

# Toimenpiteiden suunnittelu

► Riskienhallinnan ensimmäinen vaihe on riskien tunnistaminen. Kun riskit on tunnistettu, arvioidaan niiden suuruus ja päätetään toimista riskin pienentämiseksi.

## Riskien luokittelu

Pk-yrityksen riskienhallinta -välinesarja sisältää monia työvälineitä riskien tunnistamiseen. Kaikkia tunnistettuja riskejä ei aina voida heti poistaa. Riskienhallintatoimista päättäminen edellyttääkin riskien tunnistamisen jälkeen riskien suuruuden arviointia.

Riskin suuruus riippuu kahdesta tekijästä:

- **Todennäköisyys:** Riski on sitä suurempi, mitä useammin tai todennäköisemmin se toteutuu
- **Seuraukset:** Riski on sitä suurempi, mitä suuremmat vahingot se toteutuessaan aiheuttaa.

Kun riskin todennäköisyyttä ja seurauksia punnitaan, on otettava huomioon seuraavia asioita:

- Miten usein sattuu tilanteita, joissa vahinko on mahdollinen? Liittyykö niihin vahinkoja edesauttavia tekijöitä kuten kiire, huonot olosuhteet tai vaikeasti käytettävät laitteet.
- Mitä vahingosta aiheutuu normaalisti? Mihin se voisi johtaa huonolla onnella tai pahimmassa tapauksessa?
- Miten monia tuotteita, asiakkaita, työntekijöitä tms. vahinko ja sen seuraukset koskevat? Mihin kaikkiin tehtäviin, projekteihin tms. se vaikuttaa?
- Vahinkojen välilliset seuraukset ovat usein paljon suuremmat kuin välittömästi seuraava vahinko.

Seuraava yksinkertainen taulukko riittää useimpiin tarpeisiin riskin suuruutta arvioitaessa:

Tapahtuman todennäköisyys	Tapahtuman seuraukset		
	Vähäiset	Haitalliset	Vakavat
Epätodennäköinen	Merkityksetön riski	Vähäinen riski	Kohtalainen riski
Mahdollinen	Vähäinen riski	Kohtalainen riski	Merkittävä riski
Todennäköinen	Kohtalainen riski	Merkittävä riski	Sietämätön riski

Viimeistään tässä vaiheessa riskit kannattaa kirjata muistiin, jotta asiat eivät unohdu. Pk-yrityksen riskienhallinta -välinesarjassa on tähän soveltuva Riskienhallintatoimenpiteet -yhteenvetolomake.

## Toimenpidesuunnitelma

Kun riskit on tunnistettu ja niiden suuruus on arvioitu, on aika suunnitella **toimenpiteet ongelman poistamiseksi**. Jo riskien tunnistamisen yhteydessä saattoi syntyä ehdotuksia ongelman poistamiseksi. Kaikki ehdotukset kannattaa kirjata yhteenvetolomakkeelle.

Riskejä voidaan hallita monin keinoin. Keskeiset toimintavaihtoehdot ovat:

- **Riskin välttäminen.** Tämä on usein mahdollista vain, jos ko. toiminnasta pidättäydytään kokonaan
- **Riskin pienentäminen.** Ensisijaisesti on pyrittävä estämään vahinkojen syntyminen tai vähentämään niiden seurauksia
- **Riskin siirtäminen** esimerkiksi sopimuksin tai vakuuttamalla
- **Riskin pitäminen omalla vastuulla.** Osa riskeistä joudutaan tai kannattaa pitää omalla vastuulla.

**Toimet riskien pienentämiseksi voivat olla mm:**

- **Teknisiä** toimenpiteitä, kuten uudet laite- tai työtilaratkaisut, konesuojauksen kehittäminen, tekniset varmistukset, hälytinjärjestelmät tai huollon ja kunnossapidon parannukset.
- **Organisaation toimintaan** liittyviä toimenpiteitä, kuten yhteisistä pelisäännöistä sopiminen, toimintaohjeiden laatiminen, valvonnan tai seurannan kehittäminen, tiedonkulun ja työnsuunnittelun parantaminen tai vastuista sopiminen.
- **Yksilöiden** toimintamahdollisuuksia parantavia toimenpiteitä, kuten uusien työvälineiden, työvaatetuksen tai henkilösuojainten hankinta, ohjeistus, perehdyttäminen ja koulutus, uudet työaika- tai työparijärjestelyt.

**Toimenpiteiden vaikutusten kuvaaminen**

**Ideoi ja kirjaa** seuraavaksi kaikki toimenpideehdotuksen vaikutukset. Mieti, miten toimenpide ja ongelman poistuminen vaikuttaa esimerkiksi sairaspöissaoloihin, työtapaturmiin, läpimenoaikoihin, laatuun, huoltotarpeeseen, muihin työtehtäviin tai vaikkapa työilmapiiriin ja tiedonkulkuun.

Millaisia **kustannuksia** toimenpiteestä aiheutuu (esimerkiksi suunnittelukustannukset, laiteinvestoinnit ja koulutustarve)? Onko toimenpiteellä haittavaikutuksia? Miten uskot ihmisten ottavat muutoksen vastaan ja hyväksyvän sen?

### Kustannusten ja hyötyjen tarkastelu

Kun toimenpiteen toteuttamisen aiheuttamat kustannukset ja hyödyt on löydetty, ne voidaan tarvittaessa hinnoitella. Markkamäärien ei tarvitse olla tarkkoja; usein riittää kustannusten ja tuottojen suuruusluokan arviointi. Esimerkiksi:

Hyödyt	Rahallinen arvo
• Vähemmän sairauspoissaoloja	60 000 mk
• Nopeutunut työnkulku	104 000 mk
• Lisääntynyt tila	6 000 mk
• Tarkentuneet mittaukset	100 000 mk
<b>Säästöt vuodessa</b>	<b>270 000 mk</b>
Panokset	
• Laiteinvestointi	50 000 mk
• Koulutus	30 000 mk
<b>Kustannukset yhteensä</b>	<b>80 000 mk</b>

### Päätös toteutettavasta toimenpiteestä

Toimenpidevaihtoehtoja verrataan keskenään ja toteutettavaksi valitaan se, jonka tuomat seuraukset ovat eri kriteerein arvioituna suotuisimmat. Toimenpiteitä verrattaessa on taloudellisten kriteerien lisäksi muistettava ottaa huomioon myös ne vaikutukset ja perustelut, joille ei voi määrittää hintaa.

Toimenpiteen toteuttamisen vaikuttavat mm.

- Riskin suuruus
- Torjunnalla saatavat kaikki hyödyt
- Torjuntakustannukset
- Toimenpiteen aiheuttamat kustannukset
- Toimenpiteiden toteutuksen helppous
- Onko nykytilanne lakien, määräysten ja sopimusten mukainen?

### Seuranta

Toimenpiteiden toteuttamiselle on nimettävä vastuhenkilö ja aikataulu. Toimenpiteiden toteutumista ja muutoksia riskeissä on seurattava säännöllisesti.

Varmista, että toimenpiteen toteutuksesta päätettäessä kiinnitetään huomiota seuraaviin asioihin:

- Vastuuhenkilöstä on nimetty
- Toteutusaikataulu on sovittu
- Miten menetellään, jos toimenpide on toteutettava välittömästi?
- Miten varmistetaan toimenpiteiden pysyvyys?
- Miten seuranta on järjestetty?
- Tuoko toteutettu toimenpide esiin muita, uusia riskejä?
- Miten toimenpide vaikuttaa esimerkiksi muihin töihin, projekteihin tai toimituksiin?
- Mitä tapahtuu, jos sovittua toimenpidettä ei toteuteta?

### Esimerkki konepajasta

Konekorjaamolla oli moottoreiden huoltotyössä työturvallisuuspuutteiden vuoksi useita henkilörikkejä. Riskien poistamiseksi yrityksessä tehtiin asennuspukki-investointi.

Saavutetut hyödyt, joihin pyrittiinkin:

- Paremmat työolosuhteet
- Parempi työturvallisuus
- Vähemmän sairauspoissaoloja ja työtapaturmia
- Pienentynyt vakavan tapaturman ja tuotanto-keskeytyksen riski

Bonusena saatiin:

- Parantunut työilmapiiri
- Tehokkaampi tilankäyttö
- Pienempi huoltojen tarve
- Kasvanut tuottavuus
- Parempi laatu
- Parantunut asiakastyytyväisyys

Panoksina tarvittiin suunnittelun ja hankintojen lisäksi työmenetelmien uudistuksia ja tehtävämuutoksia. Pukin hankinta tuntui aluksi kalliilta, mutta jo alustava tarkastelu osoitti hinnan tulevan hyötyinä pian takaisin!

Hyödyt laskettiin karkealla tasolla 2 v. ajalle (haluttu investoinnin takaisinmaksuaika yrityksessä) ja niitä verrattiin kustannuksiin. Tulos oli taloudellisesti tarkastellen positiivinen. Vain työsuojelullisin perustein olisi saatettu päätyä vaikkapa henkilönsuojainten hankintaan.