

Aalto yliopiston teknillinen korkeakoulu
10. TURVALLISUUSJOHDON KOULUTUSOHJELMA
TUTKIELMA
KENNETH JOHANSSON

TURVALLISUUSJOHTAMINEN PIENELLÄ TYÖPAIKALLA

Tutkielman ohjaaja:
Kalevi Tiihonen
Elinkeinoelämän keskusliitto

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	3
2. TUTKIELMAN TAVOITE	3
3. TAUSTATIEDOT JA MENETELMÄT	4
4. TURVALLISUUSJOHTAMISEN MALLI JA TURVALLISUUS- KÄSIKIRJAN RUNKO PIENELLE TYÖPAIKALLE	4
5. TURVALLISUUSJOHTAMISMALLIN TOIMIVUUDEN ARVIOINTI	6
6. RISKIEN ARVIOINTI	16
7. RISKIEN LUOKITTELU	19
8. TURVALLISUUSPERIAATTEET JA -VASTUUT	21
9. TURVALLISUUSOHJEET HENKILÖSTÖLLE	23
10. YHTEENVETO JA POHDINTA	24
11. LÄHTEET	25

1. JOHDANTO

Tutkielman aiheen valintaan vaikutti kirjoittajan siirtyminen pienen, alle kymmenen henkilön, organisaation toimitusjohtajaksi Turvallisuusjohdon koulutusohjelman alkupuolella. Vaikka suurin osa suomalaisista työskentelee alle kymmenen hengen organisaatioissa, on pienten työpaikojen turvallisuuden johtamiseen ja hallintaan kehitetty erittäin vähän valmiita malleja. Tämän kokoluokan organisaatiot ovat turvallisuuden hallinnan kannalta kuitenkin kriittisiä, sillä esimerkiksi tapaturma tai epäonnistuminen työpisteen ergonomian suunnittelussa aiheuttaa usein poissaolon, jota on vaikea korvata toisten henkilöiden työpanoksella. Pientyöpaikat ovat yleensä myös tiiviisti verkottuneita, joten häiriö niiden toiminnassa heijastuu lähes poikkeuksetta myös muualle toimijaverkostoon. Henkilöriskien toteutumisen lisäksi häiriö saattaa helposti ilmetä esimerkiksi tietojärjestelmän vikaantumisen muodossa.

Pienen organisaation vetäjä huomaa konkreettisesti, miksi turvallisuustyötä kannattaa tehdä. Turvallisuusjohtamisella pyritään turvaamaan organisaation toiminnan häiriöttömyys sekä normaali- että poikkeusolosuhteissa. Tavoite on siten aivan sama kuin suurillakin työpaikoilla. Puutteet turvallisuudessa sen sijaan konkretisoituvat usein pienessä organisaatiossa aivan eri intensiteetillä kuin suuressa. Asian ymmärtämistä helpottaa, kun mietitään, mitä suojeltavaa meillä työpaikalla itse asiassa on. Mielestäni turvallisuusjohtaminen voidaan tätä taustaa vasten jakaa seuraaviin neljään osaan, jotka löytyvät jokaiselta työpaikalta tai työyhteisöstä:

- henkilöstö
- tieto
- omaisuus sekä
- maine ja julkisuuskuva.

Epäonnistuminen jonkun edellä mainitun osa-alueen turvallisuuden hallinnassa johtaa pienessä työyhteisössä nopeasti toimintaa haittaaviin seurauksiin. Pienessä organisaatiossa turvallisuus on ratkaisevassa asemassa toiminnan sujuvuuden kannalta. Jo muutaman päivän sairauspoissaolo hankaloittaa organisaation toimintaa merkittävästi. Jokainen henkilöstöön kuuluva on avainhenkilö ja täydellistä varahenkilöjärjestelmää ei käytännössä pystytä luomaan.

Kohdeorganisaatiossa ovat toteutuneet pitkät työsuhteet. Tästä on ollut seurauksena se, että turvallisuuskulttuuri on perustunut luottamukseen. Asiaa kuvastaa hyvin se, että lomien ja muiden

pidempien poissaolojen aikana on voitu mm. antaa sähköpostiosoitteet kollegoiden käyttöön. Näin on varmistettu palvelun sujuminen lomien lisäksi myös poikkeustilanteissa.

2. TUTKIELMAN TAVOITE

Tämän tutkielman tavoitteena on suunnitella ja laatia pienen, alle kymmenen hengen, toimiston turvallisuusjohtamisen malli ja samalla turvallisuuskäsikirjan runko. Turvallisuuskäsikirja sisältää tiedot toimintaa uhkaavista riskeistä sekä niiden pohjalta kehitetyt turvallisuusperiaatteet ja -ohjeet, joita noudattamalla henkilöstö voi edesauttaa toiminnan turvaamista niin normaali- kuin poikkeusolosuhteissakin. Ohjeet on turvallisuusyryistä kuvattu tässä julkisessa tutkielmaraportissa vain periaatteellisella tasolla. Sen sijaan riskien arvioinnissa havaitut riskit on lueteltu melko kattavasti, jotta lukijalle hahmottuu, kuinka paljon ja minkä tyyppisiä riskejä voi olla pienen toimistotyöpaikan toiminnassa. Suurissa organisaatioissa työskentelevät voivat verrata tuloksia oman organisaationsa riskikenttään.

Kohdeorganisaatiossa on tehty omin voimin riskienarviointi vuosina 2005- 2006. Se sisältää mind map -muotoon saatetut riskikartat syy-seuraus -suhteineen. Kyseessä oli työläs projekti, jonka valmistuttua resurssit eivät enää riittäneet dokumentin ajan tasalla pitämiseen. Myös turvallisuusperiaatteista sopiminen ja -ohjeiden laatiminen on vielä tekemättä. Tämän tutkielman lopputuotos on siten luontevaa jatkoa organisaatiossa jo tehdylle turvallisuustyölle. Samalla hyödynnetään organisaatiossa olevaa, aiemmin kerättyä, tietoa turvallisuustoiminnan kehittämiseksi.

3. TAUSTATIEDOT JA MENETELMÄT

Pientyöpaikan turvallisuusjohtamisen ja turvallisuuskäsikirjan perustana on Elinkeinoelämän keskusliiton yritysturvallisuuden neuvottelukunnan (YTN) ehdotus turvallisuustoiminnan osaluoksi. Tästä on tiivistetty ja kehitetty kohdeorganisaation kannalta sopivampi versio hieman erilaisella ryhmittelyllä ja otsikoinnilla. Tämä tutkielma osoittaa, että pääasiassa suurille teollisille työpaikoille suunniteltu malli taipuu myös pieneen toimistokohteeseen varsin hyvin. Soveltamista luonnollisesti tarvitaan, kuten malleissa yleensäkin.

Tutkielmassa käytetään riskien jakoa operatiivisiin ja vahinkoriskeihin. Kohdeorganisaation toiminnassa korostuu toimintaketjujen turvallisuus ja riskienhallinta, sillä pieni organisaatio omaa valtavat sidosryhmät. Esimerkkinä todettakoon, että vaikka tutkielman kohdeorganisaation oma henkilöstö on alle kymmenen henkilöä, niin palkkoja ja palkkioita maksetaan vuosittain yli 300 henkilölle. Liike-elämässä vallitsevasta ulkoistamiskäytännöstä poiketen taloushallinto hoidetaan kohdeorganisaation omin voimin. Taloussihteerin hallinnoima maksuliikenne, palkanlaskenta mukaan lukien, on siten keskisuuren yrityksen kokoluokkaa.

On oleellista todeta, että kohdeorganisaatio poikkeaa pienestä omistajayrityksestä siinä, että esimerkiksi kuolemantapaus tai vakava sairastuminen ei hidasta eikä pysäytä liiketoimintaa. On myös huomattava, että suomalaisessa kontekstissa pk-yrityksistä puhuttaessa tarkoitetaan itse asiassa usein nimenomaan keskisuuria yrityksiä. Tästä on hyvä esimerkki Pk-rh – sivuston sisältämä materiaali ja työkalut, jotka ovat suurimpaan osaan pientyöpaikkoja melko raskaita malleja sovellettaviksi. Pk-rh -aineisto on suunniteltu nimestään huolimatta pääsääntöisesti keskisuurille työpaikoille. Alle kymmenen hengen organisaatioihin aineiston soveltaminen on työlästä.

4. TURVALLISUUSJOHTAMISEN MALLI JA TURVALLISUUSKÄSIKIRJAN RUNKO PIENILLE TYÖPAIKOILLE

Tässä tutkielmassa esitetään 10. Turvallisuusjohdon koulutusohjelman aikana kehitetty malli pienen, alle kymmenen hengen, toimiston turvallisuuden johtamiseen ja kehittämiseen. Malli soveltuu suurelta osin myös tuotanto- tai palvelusektorilla toimivan pientyöpaikan turvallisuuden hallintaan, sillä osa riskeistä on hyvin samantyyppisiä kaikille toimialoille. On kuitenkin korostettava, että tutkielmassa ei ole esitetty kaikille pientyöpaikoille suoraan sopivaa, kaiken kattavaa, turvallisuuden hallintamallia. Tässä on lähestytty turvallisuusjohtamista kirjoittajan oman työnantajan näkökulmasta jättäen pois sekä oman että sidosryhmien toiminnan ja turvallisuuden kannalta kriittisimmät ja luottamuksellisimmat seikat. Tehty ratkaisu pakottaa samalla jättämään pois konkreettisia ja valaisevia esimerkkejä toiminnan jatkuvuutta uhkaavista riskeistä ja ratkaisuista niiden hallitsemiseksi. Tämä ”pelkistäminen” on kuitenkin ollut välttämätön toimenpide, jotta tutkielma voidaan julkaista Aalto yliopiston teknillisen korkeakoulun julkaisusarjassa.

Turvallisuuden hallintamallin sisältö on laadittu siten, että turvallisuus tukee kohteena olevan organisaation liiketoimintastrategiaa. Toiminnan strategian lisäksi kohteessa on riskienhallintapolitiikka, henkilöstöstrategia ja viestintästrategia sekä näitä kaikkia tukeva hyvä hallintotapa, joka on nähtävissä organisaation kotisivuilla.

Riskien arviointiin liittyviä toimintaohjeita ja -periaatteita on dokumentoitu sekä riskienhallinnan periaatteissa että sisäisen valvonnan ohjeissa. Organisaation johto vastaa sisäisestä valvonnasta ja siihen sisältyvästä riskienhallinnasta.

Sisäisen valvonnan tarkoituksena on varmistaa, että toiminta on tehokasta ja tarkoituksenmukaista, että toimintaan liittyvä raportointi on luotettavaa ja että toiminnassa noudatetaan lakeja ja säädöksiä. Hallitus ja johto arvioivat sisäisen valvonnan tilaa säännöllisesti yhdessä tilintarkastajan kanssa. Tavoitteena on sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan avulla varmistaa toiminnan tuloksellisuus jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Riskienhallintaa toteutetaan systemaattisesti, kattavasti ja jatkuvasti. Vastuu riskienhallinnasta ulottuu organisaation kaikille tasoille kiinteänä osana toimintoja. Riskienhallinta on osa organisaation vuotuista strategista suunnittelua, tulossuunnittelua, tavoitteiden asettamista sekä niiden toimeenpanoa ja arviointia.

Riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan vastuuden ja tehtävien määrittely voidaan toteuttaa seuraavan taulukon mukaisesti:

	Hallitus	Toimitusjohtaja	Koko henkilöstö	Sisäinen tarkastus
Vastuu	Päätää strategiasta ja tavoitteista. Päätää sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan linjat, periaatteet ja riskienhallintapolitiikan. Ylläpitää hyvää sisäistä toimintakulttuuria.	Vastaa tavoitteiden saavuttamisesta ja riskienhallinnan periaatteiden ja sisäisen valvonnan toteutumisesta. Ylläpitää hyvää sisäistä toimintakulttuuria. Valmistelelee asiat päätettäväksi.	Toimii strategioiden, tavoitteiden sekä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan linjausten ja niiden pohjalta tehtyjen päätösten mukaisesti.	Tukee asiantuntijana tavoitteiden saavuttamista arvioimalla sisäisen valvonnan, riskienhallinnan sekä johtamis- ja hallintoprosessien tehokkuutta.
Tehtävät	Hyväksyy ja vahvistaa strategiat. Vahvistaa riskien-	Johtaa operatiivista toimintaa siten, että tavoitteet saavute-	Toteuttaa riskienhallinnan periaatteita päivittäisessä toi-	Toteuttaa tarkastustoimia etukäteissuun-

hallinnan periaatteet. Viestittää riskienhallinnan tärkeydestä. Seuraa raportointia riskienhallinnan tilasta.	taan ja olennaiset riskit hallitaan. Valmisteleo asiat. Organisoi toiminnan ja resurssit. Raportoi etenemisen riskienhallinnassa. Viestittää riskienhallinnan tärkeyden merkityksen henkilöstölle ja sidosryhmille.	minnassa. Raportoi poikkeamista toimitusjohtajalle. Osallistuu toiminnan suunnitteluun ja riskienhallinnan kehittämiseen. Toimii aloitteellisesti riskien hallitsemiseksi.	nitelman mukaisesti. Raportoi havainnoistaan ja tekee toimenpideehdotuksia. Toimii sisäisenä asiantuntijana.
---	---	---	--

5. RISKIENHALLINNAN TOIMIVUUDEN ARVIOINTI

Riskienhallinnan toimivuuden arviointi on tärkeä osa riskienhallintaa. Turvallisuusjohtamista tukeva riskienhallintajärjestelmä on auditoitava säännöllisesti, jotta havaitaan sen sisältämät puutteet ajoissa. Tätä varten kannattaa pienenkin työpaikan kehittää omaan organisaatioon sopiva riskienhallintatoiminnan laadun arviointimenetelmä.

Tässä esitetään kohdeorganisaatioon kehitetty malli, jossa organisaation kannalta keskeiset riskienhallintatoiminnot on koottu taulukkomuotoon. Malli ei sellaisenaan ole kopioitavissa, mutta sen sisältämää ideaa ja rakennetta voi jokainen pientyöpaikka soveltaa. Järjestelmäravioinnin avulla voidaan riskienhallintatoiminto auditoida järjestelmällisesti, riittävän kattavasti sekä havaintojen ja suositusten tallentamisen kannalta helposti.

Sisäinen toimintaympäristö

Sisäinen toimintaympäristö kuvaa sitä, miten henkilöstö suhtautuu riskeihin ja erilaisiin valvontatoimenpiteisiin. Sisäiseen toimintaympäristöön sisältyy mm. ohjaavien elimien ja johdon asenne sekä toimenpiteet koskien riskinottoa ja valvonnan tärkeyttä organisaatiossa sekä organisaation rakenne ja henkilöstöpolitiikka.

Sisäinen toimintaympäristö sisältää seuraavia osatekijöitä: organisaation yleinen riskinottohalukkuus, rehellisyys ja eettiset arvot, johdon valvontaperiaatteet ja toimintatapa, organisaatorakenne, valtuuksien ja velvollisuuksien jakaminen, henkilöstöhallinnon menettelytavat ja käytännöt sekä henkilöstön pätevyys.

OSA-ALUE	ARVIOINTI-KOHDE	VIITE	TODENTAMINEN	HAVAINNOT
Toimintakulttuuri	Johto on sitoutunut toimintaan ja kantaa johdolle kuuluvan vastuun.	Politiikat ja menettelytavat; esimerkiksi tietoturvapoliittikka ja henkilöstöpolitiikka.	Johto käsittelee suunnitelmat ja seurantatiedot, ryhtyy tarvittaviin toimenpiteisiin sekä ottaa vastaan ja antaa palautetta oikeudenmukaisesti ja näyttää toimin-	

			nallaan esimerkkiä.	
	Johto on määritellyt ja viestittänyt organisaation yleisen riskinottohalukkuuden	Strategiat, riskienhallintaperiaatteet ja -politiikka.	Johto päättää osana strategista suunnittelua yleisellä tasolla, millaisia riskejä ja millä tasolla organisaatio voi ottaa toiminnassaan.	
	Organisaatiolla on yhteisesti hyväksytyt eettiset periaatteet, jotka organisaation jäsenet tuntevat. Koko henkilöstö toimii niiden mukaisesti.	Hyvä hallintotapa, joka sisältää pelisäännöt ei-toivottuun käyttäytymiseen. Tulos- ja kehityskeskustelut.	Hyvän hallintotavan sisältö viestitetään kaikille ja kytketään kaikkeen päätöksentekoon ja suunnitteluun. Hyvän hallintotavan periaatteiden vastaiseen toimintaan puututaan.	
	Organisaation jäsenet tuntevat toimintaa ohjaavat keskeiset säännöt ja noudattavat niitä.	Lait ja määräykset. Säännöt. Sopimusehdot.	Organisaatiossa on systemaattinen tapa, jolla henkilöstölle kerrotaan olennaisista toimintaa ohjaavista säännöistä. Poikkeamiin reagoidaan johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti.	
	Organisaation ilmapiiri kannustaa keskusteluun ja epäkohtienkin esille tuomiseen.	Hyvä hallintotapa. Talousohjesääntö. Säännöt epäkohtien raportoinnista. Työjärjestys. Henkilöstöstrategia.	Uudet ehdotukset ja kritiikki käsitellään rakentavalla tavalla. Epäonnistumisia hyväksytään. Työtyytyväisyyskyselyn tulokset myönteisiä.	
	Kannustinjärjestelmät ovat järkeviä ja oikeudenmukaisia.	Tulos- ja kehityskeskustelut. Palkkausjärjestelmä.	Kannustimet ovat avoimia, johdonmukaisia ja yleisesti hyväksytyjä.	
Organisaatio	Organisaation rakenne on selkeä ja tukee tuloksekasta toimintaa.	Organisaatio ja johtamisjärjestelmä. Työprosessit. Toimenkuvat.	Tehtävät ja vastuut ovat selvät. Organisaatorakenne tukee perustehtävän ja strategian toteuttamista.	
	Vastuut, tehtävät ja valtuudet on määriteltä ja viestitetty tarkoituksenmukaisesti.	Ydinprosessien kuvaukset. Työjärjestys. Talousohjesääntö. Toimenkuvat.	Vastuut ja tehtävät on määriteltä kaikille keskeisille osa-alueille. Dokumentaatiot	

		Tulos- ja kehityskustelut.	ovat kunnossa.	
Resurssit	Henkilöstöllä on tehtävien edellyttämä osaaminen <ul style="list-style-type: none"> • tehokas rekrytointi • osaamisen arviointi • osaamisen kehittäminen • riittävä, mutta ei liiallinen, henkilöstön määrä. 	Henkilöstöstrategia ja -politiikka. Henkilöstö- ja koulutus-suunnitelmat.	Organisaatiolla on dokumentoidut ja päivitettyt osaamistarpeet ja – resurssit. Henkilöstöön liittyvät periaatteet on dokumentoitu ja niitä noudatetaan. Osaamisen kehittäminen on kytketty toiminnan tarpeisiin.	
	Organisaatiolla on sellaiset tietojärjestelmät kuin tehtävien tuloksekas hoito edellyttää.	Tietohallintostrategia. Menetelmäkuvaukset. Käytettävyyssraportit. Jatkuvuussuunnitelma.	Toimintaa tukevat tietojärjestelmät ovat luotettavia ja ne on dokumentoitu. asiat rekisteröidään johdonmukaisesti. Tiedot ovat käytettävissä.	
	Organisaatiolla on sellaiset tilat, laitteet ja palvelut kuin tehtävien tuloksekas hoito edellyttää.	Toimintastrategia. Budjetti ja toimintasuunnitelma. Jatkuvuussuunnitelma.	Rahallisten resursien puitteissa olevat hankkeet ja hankintasuunnitelmat on johdettu strategiasta ja muista toimintasuunnitelmista.	

Tavoitteiden asettaminen

Toiminnan johdonmukainen suunnittelu, seuranta ja ohjaus sekä näihin liittyvä tavoitteiden määrittely ovat edellytyksiä uhkaavien riskien tunnistamiselle.

OSA-ALUE	ARVIOINTIKOHDE	VIITE	TODENTAMINEN	HAVAINNOT
Päämäärä ja tehtävä	Organisaatiolla on selkeä perustehtävä. Johto on määritellyt vision ja toimintastrategian.	Missio eli perustehtävä. Visio eli tahtotila. Strategia ja sen työvälineet (strategiamallit).	Perustehtävä ja visio lähtökohtana kaikessa suunnittelussa.	
	Organisaation kaikki jäsenet tuntevat organisaation perustehtävän.	Strategia ja sen viestintä toimintayksikössä.	Strategia on selkeä ja olennaisilta osiltaan kaikkien tie-	

	vät ja toimintatavat sekä oman yksikön roolin ja tavoitteet osana kokonaisuutta.		dossa.	
	Organisaatiolla on selkeät strategiset tavoitteet	Strategia, toiminta- ja taloussuunnitelma, tulostavoiteasiakirjat sekä sisäiset tavoiteasiakirjat.	Organisaatiolla on selkeät strategiset pitkän aikavälin tavoitteet, jotka tukevat tahtotilan toteutumista.	
Toiminnan suunnittelu	Toimintaa suunnitellaan ja seurataan kaikilla tasoilla systemaattisesti.	Suomen laki. Talousohjesääntö. Suunnitteluohjeistus. Seuranta-asiakirjat. Tilinpäätös ja toimintakertomus. Sisäiset raportit.	Strategia ja siitä johdetut muut suunnitelmat perustuvat ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön analyysiin. Suunnittelu ja seuranta perustuvat säädöksiin ja ohjeistukseen.	
	Organisaatiolla on selkeät toiminnalliset tavoitteet.	Suunnitteluasiakirjat.	Tehokkuudelle ja tuloksellisuudelle on asetettu selkeät, olennaiset ja kattavat tavoitteet.	
	Organisaatiolla on selkeät raportointiin liittyvät tavoitteet.	Suunnitteluasiakirjat.	Raportoinnille on asetettu selkeät, olennaiset ja kattavat tavoitteet.	
	Organisaatiolla on selkeät laillisuuteen liittyvät tavoitteet.	Suunnitteluasiakirjat.	Raportoinnille on asetettu selkeät, olennaiset ja kattavat tavoitteet.	
	Tavoitteet on johdettu ylemmän tason tavoitteista ja päämääristä.	Suunnitteluasiakirjat.	Tavoitteet on dokumentoitu hierarkkisesti tukemaan ylemmän tason tavoitteita.	
	Tavoitteet on priorisoitu ja aikataulutettu sekä kytketty mittareihin, toimenpiteisiin ja resursseihin.	Suunnitteluasiakirjat.	Tavoitteet on asetettu olennaisille toiminta-alueille. Jokaiselle tavoitteelle on määritetty seurantamittarit.	
	Tavoitteet on viestitetty tarkoituksenmukaisesti.	Viestintäsuunnitelma. Työjärjestys. Toimenkuvat.	Suunnitteluprosessit ovat avoimia, koko henkilöstö saa niistä ajoissa tietoa ja sille annetaan mahdollisuus vaikuttaa niihin.	

Riskien tunnistaminen

Tavoitteiden saavuttamista ja toiminnan jatkuvuutta uhkaavien tekijöiden tunnistaminen ja dokumentointi.

OSA-ALUE	ARVIOINTI-KOHDE	VIITE	TODENTAMINEN	HAVAINNOT
Riskien tunnistaminen	Riskien tunnistaminen on systemaattista ja jatkuvaa.	Riskienhallintapolitiikka, suunnitteluasiakirjat sekä strategia- ja laatumallit.	Riskien tunnistaminen perustuu järjestelmälliseen menettelmään. Tunnistetut riskit dokumentoidaan.	
	Organisaatio arvioi säännöllisesti ulkoisen toimintaympäristön vaikutuksia toimintaansa.	Strategia ja strategia mallit. SWOT-analyysit. Sidosryhmäanalyysit. Skenariot. Muutokset lainsäädännössä. Arvioinnit.	Strategisessa suunnittelussa otetaan huomioon ulkoiset tekijät, rajoitteet ja niiden muutokset.	
	Riskien tunnistaminen kattaa koko organisaation sekä keskeiset hankkeet.	Riskienhallintapolitiikka. Projektiseuranta. Poikkeamaraportointi.	Organisaatiossa toteutetaan systemaattisesti riskien tunnistaminen ja laaditaan riskienhallintaraportit.	
	Riskien tunnistaminen kattaa kaikki tavoitteet: <ul style="list-style-type: none"> • strategiset tavoitteet • toiminnalliset tavoitteet • toiminnan laillisuus • raportoidun tiedon luotettavuus • toiminnan jatkuvuus 	Riskienhallintapolitiikka. Suunnittelu- ja tulostavoiteasiakirjat. Poikkeamaraportointi.	Yhteiskunnallista vaikuttavuutta uhkaavat riskit tunnistetaan. Tulostavoitteiden saavuttamista uhkaavat riskit tunnistetaan. Laillisuutta uhkaavat riskit tunnistetaan. Sisäisen ja ulkoisen johtamisen edellyttämien raporttien luotettavuutta uhkaavat riskit tunnistetaan.	
	Tavoitteisiin (strategiset, toiminnalliset, raportointi, laillisuus ja hyvän hallintotavan mukaisuus) liittyvät riskit tunnistetaan osana suunnitteluprosessia.	Suunnittelun ohjeistus. Suunnitteluasiakirjat. Hanke suunnitelmat.	Riskit käsitellään suunnitteludokumenteissa kytkettynä tavoitteisiin.	

Riskien arviointi

Tunnistetuille riskeille määritellään riskin toteutumisen todennäköisyys sekä vaikutus tavoitteiden saavuttamiselle, mikäli riski toteutuu.

OSA-ALUE	ARVIOINTIKOHDE	VIITE	TODENTAMINEN	HAVAINNOT
Riskien arviointi	Tunnistetut riskit arvioidaan säännöllisesti.	Riskienhallintapolitiikka. Suunnitteluasiakirjat.	Riskien arvioinnit on dokumentoitu.	
	Olellaiset riskit arvioidaan kattavasti.	Riskienhallintapolitiikka. Suunnitteluasiakirjat.	Kaikki tunnistetut riskit arvioidaan tai tunnistetut riskit priorisoidaan ja olellaiset riskit arvioidaan koko organisaatiossa.	
	Riskien todennäköisyys ja vaikutukset arvioidaan.	Riskienhallintapolitiikka. Suunnitteluasiakirjat.	Riskin arvioinnit on dokumentoitu.	
	Riskien arviointi on objektiivista.	Riskienhallintapolitiikka.	Arviot perustuvat kvantitatiiviseen dataan, ulkopuolisiin arvioihin tai kattavaan itsearviointiin.	
	Arvioidut riskit raportoidaan johdolle.	Riskiraportit. Suunnitteluasiakirjat.	Olellaisista riskeistä raportoidaan kaikilla tasoilla johdolle.	

Riskeihin reagointi

Arvioidut riskit suhteutetaan organisaation riskinottohalukkuuteen ja -kykyyn ja hallintamenettelyiden kustannus-hyötyanalyysiin. Lopputuloksena päätetään siitä, mitä riskejä suostutaan ottamaan ja miten riskejä hallitaan.

OSA-ALUE	ARVIOINTIKOHDE	VIITE	TODENTAMINEN	HAVAINNOT
Riskien luokittelu	Arvioidut riskit priorisoidaan.	Itsearviointit. Riskienhallintapolitiikka. Riskiraportit.	Johto suhteuttaa riskien tuomat mahdollisuudet organisaation tavoitteisiin ja riskinottohaluun.	
	Riskeille tunnustetaan hallintamenettelyt.	Pöytäkirjat. Riskienhallintapolitiikka. Riskiraportit.	Priorisoiduille riskeille valitaan hallintamenettely: riskin välttäminen, riskin pienentäminen, riskin jakami-	

			nen muille, riskin kantaminen.	
	Hallintamenettelyt perustuvat kustannus-hyötyarviointiin.	Pöytäkirjat. Riskienhallintapolitiikka.	Hallinnan kustannuksia verrataan riskin vähenemisen hyötyyn. Hallinnan aiheuttamat uudet riskit otetaan huomioon.	
	Johto hyväksyy valitut hallintamenettelyt.	Pöytäkirjat. Riskienhallintapolitiikka.	Johdon selkeät päätökset olennaisten riskien hallinnasta tai riskin kantamisesta.	
	Riskeille määritellään valvontatoimenpiteet ja – vastuut.	Riskienhallintapolitiikka.	Dokumentoidut riskienhallintatoimenpiteet.	

Valvontatoimenpiteet

Valvontatoimenpiteellä tarkoitetaan prosessia, menettelyä, välinettä tai rakennetta, joka pienentää riskejä tai lisää mahdollisuuksia. Valvontatoimenpiteet voivat olla ennakoivia, joilla estetään riskin toteutuminen tai jälkikäteistoimenpiteitä, joilla pienennetään riskin toteutumisen aiheuttamia kielteisiä vaikutuksia. Valvontatoimenpiteiden tehtävänä on tuottaa kohtuullinen varmuus siitä, että organisaation tavoitteet saavutetaan halutulla tavalla.

OSA-ALUE	ARVIOINTI-KOHDE	VIITE	TODENTAMINEN	HAVAINNOT
Valvontatoimenpiteiden suunnittelu	Keskeiset toimintaprosessit ja niihin liittyvät riskit ja valvontatoimenpiteet on kuvattu.	Prosessikuvaukset. Talousohjesääntö. Toimintapolitiikat ja menettelytavat.	Toimintaprosessit on kuvattu ja ne arvioidaan säännöllisesti.	
	Valvontatoimenpiteet kattavat <ul style="list-style-type: none"> • talouden ja toiminnan laillisuuden • toiminnan tuloksellisuuden • hallinnassa olevien varojen ja omaisuuden turvaamisen • johtamisen ja ulkoisen ohjauksen edellyttämät oikeat ja riittävät tiedot 	Prosessikuvaukset. Suunnittelu- ja seuranta-prosessin asiakirjat. Prosessien laadunseuranta. Työjärjestys. Käyttöoikeudet ja valtuuspäätökset. Omaisuuden rekisteröinti.	Toimintaprosessien kuvaukseen sisältyy kuvaus valvontatoimenpiteistä. Organisaatiossa on laadittu riski – valvontatoimenpide –matriisi.	

	taloudesta ja toiminnasta.			
	Johto päättää käytettävistä valvontatoimenpiteistä.	Työjärjestys. Talousohjesääntö. Riskienhallintapolitiikka.	Organisaatiossa on toteutettu - tehtävien eriyttäminen - omaisuuden rekisteröinti - fyysinen turvallisuus - tietoturvallisuus - poikkeamien seuranta.	
	Organisaatiolla on päivitetty jatkuvuussuunnitelma.	Valmiussuunnitelma. Jatkuvuussuunnitelma.	Valmiussuunnitelma on dokumentoitu ja päivitetty.	
Valvontatoimenpiteiden koordinaatio	Valvontatoimenpiteet on integroitu organisaation johtamis- ja ohjausprosessiin.	Suunnittelun ohjeistus. Talousohjesääntö. Prosessikuvaukset. Toimintapolitiikat ja menettelytavat.	Riskienhallinta on kytketty osaksi tavoitteiden suunnittelua ja seuranta.	
	Useaa yksikköä koskevien riskien valvontatoimenpiteistä päätetään koordinoitusti.	Riskienhallintapolitiikka.	Organisaation riskeistä raportoidaan kootusti johdolle. Johto ryhtyy tarvittaen toimiin toimenpiteisiin.	
Valvontatoimenpiteiden seuranta	Johto seuraa valvontatoimenpiteiden toimivuutta poikkeamaraportoinnin avulla.	Riskienhallintapolitiikka.	Raportit tuotetaan järjestelmällisesti ja niiden perusteella ryhdytään toimiin toimenpiteisiin.	
	Valvontatoimenpiteiden tehokkuus arvioidaan osana riskien arviointia.	Riskienhallintapolitiikka. Arviointi- ja vahvistuslausuma.	Prosessit ja niihin liittyvät riskit ja valvontatoimenpiteet arvioidaan ja päivitetään säännöllisesti. Johto käsittelee poikkeamaraportit.	
Toiminnan seuranta	Tavoitteiden toteutumista seurataan säännöllisesti ja dokumen-	Suunnittelun ja seurannan ohjeistus. Toimintakertomus.	Suunnittelu-, seuranta- ja raportointimenet- lyllä seurataan	

	toidusti.		strategian ja ulos- tavoiteasiakirjo- jen toteutumista.	
	Johto ryhtyy seurannan perusteella tarvittaviin toimenpiteisiin.	Suunnitteluprosessi. Hallituksen kokoukset.	Johto käsittelee seurantatietoja ja tekee päätöksiä tietojen perusteella. Päätökset toteutetaan.	
	Toteumasta ja toimenpiteistä viestitetään henkilöstölle ja ohjaukselle taholle.	Toimistokokoukset. Intranet. Työtyytyväisyysbarometri.	Henkilöstö saa olennaista tietoa toiminnan tuloksesta ja sen aiheuttamista toimenpiteistä.	

Informaatio ja tiedonkulku

Toimiva informaatio ja tiedonkulku ylläpitävät vuorovaikutus- ja raportointikanavia, joiden avulla organisaation johto, henkilöstö ja sidosryhmät saavat oikea-aikaisesti olennaista ja käyttökelpoista tietoa toimintaan vaikuttavista tekijöistä.

OSA-ALUE	ARVIOINTI-KOHDE	VIITE	TODENTAMINEN	HAVAINNOT
Johdon laskentatoimi	Organisaation johdon laskentatoimi täyttää säädösten asettamat vaatimukset.	Laskentapuitteet ja –järjestelmät. Henkilöstöhallinnon ja henkisten voimavarojen hallinnan ja seurannan järjestelmät ja niiden toimivuus. Johdon tietojärjestelmät. Laatujärjestelmä. Palautteen keruu. Strategiamalli ja strategian seuranta.	Organisaatiossa tuotetaan tuloksellisen johtamisen edellyttämät olennaiset tiedot lakeihin ja asetuksiin perustuvan tulos-tarkastelun kaikilta osa-alueilta. Eri järjestelmistä ja seurantamenetlyistä saatavaa tietoa voidaan yhdistää olennaisista asioista kertovaksi kokonaisuudeksi. Organisaation eri tasoilla hyödynnetään johdon laskentatoimen ja seurannan tuottamia tietoja.	
Sisäinen tiedonkulku	Organisaatiolla on toimivat tiedonkulkua ja vuoropuhelua tukevat menettelyt.	Toimistokokoukset. Raportointivälineet. Intranet. Työtyytyväisyyskysely.	Henkilöstöllä on riittävä tieto tehtäviensä toteuttamiseksi.	
	Poikkeustilanteiden tiedotus on nopeaa ja selkeää.	Viestintäsuunnitelma. Säännöt epäkohtien raportoinnista ja esilletuonnista.	Poikkeustilanteiden vaatima tiedotus on suunniteltu ja viestitetty henkilöstölle.	
	Organisaatiolla on menettelyt, joilla henkilöstön ja sidosryhmien käsitykset saadaan johdon käyttöön.	Palautteen raportointijärjestelmä. Henkilöstöpalautteen raportointi.	Työtyytyväisyyttä tutkitaan ja analysoidaan säännöllisesti.	

Tuloksellisuuden laskenta-toimi ja muu seurantajärjestelmä	Organisaatio pystyy tuottamaan talousarviolain edellyttämät oikeat ja riittävät tiedot taloudesta ja tuloksellisuudesta asianmukaisesti.	Tilinpäätös ja toimintakertomus. Strategian seurantajärjestelmä.	Tietosisällöt vastaavat tarkastelun osa-alueita riittävän kattavasti ja säädösten mukaisesti ja kehitysuuntien seurattavuus on mahdollista.	
Ulkoisen tiedonkulku	Poikkeustilanteiden raportoinnille on nopea ja selkeä tiedonkulkukanava.	Viestintäsuunnitelma. Valmiussuunnitelma.	Organisaatiolla on suunnitelmat poikkeustilanteissa noudatettavaa tiedonkulkua varten.	
	Organisaatiolla on menettelyt, joilla se vaihtaa tietoja organisaation sidosryhmien kanssa.	Viestintäsuunnitelma. Yhteistyöryhmät. Asiakastytyväisyyskysely.	Organisaatio noudattaa sovittuja menettelytapoja sidosryhmäyhteistyössä. Asiakastytyväisyyttä arvioidaan säännöllisesti.	

Seuranta

Seurannalla toteutetaan sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tehokkuuden arviointia ja kehittämistä. Seuranta voidaan toteuttaa jatkuvalla, tavanomaiseen toimintaan liittyvällä seurannalla, erillisillä määräajoin tehtävillä arvioinneilla tai näiden yhdistelmällä.

OSA-ALUE	ARVIOINTIKOHDE	VIITE	TODENTAMINEN	HAVAINNOT
Jatkuva seuranta	Toimintaprosesseihin sisältyvät sisäisen valvonnan toimivuudesta kertovat raportointijärjestelyt.	Operatiiviset raportit. Prosessiarviot. Poikkeamaraportit. Palaute. Itsearviointit. Henkilöstöpalaute.	Operatiiviset raportit käsitellään säännöllisesti. Johto käsittelee säännöllisesti poikkeamaraportit. Prosessien toimivuus arvioidaan säännöllisesti.	
Sisäinen arviointi	Organisaatio arvioi vuosittain sisäisen valvonnan tilaa ja antaa tästä lausuman osana tilinpäätöstä. Organisaatio käsittelee sisäisen tarkastuksen raportit ja tekee päätök-	Tilinpäätös. Talousarvioasetus. Sisäisen tarkastuksen toimintaohje. Riskienhallinnan arviointimatriisi (tämä taulukko).	Sisäisen valvonnan tila arvioidaan säännöllisesti ja järjestelmällisesti. Arviointien tulokset johtavat toimenpiteisiin. Sisäisen valvonnan	

	set niiden aiheuttamista toimenpiteistä.		vahvistuslausuma. Tarkastusraporttien käsittelyprosessit on määritelty.	
Ulkoisen arviointi	Organisaatio arvioi ulkoisten tarkastajien huomiot ja laatii tarvittavat toimenpidesuunnitelmat.	Hallituksen pöytäkirjat.	Ulkoisten tarkastajien havainnot käsitellään ja niiden perusteella ryhdytään toimenpiteisiin.	

6. RISKIEN ARVIOINTI

Riskien arviointi on keskeinen osa pientyöpaikan proaktiivista eli ennaltaehkäisevää turvallisuus-toimintaa. Se voidaan toteuttaa omin voimin tai käyttää apuna ulkopuolista asiantuntijaa. Ulkopuolista asiantuntijaa käytettäessä on syytä olla kuitenkin varovainen sikäli, että tietyt lait ja määräykset edellyttävät työnantajalta riskien ja vaarojen arviointia siten, että kyseisen toiminnan siirtäminen pysyvästi ulkopuoliselle ei ole mahdollista. Tällainen on esimerkiksi työturvallisuuslaki, joka ei käytännössä anna mahdollisuutta ulkoistaa henkilöturvallisuutta.

Kohdeorganisaatiossa toteutettiin riskien arviointi ensimmäisen kerran henkilöstön omin voimin vuosina 2005–2006. Silloin tunnistetut toimintaa ja turvallisuutta uhkaavat riskit jaetaan seuraavassa hyväksi todetun käytännön mukaisesti operatiivisiin ja vahinkoriskeihin. Näin helpotetaan riskien hallintaa tulevaisuudessa. Tämän luettelon laatimisen jälkeen voidaan johtaa organisaation yleiset turvallisuusperiaatteet ja määritellä turvallisuusvastuut.

Operatiiviset riskit

Toiminnan johtamiseen liittyvät riskit

- Resurssien väärä kohdistaminen
- Sopimukset ja juridiikka ristiriidassa toiminnan kanssa, jolloin esimerkiksi hyvä hallintotapa ei toteudu kaikilta osin
- Puutteet toimintaprosessien dokumentoinnissa
- Virheellinen toimintatapa
- Toimenkuvat epäselvät, minkä seurauksena voi syntyä henkilöiden kesken epäselvä työnjako
- Häiriöt rutiineissa, jolloin normaalit vuosikellon mukaiset toiminnot eivät toteudu suunnitellusti
- Liian yksilölliset toimintatavat, minkä seurauksena asiakkaat joutuvat eriarvoiseen asemaan ja palvelun tasalaatuisuus kärsii
- Motivaation puute
- Vuosisuunnittelu ja budjetointi eivät vastaa resursseja

Tietoturvallisuusriskit

- asiakastiedot ja asiakkaiden toimintaan liittyvä tieto; esimerkiksi tarjoukset, sopimukset, asiakkaiden toimintaan liittyvät tiedot, henkilötiedot ja tilitiedot
- työpöydillä oleva aineisto
- julkinen keskustelu toimiston ulkopuolella joko kollegan kanssa tai matkapuhelimen välityksellä; esimerkiksi liikennevälineet, ravintolat, lentokentät, rautatieasemat ja laivaterminaalit
- tuhottavaa materiaalia joutuu jätteen tai sekajätteen joukkoon
- tiedontallennusvälineiden varkaudet; esimerkiksi kannettavat tietokoneet, muistitikut, kamerat, matkapuhelimet sekä toimistolla että mukana kuljettaessa

- sidosryhmien hallussa olevan aineiston häviäminen tai tuhoutuminen; esimerkiksi hallituksen ja valtuuston jäsenet, ulkopuoliset asiantuntijat tai arkiston tuhoutuminen
- liiallinen luottamus kumppaneihin, jolloin niiden henkilöstö alkaa tuntua ”omalta porukalta”, esimerkiksi vuokratyövoiman käyttö => tietovuotoriski kasvaa

Toiminnan ja tuottavuuden riskit

- oman toimialan asiantuntijoiden väheneminen sidosryhmissä
- turvallisuusosaamisen puute kumppaneilla ja sidosryhmillä; osaamisen löydyttävä omasta pienestä organisaatiosta
- joutuminen viranomaisien silmätikuksi virheen seurauksena
- odotusten pettäminen kumppanuussuhteissa
- liikaa yhteistyökumppaneita, jolloin verkostoa ei pystytä tehokkaasti hyödyntämään
- hallituksen ja toimiston väleissä tapahtuva häiriö
- strategiamuutos omassa toiminnassa tai kumppaneilla, joka vaikuttaa yhteistyökumppaneiden valintaan
- organisaatiomuutokset kilpailijoilla
- muutokset lainsäädännössä
- asiakasorganisaatioiden yhdistyminen; esimerkiksi yrityskaupat ja liikkeenluovutukset
- ei huomata uusia yhteistyökumppaneita ajoissa => menetetään kilpailuetu
- sisäisen valvonnan riittämättömyys
- häiriöt toiminnan kannalta välttämättömissä sidosryhmissä; esimerkiksi pankin toimimattomuus, lakko tms. palvelukatkos
- häiriöt omassa taloushallinnon tietojärjestelmässä
- tulorahoituksen merkittävä väheneminen; johtaa pienessä organisaatiossa nopeisiin toiminnan muutoksiin
- toiminta vahvasti henkilöistä riippuvaa ja tietojärjestelmäsidoista
- sijoitusstrategia pettää ja sijoitukset romahtavat
- julkinen tilaisuus epäonnistuu; esimerkiksi virhe tilaisuuden kutsun päivämäärässä tai paikassa, ylitetään tilan suurin sallittu henkilömäärä, pääpuhujia peruu osallistumisensa, jne.
- julkinen viestintä epäonnistuu; esimerkiksi internet, lehdistötiedote tai haastattelu
- viestintästrategian laatu pettää
- virhe päätöksenteossa
- häiriö kumppanuussuhteissa; esimerkiksi yhteydenpito puutteellista jonkun kumppanin kanssa, jolloin yhteistyö säröilee jatkossa
- puutteet alihankkijoiden toiminnan laadussa
- ei huomata heikkoja signaaleja ajoissa
- joutuminen tutkivan journalismin vihamielisyyden kohteeksi
- joutuminen petoksen uhriksi
- asiakas tai yhteistyökumppani väittää saaneensa epäasiallista kohtelua toimistohenkilökunnalta tai hallituksen jäseneltä

Keskeytysriskit

- vesivahinko; esimerkiksi putkirikko omissa tai muiden kiinteistössä toimivien vuokralaisten tiloissa, astianpesukoneen rikkoutuminen, jne.
- tulipalo; esimerkiksi oikosulku sähkökeskuksessa, pölyräjähdys tietokoneissa, tietokoneet, näyttöt, tulostimet, jääkaappi, astianpesukone, mikroaaltouuni, matkapuhelimien ym. laurit
- laiterikko kriittisellä hetkellä; esimerkiksi kopiokone, tulostin, faksi, tietokone tai puhelin menee epäkuuntoon
- aineiston katoaminen tai tuhoutuminen; esimerkiksi tietokoneen kovalevy hajoaa tai tietoa tuhoutuu tulipalossa tai sitä häviää murron tai varkauden yhteydessä
- datajakamon ovi auki ja lukitsematta
- palvelinhuoneen ovi auki ja lukitsematta

- avainhallinta; siivousliikkeellä avaimet vain toimiston taso-oveen; työhuoneiden ovet auki

Sopimus- ja vastuuriskit

- sopimuksista puuttuu jokin oleellinen klausuuli

Lainvastainen toiminta

- kavallus
- varkaus
- petos

Vahinkoriskit

Työturvallisuus- ja työterveysriskit (safety risks)

- tapaturmat: työssä, virkamatkalla, vapaa-aikana
- liukastuminen, kaatuminen, kompastuminen, putoaminen, liikenneonnettomuus
- sairastuminen, muut poissaolot
- lyhytaikainen/pitkäaikainen => töiden järjestelyt
- äkillinen eläkkeelle lähtö (sairaus, tapaturma tms. syy)
- yksintyöskentelyn riskit
- iltatyö, etätyö, matkatyö: toiminta hätätilanteissa, mihin yhteys
- työkyky
- ergonomia
- sosiaalinen paine ylisuorituksiin
- päätetyöskentelyn suuri määrä
- työmotivaation heikkeneminen
- arvostus, palaute työstä heikkoa
- osa henkilöstöstä jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään, osalla pääasiassa yksintyöskentelyä, jolloin sosiaalista vuorovaikutusta vähemmän => pieneen organisaatioon muodostunut kaksi ryhmää
- staattinen työasento
- sairaana töissä, sijaisuusjärjestelyt
- yksittäisen henkilön työpaikan vaihto
- puutteet osaamisessa
- tietotekniikka, projektien hallinta, tuoteosaaminen, kielitaito, vuorovaikutustaidot, kirjoitustaito
- ikärakenne
- iän vaikutus työtapoihin
- eläköitymiset
- ensiapuvalmius
- liikunnan tarve
- palkitseminen
- hiljainen tieto
- rekrytointi;
- henkilövalintaan liittyvät riskit, perehdyttäminen, työnopastus; vaikutus tuottavuuteen, vaikutus osaamisen säilymiseen organisaatiossa

Muut henkilöturvallisuusriskit (security risks)

Toimitilaturvallisuus

- jatkuvuus
- muutto
- toimitilatarjonta muuttohetkellä
- häiriöt fasiliteeteissa
- varastotilat epätarkoituksenmukaiset, turvallisuusriski

- valaistus
- siisteys
- sisäilman laatu
- ilmastoinnin toimivuus
- yhteistoiminta kiinteistön muiden toimijoiden kanssa
- turvatekniikan toiminta
- toiminta poistumistilanteessa
- ensiaputarvikkeet ja -valmiudet
- laitteet ja ohjelmat: kalusteet, kulkuväylät, turvamerkinnot, sähkölaitteet, atk-laitteet, ohjelmistot, tietojärjestelmät, laitehallinta ja osaamiset

Ympäristöturvallisuus

- ei havaittuja riskejä

Paloturvallisuus

Kiinteistön tilat

- mahdotonta paikallistaa esimerkiksi omaa sijaintia auttajille
- kerrosmerkinnät porraskäytävissä puuttuvat
- pelastussuunnitelmaa ei ole toimitettu pyynnöstä huolimatta => kokoontumispaikasta ei ole tietoa => pelastuslaitoksen yksikkö ei mahtunut palohälytyksen aikana kohteeseen, koska kiinteistössä toimiva henkilöstö (noin 300 henkeä) tukki jalkakäytävän; lisäksi muutama henkilö vaarassa jäädä raitiovaunun alle
- suojeluhenkilöstö ei erotu poistumistilanteessa muista - ei heijasteliiviä tms. käytössä
- ajoneuvopalo kaksitasoisessa pysäköintitilassa

Luonnonkatastrofit

- ei havaittuja riskejä

Omaisuusriskit

- murrot ja varkaudet toimistotiloihin
- peltivauriot autotallissa; pysäköintiruudut ja ajoväylien leveydet eivät ole standardin mukaisia, ruutujen koot vaihtelevat

1. RISKIEN LUOKITTELU

Edellisissä kohdissa on kuvattu ne riskit, joita systemaattisella riskien kartoituksella havaittiin. Vaikka ne on tässä esitetty tekstimuodossa tutkielmaan sopivina, niin todellisuudessa dokumentointi on tehty mind map – tekniikalla, jolloin saadaan riskien väliset riippuvuussuhteet samaan dokumenttiin. Toinen vaihtoehto on laatia perinteisempi excel-taulukko, jolloin samaan taulukkoon saadaan esimerkiksi värikoodeilla merkittyä myös riskien suuruudet ja vastaavat todennäköisyydet. Molemmissa tapauksissa kokonaisuus on useampisivuinen, joten sen raportointi hallitukselle sellaisenaan ei pienessä organisaatiossa ole mielekäästä. Tässä päädyttiin siihen, että vakavuusasteeltaan kohtalaiset tai sitä vakavimmat riskit raportoidaan taulukkomuodossa hallitukselle sovituin väliajoin. Seuraavassa esimerkki siitä, miltä hallitukselle raportoitava yhteenveto voi näyttää. Yhteenvetoon on tiivistetty vain oleellimmat seikat vakavimmista riskeistä, jotka on havaittu. Turvallisuuden osa-alueet on tässä muokattu EK:n mallista kohdeorganisaation hallitukselle selkeämpään muotoon. Näin dokumentti on paremmin sidoksissa organisaation operatiiviseen toimintaan.

Osa-alue	Keskeiset riskit	Välittömät toimenpiteet	Toimenpiteet riskin hallitsemiseksi	Seuranta
----------	------------------	-------------------------	-------------------------------------	----------

			si tulevaisuudessa	
Henkilöriskit	Henkilösidonnaiset työtehtävät; varahenkilöjärjestelyt eivät mahdollisia kaikilta osin.	Prosessien hyvä dokumentointi auttaa selviämään kriittisimmissä tilanteissa.	Eläköitymisten osalta varmistettava osaamisen siirtyminen organisaatioissa.	
Toimintojen ulkoistaminen	Suuri määrä riippuvuusriskejä eri tahojen kanssa.	Riippuvuusriskianalyysi, jonka pohjalta tarvittavat toimenpiteet. Prosessien hyvä dokumentointi auttaa tunnistamaan kriittisimmät riskit.	Pidettävä mukana asioiden suunnittelussa ja toiminnan kehittämisessä.	
Omaisuus- ja keskeytysriskit	Aineistoa ja materiaalia jatkuvasti organisaation ulkopuolella. Tallennusten suojaus. Salassapitovastuut. Tietojärjestelmän riippuvuudet. Kiinteistöstä aiheutuvat riskit; vesivahinko, tulipalo: esim. kerran vesiputki haljennut ja vettä valunut palvelinhuoneeseen.	Ohje hyvästä hallintotavasta sisältää organisaation salassapitokäytännöt ja – vastuut. Paloriskin osalta asennetaan lämpö- ja savuilmaisimet. Järjestelmä kytketään vartiointiliikkeen hälytyskeskukseen.		
Taloudelliset riskit	Petos tai kavallus. Sijoitustoiminnan epäonnistuminen.	Talouden osalta tehty hallinto-ohje, jossa torjutaan väärinkäytösten mahdollisuus.	Muutetaan sijoitusstrategiaa ja -allokaatioita talouden romahdukset paremmin kestäviksi.	
Toiminnan organisointi	Ei merkittäviä riskejä. Prosessit kuvattu hyvin.	Poikkeustilanteiden hallintaa vaatii täsmennystä ohjeisiin ja lisäkoulutusta.	Joitakin kehittämiskohteita tunnistettiin, mutta ne ovat osa normaalia toiminnan kehittämistä.	
Sidosryhmäriskit	Uuden yhteistyökumppanin huo-	Ei välittömiä toimenpiteitä tehtävissä.	Yritettävä luoda vaihtoehtoisia	

	maaminen riittävän aikaisessa vaiheessa. Organisaation ulkopuolella – esim. lainsäädännössä - tapahtuva muutos, joka edellyttää strategiamuutosta.		skenaarioita ja niihin sopivia toimintatavan muutoksia, jotka voidaan toteuttaa ko. skenaarion toteuduttua.	
Toiminnan puitteet	Kone- ja laiterikko kriittisellä hetkellä, esim. hallitusaineiston valmistelussa. Ensiapuvalmiudet puuttuvat. Kiinteistön pelastussuunnitelmaa ei ole toimitettu organisaatioon useista pyynnöistä huolimatta.	Mietitään toimintamalli avainkoneiden häiriöiden varalle. Selvitetään mahdollisuudet osallistua ensiapukoulutukseen. Pyydetään edelleen isännöitsijältä.		
Julkisuuskuva	Riippuvuus monien toimijoiden onnistumisesta; yhden pettäessä maine kolhiintuu. Mahdolliset hitaasti kehittyvät riskit ja niiden havaitseminen voi olla vaikeaa. Samoin hiljaisten signaalien jättäminen huomiotta saattaa johtaa yrityskuvan menettämiseen pitkän ajan kuluttua.		Ulkoisen viestinnän kehittäminen entistä paremmin maineriskejä sieäväksi.	

8. TURVALLISUUSPERIAATTEET JA – VASTUUT

Puhuttaessa alle kymmenen hengen organisaatiosta on tärkeää miettiä, mitä turvallisuusperiaatteilla ja – vastuilla itse asiassa käytännössä tarkoitetaan. Parhaat käytännöt, malliratkaisut, periaatteiden sisällöt ym. turvallisuushierarkiaan liittyvät asiakokonaisuudet on lähes poikkeuksetta rakennettu suuriin organisaatioihin sopiviksi. Turvallisuusvastuut ovat itse asiassa juridisessa mielessä suoraan yhteydessä henkilöiden toimenkuviin. Kaikesta turvallisuudesta vastaa pienyrityksessä siten aina toimitusjohtaja. Toimitusjohtaja on käytännössä hyvin usein myös turvallisuusjohtaja, henkilöstöjohtaja ja työsuojelupäällikkö.

Turvallisuusperiaatteet ja niistä johdetut turvallisuusohjeet varmistavat sen, että jokainen pienyrityksessä työskentelevä toimii turvallisuusasioissa oikein. Minimivaatimuksena on jokaisella oltava lain noudattaminen. Turvallisuusperiaatteet sisältyvät tämän tutkielman kohdeorganisaatiossa toimintaprosessien kuvauksiin. Niissä kuvataan esimerkiksi tietosuojamateriaalin hävitys, maksuliikenteen turvallisuuskäytännöt, henkilöstön toiminta normaaleissa turvallisuusrutiineissa (esimerkiksi rikosilmoitinjärjestelmän ja porttipuhelimen käyttö) sekä ulkopuolisten yhteistyö-

kumppaneiden kanssa huomioitavat turvallisuuskäytännöt. Turvallisuusperiaatteet voidaan hyväksyttää hallituksella, mikäli se organisaation toiminnan kannalta on relevanttia. Kohdeorganisaatiossa hallitus on hyväksynyt ne keskeiset turvallisuusperiaatteet, jotka on sisällytetty hyvään hallintotapaan.

Toiminnan turvallisuusperiaatteet on dokumentoitu seuraavista näkökulmista:

- toiminnan jatkuvuussuunnittelu
- varastointi, arkistointi, kuljetukset
- maksuliikenteen turvallisuus
- arvo-omaisuuden säilytys
- sopimusriskien hallinta ja sopimusten tietoturvallisuus
- palveluntuottajat
- vakuutuspolitiikka

Näistä on erityisesti kiinnitettävä huomiota palveluntuottajien kanssa noudatettaviin turvallisuusperiaatteisiin, sillä toimintojen ulkoistamisesta aiheutuviin riskeihin varautuminen on astetta haastavampaa verrattuna siihen, että toiminto pyörisi osana omaa organisaatiota. Tässä on yleisimpiä esimerkkejä pienyrityksissä ulkoistettavista toiminnoista:

- vartiointi
- siivous
- jätehuolto
- markkinointi ja mainonta
- atk-tukipalvelut; ohjelmointi, sivujen ylläpito, laitehankinnat ja huoltosopimukset
- puhelinjärjestelmät ja niihin liittyvät huolto- ja palvelusopimukset
- kiinteistöhuolto
- arkistointi
- sijoitustoiminta

Edellä mainittu esimerkkiluettelo antaa kuvan siitä, kuinka haavoittuva pienyrityksen toiminta on, mikäli palveluntuottajien omat riskienhallintaprosessit eivät ole kunnossa. Palveluntuottajilta on pyydettävä selvitys siitä, miten ne varmistavat palvelutoiminnan jatkumisen esimerkiksi sairastumisten, tapaturmien ja vastaavien tilanteiden varalta. Sopimuksissa on vaadittava palveluluopaus ja sanktiot, jos lupausta ei pystytä pitämään. Ulkopuolisten palveluntuottajien osalta on mietittävä kulkuoikeudet yrityksen omissa toimitiloissa. Tähän liittyvät keskeisenä ainakin avainhallinta, työtilojen lukitseminen, papereiden säilytys ja tietosuojamateriaalin tuhoamiskäytännöt. Riippumatta siitä, mitä sopimuksissa määritellään osapuolten turvallisuusvastuista, kannattaa muistaa, että kaikkiin ulkoistettuihin palveluihin tai kahdenvälisiin sopimuksiin liittyy aina riski aineiston häviämisestä, joutumisesta väärin käsiin tai tuhoutumisesta. On myös muistettava, että sopimuskumppaneilla on periaatteessa samat riskit turvallisuuden ja toiminnan jatkuvuuden kannalta kuin omallakin organisaatiolla.

Työturvallisuusperiaatteet voivat sisältää esimerkiksi seuraavat osa-alueet:

- työvälineiden turvallisuus
- väkivallan kohtaaminen työssä
- yksintyöskentelyn turvallisuus (yhteydenpitomahdollisuudet)
- työterveyshuolto
- kiinteistön muiden toimijoiden aiheuttamat riskit (yhteisen työpaikan turvallisuus)
- matkustusturvallisuus

Tietoturvallisuusperiaatteisiin kuuluvia seikkoja voivat olla seuraavat:

- salassapitosopimuskäytäntö
- yksityisyyden suoja työelämässä – pelisäännöt soveltamiseksi

- yksityisyyden suoja sähköisessä viestinnässä – pelisäännöt soveltamiseksi
- tietotekninen turvallisuus: tietoliikenne, tietotekniikka, mikroelektroniikka
- palomuurin toteutus, virustorjunta, haittaohjelmien torjunta, roskapostin käsittely
- tiedonsiirron suojaus: puhelin, faksi, mobiililaitteet
- laitteistoturvallisuus
- ohjelmistoturvallisuus
- varmuuskopioinnin periaatteet
- tietojen fyysinen turvallisuus (lukitukset, käyttöoikeudet, jne.)
- tietojenkäsittelyn ulkopuoliset palveluntuottajat
- henkilöstön henkilö-, palkka- ym. salassa pidettävät tiedot
- tietoturvallisuusperiaatteet sopimuksissa

Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuusperiaatteet:

- avainhallinta, lukitukset
- ulko-ovet, sisäpiha, portit, ovet, valaistus
- rakenteellinen murtosuojaus
- paloturvakaapit, kassakaapit
- kiinteistön turvallisuustekniikka (kamera/videovalvontalaitteiden toimintaperiaate, kulunvalvonta, porttipuhelin)
- pysäköintitilojen turvallisuus (kameravalvonta, ajo-oikeudet)

Pelastus- ja suojelutoiminnan periaatteet:

- pelastussuunnitelma, kiinteistön teknillinen turvallisuustaso
- alkusammutuskoulutus
- ensiapukoulutus
- oikea toiminta poistumistilanteessa (harjoitukset)
- kiinteistön turvamerkinnot ja turvavalistus
- käsisammuttimien ym. palokaluston huolto
- vartiointi ja kulunvalvonta
- toiminta kaasu- ja säteilyonnettomuuksissa

Henkilöturvallisuusperiaatteet:

- asiakkaiden ja vieraiden turvallisuus omissa toimitiloissa
- oman henkilöstön turvallisuus
- tavoitettavuus- ja hälytysjärjestelmät
- varahenkilöjärjestelmät
- turvallisuusselvitykset, huometestit

Ympäristöturvallisuusperiaatteet:

- jätehuolto, jätteiden lajittelu
- käytöstä poistetut puhelimet ja tietokoneet

9. TURVALLISUUSOHJEET HENKILÖSTÖLLE

Turvallisuusohjeet laaditaan riskien arvioinnin ja havaittujen vaaratilanteiden pohjalta. Näiden ohjeiden sisältöä ei turvallisuussyistä sisällytetä tutkielmaan. Esimerkkeinä turvallisuusohjeista voidaan mainita matkustusturvallisuusohjeet: Ne kannattaa tehdä erikseen koti- ja ulkomaan matkoille. Ulkomaan matkustusturvallisuusohjeessa on esimerkiksi muistutettava seuraavien riskien hallinnasta:

- kohdemaan yleinen turvallisuustilanne ja – riskit
- hotellipalot

- omaisuuden turva
- matkustusasiakirjojen säilytys
- toiminta onnettomuustilanteessa tai sairastapauksessa
- liikenneturvallisuus
- rikollisuus
- matkavakuutukset
- kulttuurit ja uskonnot

Vastaavasti esimerkkinä yksintyöskentelystä toimistossa kannattaa ohjeistaa, miten menetellään silloin, kun ovikello soi ”virka-ajan” jälkeen. Tietoturvallisuudessa hyvä ohje on esimerkiksi se, että kaikki valkoinen paperi on laitettava silppuriin.

10. YHTEENVETO JA POHDINTA

Tässä työssä esitetyn riskien arvioinnin tulosten osalta on pienyrityksessä erityisesti mietittävä raportoinnin tehokkuutta. Hallituksessa ei useinkaan ole turvallisuusalan ammattilaisia, joten koko riskien arvioinnin tulosten raportointi mind map -muodossa tai Excel-taulukoinen ei ole järkevää. Oman kokemukseni mukaan yksi toimiva tapa on informoida hallitusta vain niistä riskeistä, jotka on todettu kohtalaisiksi tai suuriksi sekä toimenpide-ehdotukset sellaisessa muodossa, että hallituksen on helppo ne hyväksyä.

Pienen työpaikan turvallisuuteen vaikuttaa yleisesti toimiala ja verkoston muiden toimijoiden toimintamallit turvallisuudessa. Yritysturvallisuuden periaatteiden toteuttaminen tukee pienellä työpaikalla varsin hyvin toiminnan häiriöttömyyttä. Näiden periaatteiden noudattamisesta ja soveltamisesta on itse asiassa lähes automaattisesti seurauksena myös lakien ja määräysten vaatimusten toteutuminen.

Pienellä työpaikalla johdon esimerkillä on selvästi suurempi merkitys turvallisuuskäytäntöihin kuin suurella työpaikalla. Koko henkilöstö näkee välittömästi, mikäli johto toimii vastoin sovitun turvallisuusperiaatteita ja -ohjeita. Puutteet turvallisuudessa myös konkretisoituvat selvemmin ja rajummin pienellä työpaikalla kuin suurella.

Turvallisuuden kannalta oleellista on se, että pienellä työpaikalla myös yhteistyökumppanit ovat usein pieniä. Suuret toimijat suosivat helpommin suuria kumppaneita, joilla on myös omaa turvallisuusosaamista. Pienen organisaation kumppanuussopimukset jäävät helposti vain suullisiksi, jolloin osapuolten turvallisuusvastuitakaan ei tule määritellyksi. Asia korjautuu vain osittain kirjallisilla sopimuksilla, joissa turvallisuusseikat on käyty läpi ja vastuutettu. Kun pientyöpaikka käyttää yhteistyökumppaneina usein itsenäisiä ammatinharjoittajia, freelancereita ja toiminimiä, on huomattava, että näillä ei turvallisuusosaamista käytännössä ole. Siksi pienen yrityksen on erittäin haasteellista toimia isossa verkottuneessa liiketoimintaympäristössä siten, että turvallisuusasiat tulevat huomioiduiksi. Omaa turvallisuusosaamista vaaditaan, koska kumppaneilla ei sitä ole. Tämä asettaa suuret vaatimukset turvallisuuden kytkemiseksi luontevaksi osaksi pienen organisaation toimintaa siten, että toiminnan jatkuvuus pystytään turvaamaan niin normaali- kuin poikkeusolosuhteissakin.

Pienelle työpaikalle soveltuva turvallisuusjohtamismalli muodostuu kolmesta osasta; riskien arviointi, turvallisuusperiaatteet ja – vastuut sekä turvallisuusohjeet henkilöstölle. Näiden rinnalle kannattaa luoda menetelmä, jolla voidaan tarkistaa mallin toimivuus sopivin väliajoin. Pienen organisaation ei ole mielekää rakentaa kovin raskasta turvallisuusohjeiden ja – dokumenttien viidakkoa. Tässä kuvatussa case -tapauksessa on suurin osa turvallisuusasioista ja – ohjeista integroitu prosessikuvauksiin, prosessien sisäistä valvontaa koskevaan hallinto-ohjeeseen sekä

ohjeeseen hyvästä hallintotavasta. Henkilöstölle tarkoitettuihin erillisiin turvallisuusohjeisiin kannattaa sisällyttää vain ne keskeiset turvallisuusseikat, jotka eivät tule ilmi muussa dokumentaatiossa. Tällaisia voivat olla esimerkiksi toiminta tulipalossa, evakointitilanteessa, sairauskoh-
tauksessa tai liikenneonnettomuudessa.

Pienen organisaation etuna suureen verrattuna on, että sen on helpompi käytännössä toteuttaa ajatus siitä, että turvallisuus on osa yrityksen päivittäistä ja normaalia toimintaa. Riskienhallinta pienellä työpaikalla on parhaimmillaan kiinteä osa oppivan organisaation toiminnan kehittämistä.

11. LÄHTEET

Kohdeyrityksen työyhteisön riskien arviointi 2005–2006
Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n yritysturvallisuustoimiston materiaali
Pk-rh – sivusto www.pk-rh.fi
Aalto-yliopiston 10. Turvallisuusjohdon koulutusohjelman aineisto soveltuvien osien