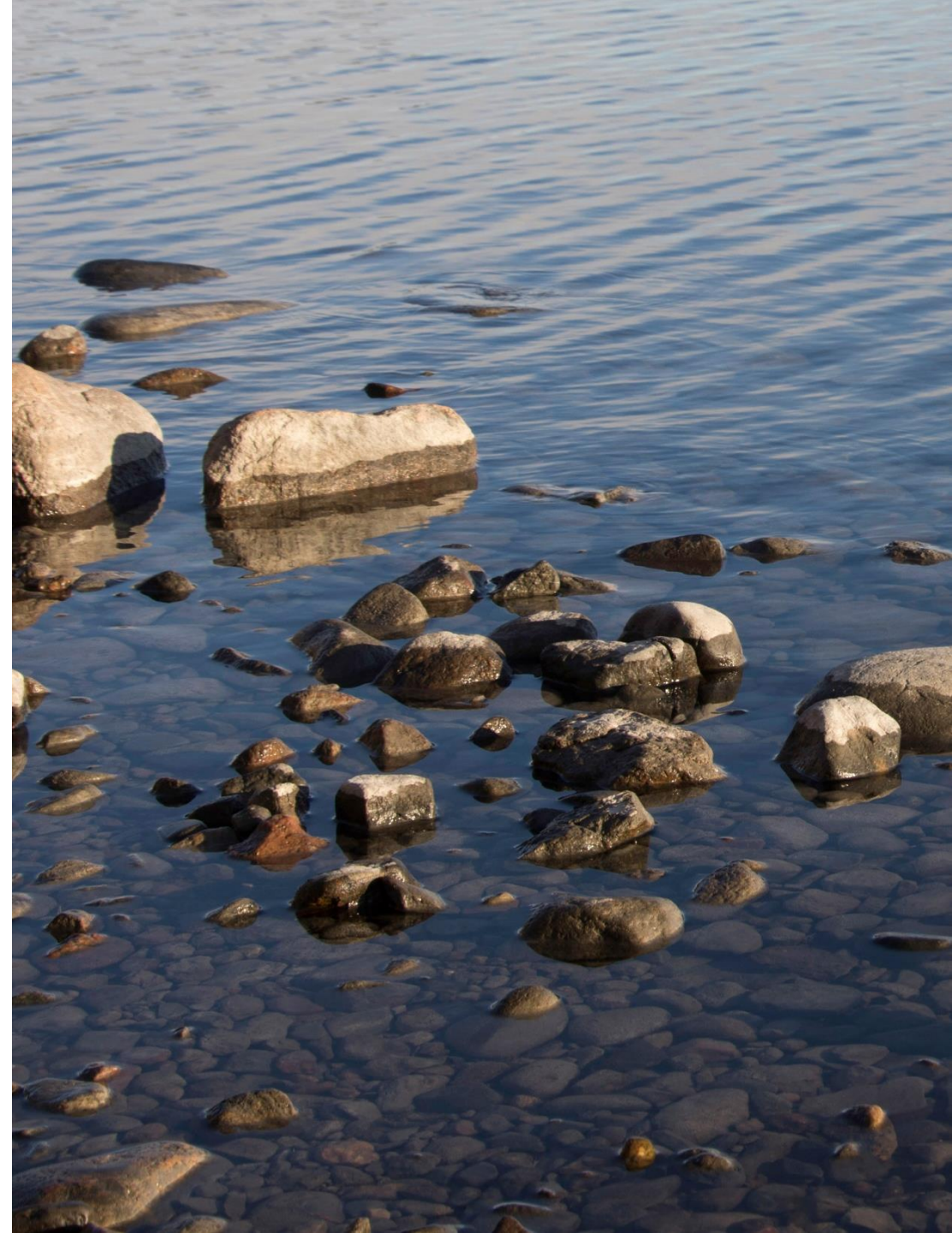




## Suomen Vakuutusyhdistys Försäkringsföreningen i Finland

- Suomen Vakuutusyhdistyksen jäsentilaisuus keskiviikkona 19.10.2022 klo 16.30–17.30.
- ”Johda riskejä” – Kokonaisvaltainen riskienhallinta käytännössä - esitelmän pitää Allianz-vakuutusyhtiön vahinkovakuutustoiminnoista vastaava Ilkka Ilmonen.
- Tilaisuuden juontaa yhdistyksen hallituksen jäsen, Varman johtaja Pasi Mustonen.
- Tilaisuutta voi seurata paikan päällä, Itämerenkatu 11-13 Meri-kokoustila, tai live-striiminä.
- Tervetuloa kuulolle ja keskustelemaan!
  
- Kysymyksiä ja kommentteja voi lähettää live-striimin kautta koko tapahtuman ajan. Tilaisuudessa läsnäolijoita pyydetään esittämään kysymykset ja kommentit esitelmän jälkeen, jolloin on varattu aikaa keskusteluun.
- Lähetys tallennetaan ja tallenne on myöhemmin katsottavissa.
- Striimialustalle upotettu YouTuben kautta striimattu videostriimi saattaa olla joissain organisaatioissa ”kiellettyjen listalla”. Ongelmaan voi auttaa se, että vaihtaa katseluun käytettävää laitetta (laptop, tabletti, älypuhelin) tai vaihtaa käytössä olevaa verkkoyhteyttä. Organisaation IT-osaston kautta saattaa myös saada apua ongelmaan.



# 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**  
Finland's Federation of Business

# Sisällys

Alkusanat uuteen painokseen .....  
Kirjoittajat .....

## 1 MYÖ RISKIENHALLINTATOIMINNAN IDEA .....

- 1.1 Haasta johto tiedostamaan riskinottoensa .....
- 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 kypsyyden rooli 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 Organisoivat 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 .....
- 6 Hallitse tietoturva- ja kyberriskit .....
- 4.7 Hallitse digitaalisaation riskit .....
- 4.8 Hallitse tietosuojariskit .....
- 4.9 Hallitse taloudelliset riskit .....
- 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 .....

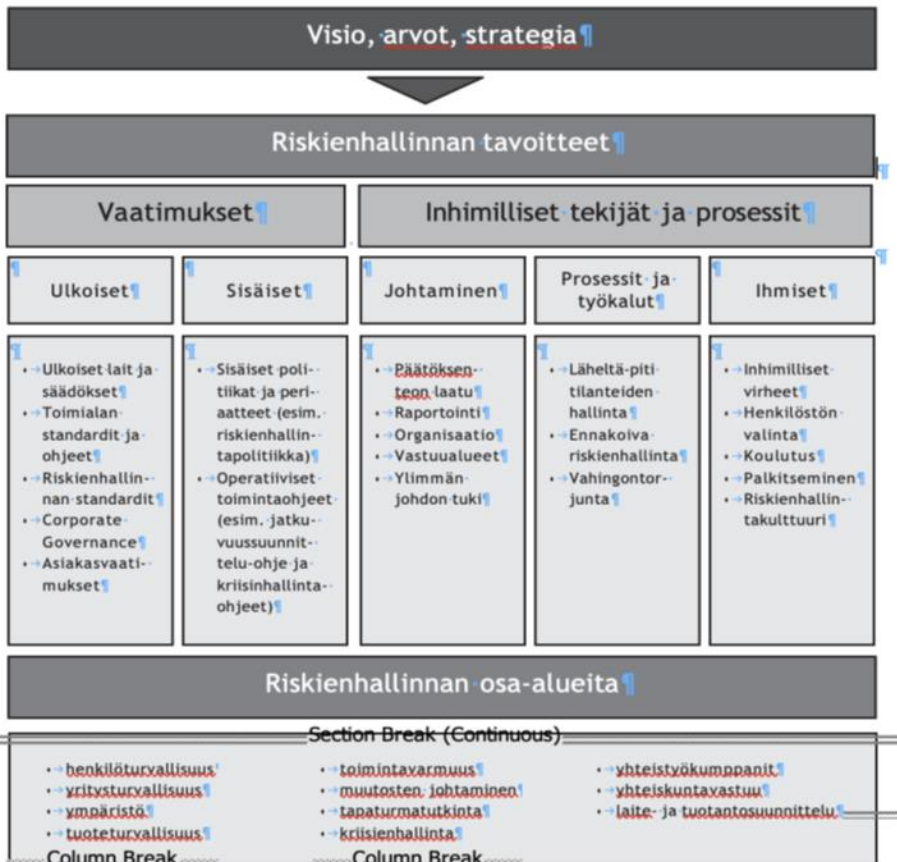
# Riskienhallinnan kehityssuuntia

| 1974                                    | 1987   | 1999                  | 2001-02   | 2004                              | 2009        | 2022                  |
|---|--------|-----------------------|---|-----------------------------------|-------------|-----------------------|
| riskienhallinta<br>(Talous ja vakuutus) |        |                       | sisäinen valvonta   | kokonaisvaltainen riskienhallinta |             | jatkuvuus suunnittelu |
| - Ferma                                 | - SRHY | - AS/NZS<br>standardi | - Enron ja Worldcom<br>konkurssit<br>- Sarbanes-Oxley (SOX) | - Coso-ERM<br>- 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

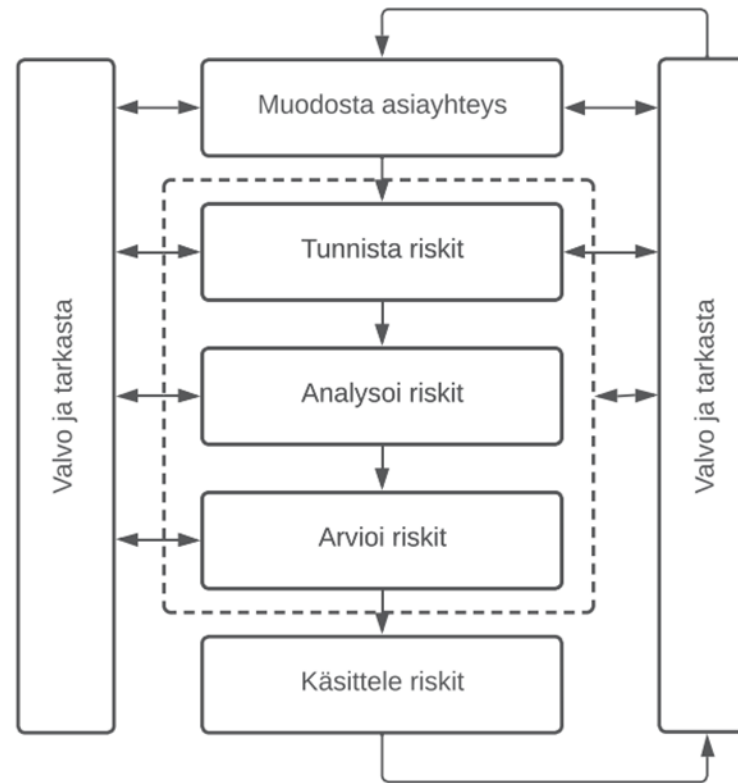
## 1 MYY RISKIENHALLINTATOIMINNAN IDEA

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



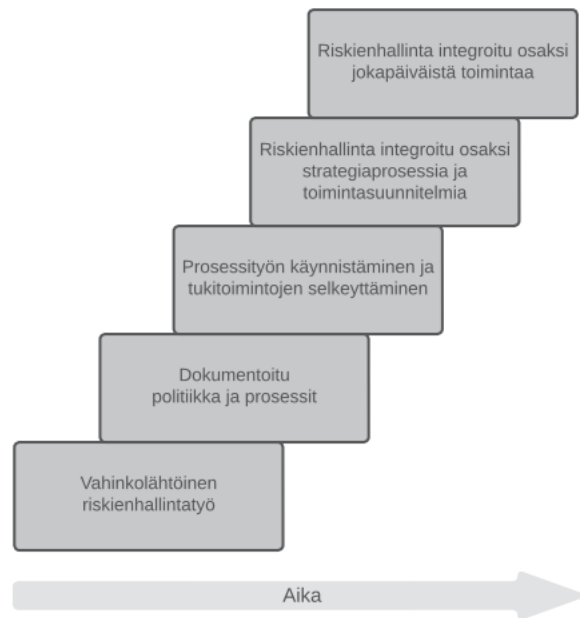
## Huomioita

- 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 kypsyytensä



## 2 MÄÄRITÄ RISKIENHALLINNAN ASEMA JA TEHTÄVÄT

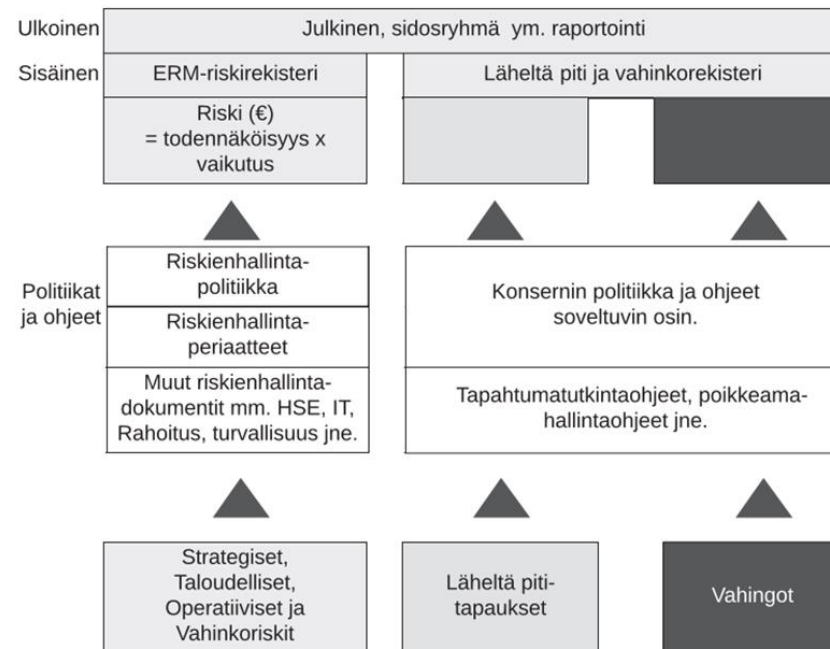
- 2.1 Aseta riskienhallinnan tavoitteet
- 2.2 Riskienhallinnan kokonaisvaltaisuus
- 2.3 Riskienhallinnan hyvä hallintotapa yrityksessä
- 2.4 Riskienhallinnan vastualueet
- 2.5 Yrityksen tukitoimintojen rooli
- 2.6 Riskienhallinnan kypsyys yrityksessä
- 2.7 Tunne ansaintalogiikka
- 2.8 Riskienhallinnan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



Internal

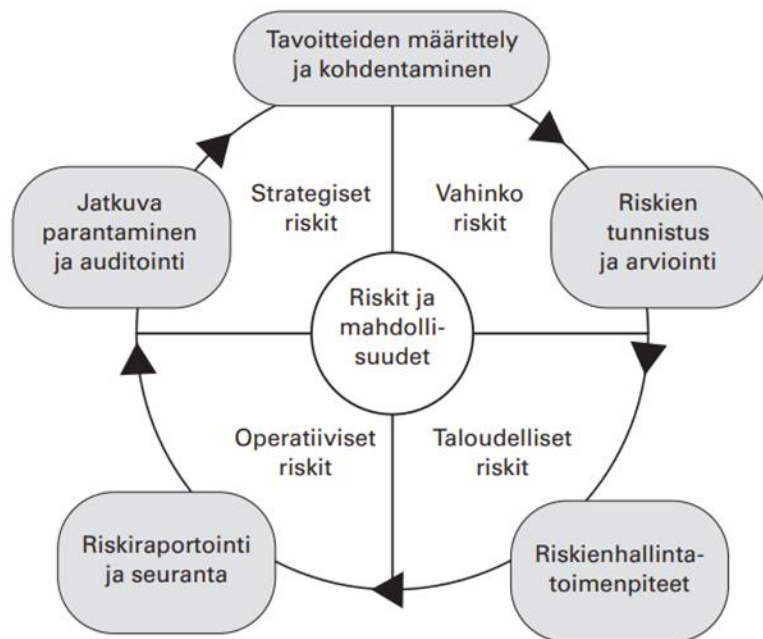
### Huomioita

- 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)
- Vastualueet (ja resurssit) Hallitus –riskinottohalu ja varmistus – toimiva johto – rh ohjausryhmä – sis tarkastus /



### 3 TUNNISTA JA ARVIOI RISKIT

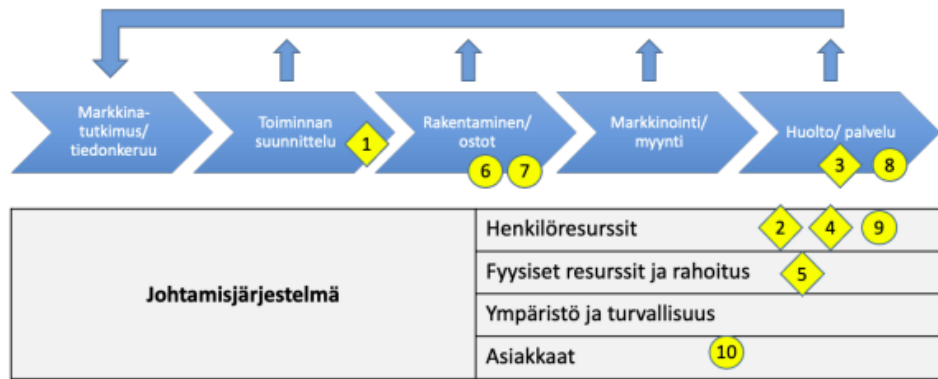
- 3.1 Määrittele riskilajit ja muut luokittelukriteerit
- 3.2 Organisoï riskienhallinnan työskentely
- 3.3 Huomioi riskienhallinnan inhimilliset tekijät
- 3.4 Suunnittele ja toteuta kokonaisvaltainen riskienhallintaprosessi
- 3.5 Yksittäisen riskiarvion laatiminen
- 3.6 Kehittyneempiä riskien arviointimenetelmiä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



### 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 hienostelee – riskienhallinnan täytyy selkeästi tuottaa lisäarvoa myös vaikeina aikoina
- Megatrendien vaikutusten ja odottamattomien tapahtumien ennakoinnin lisäksi –hiljaiset signaalit eri tahoilta (henkilökunta, asiakkaat, kumppanit ym) ennakkovaroitus – yhteiselle alustalle

| STRATEGISET RISKIT  | TALOUDELLISET RISKIT  | OPERATIIVISET RISKIT   | VAHINKORISKIT   |
|---|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liiketoiminnan kehittymiseen liittyvät riskit</li> <li>• Liiketoimintaympäristöön liittyvät riskit</li> <li>• Markkinariskit</li> <li>• Poliittisen tai kulttuurisen kehityksen riskit</li> <li>• Regulaatoriset riskit</li> <li>• Globaaleista ilmiöistä johtuvat riskit</li> <li>• Maineriskit</li> <li>• M&amp;A-riskit</li> <li>• Maariskit</li> <li>• Teknologiariskit</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Likviditeettiriskit</li> <li>• Korkoriskit</li> <li>• Valuuttariskit</li> <li>• Vastapuoliriskit</li> <li>• Sopimusriskit</li> <li>• Veroriskit</li> <li>• Kirjanpidon ja talousraportoinnin riskit</li> <li>• Pääomarakenteen riskit</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtamiseen liittyvät riskit</li> <li>• IT-riskit</li> <li>• Tietoturvallisuusriskit</li> <li>• Tuotannolliset riskit</li> <li>• Keskeytysriskit</li> <li>• Tuottavuusriskit</li> <li>• Projektiriskit</li> <li>• Sopimus- ja vastuusriskit</li> <li>• Rikos ja väärinkäytösriskit</li> </ul> | <p>Henkilö-, esine- ja toiminnan riskejä esim.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työterveys- ja työturvallisuusriskit</li> <li>• Henkilöstöriskit</li> <li>• Ympäristöriskit</li> <li>• Luonnonkatastrofiriskit</li> <li>• Toimitilariskit</li> </ul> |

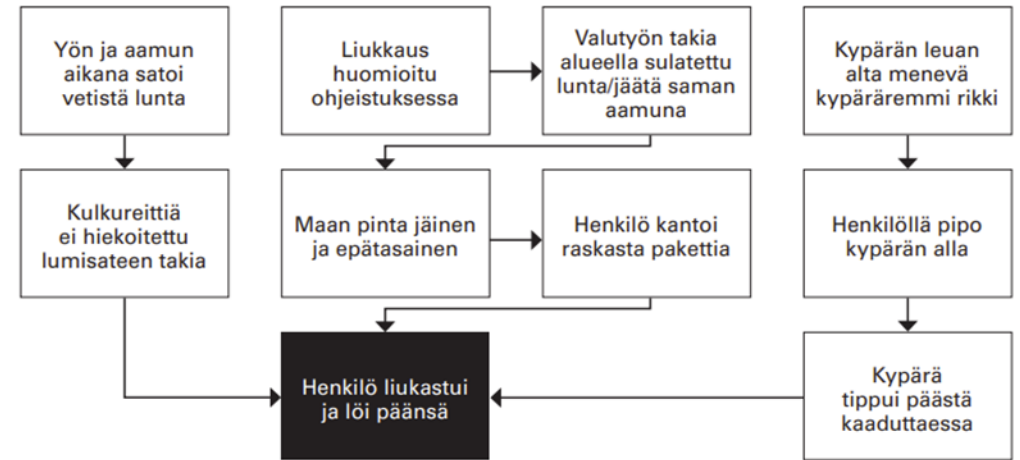


| Kriittiset riskit |      |                             |
|-------------------|------|-----------------------------|
| 1                 | 100€ | Puutteellinen dokumentointi |
| 2                 | 90€  | Työntekijöiden ikärakenne   |
| 3                 | 90€  | Heikko suunnittelu          |
| 4                 | 85€  | Huono työtyytyväisyys       |
| 5                 | 60€  | Likviditeetin puute         |

| Tavalliset riskit |     |                                |
|-------------------|-----|--------------------------------|
| 6                 | 55€ | Puutteellinen laadunvarmistus  |
| 7                 | 45€ | Manuaalinen varastojärjestelmä |
| 8                 | 30€ | Huono asiakaspalaute           |
| 9                 | 15€ | Ajankohtaisen kouluksen puute  |
| 10                | 10€ | Asiakkaiden huono maksuvalmius |

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

Kriittinen riippuvuus
  Tunnistettu riippuvuus
  Mahdollinen riippuvuus



| Välittömät syyt   | Välilliset syyt |           |
|---|-----------------|-----------|
| 1. Turvattomat olosuhteet<br>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        |

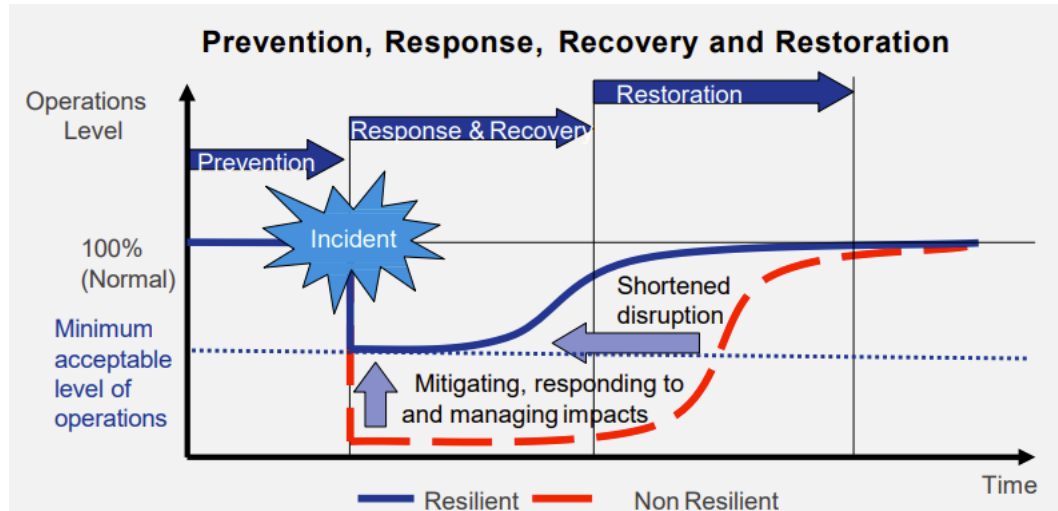


# The most important business risks in 2022: global

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

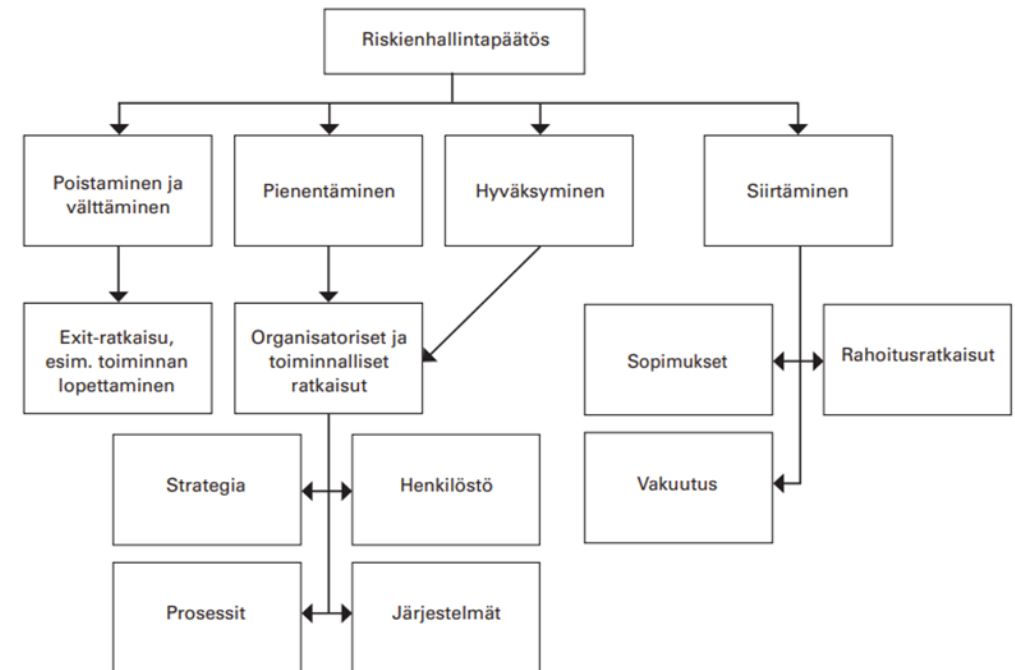
#### 4 TOTEUTA RISKIENHALLINTAKEINOT

- 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



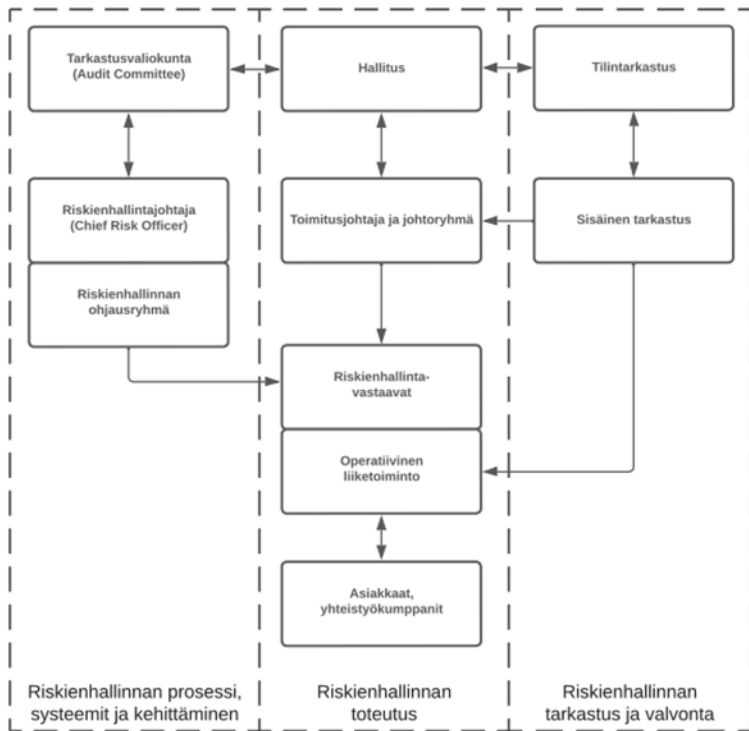
#### Huomioita

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



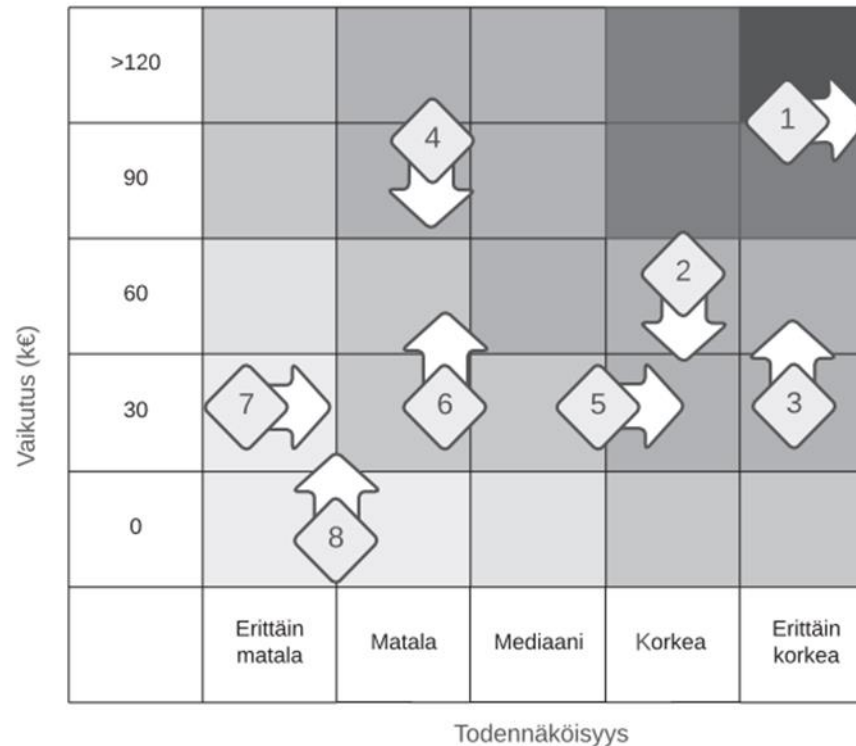
## 5 RAPORTOI, SEURAA JA KEHITÄ

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



## Huomioita

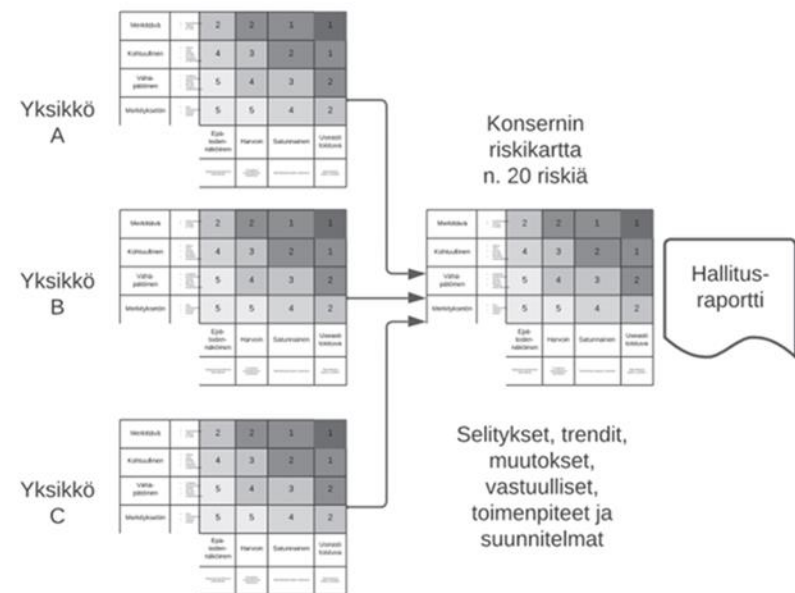
- Oppimisesta systemaattinen prosessi  
Koronapandemian opit mm
  - Avainhenkilöiden tunnistaminen
  - Varahenkilöjärjestelyt
  - Resurssivaraukset
- Skenaariotyöskentelyssä vahingoista tapahtumakuvauksiajossa syyt, tapahtumien kulku sekä välilliset ja välittömät seuraukset
- Riskiraportit säännömukaista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



|                      |   |  |  |  |   |
|----------------------|---|--|--|--|---|
| <b>Merkittävä</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kuolemantapaus tai pysyvästi työkyvytön henkilö</li> <li>Vahinko yli 100€</li> <li>Vakava ympäristöpäästö, pitkäaikaisia ulkopuolisia vaikutuksia</li> </ul> | 2  | 2  | 1  | 1   |
| <b>Kohtuullinen</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vakava vamma, osittain työkyvytön</li> <li>Vahinko 50-100€</li> <li>Merkittävä ympäristöpäästö, lyhytaikaisia ulkopuolisia vaikutuksia</li> </ul>            | 4  | 3  | 2  | 1   |
| <b>Vähäpätöinen</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Yksittäinen henkilövahinko, poissaolo max 1 vko</li> <li>Vahinko alle 50€</li> <li>Vähäinen ympäristöpäästö, viranomaistutkinta</li> </ul>                   | 5  | 4  | 3  | 2   |
| <b>Merkityksetön</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pieni henkilövahinko, sairauspoissaolo yhden päivän</li> <li>Vähäinen vahinko</li> <li>Ympäristövalitus, ei vaikutuksia</li> </ul>                           | 5  | 5  | 4  | 2   |
|                      |   | <b>Epätodennäköinen</b><br>< 25%,<br>nykyisissä olosuhteissa ei todennäköistä. | <b>Harvoin</b><br>25-50%. On tapahtunut samankaltaisissa olosuhteissa. | <b>Satunnainen</b><br>50-75%.<br>Todennäköisesti tapahtuu yrityksessä. | <b>Useasti toistuva</b><br>>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    | Suosittelaaan toimenpiteitä ja seurantaa             |
| 4 = mahdollinen riski     | Suosittelaaan seurantaa ja mahdollisia toimenpiteitä |
| 5 = vähäinen riski        | Suosittelaaan seurantaa                              |



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

Kiitos



Allianz 