

Kokeiletko aina onneasi?



Riskienhallinnan perusteet

Pk-yrityksille ja työntekijöille

Sisällysluettelo

Riskeihin voidaan vaikuttaa	3
Mitä ovat riskit?	3
Turvaa riskienhallinnasta	6
Mitä riskienhallinta on?	7
Lähtökohtana riskien tunnistaminen.....	8
Riskien suuruuden arvioiminen	11
Tunnistettujen riskien hallintakeinoja.....	12
Vakuuttaminen on tärkeätä	14
Riskienhallinta pk-yrityksessä	15
Ja sitten ei muuta kuin työhön... ..	18
Kirjallisuutta.....	18
Takasivu: Pk-yrityksen hyvän riskienhallinnan periaatteet	

Riskeihin voidaan vaikuttaa

Tämän kirjasen sanoma on, että

- **Onnettomuudet ovat turhia – ne voidaan välttää!**
- **Vahingot ovat turhia – ne voidaan välttää!**
- **Hävikit ovat turhia – ne voidaan välttää!**
- **Toiminnan keskeytykset ovat turhia – ne voidaan välttää!**

Kuulostaako mahdollomalta? Myönnettäkään heti, ettei se aina onnistu. Tekeväälle sattuu, mutta vahinkoja voidaan vähentää ja niiden seurauksia pienentää.

Miten? Tämä kirjanen antaa perustiedot pk-yrityksen riskienhallintaan. Pienessä yrityksessä jokaisen panos on merkittävä, joten kirjanen on tarkoitettu kaikille pk-yrityksissä työskenteleville. Toivomme, että kirjanen auttaa ja innostaa juuri sinua riskienhallinnan käytännön tekoihin!

Mitä ovat riskit?

Uhkia ja mahdollisuuksia

Asiat eivät aina suju suunnitelmien mukaan: yrityksen myyntipäällikkö vaihtaa työpaikkaa kesken tärkeän projektin, pakkauskone rikkoutuu, liikehuoneisto käydään yöllä töhri-mässä, sorvari katkaisee hiihtolomalla jal-kansa, alihankkija tekee konkurssin... Elämä on täynnä yllätyksiä.

Lähes kaikki riskit ovat **ihmisten aiheuttamia ja niihin voidaan vaikuttaa**. Riskeissä ei ole kyse kohtalosta. Luonnonilmiöt (esimerkiksi salama, myrsky ja sade) aiheuttavat joskus vahinkoja, mutta niitäkin vastaan voi suojautua ja niiden seurauksiin varautua.

Riskien toteutuminen johtuu usein siitä, että niihin ei ole osattu, huomattu tai ehditty riittä-

vän ajoissa kiinnittää huomiota. Riskejä otetaan myös tietoisesti. Oikotie tunnetaan hankalaksi, mutta mahdollisuus ajan ja vaivan säästöön houkuttelee oikotien käyttöön. Tavallisesti kaikki menee hyvin, mutta **riskinotto** johtaa väistämättä aina silloin tällöin vahinkoihin. Vahingon mahdollisuutta sanotaan **vahinkoriskiksi**.

Liikeriskit ovat olennainen osa yritystoimintaa. Esimerkiksi tuotteiden menekkiin liittyy aina epävarmuus siitä, miten kuluttajat ottavat tuotteen vastaan. Toisaalta onnistunut liikeriskin ottaminen tarjoaa mahdollisuuden menestyä. Hyvällä liikeriskien hallinnalla parannetaan **onnistumisen mahdollisuuksia** ja turvataan jaloilleen putoaminen myös riskin toteutuessa.

Riskit pitää tuntea ja hallita. Pienetkin häiriöt voivat epäedullisissa olosuhteissa käynnistää **tapahtumaketjun**, joka saattaa jopa uhata yrityksen toimintaa. Konkurssiin menneiden yritysten lähihistoriasta löytyy usein vuoden parin takainen ongelmatilanne, jonka aiheuttamasta häiriöstä yritys ei ole kyennyt toipumaan. Pienet yritykset ovat tässäkin suhteessa isompia haavoittuvampia. Ongel-

man selvittely sitoo yrityksen harvojen avainhenkilöiden resursseja; heidän aikansa tai osaamisensa ei aina riitä tilanteen hallintaan niin, että yrityksen toiminta kyettäisiin turvaamaan. Riskiä lisää merkittävästi pienille yrityksille tyypillinen päätöksentekoon, asiakasunkuntaan tai esimerkiksi tuotevalikoimaan liittyvä yksipuolisuus.

Riskienhallinnan kehittäminen kartuttaa omaakin osaamista.

Yrityskuva paranee ja yhteistyö sujuu.

Kyllä me pärjäämme!

Työpaikasta tulee varmempi ja vühtyisämpi.

Ensi vuonnakin!



Pieni konepaja on riippuvainen avainhenkilöidensä osaamisesta: esimerkiksi koneenhoitaja, toimitusjohtaja ja suunnittelija vastaavat kukin osaltaan yrityksen menestyksestä. Jos heidän työkykynsä heikkenee, hankaloituu yrityksen toiminta. Työkykyä uhkaavat asiat on hallittava, esimerkiksi tapaturmavaarat, stressi, jne.

Eräällä autotehtaan alihankkijalla oli vain yksi tuote. Yrityksen maine meni valmistusviikkojen vuoksi ja alihankintasuhde lopetettiin. Seurauksena oli konkurssi. Vastaavien tapauksen ehkäisemiseksi on huolehdittava koneiden kunnosta ja tuotteiden laadun valvonnasta. Hieman laajempi tuotevalikoima vähentää yhden tuotteen aiheuttamaa riskiä.

Yrityksen koneenhoitaja sairastuu, eikä yrityksessä ole varamiesjärjestelmää. Tärkeä tilaus jää hoitamatta. Asiakas ei tätä siedä, vaan vaihtaa toimittajaa. Yritys ei löydä uusia asiakkaita ja ajautuu konkurssiin.

Monenlaisia riskejä – kaikessa toiminnassa

Riskit jaetaan **riskilajeihin** sen mukaan, millaisia ne ovat luonteeltaan tai mihin yrityksen toimintoihin ne voivat vaikuttaa. Moni riski voi kuulua useampaankin lajiin. Luokittelut

helpottavat riskien tunnistamista ja hallintaa. Seuraavassa on joukko tyypillisiä riskilajeja. Mitkä niistä koskevat omaa työtäsi?

Riskilaji	Esimerkkejä	Mahdollisia seurauksia
Henkilöriskit	<ul style="list-style-type: none"> • Tapaturma • Avainhenkilö lähtee • Yrittäjä ylikuormittuu 	<ul style="list-style-type: none"> • Työpanoksen menetys • Yritys menettää tärkeää osaamista • Työkyky heikkenee
Liikeriskit	<ul style="list-style-type: none"> • Tuotteen kysyntä laskee • Asiakkaan maksuhäiriö • Tuotantokapasiteetti ei vastaa asiakkaan tarvetta 	<ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen talous ei kestä • Odotettuja tuloja jää saamatta • Asiakas vaihtaa toimittajaa
Omaisuuksriskit	<ul style="list-style-type: none"> • Tulipalo konehallissa tai myymälässä • Vesivuoto pilaa varaston • Kone rikkoutuu 	<ul style="list-style-type: none"> • Mittava vahinko, yritystoiminta pysähtyy moneksi kuukaudeksi • Tuotanto ja toimitukset häiriintyvät • Tuotanto keskeytyy
Tietoriskit	<ul style="list-style-type: none"> • Tietokoneen kiintolevy hajoaa • Asiakasrekisteri myydään luvatta • Yrityksen tietoja vuodetaan vahingossa 	<ul style="list-style-type: none"> • Tilaustiedot katoavat • Yrityksen maine kärsii. Kilpailija kaappaa asiakkaat • Yrityksen kilpailukyky kärsii
Toiminnan vastuuriskit	<ul style="list-style-type: none"> • Työntekijä tekee virheen tuotteeseen tai palveluun • Sovittu toimitus myöhästyy 	<ul style="list-style-type: none"> • Korvausvelvollisuus kolmannelle osapuolelle • Yritys joutuu maksamaan sopimussakkoa
Tuotevastuuriskit	<ul style="list-style-type: none"> • Tuote aiheuttaa vahingon • Viallinen tuote joudutaan vetämään takaisin markkinoilta 	<ul style="list-style-type: none"> • Yritys joutuu maksamaan korvauksia • Taloudellinen menetys, yrityksen maine kärsii
Keskeytysriskit	<ul style="list-style-type: none"> • Sähkökatkos keskeyttää tuotannon • Alihankkijan tavaratoimitus myöhästyy • Raaka-ainelasti jää naapurimaan tulliin 	<ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen toiminta keskeytyy • Tuotanto keskeytyy • Pääomaa sitoutuu, tuotanto keskeytyy
Kuljetusriskit	<ul style="list-style-type: none"> • Tuote rikkoutuu kuljetuksessa • Kuljetusajoneuvo varastetaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Taloudellinen menetys • Toimitukset häiriintyvät
Ympäristöriskit	<ul style="list-style-type: none"> • Öljysäiliö rikkoutuu • Pakkaus osoittautuu kierrätyskelvottomaksi 	<ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen maine kärsii ja yritys joutuu korvausvelvolliseksi • Myynti tärkeään vientimaahan keskeytyy

Osa riskeistä on yhteisiä lähes kaikille pk-yrityksille. Esimerkiksi kaikki pienet yritykset ovat riippuvaisia avainhenkilöidensä työkyvystä. Osa riskeistä on tyypillisiä tietyille aloille ja uhka saattaa myös vaihdella aikojen ja tilanteiden muuttuessa. Asusteliikkeen

pitäjää huolestuttavat muuttuva muoti ja myymättä jäävät tuotteet, huoltoaseman omistajaa öiset varkaat ja kova hintakilpailu. Toisaalta uutta yritystä uhkaavat erilaiset asiat kuin jo paikkansa vakiinnuttanutta yritystä.

Turvaa riskienhallinnasta

Riskienhallinta parantaa yrityksen menestymismahdollisuuksia. Pienen yrityksen rajalliset resurssit kyetään kohdentamaan ongelmien hallinnan osalta tehokkaasti. Kun riskien taustalla olevat ongelmat poistetaan, häiriötilanteet sekä katkokset vähenevät ja tuotannon tehokkuus ja laatu paranevat. Näin yllättäviä vahinkoja ja niiden aiheuttamia kustannuksia saadaan vähenemään. Riskejä tunnistettaessa työpaikan toiminta opitaan myös ymmärtämään paremmin. Soikeus oman työpaikan ongelmille vähenee ja asioita pystytään kehittämään entistäkin paremmiksi.

Henkilöstön osaaminen paranee osallistuttaessa riskien syiden ja torjunnan tarkasteluun. Työtehtävät ymmärretään paremmin. Kun on opittu riskien syyt ja seuraukset, on opittu jäsentämään omaa työtä ja sen liittymistä yrityksen kokonaisuuteen paremmin.

Tämä parantaa **työtyytyväisyyttä**, antaa valmiuksia omien työtehtävien kehittämiseen ja tukee monitaitoisuuden kehittymistä.

Kun riskejä vähennetään, työpaikasta tulee **turvallisempi ja varmempi**, sillä riskinsä tunteva ja hallitseva yritys on varautunut ja kykenee toimimaan myös vahingon sattumisen jälkeen.

Hyvin hoidettu riskienhallinta vaikuttaa myös yrityksen imagoon ja asiakastytytyväisyyteen. Kun yritys tekee laadukkaita tuotteita, osaa markkinoida ne ja hallitsee riskinsä, se saavuttaa myös asiakkaittensa luottamuksen. Nykyaikaisessa yritys-elämässä ei pärjää ilman tietoista riskienhallintaa.

*Rumarilluma
rilluma rei!
Ei ole huolia ei...*



*Herätys Virtanen!
Enää ei tuolla
meiningillä pärjää!*

Mitä riskienhallinta on?

Riskienhallinta on työtä yrityksen toiminnan jatkuvuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin turvaamiseksi. Riskienhallinta tarkoittaa kaikkea yrityksessä tehtävää toimintaa riskien ja niistä aiheutuvien vahinkojen vähentämiseksi. Hyvä riskienhallinta on **tietoista, suunnitelmallista ja järjestelmällistä**. Riskienhallinta on sekä **suunnittelua että käytännön tekoja**, jossa "terveen järjen" ohella käytetään apuna hyväksi havaittuja menettelytapoja. Hyvinvointi on yhteinen asia, joten riskejä kannattaa hallita yhdessä.

Riskienhallinnalla on selkeät päävaiheet:

1. Riskien tunnistaminen ja arviointi:

Selvitetään, mitä kaikkea voi sattua? Miksi? Mitä siitä voi seurata? Miten suuri on aiheutuva riski? Mitkä riskit ovat suurimmat?

Riskien tunnistamisen tulee kattaa kaikki toiminta yrityksessä, joten se edellyttää yleensä yhteistyötä. Käytännössä tarkasteltavaksi otetaan osa yrityksen toiminnasta tai jokin ajankohtainen riskilaji. Kerralla tunnistetaan esimerkiksi tuotekehitystoiminnan riskejä tai kuljetusriskejä. Sopivan tilaisuuden tullen työtä jatketaan uusilla teemoilla.

2. Riskien torjunnan suunnittelu ja toimenpiteet:

Mietitään, miten vahingot voidaan välttää tai niiden seurauksia vähentää. Tehdään käytännön toimenpiteitä riskien vähentämiseksi.

Tapaturmavaaroja voidaan välttää esimerkiksi turvallisemmilla työtavoilla, huolehtimalla koneiden kunnosta ja turvallisuudesta se

kä kehittämällä työympäristöä. Tuttu keino varautua vahinkoon on vakuuttaminen: Tulipalon sattuessa vakuutus korvaa suuren osan taloudellisista vahingoista.

3. Suunnittelu, miten toimitaan vahingon sattuessa ja miten vahingoista toivutaan.

Riskiä ei aina voida kokonaan poistaa. Vahinkojen sattumiseen on syytä aina varautua. Näin varmistetaan sujuva toiminta ongelmatilanteissa. Esimerkiksi tuotevikojen varalta on hyvä olla suunnitelma ja käytännön valmiudet viallisten tuotteiden saamiseksi pois markkinoilta.

4. Tilanteen seuranta ja vahingoista oppiminen:

Miten asiat todellisuudessa sujuvat? Tilanteet muuttuvat ja niiden mukana riskitkin. Vastaako toimintamme tämän hetken ja lähitulevaisuuden haasteita?

Yrityksissä seurataan usein esimerkiksi tuotteissa olevien virheiden tai työstä poissaolujen määriä ja syitä. Vahingoista voidaan ja kannattaa oppia. Myös läheltä piti -tilanteita kannattaa seurata ja selvittää. Vain seuraukset jäivät sillä kertaa puuttumaan!

Riskienhallinta kuuluu jokaisen tehtäviin. Jokaisen on otettava vastuuta oman työnsä riskienhallinnasta – ja myös työkaverin.

Vastuuta ei voi kantaa, ellei siihen anneta keinoja. Riskienhallinta edellyttää osaamisen kehittämistä ja sovittuja pelisääntöjä työpaikalle.

Lähtökohtana riskien tunnistaminen

”On tavallista, että sattuu epätavallisia asioita.”

Riskien tunnistaminen on riskienhallinnan lähtökohta. Tunnistamattomia riskejä ei voi hallita.

Riskien tunnistaminen edellyttää yhteistyötä. Ihmisillä on yrityksessä erilaisia rooleja. Joku johtaa ja koordinoi, joku tekee enemmän käytännön töitä. Riskejä tunnistettaessa tarvitaan kaikkiin näihin tehtäviin liittyvää osaamista ja kokemusta. Vaikka tekijä onkin oman työnsä paras asiantuntija, niin kokemuksesta voi olla myös haittaa tunnistettaessa oman työn riskejä. Ihmiset tottuvat riskeihin ja ne alkavat tuntumaan arkipäiväisiltä. Tilanteen arviointi yhdessä muiden kanssa auttaa usein näkemään asioiden todellisen luonteen selkeämmin.

Pienessäkin yrityksessä saattaa esiintyä erilaisia näkemyksiä siitä, millaiset asiat ovat yrityksen toiminnan kannalta kriittisiä. Riskeistä keskusteleminen ja yrityksen haavoittuvuuden tarkasteleminen eri näkökulmista – eri henkilöiden kertomana – helpottaa yhteisymmärryksen löytämistä tulevien päätösten ja toimenpiteiden tueksi.

Yhteistyö edellyttää kunnollisia palaverikäytäntöjä. Palaverin vetäjän tulisi olla perehtynyt riskienhallintaan ja käytettäviin apuväli-

neisiin. Kaikki tunnistetut riskit tulee kirjata ylös toimenpiteiden suunnittelua, toteutusta ja seuranta varten.

Riskien tunnistamista ei saa jättää ilmiselvien riskien kirjaamiseen. Tärkeätä on kaivaa esiin ne riskit, joita ei arkisessa työssä ole huomattu.



Miittikää ja tutkikaa vastaan tulleita ongelmia, niiden taustalta löytyy usein riskien syitä.

Onnettomuuksissa on yleensä useita syytekijöitä samaan aikaan. Yhteensattumat eivät ole yleisiä, mutta niiden mahdollisuus on aina syytä ottaa huomioon.



Mitä tehdään, jos pullotuskone hajoaa ja huoltomies on tavoittamattomissa lomalla?




Riskien tunnistamiskeinoja

”Tunnistamattomia riskejä ei voi hallita.”

Kriittinen ja ennakkoluuloton asenne on hyvä riskien tunnistamisen lähtökohta. Lisäksi tarvitaan apuvälineitä, joilla varmistetaan tarkastelun kattavuus ja järjestelmällisyys. Tunnistamisen tueksi on kehitetty erilaisia menettelytapoja ja välineitä. Riskien tunnistaminen aloitetaan yleensä **karkeilla kartoitusmenetelmillä**. Niillä saadaan kokonaiskuva yrityksen tilanteesta ja löydetään ne riskialueet, joita on seuraavassa vaiheessa tarkoituksenmukaista tutkia yksityiskohtaisemmillä menetelmillä. Tunnistaminen etenee tällä tavoin yleisestä yksityiskohtaisempaan. Aika ajoon on syytä arvioida kokonaistilanne uudelleen ensimmäisessä vaiheessa käytetyllä karkealla kartoitusvälineellä.


• Tarkistuslistat


Tarkistuslistoissa on lueteltu tyypillisiä riskejä. Niiden avulla voidaan riski kerrallaan miettiä, liittyykö tämä riski omaan toimintaan. Tarkistuslista on hyvä väline silloin, kun tarkistuslistan laatija on osannut ottaa riskit riittävän kattavasti huomioon. Erilaisia tarkistuslistoja löytyy mm. vakuutusyhtiöiden julkaisuista.


 *Työpaikan paloriskiä voidaan selvittää tarkistuslistalla, jolla käydään erilaiset riskin aiheuttajat läpi: esimerkiksi materiaalien syttymisherkkyys, varastointi, mahdolliset sytytyslähteet, sammutuskalusto ja pelastautumistiet.*

• Riskianalyysimenetelmät

Riskianalyysimenetelmillä voidaan riskejä tunnistettaessa ottaa huomioon monia luonteeltaan erilaisia tekijöitä ja yksityiskohtaisesti tarkastella niiden välisiä riippuvuussuhteita. Analyysissä tarkasteltava kohde jaotellaan yleensä pieniin osiin ja riskejä tunnistetaan osakohtaisesti. Usein tunnistuksessa käytetään apuna tarkistuslistoja tai avainsanaluetteloita.

 *Laitteen vaaroja voidaan tutkia esimerkiksi käymällä vaihe vaiheelta läpi sen käyttötilanteita. Milloin altistutaan vaaroille? Missä tilanteessa voi käyttöön tulla ongelmia? Entä jos jokin laitteen osa vioittuu? Onko kaikki vaaralliset osat suojattu ennakoimattomien tilanteiden tai ohikulkijoiden varalta?*

 *Työtehtävän vaaroja tarkasteltaessa jaetaan tehtävän suoritus työvaiheisiin ja tarkastellaan niihin liittyviä vaaroja. Tarkastelun yhteydessä ideoidaan erikoisiakin tilanteita ja yhteensattumia.*

 *Yrityksen riippuvuuksia voidaan selvittää piirtämällä yrityksen liiketoimintaverkosto. Verkoston tarkastelu auttaa näkemään riippuvuudet rahoittajista, alihankkijoista ja muista yhteistyökumppaneista. Mitä tapahtuu, jos yksi lenkki tässä verkostossa pettää?*

Riskianalyysien tekemisessä on usein tarpeen käyttää asiantuntijapalveluja – varsinkin, jos riskit ovat vähemmän tunnettuja, kuten tietoriskit tai ympäristöriskit. Asiantuntija osaa

analysointimenetelmän ja yleiset riskienhallinnan periaatteet sekä tuntee oman erityisalansa riskit. Erilaisista analyysimenetelmistä saa lisätietoja vakuutusyhtiöiltä, konsulteilta ja tutkimuslaitoksilta.

• **Kokemusten ja tilastotietojen kerääminen**

Riskit ovat todennäköisesti toteutuneet aiemmin teillä tai muualla. Siksi on tarpeen hankkia kokemustietoa omien riskien tarkastelun pohjaksi. Tällaista tietoa on ainakin viranomaisilla, konsulteilla ja vakuutusyhtiöllä. Omassa yrityksessä on tarpeen kerätä tietoja toteutuneista riskeistä ja myös läheltä piti -tapauksista. Tapauksista kannattaa keskustella yrityksessä. Pelkkä asia saattaminen kaikkien tietoon ei riitä!

💡 *Useassa yrityksessä pidetään koristoa sattuneista työtaturmista.*

💡 *Pienetkin vahingot ja läheltä piti -tapaukset kannattaa selvittää. Hieman toisenlaisissa olosuhteissa tai tilanteessa seuraukset voivat seuraavalla kerralla olla vakavat. Kerätäänkö teillä tällaista tietoa? Miten tietoja hyödynnetään?*

⚠️ *Tiedätkö, mitä samassa kiinteistössä tai samalla teollisuusalueella toimiville yrityksille on sattunut? Esimerkiksi varastointiin, kuljetuksiin ja rikoksiin liittyvät riskit ovat teille yhteisiä.*



Pienet ongelmat johtuvat yleensä samoista syistä kuin suuretkin. Seuraamalla pieniä ongelmia ja selvittämällä niiden syitä voidaan löytää vakavienkin ongelmien ja riskien syitä ja torjua nämä ennakolta.

Riskien suuruuden arvioiminen

Vahinkoriski = vahingon seuraukset x vahingon todennäköisyys

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

Toimenpiteiden kiireellisyyjärjestys määräytyy ensisijaisesti riskin suuruuden perusteella. Riskin suuruus riippuu mahdollisen vahingon todennäköisyydestä ja suuruudesta. Arvioinnissa voi käyttää apuna seuraavaa taulukkoa:

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

Arvioitaessa riskin suuruutta kannattaa kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin:

- **Miten usein** työssä tapahtuu tilanteita, joissa vahinko on mahdollinen? Liittyykö niihin seikkoja, jotka edesauttavat vahinkojen syntyä? Tällaisia voivat olla esimerkiksi kiire, väsymys, huonot olosuhteet tai vaikeasti käytettävät laitteet. Jos vahinko voi sattua, ellet "ole erityisen huolellinen", se on usein liian todennäköinen!
- Mitä vahingosta normaalisti aiheutuu? Mitä voi sattua huonolla onnella tai **pahimmassa tapauksessa**? Esimerkiksi varsin arkipäiväiseltä ja harmittomalta vaikuttavan kaatumisen seuraukset voivat olla hyvinkin vakavat. Toisaalta pienikin hoitamaton maksuhäiriö voi pahimmillaan johtaa vuosien luotonsaantiongelmiin.

- Miten monia ihmisiä, töitä, koneita, asiakkaita tai esimerkiksi tuote-eriä vahinko ja sen seuraukset koskevat? **Mihin kaikkeen** vahinko voi vaikuttaa?
- Vahinkojen **välilliset seuraukset** ovat usein paljon suuremmat kuin välittömästi seuraava vahinko. Esimerkiksi tietokoneen hajoaminen on vain tuhansien markkojen vahinko, mutta sen seurauksena voi mm. tilausten hoito keskeytyä.

*Kerran viikossa.
Kerran kuukaudessa.
Kerran vuodessa.
...liian usein!*



Tunnistettujen riskien hallintakeinoja

Tunnistettuja riskejä voidaan hallita monilla keinoilla. Ensisijaisesti on pyrittävä estämään vahinkojen syntyminen tai vähentämään niiden seurauksia. Tarvittavat toimen-

piteet riippuvat riskin suuruudesta. Toimenpiteet voidaan suunnitella esimerkiksi seuraavan taulukon avulla:

Riskin suuruus	Tarvittavat toimenpiteet riskin vähentämiseksi
Merkityksetön riski	<ul style="list-style-type: none"> Riski on niin pieni, että toimenpiteitä ei tarvita
Vähäinen riski	<ul style="list-style-type: none"> Toimenpiteitä ei välttämättä tarvita Harkitse parempia ratkaisuja, jotka eivät aiheuta lisäkustannuksia Tilannetta tulee seurata, että riski pysyy hallinnassa
Kohtalainen riski	<ul style="list-style-type: none"> On ryhdyttävä toimiin riskin vähentämiseksi. Toimenpiteiden toteutukselle voidaan suunnitella sopiva aikajänne Toimenpiteiden kannattavuutta on mietittävä tarkasti Jos riskiin liittyy erittäin haitallisia seurauksia (esimerkiksi vakava henkilövahinko tai tehdaspalo), on tarpeen selvittää tapahtuman todennäköisyys tarkemmin
Merkittävä riski	<ul style="list-style-type: none"> Riskin vähentäminen on välttämätöntä. Toimenpiteet tulee aloittaa nopeasti Riskialtista toimintaa ei pidä aloittaa ennen kuin riskiä on vähennetty Riskialtista toimintaa voi jatkaa, mutta kaikkien on tunnettava riski ja toiminta pitää saada loppumaan nopeasti
Sietämätön riski	<ul style="list-style-type: none"> Riskin poistaminen on välttämätöntä. Toimenpiteet tulee aloittaa välittömästi Riskialtista toimintaa ei pidä aloittaa Riskialtis toiminta pitää keskeyttää, kunnes riski on poistettu

Lähteenä Työministeriön kirjanen "Riskin arviointi".

Kaikkia riskejä ei voida poistaa. Riskienhallintatoimenpiteet on syytä aloittaa suurimmiksi arvioiduista riskeistä ja ulottaa niin laajalle kuin mahdollista. Riskienhallintaan liittyy aina pohdinta toiminnan kannattavuudesta. Kuinka paljon vakuuttamiseen ja erilaisiin vahingontorjuntatoimenpiteisiin voidaan taloudellisesti panostaa? Pk-yrittäjä arvioi yrityksen riskikustannuksia kokonaisuutena – hän joutuu miettimään, mitä riskienhallinta maksaa ja millaista hyötyä riskienhallinnalla voidaan saavuttaa.

Riskejä ennalta ehkäiseviä toimenpiteitä kutsutaan vahingontorjunnaksi. Seuraavaan taulukkoon on koottu tyypillisiä tapoja riskien hallintaan.

Että pitikin käydä näin!

Onneksi hoidettiin asia kuntoon ajoissa!



Keino	Esimerkkejä
Riskin välttäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Varotaan "epämääräisiä" kauppakumppaneita • Ei lähdetä liukkaalla keillä ajamaan itse omalla autolla, vaan hoidetaan asia muulla tavoin
Riskin pienentäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Hankitaan varastoon palohälytysjärjestelmä ja osastoidaan tilat palo-ovilla • Tehostetaan vartiointia ja murtosuojausta • Pidetään koneet kunnossa • Otetaan ohjelmistoista varmuuskopiot • Hankitaan ja käytetään henkilösuojaimia • Pidetään siivouspäivä • Kehitetään työ- ja toimintatapoja. Huolehditaan henkilöstön ammattiosaamisesta. • Valitaan ja koulutetaan varamiehet kaikille sairaustapausten varalta
Riskin siirtäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Tehdään luotettavan ja ammattitaitoisen alihankkijan kanssa sopimus vaarallisen työn suorittamisesta • Siirretään paloriski vakuutusyhtiön kannettavaksi vakuuttamalla
Riskin pitäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Riskit ovat osa yritystoimintaa. Osa riskeistä joudutaan tai kannattaa pitää omalla vastuulla. Esimerkiksi sopimuksista tai vakuuttamisesta huolimatta osa riskeistä jää usein omalle vastuulle.

Riskien torjuntaperiaatteita:

- Riskeissä, jotka voivat toteutua **inhimillisen virheen** vuoksi, on yleensä syyinä **huono työpaikan tai työvälineiden suunnittelu**. Virheitä sattuu kaikille, eikä niitä voi käskemällä estää.
- Vahingoissa on usein kyse **tapahtumaketjusta**. Parasta on vaikuttaa ketjun alkupäähän, eli poistaa häiriöiden syyt.
- Riskit on **torjuttava ennakolta**. Kun suunnitellaan uutta, riskit tulee ottaa huomioon jo esimerkiksi tehdasrakennuksen suunnittelussa. Puutteiden korjaaminen myöhemmin on aina kallista ja vaivalloista.

nitellaan uutta, riskit tulee ottaa huomioon jo esimerkiksi tehdasrakennuksen suunnittelussa. Puutteiden korjaaminen myöhemmin on aina kallista ja vaivalloista.

- Vahingontorjuntatoimilla voidaan vaikuttaa sekä **vahingon suuruuteen että sen todennäköisyyteen**.
- Erilaiset ja erisuuruiset riskit edellyttävät erilaisia keinoja. **Isot, yrityksen toimintaa uhkaavat riskit on syytä aina vakuuttaa**.



Vakuuttaminen on tärkeää

Täydellinen suojautuminen vahinkojen varalta ei ole mahdollista. Monien riskien osalta vahinkojen taloudellisia seurauksia voidaan kuitenkin jakaa vakuuttamalla. Vakuuttaminen on mielekästä, **kun riski on liian suuri yrityksen yksin kannettavaksi** eikä riskiä kyetä muilla keinoilla vähentämään riittävästi. Työntekijöiden tapaturma- ja työeläkevakuutukset ovat lakisääteisiä. Lakisääteisten vakuutusten ohella tarvitaan vapaaehtoisia vakuutuksia.

Kaikkia riskejä ei kannata vakuuttaa. Kun riski on vähäinen, yritys voi **tietoisesti** jättää

sen omalle vastuulleen. Pieni ilkivalta on hyvä esimerkki vähäisestä riskistä. Sensijaan lähes kaikki yritykset hankkivat esimerkiksi tapaturma- ja palovakuutukset. Muita pk-yrityksen suojaamiseksi tarvittavia vakuutuksia ovat esimerkiksi vastuu-, keskeytys- ja kuljetusvakuutukset.

Vakuuttaminen ei estä vahinkojen syntymistä, mutta vakuutuskorvaus ja vakuutukseen liittyvät palvelut tasoittavat tietä kriisivaiheen yli.

Vakuutusvinkkejä

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Selvitä riskit ennen vakuuttamista!• Yritä poistaa riskejä ja vähentää niiden seurauksia ennen vakuuttamista• Huolehdi, että vakuutusturva räätälöidään oman yrityksesi tarpeita vastaavaksi• Varo alivakuutuksesta koituvia vaaroja!• Hyödynnä edullisia yhdistelmävakuutuksia omaisuus-, vastuu- ja keskeytysriskien varalle. Erikseen ostettuina ne ovat yleensä kalliimpia• Kilpailuta vakuutusyhtiöitä | <ul style="list-style-type: none">• Toimi kuitenkin pitkäjänteisesti. Alinomaisesta yhtiön vaihtamisesta koituu harvoin merkittävää etua• Vakuutusasioita kannattaa puntaroida muulloinkin kuin sopimuksia uusittaessa. Esimerkiksi projekteja aloitettaessa, merkittäviä muutoksia tehtäessä tai suunniteltaessa jotain uutta• Vakuutusyhtiöiden tietotaitoa kannattaa hyödyntää! Tutustu palveluihin ja käytä niitä• Muista henkilökohtainen vakuutusturvasi sekä työssä että vapaa- aikana. Lisäeläkevakuutusta kannattaa harkita |
|--|---|

*Noin ajatellen
se ei ole
iso raha.*

Pyydetään tarjous!



Riskienhallinta pk-yrityksessä

Ovatko lait ja vaatimukset tiedossa?

Lainsäädännön mukaan toimiminen vähentää riskejä. Vaatimusten täyttäminen ohjaa oikeaan toimintaan ja auttaa riskien hallitsemista – niistä on siis hyötyä! Määräyksiä noudattamalla voidaan vahinkojen sattuessa vähentää oikeudellisten seuraamusten riskejä.

Toimintaa ja tuotteita koskevien vaatimusten täyttäminen on lisäksi positiivinen viesti asiakkaille, yhteistyökumppaneille ja omalle henkilöstölle yrityksen vastuullisesta suhtautumisesta yhteisiin pelisääntöihin. Muiste taanko tätä hyödyntää yrityksessäsi?

Riskienhallinta helpottaa yritykselle asetettujen velvoitteiden täyttämistä. Esimerkiksi työturvallisuus- ja tuotevastuulainsäädäntö asettavat varsin ankarat "asioista selvillä olemisen" -velvoitteet yrittäjälle. Vahingon sattuessa vastuuhenkilöt eivät voi vetäytyä vastuustaan sillä perusteella, että ongelma ei ole ollut heidän tiedossaan. Järjestelmällinen riskienhallinta auttaa pysymään ajan tasalla. Toisaalta lainsäädäntö suojaa yritystä ongelmatilanteilta velvoittamalla myös yhteistyökumppaneita ja yrityksen omaa henkilöstöä.

Riskit hallitaan yhteistyöllä

Riskienhallinta on yrityksen johdon vastuulla, mutta käytännön toimiin tarvitaan **koko henkilöstön panos**. Riskien kirjo on laaja ja yrityksen toimintaympäristön muuttuessa se elää jatkuvasti, joten kaikkien kokemukset ja ideat tulee saada hyödynnettyä pienessä yrityksessä.

Henkilöstön panostus on luonnollisesti suurin niiden riskien hallinnassa, jotka liittyvät kunkin omaan työhön ja työympäristöön. Esimerkiksi monet työpaikan onnettomuus-

vaarojen tarkastelumenetelmät ovat luonteeltaan ryhmäpalavereja, joissa asiasta tietävien kokemus saadaan koottua ja joissa yhdessä ideoidaan epätodennäköisiäkin tapauksia.

Meidän ryhmässä kävi niin, että...

Meillä on ollut ihan samanlainen tapaus!

Voisiko sama tapahtua uudestaan meillä?



Riskienhallinta on jokapäiväistä työtä

Riskienhallintaa tehdään jatkuvasti **jokapäiväisessä työssä**. Työtä tehdessä tulee aika ajoin pohdittua, mikä omassa työssä voi olla haitallista itselle, työtovereille, tuotteelle tai yritykselle? Tehtävää aloittaessaan joku saattaa hetken miettiä, mikä voisi mennä pieleen tai jos kaikki ei mene suunnitelmien mukaan, niin miten tilanne hallitaan.

Päivittäisessä työssä riskejä voidaan käsitellä monissa eri tilanteissa:

- Riskit voidaan ottaa esimerkiksi työpaikka tai laatupalaverien teemaksi.

- Riskeistä voidaan puhua käytäväkeskusteluissa ja sähköpostissa.
- Riskit tulee ottaa huomioon työohjeissa.
- Muissa yrityksissä sattuneista vahingoista voidaan ottaa opiksi pohtimalla yhdessä, voisiko vastaava vahinko sattua meillä.
- Uusien projektien ja tilauksien suunnittelussa voidaan miettiä, mikä voi mennä pieleen.
- Jokainen pohtii itse asioita, jotka vaikuttavat oman työn laatuun ja turvallisuuteen.

Asiantuntijoiden hyödyntäminen

Riskienhallinta on yrityksen itsensä tehtävä. Riskienhallinnasta saadaan usein paras hyöty ryhtymällä itse toimeen. Aina ei oma osaaminen kuitenkaan riitä. Silloin kannattaa kääntyä asiantuntijan puoleen. Asiantuntemus voi liittyä yksittäisen riskin hallintakeinoihin tai siihen tapaan, jolla riskejä yrityksessä selvitetään.

Riskienhallinnan asiantuntijoita:

- **Vakuutusyhtiöt.** Vakuutusyhtiö on yrityksen luonnollinen riskienhallintakumppani. Vakuutusyhtiön omat mahdollisuudet auttaa yritystä ovat rajalliset, mutta vakuutusyhtiö osaa yleensä ohjata yrityksen sopivan asiantuntijan luokse tai antaa muita neuvoja.
- **Viranomaiset.** Perinteiset valvontaviranomaiset, esimerkiksi työsuojelupiireissä, ovat kehittäneet rooliaan auttavaan, konsulttoivaan suuntaan. Viranomaisten apu on usein maksutonta tai hyvin edullista.
- **Yksityiset konsultit.** Heistä löytyy asian-

tuntijoita erilaisten selkeästi rajattujen tehtävien hoitoon.

- **Tutkimuslaitokset ja koulutusorganisaatiot.** Esimerkiksi korkeakouluissa, VTT: llä tai Työterveyslaitoksella on syvälistä asiantuntemusta, jota tarjotaan yrityksille erilaisina palveluina.
- **Yritysverkosto.** Yritykset toimivat yhä useammin verkostona muiden yritysten kanssa. Tämä mahdollistaa muiden verkoston yritysten asiantuntijoiden hyödyntämisen tai vaikkapa yritysverkoston yhteisen riskienhallintatoiminnan.

Asiantuntija tuntee asian – tunnetko sinä asiantuntijan?

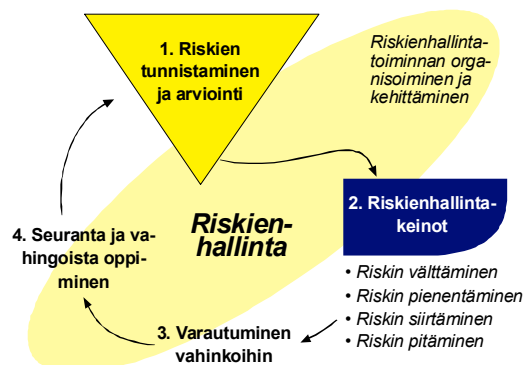


Riskienhallinnan kehittäminen

Riskienhallinnan ja sen kehittämisen ei tarvitse olla hankalaa ja työlästä. **Pk-yrityksen riskienhallinta -välinesarjassa** laaja ja osin vaikeasti hallittava asia on pilkottu pieniin kohtuullisella työpanoksella hoidettaviin osiin. Liikkeellelähtö on pyritty tekemään helpoksi. Välinesarjassa on **yksinkertaisia pieniä apuvälineitä**, joilla riskienhallintatyöhön päästään käsiksi välittömästi ja riskienhallintaa voidaan ryhtyä kehittämään pienin askelin.

Ensimmäiseksi työvälineeksi sopii esimerkiksi tiivis **yksisivuinen Pk-yrityksen haavoittuvuusanalyysi** -työvälinekortti, jonka

avulla **pk-yrityksen riskejä tarkastellaan mahdollisimman laajasti**. Tavoitteena on saada kokonaiskuva yrityksen riskeistä ja löytää ne riskienhallinnan painopistealueet, joihin ensimmäisessä vaiheessa tulisi kiinnittää huomiota. Tämän jälkeen riskienhallintaa voidaan jatkaa hyödyntäen riskilajikohtaisia **yksityiskohtaisimpia työvälinekortteja** tai työkirjasia sekä ryhtymällä toimiin kiireellisemmiksi todettujen riskien hallitsemiseksi. Aika ajoin riskitilanne on hyvä tarkistaa ensiksi käytetyllä karkealla analyysivälineellä. Näin riskienhallinnasta ja sen kehittämisestä muodostuu kehä:



Yksinkertaisia työvälineitä käyttäen riskienhallinnassa voidaan edetä pienin panostuksin – yksittäinen palaveri ei sido kohtuuttomasti pienen yrityksen resursseja. Riskienhallintatyö on myös **helppo räätälöidä** vastaamaan oman yrityksen tarpeita: valitaan yritykselle sopivimmat työvälineet ja liitetään niiden käsittely yrityksen muihin toimintoihin kuten viikkopalaveriinhin tai laatukatselmuksiin. Välinesarja sisältää välineitä myös vaativampaan riskienhallintaan. Esimerkiksi Pk-yrityksen haavoittuvuusanalyysi -työvälinekortista on olemassa laajempi työkirjaversio, jonka avulla yrityksen riskejä voidaan tunnistaa yksityiskohtaisemmin.

Yksinkertaistenkin uusien työvälineiden käyttöönotto vaatii aina osallistujien kouluttamista. **Perehtyminen riskienhallintaan** on hyvä aloittaa tästä peruskirjasesta. Lisätietoja kaipaaville välinesarja sisältää monia tietokortteja ja muutamia opasvihkosia useista eri riskilajeista kuten henkilö-, liike-, tuote-, tieto-, rikosriskeistä.

Riskienhallintapalaverien **vetäjälle** pk-yrityksessä välinesarja sisältää materiaalia koulutuksen ja ryhmätöiden suunnittelun ja vetämisen tueksi sekä yrityksen riskienhallintatoiminnan arvioimiseksi.

Ja sitten ei muuta kuin työhön...

Riskejä on aina pyritty hallitsemaan pk-yrityksessä. Riskienhallinta on osa hyvää insinööritaitoa, hyvää kirjanpitoaitoa ja yleensäkin **aikuismaista vastuullista suhtautumista työhön**. Riskienhallinnan merkitys on yrityksissä jo huomattu. Yrittäjät ovat alkaneet pohtia yhä enemmän riskejä ja suojautumista niiden varalta. Toivomme tämän kirjaisen antavan hyvät eväät henkilöstön osallistumiselle tähän työhön. Näin saadaan sekä yritysten että niiden henkilöstön – meidän jokaisen – riskit paremmin hallintaan.

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 riskienhallintayhteistyölle!

Kirjallisuutta

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

Pk-yrityksen riskienhallinta -välinesarja sisältää varsin kattavan kirjallisuus- ja asiantuntijaluettelon. Tässä lopuksi muutama perusteos.

- Allinniemi, Jouko. 1995. Uhat ja mahdollisuudet: tapa tutkia onnettomuuksia, Sisäasiainministeriö, Helsinki.
- Berg, Kai-Erik. 1994. Yrityksen riskienhallinta. Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus.
- Palmunen, A. 1996. Vastuuvakuutus.
- Riskin arviointi. 1996. Työministeriö.
- Rissa, K. & Tammi, M. 1995. Työoloilla tulostoa. Tapaturmavakuutuslaitosten liitto.



Pk-yrityksen hyvän riskienhallinnan periaatteet

1. Tunne yrityksesi tila ja oma tilasi: Mitkä ovat haavoittuvat paikat, mitkä ovat riskit? Mikä on riskinkantokykyne?

- Lähtötilanne on aina tärkeä tuntee: Mitkä ovat akilleen kantapääsi?
- Pieni yritys on hyvin haavoittuva, joten kaikki riskien iskupaikat pitää löytää.
- Toiminnan pullonkaulat ovat kriittisiä myös haavoittuvuuden kannalta.
- Käytä riskien tunnistamisessa ja arvioinnissa hyväksi havaittuja toimintamalleja ja menetelmiä.

2. Tee riskeille jotain. Älä unohda niitä, vaikka kiire olisikin

- Jos lakaiset riskit maton alle, ne Murphyn lain mukaan iskevät nopeasti takaisin.
- Pelkkä tekninen suojaus ei riitä. Kyllä vahingot keinot keksivät.

3. Seuraa ja kehitä tilannetta

- Älä luota liikaa aiempiin hyviin kokemuksiin. Vahinko se on ensimmäinenkin!
- Eräs huippujohtaja on sanonut: "Vain vainoharhaiset yritykset selviävät!"
- Vahdi kriittisen koneen toimintaa, ettei korerikko tule yllätyksenä. Pidä silmät auki muidenkin toiminnan osalta.
- Kerää kokemuksia ongelmista – ja yritä oppia niistä!
- Jos ilmiö on toistuva, seuraa sen kehittymistä. Voisiko kehittymistä ennustaa?
- Kehittämistyö vaatii toimintojen jatkuvaa kriittistä tarkastelua.

4. Ole valmiina pahimpaan vaihtoehtoon

- Miten käy ...
- Jos projekti ei onnistu?
- Jos hätäsuunnitelma otetaan käyttöön?
- Jos tarvitaan takaisin veto?
- Jos tärkeä avainhenkilö poistuu?
- Selvitä pahimmat uhkakuvat ja mieti realistisesti, miten niistä voi selvitä. Tee suunnitelma.

5. Tiedä, mitä maailmalla tapahtuu. Tunne keskeiset säädökset ja muiden yritysten kokemukset

- Pidä silmät ja korvat auki.
- Käytä tietopankkeja ja asiantuntijoiden tiedonhankintapalveluja.
- Alan yhdistykset ja järjestöt jakavat tietoa keskitetysti.

6. Kaikki aivot käyttöön – yhteistyöllä riskit hallintaan

- 10 päätä tietää enemmän kuin 1. Ryhmytyössä 1 + 1 on usein enemmän kuin 2. Hyödynnä kaikkien osaamista.
- Yrittäjä hallitsee yleensä tuotteen tai teknologian, mutta riskienhallinnassa tarvitaan paljon muutakin osaamista ja kokemusta, jota voi löytyä henkilöstöltä.
- Päätöksenteossa on aina otettava huomioon useampia asioita kuin mitä itse tiedät tai muistat. Muut voivat ne muistaa!
- Keskustele ongelmista, tee niistä julkisia. Kuuntele toisten mielipiteitä ja anna palautetta – muuten ajatukset tyrehtyvät nopeasti.
- Varmistu, että tieto tavoittaa kaikki ihmiset.

Kaikkea ei ole tarkoituskaan osata yksin: käytä tarvittaessa viranomaisten, vakuutusyhtiöiden, tutkimuslaitosten, konsulttien, kouluttajien ja muiden ulkopuolisten asiantuntijoiden apua.

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



ESR



Työsuojelurahasto