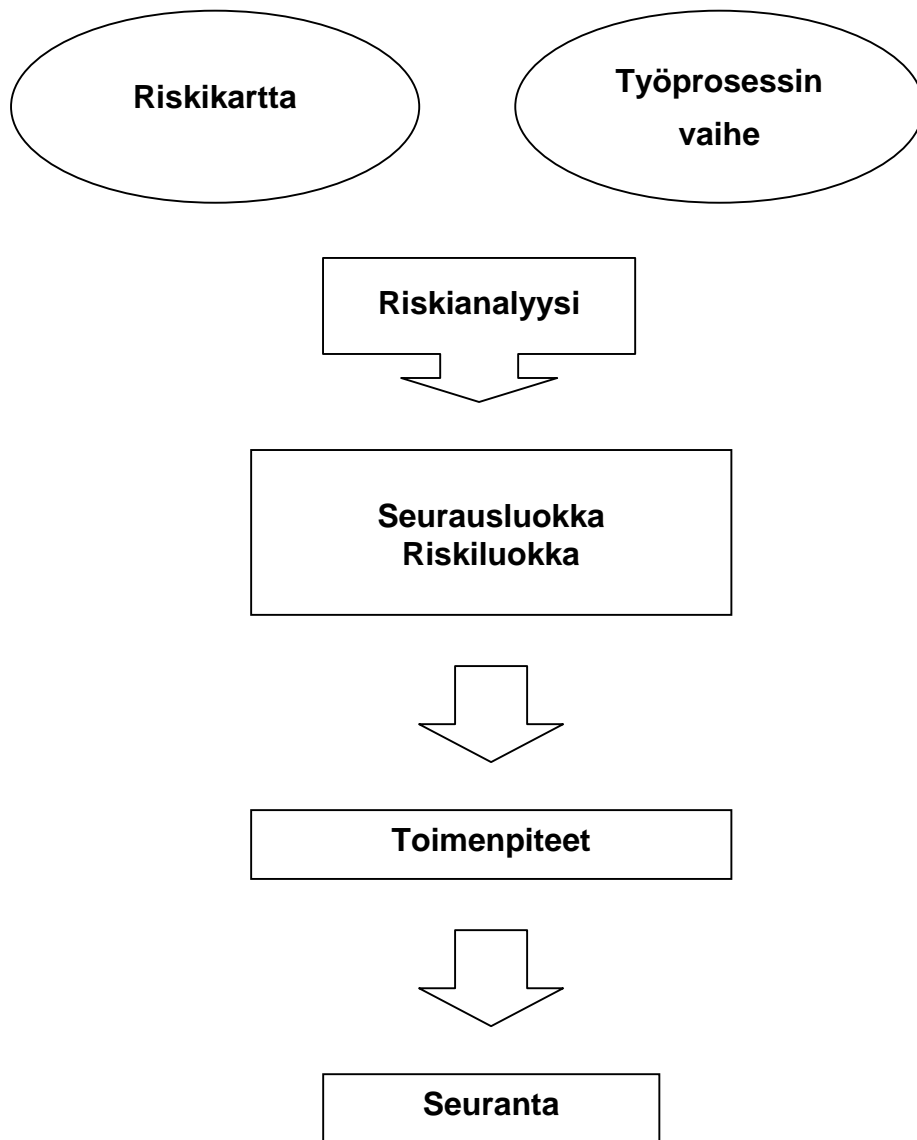


Koneyrityksen riskienhallinta

Näkökulmana seuraavat alat:
energia, metsänparannus ja puunhankinta



Lukijalle

Käsissäsi on koneyrittäjille valmisteltu riskienhallinnan opas. Sen tarkoituksena on auttaa koneyrittäjiä tunnistamaan toimintaansa liittyvät riskit mahdollisimman monipuolisesti ja kattavasti. Tunnistamisen lisäksi tärkeää on myös varautua riskeihin ennakolta. Kokonaisuutena puhutaan riskienhallinnasta. Toivomme tämän oppaan auttavan yrittäjiä onnistumaan aiempaa paremmin riskienhallinnassa.

Koneyritykset ovat tyypillisesti pieniä yrityksiä. Ne ovat usein hyvin riippuvaisia yrittäjänä toimivan omistajansa työpanoksesta. Tässä on pienyrityksen suurin riski. Konetyöaloilla kallis työkone muodostaa yritykselle ison taloudellisen riskin. Työkoneilla työskennellään ulkona luonnonoloille alttiina ja ne muodostavat merkittävän riskitekijän sekä tuotannolle että liikkumiselle. Konetyössä yksi työntekijä on merkittävässä asemassa tuotannon menestyksen kannalta. Siksi henkilöstö on merkittävä riskien välttämisen kannalta. Konetyöaloilla asiakkaat ovat tyypillisesti isoja verrattuna koneyrityksiin ja siksi asiakkaiden lukumäärä on usein hyvin pieni, jopa vain yksi merkittävä asiakas. Tämä tilanne aiheuttaa sekä sopimusriskin että riippuvuusriskin.

Yritystoiminnan riskit ovat moninaiset ja niihin varautuminen on monipuolista toimintaa. Usein yrittäjät katsovat riskeihin varautumiseksi riittävän vakuuttaminen. On huomattava, että suuri osa riskeistä on sellaisia, että niitä ei voi vakuuttaa; asiakkaan menetys, avainhenkilön poislähtö, epäonnistunut konehankinta, korkojen nousu, lisävelvoitteet ja niin edelleen. Siksi riskienhallinta on ymmärrettävä paljon laajempuna kuin vain vakuuttamisena.

Hyvä suhtautumistapa tulevaisuuden riskeihin löytyy kirjailija Veikko Huovisen luoman hahmon, Konsta Pylkkäsen, ajatuksista:

”Asiat kuvitellaan sikseenkin elävästi niin, että kun ne sattuvat, on reitit selvät. Kaukoviisaudessa on kuitenkin kaksi pahaa vikaa, ensinnäkin että asiat eivät huvikseen tapahdu ollenkaan tai tapahtuvat toisin. Kuka nämäkin osaa ottaa huomioon, sille on maailman ranta kevyt kiertää.”

Toivotamme kaikille yrittäjille menestyksestä liiketoimintaa riskit halliten.

Kesäkuussa 2007

Tekijät

Sisällysluettelo

| | |
|--|-----------|
| Lukijalle | 2 |
| Sisällysluettelo | 3 |
| Koneyrittäjän riskienhallinta..... | 4 |
| Riskienhallinta on osa yrityksen normaalia toimintaa | 4 |
| Riskienhallinta on työtä, jonka virheet näkyvät | 4 |
| Muutoksia tapahtuu - pysyykö riskienhallintasi ajan tasalla? | 5 |
| Riskienhallinnan järjestäminen | 6 |
| Riskienarviointi tuo esille uhat..... | 6 |
| Riskienhallinta on suunnitelmallista | 9 |
| Riskienhallinnan organisointi – vastuut ja tehtävät linjassa..... | 10 |
| Riskienhallinnan ohjeet ja käytännöt – kuinka asiat hoidetaan..... | 10 |
| Vahinkoja sattuu – varautuminen niiden varalle | 11 |
| Seuranta - osa riskienhallintaa | 12 |
| Riskienarvioinnin vaiheet..... | 13 |
| Riskienarvioinnin tavoitteet | 13 |
| Kirjallinen materiaali avuksi..... | 13 |
| On monta eri tapaa tunnistaa riskit..... | 13 |
| Yksin vai ryhmänä | 13 |
| Riskien tunnistaminen prosessikuvausten avulla | 14 |
| Kirjaa tunnistetut vaaratilanteet ylös..... | 16 |
| Tunnista riskejä pala kerrallaan | 17 |
| Riskin suuruuden arviointi | 17 |
| Päätökset tarvittavista toimenpiteistä..... | 21 |
| Vastuuhenkilö ja toteutus..... | 23 |
| Liitteet | 24 |

Koneyrittäjän riskienhallinta

Riskienhallinta on osa yrityksen normaalia toimintaa

Riskienhallinta on työtä itse aiheutettujen tai ulkopuolisen tekijän aiheuttamien vahinkojen ja virheiden välttämiseksi. Riskienhallinta on tietoista, suunnitelmallista ja jatkuvaa tekemistä yritystoimintaa uhkaavien riskien poistamiseksi. Näin saadaan yrityksen voimavarat tehokkaaseen käyttöön.

Riskienhallinnan avulla:

- varmistetaan yrityksen toimintaedellytykset muuttuvissa olosuhteissa
- ennakoidaan toimintaa uhkaavat riskit, laaditaan keinot riskien poistamiseksi, pienentämiseksi tai siirtämiseksi sekä suunnitellaan tehokkaat korjaavat toimenpiteet
- turvataan toiminnan jatkuvuus kaikissa olosuhteissa, myös vahingon jälkeen
- varmistetaan yrittäjän oma ja yrityksen henkilöstön terveys ja turvallisuus
- huolehditaan yritystoimintaan liittyvistä muista turvallisuus- ja suojelutehtävistä, kuten tilaturvallisuudesta, ympäristönsuojelusta, paloturvallisuudesta tai tietoturvallisuudesta.

Riskienhallinnan järjestäminen voidaan tehdä monella tapaa ottaen huomioon yrityksen koko, resurssit ja johtamistavat. Tärkeää on, että toimintaan liittyvät riskit tunnistetaan ja niiden hallitsemiseksi löydetään tehokkaat toimenpiteet.

Riskienhallinta on työtä, jonka virheet näkyvät

Riskienhallinta on yrityksen sisäistä, usein ulkopuolelle näkymätöntä turvallisuustyötä. Riskienhallinnan puutteet, kuten tapaturmat ja vahingot puolestaan näkyvät yrityksen sisällä ja ulospäinkin.

Yrityksessä sattuneet vahingot ja niiden kustannusvaikutukset vaikuttavat aina yrityksen kilpailukykyyn. Vakuutukset kattavat usein vain osan vahinkokustannuksista ja niihin voi liittyä merkittävä omavastuuosuus. Jokaista riskiä ei myöskään voida vakuuttaa tai vakuuttaminen ei ole taloudellisesti kannattavaa.

Vahinkojen selvittely vie aikaa ja aiheuttaa lisäkustannuksia. Loukkaantuneen työntekijän tilalle ei ehkä saada yhtä ammattitaitoista työntekijää, eikä varastetun koneen tilalle saada riittävän nopeasti yhtä tehokasta työkonetta. Varaosan saaminen rikottuun koneeseen vie aikaa, jopa useita päiviä. Yrittäjälle itselleen sattunut tapaturma haittaa koko yrityksen toimintaa ja yrityksen johtaminen vaikeutuu.

Vahingot voivat kohdistua muihinkin kuin henkilöihin tai omaisuuteen. Yrityksen maineen tahrinutuminen voi näkyä taloudellisina menetyksinä. Yritys voi menettää sen myötä tilaajia tai ei pääse tarjoamaan töitä uusille asiakkaille. Maineen menetys voi näkyä myös yrityksen rahoitusriskinä, sillä yritys voi menettää luottokelpoisuutensa.

Muutoksia tapahtuu - pysyykö riskienhallintasi ajan tasalla?

Riskienhallinnan merkitys on kasvanut. Tämä johtuu mm. lainsäädännöstä tulevista lisääntyvistä velvoitteista ja asiakkaiden uusista vaatimuksista sekä urakoinnin sisältöjen ja yritysrakenteiden muuttumisesta. Kansainvälistymisen myötä etenkin isot asiakasyritykset saattavat edellyttää toimittajilta uusia turvallisuuskäytäntöjä. Turvallisuustehtäviä ja -vastuita voidaan siirtää sopimuksin toiselle osapuolelle. Otetaan käyttöön uusia laajempia ja monipuolisempia urakointi- ja toteutusmalleja (esimerkiksi alue- tai avainyrittäjyys), joiden kustannusvaikutukset tai vastuut voivat aiheuttaa yllätyksiä. Asiakaskentässä voi tapahtua nopeita muutoksia. Luotettavan ja pitkäaikaisen sopimuskumppanin toiminnot voidaan siirtää nopeastikin pois paikkakunnalta, tehtaita saatetaan sulkea tai toimintoja karsia ja ulkoistaa. Vastuuhenkilöt vaihtuvat usein.

Muutokset voivat olla nopeita ja ennalta arvaamattomia:

- urakointimalli muuttuu, ollaan siirtymässä suurempiin kokonaisuuksiin, jolloin yrittäjän riskit kasvavat
- sopimuksin siirretään aikaisempaa enemmän vastuita ja tehtäviä sekä pääurakoitsijalle että osaurakoitsijoille
- toimitaan osaurakoitsijana kohteessa, johon kohdistuu ilkeävaltaa, esimerkiksi metsätyömaalla ilkeävalta voi kohdistua yrittäjän työkoneeseen
- kustannustason nousu (polttoaine, korot jne.)
- muutokset asiakkaan henkilöstössä, toimintatavoissa, vaatimuksissa jne.
- uutta tekniikkaa, joka ei toimikaan toivotulla tavalla
- työvoimapula
- lainsäädännön muutokset näkyvät kysynnässä, tämä puolestaan edellyttää yrittäjältä uudenlaisten suunnitelmien laatimista tai riskienarviointia
- työntekijöiltä vaaditaan uusia pätevyysvaatimuksia ja turvallisuuskoulutusta, esimerkiksi työturvallisuuskorttikoulutusta tai luonnonhoitokoulutusta
- ympäristökiistat, esim. suojelukiistat voivat vaikeuttaa työntekoa tai jopa lopettaa sen.

Kilpailu asiakkaista vaatii panostamista myös riskienhallintaan. Asiakas voi olla kiinnostunut osaurakoitsijan turvallisuus- ja laatuasteesta. Tarjouskyselyssä voidaan pyytää esimerkiksi tietoja yrityksen laatujärjestelmästä tai turvallisuusasioista.

Yritys voi joutua mukaan ympäristökiistaan. Harvinaisen kasvi- tai eläinlajin löytyminen työmaa-alueelta voi keskeyttää koko työmaan. Pohjavesialueella tapahtuva kone- tai laiterikko voi aiheuttaa huolta lähiympäristössä. Asiakas voi keskeyttää toiminnan painostuksen johdosta, sillä asiakasyritys ei halua aiheuttaa vahinkoa maineelleen.

Yritykset voivat joutua ilkeävallan tai jopa rikollisen toiminnan kohteeksi. Koneita voidaan varastaa tai rikkoa. Yritykset voivat joutua myös lahjonnan tai kiristyksen

kohteeksi. Harmaan työvoiman käyttö tai yhteiskunnallisten velvoitteiden laiminlyönnit puolestaan aiheuttavat epätervettä kilpailua.

Verkostoituminen juontaa juurensa yritysten tarpeesta ja halusta keskittyä ydinosaamiseensa. Muu erityisosaaminen haetaan ulkopuolelta, mikä tarkoittaa entisestään lisääntyvää toimintojen ja palveluiden ulkoistamista verkostossa toimiville yrityksille. Tällöin korostuu yritysten kyky omaksua ja hallita entistä suurempia kokonaisuuksia, ja sitä kautta kehittää omaa toimintaansa vastaamaan verkoston tai verkostojen tarpeita. Verkostoitumalla voidaan tuottaa uusia ja laajempia hyödykkeitä asiakkaille. Uuden ketjutetun toimintamallin avulla on mahdollista jakaa riskejä useamman yrittäjän kesken ja parantaa verkostossa toimivien yritysten saamia hyötyjä. Verkostomaisessa toimintamallissa korostuvat sopimuksiin ja vastuisiin liittyvät asiat, joiden hallinta on tärkeää ketjun jokaiselle osalle.

Riskienhallinnan järjestäminen

Riskienarviointi tuo esille uhat

Riskienarviointi on oleellinen osa riskienhallintaa. Riskienarvioinnilla tarkoitetaan saatavissa olevan tiedon järjestelmällistä käyttämistä vaarojen tunnistamiseksi sekä ihmisiin, omaisuuteen tai ympäristöön kohdistuvien riskien suuruuden arvioimiseksi.

Jotta riskejä voitaisiin hallita, tulee ne ensin tunnistaa. Alan yritystoimintaan liittyviä mahdollisia riskejä on esitetty Koneyrittäjän riskikartassa (kuva 1). Karttaa tarkastelemalla voidaan löytää omaan yritystoimintaan liittyviä merkittäviä riskejä aihealueittain. Kartasta voidaan valita esimerkiksi jokin tietty aihealue eli otsikko, jonka alle listattujen avainsanojen avulla pohditaan omaan toimintaan liittyviä mahdollisia riskejä.

KONEYRITTÄJÄN RISKIKARTTA

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| Yhteistyö/Verkostoituminen - näkemyserot - tietämyksen suojaaminen - toimituskatkot - hinta - aikataulutus - laatu, osaaminen - investoinnit - sopimukset - riippuvuus | Markkinat - kysyntä - suhdanteet - riippuvuus tärkeästä asiakkaasta - kilpailijat/kilpailutilanne - asiakkaiden maksukykyisyys - asiakkaiden maksuhalu - asiakkaiden maksukäyttäytyminen - asiakkaiden vaatimukset - osa-/työvaiheurakoitsijat - markkina-alue | Politiikka ja viranomaiset - poliittinen vakaus - verotus - tuet, muutokset - lainsäädäntö - viranomaispäätökset ja ohjeet - valvonta, luvat Sidosryhmät - luonnonsuojelutahot - kuntalaiset - kilpailevat toimialat - maanomistajat | Palvelut/tuotteet - laite/konetoimittajat - huoltopalvelut - vakuutusyhtiöt - rahoituslaitokset - tiltoimistot - asiantuntijapalvelut - alan järjestöt | Luonnon olosuhteet - myrsky - kuivuus - pakkaneen - pitkäaikainen sade - salama - pimeys - vaaralliset eläimet |
| Yrittäjä itse - oma avainhenkilöriski, - oma osaaminen - oma jaksaminen, - työmotivaatio - oma terveys ja turvallisuus - oma työhyvinvointi - oma talous - perhesiteet - ajankäyttö, kiire | Sopimukset (katso erillinen Sopimusriskit -kartta) - mittaus - omat sopimusvelvoitteet - oma houkuttelevuus - sopimuskumppanina - sopimuksetta jääminen - omat sopimusoikeudet - sopimusten täyttämisen alihankintana - sopijapuoli | Johtaminen - strategia, päätöksenteko - liikeidea - verkostoituminen - markkinointi, mainonta - seuranta - tiedonhankinta - yritysmuoto | - toimitilojen sijainti (myyntikelpoisuus) - osakkaat johtajana - verosuunnittelu - investointi - vienti | |
| Talous - kannattavuus - omavaraisuus - maksuvalmius - investointien suunnittelu - kustannuslaskenta ja hinnoittelu - rahoituksen saatavuus - korot - laskutus | Henkilöstö (katso erillinen Henkilöriskit -kartta) - turvallisuus ja terveys - osaaminen - liikkuminen - työskentelyn edellytykset - työsuhdeasiat | Materiaalit, koneet, toimitilat - työkoneet ja lisälaitteet - kuorma-autot/siirtokalusto - toimitilat; konehallit, varasto-rakennukset - atk-laitteet ja ohjelmat, tietoturva - varaosat - vaaralliset aineet; polttoaineet - raaka-aine/puolivalmisteverastot | Tuotanto - suunnittelu - työmaalla työskentely - kuljetukset, siirrot - liikenne - huollot/korjaus - logistiikan hallinta - alihankinnat - ympäristöongelmat, naapurusto - jätehuolto - varkaus, ilkivalta, sabotaasi - tuotantokatkot - varastointi, välivarastointi | |

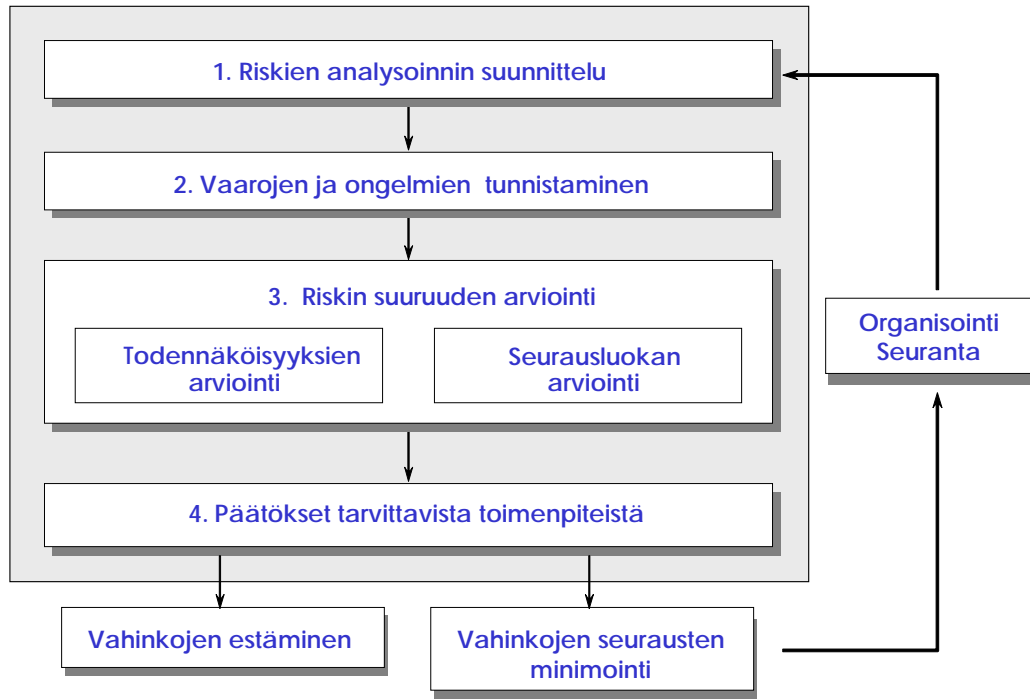
Koneyrittäjien liitto, VTT 2007

Kuva 1. Koneyrittäjän riskikartta

Riskienarvioinnissa esille tulleisiin riskeihin suunnitellaan riskienhallintatoimenpiteet, joiden tavoitteena on ennalta ehkäistä vaara- ja ongelmatilanteiden tai onnettomuuksien syntyminen. Jos tämä ei ole mahdollista, pohditaan toimenpiteitä, joiden avulla voidaan vähentää vaara- ja ongelmatilanteiden seurauksia tai todennäköisyyttä. Riskiä voidaan myös jakaa eri osapuolten kesken esimerkiksi vakuuttamalla tai sopimuksin.

Päätöksenteossa otetaan huomioon myös taloudelliset näkökohdat. Tällöin arvioidaan riskienhallintatoimenpiteiden kustannukset ja hyödyt esimerkiksi alentuneina vahinkokustannuksina.

Riskienarvioinnin eri vaiheet suunnittelusta toimenpidepäätöksiin on esitetty kuvan 2 kaaviossa harmaalla korostetussa osiossa. Kaaviossa on myös esitetty, miten vahinkojen estämiseen tai seurausten minimointiin tähtäävät toimenpiteet ovat osa riskienhallinnan organisointia. Toteutetuista toimenpiteistä saadut kokemukset ja tieto ovat osa riskienhallinnan seuranta. Tätä tietoa voidaan käyttää apuna myös esimerkiksi tulevissa riskienarvioinneissa.



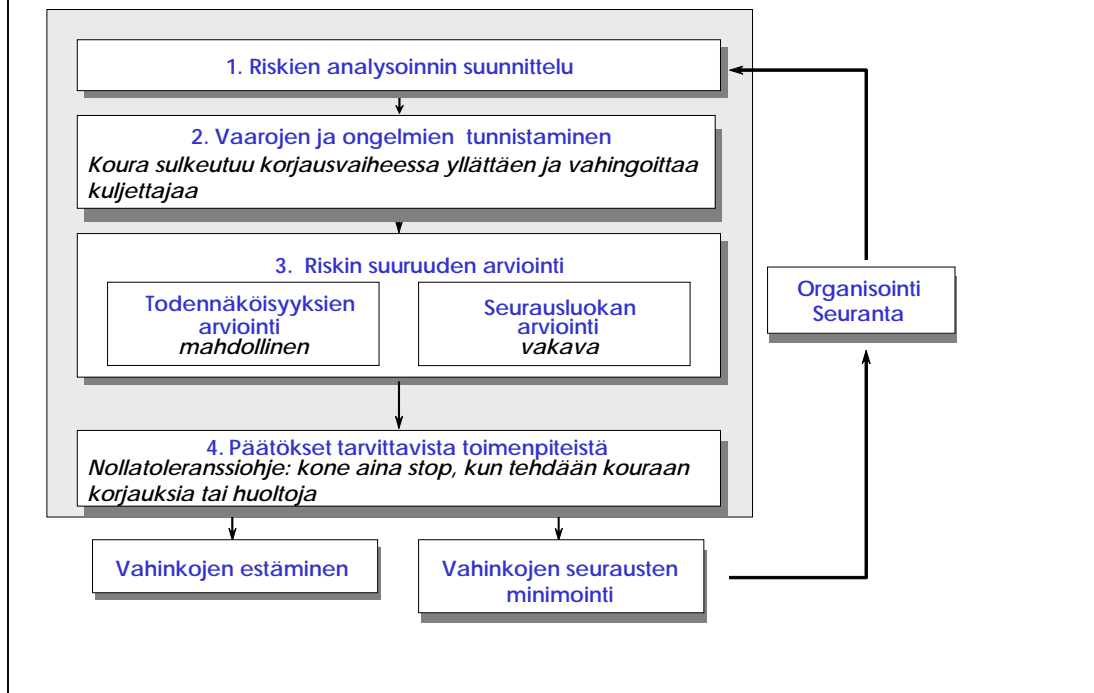
Kuva 2. Riskienarvioinnin vaiheet ja liittyminen riskienhallinnan kokonaisuuteen

Esimerkki riskinarvioinnista:

Riskianalyysissä tarkastelukohteena on metsäkoneen hakkuupään aiheuttamat vaarat tai ongelmat. Yhdeksi vaaratilanteeksi tunnistetaan kouran yllättävä sulkeutuminen korjausvaiheessa, jolloin kuljettaja vahingoittuu esimerkiksi jäämällä kouran sisään puristuksiin.

Tämä vaaratilanne on joskus sattunut toimialalla, joten sen todennäköisyys on mahdollinen. Henkilövahingon seuraukset ovat vakavat, sillä tapahtuma voi aiheuttaa pysyvän invaliditeetin tai jopa kuoleman. Riskin suuruudeksi saadaan tällöin merkittävä.

Näin vakavia seurauksia aiheuttava vaaratilanne tulee estää ennakolta. Toimenpiteenä on toimintaohje, jonka mukaan metsäkone tulee aina sammuttaa ennen kuin hakkuupään kouraa korjataan tai huolletaan.



Riskienhallinta on suunnitelmallista

Riskienhallinta on ennakoivaa ja suunnitelmallista toimintaa. Riskikartan avulla selvitettyihin riskeihin suunnitellaan riskienhallintatoimenpiteet, sillä tavoitteena on ennalta ehkäistä vaara- ja ongelmatilanteiden syntyminen. Näin varmistetaan myös, että keskeytykset ja muut häiriöt jäävät vahingon sattuessa mahdollisimman vähäisiksi. Samoin suunnitellaan toimenpiteet, joiden avulla palataan vahingon jälkeen normaaliin toimintaan.

Riskienhallintaan liittyen voidaan laatia esimerkiksi seuraavia suunnitelmia:

- suunnitelmat erilaisten onnettomuuksien varalta (esimerkiksi työtapaturma, konepalo, laiterikko, öljyvahinko, liikennevahinko, luottotappio)
- suunnitelmat liikenneturvallisuuden lisäämiseksi (esimerkiksi liukkaan kelin ajoharjoittelu)
- suunnitelmat työhyvinvoinnin lisäämiseksi (esimerkiksi henkilökuntapalaverit, liikuntasetelien käyttö kannustimina)
- taloudelliset tarkastelut ja suunnitelmat (esimerkiksi koneinvestoinnin kannattavuuslaskelmat tai toimeksiannon rahoitussuunnitelma, maksuvalmiussuunnitelmat, tilaajien maksuvalmiuden luotettavuuden selvittäminen)
- tilausten/sopimusten toteutukseen liittyvät resurssien käytön suunnitelmat /riittävyden arvioinnit
- vaarallisten töiden ja työvaiheiden suunnitelmat (esimerkiksi yksin tehtävät koneiden huolto- ja korjaustyöt, työt sähkölinjojen läheisyydessä)
- työmaan turvallisuus- ja laatusuunnitelmat (esimerkiksi turvetyömaan palontorjuntaohje)
- toipumissuunnitelmat vaaratilanteiden satuttua eli suunnitelmat siitä, miten mahdollisimman nopeasti päästään takaisin normaaliin toimintaan (esimerkiksi suunnitelmat varakaluston tai tilapäisen työvoiman hankkimiseksi, osaurakoitsijoiden käytön lisäämissuunnitelmat, suunnitelmat lisärahoituksen hankkimiseksi).

Lainsäädännön pohjalta tulee laatia monenlaisia suunnitelmia, esimerkiksi työsuojelun toimintaohjelman, työterveyshuollon toimintasuunnitelman sekä kiinteistön pelastussuunnitelman. Nämäkin on hyvä laatia riskienarvioinnin pohjalta, jotta toimenpiteet kohdistuvat todellisten vaaratilanteiden ehkäisemiseen tai seurausten pienentämiseen.

Riskienhallinnan organisointi – vastuut ja tehtävät linjassa

Riskienhallinta on osa yrityksen johtamista. Riskienhallinnan vastuut ja tehtävät perustuvat yrityksen yleisiin vastuumäärittelyihin. Tällöin jokainen vastaa riskienhallinnasta tehtäviensä ja toimivaltuuksiensa mukaisesti. Riskienhallinnan vastuut ja tehtävät on kuitenkin syytä kirjata myös henkilöiden tehtäväkuvauksiin tai työsopimuksiin.

Riskienhallinnan ohjeet ja käytännöt – kuinka asiat hoidetaan

Riskienhallinnan ohjeet ovat yleensä osa yrityksen muita ohjeita. Ohjeiden laajuus ja laatu riippuu paljolti yrityksen koosta, mutta keskeiset ohjeet on syytä olla kirjallisessa muodossa, varsinkin jos yrityksessä on palkattua henkilökuntaa.

Riskienhallintaan liittyviä asioita voi olla esimerkiksi taloudellisissa ja hallinnollisissa ohjeissa, työohjeissa, työvälineiden ja materiaalien käyttöohjeissa tai hankintaohjeissa. Yleisten ohjeiden lisäksi voidaan tarvita ohjeita esimerkiksi riskienhallintaan liittyvien suunnitelmien laatimiseksi.

Riskienhallintaan liittyvät myös ohjeet onnettomuus- ja vaaratilanteita varten, esimerkiksi miten toimitaan:

- jos yrityksen työntekijälle sattuu tapaturma
- jos yrityksen työkone joutuu onnettomuuteen
- miten toimitaan ympäristövahingon sattuessa
- miten toimitaan muussa uhkatilanteessa.

Vahinkoja sattuu – varautuminen niiden varalle

Riskienhallinnassa pitää varautua vahinkojen varalle. Jokaista riskiä ei kuitenkaan voida poistaa eikä jokaista riskiä tiedetä etukäteen. Riskin suuruus voi myös yllättää.

Varautumista vahinkojen varalle voi olla esimerkiksi:

- suunnitelmat vakavasta tapaturmasta selviytymiseen (kuljettajan loukkaantuminen työmaalla)
- suunnitelmat rikkoutuneen työkoneen korvaamiseksi tai tuuraajien hankkimiseksi
- vakuutusturvan riittävyyden varmistaminen (myös uusien hankkeiden osalta)
- varautuminen taloudellisiin riskeihin (saatavien varmistaminen, miten vältetään kurssitappiot tai korkotason muutokset, asiakkaan konkurssi tai epärehellisyys)
- yrityksen taloudellisen sietokyvyn määrittäminen (kuinka suuri tappio voidaan kattaa omalla rahoituksella, onko mahdollista saada ulkopuolista rahoitusta)
- sopimuksien laatiminen niin, että varmistetaan urakoista ja toimeksiannoista saatavat, myös asiakkaan mahdollisessa konkurssissa
- erilaiset suunnitelmat onnettomuuksien rajaamiseksi ja onnettomuuksien jälkien poistamiseksi (esim. miten toimitaan, jos sattuu öljyvuoto tai tulipalo työmaalla)
- alkusammutusvalmiuden riittävyyden varmistaminen (osaaminen, varusteet).

Vakuuttaminen on osa varautumista, mutta kaikkien vahinkojen varalle ei ole mahdollista saada vakuutusta. Esimerkiksi asiantuntevan työntekijän lähtöä ei voi korvata ja siitä voi aiheutua merkittävää haittaa yritykselle. Tapahtuneen vahingon selvittelyyn ja asioiden normalisointiin kulunutta aikaa ja vaivaa ei saa myöskään korvattua. Vakuuttaminen aiheuttaa myös kustannuksia, sillä vakuutusmaksut on katettava yrityksen taloudellisesta tuloksesta.

Seuranta - osa riskienhallintaa

Riskienhallintaan liittyy myös tilanteen seuranta. Seurannan avulla varmistetaan, että toimitaan annettujen ohjeiden ja käytäntöjen mukaan ja että tarvittavat riskienhallintatoimenpiteet on tehty.

Toisaalta pitää myös seurata riskienhallinnan toimivuutta eli varaudutaanko todellisiin riskeihin ja onko varautuminen riittävää. Samalla tarkastetaan, miten riskienhallinnassa on menestytty. Sattuneet vahingot ja häiriötilanteet kertovat, että riskienhallintatyö ei ole täysin onnistunut.

Riskienhallintaa valvotaan samalla tavalla kuin muitakin johtamiseen ja turvallisuuteen liittyviä asioita. Asialle tai ilmiölle, jota halutaan seurata, laaditaan mittari. Mittari kertoo, mihin suuntaan valvottava asia on kehittynyt. Esimerkiksi henkilöstön hyvinvointia voidaan seurata monien eri mittareiden avulla, vaikkapa sairaspoissaolopäivien lukumäärän avulla.

Riskienhallinnan mittareiden oikea valinta on tärkeää, sillä vain sitä voidaan ohjata mitä mitataan. Mittareiden tulee olla luotettavia ja niiden pitää olla helppokäyttöisiä. Lisäksi on tiedettävä, mitä mittari mittaa ja mitkä ovat kyseisen mittarin heikkoudet. Esimerkiksi tapaturmiin perustuva mittari on pienessä yrityksessä yleensä epätarkka. Jos yrityksessä sattuu vain muutama tapaturma vuodessa, niin yhdenkin tapaturman lisäys voi näkyä mittarissa merkittävänä kasvuna.

Yrityksen toimintaa seuraavia mittareita ovat esimerkiksi:

- yrityksen urakoiden kannattavuus
- tapaturmat (lukumäärä, poissaolopäivät)
- sairaspoissaolopäivät
- reklamaatiot, sopimussakot (lukumäärä, sakkojen suuruus)
- riskienarvioinneissa esille tulleiden toimenpide-ehdotusten toteutus
- henkilöstölle annettu turvallisuuskoulutus (esimerkiksi alkusammutuskoulutus)
- laiterikot, huoltokustannukset, seisontaviikot, velkaprosentti, omavaraisuusaste
- luottotappiot, vakuusvastuut.

Riskienhallinnan toimivuutta voidaan arvioida myös määrävälein tehtävillä tarkemmilla arvioinneilla tai auditoinneilla.

Sattuneiden vaaratilanteiden osalta on syytä pitää seuranta (mm. henkilöstöön kohdistuneista työtapaturmista). Merkittävistä vaaratilanteista voidaan laatia erilliset raportit tai -selvitykset. Raporttien tarkoituksena on kuvata toteutuneisiin riskeihin liittyneet perimmäiset syyt ja virheet sekä niihin liittyvät korjaavat toimenpiteet. Raporteista voi olla hyötyä esimerkiksi silloin, jos vaaratilanteesta seuraa oikeudenkäynti. Pienet yritykset voivat pitää kirjaa mahdollisista tapahtumista ja korjaavista toimenpiteistä vaikkapa työpäiväkirjan yhteydessä. Vahingoista voi myös ottaa oppia ja hyödyntää tietoa seuraavissa riskienarvioinneissa.

Riskienarvioinnin vaiheet

Riskienarvioinnin tavoitteet

Riskienarvioinnin aluksi kannattaa miettiä, minkä takia riskejä tunnistetaan. Mikä on riskienarvioinnin tarkoitus ja tavoitteet? Tavoitteena voi olla vaikkapa koko yrityksen riskien tunnistaminen. Riskejä voidaan tunnistaa myös vaikkapa työmaakohtaisesti tai selvittää etukäteen tulevan ison projektin mahdollisia riskejä. Tavoitteeksi voidaan myös asettaa vaikkapa tiettyyn työvaiheeseen liittyvien riskien selvittäminen.

Kirjallinen materiaali avuksi

Riskienarvioinnissa kannattaa käyttää apuna kirjallista materiaalia. Arvioinnin kohteesta riippuen ne voivat olla esimerkiksi pohjakarttoja, suunnitelmia, piirustuksia, prosessikuvauksia tai arvioitavan työn tai työvaiheen työohjeita. Esimerkiksi työmaakartan avulla on helpompaa pohtia, millaisia vaaroja hakkuu- tai turvetyömaalla voi esiintyä.

On monta eri tapaa tunnistaa riskit

Riskienarviointiin on olemassa monia eri tapoja ja työkaluja. Toisinaan arviointi tehdään lain velvoitteiden toteuttamiseksi, jolloin käytettävä arviointimenetelmä saattaa olla jo yleisesti määritelty. Esimerkiksi työturvallisuuslainsäädännön perusteella tehtäviin arviointeihin on olemassa vakiintuneita riskienarvioinnin tapoja ja oppaita.

Yleensä riskienarvioinnit voidaan tehdä käyttämällä apuna erilaisia tarkastuslistoja ja riskikarttoja. Tässä oppaassa kuvattu menetelmä perustuu metsä- ja turvealalle laadittuihin prosessikuvauksiin ja riskikarttoihin. Prosessikuvaus kuvaa tiettyyn toimintaan liittyvät eri työvaiheet ja niiden keskinäisen järjestyksen. Riskikartta on puolestaan yhteenveto tiettyyn aihepiiriin liittyvistä riskitekijöistä, joita on tarkennettu avainsanaluetteloilla.

Yksin vai ryhmänä

Riskienarvioinnin voi toteuttaa yksikin henkilö, mutta lopputulos on yleensä kattavampi ja parempi, jos arviointiin voi osallistua useampi henkilö. Mukana olevat henkilöt kannattaa valita siten, että riskienarvioinnin kohteesta saadaan tietoa eri näkökulmista. Näin asioista saadaan mahdollisimman monipuolista tietoa ja esimerkiksi riskien poistamiseen tai pienentämiseen voidaan löytää aivan uusia mahdollisuuksia.

Tärkeitä periaatteita riskien tunnistamisessa ovat:

- puhutaan aina asioista, eikä koskaan henkilöistä
- ei syytellä toisia eikä selitellä, miksi jokin ei toimi tai onnistu
- etsitään avoimesti ongelmia ja keinoja vaarojen poistamiseksi

- pohditaan myös erikoisia ja harvinaisia tilanteita.

Riskien tunnistaminen prosessikuvausten avulla

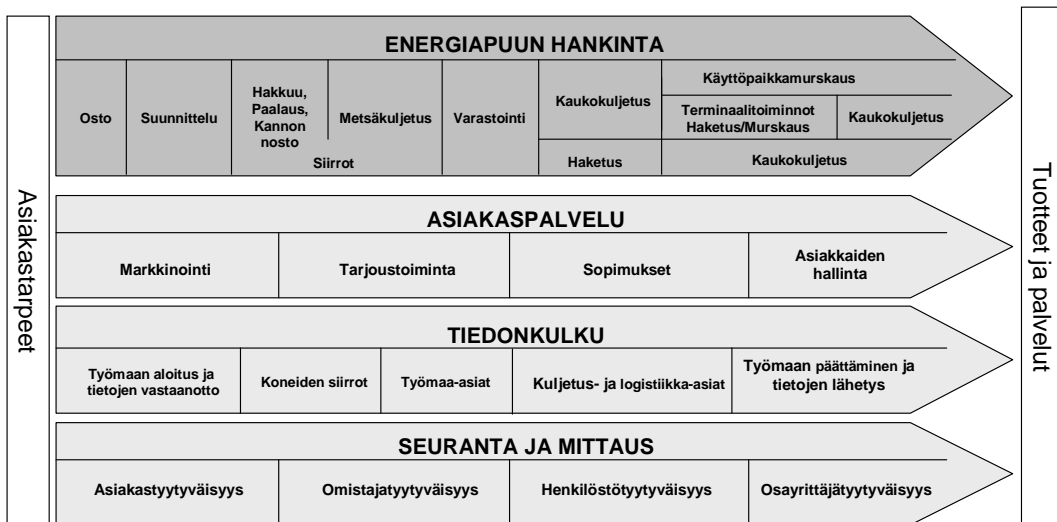
Eri työvaiheisiin liittyviä riskejä voidaan tunnistaa prosessikuvausten pohjalta käyttäen apuna riskikarttoja. Tällöin valitaan prosessi, jonka riskejä halutaan tunnistaa sekä apuna käytettävä riskikartta.

Metsä- ja turvealan yleisimmistä työprosesseista on laadittu prosessikuvaukset (liite 1). Kuvaukset on laadittu:

- puunhankinnasta
- energiapuun hankinnasta
- metsänhoito- ja metsänparannuspalveluista
- turvetuotannosta ja turpeen toimituksista.

Riskien tunnistamisessa apuna käytettäviä riskikarttoja on laadittu kolme. Koneyrittäjän riskikartassa (kuva 1 sivulla 6, liite 2) on kattavasti mukana yrittämiseen liittyvät erilaiset riskitekijät. Se onkin eräänlainen ”yleisriskikartta”. Koneyrittäjän riskikartan aihealueista henkilöstö ja sopimukset on laadittu omat riskikartat. Henkilöriskikartassa (liite 2) on kuvattu tarkemmin henkilöstöön liittyviä riskitekijöitä. Sopimusriskikartta (liite 2) puolestaan keskittyy sopimusten neuvotteluun ja laadintaan liittyviin riskitekijöihin.

Jos halutaan tunnistaa esimerkiksi energiapuun hankintaan liittyviä riskejä, otetaan avuksi energiapuun hankinta –prosessikuvaus (kuva 3) sekä haluttu riskikartta, esimerkiksi koneyrittäjän riskikartta (kuva 1 sivulla 7).



Kuva 3. Energiapuun hankinnan prosessikuvaus

Riskienarvioinnissa valitaan prosessikuvauksesta työvaihe ja käydään tämän työvaiheen riskit riskikartan avulla läpi. Energiapuun hankinnassa ensimmäinen työvaihe on osto. Tällöin mietitään ostoihin liittyviä riskejä riskikartasta valitun aihealueen (otsikon) näkökulmasta.

Esimerkiksi seuraavia asioita voidaan tässä yhteydessä miettiä:

- Onko kohteen kertymän ja korjuuolosuhteiden arviointi luotettava (oma arviointi tai muu suunnittelutieto)? Vaikutukset toimintaan ja sen kannattavuuteen?
- Ovatko energiaharvennuskohteet kestävän metsätalouden rahoituslain mukaisesti tukikelpoisia? Tukien merkitys toiminnan kannattavuuteen?
- Otetaanko ostohinnan määrittelyssä huomioon toimitussopimusten velvoitteet?
- Onko oston yhteydessä selvitetty toteutuksen työturvallisuuteen liittyvät tekijät esimerkiksi sähkölinjat, liikenne jne.? Ovatko varastojen ja teiden lupa-asiat kunnossa?
- Onko korjuun kustannuksissa ja ostohinnassa huomioitu leimikon erityispiirteiden lisäkustannusvaikutukset (purot, lähteet jne.)?

Kun uusia riskejä ei enää löydy, siirrytään seuraavaan työvaiheeseen, esimerkiksi (toteutuksen) suunnitteluun. On myös täysin mahdollista valita jokin muu, omalle toiminnalle tärkeämpi työvaihe tarkasteluun. Tällainen voi olla esimerkiksi varastointi. Tällöin pohditaan varastointiin liittyviä riskejä. Koneyrittäjän riskikartasta valitaan ne aihealueet (otsikot), joihin varastoinnissa voi liittyä merkittäviä riskejä. Esimerkiksi tuotantoon, politiikkaan ja viranomaisiin sekä sopimuksiin liittyvät asiat voivat aiheuttaa riskejä.

Selvitettäviä asioita voivat olla esimerkiksi:

- Onko varastopaikka riittävän iso ja kääntöpaikka toimiva?
- Onko varastopaikka hyvä seuraavien työvaiheiden kannalta?
- Onko sähkölinjoja lähellä?
- Onko varastointioikeus selvitetty?
- Onko paikka hyvä haketukselle?
- Sivuavan liikenteen määrä?
- Onko varastoille pääsy mahdollista aina / rajoitetusti?
- Osaako henkilöstö oikean varastomuodostelman teon tekniikan?
- Kuivumisaika ja kuivumisedellytykset?
- Varastointiaika?
- Kemeratuen saannin edellytykset?
- Kasan mittaustapa?

Samalla tavalla käydään läpi prosessikuvauksen jokainen työvaihe tai ne työvaiheet, jotka ovat omalle toiminnalle erityisen tärkeitä tai sisältävät merkittäviä riskejä.

Riskien tunnistamisessa voidaan käyttää apuna seuraavaa kysymyslistaa:

- Mitkä ovat riskejä oman työni tai tehtävieni kannalta?
- Onko esiin noussutta ongelmaa tai jotakin vastaavaa tilannetta esiintynyt meillä tai jossakin toisessa yrityksessä tai työmaalla? Onko vastaavaa tietoa saatu muulla tapaa – lehdistä, keskusteluista tai työkavereilta?
- Millaisia vaaratilanteita tai läheltä piti -tilanteita on sattunut? Meille tai muille?
- Esiintyykö sellaisia pieniä ongelmia tai häiriöitä, jotka voisivat johtaa vakaviin seurauksiin?
- Onko meillä puutteita ja haittoja, joiden kanssa on totuttu vain elämään?
- Onko meille tulossa muutoksia, jotka voivat lisätä ongelman esiintymistä tai tuoda esille uusia ongelmia? Mitä muutoksia on tulossa?
- Onko lainsäädännössä, asiakkaiden käytännöissä ja vaatimuksissa tai kilpailutilanteessa tulossa muutoksia? Seuraako siitä ongelmia?
- Onko kalustoon, materiaaleihin tai työmenetelmiin tulossa muutoksia? Seuraako niistä ongelmia?

Kirjaa tunnistetut vaaratilanteet ylös

Tunnistetut vaaratilanteet kannattaa kirjata ylös paperille tai tietojärjestelmään. Tällöin on helpompi miettiä toimenpide-ehdotuksia kaikkia niitä vaaratilanteita varten, jotka voivat aiheuttaa yrityksen toiminnalle merkittäviä vahinkoja. Esimerkiksi kuvan 4 mukaiselle riskienarviointilomakkeelle (liite 3) voidaan kirjata tunnistetut vaaratilanteet.

| Koneyrittäjän riskienarviointilomake | | | | | | | | | | | |
|--|------------------------------|----------------|-------------------|------------------------------------|-----------|----------|------------------|--------------|---------------|-----------|---------------|
| Yritys _____ | | | Laatija(t) _____ | | | | Päivämäärä _____ | | | | |
| Riskikartan otsikko | Kuvaus vaarasta / ongelmasta | Todennäköisyys | Kustannusvaikutus | Seurauksiluokka vahinkokäsiteltiin | | | Riskiluokka | Toimenpiteet | Vastuuhenkilö | Aikataulu | Asia hoidettu |
| | | | | Henkilö | Ympäristö | Omaisuus | | | | | |
| Johtaminen | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| Luonnon olosuhteet | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| Markkinat | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| Materiaalit, Koneet, toimitilat | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |

Kuva 4. Riskienarviointilomake

Lomaketta voidaan hyödyntää riskinarvioinnin myöhemmissäkin vaiheissa. Siihen voidaan kirjata vaaratilanteiden lisäksi esimerkiksi tilanteen arvioitu todennäköisyys ja seurausluokka sekä riskin poistamiseen tai pienentämiseen tähtäävät toimenpiteet. Tärkeintä on kuitenkin tunnistaa toimintaan mahdollisesti liittyviä vaaroja ja ongelmia, kuvata ne lomakkeelle riittävän yksityiskohtaisesti, miettiä toimenpiteitä vaarojen ja ongelmien poistamiseksi tai pienentämiseksi ja kirjata myös nämä asiat lomakkeelle.

Oppaan liitteenä on esimerkkejä mahdollisista vaara- tai onnettomuustilanteista kirjattuna riskienarviointilomakkeelle (liite 4). Esimerkkejä voi hyödyntää mallina lomaketta täyttäessä.

Riskienarviointilomakkeen mukainen riskienarviointityökalu on saatavana myös Excel-taulukkolaskentaversiona. Sähköisen lomakkeen täyttöohje löytyy lomakkeen yhteydestä.

Tunnista riskejä pala kerrallaan

Riskien tunnistaminen vaatii aina aikaa ja harvoin työ saadaan tehtyä loppuun kerralla. Usein onkin hyödyllistä hieman miettiä, millä aikataululla ja missä järjestyksessä riskejä tunnistetaan. Voidaan esimerkiksi aloittaa omalle yritykselle merkittävimmistä riskikohteesta valitsemalla jokin tietty työprosessi tai prosessin osa ensimmäiseksi tarkastelun kohteeksi. Kun tämä työ on saatu valmiiksi, valitaan jokin toinen työprosessi tai prosessin osa tarkasteltavaksi. Näin osa kerrallaan saadaan yrityksen riskejä tunnistettua ja riskejä hallintaan.

Joskus riskienarvioinnin kohteeseen liittyy vain muutamia vaaratekijöitä, jotka kaikki voidaan välittömästi poistaa ilman merkittäviä kustannuksia. On myös mahdollista, että jo vaarojen tunnistamisen yhteydessä voidaan päättää, mitkä asiat on kunnostettava heti ja mitkä puolestaan voivat odottaa. Tällöin ei seuraavaa vaihetta eli riskien suuruuden arviointia välttämättä tarvita lainkaan.

Yleensä erilaisia vaaroja kuitenkin tunnistetaan niin paljon, ettei niitä kaikkia voida poistaa tai vähentää samalla kerralla tai se ei ehkä ole lainkaan mahdollista. Tällöin riskit joudutaan priorisoimaan. Priorisointia voidaan käyttää apuna myös silloin, jos tehtävien toimenpiteiden toteutusjärjestystä ei heti pystytä päättämään.

Priorisoinnin tavoitteena on:

- kohdistaa resurssit kiireellisimmän ja suurimman riskin poistamiseen tai pienentämiseen
- kohdistaa yrityksen niukat resurssit oikein
- antaa kokonaiskuva kohteen riskeistä.

Riskin suuruuden arviointi

Riskin suuruuden arviointi perustuu vaaran tai ongelman todennäköisyyden ja seurausluokan arviointiin. Arviointia varten tulee etukäteen sopia kriteerit, joiden perusteella riskin suuruus määräytyy. Tällöin tulee vähemmän ongelmia siitä, että riskiä pyritään pienentämään tai suurentamaan selittelemällä.

Riskin suuruuden arviointi etenee siten, että jokaisen tunnistetun vaaratilanteen kohdalla pohditaan, millaisia seurauksia tilanteella voisi olla ja kuinka usein tilanne voisi tapahtua. Erikseen tulisi vielä tapauskohtaisesti arvioida, millaisia henkilövahinkoja, ympäristövahinkoja tai omaisuusvahinkoja voi syntyä. Tämä on tarpeen erityisesti silloin, kun pyritään arvioimaan keskenään hyvin erityyppisiä riskejä.

- Henkilövahinkoja ovat vaaratilanteet, joiden vaikutukset kohdistuvat ihmisiin. Henkilövahingoiksi luetaan esimerkiksi erilaiset tapaturmat, sairastumiset ja työkyvyn menetys. Henkilövahingot aiheuttavat yleensä myös omaisuusvahinkoja esimerkiksi alentuneena tuottona ja katteena.
- Ympäristövahingot ovat vahinkoja, joiden vaikutuksesta ympäristön tila heikkenee. Esimerkiksi maaperän likaantuminen, pohjaveden pilaantuminen tai vesistön rehevöityminen ovat ympäristövahinkoja. Ympäristövahingot aiheuttavat yleensä myös omaisuusvahinkoja esimerkiksi maineen menetyksinä tai vahingonkorvauksina.
- Omaisuusvahingot aiheuttavat yrittäjälle aina taloudellisia tappioita. Omaisuusvahinkoja voivat olla vaikkapa sopimusrikkomukset, erilaiset korvaukset ja luottotappiot sekä tietovuodot.

Esimerkkejä erilaisista koneyrittäjän toimintaan kohdistuvista vahingoista on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Koneyrittäjän vahinkolajit

| Koneyrittäjän vahinkolajit | | |
|---|---|---|
| Henkilövahingot | Ympäristövahingot | Omaisuus/taloudelliset vahingot |
| <ul style="list-style-type: none"> - tapaturmat - liikenneonnettomuudet - sairastuminen - työkyvyn/työmotivaati on menetys - ammattitaidon/osaamis en menetys - väkivalta | <ul style="list-style-type: none"> - maastopalo - arvokkaan luontokohteen tärvely - maaperän likaantuminen (öljyvahinko) - pohjaveden pilaantuminen (öljyvahinko) - vesistön rehevöityminen - ilman saastuminen | <ul style="list-style-type: none"> - konepalo - varkaus, ilki-valta - tien rikkominen - kone uppoaa veteen, suohon, pehmeään - korvaukset, tuomiot - sopimusrikkomukset, oikeudenkäynnit - laatupuutteet - luottotappiot, korko- menetykset - asiakkaan menetys - liiketoiminnan rajoitukset, kiellot - konkurssi - tietovuoto, tiedon katoaminen |

Vaaran seurausluokat

Vaaran seurausluokka voi olla vähäinen, haitallinen tai vakava. Vaaran seurausluokille on laadittu vahinkolajeittain arviointikriteerit, jotka helpottavat seurausten arviointia.

Henkilövahinko

- **vähäinen:** aiheuttaa lääkärissä käynnin tai korkeintaan lyhyen sairausloman, jonka ajaksi löytyy korvaaja
- **haitallinen:** aiheuttaa pidempiaikaisen sairausloman, jonka ajaksi löytyy korvaaja tai aiheuttaa lyhytaikaisen sairausloman, jonka ajaksi ei löydy korvaajaa
- **vakava:** aiheuttaa pysyvän invaliditeetin tai kuoleman.

Ympäristövahinko

- **vähäinen:** aiheuttaa haittaa ympäristölle vain työkohteen välittömässä läheisyydessä
- **haitallinen:** aiheuttaa haittaa ympäristölle työkohteen lähialueella
- **vakava:** aiheuttaa merkittävää tai laajaa ympäristön turmeltumista.

Omaisuuksivahinko

- **vähäinen:** korjaantuu projekti-, urakka- tai työmaatasolla normaalilla kassavirralla; vaikutus kestoltaan korkeintaan yksi työpäivä
- **haitallinen:** vaikuttaa yrityksen koko vuoden tulokseen; vaikutus kestoltaan korkeintaan yksi viikko
- **vakava:** vaarantaa koko yrityksen toiminnan ja vaatii korjautuakseen ulkopuolista rahoitusta; vaikutus kestoltaan yli viikon.

Vaaran todennäköisyys

Vaaran todennäköisyys voi olla epätodennäköinen, mahdollinen tai todennäköinen.

- **epätodennäköinen vaara** on teoreettisesti mahdollinen, mutta ei tiedetä sattuneen; toimialalla ei ole kuultu tapahtuneen
- **mahdollinen vaara** on tapahtunut yrityksessä tai on esiintynyt ”läheltä piti” – tilanteita; on sattunut joskus toimialalla tai yrityksessä
- **todennäköinen vaara** tapahtuu toistuvasti toimialalla tai yrityksessä; on sattunut useita kertoja vuodessa.

Riskin Suuruus - Merkityksetön ... Sietämätön

Kun sekä vaaran seurausluokka että todennäköisyys on määritelty, saadaan selville riskin suuruus. Riskin suuruus määräytyy alla olevan taulukon mukaisesti.

Taulukko 2. Riskin suuruus vaaran todennäköisyyden ja seurausluokan perusteella.

| Vaaran todennäköisyys | Vaaran seurausluokka | | |
|-------------------------|------------------------|----------------------|----------------------|
| | Vähäinen | Haitallinen | Vakava |
| 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 |

Lukuohje: Kun taulukon pystyriviltä valitaan vaaran todennäköisyys ja vaakariviltä tapahtuman seurausluokka, voidaan valittujen rivien leikkauskohdasta lukea riskin suuruus.

Riskin suuruutta määriteltäessä voidaan apuna käyttää seuraavia kysymyksiä:

- Miten usein kyseinen vaara esiintyy? Meillä tai muualla?
- Miten usein esiintyy tilanteita, joissa vaara on mahdollista?
- Mitkä ovat vaaran todennäköiset seuraukset? Kustannukset?
- Mitkä ovat vaaran pahimmat mahdolliset seuraukset?
- Miten usein pahin todennäköinen vaara tai onnettomuus voi sattua?

Esimerkki riskin suuruuden määrittelystä:

Vaara, jonka todennäköisyys on mahdollinen ja seurausluokka haitallinen, aiheuttaa suuruudeltaan kohtalaisen riskin.

Vaara, jonka todennäköisyys on mahdollinen ja seurausluokka vakava, aiheuttaa puolestaan suuruudeltaan merkittävän riskin.

| Vaaran todennäköisyys | Vaaran seurausluokka | | |
|-------------------------|------------------------|----------------------|----------------------|
| | Vähäinen | Haitallinen | Vakava |
| 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 |

Päätökset tarvittavista toimenpiteistä

Kun riskit on tunnistettu ja niiden suuruus tarvittaessa arvioitu, tulee miettiä riskin poistamiseksi tai pienentämiseksi tarvittavia toimenpide-ehdotuksia. Vaikka päätökset riskienhallintatoimenpiteistä tehdään riskien arvioinnin perusteella, täytyy lisäksi huomioida useita muitakin seikkoja.

Toimenpiteet tulee keskittää niihin riskeihin, jotka on arvioitu suurimmiksi eli sietämättömiksi tai merkittäviksi riskeiksi (riskin suuruus 5 tai 4). Muidenkin riskien osalta kannattaa päättää mahdollisimman pian toimenpiteistä etenkin silloin, jos ne on helppo toteuttaa eivätkä aiheuta merkittäviä kustannuksia. Taulukossa 3 on esitetty, miten riskin suuruus ohjaa riskienhallintatoimenpiteiden valintaa ja kiireellisyyttä.

Taulukko 3. Riskienhallintatoimenpiteiden toteuttaminen

| Riskienhallintatoimenpiteiden toteuttamisen järjestys | |
|---|--|
| Riski | Toimenpiteet |
| 1. Merkityksetön riski | <ul style="list-style-type: none">• Riski on niin pieni, että ei tarvita toimenpiteitä |
| 2. Vähäinen riski | <ul style="list-style-type: none">• Toimenpiteitä ei välttämättä tarvita• Tilannetta tulee seurata, että tilanne pysyy hallinnassa |
| 3. Kohtalainen riski | <ul style="list-style-type: none">• On ryhdyttävä toimiin tilanteen tarkastamiseksi tai selvittämiseksi• Mahdollisesti ryhdyttävä toimenpiteisiin |
| 4. Merkittävä riski | <ul style="list-style-type: none">• Riskin vähentäminen on välttämätöntä, mutta huomioidaan sosiaaliset, taloudelliset ym. näkökohdat• Toimenpiteisiin on ryhdyttävä |
| 5. Sietämätön riski | <ul style="list-style-type: none">• Riskin poistaminen tai pienentäminen on välttämätöntä kustannuksista riippumatta• Jos riskin pienentäminen ei ole mahdollista, työn tulee olla pysyvästi kiellettyä |

Toimenpiteitä valittaessa tulee ensisijaisesti lisätä sellaisia käytäntöjä tai toimintatapoja, jotka lisäävät koko yritystoiminnan turvallisuutta. Tällaisia ovat toimintaohjeiden laatiminen, tiedonkulun ja työsuunnittelun parantaminen, yhteisten pelisääntöjen luominen sekä vastuista sopiminen.

Joissakin tapauksissa joudutaan selkeästi vähentämään henkilöihin kohdistuvaa riskiä, ja silloin toimina voivat olla työvälaineiden, työvaatteiden tai henkilösuojainten hankinta, perehdyttäminen, työaika- tai työlupajärjestelyt tai koulutuksen antaminen.

Riskienhallintatoimenpiteet voivat myös olla teknisiä ratkaisuja, kuten esimerkiksi tietojärjestelmien hyödyntämistä tai turvajärjestelmien käyttöönottoa.

Erilaisia esimerkkejä riskienhallinnasta:

Riskin pienentäminen sisältää mm. erilaisia varotoimia, kuten hälytínjärjestelmien asennusta, vartiointia, kunnossapidon säännöllisyyttä, työtapojen kehittämistä, varamiesjärjestelmän luomista tai ajotapakoulutusta. Riskin pienentämiseen kuuluu myös esimerkiksi tarpeettoman isojen varastojen vähentäminen tai käteiskassan pienentäminen.

Riskin välttäminen tarkoittaa, että ei oteta riskiä aiheuttavaa toimea lainkaan itse tehtäväksi. Käytetään toisenlaista työmenetelmää tai vaihdetaan raaka- tai apuaine turvalliseen. Työ voidaan teettää osaavammalla alihankkijalla, tuote voidaan tilata ulkopuoliselta toimittajalta, varotaan epämääräisiä kauppakumppaneita tai ei jätetä tarjousta vaikeaksi todetusta hankkeesta.

Riskin siirtäminen tarkoittaa, että riskiä aiheuttava tehtävä annetaan esimerkiksi sopimuksin toiselle osapuolelle suoritettavaksi. Osa riskistä voidaan myös siirtää toiselle osapuolelle esimerkiksi kuljetussopimuksella tai vakuutus sopimuksella.

Jos riskiä ei voida hallita erilaisin toimenpitein, päädytään riskin ottamiseen eli riski pidetään omalla vastuulla. Riski voidaan ottaa, jos riskin todennäköisyys on riittävän pieni tai jos seuraukset pystytään hoitamaan esimerkiksi yrityksen oman maksuvalmiuden avulla.

Ennen kuin päätetään, mikä toimenpide tai toimenpiteiden yhdistelmä otetaan käyttöön, pitää vielä selvittää muutosten toteutettavuus, parannustoimenpiteestä aiheutuvat riskit ja kustannukset sekä toimenpiteiden vaikutusten seuranta.

Toimenpiteen toteutettavuuteen vaikuttavat mm. seuraavat asiat:

- Miten toimenpide vaikuttaa riskin suuruuteen (todennäköisyyteen tai seurausluokkaan)?
- Mitkä ovat toimenpiteen kustannukset ja siitä saatavat hyödyt?
- Miten uusi menettelytapa saadaan vietyä käytäntöön?
- Kuinka pysyvä toimenpide on?

Joskus voi käydä niin, että riskienhallintatoimenpide aiheuttaa uuden vaaratekijän, josta voi syntyä jopa alkuperäistä suurempi riski. Tämän vuoksi voidaan joutua ennen päätöksentekoa selvittämään toimenpiteen toteuttamisesta aiheutuvat riskit.

Vastuuhenkilö ja toteutus

Pelkät toimenpideluettelot eivät vielä johda riskienhallinnan parantumiseen. On tärkeää, että jokaiselle toteutettavalle toimenpiteelle on määritelty vastuuhenkilö. Hänellä tulee olla riittävät toimivaltuudet tarvittavien ratkaisujen tekemiseen.

Vastuuhenkilöiden valinnan lisäksi tulee määrittää aikataulu, jolla riskienhallinta-toimenpiteitä toteutetaan. Myös toimenpiteiden toteutumista tulee seurata. Periaatteena on, että merkittävimmät riskit tulee poistaa ensimmäiseksi ja vähäisempien riskien poistamiseksi annetaan enemmän aikaa. Helpot ja edulliset toimenpiteet kannattaa toteuttaa välittömästi.

Yksinkertaisia riskienhallintakeinoja:

- **Älä tuudittaudu ajatukseen, ettei meille mitään voi sattua**
- Tutki ensin, onko riskin välttäminen mahdollista
- Varmista etukäteen, mihin aiottu ratkaisu saattaa johtaa
- Laadi avaintoimintoja (sopimusten teko, taloushallinto, tuotanto, korjaukset) koskevat varajärjestelmät
- Arvioi sopimukseen liittyvät riskit vähintään kerran vuodessa
- Hinnoittele riskit
- Älä rakenna osaamista yhden henkilön varaan
- Pidä tuntosarvet ulkona havaitaksesi vaaran merkit ajoissa
- Pidä vakuutusturva ajan tasalla
- Tee laskelma taloudellisesta riskinkantokyvystä eli millaisesta ylimääräisestä kulusta selviät. Tee ratkaisuja vain riskinkantokyvyn sallimissa rajoissa
- Älä tee ratkaisuja lyhyellä aikajänteellä pelkästään kustannuksia säästäen
- Ota opiksesi toimialalla ja ympäristössä sattuneista tapahtumista.

Liitteet

- Liite 1 Prosessikuvaukset 1 - 4
 1 Puunhankinta
 2 Energiapuun hankinta
 3 Metsänhoito- ja metsänparannuspalvelut
 4 Turvetuotanto ja turpeen toimitukset
- Liite 2 Riskikartat
 Koneyrittäjän riskikartta
 Henkilöriskit
 Sopimusriskit
- Liite 3 Riskienarviointilomake
- Liite 4 Esimerkkejä mahdollisista vaara- tai onnettomuustilanteista kirjattuna riskienarviointilomakkeelle