

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

LÄHIVAKUUTUKSEN ASIAKASYRITYSTEN RISKIENHALLINTAMATERIAALI

Petri Lindh
Turvallisuusalan
koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syyskuu 2008

Laurea University of Applied Sciences
 Laurea Leppävaara
 Security Management Programme

Abstract

Petri Lindh

Risk management material for business customers of Lähivakuutus

Year	2008	Number of Pages	22
------	------	-----------------	----

This project is an operationally focused thesis ordered by Lähivakuutus Group. The thesis is completed by producing the risk management material, a Business Safety start package for the business customers of Lähivakuutus. The basis of the project is Lähivakuutus's aim to develop the safety of their business customers and so reduce their insurance fees. The basic idea of the thesis is that by educating the businesses on the health and safety issues their damages are reduced.

The thesis is linked to the business strategy of Lähivakuutus and offers better safety to their business customers as well as xxx. For the customers of Lähivakuutus, the thesis brings increased safety and well being at work, both of which will increase the company's profit. Reduced accidents will result in better balance.

The thesis is a 75 pages long risk management material (appendix1). Appendix and part of the report is hidden for request of Lähivakuutus Group. Risk management itself does not offer a vast amount of new information compared to the existing company products. The material mainly concentrates on the presentation and motivating the readers. The theory of the dynamic management of change by Rowley and Roevens has been used as a basis of the company safety development and motivating the people. The thesis can be used to adjust and develop the basic safety issues within the company. It also encourages the business customers to develop a voluntary preventive safety culture within the company.

The subscriber of the thesis is Lähivakuutus co-operative. The coop belongs to the Lähivakuutus Group with 84 (20.11.2008) associations and Lähivakuutus Mutual Company. The coop's mission is to make plans and guide the whole group as well as provide development and support functions. Lähivakuutus Group has more than 200 offices, over 530 000 customers and its 1000 employees take care of 1 800 000 insurance policies. (Lahivakuutus.fi).

The central terms of the thesis are risk management, safety culture, standards increasing safety and the dynamic model of change by Rowley and Roevens. The project was guided by Senior Lecturer Satu Sasi and Head of Lähivakuutus Risk Management and Security Unit Sami Sallinen. Expert help for the thesis was also given by the whole corporate insurance unit.

Keywords: Risk management material, safety, dynamic model of change

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET	5
	2.1 Toimintaympäristö ja rajaus	6
	2.2 Suhde aikaisempiin hankkeisiin.....	7
3	TURVALLISUUSKULTTUURI JA SEN KEHITTÄMINEN.....	7
	3.1 Turvallisuuden kehittämisen tavoitteet.....	8
	3.2 Miten turvallisuuskulttuuria kehitetään?.....	8
	3.2.1 Kyseenalaistaminen.....	9
	3.2.2 Vakuuttuneisuus	10
	3.2.3 Innostaminen.....	10
	3.2.4 Vahvistaminen	11
	3.3 Arvot ja asenteet.....	11
	3.4 Motivaatio	12
4	MATERIAALIN PERUSTANA OLEVAT TURVALLISUUDEN OSATEKIJÄT.....	12
	4.1 Turvallisuuden johtaminen	13
	4.2 Työntekijöiden osallistuminen	13
	4.3 Hallinnon tuki	14
	4.4 Vaarojen tunnistaminen ja ehkäisy, työn suunnittelu	14
	4.5 Tapaturma- ja läheltä piti -tilanteiden tutkinta	14
	4.6 Harjoittelu.....	15
	4.7 Oikeat menettelytavat	15
	4.8 Tavoitteiden asettaminen	15
	4.9 Sisäiset tarkastukset.....	16
	4.10 Kannusteet, tunnustukset ja palkkiot	16
5	MATERIAALI JA MUUTOSPROSESSI	16
6	OPINNÄYTETYÖN KRIITTINEN TARKASTELU	16
7	POHDINTAA.....	17
	LÄHTEET	20
	LIITTEET	21

1 JOHDANTO

Lähivakuutusryhmän (myöhemmin Lähivakuutus) liiketoiminnan tavoite on asiakaslähtöinen toiminta. Asiakkaiden turvallisuuden parantaminen johtaa Lähivakuutuksen tuloksellisuuden parantumiseen, mikä ei kuitenkaan ole itseisarvo. Lähivakuutuksen tuloksellisen toiminnan tavoittelu on osa sen asiakaskeskeistä strategiaa, sillä kyseessä on täysin asiakkaidensa omistama vakuuttaja. Lähivakuutus pyrkii entistä kiinteämpään ja yhtenäisempään toimintaan asiakkaidensa parhaaksi. Näihin tavoitteisiin liittyen Lähivakuutus on selvittänyt yritysten suurimpia turvallisuusriskejä ja tuottaa yhdistyksilleen sekä eri asiakasryhmilleen materiaalia turvallisuuden kehittämiseksi. Materiaalia jaetaan useiden palvelukanavien kautta.

Vakuutustoiminnan ja riskienhallinnan haasteena ei yleensä ole turvallisuutta parantavan materiaalin puuttuminen, vaan sen varmistaminen, että materiaali luetaan, ymmärretään ja otetaan käyttöön (Sallinen 2008). Tietoa on, mutta miten se saadaan hyödynnettäväksi? Miten materiaali saa ihmisten käytöksen muuttumaan turvallisemmaksi vai saako se? Onko vakuutusyhtiöiden yrityksille tuottama materiaali vain hukkaan heitettyä rahaa? Yritysturvallisuuden kehittämisen haasteena on edellisten lisäksi pienten yhtiöiden rajalliset resurssit. Riskienhallintamateriaalin laajuus saa helposti yrittäjässä aikaan vastareaktion. Opinnäytetyön tarkoituksena on ollut kehittää helppo ja houkutteleva tapa aloittaa yrityksen turvallisuuden kehittäminen.

Lähivakuutuksen yritysasiakkaista suurin osa on XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX. Yksi opinnäytetyön keskeisiä tavoitteita on huomioida yritysten pienet resurssit. Pienen yrityksen ei ole kannattavaa lähteä rakentamaan mittavaa turvallisuusorganisaatiota eikä mittavien turvallisuusanalyysipatterien läpikäymiseen välttämättä riitä resursseja. Yritysturvallisuuden laajuudesta johtuen opinnäytetyössä tiivistetään pienille yrityksille kaikkein tärkeimmät ja vaivattomasti käyttöön otettavat, parhaat käytänteet turvallisuuden lisäämiseksi. Materiaalin omaksumista on parannettu pilkkomalla aineisto osiin. Yrittäjät saavat materiaalin netistä Lähivakuutuksen sivuilta, jossa nostetaan joka kuukausi esiin eri turvallisuusteema ja tarjotaan siihen liittyvää tietoa. Ajan kuluessa asiakasyrityksille muodostuu turvallisuuskansio, joka sisältää ohjeiden lisäksi muun muassa viranomaisten vaatimat yritysturvallisuuteen liittyvät asiakirjat.

2 TYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

Opinnäytetyön tavoitteena on parantaa Lähivakuutuksen yritysasiakkaiden turvallisuutta ja xx. Tuotettu materiaali on osa Lähivakuutuksen pitkäjänteistä työtä turvallisemman arjen puolesta. Työssä yhdistyvät turvallisuus-, xxxxxxxxxxxxxxxxxxx- ja markkinointinäkökulmat. Oheistavoitteena halutaan tuoda esille mielikuvaa Lähivakuutuksesta vastuullisena, asiakaslähtöisenä ja paikallisena toimijana, jonka tavoitteena on lisätä arjen turvallisuutta.

Opinnäytetyö sai alkunsa Lähivakuutuksen aloitteesta, mutta varsinainen ratkaisu on opiskelijan laatima. Työtä edeltäneissä keskusteluissa Lähivakuutuksen riskienhallinta- ja turvallisuusyksikön päällikkö Sami Sallinen kuvasi yrityksen tulevaisuuden suunnitelmia ja antoi opiskelijalle vapaat kädet ideoida Lähivakuutuksen tavoitteita palveleva opinnäytetyö. Opiskelijan työprosessi lähti liikkeelle syy-seuraus-analyysillä Lähivakuutuksen xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx kehittämistä. Analyysi johti yritysasiakkaiden turvallisuuden kehittämisen hypoteesiin, jonka ajatuksena on, xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx. Lähtökohtana on saada pienyritykset sitoutumaan omaehtoiseen turvallisuuden kehittämiseen, parantaa niiden turvallisuutta ja siten vähentää niille tapahtuneiden vahinkojen määrää. Opinnäytetyön näkökulmasta tämän odotetaan xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx. Lähivakuutukselle taloudellisin tapa kehittää asiakkaiden turvallisuutta on xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.

Hypoteesin taustalla on Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston (OSHA) raportti How to reduce workplace accidents (2001). Raportti perustuu 22 tapaustutkimukseen työtapaturmien torjunnasta ympäri Eurooppaa. Tutkimuksissa on vertailtu erilaisten toimenpiteiden vaikutuksia työtapaturmien esiintyvyyden alenemiseen. Sen mukaan dramaattisimmat tulokset tapaturmatilastoissa ovat saavutettavissa yritysälähtöisillä aloitteilla. Tutkimusten mukaan työtapaturmaluvuissa voidaan saavuttaa yli 50 % lasku, jos työympäristön erityisriskejä käsitellään järjestelmällisesti. Myös yleisemmät menetelmät, kuten Tuttava-kampanja, jossa keskityttiin työpaikan järjestykseen ja siisteyteen, voivat vähentää työtapaturmia n. 20-40 prosenttia. Pienten yritysten näkökulma opinnäytetyössä saa tukea myös siitä, että raportissa korostetaan yritysten toimintaympäristön huomioimista.

Tapaturmien torjuntatoimenpiteissä on otettava huomioon organisaation erityisolosuhteet, mukaan lukien sen resurssit. Kaikkien aloitteiden tulisi olla käytäntöön soveltuvia, niiden ei tulisi olla liian monimutkaisia tai kalliita. Joissakin tapauksissa tämä tarkoittaa, että tarvitaan ulkoista rahallista tukea tai avustuksia. Apua voidaan tarjota myös teknisenä neuvonantona tai koulutuksen muodossa. (OSHA).

2.1 Toimintaympäristö ja rajaus

Opinnäytetyötä voidaan tarkastella Lähivakuutuksen ja pienyrittäjän näkökulmasta. Lähivakuutuksen asiakkaat on jaettu kolmeen pääsegmenttiin, joita ovat yritykset, yksityiset ja maatilat. Tämä työ käsittelee riskienhallintaa ja turvallisuutta yritysasiakkaiden näkökulmasta. Tuotettu materiaali on suunniteltu Lähivakuutuksen yritysasiakkaille ja niiden pääasiallisesta koosta johtuen nimenomaan pienille yrityksille. Lähivakuutuksen yritysvakuuttamisen johtaja Ahti Haatajan mukaan noin xx % yrityksistä on, henkilömäärältään xxxxxxxxxx työntekijän yrityksiä (Haataja 2008).

Pienten yritysten turvallisuustyö ja riskienhallinta on usein lapsenkengissä. Lähivakuutuksen Sami Sallisen mukaan pienissä yrityksissä puuttuu usein mielenkiinto ja resurssit

määritelmän sekä Kaarin Ruuhilehdon ja Katja Vilppolan Tukesille toimittaman Turvallisuuskulttuuri ja turvallisuuden edistäminen yrityksessä -julkaisun pohjalta.

Yrityksen turvallisuuskulttuuri on yrityksen arvoihin ja asenteisiin perustuva tapa toteuttaa turvallisuusasioita yrityksessä (OSHA).

Viraston verkkosivujen mukaan turvallisuuskulttuuri lähtee yrityksen johdosta ja vaikuttaa yrityksen turvallisuusasioihin sekä kaikkeen työntekijöiden toimintaan. Toisaalta kaikki toiminta vaikuttaa siihen. Pienet turvallisuutta lisäävät teot ruokkivat turvallisuuskulttuurin kehittymistä ja toisaalta niiden laiminlyönti heikentää sitä. Kyseessä on siis jatkuva kehä, jonka suuntaan voidaan vaikuttaa muuttamalla jotain taustalla vaikuttavaa osatekijää. (OSHA).

3.1 Turvallisuuden kehittämisen tavoitteet

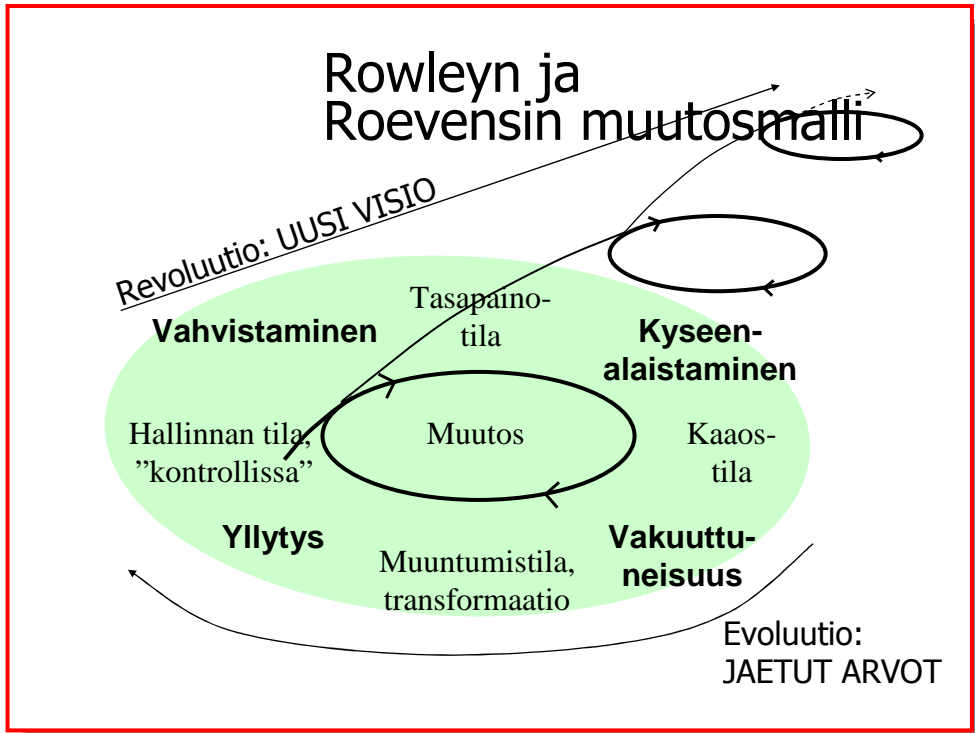
Opinnäytetyön tavoitteena ei ole uuvuttaa Lähivakuutuksen asiakkaita tyhjentävällä manuaalilla yritysturvallisuuden laajasta kentästä, vaan materiaalissa keskitytään yleisluontoisten turvallisuutta lisäävien ohjeiden antamiseen. Koska Lähivakuutuksen yritysasiakkaat edustavat useita eri toimialoja, työssä ei mennä toimialakohtaisiin yksityiskohtiin. Esimerkiksi turkistarhaajalla ja parturikampaajalla on eri painotukset turvallisuuden kehittämisessä. Työn tavoitteena on toimia kimmokkeena ja apuna pienten yritysten lähtiessä askel kerrallaan kehittämään omaa turvallisuuskulttuuriaan. Samalla halutaan tuoda esille riskienhallinnan luonne jatkuvana prosessina.

3.2 Miten turvallisuuskulttuuria kehitetään?

Kuten edellä esitetty OSHA-viittaus toi esille, turvallisuuden lisääminen edellyttää arvoihin ja asenteisiin vaikuttamista. Materiaalin avulla pyritään vaikuttamaan johtamiseen ja sitä kautta yrityksen arvoihin eli kyseessä on ensisijaisesti muutoksen johtaminen.

Opinnäytetyössä muutoksen johtamiseen on käytetty Rowleyn ja Roevensin dynaamisen muutoksen mallia. Rowley ja Roevens kuvaavat muutoksen prosessiksi, jossa tiettyjä asioita tulee johtaa ja toiset asiat jättää johtamatta, jolloin organisaatio kehittyy omatoimisesti ja muuttaa suuntaa kohti uutta visiota. Mallia sovelletaan tutkimuksessa Helsingin Yliopiston Viestinnänlaitoksen professorin Leif Åbergin verkkoaineiston ja Johtamisviestintää!-kirjan (2006) pohjalta. Åbergin mukaan malli on jakautunut neljään keskeiseen vaiheeseen, joilla muutosta voidaan tukea. Muutoksen tärkeimpänä ohjaajana toimii julki tuotu visio. (Åberg).

Materiaalin jakamisella asiakasyrityksille tavoitellaan aluksi sellaista ryhmää, jonka hyviä tuloksia voidaan esitellä ja palkita. Näitä yrityksiä voidaan käyttää myöhemmin esimerkkijoukkona materiaalin laajemman levityksen yhteydessä. Tällainen palkitseminen ja yritysten jalustalle nostaminen on osa muutoksen tukemista, joka perustuu Rowleyn ja Roevensin teoriaan. Opinnäytetyössä teorian jokaiseen neljään vaiheeseen on valittu turvallisuuden kehittämiseen tähtäviä menetelmiä.



Kuva 1 Rowleyn ja Roevensin muutosmalli (Åberg).

Muutosmallin tavoitteena on organisaation arvojen muutos kohti uutta visiota. Åbergin mukaan selvittääkseen muutoksesta organisaation täytyy olla vastaanottavainen, tiedostava ja oppiva (Åberg).

3.2.1 Kyseenalaistaminen

Ensimmäisessä vaiheessa kohti visiota täytyy kyseenalaistaa olemassa olevia rakenteita ja käytäntöjä. Tulee luoda kontrolloitu epävarmuuden tila, joka käynnistää uudelleen organisoitumisen. Åberg kuvaa luentomateriaalissaan organisaation järkyttämistä ja saattamista ”kaaoksen reunalle”. Viestinnän keinoja tähän on mm. muutossignaalien esillepano ja kysymykset. (Åberg).

Nykyinen maailman tilanne finanssikriiseineen ja kouluammuskeluineen on valitettava, mutta muutoksen johtamisen näkökulmasta menossa on nopea ja arvaamaton, kyseenalaistava tapahtumaketju, joka madaltaa yritysten kynnystä sitoutua Rowleyn ja Roevensin muutosteoriaan.

Opinnäytetyön materiaalissa kyseenalaistaminen tarkoittaa kognitiivista dissonanssia ja turvallisuuteen vetoamista ihmisen perustarpeena. Leon Festingerin kuvaamassa kognitiivisen dissonanssin teoriassa esitetään, että ihmiset pyrkivät muodostamaan omista tiedoista, mielipiteistä ja uskomuksista ristiriidattomia kokonaisuuksia oman käyttäytymisensä taustalla. Esimerkiksi tietoisuus tupakan vaaroista aiheuttaa tupakoivalle ihmiselle ristiriidan kognitioissa. Hän pyrkii ratkaisemaan asian lopettamalla tupakoinnin, kieltämällä ristiriidan (en polta kuin harvoin) tai muuttamalla vähintään yhtä kognitioista tai niiden suhteita ja

painoarvoa. Yksilö voi selittää riskin itselleen asettamalla tupakoinnin arvokkaammaksi kuin terveys.

Materiaalin lukijalle pyritään aiheuttamaan tiedollista ristiriitaa oman toiminnan ja parhaiden käytänteiden välillä. Kyseenalaistetaan vanhat käytännöt ja tuodaan esille mahdollisia riskejä. Keinona tähän voi olla esimerkiksi vahinkotapausten esittely. Materiaalissa jokaisen luvun alussa on yhden sivun mittainen johdanto, jossa pyritään herättämään lukija tarkastelemaan ja kyseenalaistamaan omaa toimintaansa. Yrittäjiä halutaan ravistella tiedostamaan riskien mahdollisia vaikutuksia omalla kohdalla.

3.2.2 Vakuuttuneisuus

Muutosprosessin toisessa vaiheessa pyritään luomaan vakuuttuneisuutta. Viestinnän keinoja tähän ovat Åbergin mukaan perustelut uudelle asialle, luovat ongelmanratkaisutekniikat, muutosta tukevien ryhmien vahvistaminen ja ns. kapinallisten värvääminen, sillä riittävän suuren joukon sitouttaminen muutokseen saattaa jo synnyttää uuden järjestyksen (Åberg).

Opinnäytetyön materiaalissa tämä tarkoittaa ongelmanratkaisumateriaalin tarjoamista asiakkaalle ja perusteluita, miksi sitä kannattaa hyödyntää. Perusteluina voidaan käyttää sisäisiä ja ulkoisia motivaation lähteitä, kuten turvallisuutta ja rahaa. Vakuuttuneisuutta luodaan myös vahvistamalla yrityksen turvallisuutta tukevia käytänteitä. Esimerkiksi yrityksessä, jossa toimintaohjeet hätätilanteisiin ovat jo esillä, niiden lukeminen opinnäytetyö materiaalista luo vakuuttuneisuutta oikeasta suunnasta.

Vakuuttuneisuutta tehostetaan Lähivakuutuksen monikanavaisella viestinnällä, joka tukee muutokseen sitoutumista. Helppona ja tehokkaana menetelmänä verkkoviestintä tarjoaa taloudellisimman vaihtoehdon materiaalin jakeluun. Viestinnän muita keinoja ovat yrittäjille suuntautuvat postitukset ja Lähivakuutusyhdistysten järjestämät koulutustilaisuudet sekä yrittäjien tapaamiset vakuutusvirkaileijoiden kanssa.

3.2.3 Innostaminen

Kolmanneksi vaiheeksi Rowleyn ja Roevensin muutosmallissa Åberg kuvaa yllyttämisen vaiheen. Uutta järjestystä tulee viedä läpi siten, että siitä tulee uusi tapa toimia. Muutosta voidaan vahvistaa vanhojen mallien kunniallisella hautauksella ja uusien huippusuoritusten palkitsemisella. Uuden suunnan vahvistaminen, uhoaminen ja sankaritarinat yllyttävät hyväksymään muutoksen. (Åberg).

Lähivakuutuksen muutosta tukevia keinoja ovat muutosorientoituneiden yrittäjien esittely viestinnässä ja palkitseminen. Materiaalin käyttöön ottaville yrittäjille luvataan palkintoina esimerkiksi sammutuspeitteitä ja lisäksi Lähivakuutuksessa xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx. Maatilojen turvaohjelmaan sitoutuneet ja maatilojen turvallisuuskansion täyttäneet maatilat saavat erisuuruisia alennuksia vakuutusmaksuistaan, riippuen maatilán suojautumistasosta (Helander 2008).

3.2.4 Vahvistaminen

Neljäntenä menetelmänä on vahvistaa löytynyttä suuntaa, jotta yritys ”sinkoutuksi” uudelle radalle. Åbergin mukaan viestinnän keinoja vahvistaa uutta suuntaa ovat mm. vision esillepano, kokeilun kannustaminen, arvokeskustelu sekä vapaan viestinnän ja palautteen korostus.

Keskeistä on luoda visio. Rowleyn ja Roevensin mallissa visio suuntaa kohti tulevaisuutta. Arvot suuntaavat pois pahasta kaaoksesta kohti toimintamalleja, jotka muutkin todennäköisesti hyväksyvät. Kaiken lähtökohtana on organisaation yhdessä pohditut ja sisäistetyt arvot.

Muutosmallin kannalta visio on keskeisessä roolissa turvallisuutta kehitettäessä. Prosessissa korostuvat viestintä ja tunneäly. Muutokseen sitoutuminen ilman tunteiden huomioimista jää tapahtumatta. (Åberg).

3.3 Arvot ja asenteet

Turvallisuuskulttuuria kehitettäessä suurimman esteen ja samalla mahdollisuuden muodostaa koulutettavien asenteet. Alitajuisen esteen arvojen ja asenteiden muutokselle voivat luoda aikaisemmat huonot kokemukset turvallisuuskoulutuksista. Kuka tahansa kokee onnistumisia mieluummin kuin tekee vastenmielisiä asioita. Toisaalta myönteinen asenne on mitä parhain motivaation lähde koulutukseen.

VTT:n Teemu Reimanin Organisaatio ja kulttuuri -kirjallisuuskatsauksessa sanotaan, että johtajan arvomaailma ja uskomukset ovat organisaation turvallisuuskulttuurin perusta. Reiman siteeraa MIT:n emeritusprofessori Edgar H. Scheiniä, joka toteaa, että johtajan toistuvat käytänteet ja onnistuneet ratkaisut luovat pohjan työntekijöiden arvojen muutokselle. Kulttuurin istutusmekanismeja voidaan jakaa primaareihin ja sekundaarisiiin. Näitä ovat muun muassa johdon tekemiset, opettaminen, mallittaminen, reagointi kriiseihin, rekrytoinnit, palkitsemiset, filosofia, myytit, organisaatorakenne, järjestelmät ja menettelytavat. Olennaista on kuitenkin se, että johdon tulee yhtäaikaaisesti ja johdonmukaisesti hyödyntää kaikkia mekanismeja. (Reiman 11.).

Karkeasti yksinkertaistaen johtajan tulee esimerkillään ja kaikella toiminnallaan osoittaa, miten yrityksessä toimitaan. Opinnäytetyön materiaali on sikäli hyvässä asemassa, että sen pääkohderyhmä on pienet yritykset, joissa päätöksen turvallisuuden kehittämistä tekee omistaja/johtaja. Sitoutumalla materiaalin käyttöönottoon, yritykset ottavat ensimmäisen askeleen kohti muutosta. Materiaali on suunniteltu herättämään ajatuksia nimenomaan yrityksen johdossa. Tavoitteena on, että johtajan esimerkki ja käytänteet juurtuvat myöhemmin koko yritykseen. (Reiman 31-32).

3.4 Motivaatio

Turvallisuuteen liittyvät tiedot ja taidot eivät sinällään vaadi keneltäkään suuria ponnistuksia ja siksi materiaalin painopiste keskitetään koulutettavien motivoimiseen. Motivaatio on keskeisellä sijalla opitun liittämässä osaksi käyttäytymistä. Vaikka motivaation ohjausta ja kontrollia ei vielä täysin ymmärretä, yhdeksi avainkysymykseksi on nostettu yksilöiden tunnereaktiot. Hankkeen muutoksen johtamisessa vedotaan juuri ihmisten turvallisuudentunteeseen. Toinen muutosvoima on ryhmän sosiaalinen paine. Eri lähteiden mukaan näyttää siltä, että myös sosiaaliset suhteet näyttelevät suurta roolia motivaation synnyssä. Turvallisuuteen liittyvien aiheiden jatkuva esilläolo mediassa ja monikansallisten yhtiöiden turvallisuusvaatimukset luovat yrityksille paineita kehittää omaa turvallisuuttaan. (Sallinen 2008).

Riskienhallinnan yksikössä käytyjen keskustelujen perusteella pienyrittäjällä on usein toisenlainen riskikäsitelmä kuin tavallisella palkansaajalla. Yrittäjä on riskinottaja ja hän voi kokea turvallisuusvaatimukset vain välttämättömäksi pahaksi. Toisaalta hänen motivaationsa työn tekoon on hyvä ja hän ymmärtää riskien toteutumisen vaikutukset yrityksen talouteen. Turvallisuuskoulutuksen osalta yrittäjän hyvä motivaatio ilmenee positiivisena suhtautumisena turvallisuusasioita kohtaan. Motivaatiota parantaa esimerkiksi omien kehitystarpeiden tunnistaminen. (Sallinen ym. 2008).

Turvallisuusmateriaalin jalkauttamisessa hyödynnetään useita motivaatioteorioita. Toisaalta esille tuodaan riskienhallinnan lakisääteiset vaatimukset, toisaalta vedotaan yksilön sisäisiin ja ulkoisiin vaikuttimiin, kuten turvallisuudentunteeseen ja rahaan. Motivoinnin tavoitteena on ohjata yrittäjien käyttäytymistä, parantaa kognitiivista prosessointia ja johtaa parempaan turvallisuuteen.

4 MATERIAALIN PERUSTANA OLEVAT TURVALLISUUDEN OSATEKIJÄT

Aikaisemmissa tutkimuksissa on tunnistettu useita osatekijöitä, jotka ovat yhteisiä turvallisissa yrityksissä. Muun muassa AIHA Z10-2005 - (The American National Standards Institute) ja Britannian OHSAS 18000 -standardi nostavat esille seuraavat kymmenen yritysten turvallisuuden osatekijää.

- Turvallisuuden johtaminen
- Työntekijöiden osallistuminen
- Hallinnon tuki
- Vaarojen tunnistaminen ja ehkäisy, työn suunnittelu
- Tapaturma- ja läheltä piti -tilanteiden tutkinta
- Harjoittelu
- Oikeat menettelytavat

- Tavoitteiden asettaminen
- Sisäiset tarkastukset
- Kannusteet, tunnustukset ja palkkiot

Opinnäytetyössä nämä osatekijät on kytketty Lähivakuutuksen vahinkotilastoista poimittuihin tyypillisimpiin vahinkolajeihin. Esimerkiksi tulipalot ovat vakuutusyhtiölle suuri menoerä. Opinnäytetyössä yrityksille tarjotaan mm. tulityö lomakkeita, pelastussuunnitelma pohjaa, hälytysohjetta ja omatoimista palotarkastuslomaketta. Samalla korostetaan tärkeiden osatekijöiden, kuten tarkastusten, harjoittelun ja riskientunnistamisen merkitystä turvallisuuden taustalla.

Seuraavassa peilataan opinnäytetyön materiaalia (turvallisuuskansio) suhteessa turvallisuutta lisääviin osatekijöihin. Jokaiseen kohtaan on lisätty myös Rowleyn ja Roevensin teorian mukaisia, muutosta tukevia esimerkkejä, joita voidaan hyödyntää lisämateriaalia laadittaessa.

4.1 Turvallisuuden johtaminen

Voidaan puhua johdon sitoutumisesta tai turvallisuuden johtamisesta, mutta useimmissa yritysturvallisuuteen liittyvissä lähteissä yrityksen johdon sitoutumista turvallisuuden kehittämiseen pidetään hyvän turvallisuuskulttuurin lähtökohtana. Pienen, esimerkiksi kahden hengen yrityksen kohdalla on turhaa kysyä, miten yrityksen johto on sitoutunut turvallisuuden kehittämiseen. Sen sijaan johdon voidaan olettaa olevan kiinnostunut turvallisuuden kehittämisestä, mikäli se haluaa osallistua Lähivakuutuksen materiaalin käyttöön.

Materiaalin tueksi toteutettavissa koulutuspaketeissa yrittäjän toimintaa voidaan kyseenalaistaa arvioimalla, miten lakisääteiset velvoitteet on hoidettu. Vakuuttuneisuutta ja innostuneisuutta tuetaan tuomalla esille yrityksen päättäjien sitoutumisen vaikutuksia organisaation turvallisuuden kehitykseen.

Hyvänä motivointikeinona yrittäjille on raha. Yritysturvallisuuteen ei ole järkeä panostaa, ellei siitä saa hyötyä: säästöjä eli rahaa.

4.2 Työntekijöiden osallistuminen

Työntekijöiden sitouttamista turvallisuusasioiden kehittämiseen voidaan tukea turvallisuuskansion useissa kohdissa. Materiaalissa on muun muassa koulutuksen ja uusien työntekijöiden perehdytyksen seurantalomakkeita.

Materiaalin tueksi toteutettavissa koulutuspaketeissa voidaan korostaa yksittäisen työntekijän merkitystä yrityksen turvallisuuskulttuurille. Yrittäjää voidaan kyseenalaistaa pakottamalla hänet pohtimaan osaavatko kaikki työntekijät toimia kriisitilanteessa. Vakuuttuneisuutta ja innostusta luodaan painottamalla yhteisen tekemisen ja yhteisten asenteiden voimaa. Tarjotaan ohjeita ja neuvotaan koulutusten järjestämisessä. Yksittäisen työntekijän

osallistuminen lisää työtyytyväisyyttä ja antaa valmiuksia omien työtehtävien kehittämiseen. Yrityksille kerrotaan, että ne voivat järjestää erilaisia turvallisuuteen liittyviä harjoituksia yhdessä paikallisen pelastusviranomaisen kanssa.

4.3 Hallinnon tuki

Hallinnollinen tuki (Administrative Support), kuten ANSI standardi asian ilmaisee, voi tuntua kaukaiselta ajatukselta pienessä yrityksessä. Materiaalin käyttöönotosta päättää todennäköisesti turvallisuusvastaava, toimitusjohtaja ja yrityksen hallinto yhdessä eli pienessä yrityksessä usein yksi ja sama henkilö. Yrityksiltä ei löydy turvallisuusorganisaatiota ja vastuu keskittyy useimmissa asioissa samalle henkilölle. Johdantona materiaaliin voidaan yrittäjää kyseenalaistaa ja herätellä pohtimaan, millainen vastuu hänellä on, jos yrityksessä tapahtuu työtapaturma.

Yrityksen resurssien käyttämistä turvallisuuden kehittämiseen tuodaan esille kansion useissa luvuissa. Jo pelkkä materiaaliin perehtyminen ja asiakirjojen täyttäminen on osa yrityksen resurssien käyttöä. Lisäksi vastuun jakaminen sekä koulutusten ja harjoittelun hyväksyminen kertoo yrittäjän/hallinnon myönteisestä suhtautumisesta turvallisuuden kehittämiseen.

Materiaalin tueksi toteutettavissa koulutuspaketeissa esitellään työturvallisuuden puutteista aiheutuvia kustannuksia sekä kuvataan turvallisuuden kehittämiseen uhrattujen resurssien suhdetta siinä saavutettaviin hyötyihin. Suomessa tapahtuu vuosittain 120 000 työtapaturmaa, joissa kuolee 200 henkilöä. Tapaturman hinta on keskimäärin 6000 € ja eläköityminen maksaa 0,5 - 1 MEUR/hlö. Yrittäjän on helpompi säästää 6 000 € riskienhallinnalla kuin kerätä katteesta 6000 €. Lopputulos yrityksen tuloksessa on sama. (Koljonen).

4.4 Vaarojen tunnistaminen ja ehkäisy, työn suunnittelu

Vaarojen ehkäisyyn ja työn suunnitteluun on opinnäytetyön materiaalissa paneuduttu erityisesti paloturvallisuuden ja henkilöturvallisuuden osioissa. Kansiota löytyy asiakirjapohjat esimerkiksi pelastussuunnitelman ja työsuojeluohjelman toteuttamiseksi.

Materiaalin tueksi toteutettavissa koulutuspaketeissa voidaan korostaa linjavastuuta tapaturmien torjunnassa ja kertoa, miten jokaisen organisaation jäsenen tehtävänä on puuttua havaitsemiinsa puutteisiin ja toisaalta kertoa, miten johdon positiivinen suhtautuminen työntekijöiden aloitteisiin aktivoi ja innostaa työntekijöitä. Lisäksi voidaan kertoa aikaisemmista tutkimuksista, joissa yritysten työtapaturmia on saatu vähennettyä jopa yli 50 % (OSHA).

4.5 Tapaturma- ja läheltä piti -tilanteiden tutkinta

Kansion henkilöturvallisuuden luvussa on tarjolla asiakirjapohjia ja ohjeita läheltä piti -tilanteiden tutkintaan ja käsittelyyn.

Materiaalin tueksi toteutettavissa koulutuspaketeissa voidaan kyseenalaistaa, riittääkö turvallisuudeksi se, että yrityksen pelastussuunnitelma pölyttyy hyllyssä ja kerrotaan, että

riskienhallinta on jatkuva prosessi, jossa kehitystä tapahtuu havaittujen uhkatilanteiden tunnistamisella ja niihin puuttumalla.

4.6 Harjoittelu

Kansiossa esitetään lukuisia määriä erilaisia toimintaohjeita onnettomuus- ja poikkeustilanteisiin sekä painotetaan koulutuksen ja työntekijöiden perehdytyksen merkitystä.

Materiaalin tueksi toteutettavissa koulutuspaketeissa voidaan kyseenalaistaa, miten hyvin osallistuja kuvittelee toimivansa paniikitilanteessa ja kertoa, että harjoittelu auttaa toimimaan paineen alla.

4.7 Oikeat menettelytavat

Oikeat menettelytavat ovat yleensä yritys ja toimialakohtaisia. Kansiossa ei anneta kaikille yksityiskohtaisia toimintaohjeita, mutta siinä tuodaan useissa kohdissa esille muun muassa siisteyden ja järjestyksen merkitystä turvallisuuden kannalta. Lisäksi kansiossa on päivittäin suoritettavien tarkastusten muistilista sekä tarkat ohjeet ja asiakirjamallit tulitöiden suorittamisesta. Kansion Muu turvallisuus - ja Vakuutus-luvuissa viitataan myös vakuutusyhtiöiden toimialakohtaisiin suojeluohjeisiin. Lisäksi useassa kohdassa viitataan perehdytyksen merkitykseen oikeiden toimintatapojen perustana.

Materiaalin tueksi toteutettavissa koulutuspaketeissa voidaan kysyä yrittäjiltä, löytävätkö he yrityksestään vakiintuneita riskialttiita toimintatapoja, jotka vaarantavat työntekijöitä. Lisäksi voidaan kertoa esimerkkitapauksia ja pyytää arvioimaan perehdytyksen merkitystä. Materiaalissa myös kuvataan tarkemmin yrityskohtaisten menettelytapojen merkitystä organisaation turvallisuuden kehityksessä.

4.8 Tavoitteiden asettaminen

Kuten Rowleyn ja Roevensin teoria aikaisemmin osoitti, vision määrittely ja tavoitteiden asettaminen korostuvat turvallisuutta kehitettäessä. Lähivakuutus on materiaalin laatimisellaan asettanut tavoitteeksi omien asiakasyritystensä turvallisuuden parantamisen ja xx. Lähivakuutus tavoittelee turvallisuuskoulutukseen osallistuvien yritysten osalta xx. Tavoite perustuu aikaisemmin esille tuotuihin Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston tutkimuksiin (OSHA). Sama tavoite kerrotaan materiaalin käyttöönottaville yrityksille.

Kansiossa tavoitteiden saavuttamista tuetaan useilla riskienhallinnan menetelmillä, joilla pyritään tunnistamaan yrityksen riskit, mietitään keinoja niiden hallitsemiseksi ja ohjataan nimeämään vastuuhenkilöt ratkaisujen täytäntöön saattamiseksi.

Materiaalin tueksi toteutettavissa koulutuspaketeissa voidaan kysyä, millaisia tavoitteita yritys on asettanut oman turvallisuutensa parantamiseksi. Tietävätkö ihmiset, mistä turvallisuuden kehittämässä on kyse ja miksi sitä tehdään? Lisäksi kerrotaan visioiden ja

yrittäjien viestimisen merkityksestä organisaation turvallisuuden kehityksessä. Materiaalissa esitellään myös neuvoja yksityiskohtaisten, mitattavien, kohtuullisten ja aikataulutettujen tavoitteiden asettamiseen.

4.9 Sisäiset tarkastukset

Kansioon on varattu kokonainen luku sisäisen tarkastuksen lomakkeille. Luvussa kaksi on valmiit asiakirjapohjat tarkastuksista sekä muun muassa sisäisen palotarkastuksen lomake. Lomakkeessa on kohtia esimerkiksi siisteyden, ilmanvaihdon, lämmitys- ja sähkölaitteiden tarkastukseen. Henkilöturvallisuuden luvussa kolme löytyy lisäksi työolosuhteiden, kuormitustekijöiden ja toimintatapojen arviointilomake, joka on osa työsuojelun toimintaohjelmaa.

Materiaalin tueksi toteutettavissa koulutuspaketeissa kysytään, miten hyvin yrittäjä on opetellut ulkoa esimerkiksi eri riskilajit? Lisäksi niissä kerrotaan, että tarkastuslistat ovat muistin tuki ja yrityksen omat tarkastukset helpottavat riskien käsittelyä sekä auttavat merkittävästi viranomaistarkastusten läpäisyä.

4.10 Kannusteet, tunnustukset ja palkkiot

Lähivakuutuksen yritysturvallisuusmateriaali on yrittäjille lupaus palkkioista ja kannusteista. Lähivakuutuksessa arvioidaan parhaillaan, xxx.

Samalla tavalla yrittäjää kannustetaan palkitsemaan omia työntekijöitään turvallisuutta parantavista käytänteistä ja aktiivisuudesta. Yrittäjää on informoitu Kansiossa kannustuksen merkityksestä turvallisuusvinkkien muodossa.

Materiaalin tueksi toteutettavissa koulutuspaketeissa korostetaan saavutettavia taloudellisia etuja ja huomioidaan, että kehitystä ei tapahdu ilman työntekijöiden sitoutumista. Lisäksi materiaalissa kerrotaan, että yksi parhaita keinoja sitouttaa henkilökunta muutokseen on jakaa kannustusta ja tunnustusta sekä palkita aktiivisimpia vastuuhenkilöitä.

5 MATERIAALI JA MUUTOSPROSESSI

Koko kappale on salattu Lähivakuutuksen toivomuksesta.

6 OPINNÄYTETYÖN KRIITTINEN TARKASTELU

Opinnäytetyössä lähdettiin toteuttamaan yrityksille äärimmäisen yksinkertaista ja helppoa tapaa lähestyä turvallisuusasioita pienin askelin. Vaikka materiaali on suurelta osin väljää tekstiä ja sisältää kuvia, muodostui siitä tiivistettynäkin mittava, yhteensä 75 sivun kokonaisuus ohjeita ja täytettäviä taulukoita. Herää kysymys, kuinka innokkaasti pienyrittäjä, joka on jo lähtökohtaisesti riskinottaja, motivoituu kahlaamaan aineiston läpi?

Materiaalin esittely koemielessä pienelle yrittäjäryhmälle jäi ajanpuutteen vuoksi vähiin. Verhoomo Linnan Kellaria pitävä yrittäjä Outi Linna tutustui materiaaliin ja kertoi sen herättäneen runsaasti ajatuksia. Lukeminen toi esille jotain puutteita hänen omassa

toiminnassaan ja pisti pohtimaan omaa tilannetta. Linna totesi, että materiaali vaikuttaa laajalta, mutta se on ymmärrettävissä erilaisen lukijaryhmän takia. Linnan mukaan materiaalin jaottelu helpotti hahmottamaan aineistoa ja tekee materiaalista helposti käyttöönotettavan kriisitilanteessa. Oman kiinteistön kellarissa työskentelevä Linna huomasi, että omissa vakuutuksissa olisi kehitettävää ja halusi, että vakuutuksista voisi olla enemmän tietoa kansiossa. (Linna 2008).

Hieman kriittisemmin materiaaliin suhtautui Smartum Oy:n osakas ja hallituksenjäsen Jarmo Hyökyvaara. Hyökyvaara, joka on toiminut 23 vuotta yrittäjänä ja työllistää yrityksessään 17 työntekijää, kuvaa yksityisyrittäjää riskinottajaksi. Hän sanoo, että suurin haaste on saada yrittäjä motivoitumaan materiaalin käyttöönottoon. Hyökyvaara jatkaa, että yrittäjyyden alkuvaiheessa suurin osa päivästä keskittyy yrityksen omaan bisnekseen. Tavoitteena on tehdä rahaa, jotta yritys selviää ja aika on rajallista. Hän sanoo suhtautuvansa itse yrittäjyyteen mahdollisuuksien näkökulmasta ja ymmärtää, että palkattu johto näkee turvallisuuden suunnitelmatalouden kautta. Hyökyvaara tarkoittaa, että yritysten suhtautuminen riskienhallintaan ja turvallisuuteen muuttuu niiden kasvaessa. Hyökyvaara arvioi olevansa tyypillinen yrittäjä ja uskoo kansion soveltuvan paremmin ihmisille, jotka ovat ajautuneet yrittäjiksi. Hän kertoo kansion herättäneen ajatuksia oman yrityksen turvallisuudesta ja piti myös sen ulkoasusta. Positiivista on lisäksi materiaalin kasaaminen yksiin kansiin. Hän arvioi, että materiaali sopii tietyille asiakkaille ja näkee siinä samalla hyvän markkinointikeinon Lähivakuutukselle. Hyökyvaara arvioi, että vastaava kansio voisi toimia pienrakentajilla. Ainoana parannuksena hän ehdottaa lomakkeisiin otsikoita, jotka huomataan kadonneen tiedostoa muunnettaessa pdf -muotoon. (Hyökyvaara 2008).

Myöhemmän kehittämisen kannalta olisi tärkeää antaa useamman yrittäjän lukea aineisto ja muokata sitä saadun palautteen pohjalta. Vaihtoehtoisesti materiaali voidaan jakaa vain pienelle ryhmälle, kertoa, että se on keskeneräinen ja sitouttaa heitä jakamalla vastuuta materiaalin kehittämiseen.

Materiaalin jakaminen vuoden mittaisella perehdytyksellä yrityksiin ei vielä takaa turvallisuusasioiden lopullista muutosta. Kyseessä on jatkuva prosessi ja siksi turvallisuusasioiden koulutusta olisi jatkettava, jotta voidaan nähdä pidemmän aikavälin kehitys yritysten vahinkosuhteen kehityksessä.

Kuten johdannossa esitetään, materiaalin lopullinen hyödyntäminen ja todelliset vaikutukset jäävät tässäkin tapauksessa vain arvailujen varaan, jollei niitä erikseen tutkita.

Opinnäytetyön lopullisen onnistumisen kertoisi vasta erillinen tutkimus.

7 POHDINTAA

Työ tarjosi opiskelijalle hyvän mahdollisuuden perehtyä vakuutustoimintaan ja yritysturvallisuuden kasvaneisiin odotuksiin. Opinnäytetyö muovautui moneen kertaan. Alkuun opiskelija halusi jalkauttaa materiaalin turvallisuuskilpailun ja toisessa vaiheessa

turvallisuustutkimuksen kautta. Loppujen lopuksi tuli kiire vetää yhteen rajattu paketti. Heti alussa tehdyllä tarkemmalla rajauksella olisi voinut keskittyä ainoastaan materiaalin laatumiseen ja kiinnittää huomio esimerkiksi materiaalin tueksi toteutettaviin power point -esityksiin, joita voidaan hyödyntää koulutuksissa. Jälkeenpäin tuntuu, että aikaa tuhraantui materiaalin hyötysuhteen pohdintaan. Opiskelija haki perusteita sille, miksi kyseinen materiaali pitää tehdä, mutta kuten ohjaava opettaja totesi, se on kokonaan oma, erillinen tutkimuksensa.

Opinnäytetyön käyttöönottavia yrityksiä voidaan hyödyntää turvallisuuskoulutuksen myöhemmässä vaiheessa esimerkkiryhmänä, joka motivoi ja innostaa uusia osallistujia hyödyntämään materiaalia (Rowley & Roevens). Suurempien käyttäjäryhmien pidempi aikainen seuranta voisi tarjota Lähivakuutukselle luotettavaa tietoa turvallisuuden kehityksestä yrityksissä, sillä sitä mitä ei voi mitata, ei voi kehittää. Suuremmalla aineistolla olisi mahdollista arvioida myös toimialakohtaisia eroja turvallisuuden kehittymisessä.

Mikäli materiaalin käyttöön ottavilla yrityksillä havaitaan selkeitä parannuksia niiden vahinkosuhteessa, voidaan yritysturvallisuuden starttipaketin kehittämistä jatkaa ja myöntää prosessiin osallistuneille yrityksille Lähivakuutuksen avainasiakkuus tai esimerkiksi turvallisen yrityksen sertifikaatti.

Muutoksen vahvistamisen neljäntä vaihetta tulee pyrkiä tukemaan vuoropuhelulla yrittäjän kanssa. Osallistuville yrityksille voidaan esittää materiaalin läpikäymisen jälkeen kysely, jolla kerätään heidän kokemuksiaan ja ideoitaan materiaalista. Kyselyllä saavutetaan perustelut määritellä uusi visio ja tavoitteita seuraaville turvallisuuden kehittämiseen osallistuville yrityksille.

Materiaalin jakamisen seuraavassa vaiheessa kaikki materiaali voidaan esittää sähköisessä muodossa ja yritysturvallisuuden starttipaketti voidaan sijoittaa asiakasyrityksen sähköiseen kansioon Lähivakuutuksen nettisivuille. Näin saadaan yritykset samalla sitoutettua Lähivakuutuksen asiakkaisiksi. Voidaan jopa harkita tiettyjen asioiden kirjaamista nettiin osana vakuutuksen myöntämisprosessia? Esimerkiksi pelastussuunnitelman täyttäminen voisi tuoda yritykselle pienen alennuksen vakuutusmaksuihin.

Mikäli materiaalin käyttöönotto osoittaa selviä tuloksia, voidaan tutkimus- ja turvallisuusteema-ajattelua kehittää myös Lähivakuutuksen muille asiakassegmenteille. Voidaan tutkia esimerkiksi korreloiko turvallisen työpaikan työntekijöiden vahinkokäyttäytyminen myös yksityiselämässä ja miten sitä voidaan hyödyntää kotitalouksien vakuuttamisessa.

Opinnäytetyön tutkimussuunnitelmassa onnistumisen mittariksi asetettiin asiakkaan halukkuus hyödyntää tuotettua materiaalia. Lähivakuutus on ollut tyytyväinen opiskelijan panokseen organisaatiossa ja aikoo hyödyntää tuotettua materiaalia. Opinnäytetyön perusteella rohkenen ehdottaa Lähivakuutukselle sellaisen tutkimus- ja kehitystoiminnan jatkamista,

jonka tehtävänä on kerätä tietoa materiaalin vaikutuksesta yritysten vahinkotilastoihin. Mikäli materiaalia ei hyödynnetä tutkimuksellisessa muodossa, voidaan se aina laittaa jakoon osana yrityksille ja Lähivakuutus-yhdistyksille tuotettavaa riskienhallintamateriaalia.

LÄHTEET

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Jyväskylä. Kirjapaino Gummerus.

Reiman, T. VTT:n Netti kirjallisuuskatsaus organisaatiokulttuurista ja turvallisuudesta. Luettu 15.11.2008 osoitteesta: <http://www.vtt.fi//inf/pdf/tiedotteet/1999/T2009.pdf>

OSHA. Netti artikkeli turvallisuuskulttuurista ja sen osatekijöistä. Luettu 9.10.2008 osoitteesta: http://fi.osha.europa.eu/good_practice/turvallisuus/kulttuuri.stm

OSHA. Netti artikkeli turvallisuuden mittaamisesta. Luettu 12.11.2008 osoitteesta: http://fi.osha.europa.eu/good_practice/turvallisuus/mittaaminen.stm

OSHA. Netti raportti How to Reduce Workplace Accidents. Luettu 18.11.2008 osoitteesta: <http://osha.europa.eu/en/publications/reports/306/view>

Åberg, L. Netti opintomateriaalia johtajuus ja asiantuntijaviestinnästä. Luettu 10.9.2008 osoitteesta: <http://www.valt.helsinki.fi/staff/aberg/kurssit.htm>

Åberg, L. Johtamisviestintää!. 2006. Jyväskylä. Kirjapaino Gummerus.

Åberg, L. Netti luentomateriaali communicating change. Luettu 17.11.2008 osoitteesta: <http://www.valt.helsinki.fi/staff/aberg/amsterdam3.ppt>

Haastattelut:

Haataja, A. Johtaja. Lähivakuutus. Haastattelija, Lindh. 15.11.2008

Helander, J. Johtaja. Lähivakuutus. Haastattelija, Lindh. 3.10.2008

Hyökyvaara, J. Smartum Oy:n osakas ja hallituksen jäsen. Haastattelija, Lindh. 1.12.2008

Koljonen, H. Henkilöriskien asiantuntija. Lähivakuutus. Haastattelija, Lindh. 30.10.2008

Laine, J. Riskienhallintapäällikkö. Lähivakuutus. Haastattelija, Lindh. 6.10.2008

Linna, O. Yrittäjä. Verhoomo Linnan kellari. Haastattelija, Lindh. 30.11.2008

Sallinen, S. Riskienhallinta- ja turvallisuusyksikön päällikkö. Lähivakuutus. Haastattelija, Lindh. 2.10.2008

KUVAT

Kuva 1 Rowleyn ja Roevensin muutosmalli (Åberg)9

Kuva 2 Turvallisuuskoulutuksen prosessi **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

LIITTEET

Liite 1. Erillisenä liitteenä, Yritysturvallisuuden starttipaketti