



Kokonaisvaltainen riskienhallinta strategian tukena

Leena Leijala
Palvelujohtaja

Sisältö

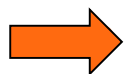
- Mitä on kokonaisvaltainen riskienhallinta
- Riskienhallinnan toimintamalli



風險

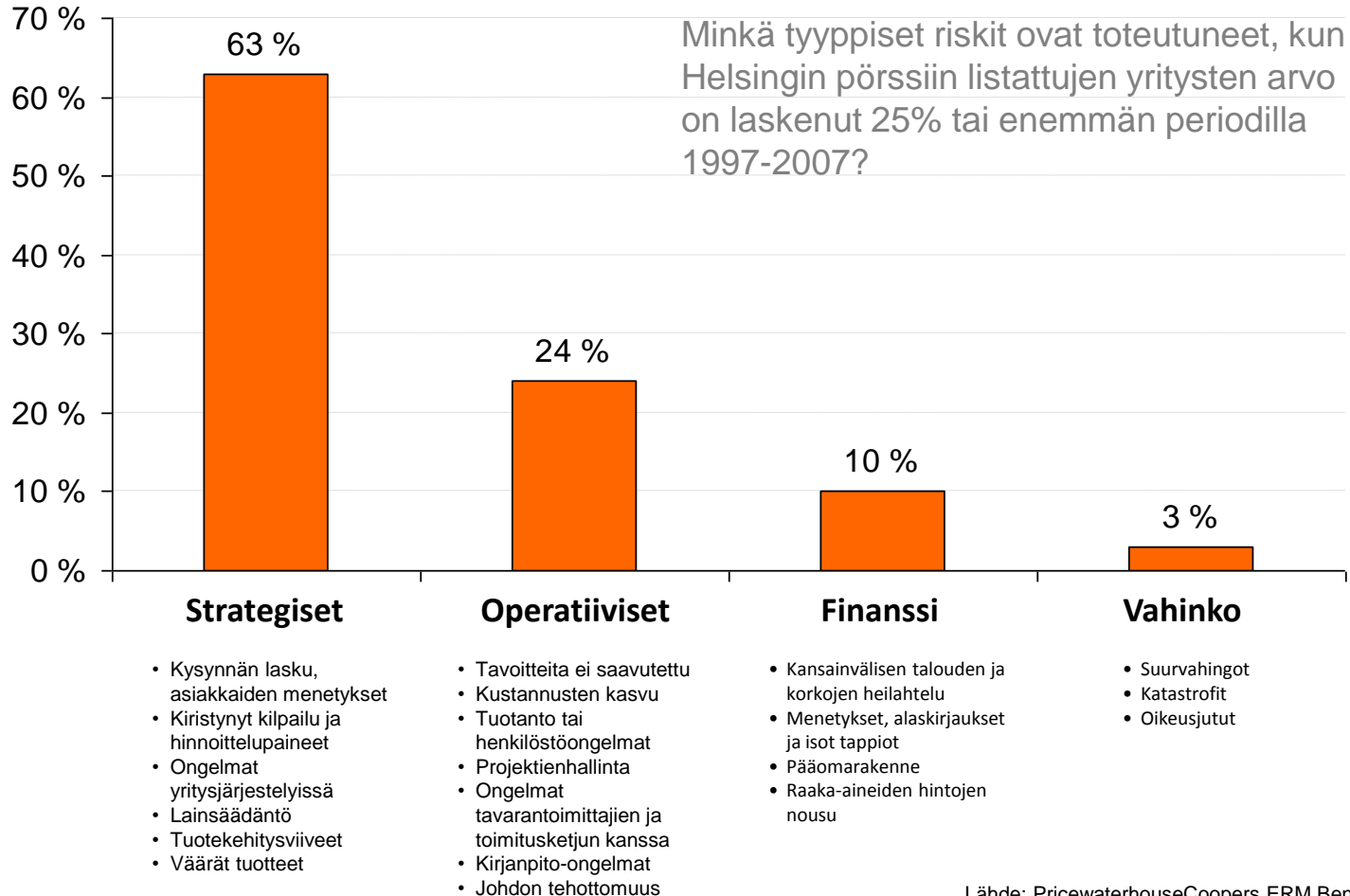
Riski – uhka sekä mahdollisuus

- Riski on *odottamaton muutos* tulevassa (taloudellisessa) tulemassa, joka *vaikuttaa* organisaation *tavoitteiden saavuttamiseen*
- Riski ei ole pelkästään negatiivista vaan *kaksipuoleista* - riskiä otetaan jotta saataisiin vastaavasti *mahdollisuuksia* joko suurempaan tuottoon, markkinaosuuteen tai parempaan menestykseen jollain muulla mittarilla. Riskiä voi myös olla se, että jätetään mahdollisuuksia käyttämättä
- SFS – ISO 31000 riskienhallinnan standardin määritelmä: *Riskiä on epävarmuuden vaikutus tavoitteisiin*



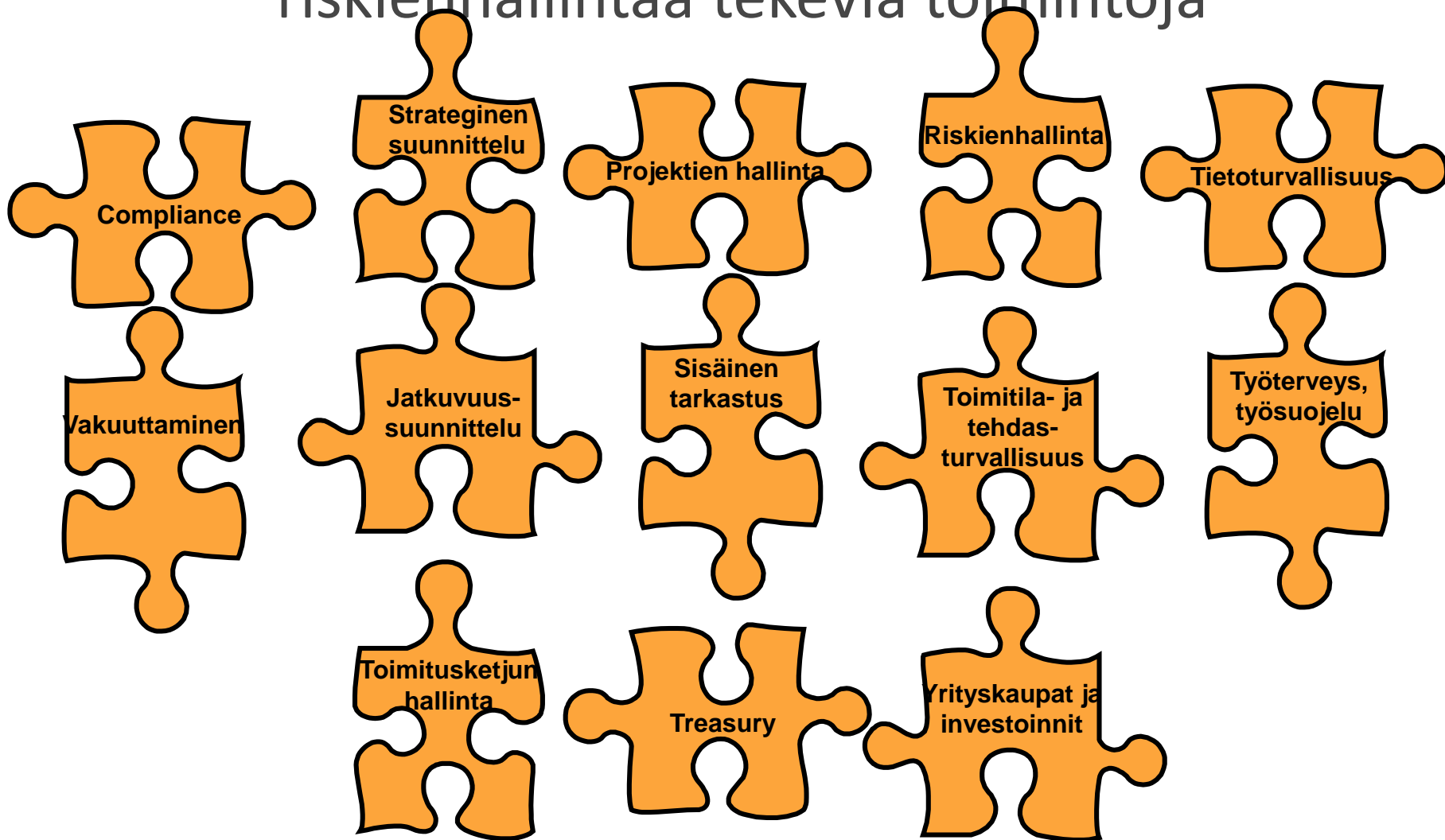
Riskienhallinta on apuväline myös mahdollisuuksien parempaan hyödyntämiseen eikä pelkästään vahinkojen minimointia

Riskiluokat ja riskien toteutuminen



Lähde: PricewaterhouseCoopers ERM Benchmarking Survey 2008

Usein kokonaisvaltainen hallinta puuttuu, vaikka organisaatiossa on paljon riskienhallintaa tekeviä toimintoja



Riskienhallintaa kaikilla riskialueilla

Finanssiriskit:

Osan voi suojata finanssi-instrumenteilla, finanssisektorin ulkopuolisissa yrityksissä harvoin tarkoituksellista riskinottoa

Hyödynnettävät mahdollisuudet:

Oikeiden riskien otto kasvattaa arvoa

Kaksipuoliset:

Riski ja mahdollisuus



Yksipuoliset:

Vain negatiivista riskiä



Vakuutettavat riskit:

Pääosin riskin minimointia, arvoa säilyttävää



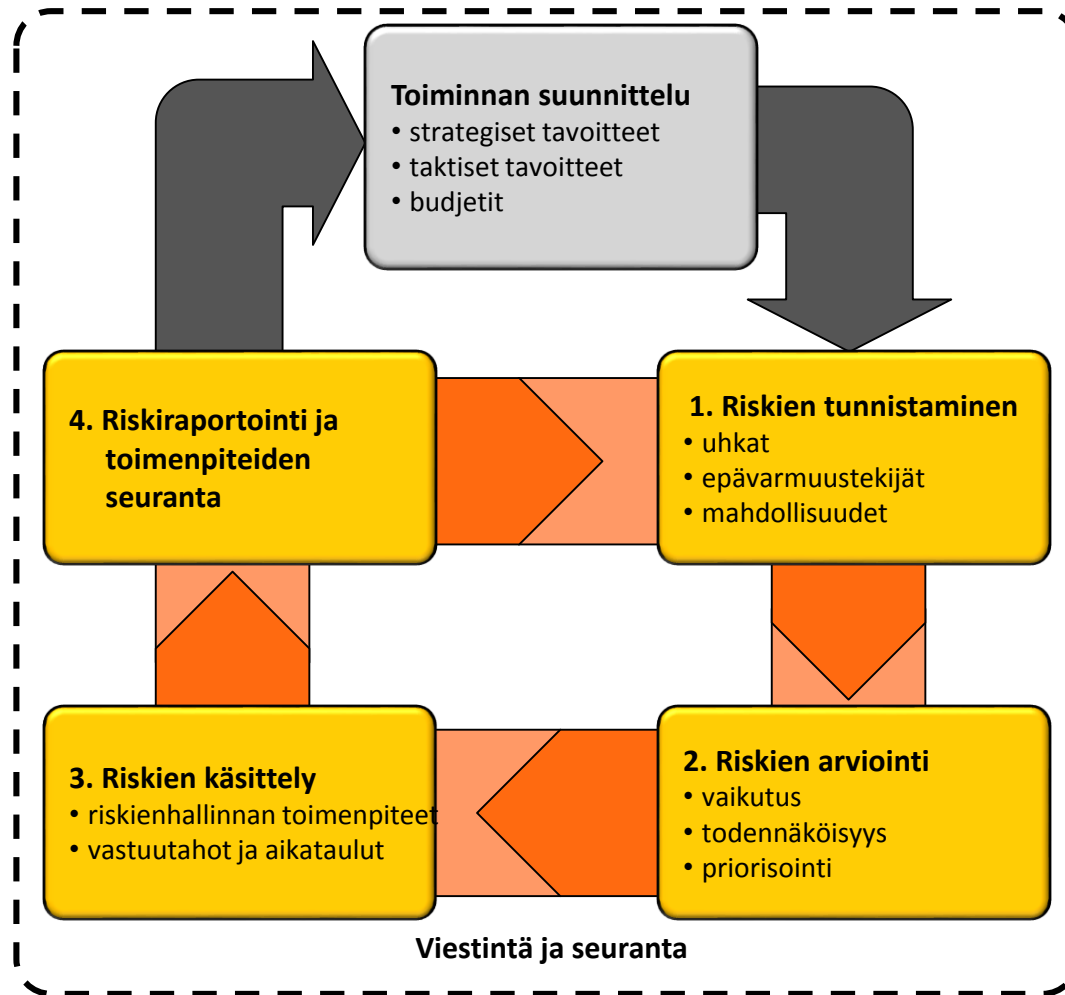
Hyvä riskienhallinta tukee yrityksen arvon kasvattamista

Sisältö

- Mitä on kokonaisvaltainen riskienhallinta
- Riskienhallinnan toimintamalli



Riskienhallinnan prosessi



Riskienhallinta osana toiminnan johtamista

Organisaation toimintakulttuuri ja asenneilmasto tukee riskienhallinnan toimintaa.

Toimintakulttuuri

Seuranta

Riskien tunnistaminen ja arviointi

Riskien käsittelyn määrittäminen

Toimenpiteiden toteutus

Riskienhallinnan politiikka

Strategia ja vuosisuunnittelu

Operatiivinen toiminta

Keskittetty riskienhallintatoiminto kerää riskit organisaation eri osista, ja auttaa arvioimaan riskejä ja määrittämään niiden käsittelyn keinoja. Se myös seuraa riskienhallinnan toimenpiteiden toteutumista ylätasolla

Strategia ja vuosisuunnittelu määrittävät organisaation tavoitteet, joita vastaan riskejä tunnistetaan. Riskienhallinnan politiikka taas määrittää organisaation suhtautumisen riskiin, riskinottohalukkuuden ja riskitoleranssin

Suurin osa riskienhallinnasta tapahtuu operatiivisessa toiminnassa.

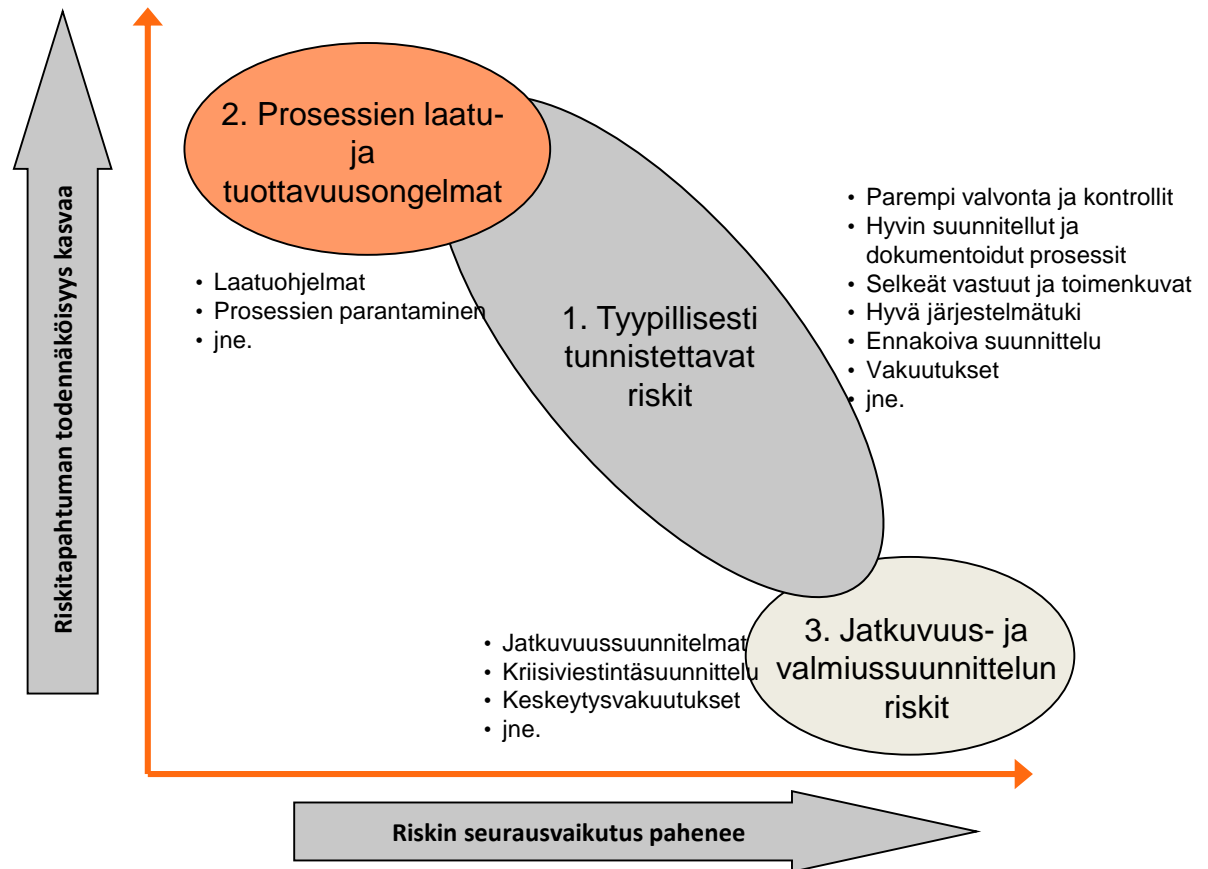
Linjaorganisaatio vastaa riskeistään; se toteuttaa riskienhallinnan toimenpiteitä ja ottaa riskejä riskipolitiikan asettamien raamien puitteissa.

Riskien tunnistaminen ja ymmärtäminen

- "It's going to be a season with lots of accidents, and I'll risk saying that we'll be lucky if something really serious doesn't happen." *Ayrton Senna, 2/1994*
- Riskien tunnistamisessa on usein parasta lähteä puhtaalta pöydältä, jotta ei rajata ajattelua valmiiseen listaan jo aiemmin tunnistetuista riskeistä. Maailma muuttuu ja uusia riskejä syntyy koko ajan – riskikartoituksen on kehityttävä samassa tahdissa
- Tunnistetut riskit analysoidaan, jotta saadaan käsitys siitä mitkä tekijät vaikuttavat riskien syntymiseen. Seuraava vaihe on riskien merkityksen arviointi, jolla pyritään ymmärtämään riskin toteutumisen todennäköisyyttä sekä sen vaikutuksia organisaation tavoitteiden saavuttamiselle

Oikeiden riskienhallinnan toimenpiteiden valinta

- Riskien arviointia seuraava vaihe on riskien käsittely, johon sisältyy riskin käsittelytapojen valitseminen ja vaihtoehtojen toteuttaminen
- Kun edetään toimenpiteiden päättämiseen, on tärkeää perustaa nämä päätökset riskien arvioituihin vaikutuksiin. Riskit ovat eriluonteisia: vaikutuksiltaan pahimpia riskejä onneksi sattuu yleensä harvoin, mutta niissä voi piillä suurimmat riskit toiminnan jatkuvuudelle
- Tunnistetut riskit jakaantuvat usein kuten kuvassa ja eri riskityypeille toimivat erilaiset riskienhallinnan keinot, joista esimerkkejä kuvassa



Riskienhallinta läpi koko toimintaverkoston

- Tärkeä osa riskienhallintaa on riskien tunnistaminen kautta koko toimintaverkoston. Vaikka oman organisaation riskit olisivat tiedossa, on kyettävä myös tunnistamaan esimerkiksi alihankkijoihin ja yhteistyökumppaneihin liittyviä riskejä.
- Alla oleva kuva esittää yksinkertaistetun esimerkin toimintaverkostosta valmistavassa teollisuudessa.



- Seuraava kysymys on kuinka suureen osaan toimintaverkoston riskeistä pystytään vaikuttamaan. Yksinkertaisessakin verkostossa tiedon määrä usein pienenee dramaattisesti kun siirrytään ketjussa eteen tai taaksepäin.
- Myös vaikutettavuus pienenee mitä kauemmas siirrytään, etenkin tilanteissa, joissa toimintaan tulee häiriö (esimerkiksi tuotevirheet, reklamaatiot ja takaisinvedot).

9 ohjenuoraava hyvään riskienhallintaan

1. Yhteinen terminologia

Riskienhallinnassa käytettävä terminologia on hyvin määritelty, että kaikki ymmärtävät samalla tavalla mitä on riski ja riskienhallinta.

2. Johdon sitoutuminen

Asiakkaan johto on sitoutunut riskienhallintaan, omalla esimerkillään osoittaa riskienhallinnan tärkeyden, ja antaa riittävästi resursseja riskienhallinnalle.

3. Selkeät roolit

Koko organisaatiossa on selkeä ymmärrys eri toimijoiden rooleista riskienhallinnassa.

4. Selkeä koordinaatio ja organisointi

Riskienhallinta on selkeästi koordinoitu ja organisoitu

5. Hyvin määritelty prosessi

Riskienhallinnan prosessi ja sen eri vaiheet on hyvin määritelty: tunnistaminen, arviointi, käsittely ja seuranta.

6. Mittaaminen

Riskit pystytään mittaamaan sillä tasolla, että voidaan priorisoida mihin riskeihin on syytä ensimmäisenä puuttua.

7. Selkeä kommunikointi ja raportointi

Riskienhallinnassa kerätty tieto kommunikoidaan ja raportoidaan selkeästi ja oikea-aikaisesti kaikille, jotka tätä tietoa päätöksissään tarvitsevat.

8. Riskitiedon käyttö toiminnan johtamisessa

Riskitietoa käytetään hyväksi toiminnan päätöksenteossa ja suunnittelussa.

9. Toimintamallin jatkuva kehittäminen

Riskienhallinnan toimintamallin toimivuutta seurataan, ja sitä kehitetään ja parannetaan tarvittaessa.

Riskienhallinta on olennainen osa liiketoiminnan johtamista

Liiketoiminnan johtaminen

Strategian muodostaminen

- ◆ vision määrittely
- ◆ strategiamahdollisuuksien tunnistaminen
- ◆ strategian valinta



Riskienhallinta

Strategian haastaminen

- ◆ riskinottohalukkuuden ja – kyvyn määrittäminen
- ◆ riski/tuotto skenaarioiden arviointi

Operatiivinen toteutus

- ◆ liiketoiminnallisten tavoitteiden määrittely
- ◆ toimintasuunnitelmien, budjettien ja avainmittareiden luonti
- ◆ resurssien ja vastuiden allokointi
- ◆ raportoinnin määrittely



Riskienhallintaprosessi

- ◆ tavoitteisiin liittyvien riskien tunnistaminen ja arviointi
- ◆ riskienhallintastrategioiden, kontrollien ja prosessien toimivuuden ja riittävyyden arviointi
- ◆ riskipolitiikat ja raportoinnin periaatteet

Suoritusten arviointi

tavoitteisiin, suunnitelmiin ja budjetteihin liittyvien tulosten arviointi



Ennakoivuuden varmistaminen, miten tunnistamme liiketoiminnassa tapahtuvat muutokset
Key Risk Indicators: avainmittareiden seuranta

 **Hyvä riskienhallinta tukee johdon päätöksentekoa ja auttaa kasvattamaan yrityksen arvoa**

Yhteystiedot

Leena Leijala
OP Vakuutus Oy
Palvelujohtaja
gsm 040 5055 212
leena.leijala@op.fi