

Internal

Suomen Vakuutusyhdistys ry



Johda riskejä
Ilkka Ilmonen
19.10.2022

Johda riskejä

Käytännön opas yrityksen riskienhallintaan

Ilkka Ilmonen
Jani Kallio
Jani Koskinen
Markku Rajamäki

FINVA

Sisällys

Alkusanat uuteen painokseen
Kirjoittajat

1	MYÖ RISKIENHALLINTATOIMINNAN IDEA
1.1	Haasta johto tiedostamaan riskinottonsa
1.2	Tuo esiin riskienhallinnan positiivinen puoli
1.3	Tunnista vaatimukset
1.4	Riskienhallinnan standardit
1.5	Yhteenveto
2	MÄÄRITÄ RISKIENHALLINNAN ASEMA JA TEHTÄVÄT
2.1	Aseta riskienhallinnan tavoitteet
2.2	Riskienhallinnan kokonaisvaltaisuus
2.3	Riskienhallinnan hyvä hallintotapa yrityksessä
2.4	Riskienhallinnan vastualueet
2.5	Yrityksen tukitoimintojen rooli
2.6	Riskienhallinnan kypsyyt yrityksessä
2.7	Tunne ansaintalogiikka
2.8	Riskienhallinnan ohjeistaminen
2.9	Yhteenveto
3	TUNNISTA JA ARVIOI RISKIT
3.1	Määrittele riskilajit ja muut luokittelukriteerit
3.2	Organisoi riskienhallinnan työskentely
3.3	Huomioi riskienhallinnan inhimilliset tekijät
3.4	Suunnittele ja toteuta kokonaisvaltainen riskienhallintaprosessi
3.5	Yksittäisen riskiarvion laatiminen
3.6	Kehittyneempiä riskien arviointimenetelmiä
3.7	Täydennä riskiarvioita keräämällä hiljaiset signaalit
3.8	Riskienhallinta ja kontrollit prosessityössä
3.9	Yhteenveto

4	TOTEUTA RISKIENHALLINTAKEINOT
4.1	Hallitse yrityksen vastuulle otettavia riskejä
4.2	Siirrä riskejä sopimuksilla
4.3	Siirrä riskejä vakuuttamalla
4.4	Varmista toiminnan jatkuvuus
4.5	Hallitse it-riskit
4.6	Hallitse tietoturva- ja kyberriskit
4.7	Hallitse digitaalisaation riskit
4.8	Hallitse tietosuojariskit
4.9	Hallitse taloudelliset riskit
4.10	Hallitse kansainvälisen ympäristön riskit
4.11	Yhteenveto
5	RAPORTOI, SEURAA JA KEHITÄ
5.1	Vahingoista ja poikkeamista oppiminen
5.2	Riskisalkku, skenaariotyöskentely ja riskinkantokykyyn vertaaminen
5.3	Raportoi päätöksentekijöille
5.4	Johda strategisia tavoitteitasi kytkemällä riskit niihin
5.5	Benchmarkkaa riskienhallinta
5.6	Yhteenveto
	Sanasto
	Lähteet ja lisälukemista

Painokseen on lisätty osioita mm. digitalisaation ja tietosuojan sekä yritysvastuullisuuden teemoista

Riskienhallinnan kehityssuuntia

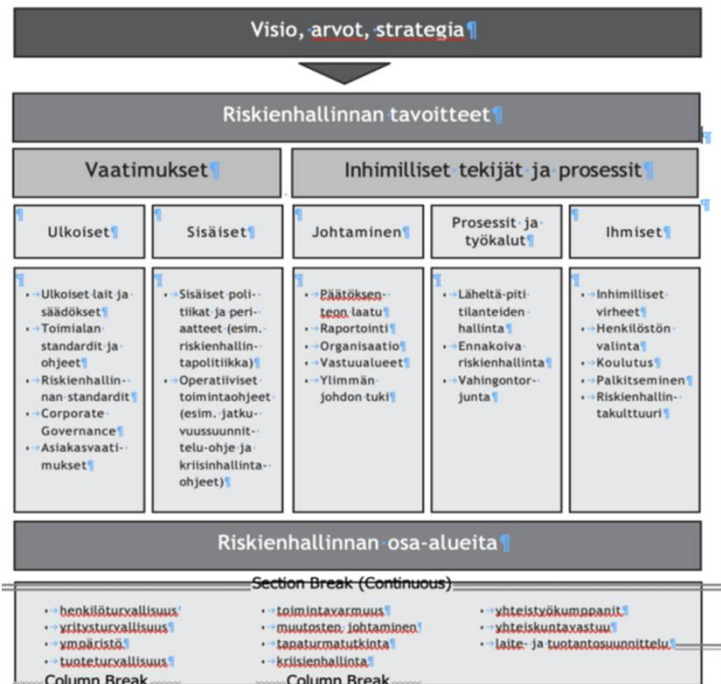
1974	1987	1999	2001-02	2004	2009	2022
riskienhallinta (Talous ja vakuutus)			sisäinen valvonta	kokonaisvaltainen riskienhallinta		jatkuvuus suunnittelu
- Ferma	- SRHY	- AS/NZS standardi	- Enron ja Worldcom konkurssit - Sarbanes-Oxley (SOX)	- Coso-ERM - Corporate Gov.	- ISO 31000	- BCM 22301

- Riskiraportteja ja ennusteita – taaksepäin katsovaa
- Taloudelliset ja vakuutettavat riskit
- * ennakoivaa & tavoitteiden näkökulmasta
- * osaksi johtamisjärjestelmää
- * kulttuuri – osa org. kaikkea toimintaa

Internal

1 MYY RISKIENHALLINTATOIMINNAN IDEA

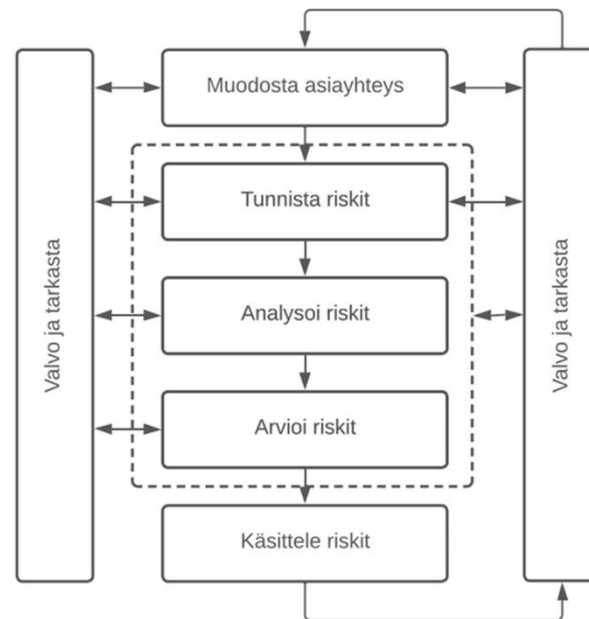
- 1.1 Haasta johto tiedostamaan riskinottonsa
- 1.2 Tuo esiin riskienhallinnan positiivinen puoli
- 1.3 Tunnista vaatimukset
- 1.4 Riskienhallinnan standardit
- 1.5 Yhteenveto



19/10/2022

Huomioita

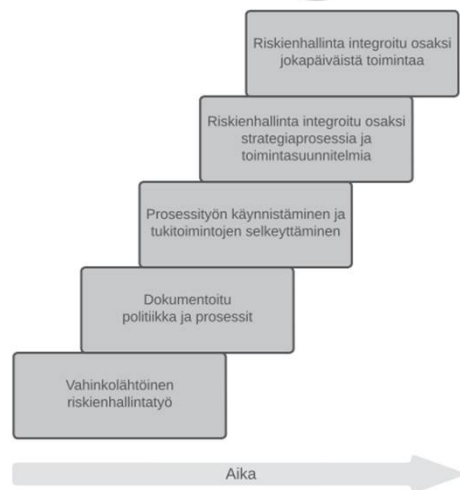
- Riskienhallinnan keskeiset käsitteet (mm riskisalkku, riskinkantokyky ja riskinottohalu) / esim Vahti-riskienhallintasanasto
- Mitkä vaatimukset rajaavat ja määrittävät riskienhallintaa (myös Corporate governance ja ESG)
- ISO 31000-2018, ISO 22301-2019 ja COSO ERM = apuvälineitä ja hyödyksi soveltuvin osin vastaamaan yrityksen kypsyytasoa



Ilkka Ilmonen

2 MÄÄRITÄ RISKIENHALLINNAN ASEMA JA TEHTÄVÄT

- 2.1 Aseta riskienhallinnan tavoitteet
- 2.2 Riskienhallinnan kokonaisvaltaisuus
- 2.3 Riskienhallinnan hyvä hallintotapa yrityksessä
- 2.4 Riskienhallinnan vastuualueet
- 2.5 Yrityksen tukitoimintojen rooli
- 2.6 Riskienhallinnan kypsyys yrityksessä
- 2.7 Tunne ansaintalogiikka
- 2.8 Riskienhallinnan ohjeistaminen
- 2.9 Yhteenveto

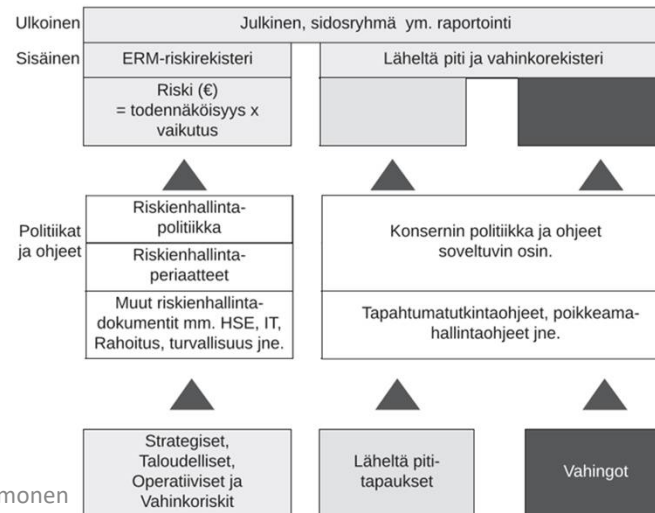


19/10/2022

Internal

Huomioita

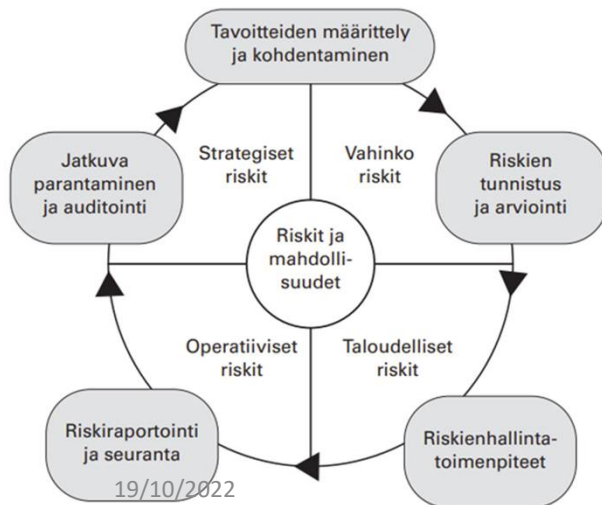
- Kontrolli vs laadullinen näkökulma – osakasi yrityksen normaalia toimintaa / tavoitteiden muutos ajassa
- hallita epävarmuuksia – viedä prosesseihin –ei monimutkaista teoriaa - tarkoitus tukea päätöksentekoa ja johtamista
- vastuut ja roolit selkeinä –älä etsi syyllisiä – ole kärsivällinen
- riskit suhteessa läheltä piti tilanteisiin, poikkeamiin tai vahinkoihin lessons learned
- Kuka omistaa – kuka määrittelee prosessin –kuka arvioi prosessin hallintotapa (kolmen puolustuslinjan malli)
- Vastuualueet (ja resurssit) Hallitus –riskinottohalu ja varmistus – toimiva johto – rh ohjausryhmä – sis tarkastus /



Ilkka Ilmonen

3 TUNNISTA JA ARVIOI RISKIT

- 3.1 Määrittele riskilajit ja muut luokittelukriteerit
- 3.2 Organisoï riskienhallinnan työskentely
- 3.3 Huomioi riskienhallinnan inhimilliset tekijät
- 3.4 Suunnittele ja toteuta kokonaisvaltainen riskienhallintaprosessi
- 3.5 Yksittäisen riskiarvion laatiminen
- 3.6 Kehittyneempiä riskien arviointimenetelmiä
- 3.7 Täydennä riskiarvioita keräämällä hiljaiset signaalit
- 3.8 Riskienhallinta ja kontrollit prosessityössä
- 3.9 Yhteenveto



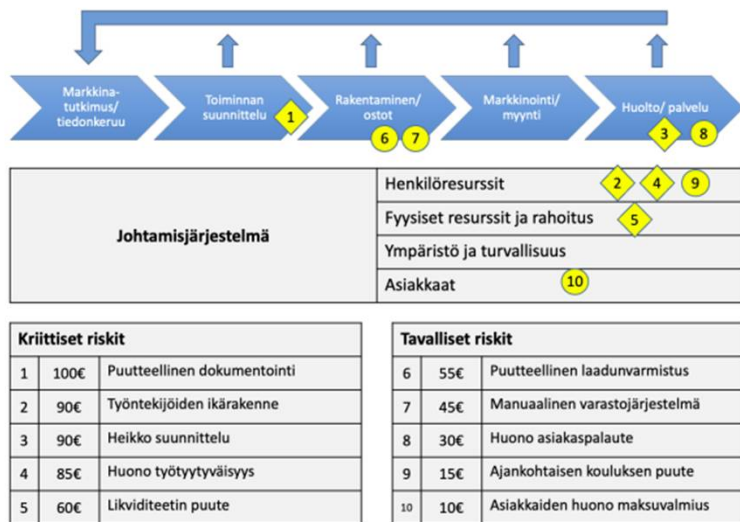
Internal

Huomioita

- Luokittelu auttaa tunnistamaan riskejä + keskinäisiä suhteita
- Toimialakohtaisia painotuksia (esim finanssi sektorilla)
- RH-prosessin kokonaisvaltainen suunnittelu ja kuvaus
- Johdon aktiivinen ja näkyvä sitoutuminen ehdoton edellytys
- Riskienarviointi menetelmiä paljon – älä hienostele – riskienhallinnan täytyy selkeästi tuottaa lisäarvoa myös vaikeina aikoina
- Megatrendien vaikutusten ja odottamattomien tapahtumien ennakkoinnin lisäksi –hiljaiset signaalit eri tahoilta (henkilökunta, asiakkaat, kumppanit ym) ennakkovaroitus – yhteiselle alustalle

STRATEGISET RISKIT	TALOUDELLISET RISKIT	OPERATIIVISET RISKIT	VAHINKORISKIT
• Liiketoiminnan kehittymiseen liittyvät riskit • Liiketoimintaympäristöön liittyvät riskit • Markkinariskit • Poliittisen tai kulttuurisen kehityksen riskit • Regulaatoriset riskit • Globaaleista ilmiöistä johtuvat riskit • Maineriskit • M&A-riskit • Maariskit • Teknologiariskit	• Likviditeettiriskit • Korkoriskit • Valuutariskit • Vastapuoliriskit • Sopimusriskit • Veroriskit • Kirjanpidon ja talousraportoinnin riskit • Pääomarakenteen riskit	• Johtamiseen liittyvät riskit • IT-riskit • Tietoturvallisuusriskit • Tuotannolliset riskit • Keskeytysriskit • Tuottavuusriskit • Projektiriskit • Sopimus- ja vastuuriskit • Rikos ja väärinkäytösriskit	Henkilö-, esine- ja toiminnan riskejä esim.: • Työterveys- ja työturvallisuusriskit • Henkilöstöriskit • Ympäristöriskit • Luonnonkatastrofiriskit • Toimitilariskit

Ilkka Ilmonen



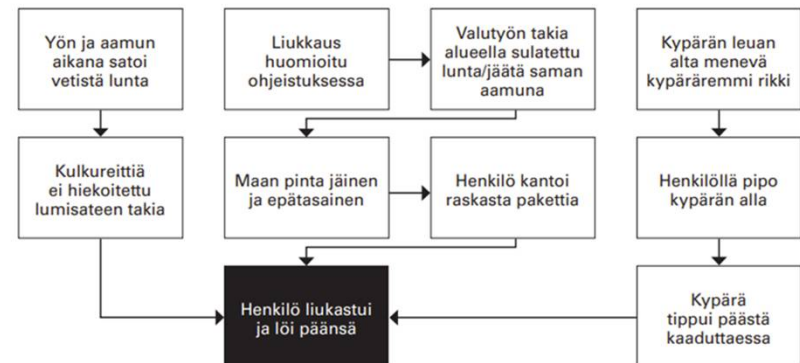
1 Toiminta- ympäristö	2 Markkinat	3 Toimitilat	4 Koneet	5 Henkilöstö	6 Asiakkaat	7 Järjes- telmät	8 Yhteistyö- kumppanit
Lain- sääädäntö	Rahoitus	Omistus/ vuokra	Vanha/ uusi	Avain- henkilöt	Sijainti	Tuotanto	Rahoittajat
Viranomais- määräykset	Raaka-aine	Vanha/uusi	Varakoneet	Osaaminen	Lukumäärä	Tieto	Toimittajat
Luvat	Kilpailijat	Sopiva/ pleni	Tehokkuus	Ikäänty- minen	Maksukyky	Logistiikka	Alihankkijat
Verotus	Markki- nointi	Sijainti	Investointi- tarve	Jatkuvuus	Ostoehdot	Tuoteke- hitys	
	Kansain- välisty- minen	Investointi- tarve		Motivaatio			

19/10/2022
Kriittinen riippuvuus

Tunnistettu riippuvuus

Mahdollinen riippuvuus

Internal



Välittömät syyt	Välilliset syyt		
1. Turvattomat olosuhteet 2. Jäinen ja epätasainen maan pinta, runsas lumisade			
Perussyyt			
1. Kulkureittiä ei ollu hiekoitettu (hiekoittaminen vaikeaa jatkuvan runsaan lumisateen takia).			
Korjaavat toimenpiteet	Vastuuhenkilö	Aikataulu	
Hiekoituksen ja lumitöiden tehostaminen		HETI	
Kulkureiteistä sopiminen ja merkitseminen työmaan käyttösuunnitelmaan		Q1	
Tutkimateriaalin laatiminen ja tiedottaminen		HETI	
Suojaintyöryhmä alkaa tutkia vaihtoehtoisia kypärämalleja		Q2	

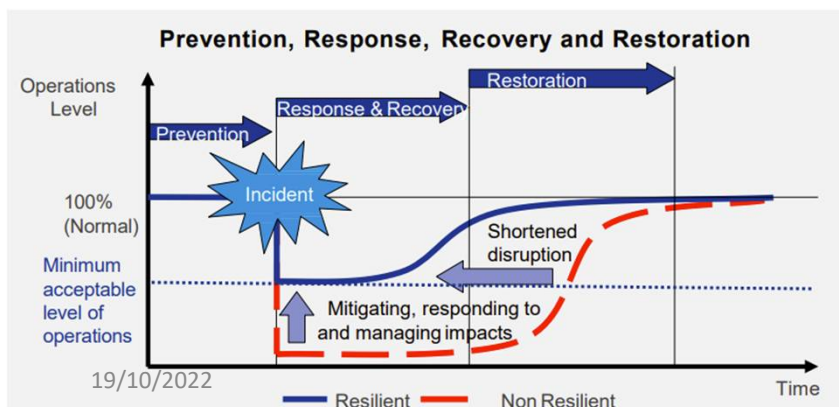
Ilkka Ilmonen

The most important business risks in 2022: global

1 44%		Cyber incidents (e.g. cyber crime, IT failure/outage, data breaches, fines and penalties)	↑ 2021: 40% (3)	6 17%		Climate change¹ (e.g. physical, operational, financial and reputational risks as a result of global warming)	↑ 2021: 13% (9)
2 42%		Business interruption (incl. supply chain disruption)	↓ 2021: 41% (1)	7 17%		Fire, explosion	↔ 2021: 16% (7)
3 25%		Natural catastrophes (e.g. storm, flood, earthquake, wildfire, weather events)	↑ 2021: 17% (6)	8 15%		Market developments (e.g. volatility, intensified competition/new entrants, M&A, market stagnation, market fluctuation)	↓ 2021: 19% (4)
4 22%		Pandemic outbreak (e.g. health and workforce issues, restrictions on movement)	↓ 2021: 40% (2)	9 13%		Shortage of skilled workforce	↑ 2021: 8% (13)
5 19%		Changes in legislation and regulation (e.g. trade wars and tariffs, economic sanctions, protectionism, Brexit, Euro-)	↔ 2021:	10 11%		Macroeconomic developments (e.g. monetary policies, austerity programs, commodity price increase,	↓ 2021:

4 TOTEUTA RISKIENHALLINTAKEINOT

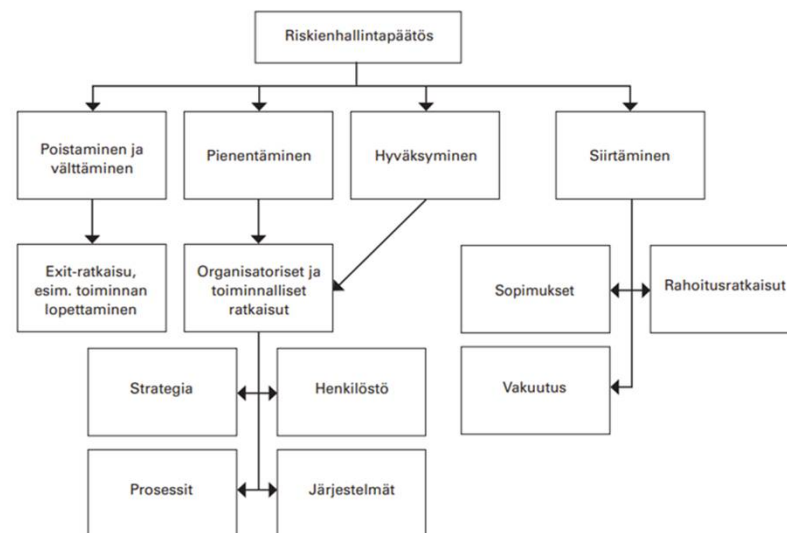
- 4.1 Hallitse yrityksen vastuulle otettavia riskejä
- 4.2 Siirrä riskejä sopimuksilla
- 4.3 Siirrä riskejä vakuuttamalla
- 4.4 Varmista toiminnan jatkuvuus
- 4.5 Hallitse IT-riskit
- 4.6 Hallitse tietoturva- ja kyberriskit
- 4.7 Hallitse digitalisaation riskit
- 4.8 Hallitse tietosuojariskit
- 4.9 Hallitse taloudelliset riskit
- 4.10 Hallitse kansainvälisen ympäristön riskit
- 4.11 Yhteenveto



Internal

Huomioita

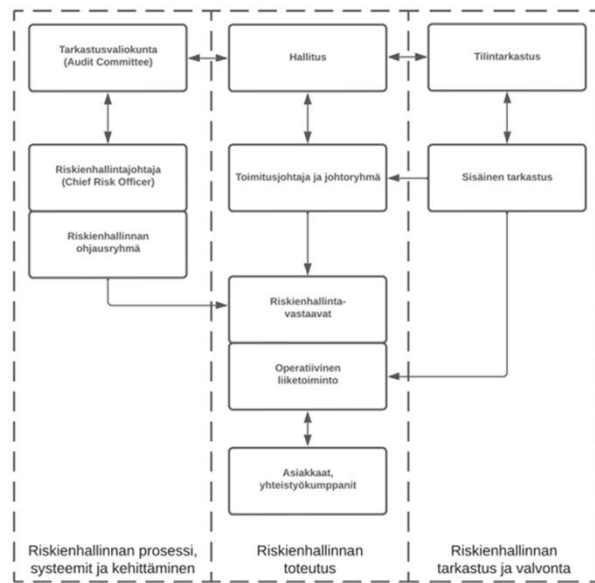
- Riskienhallinta toimenpiteet kirjaamatta ja seuraamatta – operatiivista toimintaa – raportointia ilman välitöntä hyötyä
- Rekisteri läpinäkyvä, helppokäyttöinen ja tarkastettavissa
- Toimintaympäristön muutokset huomioitava
- Riippuvuusriskien hallinta korostunut
- Sopimusten muutokset sovitussa määrämuodossa
- Jatkuvuussuunnitelmat yrityksen kriittisiä prosesseja uhkaavien muutamien johdon valitsemien riskiksenarioiden varalle
- Jatkuvuus-, toipumis-, valmius ja varautumissuunnitelma



Ilkka Ilmonen

5 RAPORTOI, SEURAA JA KEHITÄ

- 5.1 Vahingoista ja poikkeamista oppiminen
- 5.2 Riskisalkku, skenaariotyösk. ja riskinkantok.
- 5.3 Raportoi päätöksentekijöille
- 5.4 Johda strategisia tavoitteitasi
- 5.5 Benchmarkkaa riskienhallinta
- 5.6 Yhteenveto

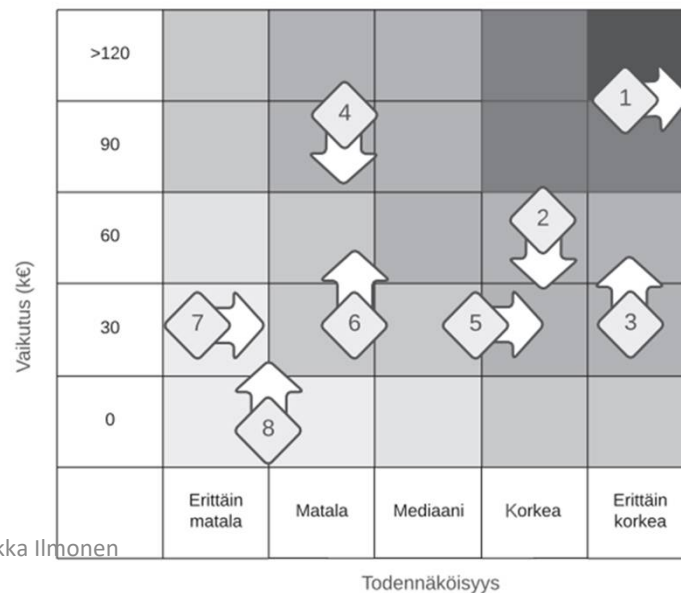


19/10/2022

Internal

Huomioita

- Oppimisesta systemaattinen prosessi
Koronapandemian opit mm
 - Avainhenkilöiden tunnistaminen
 - Varahenkilöjärjestelyt
 - Resurssivaraukset
- Skenaariotyöskentelyssä vahingoista tapahtumakuvauksiajoissa syyt, tapahtumien kulku sekä välilliset ja välittömät seuraukset
- Riskiraportit säännönmukaista aikataulua ja rakennetta
- Johdon raporteissa painopiste strategisissa ja finanssiriskeissä
- ESG raportointivelvoite
- Millainen riski-indikaatio edellyttää päätöksiä
- Erilaisia riskienhallinnan toteutustapoja



Ilkka Ilmonen

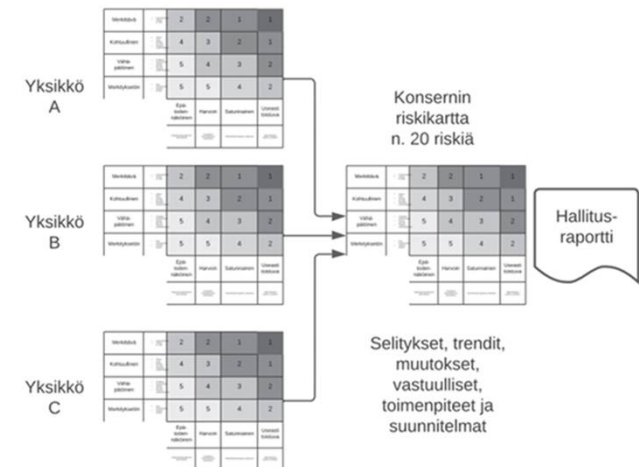
10

Internal

Merkittävä	- Kuolemantapaus tai pysyvästi työkyvytön henkilö - Vahinko yli 100t€ - Vakava ympäristöpäästö, pitkäaikaisia ulkopuolisia vaikutuksia	2	2	1	1
Kohtuullinen	- Vakava vamma, osittain työkyvytön - Vahinko 50-100t€ - Merkittävä ympäristöpäästö, lyhytaikaisia ulkopuolisia vaikutuksia	4	3	2	1
Vähäpätöinen	- Yksittäinen henkilövahinko, poissaolo max 1 vko - Vahinko alle 50t€ - Vähäinen ympäristöpäästö, viranomaisutkintoa	5	4	3	2
Merkityksetön	- Pieni henkilövahinko, sairauspoissaolo yhden päivän - Vähäinen vahinko - Ympäristövalitus, ei vaikutuksia	5	5	4	2
		Epätodennäköinen < 25%, nykyisissä olosuhteissa ei todennäköistä	Harvoin 25-50%. On tapahtunut samankaltaisissa olosuhteissa	Satunnainen 50-75%. Todennäköisesti tapahtuu yrityksessä	Useasti toistuva > 75%. On tapahtunut täällä ja todennäköisesti tapahtuu uudelleen

TODENNÄKÖISYYS

1 = erittäin vakava riski	Edellyttää välittömiä toimenpiteitä ja seurantaa
2 = vakava riski	Edellyttää välittömiä toimenpiteitä ja seurantaa
3 = kohtuullinen riski	Suositellaan toimenpiteitä ja seurantaa
4 = mahdollinen riski	Suositellaan seurantaa ja mahdollisia toimenpiteitä
5 = vähäinen riski	Suositellaan seurantaa



Käsittely ja kontrolli	Yksikötaso ja business controllerit	Riskikomitea, sisäinen tarkastus ja johtoryhmä	Tarkastusvaliokunta ja hallitus
Raportointitaajuus	Kerran viikossa	Kerran kuukaudessa	Neljännenvuositain

Kiitos

19/10/2022

Ilkka Ilmonen

Allianz 

12