



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Haavoittuvuusanalyysityökalu golfseuraympäristöön

Kotilahti, Jyri

2011 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Haavoittuvuusanalyysityökalu golfseuraympäristöön

Jyri Kotilahti
Turvallisuusalan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syyskuu, 2011

Jyri Kotilahti

Haavoittuvuusanalyysityökalu golfseuraympäristöön

Vuosi 2011

Sivumäärä 36

Riskienhallinnan tarkoituksena on turvata liiketoiminnan kannattavuus ja kilpailukyky sekä työntekijöiden hyvinvointi. Riskienhallinnan yrityksessä voi aloittaa monella tavalla. Yksi kätevimmistä on PK-yrityksen haavoittuvuusanalyysi. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten PK-yrityksen haavoittuvuusanalyysi soveltuu käytettäväksi golfseuraympäristössä ja myös saattaa näin alulle kohdeyrityksen turvallisuuskulttuurin luominen.

Opinnäytetyön raportissa kerron lyhyesti mitä on riskinhallinta ja mikä on PK-yrityksen haavoittuvuusanalyysi. Esittelen myös kohdeyrityksen ja kuvaan, miten haavoittuvuusanalyysi yrityksessä suoritettiin ja mitä tuloksia saatiin.

Yrityksessä oli aiemmin käyty työturvallisuuskoulutuksessa, joten turvallisuusajattelu oli jo laitettu alulle yrityksessä. Analyysiä varten muokkasin PK-yrityksen haavoittuvuusanalyysiä paremmin sopivaksi golfseuraympäristöön. Itse työskentely sujui melko pitkälti PK-yrityksen haavoittuvuusanalyysin ohjeistuksen mukaisesti. Aluksi kerroin analyysiryhmälle riskienhallinnasta ja sen merkityksestä ja sitten siirryimme tunnistamaan ja arvioimaan riskejä. Analyysin tulosten pohjalta tein yritykselle kehitysehdotuksia ja he panevat itse ne täytäntöön.

Kohdeyrityksessä suoritettuna analyysin perusteella työkalua voi pitää onnistuneena. Riskejä saatiin selville ja työkalu todettiin soveltuvaksi golfseuroihin varsin hyvin.

Jyri Kotilahti

Vulnerability analysis tool for golf & country clubs

Year	2011	Pages	36
------	------	-------	----

The purpose of risk management is to secure the profitability and competitiveness of the company as well as the wellbeing of the employees. There are several ways to start managing risks at a company. One useful way is the vulnerability analysis for small and medium enterprises. The purpose of this thesis was to study how the vulnerability analysis for SMEs would work in a golf business environment and also to start risk management in the target company.

The thesis report will briefly explain the concepts of risk management and vulnerability analysis for SMEs. Also, the target company will be introduced, the conduction of the vulnerability analysis in the company will be described, and the results will be presented.

The employees of the target company had already had some security training and thus their minds were already set on a security and safety way-of-thinking. For the analysis, the vulnerability analysis for SMEs was modified to better fit the golf & country club environment. The analysis was conducted largely according to the guidelines of the vulnerability analysis for SMEs. It was started by giving the employees some information about risk management and why it is important and after that the process of identifying and evaluating risks was started. Based on the results of the analysis suggestions were made on how to plan for these risks and to implement these plans.

Based on the analysis in the target company the tool can be regarded as quite successful. Several risks were found and the tool seemed to work well in a golf environment.

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Riskienhallinta - mitä se on?	7
3	Haavoittuvuusanalyysityökalu golfseuraympäristöön	10
3.1	PK-yrityksen haavoittuvuusanalyysi.....	11
3.2	Golfseura	11
4	Haavoittuvuusanalyysin vaiheet	12
4.1	Riskien tunnistaminen	12
4.1.1	Henkilöt	12
4.1.2	Toimintaedellytykset	13
4.1.3	Omaisuus ja keskeytykset.....	13
4.1.4	Toiminnan organisointi	14
4.1.5	Sidosryhmät	14
4.2	Riskien arviointi	15
4.2.1	Syyt	15
4.2.2	Seuraukset	15
4.2.3	Arviointi	15
4.3	Riskien hallinta: kehittämistoimenpiteet	15
5	Case: Lakeside Golf & Country Club	16
5.1	Haavoittuvuusanalyysityökalu käytännössä.....	16
5.2	Suoritettujen analyysien arviointi	16
5.3	Kehitysehdotukset golfseuralle	17
6	Johtopäätökset	19
6.1	Haavoittuvuusanalyysityökalun arviointi	19
6.2	Työn kulku	20
6.3	Työn arviointi	20
	Lähteet	21
	Taulukot	22
	Liitteet.....	23
	Liite 1: Golf-HAAVA-PowerPoint.....	24
	Liite 2: Koontilomakkeet	30
	Liite 3: Koontilomakepohja	36

Golf on Suomessa alati kasvava harrastusmuoto. Laji on vähitellen päässyt leimastaan, jonka mukaan se olisi vain rikkaiden, yläluokkaisten snobien harrastus, jota harrastavat vain ylipainoiset liikemiehet. Tässä on auttanut esimerkiksi monien urheilutähtien lajin harrastaminen ja sen puolesta puhuminen. Tällä hetkellä golfia voi sanoakin melko trendikkääksi lajiksi.

Suomen Golfliiton verkkopalvelun mukaan Suomen Golfliitto ry on ollut olemassa vuodesta 1957 ja siihen kuuluu nykyään 128 seuraa. Seuroilla on yhteensä noin 137 300 jäsentä. Kenttiä on nykyään 126, kun vuonna 1985 niitä oli vain 26 kappaletta ja harrastajia vain 6 700. Lajin suosio on siis ollut räjähdysmäisessä kasvussa ja senkin vuoksi on aiheellista huolehtia alati kasvavan lajin turvallisuudesta.

Opinnäytetyönä teen golfkentille soveltuvan haavoittuvuusanalyysityökalun. Työkalu pohjautuu pienten ja keskisuurten yritysten haavoittuvuusanalyysiin, PK-HAAVAan. Aluksi esittelen riskienhallinnan teoriaa: Mitä riskienhallinnalla tarkoitetaan? Miksi sitä pitäisi tehdä? Tämän jälkeen esittelen PK-HAAVAa ja pohdin, mikä on golfseuralle oleellista tietoa ja pitääkö PK-HAAVAN perusohjeita jotenkin muuttaa tai täsmentää. Teen työkalun PowerPoint-muotoon. Muokkaan PK-HAAVAN paremmin golfseuraympäristöön sopivaksi mm. muotoilemalla esimerkiksi uudestaan. Lopuksi työkalua testataan yhdellä golfkentällä, jonka jälkeen työkaluun tehdään vielä tarvittavat muutokset.

Useimmat golfkentät täyttävät PK-yrityksen tunnusmerkit, koska Tilastokeskuksen määritelmän mukaan pienet ja keskisuuret yritykset (PK-yritykset) ovat yrityksiä, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa (40 miljoonaa euroa ennen vuotta 2003) tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa (27 miljoonaa euroa ennen vuotta 2003) euroa ja jotka täyttävät määritelmän riippumattomuudesta. Riippumattomia yrityksiä ovat ne yritykset, joiden pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa tilanteen mukaan joko PK-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää. (Tilastokeskus - Käsitteet ja määritelmät - PK-yritys).

PK-HAAVA puolestaan on järjestelmällinen apuväline PK-yrityksen toimintaan liittyvien riskien tunnistamiseen ja arviointiin sekä kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun ja sillä saadaan nopeasti karkea kokonaiskuva yrityksen haavoittuvuudesta eli yrityksen toiminnan jatkuvuuteen liittyvistä uhista. (VTT: PK-RH Pk-yrityksen riskienhallinta).

Tämän vuoksi halusin lähteä kehittämään PK-yrityksen haavoittuvuusanalyysiä golfkentille sopivaan muotoon. Halusin myös valita mukaan kohdeyrityksen, jossa työkalua voitiin testata

käytännössä. Lisäksi sain alan ammattilaisilta osviittaa siitä, mikä työkalussa oli hyvää ja mikä huonoa.

Työkalu tulee lopulta olemaan PowerPoint-esitys, jonka avulla golfseura voi analysoida omia haavoittuvuuksiaan. Lisäksi apuna voidaan käyttää koontilomakkeita riskien muistiinpanoja varten sekä PK-HAAVAN työkirjasta. Ulkopuolinen asiantuntija on hyödyksi etenkin ensimmäisessä istunnossa, mutta analyysi voidaan tämän jälkeen helposti vetää läpi myös työpaikan väen kesken. Esimerkiksi jatkoistunnoissa apuna voidaan käyttää työkalua, mutta ulkopuolisen asiantuntijan apu ei ole välttämätöntä.

2 Riskienhallinta - mitä se on?

Jotta voitaisiin ymmärtää, mitä on riskienhallinta, katsotaan ensin, mitä riskit ovat.

SFS-ISO 31000 -standardin (2011) mukaan riski on epävarmuuden vaikutus tavoitteisiin.

Työssä riskillä tarkoitetaan vahingon vaaraa, siis mahdollisuutta, että tapahtuu vahinko, joka vahingoittaa yrityksen, tässä tapauksessa golfseuran, omaisuutta tai toimintaa ja jonka todennäköisyys on suurempi kuin nolla eli se voi tapahtua ja jonka todennäköisyys on alle 1 eli se ei välttämättä tapahdu.

Teoksessaan Yrityksen riskinhallinta Kai-Erik Berg määrittelee riskin olevan ”riskitekijöiden toteutumisen seurauksiin liittyvä todennäköisyysjakauma” tai ”ei-toivotun tapahtuman esiintymistodennäköisyys”. (Berg 1994, 21)

Juvonen, Korhonen, Ojala, Salonen & Vuori (2005, 7) määrittelevät riskin seuraavasti: ”Yleiskielessä sanalla riski tarkoitetaan vaaraa tai uhkaa. Riski sisältää ajatuksen siitä, että jotain epäedullista voi tapahtua henkilölle itselleen, jollekulle toiselle henkilölle tai jollekin omaisuudelle.” Heidän mukaansa riskiin liittyy yleensä kolme tekijää, jotka ovat tapahtumaan liittyvä epävarmuus, odotukset sekä tapahtuman laajuus ja vakavuus. Huomioitavaa on, että tapahtumaan tulee liittyä epävarmuutta, muutoin kyseessä ei voi olla riski. Toisin sanoen jos tiedetään, että jotain tulee tapahtumaan, ei kyseessä ole riski, vaikka kyseessä olisikin haitallinen tapahtuma. Näin ollen, sen lisäksi, että riskin todennäköisyyden tulee olla suurempi kuin nolla, tulee riskin todennäköisyyden olla myös alle yksi.

Riskiin liittyy aina myös odotuksia, eli riski ja sen toteutuminen koetaan tietyllä tavalla. Riskin laajuus ja merkityksellisyys yhdessä kertovat, kuinka vakavasta riskistä on kyse. (Juvonen ym. 2005, 8)

Jotta riskejä voitaisiin jotenkin vertailla keskenään, on kehitetty riskitulo. Riskitulossa riski määritellään ei-toivotun tapahtuman esiintymistodennäköisyyden ja ei-toivotun tapahtuman kustannusten tuloksi. Riskitulon avulla saadaan lukuarvo, joka esittää riskin suuruutta todennäköisyyden funktiona. Tämän perusteella voidaan asettaa riskit tärkeysjärjestykseen. Korkeimman arvon saavat riskit ovat tärkeimpiä käsiteltäviä, sillä niiden seuraukset ovat vakavimmat. (Berg 1994, 21)

Riskiarvon mukaan riski saadaan kertomalla sen todennäköisyys ja vakavuus keskenään. Juvonen ym. esittelevät teoksessaan sivulla 10 myös kehittyneemmän riskiarvon. Kehittyneempi riskiarvo saadaan korottamalla riskin vakavuus toiseen potenssiin. Tämä korostaa vakavien riskien riskiarvoa, nostaten ne esimerkiksi käsittelyssä etusijalle. (Juvonen ym. 2005, 10)

Kun riskiarvo on alle 10, on kyseessä merkityksetön riski. Riskiarvon ollessa 10-20, on kyseessä kohtalainen riski ja yli 20 riskiarvon saavat riskit ovat merkittäviä riskejä.

Vahinkoriskiin/omaisuusriskiin ei liity voiton mahdollisuutta, kun taas liiketoimintariskiin sellainen sisältyy. Tässä työssä ei käsitellä liiketoimintariskejä.

Vahinkoriskien ottamiseen ei liity voiton mahdollisuutta ja niiden toteutuminen tietää yritykselle menetyksiä (Berg 1994, 26).

Sivulla 21 Kai-Erik Berg esittelee riskin määritelmiksi seuraavia:

”Riski on riskitekijöiden toteutumisen seurauksiin liittyvä todennäköisyysjakauma.”

”Toisen määritelmän mukaan riski on ei-toivotun tapahtuman esiintymistodennäköisyys.”

Joskus riskillä voidaan tarkoittaa myös riskituloa:

$$R = |\text{ei-toivotun tapahtuman esiintymistodennäköisyys}| * |\text{ei-toivotun tapahtuman kustannukset}|$$

”Riskitulon perusteella riskit voidaan asettaa tärkeysjärjestykseen.

Kustannukset riskitulon kaavassa voidaan jakaa kolmeen osaan:

- henkilövahingot (H)
- materiaalivahingot (M)
- keskeytysvahingot (K)

”Lyhyesti sanottuna riski on vahinkotapahtuman uhka. Vahinkotapahtuma taas on tapahtuma, joka johtaa vahinkoon ja vahinko on menetys, josta aiheutuu haittaa.”

Riskit voidaan myös ryhmitellä lukuisilla eri tavoilla. Tässä työssä käytetään Pk-RH -hankkeen työkalujen jaottelua:

- henkilöriskit
- omaisuus- ja keskeytysriskit

- toimintaedellytysriskit
- sidosryhmäriskit
- toiminnan organisoinnin riskit

Kyseisessä määrittelyssä kuudentena osana ovat talousriskit, joita ei kuitenkaan työssä käsitellä.

SFS-ISO 31000 -standardin (2011) mukaan riskienhallinta puolestaan on koordinoitua toimintaa, jolla organisaatiota johdetaan ja ohjataan riskien osalta. Se on siis ei-toivottujen tapahtumien hallintaa ja niihin varautumista. Se on oleellinen osa yrityksen erilaisten voimavarojen turvaamisen kannalta. Riskienhallinnan keinoin pyritään varmistamaan yrityksen kannattavuus, kilpailukyky, toiminnan jatkuvuus sekä henkilöstön hyvinvointi. Riskienhallinta alkaa riskien tunnistamisella. Kuten Vuori, Suominen & Lepistö (1999-2000, 8) toteavat, tunnistamattomia riskejä ei voi hallita. Riskien tunnistaminen auttaa varautumaan niihin, jolloin ikäviä yllätyksiä ei pääse syntymään, vaan mahdollisimman moniin tilanteisiin on jo valmiiksi olemassa ratkaisu ja toimenpiteet ovat tiedossa. Virolainen, Nissilä & Tiihonen (1999-2000, 3) toteavat riskienhallinnalla pyrittävän yrityksen kannattavuuden, kilpailukykyyn ja toiminnan jatkuvuuden sekä henkilöstön hyvinvoinnin turvaamiseen.

Juvonen ym.(2005, 18) määrittelevät riskienhallinnan seuraavasti: ”Riskienhallinta on sellaisten riskejä koskevien päätösten tekemistä ja toimeenpanoa, jotka perustuvat riskien arvioimiseen ja laskemiseen.” Riskienhallinta on siis riskien tunnistamista ja arvioimista, päätösten tekemistä ja päätösten toimeenpanoa.

Huomionarvoista on myös se, että käsite on riskienhallinta, ei riskien välttäminen. Tavoitteena ei siis ole poistaa kaikkia riskejä kokonaan, koska yleensä tämä tarkoittaa koko toiminnon poistamista. Riskienhallinnan tavoitteita ovat siis katastrofien välttäminen ja siten toiminnan jatkuvuuden varmistaminen sekä riskikustannusten optimointi.

Toisen määritelmän mukaan ”Riskienhallinta on kokonaisnäkemys olemassa olevista vaaroista ja järjestelmällinen tutkimus siitä, miten niistä aiheutuvat menetykset voidaan minimoida, sekä tähän tutkimukseen perustuva edullisimpien hallintakeinojen valitseminen ja toteuttaminen.” (Berg 1994, s. 43)

Riskienhallintakeinoja ovat Bergin (1994, 125) mukaan:

- välttäminen
- siirtäminen
- pienentäminen
 - o jakaminen
 - o vahingontorjunta

- vakuuttaminen
- riskin ottaminen
 - o omalla vastuulla pitäminen
 - o kytkösyhtiö
- varautuminen

Huomioitavaa on, että vaikka Berg listaa riskin välttämisen yhdeksi riskinhallintakeinoksi, ei se ole suinkaan ainoa keino. Riskin välttäminen tarkoittaa yleensä, kuten jo edellä todettiin, koko toiminnon poistamista. Niinpä kaikkien riskien välttäminen merkitsisi yleensä koko yrityksen toiminnan lakkauttamista.

Riskejä arvioitaessa käytetään apuna taulukkoa 1. Mitä korkeammaksi riskin numero määritellään, sitä tärkeämpää siihen puuttuminen on. Myös sanallista arviointia voidaan käyttää.

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

Taulukko 1: Riskien arviointi

3 Haavoittuvuusanalyysityökalu golfseuraympäristöön

Työn tarkoituksena on siis luoda PK-yrityksen haavoittuvuusanalyysin pohjalta haavoittuvuusanalyysityökalu, joka soveltuu golfseuraympäristöön. Tarkoituksena on muokata analyysiä yksinkertaisempaan ja paremmin kyseiseen ympäristöön soveltuvaan suuntaan. Tavoitteena on myös, että ensimmäisen istunnon tai ensimmäisten istuntojen jälkeen golfseurassa voidaan tehdä jatkoistuntoja myös ilman ulkopuolista asiantuntijaa ja jatkaa näin golfseuran riskinhallintaa.

3.1 PK-yrityksen haavoittuvuusanalyysi

PK-yrityksen haavoittuvuusanalyysi on kätevä apuväline PK-yrityksen riskien tunnistamiseen ja niihin puuttumiseen. PK-HAAVAn tekeminen on melko nopeaa, jolloin riskeihin päästään puuttumaan myös tarvittavan pikaisesti. Usein yrityksessä tarvitaan riskienhallintaan vain jokin alkusysäys, kuten päätös haavoittuvuusanalyysin tekemisestä, jotta epäkohdat tulevat lopulta hoidettua kuntoon. Kun riskienhallinta otetaan osaksi yrityksen toimintaa, siitä tulee nopeasti luonteva palikka yrityksen kokonaisuuteen. PK-HAAVA sisältää kolme vaihetta, jotka ovat riskien tunnistaminen, riskien arviointi ja priorisointi sekä kehittämistoimenpiteiden suunnittelu, toteutus ja seuranta (Virolainen, Nissilä & Tiihonen 1996-1998, 4)

PK-HAAVAssa käytetään riskikarttaa, joka jakaa yrityksen toiminnan kuuteen osa-alueeseen, jotka jakautuvat jälleen useisiin alaluokkiin. Näihin liittyviä uhkia käsitellään analyysissa esimerkein. Kaikkia mahdollisia yrityksen riskejä ei siis listoilta löydy sellaisenaan, vaan näillä esimerkeillä on vain tarkoitus herätellä ideoita, joiden avulla saadaan selvitettyä yrityksen sisällä yrityksen omaan toimintaan liittyvät riskit. Erityisesti golfseuroja varten olen keksinyt useimpiin kohtiin paremmin sopivia esimerkkejä.

Haavoittuvuusanalyysin tekeminen on tehokkainta ryhmätyönä, jonka vetäjänä on ulkopuolinen asiantuntija tai analyysin tekoon perehtynyt henkilö kyseisestä yrityksestä. Golfkentällä ei yleensä työskentele älyttömän suurta henkilömäärää, joten mikäli analyysistä halutaan kaikki osa-alueet kattava, voivat analyysin tekoon osallistua kaikki työntekijät, tai ainakin yksi henkilö jokaiselta merkittävältä osa-alueelta (esimerkiksi caddiemaster, kentänhoitajia, tietojärjestelmävastaavia jne.).

Tässä opinnäytetyössä olen rajannut käsittelyn kattamaan mainituista kuudesta osa-alueesta viisi, jättäen pois yrityksen talousriskit. Käsittelen kuitenkin omaisuusriskit ja niihin liittyvät asiat.

3.2 Golfseura

Tässä työssä tarkoitetaan golfseuralla yritystä, joka omistaa golfseuratoiminnan, golfkentän ja siihen liittyvät oheistavarat. Golfseuraan kuuluvat yleensä kerhorakennus ("klubitalo"), yksi tai useampia 9- tai 18-reikäisiä golfkenttiä sekä kentän hoitoon tarvittavia koneita ja laitteita. Useimmiten kerhotalolla toimii myös niin sanottu pro shop, josta voi ostaa ja vuokrata lajiin liittyviä välineitä, kuten mailoja, hanskoja ja palloja. Yrityksellä on tietysti myös työntekijöitä, kuten caddiemaster ja kentän kunnosta huolehtivat henkilöt.

4 Haavoittuvuusanalyysin vaiheet

Haavoittuvuusanalyysi jakautuu kolmeen osaan. Esittelen tässä analyysin vaiheet ja kerron PK-HAAVA:n vaiheista hieman tarkemmin. Pohdin myös erityisesti, mitä kukin osa-alue golf-seuraympäristössä tarkoittaa.

4.1 Riskien tunnistaminen

Kuten aiemmin todettiin, ensiksi tulee tunnistaa riskit, jotta niihin voitaisiin varautua. Jos riskin olemassaoloa ei ole havaittu, ei siihen voida myöskään varautua. PK-HAAVassa riskit on jaettu kuuteen eri osa-alueeseen, joista tässä työssä käsittelen viittä, jättäen pois talousosion. Jokaisesta käsiteltävästä viidestä osa-alueesta on olemassa kuvailulehti tukemaan riskien tunnistamista. Kaikkia mahdollisia riskejä ei ole tietenkään listattu näissä esimerkeissä, vaan niiden tarkoituksena on herätellä ajatuksia ja saada analyysiryhmä heittelemään ajatuksia.

SFS-ISO 31000 -standardissa (2011) riskien tunnistaminen määritellään riskien havaitsemisen ja kuvaamisen prosessiksi.

4.1.1 Henkilöt

Tässä vaiheessa käsitellään yrityksen henkilökuntaan liittyvät riskit, kuten työssä jaksaminen, terveys jne. Apuna käytetään Golf-HAAVA-PowerPoint-esitystä ja tarvittaessa pk-yrityksen henkilöriskit -työkorttia.

Ihmiset ovat yrityksen tärkein voimavara. Vaikka kukaan ei olekaan korvaamaton - tai ei ainaakaan saisi olla - on henkilöstön tietojen, taitojen ja työkyvyn ylläpito erittäin tärkeää. Monesti yrityksissä kuitenkin on henkilöitä, joiden tietotaitoa ei ole kellään muulla. Esimerkiksi tällaisen henkilön vakava sairastuminen tai kuolemantapaus saattaa johtaa suuriin vaikeuksiin. Tietääkö kukaan muu esimerkiksi tietokonejärjestelmien salasanoja ja muita käytäntöjä?

Tavallisesti golfseurassa toimivat ainakin caddiemaster; pro, joka vastaa mm. opetustoiminnasta; kentänhoitajia sekä keittiöhenkilökuntaa. Kaikkien sairastumisen varalta olisi hyvä olla varahenkilö. Lisäksi irtisanoutumisen tai irtisanomisen jälkeen olisi syytä olla selvillä, mistä korvaajaa aletaan hakea. Jos joku esimerkiksi sairastuu vakavasti, pitääkö kenttä sulkea joskin aikaa? Kuinka pitkän kiinniolon kentän talous kestää? Myös henkilökemiat ovat tärkeässä osassa, sillä huono työilmapiiri heijastuu helposti asiakaspalvelutehtävissä negatiivisella tavalla.

Henkilökunnan tulee tietysti olla myös pätevää ja osata esimerkiksi käyttää työvälineitään tehokkaasti. Kouluttaminen ja kertaaminen on tärkeää.

Golfkentällä tapaturmia voivat aiheuttaa esimerkiksi työkoneet, huono kenttäsuunnittelu tai varomaton pelaaminen. Lisäksi esimerkiksi klubitalon keittiössä olevat laitteet ja kuumat taset sekä esineet saattavat olla vaarallisia, mikäli niitä käytetään väärin.

4.1.2 Toimintaedellytykset

Golfkerhon toiminnan tarkastelussa tulee huomioida aine- ja energiavirrat, koneet ja laitteet, ohjaus-, käyttö- ja kunnossapitotoimenpiteet sekä toimitilat.

Aine- ja energiavirrat golfkentällä ovat esimerkiksi kerhotalolla myytävät välineet, ruoat ja juomat sekä esimerkiksi vesi ja sähkö. Golfkerhon koneita ovat muun muassa ruohonleikkurit, golfautot, tietokoneet ja kastelulaitteet. Golfyrityksen tärkein ja monesti ainoa varsinainen toimitila on kerhorakennus.

Koneiden toimivuus golfkentällä on ehdottoman tärkeää. Nurmikkoa pitää leikata ja kastella jatkuvasti. Huonokuntoiselle kentälle asiakkaiden päästäminen voi olla haitaksi kentälle ja siten myös liiketoiminnalle. Asiakkaat tuskin haluavat palata pelaamaan kentälle, joka on ollut surkeassa kunnossa edellisellä pelikerralla.

Golfkentälle ei saa päästää pelaajia esimerkiksi silloin, jos kenttä on jäässä. Tämä on huomioitava niin keväisin kuin syksyisin. Yöpakkasten jälkeen on arvioitava, moneltako pelaajia voi aamulla kentälle päästää. Caddiemaster voi neuvotella kenttämestarin kanssa asiasta, ja pelaajille luvan antaa viime kädessä juuri caddiemaster. Myös kentän ollessa erittäin kuiva, on pelaajille syytä painottaa, että esimerkiksi lyöntijälkien ja pallon alastulojälkien välitön paikkaaminen on äärimmäisen tärkeää, sillä kuivat ruohotupot eivät juurru uudestaan helposti.

Myös toimitilojen koko on yksi toimintaedellytyksistä. Esimerkiksi 9-reikäinen golfkenttä saattaisi hyötyä laajentamisesta täysimittaiseksi, mutta onko tähän tilaa?

4.1.3 Omaisuus ja keskeytykset

Omaisuus ja keskeytykset -kategorian alle kuuluvat rakennuksiin, koneisiin ja atk-laitteisiin sekä raaka-aineisiin ja tuotevarastoihin kohdistuvat riskit.

Golfseuran keskeistä omaisuutta ovat klubitalo sekä kentänhoitokoneet ja -välineet. Ilman näitä toiminta ei voi jatkua. Huomioon on otettava muun muassa kerhotalon lämmitys-, vesi-, ilmastointi- ja sähköasiat. Näiden tulee olla asianmukaisesti hoidettuja ja esimerkiksi laskujenmaksusta tulee huolehtia. Ruohonleikkureiden ja golfautojen tulee olla esimerkiksi öisin tallissa, jotta ne ovat suojassa sääoloilta ja ilkeiltä. Jos jokin työkoneista hajoaa, mistä varaosat tai korjaaja saadaan?

Esimerkiksi joillain golfkentillä toimitaan niin, että väyläkahvilassa ei ole työntekijää paikalla, vaan asiakkaat ottavat tuotteet itse ja jättävät maksun sovittuun paikkaan. Eräällä golfkentällä tällaisella itsepalveluperiaatteella toimivasta väyläkahvilasta oli varastettu asiakkaiden maksuksi jättämät rahat. Tuolloin ongelma ratkaistiin siirtymällä kahvilipukkeiden käyttöön, joita saa ostaa kerhotalolta ja ne käyvät maksuksi väyläkahvilassa.

Myös tulipalon riski on huomioitava. Onko paloturvallisuusasioista huolehdittu? Onko paikalla joku ympäri vuorokauden? Onko esimerkiksi yöllä syttyvän tulipalon varalle konehallissa automaattinen sammutusjärjestelmä ja meneekö hälytys automaattisesti suoraan paloasemalle?

4.1.4 Toiminnan organisointi

Myös golfseuran toiminnan on oltava organisoitua ja alati kehittyvää. Ammattimaisessa yritystoiminnassa toiminnalle asetettujen vaatimusten on oltava selvillä ja niitä on noudatettava. Lisäksi tulee ymmärtää seuraukset vaatimusten laiminlyömisestä. Huono palvelu tai esimerkiksi kentän huono kunto saattavat karkottaa asiakkaat. Golfpiireissä sana myös leviää melko nopeasti.

Täytyy myös huomioida, että laadukkaan toiminnan vaatimus koskee kaikkia toiminnan tasoja. Alihankkijoitakaan ei sovi unohtaa. Jokainen golfseurassa toimiva työntekijä edustaa golfseuraa, vaikka olisikin esimerkiksi kentänhoitoalan yksityisyrittäjä.

4.1.5 Sidosryhmät

Golfseuran sidosryhmiä ovat asiakkaat, joihin kuuluvat niin vieraspelaajat, jäsenet kuin osakkaatkin. Lisäksi sidosryhmiin kuuluvat esimerkiksi tavarantoimittajat, palveluntuottajat, verottaja, vakuutusyhtiöt, kunta, Suomen Golfliitto ry sekä mahdolliset yhteistyökumppanit ja rahoittajat.

SFS-ISO 31000 -standardin (2011) mukaisesti sidosryhmiin kuuluvat henkilöt tai organisaatiot, jotka voivat vaikuttaa johonkin päätökseen tai toimintoon tai joihin jokin päätös tai toiminto

voi vaikuttaa tai jotka kokevat olevansa jonkin päätöksen tai toiminnon vaikutuksen kohteena ovat sidosryhmiä. Huomionarvoista on, että myös päätöksentekijät voivat olla sidosryhmiä.

4.2 Riskien arviointi

Kun riskit on tunnistettu, seuraa niiden arviointi. Arviointi tehdään, jotta voidaan saada selville, mitkä riskit ovat yrityksessä merkittäviä ja mihin pitää puuttua. Ensin pohditaan riskien syitä, tämän jälkeen mietitään vakavimpia mahdollisia seurauksia ja lopuksi arvioidaan sanallisesti tai numeroin taulukon 1 avulla.

Riskin arviointi on SFS-ISO 31000 -standardin (2011) mukaan kokonaisprosessi, joka kattaa riskien tunnistamisen, riskianalyysin ja riskin merkityksen arvioinnin.

4.2.1 Syyt

Mistä riski johtuu? Jotta riski voitaisiin paremmin kokonaisuudessaan arvioida, täytyy syiden käydä selville. Nämä ovat luultavasti jo käyneetkin osittain ilmi riskejä tunnistettaessa, mutta tässä vaiheessa ne on hyvä vielä kerrata. Riskin syyt kirjataan yhteenvetolomakkeen asianmukaiseen sarakkeeseen.

4.2.2 Seuraukset

Mitä siitä voi seurata? Riskin suuruuteen vaikuttaa myös seurausten vakavuus sekä laajuus. Seurauksia pohdittaessa kannattaa ottaa huomioon kaikkein pahin kuviteltavissa oleva tilanne.

4.2.3 Arviointi

Kuinka vakava riski kokonaisuudessaan on? Tarvitseeko puuttua? Riski arvioidaan sen todennäköisyyden sekä seurausten perusteella. Kätevä asteikko on esitelty aiemmin taulukossa 1.

4.3 Riskien hallinta: kehittämistoimenpiteet

Tässä vaiheessa käydään läpi kaikki ne riskit, jotka on arvioitu todennäköisiksi ja toiminnalle haitallisiksi. Jokaista riskiä varten mietitään tavoitetila sekä suunnitellaan ensimmäiset asian eteen tehtävät toimenpiteet. Sietämättömät sekä merkittävät riskit on syytä hoitaa ensin, joiden jälkeen voidaan siirtyä kohtalaiseksi määriteltyihin riskeihin. Resurssien mukaan voidaan käsitellä myös vähäiset ja merkityksettömät riskit. Tässä vaiheessa voidaan vielä pohtia, onko osa riskeistä jo mahdollisesti hallinnassa.

5 Case: Lakeside Golf & Country Club

Lakeside Golf & Country Club on Pirkanmaalla, Sastamalan Karkussa sijaitseva 36-reikäinen golfkeskus. Kahdesta 18-reikäisestä golfkentästä koostuvan keskuksen Järvenranta-kenttä on valmistunut vuonna 1992 ja vuonna 2005 valmistui Pirunpelto-kenttä. Klubitalolla toimii myös Klubiravintola Bistro.

Golfkeskuksessa toimii useita kentänhoitajia. Osa heistä toimii oman yrityksensä nimissä. Kentänhoitajien esimiehenä ja työnjohtajana toimii kenttämestari.

5.1 Haavoittuvuusanalyysityökalu käytännössä

Kokoonnuimme haavoittuvuusanalyysiin Lakeside Golf & Country Clubin konehallin sosiaalitoihin. Toiveena oli, että analyysi keskittyisi kentänhoidon riskeihin, joten esimerkiksi caddiemasterin toimistoa tai klubiravintolaa koskevia riskejä ei niinkään pohdiskeltu. Analyysin aikana todettiin kuitenkin, että myös mainituille osa-alueille riittäisi pohdiskeltavaa ja työkalu soveltuisi myös niiden läpikäymiseen.

Analyysin apuna käytin laatimaani PowerPoint -esitystä (Liite 1) ja Haavoittuvuusanalyysin työkirjasta (Virolainen, Nissilä & Tiihonen 2003) sekä koontilomaketta (Liite 3). Analyysi suoritettiin yhdessä istunnossa 16.5.2011. Analyysi kesti noin kolme tuntia. Riskit laitettiin ylös koontilomakkeille. Analyysin jälkeen kirjoitin muistiinpanot puhtaaksi ja lähetin heille kehitysehdotuksia. Myöhemmin saatamme tehdä jatkoa analyysille, mikäli he kokevat tämän tarpeelliseksi. Sovittiin, että he itse päättävät aikatauluista ja vastuuhenkilöistä muistiinpanoni saatuaan.

Paikalla olivat Jyri Kotilahti, Ora Paloheimo (kenttämestari) ja Olli Kaunisto (kentänhoitoalan yrittäjä). Itse toimin tilanteessa analyysin vetäjänä ja yritin aktivoida Paloheimoa ja Kaunistoa riskien pohtimisessa. Ensin kerroin hieman riskienhallinnasta ja sen tarkoituksesta, jotta analyysin tarkoitus olisi kaikille osallistujille selvä.

Analyysi tehtiin pienellä porukalla ja melko lyhyessä ajassa. Syynä tähän oli työn tilaajan puolelta tullut toive, sillä kevät on kiireistä aikaa kentänhoitajilla. Analyysissä tuli kuitenkin esille hyviä havaintoja riskeistä, joihin puuttuminen on tärkeää.

5.2 Suoritetun analyysin arviointi

Analyysi sujui hyvin. Analyysin osallistujat kokivat sen hyödylliseksi ja jäivät mielenkiinnolla odottamaan jatkoa. Vaikka analyysi suoritettiin pienellä joukolla ja melko nopeasti, saatiin hyviä tuloksia ja myötävaikutettiin golfseuran kentänhoitotoimintaan positiivisella tavalla. Muutaman kerran koettiin myös, että ilman analyysin tekemistä ei tällaistaakaan riskiä olisi osattu ottaa huomioon. Kehitysehdotuksia saatiin lopulta aikaan hyvä määrä.

5.3 Kehitysehdotukset golfseuralle

Monista riskeistä, jotka nousivat esiin, todettiin, että niihin on jo osattu varautua hyvin. Useimpiin riskeihin tärkeimmäksi kehitystoimenpiteeksi muodostuikin ohjeistuksen lisääminen ja oikeiden työtapojen painottaminen. Mainitsen seuraavaksi kuitenkin merkittävämmät suoritettavat toimenpiteet ja vakavimmiksi arvioituja riskejä.

Työkoneen alle voi jäädä työntekijän jalka, ja näin oli joskus käynytkin. Tähän todettiin toimenpiteiksi varovaisuuden lisäksi turvakenkien käyttö työkoneiden käytön yhteydessä ja niiden lähetyillä. Turvakengät työntekijöiltä löytyvätkin, mutta aina niitä ei tule käytettyä, varsinkaan kuumilla kesäilmoilla.

Koneen kaatuminen arvioitiin merkittäväksi riskiksi. Näinkin oli joskus päässyt käymään, mutta tuolloin selvittiin ilman vammoja. Koneen korjaaminen ei kuitenkaan ollut halpaa. Tähän riskiin voidaan vaikuttaa painottamalla jälleen ohjeistusta esimerkiksi reittivalintojen suhteen. Myös yleinen varovaisuus ja tarkkaavaisuus on jälleen tärkeää. Vaikeimpiin työkoneen paikkoihin pitäisi myös laittaa kokeneimmat kuskit.

Pelaajien lyömien pallojen osumista henkilöihin voidaan välttää raivaamalla katvealueet paremmin. Tosin täytyy ottaa huomioon kentän luonne ja suunnittelu, sillä usein katveet ovat tarkoituksellisia pelin kannalta. Myös yleinen varovaisuus on jälleen tärkeää, ohjeistukset tämän osalta olivatkin kunnossa ja esimerkiksi kaikki kentänhoitajat tietävät, mihin suuntaan kentällä liikutaan ja osaavat huomioida pelaajista johtuvat riskit.

Ruohonleikkurista sinkoavat kivet muodostavat myös pienen riskin. Joskus oli klubitalon ikkunakin rikkoutunut tästä syystä. Myös pienet vammat ovat mahdollisia. Toimenpiteiksi muodostuivat jälleen kerran ohjeistus: talojen ja ihmisten lähellä ajonopeus tulee pudottaa pienemmäksi ja muutenkin noudattaa varovaisuutta. Aivan klubitalon läheltä voitaisiin myös mahdollisuuksien mukaan haravoida nurmikko huolellisesti kivistä puhtaaksi ennen nurmikon leikkausta.

Sairastuminen koettiin myös riskiksi. Golfseuralle on töissä alihankkijoina yhden miehen yrityksiä. Työpaikalta ei tällöin olla ihan pienen flunssan takia poissa. Joskus tämä voi

tarkoittaa muidenkin tartuttamista ja taudin leviämistä. Jotkut henkilöt koettiin melko korvaamattomiksi, joten varahenkilöjärjestelmän kehittäminen olisi tarpeen.

Ainevirroista todettiin tärkeäksi lannoitteen saaminen. Suuri kuorma tulee aina kerran vuodessa. Tähänkin asti on aina säilytetty ylivuotista varavarastoa, joten jos kuorma jää tulematta esimerkiksi tavarantoimittajan vaikeuksien vuoksi, ehditään vielä tilaamaan uusi kuorma muualta. Olisi kuitenkin tärkeää huomioida, että esimerkiksi tavarantoimittajan tehtaan tulipalon sattuessa myös moni muu on hankkimassa lannoitetta yhtäkkiä ja saatavuus saattaa muodostua ongelmaksi. Tämän varalta olisikin hyvä kehittää jonkinlainen varajärjestelmä, jotta vahingon sattuessa tiedetään, miten toimia.

Liian ahdas konehalli koettiin tapaturmariskiksi. Tähän ratkaisuna nähtiin lannoitteiden siirtäminen omaan varastoonsa ja muutenkin lisätilan rakentaminen. Ainoa este on resurssipuolella, joten arvioitavaksi jääkin kannattavuus.

Konehallin tulipalo koettiin merkittäväksi riskiksi. Etenkin sen seuraukset olisivat vakavat. Kentänhoito keskeytyisi, kun koneet ovat tuhoutuneet tulipalossa. Tästä seuraisi myös taloudellisia vahinkoja ja kenttä olisi pois käytöstä pitkän aikaa. Lisäksi lannoitteiden ja koneiden palamisesta vapautuisi myrkykkaasuja ympäristöön, mikä haittaisi myös lähiseudun asukkaita. Kehitysehdotukseksi päätettiin, että konehallin työntekijät ottavat käyttöön tuhkakupin. Lisäksi koneiden pesu on tärkeää niiden käytön jälkeen, ettei esimerkiksi kuiva ruoho, joka on kosketuksissa koneen kuumien osien kanssa, syty palamaan. Myös akkuhuollot pitää muistaa. Myös metsäpalon leviäminen koettiin merkittäväksi riskiksi. Jo nyt pelaajille on asetettu tupakointikielto kuivalla ilmalla. Tämän valvomista ei kuitenkaan harjoiteta riittävästi. Olisikin tärkeää, että kentänhoitajat huomauttaisivat pelaajia rikkomuksia havaitessaan, sillä juuri kentänhoitajathan ovat kentällä ja voivat näin ollen tehdä parhaiten havainnot aiheesta. Aiemmin myös metsäpalo on uhannut levitä kentälle asti ja tällöin oltiin yhteydessä viranomaisiin ja suunniteltiin tehtäviä toimenpiteitä. Myös voimakkaalla kastelulla vaarassa olevissa kentänosissa voidaan rajoittaa vahinkoja.

Kenttä voi tietysti mennä olosuhteidenkin pakosta hetkellisesti huonoon kuntoon. Esimerkiksi jatkuvat rankkasateet tai paahtava kuumuus voivat aiheuttaa tällaista. Myös huolimaton lannoitus voi edesauttaa asiaa. Jo nyt kentällä on golfauton käyttö kielletty huonoina aikoina. Lisäksi tärkeää on tehdä ns. repair-paalutukset, joilla merkitään kunnostettavana oleva alue, nopeasti, kun havaitaan, että jokin kentänosa on huonossa kunnossa. Näin tilanne ei pääse etenemään liian pahaksi ja vauriot saadaan helpommin korjattua.

Kentällä on aiemmin tapahtunut varkauksia. Näitä edesauttoivat kentän syrjäinen sijainti, huono valvonta ja huonot lukitukset. Nyt kentällä on panostettu valvontaan ja lukituksiin. Hälytys murroista menee suoraan vartiointiliikkeeseen ja kenttämestarin kännykkään.

Lisäksi esimerkiksi tulitöistä todettiin, että suojavälineitä on aina käytettävä. Tämä on tärkeää myös pienissä tulitöissä. Samoin ympäristön suojaus on tehtävä huolella. Samoin lannoituksia tehdessä huolellisuus ja ohjeiden noudattaminen on ehdottoman tärkeää vahinkojen välttämiseksi. Koneiden öljyvuodoilta suojaudutaan jo nyt koneiden aktiivisella huollolla ja ylläpidolla. Voimakas raekuuro oli myös viime kaudella vaurioittanut kenttää, koneita ja esimerkiksi asiakkaiden autoja. Autot voidaan suojata katoksella, mikäli resurssit riittävät, mutta muutoin raekuuroilta on hankalaa suojautua. Sama koskee tulvivaa järveä: joskus väylä on pakko sulkea tai muuttaa sitä hetkellisesti. Väylän korottaminen ei olisi saavutetun hyödyn arvoista, sillä tulviminen ei kestä yleensä kovinkaan kauaa. Todettiin myös, että kentällä on uhanalaisia kasveja, jotka on merkitty ja suojattu kunnolla. Tulevaisuudessa voi olla, että suojaverkon rakentaminen on ajankohtaista erään väylän läheisyyteen rakennettujen mökkien ja sitä myötä vilkastuneen tien vuoksi karanneiden lyöntien aiheuttamien vahinkojen estämiseksi. Myös kastelulinjan vuoto koettiin mahdolliseksi riskiksi. Tämä voi johtaa väylän väliaikaiseen sulkemiseen tai sen muuttamiseen asettamalla osa väylästä repair-alueeksi. Vuototapausten varalle on hyvä olla ohjeistus, jotta kaikki tietävät miten toimia vuodon havaitessaan.

6 Johtopäätökset

6.1 Haavoittuvuusanalyysityökalun arviointi

Koeyrityksen työntekijät olivat aiemmin käyneet työturvallisuuskoulutuksessa, joten aivan tyhjältä pohjalta ei tarvinnut aloittaa. Käsitteiden avaaminen aluksi kuitenkin on varmasti kannattavaa, etenkin, jos aiempaa kokemuspohjaa turvallisuusajattelusta ei ole. Kun riskeistä ja riskienhallinnasta yleensä on hieman puhuttu, voidaan hyvin esitellä käytettävän työvälineen perusajatus.

Analyysia tehdessä havaittiin, että osa kysymyksistä oli hieman päällekkäisiä, kun mietittiin golfseuraympäristöä. Lista tuntui kuitenkin kattavalta, eli mitään ei ainakaan jäänyt käsittelemättä. Päällekkäisyydet johtuivat osaksi myös siitä, että emme käsitelleet klubin ravintolan ja toimiston toimintoja, ja kentänhoitoa ajatellessa osa käsitteistä tarkoitti käytännössä samaa asiaa. Näin ei kuitenkaan olisi ollut, jos kaikki osa-alueet olisivat olleet käsittelyn alaisia. Järjestys tuntui myös loogiselta, olkoonkin, että jotkin kysymykset toistuivat eri osa-alueilla lähes samoina. Tätä ongelmaa ei kuitenkaan olisi ollut, mikäli kaikki osa-alueet olisivat olleet käsittelyssä (ravintolatoiminta, toimistotoiminta jne.).

Uskon, että ainakin kyseisessä golfseurassa analyysin jatko onnistuisi myös ilman ulkopuolista osaaajaa, ja aionkin lähettää heille vielä korjaillun työkalun käytettäväksi jatkoistunnoissa. Olen toki myös itsekin käytettävissä, jos he apuani kokevat tarvitsevansa. Ensimmäisessä istunnossakaan ei välttämättä tarvita ulkopuolista asiantuntijaa, mutta tällöin suosittelisin analyysiryhmän vetäjää perehtymään analyysin tekoon kunnolla etukäteen.

6.2 Työn kulku

Aloitin työskentelyn perehtymällä tarkemmin riskienhallinnan teoriaan sekä PK-yrityksen haavoittuvuusanalyysiin. Todettuani, että riskien käsittelyssä suuressa osassa on esimerkkiriskien hyödyntäminen ja riskien listaaminen ja arviointi, päätin muokata esimerkkejä golfympäristöön sopiviksi. Tässä minulle oli suurta hyötyä omasta golftietämyksestäni. Katsoin myös järkeväksi sisällyttää hieman riskienhallinnan teoriaa työkaluun käyttäen apunani lähdekirjallisuutta.

Kun työkalu alkoi saada lopullisen muotonsa, menin tekemään analyysin kohdeyritykseen. Kohdeyrityksestä saatujen kokemusten perusteella tein muutokset työkaluun.

6.3 Työn arviointi

Työ onnistui mielestäni kokonaisuudessaan hyvin. Analyysistä saatiin hyviä tuloksia ja ainakin itse jopa yllätyin keksittyjen riskien määrästä näinkin pienellä ryhmällä. Myös oma tietämykseni golfympäristöistä edesauttoi osaltaan analyysiä ja sain hyvin aktivoitua golfkentän edustajia.

PK-HAAVA soveltui golfseuraympäristöön hyvin. Joitakin käsitteitä voisi vielä miettiä uudelleen, jotta ne olisi helpompi ymmärtää ja soveltaa golfseuraympäristössä. Toisaalta analyysissä oli nyt laajasti osa-alueita, mukaan lukien ravintola- ja toimistotoiminnot. PK-HAAVA sellaisenaan keskittyy ehkä hieman liikaa esimerkiksi prosessiteollisuuteen, joten mm. esimerkkien uudelleenlaatiminen oli ehdottomasti hyödyksi. Muutoin tämä olisi pitänyt tehdä analyysin aikana ja aikaa tähän olisi tuhraantunut suunnattoman paljon.

Laajemman käsityksen saisi testaamalla työkalua vielä esimerkiksi jossain toisessa golfseurassa tai samassa golfseurassa ottaen käsittelyyn myös toimisto- ja ravintolatoiminnot.

Lähteet

Berg, K-E. 1994. Yrityksen riskinhallinta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Golfpiste.com kenttäopas: Lakeside Golf. Tulostettu 15.8.2010.

<http://golfpiste.com/lakeside/?lang=fi>

Juvonen, M., Korhonen, H., Ojala, V-M., Salonen, T. & Vuori, H. 2005. Yrityksen riskinhallinta. Helsinki: Yliopistopaino.

SFS-ISO 31000. 2011. Riskienhallinta. Periaatteet ja ohjeet = risk management. Principles and guidelines. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS.

Suomen Golfliiton verkkopalvelu. Tulostettu 15.8.2010. <http://www.golf.fi/portal/golfliitto>

Tilastokeskus - Käsitteet ja määritelmät - PK-yritys. Tulostettu 20.6.2011

http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html

Violainen, K., Nissilä, M. & Tiihonen, J. Pk-RH -hanke 1996-1998. Riskit esiin ja ojennukseen! Haavoittuvuusanalyysin työkirjanen. Versio 2.0 3.2.2003. Tulostettu 20.11.2010.

<http://www.pk-rh.fi/tyovalineet/pdf/haavoittuvuusanalyysin-tyokirjanen>

Violainen, K., Nissilä, M. & Tiihonen, J. Pk-RH -hanke 1999-2000. Kaikki kunnossa? Pk-yrityksen haavoittuvuusanalyysi. Tulostettu 20.11.2010. <http://www.pk-rh.fi/tyovalineet/pdf/pk-yrityksen-haavoittuvuusanalyysi-kirjanen>

VTT: PK-RH Pk-yrityksen riskienhallinta. Tulostettu 20.6.2011 <http://www.pk-rh.fi/tyovalineet/haavoittuvuusanalyysi-1/haavoittuvuusanalyysi>

Vuori, M., Suominen, A. & Lepistö, J. Pk-RH -hanke 1999-2000. Kokeiletko aina onneasi? Riskienhallinnan perusteet Pk-yrityksille ja työntekijöille. Tulostettu 20.11.2010.

<http://www.pk-rh.fi/tyovalineet/pdf/riskienhallinnan-perusteet-kirjanen>

Taulukot

Taulukko 1: Riskien arviointi.....	10
------------------------------------	----

Liitteet

Liite 1: Golf-HAAVA-PowerPoint.....	24
Liite 2: Koontilomakkeet	30
Liite 3: Koontilomakepohja	36

Haavoittuvuusanalyysityökalu golfseuraympäristöön

1999-2000 PK-RH -hankkeen PK-HAAVA:n pohjalta lausunut Jyri Kotilainen

Riskit: määritelmä

- Vahingon vaara
- $1 > tn > 0$
- "riskitekijöiden toteutumisen seurauksiin liittyvä todennäköisyysjakauma" tai "ei-toivotun tapahtuman esiintymistodennäköisyys". (Kai-Erik Berg: Yrityksen riskinhallinta s.21)

Riskienhallinta

- Voimavarojen turvaamiseksi
 - Kannattavuus
 - Kilpailukyky
 - Jatkuvuus
 - Henkilöstön hyvinvointi
- Varautuminen
- Hallinta vrt. "välttäminen"

PK-yrityksen haavoittuvuusanalyysi "PK-HAAVA"

- Apuväline riskien tunnistamiseen ja niihin puuttumiseen
- 3 vaihetta:
 - Riskien tunnistaminen ja arviointi
 - Riskien arviointi ja priorisointi
 - Riskien hallinta: kehittämistoimenpiteiden suunnittelu, toteutus ja seuranta

Riskien tunnistaminen

- Apuna PK-HAAVA:n työkirjanen
- "Aivoriihi"
 - Kaikki mieleen tulleet riskit ylös – arviointi myöhemmin

1 Henkilöt

- Seuraavaksi käsittelyssä henkilöriskit:
 - 1.1 Tapaturmat
 - 1.2 Työkyky ja sairastuminen
 - 1.3 Työpaikan vaihto
 - 1.4 Henkilövalinnat
 - 1.5 Osaaminen
 - 1.6 Asiantuntijoiden käyttö
 - 1.7 Muut henkilöriskit

1 Henkilöt

- 1.1 Tapaturmat
 - "Tapaturmassa kentänhoitajan käsi meni ruohonleikkurin terään ja vaurioitui."

1 Henkilöt

- 1.2 Työkyky ja sairastuminen
 - "Sairastumisen vuoksi kenttä on suljettu toistaiseksi."

1 Henkilöt

- 1.3 Työpaikan vaihto
 - "Osa asiakkaista menetettiin, kun kentän pidetty pro siirtyi toiseen golfseuraan."

1 Henkilöt

- 1.4 Henkilövalinnat
 - "Työpaikalla syntyi erimielisyyksiä, kun uusi caddiemaster ei tuntenut lajin käytäntöjä."

1 Henkilöt

- 1.5 Osaaminen
 - "Ajanvarauksessa on ongelmia, koska uutta järjestelmää ei osata käyttää."

1 Henkilöt

- 1.6 Asiantuntijoiden käyttö
 - "Vahinko olisi vältetty, jos kastelujärjestelmän olisi asentanut ammattitaitoinen asentaja."

1 Henkilöt

- 1.7 Muut henkilöriskit
 - Tuleeko muuta mieleen?

2 Toiminnan organisointi

- Seuraavaksi käsitellyssä toiminnan organisoinnin riskit:
 - 2.1 Toiminnan kehittäminen
 - 2.2 Riippuvuudet
 - 2.3 Sopimus- ja vastuasiat
 - 2.4 Muut toiminnan organisoinnin riskit

2 Toiminnan organisointi

- 2.1 Toiminnan kehittäminen
 - "Kenttä ei enää kiinnostanut pelaajia, koska samat ongelmat säilyivät vuodesta toiseen eikä kehitysehdotuksia huomioitu."

2 Toiminnan organisointi

- 2.2 Riippuvuudet
 - "Elintarvikealan pitkä lakko vaikeutti ravintolatoiminnan pyörittämistä."

2 Toiminnan organisointi

- 2.3 Sopimus- ja vastuuasiat
 - "Suuri kilpailu siirrettiin toiselle kentälle seuraavana vuonna, koska järjestelyt oli hoidettu huonosti."

2 Toiminnan organisointi

- 2.4 Muut toiminnan organisoinnin riskit
 - Tuleeko muuta mieleen?

3 Toimintaedellytykset

- Seuraavaksi käsittelyssä toimintaedellytysriskit:
 - 3.1 Koneet ja laitteet
 - 3.2 Raaka- ja apuaineet
 - 3.3 Jätteet ja päästöt
 - 3.4 Toimitilat
 - 3.5 Tuotteiden ja palveluiden laatu
 - 3.6 Muut toimintaedellytysten riskit

3 Toimintaedellytykset

- 3.1 Koneet ja laitteet
 - "Kenttä oli pelikelvottomassa kunnossa kastelulaitteiden toimintahäiriön vuoksi."

3 Toimintaedellytykset

- 3.2 Raaka- ja apuaineet
 - "Kentän ravintola oli suljettu elintarvikealan lakon vuoksi."

3 Toimintaedellytykset

- 3.3 Jätteet ja päästöt
 - "Ruohonleikkuri valutti öljyä kentälle."

3 Toimintaedellytykset

- 3.4 Toimitilat
 - Kenttä ei voi vastata kysyntään, sillä 9-reikäiselle kentälle ei mahdu tarpeeksi pelaajia, eikä kenttää voida laajentaa täysimittaiseksi."

3 Toimintaedellytykset

- 3.5 Tuotteiden ja palveluiden laatu
 - "Kenttä oli surkeassa kunnossa ja asiakkaita menetettiin kilpaileville kentille."

3 Toimintaedellytykset

- 3.6 Muut toimintaedellytysten riskit
 - Tuleeko muuta mieleen?

4 Sidosryhmäriskit

- Seuraavaksi käsitellyssä sidosryhmäriskit:
 - 4.1 Asiakkaat
 - 4.2 Rahoittajat
 - 4.3 Alihankkijat
 - 4.4 Viranomaiset
 - 4.5 Muut sidosryhmäriskit

4 Sidosryhmäriskit

- 4.1 Asiakkaat
 - "Huonosta palvelusta seurasi asiakkaiden joukkokato."

4 Sidosryhmäriskit

- 4.2 Rahoittajat
 - "Kenttä jouduttiin sulkemaan rahoittajien puutteen vuoksi."

4 Sidosryhmäriskit

- 4.3 Alihankkijat
 - "Catering-yritys lopetti yllättäen toimintansa, eikä uutta saatu tilalle ennen suurta kilpailua."

4 Sidosryhmäriskit

- 4.4 Viranomaiset
 - "Viranomaiset kielsivät 8. väylän käytön, kunnes havaitut turvallisuusuhkat on korjattu."

4 Sidosryhmäriskit

- 4.5 Muut sidosryhmäriskit
 - Tuleeko muuta mieleen?

5 Omaisuus- ja keskeytysriskit

- Seuraavaksi käsitellyssä omaisuus- ja keskeytysriskit:
 - 5.1 Tulipalo
 - 5.2 Vuotovahingot
 - 5.3 Laiterikot
 - 5.4 Tietoriskit
 - 5.5 Rikollinen toiminta
 - 5.6 Kuljetusvahingot
 - 5.7 Muut omaisuus- ja keskeytysriskit

5 Omaisuus ja keskeytykset

- 5.1 Tulipalo
 - "Kerhotalon tulipalo keskeytti pelikauden ja tuhosi arkiston."

5 Omaisuus ja keskeytykset

- 5.2 Vuotovahingot
 - "Putkirkon seurauksena seuran arkisto kärsi vesivahinkoja."

5 Omaisuus ja keskeytykset

- 5.3 Laiterikot
 - "Ruohonleikkurin terät vääntyivät ja uudet pitää tilata ulkomailta."

5 Omaisuus ja keskeytykset

- 5.4 Tietoriskit
 - "Salasanoja säilytettiin huolimattomasti ja jäsenten tietoja varastettiin."

5 Omaisuus ja keskeytykset

- 5.5 Rikollinen toiminta
 - "Kerhotalo tuhoutui tuhopoltossa."

5 Omaisuus ja keskeytykset

- 5.6 Kuljetusvahingot
 - "Pro Shopiin myytäväksi tulossa olleet vaatteet olivat kärsineet kosteusvaurioita kuljetuksen aikana."

5 Omaisuus ja keskeytykset

- 5.7 Muut omaisuusriskit
 - Tuleeko muuta mieleen?

Riskien arviointi ja seuranta

- Koontilomake
- Arvioidaan riskien vakavuus ja todennäköisyys
- Suunnitellaan tehtävät toimenpiteet
 - Vastuuhenkilö ja aikataulu
- Seuranta

Riskien arviointi

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

Lopuksi

- Seuraava käsittely?

Riskienhallintatoimenpiteet

Yritys Lakeside Golf & Country Club Oy	Laatijat Jyri Kotilahti, Ora Paloheimo, Olli Kaunisto	Päiväys 16.5.2011	Sivu / Sivuja yht. 1/6
---	---	----------------------	---------------------------

Riski	Riskin syyt	Seuraukset	Riskin suuruus	Toimenpiteet	Aikataulu ja vastuhenkilö	Asia hoidettu
jalka jää koneen pyörän alle	huolimattomuus	- jalka vammautuu, murtuu - käynti lääkäriässä	3	- turvakenkien käyttö - varovaisuus		
kone kaatuu	- huolimattomuus - kokemattomuus	- kone rikkoutuu, korjauskuluja - vammautuminen, jopa kuolema	4	- koulutus: - reittivalinnat - tarkkaavaisuus - kokeneet kuskit vaikeisiin paikkoihin		
karannut lyönti osuu	- huolimattomuus (pelaajat, kentänhoitajat) - katveet	- vammat	3	- katveita aiheuttavien puskiensa raivaus - ohjeistus		
ruohonleikkurista sinkoava kivi	- kiviä nurmikolla	- omaisuusvahingot (esim. ikkunat) - pienet vammat	2	- ohjeistus: varovasti talojen ja ihmisten lähellä (pienempi nopeus) - pahimmissa paikoissa nurmikon huolellinen haravointi ennen leikkausta		

Riskienhallintatoimenpiteet

Yritys Lakeside Golf & Country Club Oy	Laatijat Jyri Kotilahti, Ora Paloheimo, Olli Kaunisto	Päiväys 16.5.2011	Sivu / Sivuja yht. 2/6
---	---	----------------------	---------------------------

Riski	Riskin syyt	Seuraukset	Riskin suuruus	Toimenpiteet	Aikataulu ja vastuhenkilö	Asia hoidettu
vammautuminen painavaa taakkaa nostessa (esim. lannoitesäkit)	huonot työtavat	venähdykset, sairausloma	1	painavat taakat nostetaan koneella		
tulitöitä tehdessä kipinä osuu silmään	suojavaarusteiden laiminlyönti	vammat	1	pieniäkin tulitöitä tehdessä suojavälineitä käytettävä - ohjeistus tärkeää		
sairastuminen	- yrittäjäyys (ei voi olla pois töistä, tartuttaa muitakin) - tietotaito jakautunut epätasaisesti	- kenttä huonossa kunnossa, toimenpiteet odottavat teki-jää	2	- varahenkilöjärjestelmän kehittämisen		
väärin tehty lannoitus (liikaa, väärä lannoite)	- huolimattomuus - osaamattomuus	- kentän vauriot	3	- ohjeistus, huolellisuus		

Riskienhallintatoimenpiteet

Yritys Lakeside Golf & Country Club Oy	Laatijat Jyri Kotilahti, Ora Paloheimo, Olli Kaunisto	Päiväys 16.5.2011	Sivu / Sivuja yht. 3/6
---	---	----------------------	---------------------------

Riski	Riskin syyt	Seuraukset	Riskin suuruus	Toimenpiteet	Aikataulu ja vastuhenkilö	Asia hoidettu
lannoitetta ei saada	tavarantoimittajal-la vaikeuksia, esim. tulipalo	kenttää ei voida lannoittaa vähään aikaan, kauden aloitus myöhästyy	2	- ylivuotinen varava- rasto - varasuunnitelma		
ukkonen hajottaa kastelulaitteet	herkät laitteet	kentän kastelu häiriintyy	2			
öljypäästöt	laiterikko	- kosmeettinen haitta - lika	3	- koneiden aktiivinen huolto		
halli liian ahdas -> tapaturmariski - ”kaikki munat sa- massa korissa”	lannoitteet samassa hallissa koneiden kanssa	- tapaturmat - koneiden kolhiminen - henkilövahingot - tulipalon sattuessa kaikki menee	3	- lannoitteet siirret- tävä muualle (uusi varasto?) - lisää tilaa (varaston laajennus/ uuden rakentaminen)		

Riskienhallintatoimenpiteet

Yritys Lakeside Golf & Country Club Oy	Laatijat Jyri Kotilahti, Ora Paloheimo, Olli Kaunisto	Päiväys 16.5.2011	Sivu / Sivuja yht. 4/6
---	---	----------------------	---------------------------

Riski	Riskin syyt	Seuraukset	Riskin suuruus	Toimenpiteet	Aikataulu ja vastuhenkilö	Asia hoidettu
raekuuro aiheuttaa vaurioita	raekuuro	- kenttä pois käytöstä jonkin aikaa monttujen takia - autot, koneet, kalusteet vaurioituvat	4	- katoksia autoille		
tulipalo konehallissa	- huolimattomat tulityöt - laitevika - likainen työkone - tupakantumpit	- myrkkyykaasuja - kentänhoito keskeytyy pitkäksi aikaa - taloudelliset vahingot	3-4	- tuhkakuppi konehallin edustalle ja sen käyttö! - kunnolliset suojaukset tulitöiden aikana - koneiden pesu käytön jälkeen - säännölliset akkuhuollot		
tulva	tulva	väylä suljetaan tulvan ajaksi	2			

Riskienhallintatoimenpiteet

Yritys Lakeside Golf & Country Club Oy	Laatijat Jyri Kotilahti, Ora Paloheimo, Olli Kaunisto	Päiväys 16.5.2011	Sivu / Sivuja yht. 5/6
---	---	----------------------	---------------------------

Riski	Riskin syyt	Seuraukset	Riskin suuruus	Toimenpiteet	Aikataulu ja vastuhenkilö	Asia hoidettu
kenttä pelikelvottomassa kunnossa	- rankkasateet - pitkä kuivuus - huolimaton lannoitus	- rajoittunut käyttö - asiakaskato	3	- autokielto huonokuntoisella kentällä - repair-paalutukset nopeasti		
kommunikointi	- työntekijän mieliala, ajattelemattomuus	- suuttunut asiakas -> ei palaa uudelleen	1-2	- ohjeistus		
uhanalaiset lajit rajoittavat kentän toimintaa	- harvinaiset kasvit - harvinaiset linnut, muut eläimet kuten liito-orava	- kentän käyttöä rajoitetaan	2	uhanalaiset kasvit suojattava kunnolla (esim. pylväskatajat)		
vaarallinen väylä asetetaan pelikieltoon	- toistuvat tapaturmat tai läheltä piti - tilanteet samalla väylällä	- väylää ei saa käyttää	2	suojavaikko		

Riskienhallintatoimenpiteet

Yritys Lakeside Golf & Country Club Oy	Laatijat Jyri Kotilahti, Ora Paloheimo, Olli Kaunisto	Päiväys 16.5.2011	Sivu / Sivuja yht. 6/6
---	---	----------------------	---------------------------

Riski	Riskin syyt	Seuraukset	Riskin suuruus	Toimenpiteet	Aikataulu ja vastuhenkilö	Asia hoidettu
metsäpalo leviää kentälle	- tupakointi - kuivuus	- halli tuhoutuu - kenttä suljetaan	4	- tupakointikielto kuivalla - rankka kastelu vaarassa olevissa kentänosissa		
kastelulinjan vuoto	-	- väylä suljetaan korjauksen ajaksi - väylää pitää muuttaa esim. asettamalla osa väylästä repair-alueeksi	3	- ohjeistus vuotopausten varalle - nopea toiminta, kun vuoto havaitaan		
koneiden varaosia ei saatavilla	- saatavuus	- toiminta hankaloituu	1-2	- huollot säännöllisesti - ennakointi (hyllyssä paljon meneviä osia valmiiksi)		
varkaus	- syrjäinen sijainti - huono valvonta - huonot lukitukset	- aineellinen haitta - pienet rahasummat	3	- murtohälyttimet - paremmat lukitukset		

Riskienhallintatoimenpiteet

Yritys	Laatijat	Päiväys	Sivu / Sivuja yht. /
--------	----------	---------	-------------------------

Riski	Riskin syyt	Seuraukset	Riskin suuruus	Toimenpiteet	Aikataulu ja vastuhenkilö	Asia hoidettu