohdat yksityiskohtaisemmin, muita täsmentäviä tietoja ja mahdollisesti sovitut jatkotoimenpiteet. Esiin tulleita ongelman syitä ja seurauksia voidaan myös kirjata. Hallinnassa olevista riskeistä voidaan kirjata, millä perusteella riskin arvioidaan olevan hallinnassa. Työkirjasen lopussa on **Riskienhallinta-toimenpiteet: suunnittelu, toteutus ja seuranta** -yhteenvetolomake, johon kaikki hoidettaviksi kirjatut ongelma-alueet myöhemmin koostaan.

Uuden teeman valinta

Kun yksi teema on käsitelty, niin siirrytään vetäjän johdolla käsittelemään seuraavaa. Vastaavasti edeten käydään läpi kaikki tai sovitut kohdat.

Kun sovitut riskit tai ongelmaalueet on tunnistettu, voidaan jatkaa **Riskien arviointi** -luvusta seuraavalta sivulta.

Nyt olet perehtynyt riskien tunnistamisvaiheeseen ja voit aloittaa analysointityön työkirjasen avulla.

Tässä tuli esille tärkeitä asioita. Jatketaan heti ensi viikolla.



Riskien arviointi

Tässä vaiheessa tarkasteltavaksi otetaan ne riskit tai ongelmat, joiden osalta edellä riskien tunnistamisen yhteydessä on toimenpidetarpeeksi kirjattu **Hoidettava kuntoon**.

Tarkastelu voidaan tehdä samalla ryhmällä, joka ongelmat on tunnistanut. Ryhmää voidaan tarvittaessa täydentää niillä henkilöillä, jotka tuntevat tarkasteltavat asiat parhaiten.

Tunnistettaessa riskejä järjestelmällisesti löydetään niitä tavallisesti niin runsaasti, että kaikkien asioiden kuntoon saattaminen ei ole ainakaan heti mahdollista. Riskienhallinnan jatkoon kannalta on tärkeää tunnistaa kiireisimmän toimenpiteitä vaativat ongelmat.

Riskien arvioinnin ja kehittämistoimenpiteiden suunnittelun ja toteutuksen tueksi on laadittu **Riskienhallintatoimenpiteet: suunnittelu, toteutus ja seuranta** -yhteenvetolomake, jolle tunnistettu ongelma tai riski aluksi kirjataan **Riski tai ongelma** -sarakeeseen. Seuraavalla sivulla on esimerkki lomakkeen täytöstä. Kirjasen takakannen sisäisivulla on tyhjä lomake kopioitavaksi yrityksen omaan käyttöön.

Ensiksi tärkeimmät asiat kuntoon.



Kyllä, mutta kaikki sovitut asiat on hoidettava.

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. Vetäjä kertoo kaikille kuvailulehdelle kirjatut muistiinpanot. Käsitykset ongelmasta ja sen syistä tai vaikutuksista voivat kuitenkin olla vielä tässä vaiheessa epäselviä. Nämä tilanteet vaativat lisää keskusteluja ja joskus 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.

Riskienhallintatoimenpiteet: suunnittelu, toteutus ja seuranta

Yritys Laittevalmistamo Mattila Ky	Tarkastelun kohde Tuotanto-osastot	Laatijat M.Mattila, P.Penttinen, K.Virta	Päiväys 16.1998	Sivuja 3
---------------------------------------	---------------------------------------	---	--------------------	-------------

Riski tai ongelma	Riskin syyt	Pahimmat seuraukset	Riskin suuruus	Toimenpiteet	Toteutusaikataulu ja vastuuhenkilö	Asia hoidettu
Työnjohtajan tietokone rikkoutuu vesivahingon tai tulipalon seurauksena.	Työnjohtajan koppi on hitsauspakan vieressä ja katossa kukee lisäksi huonokuntoisia viemärputkia.	Jos kone vaurioituu kaikki työtalukset ja kokoonpanopinustukset tuhoutuvat. Asioiden selvittäminen vaatii kovan työn.	2	1.Työnjohtajalle varataan työhuone kanttompuolelta. 2. Selvitetään tietokonefirman kanssa vammuskopioiden ottaminen ja säilytys. 3. Paperikopiot pinustuksista arkistoon.	Uusi työhuone rakennetaan syyskuussa. Asiaa hoitaa Penttinen. Vammuskopioasia selvitetään Mattila. Mattila ottaa kopiot arkistoon heti!	OK OK
Jaakkola jää pitkälle sairaalalle tai eläkkeelle, muut eivät osaa huoltaa uutta automaattikonetta.	Jaakkolalla on ollut jo yksi sydänkohtaus.	Jos koneeseen tulee vika, apua saadaan Saksasta ehkä vikon kulussa Vimpainen valmistukseen tulee keskeytys.	3	1. Jaakkolalle nimetään heti varamies, joka opettelee koneen toiminnan. 2. Korefirmasta tiedustellaan suomalaisia huoltoikkaita.	Penttinen valitsee porukastaan heti Jaakkolalle kaverin. Virta ottaa heti yhteyttä Korefirmaan.	OK 36/ pp
Maalaaamossa on jatkuvasti kova 'käry'.	Uusi maali haasee omitukselta eikä muu tuntu imevän niittävästi.	Maalant saattavat sairastua, jos uudessa maalissa on myrkyä.	3	1. Tietään alue työterveyslaitos selvittäähän haju syytä ja mittaamaan taas ilman pitoisuuksia.	Mattila sopii Työterveyslaitoksen kanssa mittauksista.	OK 96/ j

Seuraava käsittely ja kokoonkuksuja: Johtoryhmän joulukuun kokouksessa tilannekatsaus, arvioinnin täydentäminen maaliskuussa, kokoonkuksuja Mattila.

Esimerkki yhteenvetolomakkeen täytöstä.

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 asetteikkojen avulla. Seuraava taulukko antaa viitteitä siitä, millaiset riskit ovat suuria ja millaiset pieniä. Riskin suuruutta voidaan luonnehtia esimerkiksi sanallisesti (**merkityksetön - sietämätön**) tai numeroilla (**1 - 5**).

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

Tapahtuman todennäköisyys	Tapahtuman seuraukset		
	Vähäiset	Haitalliset	Vakavat
Epätodennäköinen	1. Merkityksetön riski	2. Vähäinen riski	3. Kohtalainen riski
Mahdollinen	2. Vähäinen riski	3. Kohtalainen riski	4. Merkittävä riski
Todennäköinen	3. Kohtalainen riski	4. Merkittävä riski	5. Sietämätön riski

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. Riskienhallinnan toimenpiteitä suunniteltaessa ja aikataulutettaessa kannattaa miettiä, miten niitä voidaan hoitaa osana yrityksen muuta kehittämistoimintaa, esimerkiksi tulevien kunnossapitotöiden, investointien, koulutustilaisuuksien tai henkilöjärjestelyiden yhteydessä.

Tunnistettuja riskejä voidaan hallita monilla keinoilla. Ensisijaisesti on pyrittävä estämään vahinkojen syntyminen tai vähentämään niiden seurauksia. Seuraavassa esitellään riskienhallinnan keskeisiä keinoja.

Tämä lomake on hyvä työkalu.



Riskin välttäminen. Riskiä ei yleensä voida kokonaan välttää. Riskin välttäminen on usein mahdollista vain, jos kyseisistä toimita pidättäydytään kokonaan. Esimerkiksi vaarallisen kemikaalin käsittelyyn liittyvät riskit voidaan välttää siirtymällä turvalliseen kemikaaliin ja vientitoiminnan riskit voidaan välttää kokonaan toimimalla pelkästään kotimaassa.

Riskin pienentäminen. Riskin pienentäminen on olennainen osa riskien hallintaa. 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. Ensisijaisesti olisi pyrittävä vaikuttamaan riskin todennäköisyyteen.

Riskin siirtäminen. Riskiä voidaan siirtää toiselle taholle sopimusteitse. Tyypillisiä sopimuksia ovat esimerkiksi kuljetus- ja alihankintasopimukset: luotettavan ja ammattitaitoisen yrityksen kanssa voidaan tehdä sopimus riskin sisältävän työn suorittamisesta. Toinen mahdollisuus on vakuuttaminen. Vakuutusyhtiöillä on runsaasti erilaisia vakuutusmuotoja pk-yritystenkin tarpeisiin. Vakuutusmaksujen suuruuteen voi vaikuttaa mm. omilla riskienhallintatoimenpiteillä, eli riskienhallinta on kannattavaa tälläkin tavalla. Liikeriskien kohdalla vakuuttaminen on harvoin mahdollista.

Riskin pitäminen omalla vastuulla. Riskit ovat osa yritystoimintaa. Osa riskeistä on sellaisia, että ne joudutaan tai kannattaa pitää omalla vastuulla. Niiden kanssa on osattava elää. Esimerkiksi sopimuksista ja vakuuttamisesta huolimatta osa riskistä jää aina omalle vastuulle.

**Älä tyydy ensimmäiseen ideaan
– mieti hetki vaihtoehtoja!**

Riskienhallintaa on myös varautuminen, jos kaikesta huolimatta jotakin sattuu. Usein on hyvä ennakoita rauhassa suunnitella, miten toimitaan vahingon sattuessa ja miten vahingosta toivutaan. Näin varmistetaan sujuva toiminta ongelmatilanteissa.

Tunnistettujen riskien ja ongelmien hallintaan tai tarkempaan selvittämiseen löytyy ehdotuksia jokaisen kuvailulehden lopussa olevasta **Vinkkejä tunnistettujen ongelmien selvittämiseksi tai ratkaisemiseksi** -luvusta.

Vastuuhenkilö ja aikataulu

Jotta asiat menisivät eteenpäin, on paras heti nimetä **vastuuhenkilö** tai henkilöt, jotka asiaa hoitavat. Kaikkea ei voida tehdä heti. Osa ongelmista vaatii tarkempaa selvittämistä, suunnittelua, tai jopa rahoituksen järjestämistä. Parasta on kuitenkin aina sopia myös **toteutusaikataulusta**.

Toimenpiteiden seuranta

Kun toimenpide-ehdotuksia laaditaan, on syytä päättää myös **tilanteen seurannasta**. Sopivin välein, esimerkiksi kerran kuukau-

dessä tai muutaman kerran vuodessa, kokoonnutaan tarkastelemaan toimenpide-ehdotusten toteutumista. Hallintaan saadut riskit kuitataan rastilla tai OK-merkinnällä yhteenvetolomakkeen viimeiseen **Asia hoidettu** -sarakeeseen.

Uuden riskin käsittely

Kun riskin ja sen hallitsemiseksi päätettyjen toimenpiteiden käsittely on saatu kokonaisuudessaan kirjatuksi yhteenvetolomakkeelle, vetäjän on hyvä kerrata sovitut asiat.

Tämän jälkeen siirrytään vetäjän johdolla käsittelemään seuraavaa ongelmaa **Riskin arviointi** -luvun (s.8) mukaisesti. Vastaavasti edeten käydään läpi kaikki **Hoidettava** -luokitellut ongelmat.

Palaverin päättäminen

Kun kaikki hoidettaviksi luokitellut ongelmat on käsitelty, sovitaan jatkotoimenpiteistä PK-HAAVAN osalta, esimerkiksi seuraavan palaverin ajankohta ja koollekutsuja sekä miten analyysin tuloksista ja PK-HAAVAN etenemisestä tiedotetaan.



Lopuksi

Kerran opittua riskien tarkastelua ja arviointia tulee käyttää säännöllisesti yrityksen toiminnassa. Kun toimintaan kaavaillaan tai siinä tapahtuu muutoksia, tulisi niiden vaikutuksia arvioida myös riskienhallinnan kannalta. Ilman selviä muutoksiakin kannattaa ainakin kerran vuodessa käydä asiat läpi työkirjasi avulla. Tällöin arvioidaan, onko jokin asia sittenkin muuttunut ja ovatko toteutetut riskienhallintatoimenpiteet olleet riittäviä. Tunnistetut riskit kirjataan yhteenvetolomakkeelle ja niitä käsitellään edellä kuvatulla tavalla.

PK-HAAVA on karkea riskienhallinnan työväline, jolla saa nopeasti kattavan kokonaiskuvan yrityksen ja sen henkilöstön hyvinvointia mahdollisesti uhkaavista tekijöistä. PK-HAAVA tarjoaa välineet myös jatkotoimenpiteiden suunnitteluun ja niiden toteutuksen seurantaan.

Lisätietoja

Vakuutusyhtiöt ja viranomaiset ovat laatineet runsaasti yrityksille tarkoitettua riskienhallintamateriaalia: kirjoja, tarkistuslistoja ja opasvihkosia. Niistä saat hyvää oppia helppotajuisessa muodossa. Tarjonta vaihtelee, joten tietoa ja mahdollisia palveluja kannattaa kysyä useammasta kuin yhdestä paikasta.

Lisäavuksi **Pk-yrityksen riskienhallinta** -välinesarjasta löytyy riskilajikohtaisia työvälineitä yksityiskohtaisempaan riskien tunnistamiseen ja arviointiin sekä riskien hallinnan suunnittelun ja toteutuksen tueksi.

Pessimisti uskoo, että mitään ei voida tehdä. Optimisti taas uskoo, että mitään ei satu. Realisti tietää, että jotain voi sattua, mutta tilanne voidaan hallita. **Riskienhallinta on realismia**, ja toimii tarvittavana vastapainona yritysten toiselle voimavaralle, optimismille.

Toivotamme menestystä riskien tunnistamiseen ja hallintaan!

Lisätietoja tai apua kaipaaville **Pk-yrityksen riskienhallinta** -välinesarja sisältää varsin kattavan kirjallisuus- ja asiantuntijaluettelon sekä erilaisia työvälineitä riskienhallinnan eri alueille.

Nyt tiedämme paljon enemmän.

Koko porukka sitoutui analyysin tekemiseen hienosti.



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

