

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

**VAKUUTUSRISKIENHALLINTA JA SEN ORGANISOINTI
SUOMESSA TOIMIVISSA
VAHINKOVAKUUTUSYHTIÖISSÄ**

Vakuutustiede
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2012
Outi Koivisto

Ohjaaja: Olli-Pekka
Ruuskanen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamiskorkeakoulu: vakuutustiede
Tekijä: KOIVISTO, OUTI
Tutkielman nimi: Vakuutusriskienhallinta ja sen organisointi Suomessa toimivissa vahinkovakuutusyhtiöissä
Pro gradu -tutkielma: 80 sivua, 1 liitesivu
Aika: Toukokuu 2012
Avainsanat: riskienhallinta, vahinkovakuutus, vakuutusriski, riskienhallinnan organisointi

Vakuutusriskit kumpuavat vakuutusyhtiöiden ydinliiketoiminnasta eli erilaisten riskien vakuuttamisesta. Vakuutusriski voi toteutua esimerkiksi väärin arvioitujen vakuutusmaksujen tai poikkeuksellisen huonon vahinkovuoden johdosta. Vakuutusriskien hallitseminen onkin yhtiöiden menestyksen ja kannattavuuden sekä toiminnan jatkuvuuden kannalta tärkeää. Jotta vakuutusriskejä voidaan yhtiöissä hallita asianmukaisesti, myös itse toiminta on organisoitava järkevällä tavalla, eli riskienhallinnan käytäntöjen ja prosessien on oltava kunnossa.

Tämän tutkielman aiheena on vakuutusriskienhallinta ja sen järjestäminen muutamassa Suomessa toimivassa vahinkovakuutusyhtiössä. Tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus ja tapausesimerkkeinä tutkimuksessa käytetään vahinkovakuutusyhtiöistä Pohjolaa, Ifiä sekä Turvaa. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata, miten vakuutusriskienhallinta on organisoitu tutkittavissa yhtiöissä. Aineistoina on käytetty sekä yhtiöiden vuosikertomuksia ja niistä löytyviä riskienhallinnan tietoja että asiantuntijahaastatteluja. Haastattelumuotona on käytetty puolistrukturoitua teemahaastattelua ja haastateltavina on ollut yhtiöiden riskienhallinnasta vastaavia henkilöitä. Aineiston analyysimenetelmänä on käytetty teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä.

Teorian mukaan riskienhallinta tulisi yrityksissä organisoida pääpiirteissään siten, että hallitus päättää riskienhallinnan yleiset linjaukset ja on kokonaisvastuussa riskienhallinnasta yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Liiketoiminnoissa puolestaan hallitaan riskejä näiden linjausten mukaisesti ja työntekijät noudattavat sovittuja käytäntöjä omassa työssään. Näiden organisaatiotasojen lisäksi riskienhallintaan osallistuu yleensä myös erillinen riskienhallinnan osasto ja riskienhallinnan johtaja, joiden tehtävänä on tukea ja avustaa muita organisaatiotasoja ja henkilöitä riskienhallinnan käytännön toteuttamisessa.

Tämän tutkimuksen mukaan vakuutusriskienhallinnan organisointi etenkin Pohjolassa ja Ifissä muistutti tätä mallia. Myös Turvan vakuutusriskienhallinnan organisointi noudatteli tätä mallia muilta osin, mutta heiltä puuttui erillinen riskienhallinnan osasto ja -johtaja. EU:n tasolta tuleva Solvenssi II -uudistus tulee edellyttämään yhtiöiltä suurempaa vakuutusriskienhallinnan valvontaa sekä liiketoiminnasta riippumatonta riskienhallintaa. Tämä onkin haaste etenkin Turvalle, jolla ei ollut kyseistä organisaatiotasoa vielä olemassa. Solvenssi II tuo kuitenkin mukanaan pienempiä muutoksia myös muiden yhtiöiden vakuutusriskienhallintaan. Tuloksista kävi ilmi myös se, että vakuutusriskienhallinnan organisoinnin kannalta yhtiön koolla näyttäisi olevan merkitystä. Mitä suurempi yhtiö on, sitä enemmän riskienhallintaan tarvitaan ihmisiä ja toimielimiä ja sen monimutkaisempia riskienhallinnan organisaatiot ovat. Tähän vaikuttaa kuitenkin paitsi yhtiön koko, myös toiminnan monimuotoisuus ja hallittavien riskien erilaisuus.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	4
1.1 Aihealueen esittely	4
1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja keskeiset rajaukset	6
1.3 Keskeiset käsitteet	7
1.4 Aiempi tutkimus ja kirjallisuus	8
1.5 Tutkimusmenetelmät	10
1.5.1 Tutkittavat yhtiöt	10
1.5.2 Tutkimusmenetelmät	13
1.5.3 Haastattelut	17
1.6 Tutkielman viitekehys ja rakenne	18
2 VAKUUTUSRISKIT JA NIIDEN HALLINTA.....	19
2.1 Vakuutustoiminnan riskit	19
2.2 Vakuutusriskien välttäminen ja pienentäminen	23
2.3 Vakuutusriskien seurausten siirto.....	27
3 RISKIENHALLINNAN ORGANISOINTI.....	32
3.1 Valtuuksien ja riskin omistajan määrittely	32
3.2 Riskienhallinta eri organisaatiotasoilla	34
3.3 Vastuiden jakaminen organisaation jäsenille	36
3.4 Raportointi.....	38
3.5 Viranomaismääräykset vakuutusriskienhallinnan organisoinnista	40
3.5.1 Vakuutusyhtiölaki ja Finanssivalvonnan määräykset	41
3.5.2 Solvenssi II.....	43
4 VAKUUTUSRISKIENHALLINNAN ORGANISOINTI TUTKITUISSA YHTIÖISSÄ...	46
4.1 Pohjola.....	46
4.2 If	49
4.3 Turva	52
4.4 Yhtiöiden vertailua	55
4.5 Kehityksen taustat ja tulevaisuuden näkymät	60
5 PÄÄTELMÄT.....	65
5.1 Yhteenvetoa ja pohdintaa	65
5.2 Huomioita tutkimuksesta.....	71
5.3 Tutkimuksen arviointia sekä aiheita jatkotutkimukselle	73
6 LÄHDELUETTELO	76
LIITE 1: Haastattelukysymykset.....	81

1 JOHDANTO

1.1 Aihealueen esittely

Vakuutustoimintaan sisältyy aina riskejä, kuten mihin tahansa muuhunkin liiketoimintaan. Vakuutusriski voidaan laajasti määritellä siten, että se on vakuutustoiminnasta syntyvä riski, joka jollakin tavalla uhkaa vakuutustoiminnan tulosta tai jatkuvuutta. Yleensä vakuutusriski muodostuu siitä, että syystä tai toisesta vakuutuskorvaukset muodostuvat suuremmiksi kuin on alun perin ajateltu ja laskettu. Tämä voi johtua esimerkiksi vääränlaisesta hinnoittelusta tai jollekin maantieteelliselle alueelle iskevistä luonnonkatastrofista. Oli syy mikä hyvänsä, vakuutusriskin toteutuminen vähintäänkin huonontaa vakuutusyhtiön kannattavuutta ja pahimmassa tapauksessa voi johtaa jopa yhtiön konkurssiin.

Tässä tutkielmassa käsitellään muutaman Suomessa toimivan vahinkovakuutusyhtiön vakuutusriskienhallintaa sekä sen organisointia. Tutkielmassa on tarkoitus näyttää esimerkkejä siitä, kuinka vakuutusriskienhallinta voi olla järjestetty erilaisissa yhtiöissä ja tilanteissa. Vakuutusriskeistä on tehty paljonkin tutkimusta, mutta lähinnä matemaattisista lähtökohdista, esimerkiksi miten jokin riski tulisi hinnoitella. Tässä tutkimuksessa otetaan kuitenkin laadullinen näkökulma vakuutusriskienhallintaan ja esitellään, mitkä ovat vahinkovakuutusyhtiön riskienhallintakeinot vakuutusriskien osalta sekä miten vakuutusriskienhallintaa voidaan organisoida. Vakuutusriskienhallinnan organisoinnista ei juurikaan ole tutkimusta, joten se tuo tutkielmaan mielenkiintoisen näkökulman ja antaa hyvän syyn tutkia aihetta tarkemmin.

Tämän lisäksi aihe on myös ajankohtainen muutama vuosi sitten alkaneen finanssikriisin takia. Koska vakuutusyhtiöt ovat kansantaloudellisesti merkittäviä toimijoita, niiden riskienhallinnan tulee sen vuoksi olla kunnossa. Kansantalous voi kestää yhden yhtiön kaatumisen, mutta usealla konkurssilla voi olla kansantaloudelle suurta haittaa, kuten havaittiin vuonna 2007 Yhdysvalloista alkaneessa finanssikriisissä. Tämä kriisi koski eniten pankkeja ja rahoituslaitoksia, mutta kriisin yhteydessä myös muutama vakuutusjätti, kuten

AIG ja Fortis, oli kaatumassa¹. Valtiot kuitenkin päättivät pelastaa ne, sillä muutoin vaarana olisi ollut finanssikriisin syventyminen.

Finanssikriisi asettaakin uusia vaatimuksia riskienhallinnalle sekä pankeissa että vakuutuslaitoksissa ja kriisin myötä sääntely on rahoitus- ja vakuutussektorilla kiristymässä. Kansantaloudellisesti sekä yksittäisten ihmisten ja yritysten kannalta on tärkeää, että vakuutusyhtiöiden riskienhallinta on kunnossa, jotta ne voivat tulevaisuudessakin vastata velvoitteistaan. Eling ja Schmeiser² esittävätkin, että finanssikriisin seurauksena vakuutusyhtiöiden riskienhallintaa ja valvontaa pitää vahvistaa. Heidän mukaansa nykyisessä haastavassa markkinaympäristössä vahva riskienhallinta on yhtiöille elintärkeää rahoituksellisen aseman säilyttämiseksi sekä turvallisen vakuutussektorin varmistamiseksi.

Tämä on huomattu myös vakuutusyhtiöissä itsessään. Konsulttiyhtiö KPMG:n vakuutusyhtiöille suuntaama kansainvälinen kyselytutkimus³ vuodelta 2009 osoittaa, että vakuutusyhtiöissä riskien- ja vakavaraisuudenhallintaan käytetty aika on selvästi kasvanut. Hallitusten tai johtoryhmien riskienhallintaan keskimäärin käyttämä aika kasvoi tutkimuksen mukaan 23 prosentista 36 prosenttiin vuoden sisällä. Tämä johtunee ennen kaikkea finanssikriisin aiheuttamasta toimintaympäristön nopeasta muutoksesta. Kuten Frank Ellenbürger toteaa KPMG:n saman aihepiirin toisessa kyselytutkimuksessa⁴, vakuutusyhtiöiden on tarkasteltava liiketoimintansa kulmakiviä uudelleen siitakin huolimatta, että vakuutusala ei ole joutunut finanssikriisin pahimpaan pyöritykseen.

Vakuutusyhtiöiden riskienhallinnan ajankohtaisuudesta kertoo myös tulossa oleva, vakuutusyhtiöitä koskeva Euroopan Unionin Solvenssi 2 -uudistus. Solvenssi 2 -järjestelmässä huomioidaan uusin kehitys toiminnan vakauden valvonnassa, vakuutusmatematiikassa sekä riskienhallinnassa. Solvenssi 2 -järjestelmällä pyritään yhtenäistämään EU:n alueella toimivien vakuutusyhtiöiden sääntelyä ja valvontaa ja näin ollen parantamaan sisämarkkinoiden toimintaa ja asiakkaiden asemaa.⁵ Solvenssi II ei itsessään liity finanssikriisiin, vaan sen valmistelu on aloitettu jo aiemmin. Sen soveltaminen on kuitenkin yksi tärkeä etappi vakuutusyhtiöiden riskienhallinnan laadun parantamisessa.

¹ Taloussanomat 13.9.2009.

² Eling & Schmeiser 2010.

³ KPMG June 2009.

⁴ KPMG November 2009.

⁵ Tiivistelmät EU:n lainsäädännöstä, <http://europa.eu>.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja keskeiset rajaukset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla vakuutusriskienhallinnan organisointia Suomessa toimivissa vahinkovakuutusyhtiöissä. Kuvailevan tutkimuksen pyrkimyksenä on esittää tarkkoja kuvauksia ja dokumentoida ilmiöistä niiden keskeisiä ja kiinnostavia piirteitä ja sitä kautta kuvailla ilmiöiden vaihtelevia ilmentymiä.⁶ Kuvailu sopii tähän tutkimukseen hyvin siitä syystä, että vakuutusriskienhallinnan organisointia ei ole aiemmin juurikaan tutkittu, joten kuvauksia siitä ei löydy. Tutkimuksella ei pyritä tekemään yleistyksiä vakuutusriskienhallinnan organisoinnista, vaan tarkoitus on esimerkkien avulla kuvailla erilaisia, olemassa olevia käytäntöjä. Tavoitteena onkin selvittää, miten tutkituissa yhtiöissä vakuutusriskienhallinta on organisoitu. Organisoinnilla viitataan siihen, miten toiminta on yhtiöissä järjestetty, eli esimerkiksi minkälaisia osastoja riskienhallinnassa on mukana, minkälaiset esimies-alaisuudet niihin liittyvät sekä miten riskienhallinnasta raportoidaan. Tutkimuksen empiriaosuus keskittyy näihin teemoihin. Tavoitteen saavuttamista tukee teoriaosuus, jossa käydään läpi, mitä vakuutusriskienhallinta on sekä miten riskienhallintaa yleisesti voidaan yrityksissä organisoida.

Tutkielmaan liittyy väistämättä myös joitakin rajauksia. Tässä tutkielmassa käsitellään vain vahinkovakuutusyhtiöitä, joten tarkastelun ulkopuolelle jäävät niin henki- kuin eläkevakuutusyhtiötkin. Tämä on tarpeen tutkielman laajuus huomioon ottaen. Lisäksi henki- ja eläkevakuutusyhtiöt eroavat vastuidensa ja riskiensä osalta merkittävästi vahinkovakuutusyhtiöistä, joten tutkimuksen tulokset eivät olisi vertailukelpoisia keskenään.

Vahinkovakuutusyhtiöiden toiminta koostuu kolmesta toisiinsa nivoutuvasta osasta: vakuutustoiminnasta, sijoitustoiminnasta sekä operatiivisesta toiminnasta, joihin kaikkiin sisältyy riskejä. Vakuutustoiminta käsittää kaiken sen, mikä liittyy vakuutuksiin ja vakuuttamiseen: esimerkiksi tuotekehitys, hinnoittelu ja asiakasvalinta. Sijoitustoiminta on tärkeä osa vakuutusyhtiön toimintaa, sillä osa saaduista vakuutusmaksuista täytyy sijoittaa odottamaan tulevaisuudessa maksettavia korvauksia. Lisäksi iso osa yhtiöiden liiketuloksesta muodostuu sijoitustoiminnasta saaduista voitoista. Operatiivinen toiminta puolestaan käsitteenä viittaa yrityksen toimintaan, prosesseihin, henkilöstöön ja tietojärjestelmiin. Operatiivisia riskejä ovat esimerkiksi puutteellinen ammattitaito, riittämätön dokumentointi,

⁶ Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 128–130.

virheelliset päätökset tai tietojärjestelmien virheet ja vanhentunut tekniikka.⁷ Tässä tutkielmassa keskitytään vakuutusriskienhallintaan ja tämän toiminnan organisointiin, joten tarkastelussa ovat näin ollen mukana sekä vakuutusriskit että operatiiviset riskit. Jos vakuutusriskienhallinta on jossakin yhtiössä organisoitu huonolla tavalla, tämä voi muodostaa yhtiölle sekä vakuutuksellisen että operatiivisen riskin. Operatiivisiin riskeihin en kuitenkaan paneudu muulta osin kuin organisoinnin osalta. Sijoitustoimintaan liittyvät riskit on jätetty kokonaan käsittelyn ulkopuolelle, sillä ne muodostavat oman laajan kokonaisuutensa, johon tässä tutkielmassa ei ole mahdollisuutta syventyä tämän tarkemmin.

1.3 Keskeiset käsitteet

Tutkielman keskeisiä käsitteitä ovat riski, riskienhallinta ja vahinkovakuutustoiminta. Käsitteet on selitetty tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

Riskillä tarkoitetaan useimmiten vahingon tai tappion vaaraa, mutta riski voi kuitenkin realisoitua myös yritystoiminnan voittolina. Riskit jaetaan useimmiten kahteen karkeaan luokkaan eli vahinkoriskeihin ja liikeriskeihin. Vahinkoriskin, kuten tulipalon tai murron, toteutuminen merkitsee yritykselle aina tappiota, mutta liikeriskiin, kuten tuotekehitysprojektiin, sen sijaan sisältyy yhtä lailla voiton mahdollisuus.⁸ Riskillä voi olla sekä aineellisia että aineettomia seurauksia. Aineellista vahinkoa edustaa esimerkiksi rakennuksen tuhoutuminen, aineetonta puolestaan esimerkiksi yrityksen maineen menetys.⁹ Riskin suuruus voidaan määrittellä matemaattisesti yksinkertaisen laskukaavan mukaan: riski = riskin todennäköisyys x riskin vakavuus/laajuus¹⁰.

Riskienhallinnan tavoitteena on torjua yritystä uhkaavat vaarat ja minimoida niistä aiheutuvat kustannukset ja menetykset samalla ottaen huomioon myös riskien sisältämät mahdollisuudet¹¹. Riskienhallinta yrityksessä etenee vaiheittaisena prosessina. Ensimmäinen askel on tunnistaa kaikki merkitykselliset riskit ja niiden seurausvaikutukset. Seuraavaksi näitä riskejä arvioidaan niiden todennäköisyyden ja vakavuuden kannalta. Tämän jälkeen

⁷ Suominen 2005, 154.

⁸ Suominen 2003, 9–13.

⁹ Williams, Smith & Young 1998, 14.

¹⁰ Suominen 2003, 10.

¹¹ Holopainen, Koivu, Kuuluvainen, Lappalainen, Leppiniemi, Mikola & Vehmas 2006, 35; Suominen 2003, 27.

tunnistetuille ja arvioituille riskeille kehitetään ja valitaan sopivat riskienhallintamenetelmät ja ne toteutetaan käytännössä. Williams, Smith ja Young¹² jakavat riskienhallinnan menetelmät kahteen pääluokkaan: riskien kontrollointiin ja riskien rahoitukseen. Riskien kontrollointiin kuuluvat riskin välttäminen, pienentäminen ja vahingontorjunta. Riskien rahoittamiseen kuuluvat omalla vastuulla pitäminen ja siirtäminen, esimerkiksi vakuutuksen ja muiden sopimusten avulla. Riskienhallintaprosessin kannalta tärkeää on myös se, että toteutettujen riskienhallintaratkaisujen toimivuutta ja niiden soveltuvuutta tietyn riskin hallintaan arvioidaan säännöllisesti.¹³

Vakuutustoiminnan perusajatuksena on, että vakuutusnottaja sopii vakuutusnantajan kanssa siitä, että jos tietty riski tulevaisuudessa toteutuu, vakuutusnantaja korvaa vakuutetulle henkilölle tai hänen omaisuudelleen aiheutuneet vahingot vakuutus sopimuksen mukaisesti. Korvaukseksi tästä vakuutusnottaja maksaa vakuutusnantajalle vakuutusmaksua.¹⁴ Vakuutusyhtiölain mukaan vahinkovakuutusyhtiö saa harjoittaa vain vahinkovakuutustoimintaa sekä siihen liittyvää jälleenvakuutusta¹⁵. *Vahinkovakuutuksella* tarkoitetaan vakuutusta, joka otetaan omaisuusvahingon, korvausvelvollisuuden tai muun varallisuusvahingon varalta. Vahinkovakuutusyhtiöt saavat myydä myös tapaturma- ja sairausvakuutus tuotteita.¹⁶ Vahinkovakuuttamista on siis kaikki se, joka kuuluu vahinkovakuutusluokkiin 1–18¹⁷.

1.4 Aiempi tutkimus ja kirjallisuus

Riskienhallinnasta on olemassa paljon kirjallisuutta, etenkin kansainvälistä, ja siitä on myös tehty paljon tutkimuksia eri näkökulmista, sillä riskienhallinta käsitteenä on laaja. Vakuutusriskienhallintaa on tutkittu opinnäytetöissä aiemmin jonkin verran. Esimerkiksi Jaakko Leinosen tekemän pro gradu -tutkielman, joka on tehty vuonna 2002 Tampereen yliopistossa¹⁸, aiheena on vakuutustoiminnan riskienhallinta. Työssä keskitytään tutkimaan vakuutusyhtiö Pohjolan suuriasiakasryhmän riskienhallintaa ja siinä keskeistä on underwriting

¹² Williams ym. 1998, 31.

¹³ Harrington & Niehaus 2003, 8–9; Suominen 2003, 31, 35.

¹⁴ Rantala & Pentikäinen 2009, 61.

¹⁵ Vakuutusyhtiölaki 18.7.2008/521.

¹⁶ Rantala & Pentikäinen 2009, 78.

¹⁷ Laki vahinkovakuutusluokista 18.7.2008/526.

¹⁸ Leinonen 2002.

-prosessin, eli tietyn riskin vakuuttamisen, tarkka määrittely ja riskien tunnistaminen prosessin eri vaiheissa. Toinen vakuutusriskienhallintaa käsittelevä pro gradu -tutkielma on Helena Karimaan vuonna 2001 Helsingin kauppakorkeakoulussa tekemä. Tutkielma käsittelee Henki-Sampon riskienhallintaa¹⁹, joten tutkittavana kohteena on siis ollut henkivakuutusyhtiö. Lisäksi Pekka Talola on tehnyt Tampereen yliopistossa vuonna 2007 pro gradu -tutkielman, joka käsittelee Lähivakuutuksen yritysvakuuttamista ja sen riskienhallintaa²⁰. Talola käsittelee erikseen eri vakuutuslajien riskejä, esimerkiksi palo- ja rikosriskejä. Kaikissa edellä mainituissa tutkielmissa käsitellään vakuutusriskienhallintaa, mutta organisoinnin näkökulma jää niistä uupumaan.

Myös kansainvälinen konsulttiyhtiö KPMG on toteuttanut kaksi vakuutusyhtiöiden riskienhallintaa käsittelevää tutkimusta. Tutkimukset on suunnattu henki-, vahinko- ja jälleenvakuutusyhtiöille Euroopassa, Amerikassa, Aasiassa sekä Afrikassa. Tutkimukset kuuluvat samaan sarjaan ja ne on toteutettu kahdessa osassa, joista ensimmäisessä haastateltiin 315 johtajaa ja myöhemmässä 392 ylintä johtajaa. Ensimmäinen osa, A glimmer of hope²¹, käsittelee vakuutusyhtiöiden tulevaisuuden näkymiä ja kasvuodotuksia sekä sitä, miten finanssikriisi on vaikuttanut yhtiöiden riskien ja varallisuuden hallintaan. Toinen osa, Getting the balance right²², käsittelee samoja teemoja kuin ensimmäinenkin, mutta se tarkastelee niitä syvällisemmin. Tutkimuksen aiheena ovat vakuutusyhtiöiden riskienhallinnan ja vakavaraisuuden hallinnan haasteet tulevaisuudessa. Tutkimuksissa käsitellään myös paljon sellaisia aiheita, jotka eivät kuulu tämän tutkielman piiriin, mutta tutkimuksista esitellään teoriaosuudessa tämän työn kannalta olennaisimpia tutkimustuloksia.

Muina lähteinä tutkielman teoriaosuudessa on käytetty kotimaisia sekä kansainvälisiä riskienhallinnan ja vakuutustoiminnan teoksia sekä laki- ja muita viranomaismääräyksiä. Vakuutusriskienhallinnan osalta pääasiallisia lähteitä ovat vakuutusalan perusteoksena ja klassikkona tunnettu Vakuutusoppi²³ sekä Harringtonin ja Niehausin Risk Management and Insurance²⁴, jossa yhdistyvät riskienhallinnan perusteoriat sekä vakuuttaminen ja vakuutusriskit. Jälleenvakuutuksen osalta tärkein lähde on ollut Järvisen ja Ellolan

¹⁹ Karimaa 2001.

²⁰ Talola 2007.

²¹ KPMG June 2009.

²² KPMG November 2009.

²³ Rantala & Pentikäinen 2009.

²⁴ Harrington & Niehaus 2003.

Jälleenvakuutus²⁵, joka on tällä hetkellä käytännössä ainoa suomenkielinen teos jälleenvakuuttamisesta. Toinen tärkeä lähde jälleenvakuutusta käsittelevässä osiossa on ollut Erik Banksin²⁶ teos *Alternative risk transfer: integrated risk management through insurance, reinsurance and the capital markets*.

Riskienhallinnan organisoimisen teoriaosuudessa on hyödynnetty muun muassa Marshallin *Measuring and Managing Operational Risks in Financial Institutions*²⁷ sekä jo äsken mainittua Harringtonin ja Niehausin *Risk Management and Insurance* -teosta. Muita paljon käytettyjä lähteitä ovat muun muassa Mernan ja Al-Thaniin *Corporate Risk Management* -artikkeli²⁸ sekä Blummén ja kumppaneiden teos *Corporate governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta*²⁹. Käsitellyistä viranomaismääräyksistä tärkeimmät ovat puolestaan Solvenssi II:n liittyvät määräykset ja ohjeistukset sekä Finanssivalvonnan vakuutusyhtiöille antama määräys- ja ohjekokoelma.

1.5 Tutkimusmenetelmät

1.5.1 Tutkittavat yhtiöt

Tutkielmassa tutkitaan kolmea Suomessa toimivaa vahinkovakuutusyhtiötä. Mukana ovat Pohjola-konserni, If-konserni sekä Keskinäinen Vakuutusyhtiö Turva. Jäljempänä yhtiöistä käytetään niiden lyhyitä nimiä: Pohjola, If ja Turva. Seuraavissa kappaleissa esitellään tutkittavat yhtiöt ja niiden perustiedot.

Pohjolan historia alkaa vuodesta 1891, jolloin perustettiin Palovakuutus-Osakeyhtiö Pohjola. Nykyään Pohjola-konsernia johtaa emoyhtiö Pohjola Pankki Oyj. Konserni jakautuu kolmeen eri liiketoimintaan: pankkitoimintaan, vahinkovakuutustoimintaan sekä varainhoitoon. Lisäksi konsernilla on yhteiset konsernitoiminnot, joihin kuuluvat talous ja rahoitus, riskienhallinta, henkilöstö ja viestintä. Pohjola-konsernin vahinkovakuutussegmenttiin kuuluvat yleisvahinkovakuutusyhtiö Pohjola Vakuutus Oy, ammattiliikenteen vakuuttamiseen

²⁵ Järvinen & Ellola 2007.

²⁶ Banks 2004.

²⁷ Marshall 2000.

²⁸ Merna & Al-Thani 2008.

²⁹ Blummé ym. 2005.

keskittynyt A-Vakuutus Oy, matkavakuutuksia tarjoava Vakuutusosakeyhtiö Eurooppalainen, sekä Baltiassa toimiva Seesam-yhtiöt. Pohjola tarjoaa vahinkovakuutuksia niin yksityishenkilöille kuin yrityksille ja yhteisöille Suomessa ja Baltiassa. Asiakkuudet on jaettu kahteen ryhmään: henkilö- ja yritysasiakkuudet sekä suuret yritys- ja instituutioasiakkuudet. Konsernin palveluksessa työskentelee yhteensä noin 3000 henkilöä. Pohjola-konserni on lisäksi osa Op-Pohjola -ryhmää. Op-Pohjola -ryhmän muodostavat noin 200 osuuspankkia sekä niiden omistama OP-Pohjolan osuuskunta ja sen tytär- ja lähiyhteisöt. Pohjola Pankki Oyj on ryhmän merkittävin tytäryhtiö.³⁰

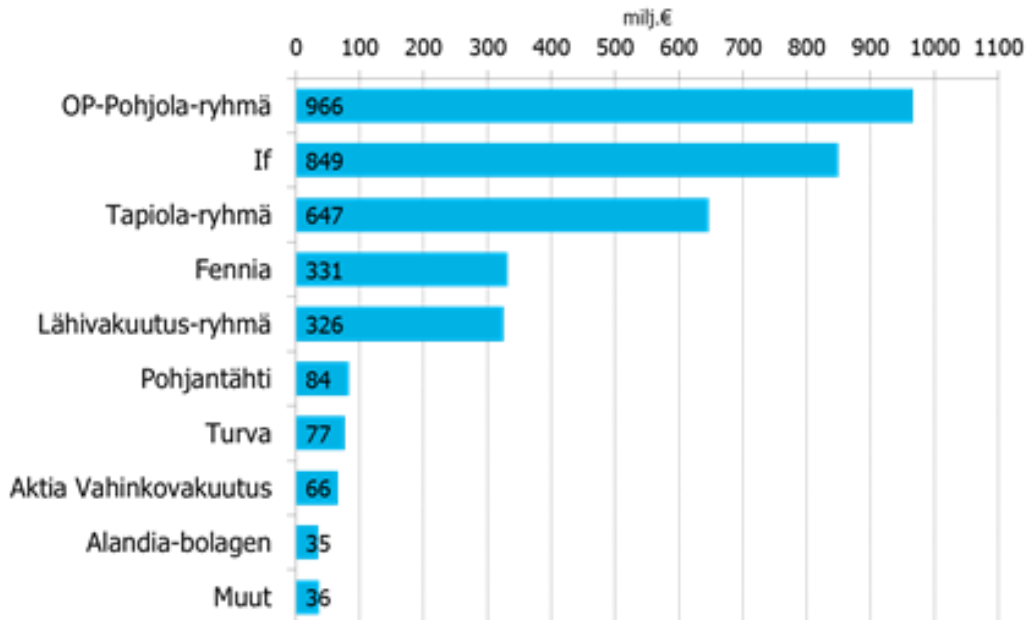
If on pohjoismainen vahinkovakuutusyhtiö, joka perustettiin vuonna 1999 kun ruotsalaisen Skandian ja norjalaisen Storebrandin vahinkovakuutustoiminnat yhdistettiin. Toiminta Suomessa alkoi vuonna 2000, mutta kunnolla vasta vuonna 2002, kun suomalainen Sampo siirsi vahinkovakuutustoimintansa Ifiin. Nykyään If kuuluu 100 prosenttisesti Sampo Oyj:lle. Sampo-konserniin kuuluvat myös suomalainen Mandatum Life henkivakuutusosakeyhtiö sekä osittain Nordea-pankki, josta Sampo omistaa noin 20 prosenttia. If vastaa konsernin vahinkovakuutustoiminnasta Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa ja Venäjällä. Juridisesti toiminta on järjestetty siten, että Sampo-konserni omistaa If Skadeförsäkring Holding AB -omistusyhtiön, joka puolestaan omistaa eri maissa toimivat tytäryhtiöt. Sampo-konserni tuottaa yhteisiä konsernipalveluja, kuten riskienhallintaa, sekä Mandatum Lifelle että Ifille. Asiakkuudet on Ifissä jaoteltu kolmeen ryhmään: henkilöasiakkaat, yritysasiakkaat sekä suurasiaakkaat. If-konsernissa työskentelee noin 6400 henkilöä ja Sampo-konsernissa yhteensä lähes 7000 henkilöä.³¹

Keskinäinen Vakuutusyhtiö Turva on perustettu vuonna 1910 palovakuutusyhdistykseksi. Nykyään Turva tarjoaa kaikkia vahinkovakuutustuotteita niin yksityishenkilöille kuin yrityksillekin. Turva myy omien tuotteidensa lisäksi myös Tapiola-ryhmän vapaaehtoisia henki- ja eläkevakuutuksia. Pohjolasta ja Ifistä poiketen Turva on keskinäinen vakuutusyhtiö, mikä tarkoittaa sitä, että yhtiön omistavat sen asiakkaat ja takuupääoman omistajat. Nämä tahot myös osallistuvat yhtiön päätöksentekoon. Turvan palveluksessa työskentelee tällä hetkellä reilut 200 henkilöä. Juridisesti Turva on nykyään Vahinko-Tapiolan tytäryhtiö ja

³⁰ www.pohjola.fi.

³¹ www.if.fi; www.sampo.com.

kuuluu näin ollen Tapiola-ryhmään. Tapiola-ryhmä on ollut yksi Turvan merkittävimmistä takuupääoman omistajista vuodesta 1995 lähtien.³²



Kuvio 1 Vakuutusyhtiöt Suomessa vuonna 2010³³

Kuviossa 1 näkyvät Suomessa toimivien vahinkovakuutusyhtiöiden vakuutusmaksutulot vuonna 2010 ja sitä kautta myös yhtiöiden suuruusjärjestys. Op-Pohjola -ryhmän lukuihin on laskettu mukaan myös Osuuspankkien Keskinäisen vakuutusyhtiön maksutulo ja Ifin lukuun myös omistusyhtiö If Skadeförsäkring Ab:n maksutulo. Pohjola ja If ovat kaksi suurinta vahinkovakuuttajaa Suomessa ja niiden välinen kilpailu on kovaa. Vakuutusmaksutulolla mitattuna Ifillä on Suomessa toimivista vahinkovakuutusyhtiöistä suurin markkinaosuus, 24,6 prosenttia vuonna 2010 (vakuutusmaksutulo noin 855 miljoonaa euroa). Pohjola Vakuutus Oy on toisella sijalla 23,9 prosentilla (vakuutusmaksutulo noin 853 miljoonaa euroa). Tosin Pohjola-konserniin kuuluvat myös A-Vakuutus Oy, jonka markkinaosuus on 2,6 prosenttia (vakuutusmaksutulo noin 90 miljoonaa euroa), sekä Vakuutusosakeyhtiö Eurooppalainen, jonka markkinaosuus on puolestaan 1,2 prosenttia (vakuutusmaksutulo noin 42 miljoonaa euroa). Näin ollen kokonaisuudessaan OP-Pohjola –ryhmällä on Suomessa hieman suurempi markkinaosuus kuin Ifillä. Toisaalta, ottaen huomioon että If toimii myös muissa

³² www.turva.fi.

³³ www.fkl.fi, Vakuutusyhtiöt Suomessa 2010.

pohjoismaissa, If-konserni on kokonaisuudessaan suurempi toimija kuin Pohjola. Keskinäinen Vakuutusyhtiö Turva on puolestaan pieni vahinkovakuutusyhtiö 2,3 prosentin markkinaosuudella (vakuutusmaksutulo noin 77 miljoonaa euroa).³⁴

1.5.2 Tutkimusmenetelmät

Tieteellistä tutkimusta voidaan tehdä joko kvantitatiivisesti, kvalitatiivisesti tai molempia menetelmiä yhdistäen. Kvantitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan määrällistä tutkimustapaa, jossa korostuvat syy-seuraus -suhteet.³⁵ Kvantitatiivinen tutkimus perustuu asioiden ja ilmiöiden numeeriseen mittaamiseen ja tutkijan tehtävänä onkin ”vangita” hänestä itsestään riippumaton todellisuus ja selittää sen säännönmukaisuudet³⁶. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus puolestaan tuo esiin asioiden laadun ja merkityksen ja sen tarkoituksena on todellisen elämän mahdollisimman kokonaisvaltainen kuvaaminen³⁷. Kvalitatiivinen tutkimus korostaa ihmisten ja heidän toimiansa ymmärtämistä ja tulkintaa ja olettaa, että todellisuus on sosiaalinen rakennelma³⁸. Laadullisessa tutkimuksessa lähdetään siitä, että objektiivisuutta ei ole mahdollista saavuttaa, vaan tutkijan arvot ovat tutkimuksessa läsnä ja ohjaavat tutkijan valintoja ja ymmärrystä³⁹.

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tapaustutkimus. Laadullista tutkimusta luonnehtii se, että siinä eritellään yksittäisiä tapauksia ja oleellista on tutkijan vuorovaikutus havainnon kanssa. Laadullinen tutkimus erittelee yksittäisiä tapauksia niihin osallistuvien ihmisten näkökulmasta tai näiden niille antamien merkitysten kautta. Laadullinen tutkimus on myös yleensä induktiivista, eli se etenee yksittäisistä tapauksista kohti yleistä teoriaa. Laadullisessa tutkimuksessa ei yleensä olekaan teoriasta johdettuja tutkimushypoteeseja, vaan hypoteeseja syntyy aineistoa kerätessä ja analysoidessa.⁴⁰ Lisäksi kvalitatiivista tutkimusta luonnehtii se, että tutkimus saa muotonsa vasta tutkimuksen edetessä, eikä tutkimusongelmia ja -menetelmiä ole tarkoitukseen lyödä lukkoon heti alkumetreillä. Laadullisessa tutkimuksessa myös aineiston keruu sekä sen analysointi ja tulkinta kietoutuvat yhteen eikä

³⁴ www.fkl.fi, Vakuutusyhtiöt Suomessa 2010, liite 1.

³⁵ Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 130.

³⁶ Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 33.

³⁷ Hirsjärvi ym. 2004, 151–152.

³⁸ Koskinen ym. 2005, 33.

³⁹ Hirsjärvi ym. 2004, 152.

⁴⁰ Koskinen ym. 2005, 31–32.

niitä voida erottaa selkeästi erillisiksi työvaiheiksi. Laadullisessa tutkimuksessa tulkinta onkin jatkuvasti läsnä.⁴¹

Liiketaloustieteessä tehtävät laadulliset tutkimukset voidaan jakaa fakta- ja näytenäkökulmasta tehtyihin tutkimuksiin. Faktanäkökulmalla tarkoitetaan sitä, että tutkija on kiinnostunut tutkimusaineistonsa sisältämistä tiedoista eli faktoista, jotka koskevat tutkimuskohdetta. Faktanäkökulmasta tutkija siis tarkastelee puhetta tai tekstiä sen sisältämien faktojen kautta. Näkökulma ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tutkija pitäisi kaikkea aineistossaan totena, vaan tutkijalla on toki oltava lähdekritiikkiä. Näytenäkökulmasta tehdyt laadulliset tutkimukset puolestaan tarkastelevat jotakin näytettä kielestä ja kulttuurista, esimerkiksi tekstikorpusta. Toisin kuin faktanäkökulma, näytenäkökulma ei ole varsinaisesti kiinnostunut aineistojen faktoista ja faktojen luotettavuudesta. Näytenäkökulmasta aineistoja analysoidaan niiden koostumuksen suhteen ja kiinnostuksen kohteena on itse puhunta.⁴² Tämä tutkimus pohjautuu lähinnä faktanäkökulmaan eli tehtyjä haastatteluja ja valmiita aineistoja analysoidaan niiden sisältämien tietojen perusteella.

Tutkimusstrategiat voidaan jakaa kolmeen ryhmään, kokeelliseen tutkimukseen, survey- eli kyselytutkimukseen ja tapaustutkimukseen. Tämä tutkimus on toteutettu vertailevana tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksessa pyritään saamaan yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa liittyviä tapauksia, kuten yksilöstä, ryhmästä tai yhteisöstä. Tapaustutkimuksen kiinnostuksen kohteena ovat usein prosessit ja tavoitteena on yleensä ilmiöiden kuvailu.⁴³ Tapaus- eli case-tutkimus on yleisimpiä liiketaloustieteellisen tutkimuksen menetelmiä, ja sillä onkin tärkeä rooli liiketaloustieteiden historiassa⁴⁴. Tapaustutkimuksen käyttämiseen on päädytty siitä syystä, että tarkoituksena on kuvailla vakuutusriskienhallinnan organisoinnin käytäntöjä ja se onnistuu hyvin muutaman käytännön esimerkkitapauksen avulla.

Tutkielman tutkimusaineisto koostuu kirjallisten aineistojen lisäksi asiantuntijahaastattelujen avulla kerätystä tiedosta. Valmiina aineistoina on käytetty tutkittavien yhtiöiden vuosikertomuksista ja tilinpäätöksistä löytyviä tietoja riskienhallinnasta vuodelta 2010.

⁴¹ Hakala 2001, 18, 20.

⁴² Koskinen ym. 2005, 62–66.

⁴³ Hirsjärvi ym. 2004, 125–126.

⁴⁴ Koskinen ym. 2005, 154.

Turvan osalta on käytetty toimintakertomusta ja tilinpäätöstä⁴⁵, Ifin osalta vuosikertomusta⁴⁶ ja Pohjolan osalta vuosikertomuksen liitetietoja⁴⁷ sekä selvitystä hallinto- ja ohjausjärjestelmästä⁴⁸. Koska vakuutusriskienhallinnan organisoinnista ei ollut kerrottu kovin paljon tilinpäätöstiedoissa, niistä on kerätty lisätietoa haastattelujen avulla.

Haastattelumenetelmät voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Puhutaan lomakehaastatteluista, jolloin kysymysten muoto ja järjestys ovat kaikille tutkittaville samat, sekä strukturoimattomista haastatteluista eli syvähaastatteluista, jotka tapahtuvat avointen kysymysten avulla. Näiden kahden ääripään väliin sijoittuu puolistrukturoitu teemahaastattelu, jota myös tässä tutkimuksessa on hyödynnetty. Puolistrukturoiduille haastatteluille ei ole yhtä määritelmää, mutta niiden ominaispiirre on se, että jokin haastattelun näkökulma on päätetty, mutta ei kaikkia. Teemahaastattelu on yksi puolistrukturoitu haastattelutyyppejä ja siinä tärkeää on se, että haastattelu perustuu tiettyihin ennalta määrättyihin teemoihin, jotka ovat kaikille haastateltaville samat. Sen sijaan kysymysten yksityiskohtaista muotoa tai järjestystä ei ole ennalta määrätty. Tämä tuo tutkittavien äänen paremmin esiin ja antaa näin tutkimukseen objektiivisuutta, sillä tutkijan näkökulma ei silloin ole keskiössä.⁴⁹

Haastattelumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, sillä se sopi tutkimukseen parhaiten sen joustavuuden vuoksi. Toisaalta teemahaastatteluun kuuluu haastattelurunko, joka jäsentää haastattelua, mutta toisaalta kysymykset eivät ole liian tarkkaan rajattuja, joten haastattelutilanteesta muodostuu aina omanlaisensa tilanteen ja haastateltavan mukaan. Koska valmiit aineistot ovat tietyssä määrämudossa eikä niiden sisältöön ole mahdollista vaikuttaa, teemahaastattelut täydentävät niitä hyvin. Tutkimuksen haastattelukysymykset suunnattiin niihin asioihin, jotka jäivät vuosikertomustietojen perusteella epäselviksi tai joista ei ollut juuri kerrottu.

Tähän tutkimukseen tehdyt haastattelut ovat luonteeltaan asiantuntijahaastatteluista, joihin liittyy omat erityispiirteensä, jotka on hyvä ottaa huomioon. Ensinnäkin aineiston keruu ja analyysi limittyvät usein yhteen. Tämä johtuu siitä, että haastattelurunkoa on tapana muokata

⁴⁵ Toimintakertomus ja tilinpäätös 2010.

⁴⁶ Sampo Group, Vuosikertomus 2010.

⁴⁷ Pohjola Pankki Oyj Vuosikertomus 2010, Konsernitilinpäätöksen liitetiedot, Liite 2.

⁴⁸ Selvitys Pohjola Pankki Oyj:n hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2010.

⁴⁹ Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48.

haastateltavan mukaan, ja tämä edellyttää pohjatöiden tekemistä haastateltavasta, organisaatiosta ja muista merkityksellisistä seikoista. Huolellinen valmistautuminen asiantuntijahaastatteluihin on tärkeää myös siksi, että asiantuntijat ovat usein tottuneet esiintymään organisaationsa tai ammattikuntansa edustajina, ja ilman tarkkoja kysymyksiä he saattavat päätyä kertomaan asioista hyvin yleisellä tasolla. Niin sanotun ammatillisuusmuurin ylittäminen voi näin ollen olla vaikeaa. Keskusteluilmapiirin ja luottamuksen synnyttämisen kannalta on hyvä, että haastattelija on perehtynyt aihepiiriin ja osoittaa omaa asiantuntemusta.⁵⁰

Vaikka kyse on asiantuntijoiden haastattelusta, on silti aina hyvä muistaa, että heidän kertomansa faktat ovat aina haastattelutilanteen vuorovaikutuksessa syntyneitä ja senhetkisen kontekstin muovaamia. Faktoihin voivat silloin vaikuttaa esimerkiksi tapahtumakulkuihin liittyvät jännitteet tai haastattelijan toiminta haastattelussa. Haastattelutilanne ja haastattelukysymykset vaikuttavat myös paljon siihen, mitä asioita haastateltava nostaa esiin ja minkälaisia merkityksiä hän niille siinä hetkessä antaa. Ihmisen muisti on myös rajallinen ja lisäksi haastateltavilla on usein pyrkimys kuvata omaa toimintaansa parhain päin sekä määritellä ratkaisuille jälkikäteen järkeen käyvät selitykset. Nämä rajoitteet on aineiston analyysissa ja tulkinnassa siis hyvä muistaa.⁵¹

Kvalitatiivisessa aineiston analyysissa lähdetään liikkeelle aineiston kuvailusta ja sen pilkkomisesta osiin. Kuvailulla on tarkoitus kartoittaa tutkittavan ilmiön ominaisuuksia ja piirteitä. Tämän jälkeen aineisto luokitellaan eli tutkittavaa ilmiötä jäsennetään vertailemalla aineiston eri osia toisiinsa. Luokittelu ei ole aina täysin selkeä ja tiedostettu työvaihe, siksi jotkut tutkijat puhuvatkin mieluummin aineiston muuntamisesta tai tiivistämisestä. Tämän työvaiheen jälkeen syntyneet luokat pyritään vielä uudelleenjärjestelemään pilkkomalla luokkia havaittujen vaihtelujen tai erojen mukaan ja yhdistelemään niitä uusiksi luokiksi joitakin säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia hyödyntäen. Näiden analyysivaiheiden tarkoituksena on lopulta päätyä tulkintaan ja synteysiin, jolloin ilmiö on käsitelty ja se ymmärretään tutkimuksen jälkeen syvällisemmin kuin aiemmin.⁵²

⁵⁰ Ruusuvuori ym. 2010, 381–384.

⁵¹ Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 378–384.

⁵² Hirsjärvi & Hurme 2001, 143–150.

Aineiston analyysimenetelmäksi valikoitui sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi on niin sanotusti perusanalyysimenetelmä laadullisessa tutkimuksessa ja sen avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta. Se voidaankin kuvata enemmän väljäksi teoreettiseksi kehykseksi, joka ohjaa analyysiä, kuin yksittäiseksi tutkimusmetodiksi. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jolla pyritään etsimään tekstistä merkityksiä luokittelemalla, teemoittelemalla tai tyypittelemällä aineistoa. Sisällönanalyysin avulla on tarkoitus kuvata tutkittava ilmiö tiivistetysti ja yleisessä muodossa sekä järjestää aineisto johtopäätösten tekoa varten.⁵³ Sisällönanalyysi voi olla joko aineisto- tai teorialähtöistä, tai jotain näiden kahden väliltä, kuten tässä tutkimuksessa. Tällöin puhutaankin teoriaohjaavasta analyysistä. Teoriaohjaavassa analyysissä on kytköksiä teoriaan, mutta aineistoa ei määritellä kokonaan jo olemassa olevan teorian avulla, vaan teoria on lähinnä analyysin apuväline. Tällöin tutkijan ajatteluprosessissa vuorottelevat aineistolähtöisyys sekä teorian tuottamat valmiit mallit, joita sitten pyritään yhdistelemään toisiinsa.⁵⁴

1.5.3 Haastattelut

Tutkimusta varten on haastateltu yhtiöiden riskienhallinnasta vastaavia henkilöitä, yhtä henkilöä per yhtiö. Haastattelut ajoittuivat toukokuuhun 2011. Haastattelut toteutettiin käyttäen apuna kysymysrunkoa, joka löytyy tutkielman lopusta liitteenä (liite 1). Kaikissa haastatteluissa käytiin läpi samat teemat, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys vaihtelivat. Haastatteluissa saatujen tietojen tarkoitus ei olekaan olla keskenään täysin vertailukelpoisia, vaan niiden tarkoituksena on enemmänkin toimia esimerkkeinä siitä, miten riskienhallinta voi olla eri vahinkovakuutusyhtiössä järjestetty sekä miten se voi erota samankaltaisissakin tilanteissa.

Pohjolan haastattelu tapahtui yhtiön pääkonttorilla Helsingissä. Haastateltavana oli konsernin eli Pohjola Pankin vahinkovakuutustoiminnan riskienhallinnasta vastaava johtaja, Chief Risk Officer Henrik Sjöblom. Myös Ifin osalta haastattelu toteutettiin Helsingissä, nyt kuitenkin Sampo Oyj:n pääkonttorilla. Koska If-yhtiön oma riskienhallinnan johtaja on Ruotsissa, haastateltavana oli sen sijaan Ifin omistavan Sammon riskienhallintajohtaja, Group CRO Markku Pehkonen. Turvan haastattelu oli puolestaan yhtiön pääkonttorilla Tampereella.

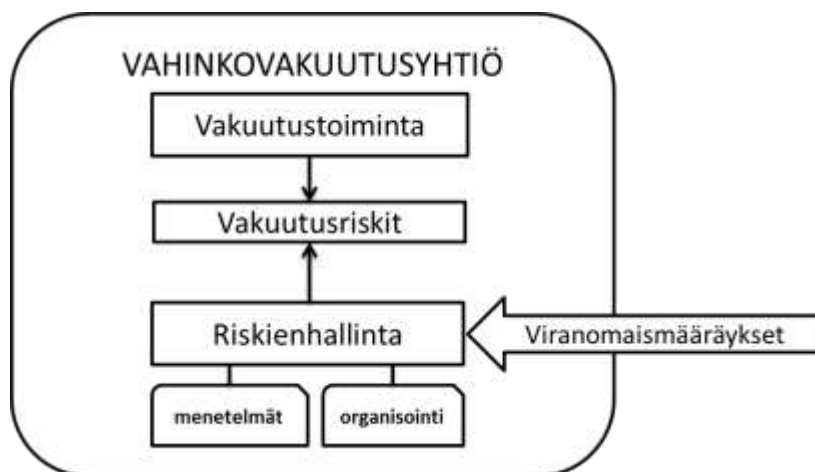
⁵³ Tuomi & Sarajärvi 2009, 91–93, 103–104.

⁵⁴ Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–98.

Haastateltavana oli vakuutuksista ja korvauksista vastaava johtaja Jussi Ilveskoski. Koska Turva on pienempi yhtiö kuin Pohjola tai If, heillä ei ollut erillistä riskienhallinnan johtajaa, vaan haastateltu Jussi Ilveskoski hoiti vakuutusriskienhallintaa muun työnsä ohessa. Kaikki haastattelut kestivät noin tunnin verran.

1.6 Tutkielman viitekehys ja rakenne

Tutkielman teoreettinen viitekehys on kuvattu kuviossa 2. Vahinkovakuutusyhtiöiden ydinliiketoimintaa on vakuuttaminen. Vakuutustoiminta synnyttää puolestaan aina vakuutusriskejä. Vakuutusriskit voivat olla lähtöisin joko yhtiön sisältä (esimerkiksi väärin lasketut vakuutusmaksutariffit) tai yhtiön ulkopuolelta (esimerkiksi luonnonkatastrofit). Yhtiöiden tekemän sisäisen riskienhallintatyön tarkoituksena on välttää, pienentää ja siirtää vakuutusriskien syitä ja seurauksia. Riskienhallinnan tehokkuuteen vaikuttavat käytettävät riskienhallinnan menetelmät sekä riskienhallintatoiminnon organisointi eli järjestäminen yhtiöissä. Riskienhallinnan käytännön toteuttamiseen vaikuttavat myös erilaisten viranomaistahojen antamat määräykset, jotka asettavat vakuutusriskienhallinnan reunaehdot ja minimivaatimukset.



Kuvio 2 Teoreettinen viitekehys

Tutkielma koostuu yhteensä viidestä luvusta sekä lähteistä. Ensimmäisessä luvussa on johdanto, jossa esitellään tutkielman aihe ja toteutustapa. Toinen ja kolmas luku muodostavat teoriaosuuden. Teoriaosuudessa käydään ensin läpi, mitä ovat vakuutusriskit, minkälaisia ilmenemismuotoja niillä on sekä miten niitä voidaan hallita erilaisin riskienhallintakeinoin. Nämä käydään läpi sen vuoksi, että lukija ymmärtää, mistä vakuutusriskienhallinnassa on kyse. Tämän jälkeen paneudutaan riskienhallinnan organisointiin ja tarkoituksena on kirjallisuuden perusteella kuvata, miten riskienhallintaa tulisi yrityksissä organisoida. Lopuksi käsitellään viranomaistahojen antamia määräyksiä vakuutusriskienhallinnasta sekä siitä, miten vakuutusyhtiöiden tulisi organisoida omaa vakuutusriskienhallintaansa.

Neljännessä luvussa on tutkielman empiriaosuus. Empiriaosuudessa keskitytään vakuutusriskienhallinnan organisointiin ja esitellään, miten vakuutusriskienhallinta on tutkituissa yhtiöissä tällä hetkellä organisoitu, miten se on kehittynyt nykyiseen muotoonsa ja mitä tulevaisuudessa on odotettavissa. Viimeisessä eli viidennessä luvussa on luvussa yhteenveto tutkielman tärkeimmistä tuloksista ja hieman pohdintaa sitä, mitä tulokset tarkoittavat. Viimeisessä luvussa arvioidaan lisäksi tutkielman onnistumista.

2 VAKUUTUSRISKIT JA NIIDEN HALLINTA

2.1 Vakuutustoiminnan riskit

Vakuutusriskit kumpuavat yhtiön ydinliiketoiminnasta eli vakuuttamisesta. Riskinä on ensinnäkin se, että asiakkaalle sattuu korvattava vahinko. Koska liiketoimintaan kuuluu olennaisena osana vahinkojen korvaaminen, vakuutusyhtiöt ovat tietysti varautuneet siihen, että vahinkoja sattuu. Riskinä onkin se, kuinka paljon vahinkoja sattuu ja minkä suuruisia yksittäiset vahingot ovat. Vahinkojen määrän ja laadun arvioiminen on vakuutusriskienhallinnan ydinosaamista, mutta tulevaisuuden ennustaminen on aina epävarmaa.

Vakuutustoiminnan riskit ovat pääosin lähtöisin korvausmenon suuruuden sattumanvaraisesta vaihtelusta eri aikoina. Tätä vaihtelua on erityyppistä ja suojautumiskeinot vaihtelevat sen

mukaan.⁵⁵ Riskien poolaus eli yhdistäminen vähentää korvausmenon heilahtelua ja siksi suurella vakuutusyhtiöllä vahinkomenon vaihtelu on pienempää kuin pienemmällä vakuutusyhtiöllä. Poolaus ei kuitenkaan voi poistaa vaihtelua kokonaan. Tämä johtuu siitä, että vakuutettavien riskien välillä esiintyy positiivista korrelaatiota, joka pienentää poolauksen vaikutusta. Täydellistä positiivista korrelaatiota tuskin on olemassa, eikä sellaisille riskeille edes myönnettäisi vakuutusta. Osittainen positiivinen korrelaatio tarkoittaa yksinkertaistetusti sitä, että jos vahinko sattuu kohteelle A, on todennäköistä että se sattuu myös kohteelle B.⁵⁶ Esimerkkinä voidaan pitää vaikkapa jollakin alueella tapahtuvaa luonnonkatastrofia, joka vaikuttaa koko alueen rakennuskantaan samanaikaisesti.

Osa korvausmenon vaihtelusta on puhtaasti satunnaisheilahtelua eli sattuman aikaansaamaa hyvän ja huonon onnen vaihtelua eikä sitä voida selittää muilla taustatekijöillä. Toinen vaihtelun tyyppi on puolestaan huojunta, joka on suurempaa kuin satunnaisheilahtelu ja jossa riskin toteutumisen todennäköisyys muuttuu koko vakuutuslajissa. Huojuntaa aiheuttavat esimerkiksi sääolosuhteet, luonnonkatastrofit ja epidemiat. Vaihtelu voi johtua myös aaltoilusta eli sykleistä. Esimerkiksi kansantalouden suhdanteet aiheuttavat markkinasyklejä, jotka vaikuttavat kaikkiin samoilla markkinoilla toimiviin vahinkovakuutusyhtiöihin samansuuntaisesti. Aaltoilu voi johtua myös aikaviipeistä, jotka aiheutuvat vakuutusmaksujen määrittämisen mekaniikasta. Vakuutusliiketoiminnan tulos sekä hinnoittelun onnistuminen voidaan luotettavasti nähdä vasta jälkikäteen, usein vasta kuukausien tai vuosien päästä vakuutuksen myynnin aloittamisesta. Siksi korjaavatkin liikkeet tehdään viiveellä, jolloin vakuutusyhtiölle kertyy tappiota koko viiveen ajan. Tämä lisää sekä syklin pituutta että korkeutta. Vaihtelun neljäntenä muotona ovat trendit, jotka muuttavat riskin todennäköisyyttä pitkän aikavälin kuluessa pysyvästi. Esimerkiksi rakentamistavan muutos voi pienentää paloriskiä pysyvästi.⁵⁷

Vastuuelan riittävyys on yksi merkittävimmistä riskeistä vakuutusyhtiöille. Vakuutustekninen vastuuelka vastaa muiden alojen yritysten siirtovelkoja, jotka on laskettava ja kirjattava ylös tulojen ja menojen kohdentamiseksi samoilta tilikausille⁵⁸. Vastuuelka tarkoittaa vakuutussopimuksista aiheutuvaa vastuuta ja se jaetaan kahteen osaan:

⁵⁵ Rantala & Pentikäinen 2009, 149–150.

⁵⁶ Harrington & Niehaus 2003, 61–62.

⁵⁷ Rantala & Pentikäinen 2009, 150–158.

⁵⁸ Rantala & Pentikäinen 2009, 174.

vakuutusmaksuvastuuseen sekä korvausvastuuseen⁵⁹. Vakuutusmaksuvastuu kuvaa sitä osaa asiakkaiden maksamista vakuutusmaksuista, jotka kohdistuvat vakuutusyhtiön seuraavalle tilikaudelle. Kuluvan tilikauden tuotoksi voidaan kirjata vain se osa maksusta, joka vastaa tilikauden loppuun mennessä luovutettua vakuutusturvaa. Ylimääräinen osa varataan vakuutusmaksuvastuuseen.⁶⁰ Vakuutusmaksuvastuulla on tarkoitus kattaa jo solmittujen vakuutussopimusten jäljellä olevan vakuutuskauden odotettavissa olevat korvausmenot sekä liikekulut⁶¹.

Korvausvastuuseen puolestaan varataan jo sattuneiden vahinkojen vakuutuskorvaukset, joiden maksaminen siirtyy tulevaisuuteen. Syitä siihen, miksi korvausta ei makseta kuluvana tilikautena, on useita. Esimerkiksi eläkemuoitoisissa korvauksissa korvauksen maksaminen voi jatkua jopa useita vuosikymmeniä siitä, kun korvauspäätös on tehty. Tilikauden 1 aikana sattunut vahinko voidaan myös ilmoittaa vakuutusyhtiölle vasta tilikauden 2 aikana. Vahinkomeno kuuluu tällöin kuitenkin tilikauden 1 kuluihin. Vaikka vakuutusyhtiö ei tiedä vahingon sattuneen tilikauden 1 aikana, sen täytyy kuitenkin varata korvauksen suuruus korvausvastuuseen. Tätä osaa korvausvastuusta kutsutaan tuntemattomien vahinkojen varaukseksi ja se lasketaan tilastollisten menetelmien avulla.⁶²

Korvausvastuuseen tulee vakuutusyhtiölain 9 luvun 3 pykälän mukaan sisällyttää myös tasoitusmäärä korvauskulujen satunnaisvaihtelun takia. Tasoitusmäärän avulla vahinkovakuutusyhtiön kirjanpidollinen tulos vakiinnutetaan lähelle pitkän aikavälin keskimääräistä vahinkosuhdetta (korvauskulut jaettuna vakuutusmaksutuotoilla), jotta tulos ei heilahtelisi sattumanvaraisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että huonoina vuosina tasoitusmäärää puretaan ja hyvinä vuosina sitä taas kartutetaan. Määrä, joka siirretään tasoitusvastuuseen tai sieltä pois, vastaa tilikauden tuloksen ja keskimääräisen vahinkosuhteen erotusta.⁶³

Vastuuvelan määrän arvioimiseen liittyy aina riski. Kyse on nimenomaan arvioimisesta, sillä aivan täsmällistä vastuuvelan määrää on vaikea laskea, etenkin korvausvastuun osalta. Vakuutusmaksuvastuutakaan ei lasketa yksittäisten vakuutusten osalta erikseen, vaan vakuutuskannan yleisen kokoonpanon eli vuosivakuutusten vakuutuskausien alkamispäivien

⁵⁹ Vakuutusyhtiölaki 18.7.2008/521.

⁶⁰ Rantala & Pentikäinen 2009, 174–177.

⁶¹ Sampo-konsernin toimintakertomus 2008, 54.

⁶² Rantala & Pentikäinen 2009, 174–177.

⁶³ Rantala & Pentikäinen 2009, 178–179.

jakautumisen mukaan⁶⁴. Korvausvastuun arvioimista vaikeuttavat tuntemattomat vahingot sekä etenkin pitkät eläkevastuut, joiden tarkan arvon määrittäminen on haasteellista. Riski realisoituu silloin, jos vakuutusyhtiö on arvioinut vastuunsa väärin ja korvauksiin varatut rahasummat eivät riitäkään.

Vakuutustoimintaan liittyy myös kaksi sille hyvin ominaista riskiä, joista yleensä käytetään niiden englanninkielisiä nimityksiä. Näistä ensimmäinen on adverse selection eli suomeksi haitallinen valikoituminen, joka liittyy vakuutusten hinnoitteluun. Adverse selection -ilmiö voi tapahtua, jos vakuutusyhtiö ei hinnoittelun keinoin erottele erilaisen vahinkotiheyden omaavia vakuutuksenottajia. Jos vakuutusyhtiö, esimerkiksi henkilövakuutuksissa, perii saman hinnan kaikilta vakuutuksenottajilta, silloin alhaisen vahinkotiheyden omaavat vakuutuksenottajat maksavat vakuutuksesta suhteessa enemmän kuin korkean vahinkotiheyden omaavat vakuutuksenottajat. Tällöin on riskinä, että alhaisen vahinkotiheyden vakuutuksenottajat irtisanovat vakuutuksensa ja siirtyvät sellaisen vakuutusyhtiön asiakkaiksi, jolta he saavat saman turvan halvemmalla. Koska korkean vahinkotiheyden vakuutuksenottajat ovat tähänkin asti maksaneet riskiinsä nähden liian alhaista maksua, heillä ei ole halua vaihtaa vakuutusyhtiötä. Näin vakuutuskantaan jäävät vain ne, joilla on suuri todennäköisyys vahingon sattumiseen, mutta joilta ei peritä täyttä maksua.⁶⁵ Jos tilannetta ei korjata, tämä saattaa pidemmän päälle johtaa vakaviin kannattavuusongelmiin ja jopa yhtiön konkurssiin.

Esimerkiksi miehillä ja naisilla on useissa vakuutuslajeissa erilainen vahinkotiheys ja siksi sukupuolta on käytetty yhtenä hinnoitteluperusteena. Euroopan Unionin tuomioistuin kuitenkin linjasi 1.3.2011, että sukupuoli ei saa vaikuttaa vakuutusmaksun suuruuteen joulukuun 21. päivän jälkeen vuonna 2012⁶⁶. Tämä tarkoittaa sitä, että toisissa vakuutuslajeissa naisten hinnat nousevat, kun he joutuvat maksamaan myös miesten riskistä ja päinvastoin. Tämä voi tulevaisuudessa aiheuttaa kyseisiin vakuutuslajeihin haitallista valikoitumista.

Toinen erityisesti vakuutustoimintaan liittyvä riski on moral hazard, suomeksi moraalikato. Käsitteellä tarkoitetaan sitä, että vakuutuksen ottaminen vähentää vakuutuksenottajan halua

⁶⁴ Rantala & Pentikäinen 2009, 175–176.

⁶⁵ Harrington & Niehaus 2003, 186–187.

⁶⁶ Helsingin Sanomat 1.3.2011.

muilla toimilla vähentää mahdollisen vahingon suuruutta. Ilmiö johtuu siitä, että ylimääräisestä vahingontorjunnasta aiheutuvat kustannukset tulevat kokonaan vakuutusnottajan kannettaviksi, mutta hän ei silti saa niistä kaikkea hyötyä, sillä osa hyödystä menee vakuutusyhtiölle alempien korvausten muodossa. Tämä voi johtaa siihen, että vakuutusnottaja ei tee tarvittavia toimia estääkseen vahinkoa sattumasta eli hän itse asiassa tekee vahingon sattumisen todennäköisyydestä odotettua suuremman.⁶⁷ Esimerkki moral hazardista voisi olla vaikkapa se, että yrittäjä ei hanki varastotilaansa sprinklereitä, koska tulipalon sattuessa vakuutus korvaa tuhoutuneet tavarat kuitenkin.

Vahinkovakuutustoiminnan riskit ovat osaltaan samanlaisia kuin muunkin tyyppisillä vakuutusyhtiöillä, osaltaan taas erilaisia. Edellä esitellyt riskit ovat yhteisiä kaikille vakuutusyhtiöille. Vahinkovakuutusyhtiöillä on kuitenkin myös omanlaisiaan riskejä johtuen siitä, että ne vakuuttavat sekä omaisuus- että henkilöriskejä. Omaisuusvakuuttaminen on yleensä melko nopeatempoista – riski voi realisoitua nopeastikin vakuutussopimuksen tekemisen jälkeen, mutta myös korvaukset maksetaan yleensä nopeasti. Sen sijaan lakisääteisissä vakuutuksissa ja muissa henkilövakuutuksissa vahinkojen lopullisen määrän selviämiseen voi mennä pitkäkin aika ja korvauksia myös maksetaan pitkiä aikoja, esimerkiksi eläkkeissä. Tällöin puhutaan niin sanotusta lyhyt- ja pitkähäntäisestä vakuutusliikkeestä.⁶⁸ Vahinkovakuutusyhtiön tulee ottaa molempien liikkeiden ominaispiirteet ja niiden tuomat erilaiset riskit huomioon vakuutustoimintansa riskienhallinnassa. Lyhythäntäisessä liikkeessä on tärkeää, että vakuutusyhtiöllä on riittävästi nopeasti realisoitavissa olevia varoja, jotta korvausten nopea maksaminen on mahdollista. Pitkähäntäisessä liikkeessä puolestaan on tärkeää, että vastuuvelan määrä arvioidaan oikeaksi.

2.2 Vakuutusriskien välttäminen ja pienentäminen

Vakuutusyhtiö voi pienentää ja jopa välttää vakuutusriskejään monella tavalla. Yksi näistä tavoista on vastuunvalinta eli asiakkaiden ja vakuutettavien riskien arviointi ja valinta. Koska suuri osa vahinkovakuutusyhtiön myöntämistä vakuutuksista on vapaaehtoisia, vakuutusyhtiö saa itse harkita, mitä riskejä se haluaa vakuuttaa, millä ehdoilla ja ketkä se hyväksyy

⁶⁷ Harrington & Niehaus 2003, 183.

⁶⁸ Harrington & Niehaus 2003, 143.

asiakkaikseen. Syy kieltäytyä vakuutus sopimuksen tekemisestä voi näin ollen liittyä joko vakuutettavaan riskiin tai asiakkaaseen.⁶⁹

Vakuutusyhtiöllä on oikeus kieltäytyä vakuutus sopimuksen tekemisestä asiakkaaseen liittyvän syyn perusteella, jos se katsoo, ettei ole edellytyksiä luottamukseen perustuvan sopimuksen tekemiseen. Syynä voivat olla esimerkiksi asiakkaan velka vakuutusyhtiölle, toistuva vakuutusmaksujen laiminlyönti, petos vakuutusyhtiötä vastaan, riittämättömät tiedot vakuutettavasta kohteesta tai väärin tietojen antaminen vakuuttamis- tai korvaustilanteessa. Vakuutusyhtiöllä on henkilötietolain mukaan oikeus käyttää myös luottotietoja vakuutus sopimuksen myöntämistä harkitessaan. Luottotietorekisterissä oleva maksuhäiriömerkintä voi olla syy kieltäytyä sopimuksen teosta, jos vakuutusyhtiö objektiivisesti arvioi, että asiakas tulee vastaisuudessa laiminlyömään myös vakuutusmaksujen maksamisen.⁷⁰ Osa vakuutuksista, kuten liikennevakuutus, ovat lakisääteisiä jolloin vakuutusyhtiön on pakko myöntää vakuutus myös sellaisille henkilöille joille se ei normaalisti vakuutusta myöntäisi. Näissä tapauksissa vakuutusyhtiö voi kuitenkin pienentää riskiään käteismaksuehdolla eli vaatimalla yhden vuoden vakuutusmaksun ennakkoon ennen vakuutuksen voimaantuloa. Käteismaksuehdon käyttö edellyttää aina perusteltua syytä.⁷¹

Vakuutusta ei kuitenkaan saa evätä hyvän vakuutustavan vastaisesti⁷². Hyvän vakuutustavan vastaista on asettaa erilaiset henkilöryhmät eriarvoiseen asemaan esimerkiksi sukupuolen, iän, uskonnon tai rodun perusteella ilman hyväksyttävää syytä. Vakuutustoiminnassa on kuitenkin useita hyväksyttäviä syitä, joiden perusteella eri ryhmiä voidaan kohdella eri tavalla. Vapaaehtoisissa henkilövakuutuksissa vakuutetun terveydentila vaikuttaa merkittävästi vakuutettavaan riskiin, joten tämän vuoksi terveydentila voi olla tekijä, joka estää vakuutuksen myöntämisen. Vakuutusyhtiö voi myös, kieltäytymisen sijasta, tarjota asiakkaalle hänen haluamaansa vakuutusta korkeammalla hinnalla tai rajoitusehdolla, jos vakuutettava riski on keskiarvoa suurempi.⁷³ Vakuutusyhtiö ei kuitenkaan voi kieltäytyä vakuutus sopimuksen tekemisestä siitä syystä että vahinkotapahtuma on sattunut tai

⁶⁹ Finanssialan keskusliitto, Vastuunvalinnan yleiset periaatteet, www.fkl.fi, 2.

⁷⁰ www.fkl.fi, 2.

⁷¹ www.fkl.fi, 2.

⁷² Rantala & Pentikäinen 2009, 268.

⁷³ www.fkl.fi, 2.

vakuutettavan henkilön terveydentila on heikentynyt vakuutushakemuksen lähettämisen jälkeen⁷⁴.

Vastuunvalintaan kuuluu myös se, kuinka suuria riskejä vakuutusyhtiö haluaa ottaa vastuulleen. Yksityishenkilöiden ja kotitalouksien riskit ovat pääsääntöisesti pieniä verrattuna yritysten riskeihin. Turva on pääasiassa kotitalouksien vakuuttaja, Pohjola ja If taas vakuuttavat enemmän yrityksiä sekä myös suuryrityksiä. Tämä on tietoisista vastuunvalintaa; yritysten ja etenkin suuryritysten vakuuttamatta jättämisellä säästytään monilta suurvahingoilta eikä vakuutusyhtiön vakavaraisuuden tarvitse silloin olla niin korkealla tasolla. Toisaalta suurempi vakuutusyhtiö voi kantaa suurempia riskejä paremman vakavaraisuutensa turvin ja näin se saa myös toimintaan liittyvät voitot itselleen.

Vastuunvalinnan lisäksi vakuutusten oikeanlainen hinnoittelu on avainasemassa vakuutusyhtiön riskienhallinnassa. Vakuutusmaksun tärkein komponentti on riskimaksu. Riskimaksun suuruus vastaa vakuutuksen perusteella maksettavien, odotettujen korvausten nykyarvoa vakuutuksen alkamishetkellä.⁷⁵ Riskimaksu määräytyy riskianalyysin ja tariffien määrittämisen perusteella. Riskianalyysissä vakuutettavat riskit analysoidaan ja niistä yritetään löytää sellaiset tekijät, jotka eniten vaikuttavat riskin suuruuteen. Riskitekijät ryhmitellään sitten homogeenisiksi luokiksi, joille jokaiselle määrätään oma tariffinsa. Käytännössä tariffiin vaikuttaviksi tekijöiksi valitaan vain sellaisia ominaisuuksia, jotka ovat helposti selvitettävissä, kuten vakuutettavan kohteen ikä tai rakennusmateriaali.⁷⁶ Vakuutusmaksun muut osat ovat hoitokulukuormitus sekä riskilisä. Hoitokulukuormitus sisältää vakuutusten hoidosta ja korvausten maksamisesta aiheutuvien odotettujen kulujen nykyarvon sekä vakuutukselle kohdistuvan osan vakuutusyhtiön yleisistä hallinnointikuluista. Riskilisä puolestaan vastaa vakuutuksen vaatiman vakavaraisuuspääoman kustannusta.⁷⁷ Vakuutusyhtiölle on tärkeää, että sen hinnoittelupolitiikka on onnistunut, jotta se voi korvaustilanteessa vastata velvoitteistaan. Onnistunut hinnoittelu, etenkin eri tariffien määrittely eri riskiryhmille, estää myös adverse selection -ilmiön toteutumista⁷⁸.

⁷⁴ Rantala & Pentikäinen 2009, 268.

⁷⁵ Rantala & Pentikäinen 2009, 220; Harrington & Niehaus 2003, 135.

⁷⁶ Rantala & Pentikäinen 2009, 220–223.

⁷⁷ Rantala & Pentikäinen 2009, 220.

⁷⁸ Harrington & Niehaus 2003, 186.

Omastuiden käyttö on puolestaan yksi tapa pienentää vakuutusyhtiön moral hazard -riskiä. Tällöin vahingon sattuessa osa vahingosta jää vakuutuksenottajan kannettavaksi, mikä lisää hänen halukkuuttaan ennaltaehkäistä tai pienentää vahingon sattumisen todennäköisyyttä.⁷⁹ Omastuiden käyttö myös vähentää vakuutusyhtiön hallinnointikuluja. Osa korvausprosessin kuluista on kiinteitä, eli vahingon suuruus ei vaikuta niihin. Siksi pienissä vahingoissa hallinnointikulujen suhteellinen osuus voi nousta huomattavan suureksi. Omastuiden käyttö vähentää siis pienten vahinkojen määrää ja sitä kautta myös hallinnointikuluja.⁸⁰ Omastuu voi olla joko euromääräinen tai suhteellinen, esimerkiksi tietty prosenttiosuus vahingon määrästä, tai näiden yhdistelmä. Omastuu voi olla myös ehdollinen eli jos vahinko jää alle omastuurajan, korvausta ei makseta, mutta jos se ylittää sen, silloin korvaus maksetaan kokonaisuudessaan. Haittana ehdollisessa omastuussa on se, että se voi kannustaa vakuutuksenottajaa suurentamaan vahinkoa, jos se on lähellä omastuurajaa.⁸¹

Moral hazard – riskiä voidaan hallita myös käyttämällä vakuutuksessa bonusta, joka vaikuttaa vakuutusmaksuun. Bonuksen ideana on se, että sattuneet vahingot vaikuttavat sen määrään laskevasti ja sitä kautta vakuutusmaksun määrään nostavasti. Koska tulevan vakuutusmaksun suuruus riippuu tällöin vakuutuksenottajan käytöksestä, hänellä on syy noudattaa varovaisuutta ja yrittää ennaltaehkäistä vahinkoja.⁸² Kaikki suomalaiset vahinkovakuutusyhtiöt käyttävät bonusta yleisesti ainakin lakisäätteissä liikennevakuutuksessa sekä vapaaehtoisissa kaskovakuutuksissa.

Muita keinoja moral hazardin hallitsemiseksi ovat esimerkiksi suojeleohjeiden huolellinen määrittely. Vakuutusopimuslain 31 pykälän mukaan vakuutusyhtiöllä on oikeus määrittellä tiettyjä laitteita, menettelytapoja tai muita järjestelyjä vakuutusopimuksen osaksi, jos näillä toimenpiteillä on tarkoitus estää tai rajoittaa vahingon syntymistä. Nämä suojeleohjeet voivat koskea esimerkiksi omaisuuden lukitsemista tai sitä, että omaisuuden käyttäjällä tulee olla tietty kelpoisuus. Jos vakuutuksenottaja laiminlyö suojeleohjeiden noudattamista tahallisesti tai vähäistä suuremmalla huolimattomuudella, vakuutusyhtiöllä on oikeus alentaa maksettavaa korvausta.⁸³

⁷⁹ Harrington & Niehaus 2003, 185.

⁸⁰ Harrington & Niehaus 2003, 187.

⁸¹ Rantala & Pentikäinen 2009, 218–219.

⁸² Harrington & Niehaus 2003, 185.

⁸³ Vakuutusopimuslaki 28.6.1994/543.

Vakuutusyhtiö voi myös rajoittaa omaa korvausvastuutaan määrittelemällä vakuutukseen korvauskaton, joka määrittää vakuutuksesta maksettavan enimmäiskorvausmäärän. Korvauskatto voidaan määritellä joko yksittäisille vahinkotapahtumille tai vahinkojen kokonaismäärälle. Korvauskaton määrittely on vakuutusyhtiölle hyödyllistä, sillä silloin sen ei tarvitse arvioida riskijakauman loppupään eli ”hännän” suurutta niin tarkasti, vaan yhtiön vastuu on rajattu tiettyyn rahamäärään.⁸⁴

Vakuutusriskejä voidaan pienentää myös esimerkiksi vakuutusehtojen huolellisella määrittelyllä. Vakuutusehdoilla vakuutusyhtiö määrittelee minkä tyyppiset vahingot ovat vakuutuksesta korvattavia ja minkälaiset vahingot puolestaan on poissuljettu⁸⁵. Poissuljetut riskit voivat olla sellaisia, jotka eivät ole vakuutettavissa, ovat liian epätavallisia tai niihin voi liittyä liian suuri moraalikadon mahdollisuus. Jotkin vakuutusehdot ovat All Risk -tyyppisiä, jolloin ne korvaavat tietyn kategorian sisältä kaikki vahingot, paitsi ne jotka on erikseen poissuljettu. Korvattavia vakuutustapahtumia tai riskejä ei All Risk -vakuutuksissa sen sijaan eritellä.⁸⁶ Muita keinoja vakuutusriskien hallintaan henkilövakuutuksissa ovat esimerkiksi ikärajojen (alkamis- ja päättymisiät) määrittely sekä karenssiaikojen käyttö ennen vakuutusyhtiön vastuun alkamista.

2.3 Vakuutusriskien seurausten siirto

Poolit ovat yksi tapa siirtää vakuutusriskien seurauksia. Pooli on vakuutusyhtiöiden vapaaehtoinen yhteenliittymä, jonka tarkoituksena on jakaa riskiä. Pooli on tiettyjen vakuutusten jakosopimus, joista kukin poolin jäsen vastaa ennalta sovitussa suhteessa. Suurvahinkopoolien tarkoituksena on tasata suurvahinkojen aiheuttamia kustannuksia ja poolin osallistujille jaetaan sovitun rajan ylittävä osuus kustakin vahingosta. Jakoperusteena käytetään yleisesti kyseisen vakuutuslajin vakuutusmaksutulon jakautumista osallistuvien yhtiöiden kesken. Suurvahinkopoolit vähentävät jälleenvakuutuksen tarvetta ja sitä kautta näiden vakuutuslajien kustannuksia.⁸⁷

⁸⁴ Banks 2004, 67.

⁸⁵ Harrington & Niehaus 2003, 191.

⁸⁶ Banks 2004, 67.

⁸⁷ Rantala & Pentikäinen 2009, 504–505.

Toinen yleinen tapa vakuutusriskien seurausten siirtoon on jälleenvakuutus. Jälleenvakuutus on vakuutus ensivakuutusyhtiötä, kuten Pohjolaa tai Ifiä, varten. Ensivakuuttaja eli cedentti voi jälleenvakuutuksen avulla hakea suojaa vakuutuskannalleen, jos yhtiö ei halua tai pysty pitämään kaikkia vakuuttamiaan riskejä omalla vastuullaan.⁸⁸ Jälleenvakuutus on sopimus cedentin ja jälleenvakuuttajan kesken. Siinä cedentti siirtää tarvittavan osan riskistä tai riskikasaumasta jälleenvakuuttajan vastuulle vakuutusmaksua vastaan.⁸⁹

Jälleenvakuuttaminen hyödyttää cedenttiä usealla tavalla. Ensinnäkin jälleenvakuutus tasaa cedentin vakuutusliiketoiminnan tulosta vaimentamalla suurien vahinkojen aiheuttamia heilahteluja. Toisekseen jälleenvakuutus on yksi tapa rahoittaa cedentin toimintaa. Jälleenvakuuttamalla osan riskeistään cedentti voi kasvattaa liiketoimintaansa lisäämättä omaa pääomaansa. Jälleenvakuutusyhtiöt voivat tarjota cedentille myös arvokasta osaamista riskienhallinnan ja vakuuttamisen osalta.⁹⁰

Jälleenvakuutuksen tarve vaihtelee eri yhtiöiden kesken. Yleisesti voidaan sanoa, että ne vakuutusyhtiöt, joiden vakuutusportfoliot ovat altistuneet suurille katastrofeille, kuten tulville tai myrskyille, tarvitsevat vahvasti jälleenvakuutusta. Myös pienet ja paikalliset vakuutusyhtiöt tarvitsevat jälleenvakuutusta enemmän kuin isot, kansainväliset toimijat, koska isoilla toimijoilla vakuutusportfolio on paremmin hajautettu. Myös sellaisilla vakuuttajilla, jotka keskittyvät vain tiettyihin vakuutuslajeihin, on suurempi tarve jälleenvakuutukselle kuin vakuuttajilla, jotka tarjoavat laajasti eri vakuutus tuotteita. Tämä johtuu jälleen vakuutusportfolion rakenteesta ja sen hajautumisesta.⁹¹ Suomalaisilla vahinkovakuutusyhtiöillä jälleenvakuutuksen tarvetta vähentää lakisääteinen tasoitusmäärä, joka jo itsessään tasoittaa vakuutusliiketoiminnan tuloksen heilahtelua.

Jälleenvakuutus sopimukset voivat olla joko fakultatiivisia eli vapaaehtoisia tai automaattisia. Fakultatiivisissa sopimuksissa sovitaan aina yhden vakuutuksen tai riskin vakuuttamisesta kerrallaan. Automaattisissa sopimuksissa taas jokainen vakuutus tai riski, joka täyttää jälleenvakuuttajan ja ensivakuuttajan välisen sopimuksen ehdot, kuuluu sopimuksen piiriin ilman eri ilmoitusta tai hyväksyntää.⁹²

⁸⁸ Järvinen & Ellola 2007, 8–9.

⁸⁹ Järvinen & Ellola 2007, 33.

⁹⁰ Bauer & Breutel-O'Donoghue 2004, 6.

⁹¹ Bauer & Breutel-O'Donoghue 2004, 4.

⁹² Järvinen & Ellola 2007, 41, 45.

Fakultatiiviset sopimukset ovat räätälöitävissä hyvin erilaisiin tilanteisiin, joten ne sopivat hyvin riskeille, jotka ovat suuria ja ainutkertaisia tai vaativat muuten erityistarkastelua. Fakultatiivinen sopimus neuvotellaan aina tapauskohtaisesti, eikä jälleenvakuuttajalla ole velvollisuutta hyväksyä riskiä. Toisaalta myöskään ensivakuuttajalla ei ole velvollisuutta jälleenvakuuttaa riskiä, jos se ei sitä halua. Jos cedentin vakuuttama riski osoittautuu hyvin kannattavaksi, sen ei tarvitse sitoutua jälleenvakuutukseen ja jakaa saamiaan vakuutusmaksuja. Fakultatiivinen jälleenvakuutus antaa molemmille osapuolille mahdollisuuden tarkastella riskiä ennen sitoutumista jälleenvakuutus sopimukseen. Tämä tarkoittaa kuitenkin sitä, että jälleenvakuutus suojan saamisesta ei ole etukäteen takeita.⁹³

Automaattista jälleenvakuutusta kutsutaan joskus myös pakolliseksi jälleenvakuutukseksi, koska se velvoittaa molempia osapuolia. Ensivakuuttajan täytyy siirtää sovittu osa kaikista riskeistä jälleenvakuuttajalle, jos riskit täyttävät ennalta sovitut ehdot. Myös jälleenvakuuttajan on tarjottava jälleenvakuutus suojaa kaikille näille riskeille. Automaattisen jälleenvakuutus sopimuksen ehdot onkin määriteltävä tarpeeksi tarkasti, jotta molemmille osapuolille on selvää, mitkä riskit siirretään ja otetaan vastaan ja mitkä puolestaan ei. Automaattisen jälleenvakuutuksen hyvänä puolena on se, että se on tehokas ja taloudellinen tapa hoitaa jälleenvakuutusta. Sopimuksen huonona puolena on puolestaan se, että molempien osapuolten mahdollisuus päättää yksittäisistä riskeistä heikentyy.⁹⁴

Jälleenvakuutus jaetaan kahteen perustyyppiin: suhteelliseen eli proportionaaliseen ja ei-suhteelliseen eli non-proportionaaliseen jälleenvakuutukseen. Proportionaalisisessa jälleenvakuutuksessa jälleenvakuuttajalle siirretään yhdestä vakuutuksesta tai riskistä määrätty osuus. Tällöin jälleenvakuuttaja saa kaikista kyseisen vakuutuksen tai riskin vakuutusmaksuista sopimuksen perusteella sovitun osuuden, mutta se on myös velvollinen korvaamaan sattuvista vahingoista samassa suhteessa. Proportionaalisisessa jälleenvakuutuksessa jälleenvakuuttaja maksaa cedentille jälleenvakuutus palkkiota, joka korvaa sille aiheutuvia kuluja riskin vakuuttamisesta ja vahinkojen hoidosta.⁹⁵

⁹³ Banks 2004, 81.

⁹⁴ Banks 2004, 81.

⁹⁵ Järvinen & Ellola 2007, 39–41, 43.

Non-proportionaalissa jälleenvakuutuksessa jälleenvakuuttajalle puolestaan siirretään vain vahingon määrä. Cedentti pitää omalla vastuullaan kaikista vahingoista ennalta sovitun määrän eli omapidätyksen ja jälleenvakuuttaja korvaa tämän ylimenevän osuuden mahdolliseen maksimikorvausmäärään asti.⁹⁶ Non-proportionaalista sopimuksista puhutaan usein yleisnimellä ”Excess of Loss” tai XL (myös XOL). Sopimukset voivat koskea joko yksittäisiä vahinkoja tai vahinkojen yhteismäärää joltakin tietyltä periodilta. Jälleenvakuuttajan perimä hinta XL-sopimuksista ei perustu riskin samansuuruiseen jakamiseen ja ensivakuuttajan omilta asiakkailtaan perimiin vakuutusmaksuihin, vaan maksu määritellään esimerkiksi riskin luonteen, keskittymien, portfolion rakenteen ja aiemman vahinkohistorian perusteella.⁹⁷

Erilaisilla jälleenvakuutus sopimuksilla on omat hyvät ja huonot puolensa. Proportionaalisen jälleenvakuutuksen etuna on se, että se korvaa isojen vahinkojen lisäksi myös pieniä⁹⁸. Vaikka vahinko olisi pieni, se voi silti olla ensivakuuttajalle haitallinen, jos pieniä vahinkoja sattuu paljon. Non-proportionaalinen jälleenvakuutuksen etu on puolestaan siinä, että koska jälleenvakuutuksen hinta ei riipu suoraan ensivakuutusmaksuista, ensivakuuttajan on mahdollista pitää enemmän vakuutusmaksuja itsellään⁹⁹. Koska XL-sopimusten omapidätykset ovat proportionaalisia sopimuksia suurempia, niiden hinta on myös edullinen. XL-jälleenvakuutusten hallinnointi vaatii myös vähemmän työtä kuin proportionaalisen jälleenvakuutuksen. Lisäksi XL-sopimusten avulla cedentti voi rajata nettovahinkonsa määrän tarkasti, koska omapidätykset määritellään valuuttamääräisesti eikä suhteellisesti. XL-sopimusten huonoina puolina voidaan mainita esimerkiksi se, että ne antavat suojaa lähinnä vain suurilla vahingoilla vastaan ja lisäksi sopimusten voimaantulaminen vahingon jälkeen vaatii cedentiltä yleensä lisämaksun. XL-sopimuksissa cedentille ei myöskään yleensä makseta jälleenvakuutus palkkiota.¹⁰⁰

Cedentin määrittäessä vakuutuskannalleen tai yksittäiselle isolle riskille sopivaa jälleenvakuutus suojaa, se käyttää apuna usein EML-arvioita. EML-käsite tulee sanoista Estimated Maximum Loss ja se tarkoittaa suurinta arvioitua vahinkoa, joka vakuutuskohteelle voi sattua. Usein vahinko ei tuhoa vakuutettavaa kohdetta täysin vaan vain osittain, jolloin

⁹⁶ Järvinen & Ellola 2007, 39.

⁹⁷ Banks 2004, 84.

⁹⁸ Banks 2004, 82.

⁹⁹ Banks 2004, 82.

¹⁰⁰ Järvinen & Ellola 2007, 61–63.

EML on pienempi kuin vakuutusmäärä. EML:n oikea arviointi säästää cedentin jälleenvakuutusmaksuja suhteellisessa jälleenvakuutuksessa, sillä se rajaa jälleenvakuuttajan vastuun maksimissaan EML-arvion suuruiseksi. EML:n arviointi onkin kriittinen tehtävä cedentille, sillä jos vahinko ylittää EML:n määrän eli EML murtuu, cedentti on vastuussa vahingon EML:n ylittävästä osuudesta. Cedentti voi kuitenkin hankkia erillistä jälleenvakuutusuojaa myös EML-murtumien varalta.¹⁰¹

Jälleenvakuutuksesta puhuttaessa myös kumuulit eli vahinkokasautumat ovat tärkeitä. Kumuulilla tarkoitetaan sitä, että yksi vakuutusyhtiö saa kannettavakseen paljon vahinkoja samasta vahinkotapahtumasta johtuen. Kumuuli voi syntyä esimerkiksi maantieteellisesti, jos myrsky tuhoaa metsää tietyltä alueelta. Kumuuli voi koskettaa vain yhtä vakuutuslajia (esimerkiksi metsävakuutus) tai useaa eri vakuutuslajia (esimerkiksi tehdaspalon yhteydessä omaisuus-, keskeytys- ja henkilövakuutukset).¹⁰² Kumuuli nostaa vahinkomääriä, joten cedentin on hyvä ottaa mahdolliset kumuulit huomioon jälleenvakuutusuojan tasoa harkitessaan.

Jälleenvakuutus on yksi vakuutusyhtiön riskienhallintakeinoista. Ennen jälleenvakuuttamista ensivakuutusyhtiön on mietittävä mikä on sen riskinkantokyky ja minkälaista suojaa se tarvitsee. Jälleenvakuutusperiaatteiden ja limiittien eli korvausten enimmäismäärän laadinnassa kannattaa olla huolellinen, sillä vakuutusyhtiöiden konkurssien syynä on usein jälleenvakuutuksen laiminlyönti ja liian isojen vastuiden pitäminen omalla vastuulla.¹⁰³ Erityistä huomiota tulee kiinnittää myös jälleenvakuutuksen yleisiin ja erityisiin sopimusehtoihin, sillä jälleenvakuutusyhtiöt ovat viime vuosina halunneet rajoittaa vastuutaan lisäämällä automaattisiin sopimuksiin erinäisiä vahinkoja poissulkevia lausekkeita. Jos sopimusehtoja ei tunneta riittävän tarkasti, ensivakuuttajalle voi syntyä hankala tilanne, kun suurvahingon sattuessa jälleenvakuutus ei annakaan odotettua suojaa ja ensivakuuttajan vastuulle jää ennakoitua suurempi osuus vahingosta.¹⁰⁴

¹⁰¹ Rantala & Pentikäinen 2003, 498–499.

¹⁰² Järvinen & Ellola 2007, 27–28.

¹⁰³ Järvinen & Ellola 2007, 9.

¹⁰⁴ Järvinen & Ellola 2007, 40.

3 RISKIENHALLINNAN ORGANISOINTI

Organisaatio on ihmisistä ja teknologiasta koostuva yhteisö, jolla on jokin tavoite, jota kohti se pyrkii. Organisaatio on yksi tapa jakaa vastuita eri yksilöille. Työn organisointia eli työnjakoa voidaan toteuttaa monella tavalla, esimerkiksi työnkuvauksilla, vastuuluetteloilla, organisaatiokaavioilla, tittleiden avulla tai raportointisuhteilla.¹⁰⁵ Riskienhallinnan ja sen organisoinnin perustana yrityksissä on riskitietoinen organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuuri tarkoittaa yrityksen toimintatapoja, normeja, käsityksiä sekä vuorovaikutuskäytäntöjä ja se luo organisaation jäsenille yhteisen toiminnallisen kehyksen, joka määrittää oman toiminnan mahdollisuudet ja rajat. Se myös luo merkityksiä, jotka puolestaan vaikuttavat siihen, mihin asioihin kiinnitetään huomiota ja mitä taas pidetään merkityksettömänä.¹⁰⁶ Nämä jaetut merkitykset voivat vaikuttaa suurestikin riskienhallintaan ja organisaation riskitietoisuuteen sekä riskinottoon.

Riskienhallinta riippuu yrityksen henkilöstön ja johdon positiivisista asenteista. Vaikka riskienhallinta olisi organisoitu paperilla kuinka hyvin, se ei auta, jos henkilöstön asenteet toimintaa kohtaan ovat kielteiset. Siksi riskitietoisuutta täytyy jatkuvasti vaalia. Riskienhallinnasta vastaavan yksikön täytyykin varsinaisten riskienhallinnan projektien lisäksi kouluttaa muuta henkilökuntaa ymmärtämään toiminnan riskejä ja riskienhallinnan tärkeyttä. Onnistunut riskienhallinta vaatii usein sitä, että yrityksen eri osastot ovat prosessissa mukana, eivät pelkästään riskienhallinnan ammattilaiset. Siksi on tärkeää, että organisaation eri osissa on perustiedot ja ymmärrys siitä, miten riskienhallinnalla voidaan ennustaa, ehkäistä ja pienentää toimintaan vaikuttavia riskejä.¹⁰⁷

3.1 Valtuuksien ja riskin omistajan määrittely

Riskienhallinnan organisoinnissa on tärkeää määritellä, millaisia riskejä kukin henkilöstöryhmä saa toiminnassaan ottaa. Esimerkiksi myyntiryhmän tekemät päätökset voivat johtaa riskin realisoitumiseen ylempänä organisaatiossa. Toiminnan valtuuksien

¹⁰⁵ Flink, Reiman & Hiltunen 2007, 111–113.

¹⁰⁶ Flink ym. 2007, 114.

¹⁰⁷ Marshall 2000, 134 -135.

määrittely on siksi keskeistä. Valtuuttaminen tapahtuu yleensä suhteessa riskin suuruuteen. Mitä suuremmaksi riski kasvaa, sen ylemmäs organisaatiossa siirtyy myös harkintavalta riskin suhteen. Yrityksellä tulisikin olla muodollinen hyväksymisjärjestelmä, jota noudatetaan ennen kuin yritys sitoutuu riskejä sisältäviin päätöksiin.¹⁰⁸

Riskienhallinnan vastuiden ja riskien omistajien määrittely on tärkeä, mutta haastava tehtävä. Huolellinen riskikartoitus luo tälle pohjan.¹⁰⁹ Jokaisella riskillä tulee olla omistaja, joka on vastuussa riskin hyväksymisestä, estämisestä, pienentämisestä, siirrosta tai siihen liittyvien epävarmuuksien hallinnasta. Riskin omistajan määrittelyllä on tarkoituksena kohdentaa riski sellaiselle henkilölle, joka voi parhaiten hallita sitä.¹¹⁰ Riskin omistajalla tulee olla virallinen hyväksyntä tehdä tarvittavia toimia ja valta vaatia riskien pienentämistä niiltä osapuolilta, jotka ovat ottaneet riskin¹¹¹.

Siitä, kuka varsinaisesti on riskin omistaja, on monta näkemystä. Marshallin mukaan riskin omistaja on monissa tapauksissa jokin keskitetty riskienhallinnan ryhmä. Riskin omistaja voi hänen mukaansa olla myös esimerkiksi riskin alkuperäinen aiheuttaja tai liiketoiminta-alue, jossa riski ilmenee.¹¹² Merna ja Al-Thani puolestaan toteavat, että riskin omistajan tulisi olla siitä organisaation osasta, josta riski on alun perin lähtöisin¹¹³. Blumme ym. ovat myös sitä mieltä, että kunkin yksikön ja vastuualueen tehtävänä on seurata riskejä, jotka kuuluvat omaan vastuualueeseen¹¹⁴. KPMG:n tekemän kansainvälisen kyselyn¹¹⁵ mukaan taas vakuutusosalalla valitsisi yksimielisyys siitä, että riskin omistajan tulee olla yrityksen huipulla, esimerkiksi hallitustasolla.

Riskin omistajaa päätettäessä joudutaan tekemään kompromissi kahden ristiriitaisen periaatteen välillä. Ensinnäkin vastuu riskistä pitäisi pitää sillä henkilöllä, joka on parhaassa asemassa hallitsemaan sitä. Toisaalta sen, joka hallitsee riskiä, pitäisi olla itsenäisessä asemassa suhteessa siihen tahoon, joka on ottanut riskin. Riskin ottajan ja riskistä vastuussa olevan tulisi siten olla kaksi eri tahoja. Oli riskin omistaja kuka hyvänsä, on joka tapauksessa tärkeää, että riskin omistaja ja valtuudet ovat organisaatiossa selvillä. Sekä omistajuutta että

¹⁰⁸ Marshall 2000, 138–139.

¹⁰⁹ Blumme ym. 2005, 83.

¹¹⁰ Merna & Al-Thani 2008, 264.

¹¹¹ Marshall 2000, 139.

¹¹² Marshall 2000, 140.

¹¹³ Merna & Al-Thani 2008, 266.

¹¹⁴ Blumme ym. 2005, 83.

¹¹⁵ KPMG November 2009.

valtuuksia täytyy myös tarkastella säännöllisin väliajoin, jotta ne heijastavat riskien muutoksia. Jos jokin riski esimerkiksi suurenee, silloin riskin omistajan ja valtuuksien tulee myös nousta organisaatiossa ylemmälle tasolle.¹¹⁶

3.2 Riskienhallinta eri organisaatiotasolla

Riskienhallinta tulisi yrityksissä organisoida siten, että se säilyttää joustavuutensa ja pystyy sopeutumaan muutoksiin¹¹⁷. Riskienhallinnan toimijoilla tulee olla itsenäinen asema ja riittävästi valtaa toimia¹¹⁸. Valinta siitä, onko riskienhallinta yrityksissä keskitetty tietylle osastolle vai onko se hajautettu useille toimijoille, riippuu riskien luonteesta ja merkityksestä yritykselle sekä johdon halusta osallistua riskienhallintaan eri organisaatiotasolla¹¹⁹.

Jos riskit ovat yrityksen tavoitteiden ja strategian saavuttamisen kannalta keskeisiä, mutta eivät esiinny kaikissa prosesseissa, silloin keskitetty riskienhallinta on hyvä ratkaisu¹²⁰. Keskitetty riskienhallinta sopii myös tilanteisiin, joissa sisäinen valvonta on tärkeää. Keskitetty riskienhallinta voi myös tuoda hyötyä hajautuksen tai korrelaatioiden muodossa, kun hallittava riskiportfolio on isompi. Keskitettyä riskienhallintaa puoltaa myös se, että siinä riskienhallinnalla on hallituksen ja ylemmän johdon tuki. Lisäksi keskitetyn riskienhallinnan on helpompi säilyttää itsenäisyytensä verrattuna eri liiketoiminta-alueilla tehtävään riskienhallintaan.¹²¹

Jos taas riskit ovat prosessikohtaisia eivätkä koske koko yritystä, silloin hajautettu riskienhallinta on järkevää. Hajautetussa riskienhallinnassa vastuu annetaan niille henkilöille, jotka ovat konkreettisesti tekemisissä prosessin riskien kanssa.¹²² Myös jos tehokkuus on liiketoiminnan päätavoite, silloin riskienhallinta on paras hajauttaa ja tietoa jakaa laajasti eri liiketoiminta-alueiden kesken. Hajautettua riskienhallintaa puoltaa lisäksi se, että siinä riskienhallinta on lähempänä itse riskien lähdettä.¹²³

¹¹⁶ Marshall 2000, 140, 142.

¹¹⁷ Blumme ym. 2005, 83.

¹¹⁸ Eling & Schmeiser 2010.

¹¹⁹ Blumme ym. 2005, 83.

¹²⁰ Blumme ym. 2005, 83.

¹²¹ Marshall 2000, 140–141.

¹²² Blumme ym. 2005, 83.

¹²³ Marshall 2000, 140–141.

Tyypillisesti organisaatio voidaan jakaa kolmeen eri tasoon: hallinnolliseen, liiketoiminta-alueisiin sekä projekteihin. Riskienhallintaa tapahtuu kaikilla tasoilla. Myös yrityksen sidosryhmät ja niiden vaatimukset sekä sidosryhmien merkitys tulee ottaa huomioon riskienhallinnassa. Hallinnollisella tasolla riskienhallinta on strategista eli koko yrityksen näkökulmasta tapahtuvaa, pitkäjänteistä toimintaa. Liiketoiminta-alueilla riskienhallinta puolestaan on taktista eli suunnitelmallista menettelyä liiketoiminta-alueen mittakaavassa. Projektitasolla se on operatiivista eli käytännön toimintaan liittyvää. Jokainen taso tunnistaa ja analysoi omalle alueelleen kuuluvia riskejä ja kirjaa ne ylös riskirekisteriin.¹²⁴

Riskienhallinta voi tapahtua organisaatiossa joko ylhäältä alaspäin tai alhaalta ylöspäin suuntautuvana prosessina, tai näiden välimuotona. Ylhäältä alaspäin etenevä prosessi alkaa hallinnolliselta tasolta, jossa riskit tunnistetaan, analysoidaan ja niille valitaan sopivat hallintakeinot. Informaatio välitetään sitten liiketoiminta-alueille, joissa riskejä analysoidaan yksityiskohtaisemmin. Tämän jälkeen riski-informaatio välitetään edelleen projektitasolle, jossa riskianalyysi suoritetaan loppuun. Riskianalyysi voi edetä myös toisinpäin eli alhaalta ylöspäin. Prosessi alkaa silloin projektitasolta, jossa tehdään jo melko yksityiskohtainen riskianalyysi. Tämän jälkeen informaatio siirretään liiketoiminta-alueille ja niistä eteenpäin hallinnolliselle tasolle. Kun informaatio liikkuu organisaatiossa ylöspäin, seuraava taso analysoi riskejä tarkemmin omasta näkökulmastaan. Molempien mallien ongelmana on se, että riskianalyysin tulokset ja uusi informaatio eivät palaudu aiemmille tasoille. Tämä aiheuttaa kommunikaatiokatkoksia ja vaikeuksia tietää, minkälaista riskianalyysia mikäkin taso tietyllä hetkellä tekee.¹²⁵

Merna ja Al-Thani ehdottavatkin mallia, jossa yhdistyvät informaation virtaaminen samanaikaisesti ylhäältä alas ja alhaalta ylös. Mallin mukaan ensin hallinnollisella tasolla mietitään investointipäätökset, joiden perusteella kaikilla tasoilla riskit tunnistetaan ja niille nimetään omistajat. Riskit myös analysoidaan ja niille mietitään hallintatoimenpiteet. Tämä riskienhallintaprosessi on käynnissä samanaikaisesti kaikilla tasoilla. Prosessin aikana kerätyt tiedot kirjataan sitten jokaisen tason omaan riskirekisteriin, joka on avoin myös muille tasoille. Liiketoiminta-alueiden tasolle kehitetään lisäksi yhteinen riskirekisteri, johon kerätään tiedot kaikkien tasojen omista rekistereistä.¹²⁶ Liiketoiminta-alueiden tasosta tulee

¹²⁴ Merna & Al-Thani 2008, 257–258, 261.

¹²⁵ Merna & Al-Thani 2008, 260–261.

¹²⁶ Merna & Al-Thani 2008, 264–265.

siten riskienhallinnan välittäjä hallinnollisen ja projektitason välille. Tälle tasolle nimetään riskienhallinnan toimihenkilö tai johtaja, jonka vastuulla on varmistaa, että kaikilla tasoilla hallittavat riskit sekä uudet, tunnistetut riskit sisällytetään yhteiseen tietokantaan. Kaikilla tasoilla kerätty tieto kootaan ja siirretään paitsi oman tason riskirekisteriin, myös riskienhallinnan toimihenkilölle. Näin varmistetaan, että kaikki tasot tuottavat tietoa yhteiseen riskirekisteriin. Riskienhallinnan toimihenkilön tehtävänä on informoida sekä hallinnollista tasoa että projektitasoa, jos riskeissä tapahtuu muutoksia.¹²⁷

3.3 Vastuiden jakaminen organisaation jäsenille

Jokaisella organisaation jäsenellä on vastuuta riskienhallinnan toteuttamisesta¹²⁸. Riskienhallinnasta vastuussa olevien henkilöiden tehtävänä on koordinoida yrityksen toimintojen riskienhallintaa sekä ohjata ja valvoa riskienhallintaan käytettäviä resursseja¹²⁹. Riskienhallinnan organisointi yrityksissä riippuu yrityksen koosta, sijainnista, toiminnasta sekä budjetista¹³⁰. Pääperiaatteissaan riskienhallinta organisoidaan siten, että yrityksen hallitus päättää riskienhallinnan suuntaviivat, liiketoiminnan johtajat hallitsevat oman toiminta-alueensa riskejä riskienhallinnan suuntaviivojen mukaisesti ja työntekijät noudattavat sovittuja käytäntöjä omassa työssään ja tällä tavalla toteuttavat riskienhallintaa käytännössä¹³¹. Erillinen riskienhallinnan osasto tarjoaa tukea eri organisaatiotasolla oleville riskienhallinnan toimijoille¹³².

Toimitusjohtajalla ja yrityksen hallituksella on riskienhallinnassa ylin vastuu¹³³. Yleisesti ottaen yrityksen hallituksen kiinnostuksen kohteena ovat pitkäaikaiset, strategiset riskit¹³⁴. Hallitus määrittelee yrityksen riskipolitiikan¹³⁵, ja se on myös vastuussa riskienhallinnan valvonnasta ja siitä, että riskienhallinta tapahtuu yrityksen määrittelemän riskinottohalun rajoissa¹³⁶. Toimitusjohtajan vastuulla puolestaan on erityisesti riskienhallinnan vaikutusten

¹²⁷ Merna & Al-Thani 2008, 265–267.

¹²⁸ COSO-ERM Executive Summary 2004, 6.

¹²⁹ Blumme ym. 2005, 82.

¹³⁰ Kallman 2006.

¹³¹ Pickett 2005, 54; COSO-ERM Executive Summary 2004, 6.

¹³² Kallman 2006.

¹³³ Pickett 2005, 51.

¹³⁴ Kallman 2006.

¹³⁵ Pickett 2005, 54..

¹³⁶ COSO-ERM Executive Summary 2004, 6.

seuraaminen ja niistä raportointi sidosryhmille. Hänen täytyy myös pysyä jatkuvasti ajan tasalla organisaatiolle merkittävistä uhista.¹³⁷

Useissa yrityksissä on nykyään myös erillinen riskienhallinnan johtaja eli Chief Risk Officer (CRO). Riskienhallinnan johtaja on ensisijassa ihmisten johtaja, jonka tehtävänä on auttaa muita hallitsemaan riskinsä. Useimmiten onkin tehokkaampaa, että riskienhallintajohtaja käyttää aikansa muiden johtamiseen kuin siihen, että hän huolehtisi riskienhallintatoimien käytännön toteutuksesta. Riskienhallintajohtajan tehtävänä on olla varma siitä, että kaikki osapuolet ymmärtävät organisaation riskifilosofian ja työskentelevät yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.¹³⁸

Riskienhallinnan johtajalla on tärkeä, riskienhallintaprosessia tukeva tehtävä¹³⁹. Hänen vastuullaan on yrityksen riskienhallintaprosessien valvominen ja käytännön toteutuksessa avustaminen. Riskienhallintajohtaja ei ole riskien omistaja, vaan hänen tehtävänä on tukea ja edistää liiketoimintojen piirissä tapahtuvaa riskienhallintaa. Kokonaisvastuu riskienhallinnan järjestämisestä pysyy yrityksen toimitusjohtajalla. Riskienhallintajohtaja on usein läsnä hallituksessa tai ainakin hän raportoi suoraan toimitusjohtajalle. Riskienhallintajohtaja onkin linkki toimitusjohtajan ja liiketoiminnan johtajien välillä. Riskienhallintajohtajan tehtävänä on auttaa ja ohjata molempia ryhmiä omalla asiantuntemuksellaan sekä sovittaa yhteen näiden erilaisia tavoitteita. Hänen asiantuntemuksellaan riskienhallinnan periaatteet saadaan muutettua käytännön toiminnaksi.¹⁴⁰

KPMG:n vakuutusosalalle suunnatussa kansainvälisessä kyselyssä kävi ilmi, että 45 prosentissa tutkituista yhtiöistä riskienhallintajohtaja (CRO) raportoi toimitusjohtajalle. Vastaajista 20 prosenttia kertoi riskienhallintajohtajan raportoivan yhtiön rahoitusjohtajalle, ja 14 prosenttia puolestaan raportoi hallitukselle. Suurimmassa osassa tutkituista yhtiöistä riskienhallintajohtaja joko oli läsnä hallituksessa tai raportoi sille, mikä kertoo riskienhallintajohtajan aseman vakiintuneisuudesta ja on kyselyn mukaan rohkaiseva löydös.¹⁴¹

¹³⁷ Pickett 2005, 51–52.

¹³⁸ Kallman 2006.

¹³⁹ COSO-ERM Executive Summary 2004, 6.

¹⁴⁰ Pickett 2005, 52-53; Power 2007, 82–83.

¹⁴¹ KPMG November 2009, 25.

Viimeaikaisen finanssikriisin seurauksena on myös tullut esille vaatimuksia siitä, että rahoituslaitoksissa hallituksen tueksi olisi hyvä perustaa erillinen riskikomitea, jolla olisi neuvoa-antava rooli¹⁴². Tätä suositellaan esimerkiksi brittiläisessä The Walker Review -raportissa, joka on ilmestynyt vuonna 2009 ja joka on tarkoitettu pankki- ja muulle finanssisektorille. Raportin mukaan riskikomitean tehtävänä on valvoa yrityksen senhetkistä riskiasemaa sekä neuvoa hallitusta riskinottohalun ja -kyvyn määrittelyssä kulloinkin vallitsevan maailmantaloudellisen tilanteen mukaan. Raportissa suositellaan lisäksi, että riskienhallintajohtaja raportoisi toimitusjohtajan tai rahoitusjohtajan lisäksi myös riskikomitealle.¹⁴³

Yrityksen keskijohto eli liiketoiminnan johtajat ovat vastuussa keskipitkän aikavälin tavoitteista ja riskeistä. Keskijohto voi muodostaa oman riskiryhmän, joka varmistaa, että yrityksen eri osastojen riskit on hallittu yhdenmukaisella tavalla. Linjajohtajat puolestaan voidaan organisoida operatiivisiksi riskienhallintaryhmiksi. Koska linjajohtajat johtavat yrityksen jokapäiväistä työtä, heillä on tietoa toiminnassa päivittäin esiintyvistä riskeistä, ja sitä kautta heillä voi myös olla arvokkaita ideoita näiden riskien hallitsemiseksi. Operatiivisen riskiryhmän tavoitteena on jakaa riskihavaintoja tai huolenaiheita sekä löytää niille käytännöllisiä ratkaisuja.¹⁴⁴ Myös työntekijät täytyy ottaa riskienhallintaan mukaan, koska he toiminnallaan altistavat yrityksen riskeille ja toisaalta he myös konkreettisesti altistuvat toiminnan riskeille. Työntekijöistä voidaan muodostaa neuvoa-antavia työryhmiä. Kun työntekijätkin otetaan riskienhallintaprosessiin mukaan, heistä tulee hyviä hallitsemaan oman toimintansa riskejä.¹⁴⁵

3.4 Raportointi

Riskienhallinnan jalkauttaminen organisaatioon sekä riskien omistajien määrittely auttavat määrittelemään raportoinnin tasoa eli sitä, minkälaista riskiraportointia ja kuinka paljon kukin vastuualue tai -henkilö tarvitsee¹⁴⁶. Raportointi on riskienhallinnassa hyvin tärkeää, ja ilman

¹⁴² KPMG November 2009, 25.

¹⁴³ The Walker Report 2009, 83–84.

¹⁴⁴ Kallman 2006.

¹⁴⁵ Kallman 2006.

¹⁴⁶ Blumme ym. 2005, 83.

systemaattista riskiraportointia riskienhallinta usein epäonnistuu¹⁴⁷. Jotta riskienhallinnan tilaa eri aikoina voidaan arvioida, tarvitaan suunnitelmallista raportointijärjestelmää. Raportoinnin täytyy kannustaa riskien järjestelmälliseen arviointiin tilapäisratkaisujen sijasta. Raportoinnin täytyy kuitenkin myös antaa tilaa muutosten havaitsemiselle ja uuden oppimiselle, sillä riskit muuttuvat jatkuvasti eivätkä aiemmat analyysit enää välttämättä päde. Nykyisissä organisaatioissa tuotetaan valtava määrä erilaisia raportteja ja yksi johtajien haasteista on tämän valtavan raporttimäärän järjestäminen, tuottaminen ja tulkinta. Yritykset ovatkin alkaneet kehittää virallisia periaatteita raportoinnin avuksi.¹⁴⁸

KPMG:n vakuutuslalle tekemän kansainvälisen kyselyn mukaan 64 prosenttia vastaajista arvioi oman yrityksensä olevan tehokas välittämään riskienhallinnan informaatiota hallitukselle. Hyvät raportoinnin prosessit eivät kuitenkaan yksissään riitä, jos raporteissa esitettyä informaatiota ei osata hallituksessa tulkita oikein. Tämä voi johtua joko hallitusten jäsenten puutteellisesta riskiosaamisesta tai raportoinnin huonosta laadusta. Vastaajista 49 prosenttia aikoikin tulevaisuudessa parantaa riskiraportointinsa laatua.¹⁴⁹

Laadukkaalle raportoinnille voidaan määritellä muutamia pääperiaatteita. Ensinnäkin hyvät ja tehokkaat raportit ovat selkeitä. Ne määrittelevät analyysin kohteena olevat asiat tai kysymykset ja antavat niihin selkeät vastaukset. Monet raportit kuitenkin epäonnistuvat tässä ja uuvuttavat lukijan monimutkaisilla numeerisilla kaavioilla ja tilastollisilla malleilla, joiden tulkintaan lukijalla ei useinkaan ole koulutusta. Raporteissa mahdollisesti käytetyt riskimallit onkin syytä kuvata mahdollisimman läpinäkyvästi, kuitenkin välttäen turhia yksityiskohtia, jotka voivat haitata kokonaisuuden ymmärtämistä. Hyvä keino on tarjota lisätietoja esimerkiksi raportin liitteenä, jos lukija niitä haluaa. Selkeyden vuoksi raporteissa virheettömyys onkin tärkeämpää kuin niiden ehdoton tarkkuus.¹⁵⁰

Hyvät raportit ovat myös aina kontekstiin sidottuja. Konteksti voi olla vaikkapa vertailua toisiin ajanjaksoihin, yrityksiin, sijanteihin tai prosesseihin. Se voi olla myös erilaisia oletuksia yrityksen sisäisestä ja ulkoisesta ympäristöstä. Riskienhallinnan raporttien tavoitteena on toimia välineinä erilaisen tiedon vertailuun, esimerkiksi eri prosessien ja toimipisteiden tai riskimallien ennusteiden ja todellisten tapahtumien välillä. Raporttien

¹⁴⁷ Marshall 2000, 468.

¹⁴⁸ Marshall 2000, 465–466, 468.

¹⁴⁹ KPMG November 2009, 23–24.

¹⁵⁰ Marshall 2000, 468–469.

pitäisikin kannustaa lukijaa yhdistelemään erilaisia tietoja keskenään. Laadukkaat raportit sisältävät myös kaikki asian kannalta olennaiset tekijät, mutta välttävät kuitenkin toistamasta sellaisia asioita, jotka sisältyvät muihin raportteihin. Ne on myös suunnattu käyttäjien tarpeiden mukaisesti ja ne sisältävät vain niitä tietoja, jotka ovat käyttäjille oleellisia.¹⁵¹

Raportoinnin pitäisi myös olla yhdenmukaista organisaation eri osissa. Riskien mittaamiseen ja tiedon hyödyntämiseen tulisi yrityksissä laatia yhdenmukaiset standardit eikä jättää raporttien valmistelua kokonaan yksilöiden harkinnan varaan. Jos raporteissa käytetään erilaisia malleja ja raporttien tietoja yhdistellään, on suuri vaara saada virheellistä tietoa. Raporteissa esitettyjen riskien pitäisi myös olla sellaisia, joille on mahdollista tehdä jotakin. Raporteissa on tällöin hyvä myös esitellä riskiin vaikuttavia toimia sekä niiden kustannukset ja vaikutukset.¹⁵²

Hyvä raportointi on lisäksi oikea-aikaista. Raportoinnin taajuus tulisi valita siten, että se heijastaa raportoinnin kohteena olevien riskien vaihtelua. Riskienhallinnan raportit voidaan jakaa ajallisesti kahteen luokkaan, poikkeusraportteihin ja kausittaisiin raportteihin. Poikkeusraportit ovat nimensä mukaisesti poikkeuksellisia ja niiden tehtävänä on kuvata joko kriittisiä vahinkotapahtumia tai suuria riskitekijöiden muutoksia ja niiden syitä, mahdollisia vaikutuksia sekä sitä, miten niitä tulevaisuudessa voidaan estää. Kausittaiset raportit puolestaan on ennalta sovittu tehtäviksi tietyin väliajoin. Kausiraportit kuvaavat organisaation prosessien ja resurssien tilaa ja sitä, miten ne ovat muuttuneet edellisen raportin jälkeen.¹⁵³

3.5 Viranomaismääräykset vakuutusriskienhallinnan organisoinnista

KPMG:n tekemän kansainvälisen kyselytutkimuksen¹⁵⁴ mukaan viranomaistahojen merkitys vakuutusyhtiöiden riskienhallinnassa on kasvamassa. Vastajat olivat sitä mieltä, että ennen finanssikriisiä merkittävin taho riskienhallinnan kannalta oli yhtiöiden ylin johto 29 prosentilla ja sen jälkeen lainsäätäjät 20 prosentin osuudella. Finanssikriisin jälkeen ylin johto nähtiin entistä merkittävämmäksi tekijäksi riskienhallinnassa 32 prosentin osuudella, mutta viranomaisten osuus oli kasvanut tätäkin enemmän, jopa 29 prosenttiin.

¹⁵¹ Marshall 2000, 469–471.

¹⁵² Marshall 2000, 470–471.

¹⁵³ Marshall 2000, 470–471.

¹⁵⁴ KPMG June 2009.

Viranomaismääräysten vaikutusta vakuutusyhtiöiden riskienhallintaan ei siis pidä vähätellä, vaan päinvastoin niiden merkitys tulee tulevaisuudessa todennäköisesti edelleen voimistumaan.

Vakuutusyhtiöiden riskienhallinnan perustasosta Suomessa säädetään laissa ja muissa sen nojalla annetuissa määräyksissä. Määräykset ovat yleensä yleispäteviä eli ne koskevat niin vahinko- kuin henkivakuutusyhtiöitäkin, ellei laissa toisin mainita. Vakuutusriskienhallinnasta säädetään Vakuutusyhtiölaissa sekä Finanssivalvonnan sen pohjalta antamassa Määräys- ja ohjekokoelmassa. Lisäksi Euroopan unionin tasolta tulossa oleva Solvenssi II –direktiivi vaikuttaa myös vakuutusyhtiöiden riskienhallintaan. Kerron näistä määräyksistä tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

3.5.1 Vakuutusyhtiölaki ja Finanssivalvonnan määräykset

Vakuutusyhtiölain¹⁵⁵ 6. luvun 9. pykälässä todetaan, että vakuutusyhtiöllä on oltava yhtiön toiminnan laatu ja laajuus huomioon ottaen riittävä sisäinen valvonta ja riittävät riskienhallintajärjestelmät. Saman luvun 10. pykälässä valtuutetaan Vakuutusvalvontavirasto eli nykyinen Finanssivalvonta antamaan vakuutusyhtiöille riskienhallinnasta ja sisäisestä valvonnasta tarkemmat määräykset.

Finanssivalvonnan antamassa määräyskokoelmassa Dnro 6/101/2010 käsitellään vakuutusyhtiöiden riskienhallintaa. Riskienhallinnan tulee Finanssivalvonnan mukaan olla jatkuvaa ja riittävän kattavaa, ”jotta voidaan kohtuudella varmistua siitä, että kaikki asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen olennaisesti vaikuttavat riskit on tunnistettu”. Vakuutusyhtiöillä tulee lisäksi olla niin kvantitatiivisten kuin kvalitatiivistenkin riskin mittaamiseen ja seurantaan tarvittavat menetelmät. Riskienhallintajärjestelmien tulee kattaa vakuutusriskien osalta vastuuelkaan, vakuutuksen merkitsemiseen ja hinnoitteluun, jälleenvakuuttamiseen sekä vakavaraisuuden kehitykseen liittyvät riskit. Näiden lisäksi vakuutusyhtiöillä tulee olla toiminnan riskeihin nähden riittävät keinot rahanpesun ja terrorismin torjuntaan, sisältäen menettelyt jotka liittyvät asiakkaan tunnistamiseen ja riskiperusteiseen arviointiin.¹⁵⁶

¹⁵⁵ Vakuutusyhtiölaki 18.7.2008/521.

¹⁵⁶ Päivitetty määräys- ja ohjekokoelma 22.6.2010, 12, 14.

Finanssivalvonta on antanut määräyksiä myös riskienhallintasuunnitelman tekemisestä. Koko toiminnan kattava riskienhallintasuunnitelma, joka sisältää muun muassa toimintojen kuvauksen ja niiden merkittävimmät riskit, riskienhallinnan tavoitteet, riskinoton rajat, vastuut, mittarit ja valvontaperiaatteet, tulee tehdä vuosittain. Riskinoton rajoja määriteltäessä tulee ottaa huomioon yhtiön riskinotto- ja riskinkantokyky. Muita tärkeitä seikkoja ovat se, kuka vastaa riskinotosta, miten riskejä mitataan ja seurataan sekä miten niistä raportoidaan. Riskienhallintasuunnitelman hyväksyy yhtiön hallitus.¹⁵⁷

Vakuutusyhtiöiden tulee vuosittain raportoida riskienhallinnastaan sidosryhmille. Vakuutusyhtiölain¹⁵⁸ 8. luvun 8. ja 9. pykälässä, jossa käsitellään tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen sisältöä, säädetään että toimintakertomuksen tulee sisältää kuvaus merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä. 29. pykälässä annetaan valtuutus Finanssivalvonnalle antaa tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen sisällöstä tarkemmat määräykset.

Finanssivalvonnan määräyskokoelmassa Dnro 6/101/2010¹⁵⁹ annetaan vakuutusyhtiöille tarkemmat ohjeet siitä, mitä asioita tilinpäätöksessä riskienhallinnan osalta tulee kertoa. Sen mukaan tiedot kerrotaan tilinpäätöksen liitetiedoissa, joissa on selvitettävä vakuutusyhtiön riskienhallinnan yleiset periaatteet eli riskienhallintapolitiikka, riskienhallinnan organisointi, vastuut ja valvonta, prosessit ja niiden riskit sekä riskeistä raportointi. Liitetiedoissa tulee tämän lisäksi kuvata määrällisesti ja/tai sanallisesti yhtiön kannalta olennaisia riskejä. Vakuutusriskien osalta täytyy kertoa ainakin riskien määrittely ja riskienhallintastrategia, riskienhallinnan prosessit, vakuutusmatemaattiset oletukset sekä määrällisiä tietoja vakuutusriskeistä.

Riskienhallinnan organisoinnista ei juuri ole määräyksiä vakuutusyhtiölaissa tai Finanssivalvonnan määräyksissä, joten vakuutusyhtiöt saavat järjestää riskienhallintansa melko vapaasti omien tarpeidensa ja mieltymysten mukaan. Finanssivalvonnan määräyskokoelmassa todetaan, että vakuutusyhtiöillä on oltava riskienvalvontatoiminto, jos vakuutusyhtiön toiminnan laatu ja laajuus sitä edellyttävät. Jos yhtiöllä on

¹⁵⁷ Päivitetty määräys- ja ohjekokoelma 22.6.2010, 14–15.

¹⁵⁸ 18.7.2008/521.

¹⁵⁹ Päivitetty määräys- ja ohjekokoelma 22.6.2010, 95.

riskienvälvontatoiminto, sen on oltava riippumaton riskiä ottavasta toiminnosta. Kuten aiemmin tuli ilmi, riskienhallintasuunnitelman yhteydessä on kerrottava, kuka vastaa riskinotosta ja miten raportointi hoidetaan. Riskienhallinnan organisoinnista on myös kerrottava tilinpäätöksen yhteydessä.¹⁶⁰

Finanssivalvonta antaa määräyksiä myös yhtiöiden sisäisestä valvonnasta. Sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan Finanssivalvonnan mukaan prosessia, jolla pyritään varmistamaan asetettujen tavoitteiden saavuttaminen, resurssien tehokas käyttö, riskien riittävä hallinta, taloudellisen ja muun johtamisinformaation luotettavuus, lakien ja määräysten noudattaminen sekä hallintoelinten päätösten, sisäisten suunnitelmien ja sääntöjen noudattaminen.¹⁶¹ Riskienhallinta on siis osa sisäistä valvontaa ja siksi näistä säännöksistä löytyy myös muutama riskienhallinnan organisointiin sovellettavissa oleva pykälä.

Vakuutusyhtiön johto vahvistaa yrityksen organisaation ja pitää huolen siitä, että tehtävät, päätösvalta ja vastuu on asianmukaisesti jaettu ja että raportointisuhteet on määritelty selkeästi. Työnjako tulee määritellä siten, että kukaan ei voi hoitaa toimenpidettä läpi koko käsittelyketjun ilman asianmukaista valvontaa. Vastuut on myös määriteltävä kirjallisesti. Yhtiöiden organisaatorakenteiden tulee lisäksi olla sellaisia, että ne tukevat tehokasta sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa.¹⁶² Nämä määräykset ovat melko yleisellä tasolla ja koskevat siis yhtiön kaikkea työn organisointia, ei pelkästään riskienhallintaa. Näitä peruseriaatteita voi kuitenkin pitää myös riskienhallinnan organisoinnin suuntaviivoina. Toiseksi, raportointiin liittyen on määrätty, että sen tulee olla selkeää, luotettavaa, tarpeellista, oikea-aikaista ja tulevaisuuden huomioon ottavaa. Raportoinnin, joka koskee yhtiön tulosta tai olennaisia riskejä, tulee myös olla riippumatonta raportoinnin kohteena olevasta toiminnosta.¹⁶³

3.5.2 Solvenssi II

Solvenssi II -direktiivi pyrkii harmonisoimaan Euroopan unionin alueella toimivien vakuutusyhtiöiden vakavaraisuutta ja vastuuvielan laskentaa sekä vakavaraisuuden valvontaa koskevat säännökset¹⁶⁴. Direktiivi uudistaa vakavaraisuussäännökset ja myös yhdistää useita vakuutustoiminnan direktiivejä yhdeksi kokonaisuudeksi. Harmonisoinnin tavoitteena on

¹⁶⁰ Päivitetty määräys- ja ohjekokoelma 22.6.2010, 12, 14, 95.

¹⁶¹ Päivitetty määräys- ja ohjekokoelma 22.6.2010, 10.

¹⁶² Päivitetty määräys- ja ohjekokoelma 22.6.2010, 11.

¹⁶³ Päivitetty määräys- ja ohjekokoelma 22.6.2010, 11.

¹⁶⁴ Finanssialan Keskusliitto, Solvenssi II pähkinänkuoressa, www.fkl.fi, 3.

edistää EU:n sisäistä kilpailua, pääomien tehokasta hyödyntämistä ja yhtiöiden riskienhallintaa.¹⁶⁵ Lisäksi valvonnan yhtenäistäminen parantaa EU:n alueella vakuutusentottajien, vakuutettujen ja korvauksensaajien suojaa. Solvenssi II -direktiivi on hyväksytty joulukuussa 2009 ja sitä aletaan soveltaa 1.1.2013 alkaen.¹⁶⁶ Vakuutusyhtiöillä on siis vielä hetki aikaa varautua direktiivin mukanaan tuomiin muutoksiin.

Solvenssi II koostuu kolmesta pilarista. Ensimmäinen pilari sisältää kvantitatiiviset vaatimukset, toinen pilari kvalitatiiviset vaatimukset, kuten riskienhallinnan ja valvonnan, ja kolmas pilari valvontaraportoinnin ja tietojen julkistamisen.¹⁶⁷ Kvantitatiivisiin vaatimuksiin kuuluvat vakavaraisuuspääoma- sekä minimipääomavaatimukset. Vakavaraisuuspääoma voidaan laskea joko standardikaavalla tai yhtiöt voivat kehittää siihen oman sisäisen mallin. Vakavaraisuuspääomassa otetaan huomioon yhtiöiden kaikki mitattavat riskit sekä niiden pienentämiseen käytettävät tekniikat. Minimipääomavaatimus on puolestaan raja, jonka alle yhtiöiden pääoma ei saa laskea, tai muuten edessä on toimiluvan menetyk.¹⁶⁸

Solvenssi II -direktiivin 44. artiklan ensimmäisen pykälän mukaan vakuutusyrittäjillä on oltava tehokas riskienhallintajärjestelmä, joka mahdollistaa yritykseen kohdistuvien riskien jatkuvan tunnistamisen, mittaamisen, seurannan, hallinnan ja ilmoittamisen. Riskienhallintajärjestelmä on myös integroitava hyvin yrityksen olemassa oleviin organisaatorakenteisiin ja päätöksentekoprosesseihin. Toisessa pykälässä tarkennetaan, että riskienhallintajärjestelmän tulee kattaa ainakin seuraavat osa-alueet: vakuutusten merkintä ja varaaminen, varojen ja velkojen hallinta, sijoitukset, likviditeetti ja keskittymäriskin hallinta, operatiiviset riskit sekä jälleenvakuuttaminen ja muut riskienvähentämistekniikat. 45. artiklan ensimmäisessä pykälässä todetaan lisäksi, että vakuutusyrittäjien tulee tehdä riski- ja vakavaraisuusarviointi osana riskienhallintajärjestelmää. 246. artiklan ensimmäisessä pykälässä määrätään, että riskienhallintajärjestelmät on johdonmukaisesti toteutettava kaikissa yrityksissä, jotka kuuluvat samaan yritysryhmään.¹⁶⁹

Mitä tulee riskienhallinnan organisointiin, Solvenssi II -direktiivin 44. artiklan neljännessä pykälässä todetaan, että vakuutusyrittäjillä on oltava riskienhallintatoiminto. Sen tulee olla

¹⁶⁵ Finanssivalvonta, www.finanssivalvonta.fi.

¹⁶⁶ www.fkl.fi, 3.

¹⁶⁷ Tiivistelmät EU:n lainsäädännöstä, http://europa.eu/legislation_summaries.

¹⁶⁸ Euroopan komissio, Solvenssi II, <http://ec.europa.eu>.

¹⁶⁹ Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2009/138/EY.

rakenteeltaan sellainen, että se helpottaa riskienhallintajärjestelmän täytäntöönpanoa. Viidennessä pykälässä todetaan lisäksi, että vakuutusyhtiöillä, jotka käyttävät vakavaraisuuspääoman laskentaan omaa sisäistä mallia, riskienhallintatoiminto on vastuussa sisäisen mallin suunnittelusta, toteutuksesta, testauksesta, dokumentoinnista, toimivuutta koskevien raporttien laatimisesta ja analysoinnista sekä tietojen antamisesta johdolle ja valvontaelimelle.¹⁷⁰

EIOPA (European Insurance and Occupational Pensions Authority) kuuluu Euroopan Unionin finanssivalvontaviranomaisiin. Sen tehtävänä on valvoa vakuutus- ja työeläkesektoria. Se on ollut aktiivisesti mukana myös Solvenssi II -direktiivin työstämisessä. EIOPA:n julkaisemat dokumentit ovat EIOPA:n työryhmien tekemiä ja näitä työryhmiä kutsutaan nimellä CEIOPS (Committee of European Insurance and Occupational Pensions Supervisors). Työryhmät koostuvat eri jäsenmaiden omien valvontaviranomaisten asiantuntijoista.¹⁷¹

CEIOPS on julkaissut paljon materiaalia Solvenssi II -direktiivin soveltamisesta käytäntöön. CEIOPS muun muassa täsmentää Solvenssi II -direktiivin 44. artiklan kohtaa riskienhallintatoiminnosta. Sen mukaan riskienhallintatoiminto tulee suhteuttaa vakuutusyhtiön kokoon sekä toiminnan luonteeseen ja liiketoiminnan riskien monimutkaisuuteen. Toiminnon tulee olla puolueeton ja riippumaton muista yhtiön toiminnoista tai johdosta. CEIOPS suosittelee kuitenkin, että vähintään yksi henkilö yhtiön hallituksesta tai muusta johdosta nimitettäisiin valvomaan riskienhallintatoimintoa. Suuremmissa yhtiöissä, joissa riskit ovat monimutkaisia, riskienhallintatoiminnosta voi vastata Chief Risk Officer. Yhtiö voi myös perustaa riskikomitean, joka keskittyy riskienhallintaan. Riskienhallintatoiminnon tulee CEIOPSin mukaan koordinoida riskienhallinnan toimenpiteitä vakuutusyhtiön sisällä. Riskienhallintatoiminnon tehtävänä on muun muassa avustaa ja neuvoa yhtiön hallitusta tehokkaassa riskienhallinnassa ja siihen liittyen strategisissa valinnoissa, valvoa riskienhallinnan järjestelmiä, ylläpitää kokonaiskuvaa yhtiön riskeistä, raportoida riskeistä ja niille altistumisesta sekä tunnistaa ja arvioida uusia riskejä. Riskienhallintatoiminnon täytyy myös säännöllisesti arvioida riskienhallintajärjestelmien tehokkuutta.¹⁷²

¹⁷⁰ Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2009/138/EY.

¹⁷¹ EIOPA, <https://eiopa.europa.eu/about-eiopa/index.html>.

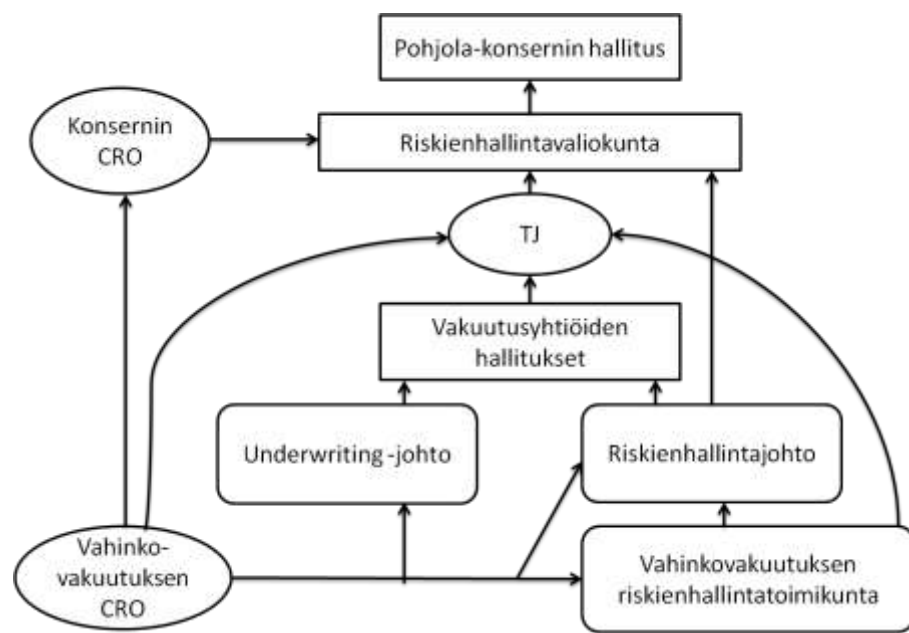
¹⁷² CEIOPS' Advice for L2 Implementing measures on SII: System of Governance, 43–44.

4 VAKUUTUSRISKIENHALLINNAN ORGANISOINTI TUTKITUISSA YHTIÖISSÄ

Kaikki tutkitut yhtiöt olivat samoilla linjoilla merkittävimpien vakuutusriskiensä suhteen. Tutkittujen yhtiöiden suurimmat vakuutusriskit liittyivät asiakas- ja riskinvalintaan sekä vakuutusten hinnoitteluun, suurvahinkoihin ja vastuuvelan määrittelyyn. Tulokset ovat hyvin linjassa teorian kanssa, jossa myös korostuivat samat riskit. Seuraavat alaluvut käsittelevät vakuutusriskienhallinnan organisointia eli toiminnan järjestämistä tutkituissa yhtiöissä. Ensiksi esitellään jokaisen yhtiön osalta riskienhallinnan tämän hetkinen organisaatiomalli sekä jokaisen osallistuvan tahon tehtävät ja vastuut. Haastattelujen ja tilinpäätösinformaation perusteella jokaisen yhtiön nykyinen riskienhallintamalli on tiivistetty myös kuvioksi. Tämän jälkeen tehdään pientä yhteenvetoa ja vertaillaan yhtiöitä toisiinsa. Lopuksi käydään läpi sitä, miten nykyisiin riskienhallintajärjestelmiin on päädytty, millaisiksi organisaatiomallit koetaan sekä minkälaisia muutoksia vakuutusriskienhallinnan organisointiin on mahdollisesti tulevaisuudessa tulossa.

4.1 Pohjola

Kuviossa 3 näkyvät kaikki vakuutusriskienhallintaan osallistuvat tahot eli Pohjola-konsernin hallitus, riskienhallintavaliokunta, konsernin riskienhallintajohtaja sekä vahinkovakuutustoiminnan riskienhallinnan johtaja, toimitusjohtaja, vakuutusyhtiöiden hallitukset, underwriting-johto, riskienhallintajohto sekä vahinkovakuutuksen riskienhallintatoimikunta. Pohjolassa vakuutusriskienhallintaan osallistuu siis melko monta henkilöä ja toimielintä. Pohjola-konsernin hallituksessa, riskienhallintavaliokunnassa sekä riskienhallintajohdossa käsitellään riskienhallintaa melko yleisellä tasolla, koko konsernia ja sen eri liiketoimintoja koskien. Toki näissäkin elimissä käsitellään vakuutusriskejä ainakin periaatteellisella tasolla, mutta enemmän ja yksityiskohtaisemmin niihin paneudutaan vahinkovakuutuksen riskienhallintatoimikunnassa vahinkovakuutuksen riskienhallintajohtajan johdolla sekä underwriting-johdossa. Seuraavissa kappaleissa kerrotaan kustakin osallistuvasta tahosta enemmän.



Kuvio 3 Pohjolan vakuutusriskienhallinnan organisaatio

Pohjola-konsernin hallitus on riskienhallinnassa ylin päättävä elin. Konsernitilinpäätöksen liitetietojen (liite 2) mukaan konsernin hallitus päättää riskienhallinnan ja vakavaraisuudenhallinnan tavoitteista, organisoinnista ja riskienhallintajärjestelmien riittävydestä sekä vahvistaa merkittävimmät riskienhallintaa koskevat toimintaperiaatteet. Konsernihallitus myös valvoo riskien- ja vakavaraisuudenhallinnan toteutusta ja päättää muun muassa raportoinnista.

Riskienhallintavaliokunta avustaa hallitusta edellä mainittujen tehtävien toteuttamisessa. Riskienhallintavaliokunnan vastuulla on varmistua, että koko konsernilla ja sen yksittäisillä yhtiöillä on toimintaan nähden riittävät riskienhallintajärjestelmät. Riskienhallintavaliokunta myös valvoo, että konsernin riskinkantokyky on riittävä toiminnan jatkumiselle ja että toiminnassa ei oteta niin suuria riskejä, että ne vaarantaisivat toiminnan kannattavuuden tai vakavaraisuuden. Valiokunta myös muun muassa valvoo riskienhallintajärjestelmien toimivuutta sekä riskipolitiikkojen, limiittien ja muiden ohjeiden noudattamista. Riskienhallintavaliokunnan vastuulla on myös pitää huoli siitä, että riskienhallinta on järjestetty lakien ja viranomaismääräysten mukaisesti. Valiokunta kokoontuu vähintään viisi kertaa vuodessa ja sen jäsenet valitaan hallituksen jäsenistä. Pohjolan

riskienhallintavaliokunta vastaa varmaankin melko hyvin The Walker Review 2009 –raportin suositusta hallitusta tukevasta riskikomiteasta.

Henrik Sjöblom toimii Pohjola Pankin vahinkovakuutusliiketoiminnan riskienhallintajohtajana (Chief Risk Officer eli CRO). Hänen esimiehensä, Petri Viertiö, on puolestaan koko konsernin riskienhallintajohtaja. He molemmat kuuluvat liiketoiminnasta riippumattomaan riskienhallintatoimintoon, jonka tehtävänä on kehittää ja toteuttaa kokonaisvaltaista riskienhallintaa koko konsernissa sekä avustaa hallitusta, riskienhallintavaliokuntaa ja riskienhallintajohtoa. Henrik Sjöblomin tehtävänä on hänen omien sanojensa mukaan katsoa, että Pohjolan vakuutustoiminnan riskienhallinta- ja päätöksentekojärjestelmät toimivat oikealla tavalla ja lähestymistapa riskienhallintaan on uskottava. Hän sanoi olevansa asiantuntijajohtaja, jonka työnä on valvoa muita, kun he tekevät varsinaista riskienhallintatyötä. Hän kertoi, että hän on ikään kuin ”takapenkillä” katsomassa, että kaikki toimii kuten pitääkin.

Kysymykseen siitä, kenellä on yli vastuu vakuutusriskienhallinnasta, Henrik Sjöblom totesi, että periaatteessa ylin vastuu vakuutusriskienhallinnassa on vakuutusyhtiöiden hallituksilla. Hallitus vastaa lopulta kaikesta ja sen tehtävänä on järjestää vakuutusriskienhallinta. Hän kuitenkin kertoi, että hänelle on annettu operatiivinen tehtävä riskienhallintajohtajana, eli hänellä on vakuutusriskienhallinnasta ammatillinen vastuu. Hän vastaa käytännössä Pohjola-konsernin neljän eri vakuutusyhtiön riskienhallinnasta konsernitoimintojen resurssien puitteissa. Sjöblom kuitenkin huomatti, että eri vakuutusyhtiöt ovat kuitenkin lähinnä tapa ryhmitellä konsernin tasetta ja päivittäisessä liiketoiminnassa puhutaan vain vakuutusliiketoiminnasta eikä yksittäisten yhtiöiden asioista.

Henrik Sjöblom on yksi jäsen riskienhallintajohdossa ja hän edustaa siellä vahinkovakuutusliiketoimintaa. Muita jäseniä ovat pääaktuaari, kollegoita konsernitoiminnoista ja riskienhallintatoiminnosta, muutama pankkipuolen asiantuntijajohtaja sekä varainhankinnasta vastaava johtaja. Riskienhallintajohdon tehtävänä on koordinoida ja ohjata riskien- ja vakavaraisuudenhallinnan periaatteita ja toimintalinjoja kokonaisuutena. Riskienhallintajohto muun muassa käsittelee riskipolitiikat ja merkittävimmät toimintaperiaatteet ja hyväksyy erilaiset menetelmät ja mittarit, liiketoiminnan esityksestä konsernin uudet toimintamallit ja tuotteet sekä niihin tehtävät muutokset. Pohjola-konsernin

hallitus nimittää riskienhallintajohdon jäsenet sekä vahvistaa tehtäväkuvaukset, mutta riskienhallintajohto raportoi kuitenkin riskienhallintavaliokunnalle

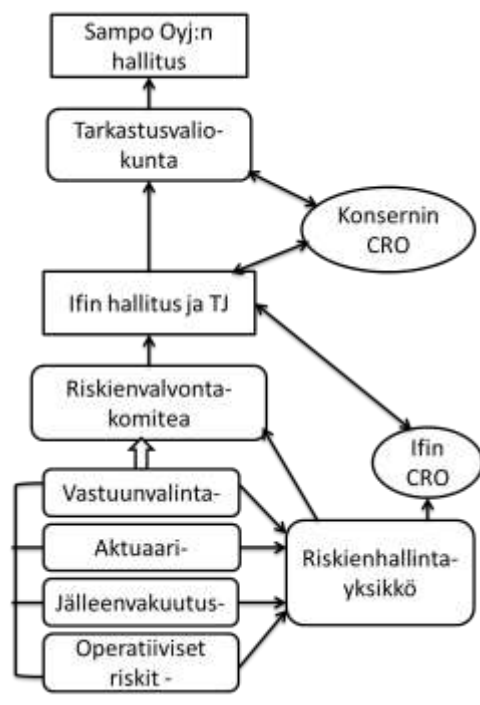
Vahinkovakuutuksen riskienhallintatoimikunta seuraa ja valvoo vahinkovakuutustoimintaa riskienhallinnallisesta näkökulmasta. Se muun muassa seuraa erilaisten ohjeistusten noudattamista sekä liiketoiminnan riskiasemaa riskinkantokykyyn ja asetettuihin tavoitteisiin suhteutettuna. Sjöblom on mukana myös vahinkovakuutuksen riskienhallintatoimikunnassa, jossa hän toimii puheenjohtajana. Muita jäseniä ovat seitsemästä kahdeksaan vahinkovakuutuksen asiantuntijaa underwritingista, juristeista, korvaustoiminnasta sekä talouspuolelta. Sjöblom kertoo olevansa toimikunnassa ainoa, joka on puhtaasti riskienhallinnasta, muut jäsenet edustavat enemmänkin riskiä ottavia yksiköitä. Riskienhallintajohto vahvistaa vahinkovakuutuksen riskienhallintatoimikunnan tehtäväkuvaukset. Vahinkovakuutuksen riskienhallintatoimikunta raportoi sekä riskienhallintajohdolle että vahinkovakuutuksen toimitusjohtajalle.

Tämän lisäksi Sjöblom on mukana myös underwriting-johdossa, joka on vakuutusriskin merkitsemissä ylin päättävä elin. Sen tehtävänä on tehdä tietyn euromääräisen rajan ylittävät underwriting- eli vakuuttamispäätökset vakuutusyhtiöiden hallitusten antamien valtuuksien puitteissa. Konsernin hallitus vahvistaa underwriting-johdon tehtäväkuvaukset sekä tehdyt nimitykset. Elimen puheenjohtajana toimii konsernin toimitusjohtaja. Henrik Sjöblom toimii underwriting-johdossa asiantuntijana. Hänellä ei ole äänioikeutta, mutta hänellä on omien sanojensa mukaan puheoikeus. Järjestely johtuu siitä, että Sjöblom valvoo riskienhallintaa eikä siksi voi osallistua vakuuttamispäätöksiin.

4.2 If

Kuviossa 4 näkyvät kaikki Ifin vakuutusriskienhallintaan osallistuvat tahot. Sampo Oyj on Ifin emoyhtiö, mutta If järjestää riskienhallintansa itsenäisesti. Haastattelussa Sampo-ryhmän CRO eli riskienhallinnan johtaja Markku Pehkonen korosti sitä, että Sammon tytäryhtiöt ovat täysin omatoimisia. Hänen mukaansa Ifillä on oltava omat toiminnot, useammastakin syystä. Ensinnäkin Sampo on omistusyhteisö eikä sillä ole omaa liiketoimintaa, joten se haluaa pitää oman toimintansa pienenä. Toisekseen Ifissä on parempi tuntemus heidän tarpeistaan ja liiketoimintalogiikastaan, joten on järkevämpää, että suurin osa riskienhallinnasta tehdään

siellä. Kolmanneksi myös viranomaiset odottavat, että Ifillä Pohjoismaiden suurimpana vahinkovakuutusyhtiönä on omat toimintonsa. Lisäksi Sampo haluaa pitää tytäryhtiönsä itsenäisinä siitäkin syystä, että jos joku haluaa ostaa tytäryhtiön hyvään hintaan, niin se voidaan myydä vaikka saman tien.



Kuvio 4 Ifin vakuutusriskienhallinnan organisaatio

If kuitenkin järjestää riskienhallintansa konsernitason periaatteita noudattaen. Konsernitason Ifin riskienhallintaan vaikuttavat Sammon hallitus, tarkastusvaliokunta sekä konsernin riskienhallintajohtaja Markku Pehkonen. Sammon hallitus vastaa siitä, että konsernin riskienhallinta on järjestetty asianmukaisesti. Tätä varten Sammossa on risk management principles –dokumentti, joka on hallituksen hyväksymä. Tarkastusvaliokunta avustaa konsernin hallitusta laatimalla riskienhallinnan periaatteet ja ohjeistukset. Lisäksi se valvoo ohjeistusten noudattamista sekä Sampo-konsernin riskejä ja riskikeskittymiä ja omalta osaltaan varmistaa, että riskienhallinta yhtiöissä on kattavaa ja laadukasta. Tarkastusvaliokunnan jäsenistä vähintään kolme valitaan niistä hallituksen jäsenistä, jotka eivät toimi Sampo-konsernin johdossa ja ovat näin ollen riippumattomia liiketoiminnasta.

Sammon riskienhallintajohtajan Markku Pehkosen toimenkuvaan kuuluu asettaa Ifille ne laadulliset kriteerit ja reunaehdot, joiden mukaan se toimii. Pehkonen kuvaa näitä minimivaatimuksiksi. Hän huolehtii ryhmätasolla, että kaikki riskienhallintaprosessin vaiheet tulevat tehdyiksi ja kaikille asioille löytyy omistaja ja vastuullinen taho. Hän myös pyrkii edistämään omalta osaltaan riippumatonta riskienhallintaa. Tämän lisäksi hän voi myös toimia asiantuntijana muissa asioissa, jos hänellä on kyseisessä asiassa enemmän osaamista kuin mitä Ifin sisältä löytyy. Näin on laita esimerkiksi Ifin sijoitusriskien kanssa, joiden parissa hän myös työskentelee.

Ifin puolella vakuutusriskienhallintaan osallistuu puolestaan Ifin hallitus ja toimitusjohtaja, riskienvalvontakomitea ja sen alakomiteat eli vastuunvalinta-, aktuaari-, jälleenvakuutus- ja operatiivisten riskien komitea. Riippumattomasta riskienhallinnasta puolestaan vastaavat riskienhallintayksikkö ja sen vetäjä, Ifin oma riskienhallinnan johtaja. Haastattelussa kävi ilmi, että vaikka If on juridisesti myös konserni ja koostuu useista yhtiöistä, riskienhallinnan puolesta on olemassa vain yksi If. Äsken mainitsemani riskienhallinnan elimet ovat näin ollen yhteisiä kaikille yhtiöille. Pehkonen kuitenkin huomautti, että lain mukaan jokaisessa juridisessa yhtiössä tulee olla aktuaaritutkinnon suorittanut nimetty aktuaari, joten esimerkiksi If Suomella on täten palveluksessaan oma aktuaari.

Ifissä hallitus ja toimitusjohtaja ovat ylimpiä päätöksentekijöitä ja vastuullisia vakuutusriskienhallinnassa. Hallituksen tehtävänä on varmistua siitä, että riskienhallinta ja valvonta Ifissä on järjestetty asianmukaisesti ja riittävästi. Hallitus myös nimittää riskienhallintaan liittyvät toimikunnat ja vahvistaa eri toimijoiden valtuudet. Viime kädessä vastuu vakuutusriskienhallinnasta on Pehkosen mukaan kuitenkin Ifin toimitusjohtajalla. Hänen mukaansa hallitus siunaa päätökset ja toimitusjohtajan vastuulla on puolestaan käytännön toteutus. Ifin toimitusjohtaja Thorbjör Magnusson on itse taustaltaan aktuaari, joten Pehkosen mukaan hän ymmärtää kyllä vakuutusriskin ”mennen tullen”.

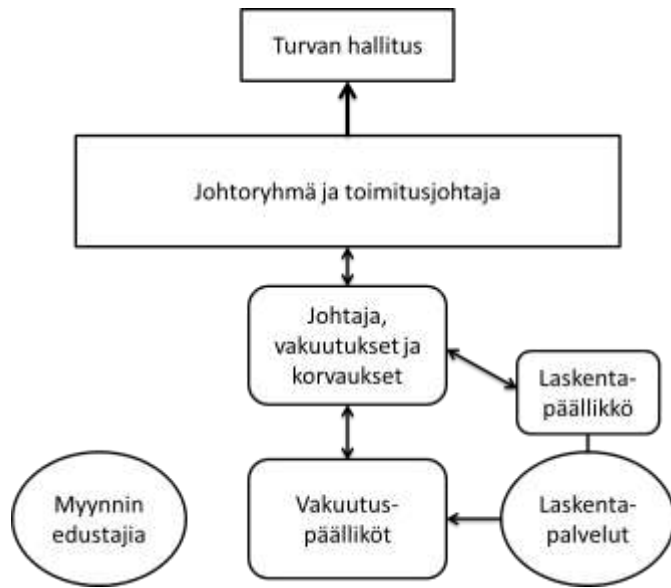
Riskienvolvontakomitea auttaa Ifin hallitusta ja toimitusjohtajaa täyttämään veloitteensa riskienhallinnan osalta. Riskienvolvontakomitean tehtävänä on seurata Ifin riskejä suhteessa hallituksen asettamiin rajoituksiin ja yhtiön pääomiin. Se myös seuraa eri toimikuntien tuottamia raportteja riskeistä ja riskienhallinnasta. Riskienvolvontakomitean alaisuudessa on neljä komiteaa. Vastuunvalintakomitea seuraa hallituksen vahvistaman vastuunvalintapolitiikan periaatteita eli hinnoittelua ja asiakas- ja riskivalintaa.

Aktuaarikomitea on Ifin pääaktuaarin neuvoa-antava ja valmisteleva toimikunta ja sen tehtävänä on antaa suosituksia vastuuvelan laskennan ohjeistuksesta. Aktuaarikomitean vastuulla on myös vastuuvelan ja siihen liittyvien laskelmien seuranta sekä pääaktuaarin avustaminen yhtiön vastuuvelan riittävyyden arvioinnissa. Jälleenvakuutuskomitea puolestaan vastaa jälleenvakuutuspolitiikasta tehtävien poikkeamien hyväksymisestä ja raportoinnista. Haastattelussa Markku Pehkonen sanoi, että jälleenvakuutustoimikunnassa käsitellään jälleenvakuuttamista ja siihen liittyviä kysymyksiä ”niin detaljitasolla kuin vaan mahdollista”. Näiden kolmen toimikunnan lisäksi on vielä operatiivisten riskien toimikunta, joka käsittelee operatiivisten riskien hallintaan liittyviä ohjeistuksia.

Liiketoiminnasta riippumaton riskienhallintayksikkö vastaa riskienhallinnan koordinoinnista riskienvalvontakomitean nimissä. Tämä tarkoittaa sitä, että eri komiteat eivät itse tee raportointia, vaan sen tekee riskienhallintayksikkö, joka ei ole liiketoiminnassa mukana. He huolehtivat analyyseistä, toiminnan mittaamisesta, seurannasta ja valvonnasta sekä raportoinnista. Kuten Markku Pehkonen sanoi: ”Että sijoitusihmiset vaan sijoittaa ja sitten riskienhallinta laskee, että mitkä on riskit ja mitkä on portfoliot.” Eli liiketoiminta vastaa riskinotosta ja tätä riskinottoa riskienhallintayksikkö sitten puolueettomasti seuraa. Vakuutusriskienhallinnan osalta riskienhallintayksikkö kokoaa raportit vastuunvalinta-, aktuaari-, jälleenvakuutus ja operatiivisten riskien komiteoilta ja toimittaa ne eteenpäin. Riskienhallintayksikön johtajana toimii Ifin riskienhallintajohtaja Karin Friberg. Hänen tehtävänsä Ifin CRO:na ovat pitkälti samanlaiset kuin haastatellulla Markku Pehkosella, eli hän avustaa hallitusta ja toimitusjohtajaa ja huolehtii siitä, että riskienhallinta kokonaisuudessaan toimii.

4.3 Turva

Kuviossa 5 näkyvät Turvan vakuutusriskienhallinnan organisaatiossa kiinteästi mukana olevat tahot: hallitus, toimitusjohtaja sekä muu johtoryhmä, vakuutusten ja korvausten johtaja, vakuutuspäälliköt sekä laskentapalvelut ja laskentapäällikkö. Seuraavissa kappaleissa kerrotaan kustakin organisaation osasta tarkemmin.



Kuvio 5 Turvan vakuutusriskienhallinnan organisointi

Turvassa ei ole isompien yhtiöiden tapaan erillistä riskienhallinnan johtajaa, Chief Risk Officeria, vaan vakuutusriskienhallinnasta vastaa sen sijaan vakuutuksista ja korvauksista vastaava johtaja Jussi Ilveskoski. Hän vastaa Turvan tuotekehityksestä, korvaustoiminnasta sekä vakuuttamiseen liittyvistä riskeistä. Hän on myös toimitusjohtajan varamies. Ilveskoski kertoi järjestelyn johtuvan siitä, että Turva on pieni yhtiö, työntekijöitä on tällä hetkellä noin 220 henkilöä, joten heidän täytyy toimia moniosaajina.

Turvan vakuutusriskienhallinnasta kokonaisuutena vastaa yhtiön toimitusjohtaja. Vakuutusriskienhallinnan suuntaviivat tulevat puolestaan hallitukselta, joka tilinpäätöstietojen (2010) mukaan määrittelee Turvan riskienhallinnan tavoitteet, riskinoton rajat, vastuut, mittarit ja valvonnan. Hallituksen myös kerrotaan seuraavan säännöllisesti riskienhallinnan tilaa ja keskeisten riskien kehittymistä. Jussi Ilveskoski kertoi, että riskienhallinta lähtee korkeimmalta tasolta eli hallituksesta, joka yhteistyössä johtoryhmän kanssa vahvistaa yhtiölle strategian. Strategiassa tehdään jo monia vakuutusriskien kannalta tärkeitä valintoja, esimerkiksi se, että Turva on ensisijaisesti yksityistalouksien vakuuttaja. Ilveskoski vertaakin hallitusta ja sen muotoilemaa strategiaa ylimmäksi ohjenuoraksi, jonka mukaan vakuutusriskienhallintaa lähdetään viemään organisaatiossa alaspäin. Tilinpäätöstietojen mukaan Turvan hallitus käy Turvan strategian ja riskit läpi vuosittain ja tässä yhteydessä tekee niihin tarvittavat muutokset.

Käytännössä kuitenkin Jussi Ilveskoski kertoo itse olevansa viime kädessä vastuussa vakuutusriskienhallinnasta Turvassa. Hän kuitenkin muistuttaa, että hän ei ole yksin valmistelemassa vakuutusriskeihin liittyviä asioita, vaan siihen on olemassa oma ryhmänsä. Ryhmä, jossa vakuutusriskienhallintaa Turvassa mietitään ja johon Jussi Ilveskoski viittaa, koostuu Ilveskosken lisäksi kolmesta vakuutuspäälliköstä sekä laskentapäälliköstä. Vakuutuspäälliköt ovat Ilveskosken alaisia ja yksi heistä vastaa ajoneuvovakuutuksista, toinen yritysvaluutuksista ja kolmas koti- ja henkilövaluutuksista. He myös vastaavat oman sektorinsa riskinvalinnasta. Laskentapalveluissa matemaatikot tekevät laskentatyötä vakuutusyhtiöiden tueksi, mutta he eivät pelkästään toteuta määrättyjä toimeksiantoja, vaan osallistuvat myös vakuutusriskienhallinnan neuvotteluihin, etenkin laskentapäällikkö. Tämä ”ydinryhmä” valmistelee vakuutusriskienhallintaan liittyviä kysymyksiä sekä suunnittelee minkälaisia riskejä toiminnassa otetaan. Nämä asiat menevät heidän esittelystään käsiteltäväksi johtoryhmään ja joiltain osin myös hallitukseen asti. Toteutus jalkautetaan sitten organisaatiossa alaspäin.

Johtoryhmään kuuluvat Jussi Ilveskoski sekä hänen lisäkseen toimitusjohtaja, joka on myös Ilveskosken esimies, ja kolme muuta johtajaa vastuualueinaan yhteiskunta ja viestintä, laskenta ja sijoitukset sekä myynti ja markkinointi. Johtoryhmässä pohditaan monia riskienhallintaan liittyviä kysymyksiä, kuten mitä vakuutetaan ja millä hinnalla, mitä pidetään omalla vastuulla ja mitä jälleenvakuutetaan. Esimerkiksi tariffien päättäminen on johtoryhmän vastuulla, josta ne viedään tiedoksi hallitukselle. Tosin lakisääteisten vakuutusten tariffit täytyy lain mukaan vahvistaa hallituksessa, joten ne menevät hallitukseen asti päätettäväksi. Johtoryhmä vastaa myös hinnoittelu- ja kannattavuustavoitteiden toteutumisesta sekä vastuunvalinnasta. Vastuunvalinnassa auttavat johtoryhmän vahvistamat yksityiskohtaiset riskinvalintaohjeet. Aina vuoden lopussa johtoryhmä myös valmistelee ja neuvottelee seuraavan vuoden jälleenvakuutussopimukset, jotka vahvistetaan yhteistyössä hallituksen kanssa.

Kuviossa näkyy erillisenä osana myös myynnin edustajat, sillä he ovat myös ajoittain osa vakuutusriskienhallinnan organisaatiota. Jussi Ilveskoski kertoi, että he käyvät ydintiimin, eli hänen, vakuutuspäälliköiden ja laskentapäällikön, sekä myynnin edustajien kanssa riskiraportointia läpi. Riskiraportointiin kuuluvat esimerkiksi raportit suurvahingoista, virheistä vakuuttamisesta sekä toistuvasti esiin nousevista riskeistä. Raporttien läpikäymisen tuloksena tämä ryhmä voi päättää muuttaa yhtiön riskinvalintaa.

Kuviossa ei näy erikseen Vahinko-Tapiolaa, joka on juridisesti Turvan emoyhtiö. Haastattelussa tulikin puheeksi se, vaikuttaako Vahinko-Tapiola jotenkin Turvan vakuutusriskienhallintaan. Jussi Ilveskoski kertoi, että emoyhtiöltä ei tule mitään yksityiskohtaisia vaateita riskienhallintaan liittyen, mutta yleiset linjaukset siitä, minkälaista riskiä yhtiö ottaa, on kuitenkin sovittu takuupääomistajien kesken. Lisäksi Vahinko-Tapiolalla on Turvan hallituksessa kaksi edustajaa, joten he osallistuvat aktiivisesti hallitustyöskentelyyn ja voivat sitä kautta vaikuttaa myös vakuutusriskienhallintaan. Tämän lisäksi Turva tekee jälleenvakuutusyhteistyötä Vahinko-Tapiolan kanssa sekä osallistuu heidän kanssaan myös yhteisiin tuotekehitysprojekteihin. Ilveskosken mukaan riskienhallinnalla on tuotekehityksessä iso rooli. Näin ollen Vahinko-Tapiola kyllä joiltain osin vaikuttaa Turvan vakuutusriskienhallintaan, mutta Ilveskoski kertoi, että se ei kuitenkaan millään muotoa määrää Turvan vakuutusriskienhallinnasta.

4.4 Yhtiöiden vertailua

Tutkimusaineistosta kävi ilmi, että tutkittujen yhtiöiden tärkeimmät vakuutusriskit liittyvät vastuunvalintaan ja vakuutusten hinnoitteluun, katastrofivahinkoihin sekä vastuuvelan määrän arviointiin ja riittävyteen. Näiden osa-alueiden parissa yhtiöissä tehdään päivittäin operatiivista riskienhallintaa. Vastuunvalinnan ja hinnoittelun osalta Pohjolassa mukana ovat aktuaarit, underwriting ja underwriting-johto. Ifissä samaisista osa-alueista vastaavat vastuunvalinta- ja aktuaarikomiteat. Turvassa mukana ovat johtoryhmä sekä Jussi Ilveskoski alaisineen sekä laskentapäällikkö. Turvan haastattelussa kävi myös ilmi, että lain mukaan lakisääteiset tariffit vahvistaa aina yhtiön hallitus. Kaikissa yhtiöissä jälleenvakuutuksen periaatteet ja omapidätysrajat määritellään myös yhtiöiden hallituksissa. Pohjolassa ja Ifissä mukana olivat lisäksi omat jälleenvakuutukseen keskittyneet osastonsa, jotka olivat vastuussa jälleenvakuutuksen käytännön toteuttamisesta. Turvassa jälleenvakuutus sopimuksia valmistelee puolestaan johtoryhmä apunaan myös Ilveskosken, vakuutuspäälliköiden ja laskentapäällikön muodostama ryhmä. Vastuuvelan osalta kaikissa yhtiöissä luotettiin aktuaareihin ja laskentapalveluihin, sillä vastuuvelan ja siihen vaikuttavien komponenttien määrittely on pääasiassa matemaattista. Turvassa laskuperusteiden muutokset käsitellään myös johtoryhmässä ja toimitetaan tiedoksi hallitukselle.

Kysymys siitä, kuinka paljon henkilöstöä työskentelee vakuutusriskienhallinnan parissa, oli sekä Pohjolan että Ifin kohdalla vaikea. Sekä Pohjolan Sjöblom että Sammon Pehkonen kertoivat, että tämä riippuu pitkälti siitä, miten riskienhallinta määritellään. Toisin sanoen puhutaanko niin sanotusti puhtaasta riskienhallinnasta, eli liiketoiminnasta riippumattomasta riskienhallinnasta, jonka tarkoituksena on mitata asioita ja valvoa toimintaa, vai lasketaanko mukaan myös esimerkiksi jälleenvakuutuksen hankkiminen. Pohjolan Sjöblom totesi, että ne henkilöt jotka tekevät päivittäistä underwriting-työtä tai esimerkiksi hoitavat jälleenvakuutusohjelmaa, kuuluvat normaaliin liiketoimintaan eivätkä riskienhallintaan. Hän erotti näin ollen operatiivisen, käytännön tekemisen ja riippumattoman riskienhallinnan toisistaan. Hänen mukaansa Pohjolassa työskentelee vakuutusriskienhallinnan parissa hänen itsensä lisäksi Solvenssi II:n liittyviin asioihin keskittynyt henkilö, riskiraportointia tekeviä aktuaareja, operatiivisten riskien asiantuntijoita sekä vahinkovakuutuksen compliance-asiantuntija. Muita henkilöitä hän ei riskienhallintaan laskenut, mutta mainitsi kyllä että jälleenvakuutuksen parissa esimerkiksi työskentelee noin viisi henkilöä.

Pehkonen empi haastattelussa hieman, pitäisikö vakuutusriskienhallintaa tekeviin ihmisiin laskea vain riippumaton riskienhallinta, eli Ifin puolelta riskienhallintayksikkö, vai myös aktuaarit, jotka tekevät hinnoittelutyötä ja pääomatarpeen määrittelyä. Hän arvioi, että emoyhtiö Sammossa riskienhallinnan parissa työskentelee vain pari ihmistä, koska Ifin riskienhallinta hoidetaan pääasiassa yhtiössä itsessään. Ifin riskienhallintayksikössä työskentelee Pehkonen arvion mukaan noin parikymmentä henkilöä. Riskienhallintayksikössä hallinnoidaan myös Ifin käyttämät aktuaarijärjestelmät, mikä on Pehkonen mukaan hieman harvinainen ratkaisu. Se kumpuaa hänen mukaansa historiasta ja siihen liittyy myös Ifin CRO:n oma tausta ja osaaminen. Tämän vuoksi riskienhallintayksikössä on hieman enemmän henkilökuntaa, kuin mitä vastaavanlaisessa yksikössä toisessa yhtiössä voisi olla. Jos aktuaarit lasketaan mukaan vakuutusriskienhallintaan, heitä on Pehkonen mukaan myös noin parikymmentä.

Vakuutusriskienhallinnassa työskentelevien henkilöiden määrän laskeminen on kiinni myös siitä, kuinka paljon ja mihin ihmiset käyttävät aikaansa. Tämä kävi ilmi sekä Sjöblomin että Pehkonen haastattelussa. Ifin osalta kaikkien noin neljäkymmenen henkilön työpanos ei suinkaan suuntaudu vakuutusriskienhallintaan, vaan osa analysoi sen sijaan sijoitusriskejä. Pehkonen kuitenkin arvioi, että aktuaareista suurin osa käyttäisi aikansa vakuutusriskeihin. Pohjolan osalta Sjöblom arvioi, että vakuutusriskienhallintaan käytettäisiin

henkilötyövuosissa mitattuna noin neljä henkilötyövuotta. Hänen omasta ajastaan noin 85 prosenttia suuntautuu vakuutusriskienhallintaan. Loput menevät strategisiin riskeihin, joiden hallinnassa hän on myös mukana omasta taustastaan johtuen. Solvenssi II –projektin päällikkö tekee töitä täyspäiväisesti vakuutusriskienhallinnassa. Raportointia tekeviä aktuaareja on kolme ja jokaisen työpanoksesta noin 30 prosenttia suuntautuu vakuutusriskienhallintaan, eli yhteensä vajaan yhden henkilötyövuoden verran. Operatiivisten riskien asiantuntijoita on myös kolme ja jokaisen ajasta noin 25 prosenttia käytetään vakuutusriskienhallintaan. Lisäksi on yksi compliance-officer, joka tekee työtä puhtaasti vahinkovakuutustoiminnalle ja jonka Sjöblom halusi myös laskea mukaan.

Kuten on jo todettu, Turvassa ei ole tällä hetkellä yhtään henkilöä, jonka työpanos menisi kokonaan riskienhallintaan tai vakuutusriskeihin. Turvassa vakuutusriskeistä vastaavat pääosin viisi henkilöä eli Jussi Ilveskoski ja hänen alaisinaan olevat kolme vakuutuspäällikköä sekä laskentapäällikkö. Turvan osalta ei siis ollut erityisen vaikea määrittellä riskienhallintaan osallistuvien henkilöiden määrää, verrattuna Pohjolaan ja Ifiin. Turvassa vakuutusriskienhallintatyö tehdään siis kokonaan liiketoiminnan ”sivutuotteena”, eikä täysin puolueettomia mittaajia tai valvojaa ole. Tosin voidaan myös miettiä, onko se pienessä yhtiössä niin tarpeellista kuin isommassa yhtiössä. Voisi ajatella, että pienessä yhtiössä on helpompi pysyä perässä siitä, mitä kaikki tekevät ja esimerkiksi väärinkäytöksiä on varmasti vaikeampi pitää piilossa.

Ylin vastuu vakuutusriskienhallinnassa vaihteli hieman yhtiöittäin, kuten jo äsken käytiin läpi. Pohjolassa ylin vastuu vakuutusriskienhallinnassa on Sjöblomin mukaan vakuutusyhtiöiden hallituksilla sekä operatiivinen vastuu asioiden järjestämisestä ja sujuvuudesta on hänellä itsellään riskienhallintajohtajana. Sammon Pehkosen mukaan vastuu Ifin vakuutusriskienhallinnan toteutuksesta on yksiselitteisesti yhtiön toimitusjohtajalla ja hallitus puolestaan vastaa siitä, että toiminta ja sen valvonta on järjestetty hyvin. Hän ja Ifin riskienhallintajohtaja ovat puolestaan avustamassa hallitusta ja johtoa. Turvan osalta ylin vastuu riskienhallinnassa on hallituksella, joka määrittelee suuntaviivat ja toimitusjohtajalla, joka vastaa riskienhallinnasta kokonaisuudessaan. Vakuutusriskienhallinnassa käytännössä ylin vastuu on kuitenkin vakuutuksista ja korvauksista vastaavalla johtaja Ilveskoskella.

Yhteistä kaikille yhtiöille oli se, että kaikkien hallitukset ovat mukana vakuutusriskienhallinnassa vähintäänkin luomassa puitteita toiminnalle ja määrittelemässä sen

suuntaviivoja. Käytännön toteutus on sitten joko toimitusjohtajan tai riskienhallinnasta vastaavan henkilön, tai molempien, vastuulla. Tämä on linjassa teorian kanssa, jonka mukaan riskienhallinnassa ylin vastuu tulisi olla yhtiön hallituksella tai toimitusjohtajalla. KPMG:n kyselystä myös selvisi, että vakuutusalan toimijat pitivät selvänä sitä, että riskien omistajan tulee olla yrityksen huipulla eikä riskien alkulähteellä. Havainnot Pohjolan, Ifin ja Turvan vakuutusriskienhallinnan organisoinnista tukevat tätä tutkimustulosta.

Pohjolassa ja Ifissä on molemmissa riskienhallinnan johtajat, kaksikin jos tarkkoja ollaan. Pohjolassa on vahinkovakuutustoiminnan CRO sekä hänen esimiehensä, koko konsernin CRO. Ifissä rakenne oli samankaltainen, eli vahinkovakuutusyhtiö Ifillä on oma CRO:nsa ja emoyhtiö Sammossa omansa. Yhtiöiden välillä on kuitenkin se ero, että Pohjolassa molemmat CRO:t työskentelevät emoyhtiössä, Ifin osalta taas toinen CRO työskentelee emoyhtiössä ja toinen puolestaan Ifissä, eli he työskentelevät juridisesti eri yhtiöissä. Pohjolan osalta tähän tutkimukseen haastateltiin vahinkovakuutustoiminnan riskienhallintajohtaja Henrik Sjöblomia ja Ifin osalta Sammon riskienhallintajohtaja Markku Pehkosta. Näin ollen Sjöblom oli lähempänä varsinaista vakuutusriskienhallintaa kuin Pehkonen, jonka tehtävänä oli valvoa riskienhallintaa koko konsernissa.

Tästä huolimatta, haastattelujen perusteella välittyi sellainen kuva, että molempien työt olivat melko samanlaisia. Molempien tehtävänä oli ikään kuin katsoa muiden perään, että he hoitavat tehtävänsä oikein ja että riskienhallintaprosessit ja -järjestelmät ovat kunnossa ja kaikki oleellinen on huomioitu. Teoriakirjallisuuden perusteella CRO:n tehtävänä onkin olla ennen kaikkea ihmisten johtaja, joka tukee riskienhallinnan järjestämistä ja hyviä käytäntöjä sekä toimii linkkinä johdon ja liiketoiminnan välillä. Havainnot tutkituista yhtiöistä tukevat hyvin näitä väitteitä. Teorian perusteella CRO:n tehtävänä ei ole olla riskien omistaja ja näin yhtiöissä ei ollutkaan, vaan kokonaisvastuu riskienhallinnan järjestämisestä pysyi yhtiöiden ylimmässä johdossa. Käytännössä kuitenkin Pohjolan ja Ifin riskienhallintajohtajilla on melko paljon vastuuta ja myös valtaa riskienhallintaan liittyvissä asioissa, kunhan he toimivat hallituksen tai toimitusjohtajan linjausten mukaisesti.

Turvassa ei tutkimushetkellä ollut varsinaista riskienhallinnan johtajaa, vaan tointa hoiti vakuutuksista ja korvauksista vastaava johtaja Jussi Ilveskoski. Turvassa ei todennäköisesti ole tällä hetkellä tarvetta erilliselle riskienhallinnan johtajalle, sillä koska yhtiö on pieni, sen riskit ja riskienhallinta eivät mitä luultavimmin ole niin monimutkaisia kuin isompien

yhtiöiden osalta. Turvassa CRO:lle ei välttämättä sen takia riittäisikään kokopäiväisesti töitä. Ilveskosken työtehtävät riskienhallinnan parissa olivat osittain samanlaiset kuin Pohjolan ja Sammon riskienhallintajohtajilla, osittain taas erilaiset. Hän osallistui toisaalta vakuutusriskienhallintaan liittyvien kysymysten valmisteluun sekä riskienhallinnan johtamiseen. Toisaalta hän myös kertoi, että viikoittainkin saattaa tulla eteen tilanteita, joissa hän viime kädessä päättää siitä, vakuutetaanko jokin riski vai ei. Näin ollen Ilveskosken työhön sisältyi enemmän käytännön tekemistä kuin muiden haastattelemini riskienhallintajohtajien työhön. Tämä voi kuitenkin Solvenssi II:n myötä muuttua ja tätä aihetta käsitelläänkin myöhempanä luvussa 4.5.

Pohjolan riskienhallinnassa tuotetaan kuukausittain erilaisia suppeampia riskiraportteja ja kvartaaleittain hieman syvällisempiä raportteja ja analyyseja, kertoi Sjöblom. Raportit syntyvät siten, että eri organisaatio-osat tuottavat aineistot ja riskienhallinta-toiminto sitten kokoaa eri osat yhteen ja vastaa kokonaisuudesta. Vahinkovakuutuksen osalta riskianalyysi on kuulemma noin 20 sivua pitkä ja sen tuottamiseen osallistuu kymmenen eri organisaation osaa. Esimerkiksi jälleenvakuutuksesta tuotetaan jälleenvakuutusraportti ja jälleenvakuuttajien luottokelpoisuuden muutokset. Underwriting taas tuottaa esimerkiksi EML-profiilin liittyen suurvahinkoihin. Kun raportti on koostettu, vahinkovakuutuksen riskienhallintatoimikunta analysoi raportin ja keskustelee siitä, antaako se oikean kuvan riskienhallinnan tilasta.

Ifissäkin raportoinnista huolehtii riippumaton riskienhallintayksikkö, joka kokoaa kaiken Ifin riskiraportoinnin yhteen ja huolehtii muutenkin raportoinnista. Riskiraportteja tarkastellaan sitten riskienvalvontakomiteassa. Tältä osin Ifin raportointimalli vaikuttaa olevan samanlainen kuin Pohjolassa. Pehkosen mukaan Ifissä riskienhallinnan raportointi on ”kuukausittain toimivaa rutiinia”. Emoyhtiö Sammossa riskienhallintaa käsitellään tarkastusvaliokunnassa, joka kokoontuu kerran kvartaalissa. Pehkonen on koordinoimassa tätä toimintaa ja hän koostaa sinne raportin riskienhallinnan tilasta riskienhallintayksiköiden raporttien perusteella sekä Ifistä että toisesta tytäryhtiöstä Mandatum Lifesta. Sekä Ifissä että Pohjolassa riskienhallinnasta raportoidaan näin ollen pienemmässä mittakaavassa kuukausittain ja isommat asiat ovat käsiteltyssä neljännesvuosittain.

Turvassa riskienhallinnasta raportoidaan siten, että vakuutuspäälliköt raportoivat Ilveskoskelle, joka puolestaan valmistelee raportteja johtoryhmälle, joka raportoi hallitukselle.

Lisäksi Ilveskoski raportoi omalle esimiehelleen eli toimitusjohtajalle, jos ilmenee jotakin poikkeamia annetuista määräyksistä. Ilveskoski kertoi, että heillä tuotetaan tiettyjä määräaikaishavaintoja sekä lisäksi raportoidaan suurvahingoista, toistuvasti esiin nousevista riskeistä sekä vakuuttamisvirheistä. Raportteja tuotetaan ja seurataan hänen mukaansa päivittäisten prosessien yhteydessä, mutta erityisen tarkasti niitä käydään läpi aina vuosisuunnittelun yhteydessä, esimerkiksi seuraavan vuoden tariffeja vahvistettaessa. Solvenssi II –määräysten mukaan riippumattoman riskienhallintatoiminnon tehtävänä on huolehtia muun muassa riskienhallinnan raportoinnista. Näin jo tapahtuukin Pohjolassa ja Ifissä, mutta ei Turvassa, jossa ei ole riippumatonta riskienhallinnan osastoa. Tämä on siis selkeä kehityskohde Turvalle.

Kuten on jo aiemmin mainittu, KPMG:n vakuutusosalalle suuntaamassa kansainvälisessä kyselyssä¹⁷³ kävi ilmi, että 45 prosenttia riskienhallintajohtajista raportoi yhtiön toimitusjohtajalle, 20 prosenttia yhtiön rahoitusjohtajalle ja 14 prosenttia yhtiön hallitukselle. Aineisto on melko yhteneväinen tämän tutkimustuloksen kanssa. Sekä Pohjolan vahinkovakuutuksen CRO, Ifin CRO että Turvan vakuutusriskeistä vastaava johtaja raportoivat yhtiön toimitusjohtajalle. Lisäksi Sammon CRO raportoi yhtiön talousjohtajalle sekä tarkastusvaliokunnalle. Sammossa ja Ifissä riskienhallintajohtajat tekivät myös yhteistyötä keskenään, samoin Pohjolassa, jossa Sjöblomin esimiehenä on koko konsernin CRO.

4.5 Kehityksen taustat ja tulevaisuuden näkymät

Henrik Sjöblomin mukaan Pohjolan nykyinen riskienhallintamalli on pääpiirteissään peräisin vuodelta 2005, jolloin silloinen OKO-pankki fuusioitui Pohjolan kanssa, eli konserniin tuli mukaan myös pankkitoiminta. Sjöblom itse on tullut taloon vuonna 2002 tehtäväänään käynnistää riskienhallinta. Hän arveli, että jos fuusiota ei olisi tapahtunut, riskienhallinnassa voisi olla enemmän henkilöitä mukana kuin mitä siinä tällä hetkellä on. Nykyisen mallin avulla riskienhallinnan henkilökunta voidaan pitää määrältään melko pienenä. Tämä johtuu siitä, että liiketoiminnot voivat hyödyntää konsernitason osaamista riskienhallinnassa. Konsernitason riskienhallintaa tarkastellaan riskityyppilähtöisesti, eli esimerkiksi strategiset ja operatiiviset riskit, luotto-, markkina-, compliance- ja vakuutusriskit. Kaikkia riskejä varten

¹⁷³ KPMG November 2009, 25.

on omat asiantuntijansa. Liiketoimintojen tasolla tämä riskiosaaminen sitten yhdistetään kokonaisvaltaiseksi riskienhallinnaksi kunkin liiketoiminnan tarpeen mukaan.

Sammon Markku Pehkonen kertoi, että nykyiseen riskienhallinnan organisointiin on päädytty useastakin syystä. Ensimmäkin siksi, että emoyhtiö haluaa pitää oman toimintansa pienenä ja on parempi, että molemmat tytäryhtiöt hoitavat riskienhallintansa melko itsenäisesti, koska he ovat paremmin perillä omista spesifeistä riskeistään ja tarpeistaan. Pehkonen kertoi myös, että he pyrkivät mahdollisimman vähään määrään erilaisia toimielimiä ja hyvin kirkaaseen kuvaan riskienhallintaprosessista. Nykyinen malli on lähtenyt kehittymään hänen mukaansa vuosina 2001–2002, jolloin alettiin systemaattisesti kehittää niin sanottua risk governancea eli riskienhallinnan hallintomallia. Silloin kun konsernissa oli mukana myös pankkitoiminta, sama hallintomalli koski myös sitä. Kun Sampo-pankki sitten myytiin pois, riskienhallinnan prosessia kevennettiin. Malliin tulee Pehkosen mukaan kuitenkin koko ajan pientä hienosäätöä. Viimeisin isompi muutos, joka malliin on tehty, on operatiivisten riskien osalta. Näiden riskien osalta tarkennettiin vastuukäsitystä ja riskien omistajuutta.

Vaikka If ja Pohjola ovat molemmat konserneja, Pohjolalla vaikuttaa olevan hieman monimutkaisempi riskienhallinnan hallintomalli kuin Ifillä. Tämä voi osittain johtua siitä, että Pohjola-konsernissa on mukana myös pankkitoiminta, toisin kuin If-konsernissa. Kuten Pehkonen totesi haastattelussa, silloin kun Sampo-pankki myytiin konsernista pois, heillä oli mahdollisuus keventää riskienhallintaa. Vaikka tutkielmani aiheena on nimenomaan vakuutusriskienhallinta, pankkitoiminnan mukanaolo konsernissa vaikuttaa myös vakuutusriskien hallintaan, sillä siihen käytetään yhteisiä konsernitason resursseja. Näin on ainakin Pohjolassa, jossa samat konsernitoiminnot, kuten riskienhallinta, ovat matriisissa kaikkien liiketoimintojen kanssa. Ifissä tilanne on hieman toinen, sillä Sammon Pehkonen kertoi, että heillä korostetaan linjavastuuta. Siksi Ifillä on omat toiminnot, samoin henkivakuutusyhtiö Mandatum Lifella. Toisaalta Sammon CRO Pehkonen toimii kuitenkin riskienhallinnan apuna molemmissa yhtiöissä ja esimerkiksi Sammon tarkastusvaliokunnan kokouksissa käsitellään molempien yhtiöiden asioita. Näin ollen yhtiöillä on käytettävissään myös yhteisiä resursseja Sammosta.

Pohjolan Sjöblom oli itse sitä mieltä, että heidän riskienhallintamallinsa on melko moniportainen ja siitä syystä hieman raskaahko. Hän kertoi, että esimerkiksi vahinkovakuutuksen riskianalyysiä käsitellään tällä hetkellä neljässä eri paikassa, mutta

substanssimielessä se ei juuri siitä jalostu. Eli hän näki heidän mallinsa heikkoudet, mutta hän oli kuitenkin sitä mieltä, että tällä hetkellä riskienhallintaa ei voisi toteuttaa muullakaan tavalla kuin nykyisellä matriisilla, jos halutaan että konsernitoiminnot ovat yhteiset. Toinen vaihtoehto olisi hänen mukaansa se, että vakuutustoiminta ja pankkitoiminta olisi organisoitu täysin erillisiksi liiketoiminnoiksi, jotka omistaisi holding-yhtiö. Sjöblom oli kuitenkin sitä mieltä, että tällä hetkellä matriisissa toimiminen tuo joitakin synergia-etuja verrattuna erillisiin liiketoimintoihin, vaikka se hieman monimutkaistaakin rakennetta. Hän myös kertoi, että talon sisältä katsottuna riskienhallintajärjestelmä toimii tällä hetkellä hyvin.

Ifin osalta Pehkonen oli sitä mieltä, että myös heidän järjestelmänsä toimii hyvin. Hän myönsi, että toki haasteena on aina se, miten riskienhallinnan saa jalkautettua ja vietyä tarpeeksi alas organisaatiossa ilman suurta määrää ohjeistusta. Tämän vuoksi he ovat pyrkineet siihen, että asioita ohjataan toimivaltuuksilla ja jo rekrytointitilanteessa pyritään valitsemaan yksilöitä, joille voi antaa vastuuta. Pehkonen kertoi, että haasteena on tehdä sellainen ohjausmalli, joka ”estää hölmöydet, mutta jättää ihmisille toimintavapautta”. Pehkonen mielestä heidän mallinsa toimii siis tällä hetkellä hyvin, eikä hän keksinyt mitään suuria muutoksia, joita hän järjestelmään haluaisi tehdä. Hän myönsi olevansa hieman jäävi arvioimaan asiaa, mutta hallintomalliin on hänen mukaansa tehty ajan saatossa paljon pieniä uudistuksia, joten mitään suurta painetta muutokseen ei nyt ole.

Jussi Ilveskoski totesi haastattelussa, että Turvassa on päädytty nykyiseen toimintamalliin riskienhallinnan osalta osittain siksi, että moni asia on muotoutunut sellaiseksi ajan kanssa. Hän kuitenkin korosti, että heidän mallinsa pohjautuu viranomaissäädöksille, etenkin nykyiseen Finanssivalvonnan määräys- ja ohjekokoelmaan. Lainsäädäntöä sitten sovelletaan yhtiön ja riskien ominaispiirteiden mukaan. Riskienhallintamallista myös keskustellaan yhtiön hallinnossa ja sitä tarkistetaan vuosittain tai useamminkin, jos on tarvetta. Kun kysyin, minkälaisia muutoksia toimintatapoihin on tullut, Ilveskoski vastasi että viimeisen viiden vuoden aikana prosessimuotoisuus ja prosessien tarkempi kuvaus ja dokumentointi sekä kirjalliset mallit ja ohjeet ovat lisääntyneet selvästi ja tämä tulee jatkumaan myös tulevaisuudessa.

Turvan riskienhallintamalli on selvästi pienimuotoisempi kuin Pohjolan ja Ifin mallit. Tämä on ymmärrettävää, sillä Turva on huomattavasti kahta äsken mainittua pienempi yhtiö. Jussi Ilveskoski sanoikin haastattelussa osuvasti, että pienen yhtiön etuihin kuuluu se, että kaikki

tuntevat toisensa ja siksi töitä voidaan tehdä sujuvasti pienissä tiimeissä eikä niiden hoitamiseen tarvita niin raskaita prosesseja. Ilveskosken mielestä heidän riskienhallintamallinsa toimii nykyisellään hyvin juuri siitä syystä, että Turva on matala organisaatio. Ilveskoski mainitsi haastattelussa myös toisen syyn, miksi heidän riskienhallintansa voi erota isomman vakuutusyhtiön toiminnasta. Hänen mukaansa heidän riskienhallintaansa vaikuttaa paljon se, että he ovat keskittyneet yksityistalouksiin, joten Turvan riskimaaperä ei muutu kovin nopeasti.

Tutkituissa yhtiöissä riskienhallinnan tai vakuutusriskienhallinnan organisointiin ei lähitulevaisuudessa ollut tulossa juuri muita muutoksia kuin mitä Solvenssi II on tuomassa mukanaan. Solvenssi II on tulossa voimaan vuonna 2013 ja se edellyttää, että vakuutusyhtiöillä on liiketoiminnasta riippumaton riskienhallintatoiminto, mutta siitä ei suoranaisesti käy ilmi, miten se pitää organisoida. Pohjolassa ja Ifissä Solvenssi II –säädöksen täyttämistä ei nähty kovin haasteellisena, koska molemmat konsernit toteuttivat ainakin osan säädöksistä jo nyt.

Sammon Pehkonen oli sitä mieltä, että If täyttää jo nyt kaikki Solvenssi II:n kolme pilaria, sillä heillä on ollut Solvenssi II –tyyppinen johtamistyyli käytössä jo vuodesta 2004. Lisäksi heillä on riippumaton riskienhallintatoiminto ja Pehkosen mukaan he ovat olleet tarkkoja siitä, että siellä työskentelevät ihmiset ovat aidosti liiketoiminnasta riippumattomia. Myös Pohjolan Sjöblom totesi, että Pohjola täyttää melko suurelta osin jo nyt Solvenssi II:n asettamat vaatimukset. Heiltä löytyy riskienhallintatoiminto siitä syystä, että he ovat osa pankkikonsernia, jossa riskienhallinnan vaatimukset ovat olleet tiukemmat jo aiemmin. Sjöblom totesi, että heillä järjestelmä on jo olemassa, sitä täytyy vain soveltaa uusien säädösten mukaan. Itse rakenteeseen heillä on tulossa korkeintaan hienosäätöä, eli Solvenssi II:ta varten ei olla muodostamassa uutta organisaatioyksikköä, vaan kaikki hoidetaan samoilla resursseilla kuin tähänkin asti.

Turvan osalta Solvenssi II saattaa olla isompi juttu, koska heillä ei tällä hetkellä ole olemassa riippumatonta riskienhallintatoimintoa. Ilveskoski sanoi kuitenkin, että siinä mielessä heidänkin riskienhallintansa on riippumatonta, että heilläkään samat henkilöt, jotka vastaavat riskienhallinnasta, eivät osallistu myyntiin. Nämä ihmiset määräävät siitä, mitä yhtiössä saa myydä sekä valvovat määräysten noudattamista. Ilveskoski kuitenkin epäili, että Solvenssi II tulee vaatimaan tätä suurempaa riippumattomuutta. Riippumattoman riskienhallinnan lisäksi

heidän pitää ilmeisesti perustaa myös riippumaton compliance-toiminto, joka seuraa lainsäädäntöä, sillä tätä edellytetään myös Solvenssi II:ssa. Vielä toukokuussa haastattelua tehtäessä nämä asiat olivat hieman epäselviä, sillä viranomaisilta ei ollut tullut konkreettisia soveltamisohjeita. Ilveskoski sanoikin, että he ovat odottavalla kannalla. Ilveskoski totesi haastattelussa, että vakuutuslalla ja julkisuudessa on Solvenssin II:n osalta keskitytty pitkälti vain vakavaraisuussäännöksiin, vaikka Solvenssi II on tuomassa mukanaan paljon määräyksiä myös hyvään hallintotapaan liittyen. Nämä määräykset eivät siis haastatteluhetkellä olleet vielä selvillä.

Kaikissa tutkituissa yhtiöissä oltiin sitä mieltä, että vaikka Solvenssi II ei varsinaisesti vaikuta organisointiin, se tulee vaikuttamaan raportointiin ja dokumentointiin. Turvan Ilveskoski oli sitä mieltä, että heillä etenkin prosessien kuvaaminen ja dokumentointi tulee lisääntymään. Myös Sammon Pehkonen oli sitä mieltä, että prosessien dokumentointi tulee lisääntymään viranomaisten vaatimuksesta. Lisäksi kaikki tehdyt päätökset tulee dokumentoida kirjallisesti ja tehdä päätöksenteosta virallista. Hän sanoi, että viranomaiset haluaisivat viedä kaikki pienetkin asiat hallitukseen asti käsiteltäväksi ja päätettäväksi. Nyt heillä on sellainen tilanne, että monet asiat päätetään ikään kuin epävirallisesti, hallituksen ulkopuolella. Samaa sanoi myös Pohjolan Sjöblom. Hänen mielestään heillä täytyy Solvenssi II:n myötä tarkentaa hallitusten roolia ja pitää huoli siitä, että kaikki asiat käsitellään virallisesti hallituksessa. Hän muistutti, että valiokunta voi käsitellä jotakin asiaa, mutta virallisesti se täytyy kuitenkin aina päättää hallituksessa. Hän puhui myös päätösten dokumentoinnista siinä mielessä, että hallituksessa käsitellyt asiat tulee dokumentoida. Eli ei riitä, että jostakin asiasta on puhuttu hallituksessa, jos siitä ei ole kirjallisesti mitään merkintää. Dokumentoinnilla varmistetaan Sjöblomin mukaan se, että hallitus ei ole epätietoinen sille kuuluvista asioista ja toisaalta hallitus on tietoinen vain dokumentoiduista asioista.

Turvan haastattelussa yhtenä kysymyksenä oli myös Ilveskosken mielipide siitä, onko järkevää että Turva näin pienenä yhtiönä joutuu perustamaan riippumattoman riskienhallintatoiminnon. Ilveskoski vastasi kahtalaisesti. Toisaalta hänen mielestään Solvenssi II:lla on jalo tarkoitus varmistaa vakuutusyhtiöiden taloudellista tilannetta ja riskienhallintaa ja näin turvata asiakkaita. Hän sanoi, että pankki- ja finanssikriisien jälkeen hän kyllä henkilökohtaisesti periaatteellisella tasolla kannattaa selkeitä ohjeistuksia ja säädöksiä. Hän oli myös sitä mieltä, että Turvan olisi hyvä kuvata prosessinsa ja tekemisensä tarkemmin muutenkin, ei vain siksi että Solvenssi II niin edellyttää. Toisaalta kuitenkin hän

oli myös sitä mieltä, että Solvenssi II on pitkälti uusi ja hienosti kirjoitettu asia sille, mitä on tähänkin asti tehty. Hän uskoi, että Solvenssi II tuo tullessaan täsmennyksiä ja tarkennuksia nykyisiin toimintamalleihin, mutta ei siinä silti pyörää keksitä uudelleen. Hänen mielestään määräykset eivät tuo kovin suuria muutoksia siihen mitä vakuutusyhtiöt Suomessa tällä hetkellä jo tekevät. Riskienhallintatoiminnon perustamisesta hän sanoi sen verran, että pienelle yhtiölle se on suurempi rasite kuin isommalle, koska pienessä yhtiössä toimitaan moniosaajina eli toimenkuvat ovat laajat. Riippumaton riskienhallinta edellyttää kuitenkin sitä, että jotkut henkilöt keskittyvät vain yhteen kapeaan sektoriin. Tämä voi tietää organisaation laajentamista ja henkilöstön määrän kasvua sekä sitä kautta nostaa vakuutusmaksuja.

5 PÄÄTELMÄT

5.1 Yhteenvetoa ja pohdintaa

Tämän tutkielman aiheena oli vakuutusriskienhallinta ja sen organisointi muutaman Suomessa toimivan vahinkovakuutusyhtiön kautta tarkasteltuna. Tutkielman teoriaosuudessa käytiin läpi, mitä vakuutusriskienhallinta tarkoittaa, miten riskienhallintaa voidaan organisoida sekä mitä viranomaistahot määräävät vakuutusriskienhallinnasta ja sen organisoinnista. Tutkielman empiriaosuudessa tutkittiin vakuutusriskienhallinnan järjestämistä Pohjolan, Ifin ja Turvan antamien esimerkkien kautta. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata, miten vakuutusriskienhallinta on organisoitu tutkittavissa yhtiöissä. Tutkimusaineistoina käytettiin sekä yhtiöiden tilinpäätöstietoja riskienhallinnasta että teemahaastatteluja, joissa haastateltiin tutkittujen yhtiöiden riskienhallinnasta vastaavia henkilöitä. Seuraavissa kappaleissa käydään tiivistetysti läpi tutkielman tärkeimmät tulokset ja tämän jälkeen pohditaan myös hiukan niiden merkitystä.

Teorian mukaan riskienhallinta tulisi yrityksissä organisoida pääpiirteissään siten, että hallitus päättää riskienhallinnan yleiset linjaukset, liiketoiminnoissa hallitaan riskejä näiden linjausten mukaisesti ja työntekijät noudattavat sovittuja käytäntöjä omassa työssään. Näiden kolmen organisaatiotason lisäksi riskienhallintaan osallistuu yleensä myös erillinen riskienhallinnan

osasto, jonka tehtävänä on tukea ja avustaa muita organisaatioitasoja ja henkilöitä riskienhallinnan käytännön toteuttamisessa. Tämän tutkimuksen mukaan vakuutusriskienhallinnan organisointi etenkin Pohjolassa ja Ifissä muistutti tätä mallia. Myös Turvan vakuutusriskienhallinnan organisointi noudatteli tätä mallia muilta osin, mutta heiltä puuttui erillinen riskienhallinnan osasto.

Riskienhallinnan organisoinnin osalta Pohjola-konsernissa oli matriisirakenne, eli konsernitoimintojen riskienhallinnan resurssit olivat yhteisiä kaikille neljälle vakuutusyhtiölle. Vakuutusriskienhallintaan osallistuivat konsernin hallitus ja toimitusjohtaja, riskienhallintavaliokunta, koko konsernin riskienhallintajohtaja eli Chief Risk Officer sekä vahinkovakuutusliiketoiminnan CRO, vakuutusyhtiöiden hallitukset, riskienhallinta- ja underwriting-johdot sekä vahinkovakuutuksen riskienhallintatoimikunta. Vakuutusriskienhallinnan kannalta olennaisimmat elimet olivat kolme viimeksi mainittua sekä vahinkovakuutusliiketoiminnan riskienhallintajohtaja, joka oli myös itse mukana näissä kolmessa toimielimessä. Riskienhallintajohdon tehtävänä oli koordinoida ja ohjata konsernin riskienhallintaa kokonaisuutena. CRO Henrik Sjöblom edusti siellä vahinkovakuutusliiketoimintaa. Vahinkovakuutuksen riskienhallintatoimikunnan tehtävänä oli puolestaan seurata ja valvoa vahinkovakuutustoimintaa riskienhallinnallisesta näkökulmasta. Sjöblom toimi toimikunnan puheenjohtajana. Tämän lisäksi Sjöblom oli mukana asiantuntijana myös underwriting-johdossa, joka oli vastuussa tietyn euromääräisen rajan ylittävistä vakuuttamispäätöksistä. Hänellä ei kuitenkaan siellä ollut päätösvaltaa.

If on osa Sampo-konsernia, joten Ifin vakuutusriskienhallintaan vaikuttivat sekä Sammon konsernitoiminnot että Ifin omat riskienhallintaelimet. Konsernitasolla Ifin riskienhallintaan vaikuttavat Sammon hallitus, tarkastusvaliokunta sekä konsernin riskienhallintajohtaja. Konsernitasolla määriteltiin Ifin riskienhallinnan reunaehdot ja minimivaatimukset, joiden mukaan vakuutusriskienhallinta Ifissä järjestettiin. Ifissä vakuutusriskienhallintaan osallistuivat Ifin hallitus ja toimitusjohtaja, riskienvalvontakomitea sekä sen alla olevat komiteat eli vastuunvalinta-, aktuaari-, jälleenvakuutus- ja operatiivisten riskien komitea. Riippumattomasta riskienhallinnasta eli valvonnasta ja mittaamisesta vastasi puolestaan riskienhallintayksikkö sekä sen vetäjä, Ifin oma riskienhallinnan johtaja. Merkittävin työ vakuutusriskienhallinnassa tehtiin Ifissä itsessään, mutta Sammon CRO oli siinä apuna ja tukena.

Turvassa vakuutusriskienhallinnassa olivat mukana hallitus, toimitusjohtaja ja johtoryhmä, vakuutuksista ja korvauksista vastaava johtaja sekä hänen alaisinaan olevat vakuutuspäälliköt sekä laskentapalvelut ja laskentapäällikkö, toisinaan myös myynnin edustajat. Käytännössä vakuutusriskienhallinnan kannalta tärkeimmät tahot olivat vakuutuksista ja korvauksista vastaavan johtajan, vakuutuspäälliköiden ja laskentapäällikön muodostama ryhmä, joka valmisteli vakuutusriskienhallintaan liittyviä kysymyksiä sekä suunnitteli toiminnan riskinottoa. Myös johtoryhmä oli tärkeä taho vakuutusriskienhallinnassa, sillä siellä valmisteltiin ja myös vahvistettiin monia asioita vastuunvalintaan, vakuutusmaksutariffeihin sekä jälleenvakuutus sopimuksiin liittyen.

Yhteenvedona voidaan todeta, että kaikki yhtiöt olivat jokseenkin tyytyväisiä nykyisiin riskienhallintamalleihinsa, eli ne toimivat toivotulla tavalla eikä erityisen ikäviä tilanteita ollut päässyt sattumaan. Yhdenkään tutkitun yhtiön edustaja ei myöskään keksinyt mitään konkreettista kehityskohdetta oman yhtiönsä riskienhallinnan organisoinnissa tai raportoinnissa. Tulevaisuudessa vakuutusriskienhallinnan organisointiin on tulossa muutoksia lähinnä Solvenssi II:n vaikutuksesta, etenkin vakuutusriskienhallinnan dokumentointiin ja raportointiin, joka tulee määrällisesti kasvamaan. Tulevat muutokset ovat näin ollen muualta annettuja, eivät yhtiöiden oman ideoinnin tulosta. Tämä kuvaa hyvin sitä, kuinka vakuutusriskienhallintatyö ei ole pelkästään yhtiöiden omassa päätäntävällässä, vaan siihen vaikuttavat myös monet viranomaistahot. Monet vakuutusriskienhallinnan ratkaisut kumpuavat siis yhtiöiden ulkopuolelta, ilman että yhtiöillä on kovinkaan suurta mahdollisuutta vaikuttaa niihin.

Tällä hetkellä sovellettavassa, Finanssivalvonnan antamassa määräys- ja ohjekokoelmassa todetaan, että vakuutusyhtiöillä tulee olla riippumaton riskienvalvontatoiminto, jos toiminnan laatu ja laajuus sitä edellyttävät. Näin yhtiöt ovat voineet jättää asian viime kädessä oman harkintansa varaan. Määräys- ja ohjekokoelmassa kuitenkin mainitaan, että riskienhallinnan raportoinnin tulisi joka tapauksessa olla liiketoiminnasta riippumatonta. Pohjolassa ja Ifissä näin jo onkin, Turvan osalta tilanne on taas hieman tulkinnallisempi, koska siellä riippumatonta riskienhallintatoimintoa ei ole. Turvassa kuitenkin samat henkilöt eivät vastaa myyntituloksista ja riskienhallinnasta, joten tältä osin riippumattomuusvaatimus toteutunee.

Ensi vuonna voimaan astuvan Solvenssi II –direktiivin mukaan kuitenkin kaikilla vakuutusyhtiöillä tulee olla liiketoiminnasta riippumaton riskienhallintatoiminto, jonka

tehtävänä on muun muassa avustaa hallitusta, luoda kokonaiskuva yhtiön riskeistä ja riskienhallinnasta, valvoa riskienhallintaa sekä raportoida siitä. Tältä osin sääntely siis tiukkenee. Solvenssi II –määräysten pohjalta CEIOPS on linjannut, että riskienhallintatoiminto tulee suhteuttaa vakuutusyhtiön kokoon sekä toiminnan luonteeseen ja liiketoiminnan riskien monimutkaisuuteen. Tästä voisi päätellä, että kaiken kokoisten yhtiöiden tulee perustaa liiketoiminnasta riippumaton riskienhallintatoiminto, mutta se voi pienemmissä yhtiöissä olla pienempi kooltaan ja yksinkertaisempi toiminnoiltaan kuin isommissa yhtiöissä. Tutkituista yhtiöistä Ifillä ja Pohjolalla oli jo olemassa olevat riippumattomat riskienhallintatoiminnot, joten kyseiset yhtiöt eivät joudu näkemään suurta vaivaa riskienhallintansa päivittämiseksi. Turva sen sijaan joutuu näillä näkymin organisoimaan uudelleen riskienhallintansa, mutta jos CEIOPSin kannanottoon on uskomisen, sen ei varmastikaan tarvitse viedä omaa malliaan samalle tasolle kuin Pohjolan ja Ifin.

CEIOPSin mukaan riippumattomasta riskienhallintatoiminnosta voi isommissa yhtiöissä vastata Chief Risk Officer. Tämä olikin tilanne tällä hetkellä Pohjolassa ja Ifissä. CEIOPS suosittelee kuitenkin, että vähintään yksi henkilö yhtiön hallituksesta tai muusta johdosta nimitettäisiin valvomaan riskienhallintatoimintoa. Tämä ei ainakaan haastatteluista tehtyjen havaintojen perusteella toteutunut Pohjolassa tai Ifissä suoranaisesti. Tällä hetkellä Pohjolassa konsernin hallitus nimittää riskienhallintajohdon jäsenet sekä vahvistaa heidän tehtäväkuvauksensa, joten hallitus on kyllä ajan tasalla riskienhallintajohdon kokoonpanosta ja tehtävistä. Riskienhallintajohto raportoi kuitenkin riskienhallintavaliokunnalle eikä hallitukselle. Ifissä on samankaltainen toimintatapa, sillä hallitus nimittää riskienhallintaan liittyvät toimikunnat ja vahvistaa eri toimijoiden valtuudet. Tulevaisuudessa näiden yhtiöiden on näin ollen ehkä syytä lisätä hallituksen valvontaa ja nimittää yksi hallituksen jäsen riskienhallintatoimintoihinsa.

Tutkittujen yhtiöiden kesken löytyi eroja, mutta myös yhtäläisyyksiä. Tärkeimpinä yhtäläisyyksinä voidaan pitää sitä, että kaikissa yhtiöissä ylin vastuu vakuutusriskienhallinnassa oli joko hallituksella, toimitusjohtajalla tai molemmilla. Löydös tukee teoriaa, jonka mukaan riskin omistajuus tulee olla yrityksen huipulla. Kaikissa yhtiöissä operatiivinen vastuu vakuutusriskienhallinnan järjestämisestä oli kuitenkin annettu toiselle taholle. Pohjolassa ja Ifissä oli erillinen riskienhallinnan johtaja eli CRO, jonka työnä oli määritellä riskienhallinnan suuntaviivat ja valvoa toimintaa. Turvassa

vakuutusriskienhallintaa johti vakuutuksista ja korvauksista vastaava johtaja. Hän teki riskienhallintatyötä oman toimensa ohessa, mutta myös hänen vastuullaan oli määrittellä vakuutusriskienhallinnan käytäntöjä sekä johtaa ja valvoa toimintaa. Myös sen voidaan katsoa yhdistävän yhtiöitä, että kaikissa vakuutusriskienhallinnan työtä tehtiin erilaisissa komiteoissa tai ryhmissä, joihin antoivat panoksensa eri alan asiantuntijat. Vakuutusriskienhallinta ei siis ole itsenäistä työtä, vaan siihen tarvitaan monipuolista osaamista eri osa-alueilta.

Voidaan myös ajatella, että kaikissa yhtiöissä vakuutusriskienhallinnan vastuu ja valvonta oli keskitetty yhtiön huipulle, mutta varsinainen riskienhallintatyö ja riskienhallinnan toimenpiteiden käytännön toteutus oli hajautettu organisaatiossa monille eri tahoille ja aina yksittäisiin myyjiin asti. Yhtiöiden vakuutusriskienhallinnassa oli siis piirteitä sekä keskitetystä että hajautetusta riskienhallinnasta. Ainakin Ifin ja Pohjolan osalta voidaan kuitenkin ehkä puhua enemmän keskitetystä riskienhallinnan ratkaisusta, sillä vaikka käytännön tekemistä tapahtui monessa eri komiteassa ja monen eri henkilön toimesta, lopullinen vastuu vakuutusriskienhallinnasta oli kuitenkin yksiselitteisesti yhtiöiden huipulla. Turvan riskienhallintamallissa oli Pohjolaa ja Ifiä enemmän hajautetun riskienhallinnan piirteitä, johtuen varmastikin yhtiön pienestä koosta ja tavasta tehdä joustavasti ja tarpeen mukaan yhteistyötä pienissä tiimeissä. Kuitenkin myös Turvassa ylin vastuu vakuutusriskienhallinnasta oli yhtiön hallituksella ja toimitusjohtajalla.

Suurimmat erot yhtiöiden välillä voidaan tiivistää siihen, että Pohjolan ja Ifin riskienhallintajärjestelmät olivat monimutkaisempia kuin Turvan ja niiden parissa työskenteli enemmän ihmisiä. Molemmissa isoissa yhtiöissä riskienhallinta oli myös jaettu liiketoiminnan parissa tehtävään riskienhallintatyöhön sekä riippumattomaan mittaamiseen ja valvontaan. Turvassa ei tutkimuksen tekohetkellä ollut ollenkaan riippumatonta riskienhallintaa tai pelkästään riskienhallinnassa työskenteleviä henkilöitä, vaan riskienhallintatyö tehtiin kokonaisuudessaan liiketoiminnan yhteydessä. Turvassa riskienhallintatyö vaikuttikin olevan käytännönläheisempää kuin Pohjolassa ja Ifissä.

Pohjola ja If ovat molemmat osakeyhtiöitä, kun taas Turva on keskinäinen yhtiö. Syy yhtiöiden riskienhallintamallien eroihin ei silti luultavastikaan löydy yhtiömuodosta. Syy on ennemminkin se, että Pohjola ja If ovat Turvaa suurempia yhtiöitä ja siksi niiden riskit ovat myös suurempia. Tämä vaatii yhtiöiden riskienhallintajärjestelmiltä enemmän. Toisaalta Turvan pienimuotoisempi riskienhallintamalli ei välttämättä kuitenkaan ole mitenkään huono

asian, vaan kuten Turvan haastattelussa kävi ilmi, se mahdollistaa asioiden hoitamisen sujuvasti pienissä tiimeissä ilman raskaita prosesseja.

Kuitenkin myös Pohjola ja If erosivat toisistaan siinä, että Pohjolan vakuutusriskienhallinnan hallintamalli oli moniportaisempi kuin Ifissä. Tähän varmasti vaikutti se, että Pohjola-konsernissa on mukana myös pankkitoiminta toisin kuin Ifissä. Sammon haastattelussa kävikin ilmi, että kun konserni luopui pankkitoiminnasta, riskienhallintaa pystyttiin keventämään. Toinen syy eroavaisuuteen voi olla myös se, että Sampo-ryhmän molemmilla vakuutusyhtiöillä oli riskienhallinnan suhteen omat toimintonsa, mutta Pohjola-konsernissa vakuutusyhtiöt olivat vain juridisia ja tapa ryhmitellä tasetta. Omia toimintoja niillä ei ollut lukuun ottamatta sitä, että kaikilla yhtiöillä on lain mukaan oltava hallitukset. Pohjolan haastattelussa tulikin esille se, että vahinkovakuutustoimintaa tarkastellaan konsernissa yhtenä liiketoimintona, eikä erillisten yhtiöiden asioina. Siksi keskitetyn riskienhallinnan tulee vastata kaikkien yhtiöiden tarpeisiin.

Tämän tutkielman tarkoituksena oli kuvata esimerkkejä erilaisista tavoista järjestää vakuutusriskienhallinta. Näin ollen pyrkimyksenä ei ollut yleistää tuloksia koskemaan kaikkia vahinkovakuutusyhtiöitä Suomessa. Jotain yleistä tuloksista kuitenkin voi päätellä. Tuloksista käy ilmi se, että vakuutusriskienhallinnan organisoinnin kannalta yhtiön koolla näyttää olevan merkitystä. Mitä suurempi yhtiö on, sitä enemmän riskienhallintaan tarvitaan ihmisiä ja toimielimiä. Turvan riskienhallintamalli olikin odotetusti pienimuotoisempi kuin Pohjolan ja Ifin mallit. Tämä ei kuitenkaan ole täysin aukoton päätelmä, sillä Pohjolan malli näyttäisi olevan monimutkaisempi kuin Ifin, vaikka If on kokonaisuudessaan isompi konserni kuin Pohjola. Riskienhallintamallin monimutkaisuuteen näyttäisikin vaikuttavan lisäksi se, hallitaanko sillä vain vakuutustoiminnan riskejä vai myös esimerkiksi pankkitoiminnan riskejä, kuten Pohjolassa. Tutkimustulokset osoittavatkin hyvin sen, että vaikka päältäpäin katsoen If ja Pohjola ovat samantyyppisiä yhtiöitä, niiden vakuutusriskienhallinta on järjestetty eri tavalla.

Tuloksista voi nähdä sen, että kaikissa tutkituissa yhtiöissä vakuutusriskienhallintaan on panostettu. Siihen on käytetty resursseja ja riskienhallintatyötä tekevät monet ihmiset monella eri organisaatitasolla. Tämä on loogista, sillä vakuutusriskien hyvä hallinta edistää yhtiöiden kannattavuutta ja myönteisiä tulevaisuuden näkymiä. Haastattelujen sekä kirjallisten aineistojen analyysin perusteella näyttää siltä, että vakuutusriskienhallinta Pohjolassa, Ifissä ja

Turvassa on hyvällä tasolla, riskienhallintajärjestelmät toimivat ja niiden toimivuutta myös arvioidaan säännöllisesti. Tämän tarkempien mielipiteiden muodostaminen järjestelmistä on kuitenkin vaikeaa, koska aineiston perusteella saatu kuva jää melko pintapuoliseksi. Jotta riskienhallintajärjestelmistä voisi esittää tarkempia arvioita tai tunnistaa niiden mahdollisia puutteita tai heikkouksia, niihin pitäisi voida tutustua käytännön tasolla ja seurata, miten järjestelmät toimivat jokapäiväisessä työssä.

5.2 Huomioita tutkimuksesta

Tutkimushaastatteluissa kävi ilmi asia, joka ei tule erityisesti ilmi teoriakirjallisuudessa. Etenkin Pohjolan Henrik Sjöblom ja Sammon Markku Pehkonen korostivat sitä, että riskienhallinta jakautuu kahteen osaan tai sen voi hahmottaa kahdella tavalla. Ensinnäkin on olemassa riippumaton riskienhallinta tai 'risk control', kuten Markku Pehkonen sanoi. Se on liiketoiminnasta irrallaan olevaa riskienhallintaa, jonka tehtävänä on valvoa riskienhallinnan toteuttamista ja kehittää riskienhallinnan käytäntöjä. Se on enemmänkin työn johtamista kuin riskienhallintatyötä itsessään. Tämän lisäksi on itse 'risk management' eli riskienhallinnan konkreettinen tekeminen, kuten jälleenvakuutuksen ostaminen tai vastuuvelan laskeminen. Henrik Sjöblomin mukaan tämä kuuluu päivittäiseen operatiiviseen liiketoimintaan, jota tehdään annettujen riskienhallinnan ohjeistuksien mukaan. Tämä ei kuitenkaan kuulu puhtaasti ja sanan varsinaisessa merkityksessä riskienhallintaan. Markku Pehkonen sanoikin, että suomenkielinen sana "riskienhallinta" ei siinä mielessä ole kovin kuvaavaa, että siitä ei käy ilmi asian kaksi eri puolta, valvonta ja tekeminen. Hän kehottikin sen sijaan ajattelemaan asiaa englanninkielisten ilmaisujen 'risk control' ja 'risk management' kautta.

Asia tuli esiin myös Turvan Ilveskosken haastattelussa Solvenssi II:n aiheuttamista muutoksista puhuttaessa. Solvenssi II edellyttää yhtiöiltä liiketoiminnasta riippumatonta riskienhallintaa eli nimenomaan päivittäisen toiminnan valvomista. Turvassa tämä tulee todennäköisesti edellyttämään kokonaan uuden organisaatioyksikön perustamista. Riippumaton riskienhallinta on varmasti järkevää niin yhtiöiden kuin asiakkaidenkin kannalta, sillä se varmistaa yhtiöiden toiminnan turvallisuuden. Se on kuitenkin myös kustannustekijä, joka loppupeleissä näkyy vakuutusten hinnoissa, joten liiallisuuksiin siinäkin asiassa ei silti ole syytä mennä.

Aineistoa analysoidessa nousi esille myös se, että yksi ihminen voi toimia monessa eri organisaatioyksikössä ja tehtävässä. Esimerkiksi Pohjolan Henrik Sjöblom on vahinkovakuutustoiminnan riskienhallinnan johtaja ja hän on mukana riskienhallintajohdossa sekä sen alaisuudessa olevassa vahinkovakuutuksen riskienhallintatoimikunnassa, jossa hän on puheenjohtajana. Tämän lisäksi hän on mukana myös underwriting-johdossa, jossa hänellä tosin ei ole päätösvaltaa. Näin ollen hän on mukana kolmessa erilaisessa riskienhallintaan liittyvässä organisaatioyksikössä ja tämän lisäksi hän hoitaa myös CRO:n tehtävää. Myös Sammon osalta voidaan todeta, että tarkastusvaliokunnan jäsenet valitaan hallituksen jäsenten keskuudesta, samoin Pohjolassa riskienhallintavaliokunnan jäsenet. Tätä on ehkä syytä yhtiöissä ja myös yhtiöitä valvovissa viranomaistahoissa pohtia. Varsinkin jos ajatellaan riippumatonta riskienhallintaa, niin onko silloin asianmukaista, että sama ihminen hoitaa montaa eri tehtävää? Riskienhallinnan tehtävät ovat toki asiantuntijuutta vaativia, joten siksi on varmasti järkevää, että pätevän ja kokeneen henkilön asiantuntemus ei rajoitu vain yhteen työtehtävään, vaan sitä jaetaan laajemminkin organisaatiossa. Toisaalta voisi kuitenkin ajatella, että riskienhallinnan objektiivisuus säilyisi parempana, jos eri tehtäviä hoitaisivat eri ihmiset.

Tutkimuksen teon yhteydessä kävi ilmi myös eräs toinen merkityksellinen seikka. Kaikkien kolmen yhtiön haastatteluissa, mutta etenkin Pohjolan ja Sammon, tuli esille se, että vahinkovakuutusyhtiön toiminnan kannalta sekä vakuutusriskit että sijoitusriskit ovat merkittäviä. Esimerkiksi Pohjolan Henrik Sjöblom totesi, että puolet vahinkovakuutusliiketoiminnasta muodostuu vakuutusteknisestä riskistä ja toinen puoli sijoitusriskeistä. Myös Sammon Markku Pehkonen korosti sijoitusriskien tärkeyttä. Hän kertoi, että vakuutusyhtiön riskienhallinnan kannalta molemmat osat ovat olennaisia. Ensin hänen mukaansa arvioidaan, minkälaista kassavirtaa eri vakuutuslajit tuottavat ja mitkä asiat niihin vaikuttavat. Kun tämä arviointi on tehty, sijoituspuolella mietitään, mitkä finanssi-instrumentit vastaisivat mahdollisimman hyvin eri vakuutuslajien kassavirtoja. Eli esimerkiksi lyhythäntäisen vakuutusliikkeen tuotot sijoitetaan korkoinstrumentteihin, koska ne ovat lyhytaikaisia sijoituksia. Vakuutusriskit ja niiden hallinta eivät siis ole mikään irrallinen osa vakuutusyhtiön muusta riskienhallinnasta, vaan riskienhallintaa tehdään monella rintamalla yhtä aikaa ja toisiinsa vaikuttaen. Yhtiöissä ei välttämättä käytännön tasolla edes erotella vakuutus- ja sijoitusriskejä toisistaan, vaan molempien hallintaa mietitään yhtä aikaa.

5.3 Tutkimuksen arviointia sekä aiheita jatkotutkimukselle

Kaikelle hyvälle tieteelliselle tutkimukselle on mahdollista löytää yhteisiä piirteitä. Lukka¹⁷⁴ on esittänyt onnistuneen tutkimuksen kriteerit seuraavalla tavalla: Hänen mukaansa tutkimuksen onnistuminen on kiinni jo tutkimusaiheen valinnasta. Tutkimusaiheen pitää olla relevantti ja sen lähtökohtana tulee olla tietämyksessä oleva aukko tai paradoksi. Tärkeää on myös aiemman teorian tuntemus sekä teorian ja tutkimuksen sitominen toisiinsa. Tutkimusasetelman tulee olla selkeä ja metodologian pätevä. Empiirisen tutkimuskohteen tulee olla valittu tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusasetelman mukaan. Tutkimuksen tulee olla myös käytännöllisesti mielekäs, eli tutkimuskohteen peruslogiikka tulee sitoa käytännön näkökulmaan. Onnistuneen tutkimuksen tulee olla myös luotettava, eli reliabiliteetti- ja validiteettikysymykset on ratkaistu tyydyttävällä tavalla. Tutkimuksen täytyy myös sisältää kontribuutiota aiempaan teoriaan nähden. Lopuksi tutkimusraportin tulee olla kirjoitettu selkeästi ja ytimekkäästi sekä kielellisesti moitteettomalla tavalla.

Oleellista tutkimuksen laadun arvioinnissa on tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin arviointi. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, miten pätevää, paikkansapitävää ja perusteltua saatu tieto on. Reliabiliteetin käsite puolestaan viittaa siihen, kuinka johdonmukaista, ennustettavaa ja tarkkaa tieto on. Validiteetti ja reliabiliteetti ilmenevät eri tavoin kvantitatiivisessa ja kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa validius liitetään siihen, mikä on mittarin kyky mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Jos mittari on validi, silloin siinä ei ole systemaattista virhelähdettä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa reliaabeliuden puute liittyy puolestaan satunnaisvirheeseen, eli mittarin antamat tulokset vaihtelevat satunnaisesti. Reliaabeli mittari antaa yhdenmukaisia tuloksia taustatekijöiden muutoksista huolimatta eli mittaus on toistettavissa.¹⁷⁵

Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet on kehitetty kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä, joten niiden soveltaminen kvalitatiiviseen tutkimukseen on joiltain osin haasteellista. On jopa esitetty, että nämä käsitteet pitäisi kokonaan hylätä kvalitatiivista tutkimusta arvioitaessa. Niiden tilalle on esitetty esimerkiksi uskottavuuden ja totuudenmukaisuuden käsitteitä. Eriksson ja Kovalainen¹⁷⁶ ovat myös esittäneet validiteetin ja reliabiliteetin korvaamista

¹⁷⁴ Lukka 1999, 132.

¹⁷⁵ Kihn & Ihantola 2008.

¹⁷⁶ Eriksson & Kovalainen 2008, 294–295.

luotettavuuden käsitteellä. Luotettavuus koostuu heidän mukaansa seuraavista osatekijöistä: yhtenäisyys, uskottavuus, siirrettävyys ja vakuuttavuus. Yhtenäisyys tarkoittaa tulkintojen yhdistämistä ymmärrettävällä tavalla dataan. Uskottavuudella viitataan tutkimusprosessin loogisuuteen, johdettavuuteen ja tarkkaan dokumentointiin. Siirrettävyys korvaa tilastollisen yleistämisen vaatimuksen ja sillä tarkoitetaan tutkimustulosten suhteutusta aiempien tutkimusten tuloksiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia voidaan pyrkiä yleistämään myös pelkistämällä havaintoja relevantteihin luokkiin¹⁷⁷ sekä suhteuttamalla tuloksia teoriaan¹⁷⁸. Vakuuttavuus tarkoittaa puolestaan väitteiden paikkansapitävyyttä suhteessa dataan eli havaintojen ja teorian välillä on oltava loogiset perustelut¹⁷⁹.

Tämä tutkimus onnistui kaiken kaikkiaan hyvin. Tutkimusaihe oli mielenkiintoinen ja ajankohtainen, joten se antoi hyvät peruslähtökohdat tutkimukselle. Tutkimuksessa ei tutkittu isoa joukkoa yhtiöitä ja siksi voikin miettiä, oliko tutkimuskohteita liian vähän. Koska tarkoituksena ei ollut tehdä tilastollisia yleistyksiä, kolme yhtiötä riitti kuitenkin hyvin antamaan esimerkkejä vakuutusriskienhallinnan järjestämisestä. Yhtiöt olivat myös sen verran toisistaan poikkeavia, että vertailu niiden kesken onnistui hyvin.

Yhtiöiden tilinpäätösinformaatio sekä tehdyt haastattelut muodostivat määrällisesti ja laadullisesti hyvän materiaalipaketin, josta oli mahdollista saada sopiva määrä relevanttia informaatiota tutkimuksen tekemiseksi. Haastattelut ja valmis aineisto myös täydensivät toisiaan hyvin. Etukäteen mietitty haastattelurunko toimi hyvin, mutta haastatteluissa ilmi tullut jako riippumattomaan ja operatiiviseen riskienhallintaan oli jokseenkin yllättävä: jos tämä asia olisi ollut tiedossa ennen haastatteluja, haastattelukysymyksistä olisi saanut muokattua vieläkin toimivammat. Koska haastattelu on aina vuorovaikutustilanne kahden ihmisen välillä, kaikki haastattelut olivat hieman erilaisia. Teemahaastattelumethodin etuna on kuitenkin juuri se, että siinä on mahdollista tehdä poikkeamia kysymysrungosta tilanteen mukaisesti.

Pohjolan haastattelu sujui eniten haastattelurungon mukaisesti. Sammon haastateltava intoutui puhumaan melko paljon sijoitusriskeistä, koska ne olivat eniten hänen alansa ja hän halusi myös osoittaa, kuinka vakuutus- ja sijoitusriskit kuuluvat yhteen. Turvan haastattelussa

¹⁷⁷ Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 267.

¹⁷⁸ Lillis, 2006.

¹⁷⁹ Eriksson & Kovalainen 2008, 294–295.

puolestaan keskusteltiin melko paljon Solvenssi II:sta, koska se oli silloin Turvalle hyvin ajankohtainen aihe tuomiensa muutosten vuoksi. Haastattelujen osalta tulee kuitenkin aina muistaa se, että haastateltavat eivät välttämättä halua kertoa aivan kaikkea ja toisaalta he voivat myös hieman kaunistella vastauksiaan. Tämä tulee muistaa tutkimuksen tuloksia arvioidessa. Esimerkiksi kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että heidän riskienhallintajärjestelmänsä toimivat hyvin. Tämä voi olla täysin totta, mutta siihen tulee silti suhtautua pienellä varauksella. Tämän ongelman tunnistivat kuitenkin myös haastateltavat itse, minkä voisi ajatella parantavan vastausten laatua. Esimerkiksi Pohjolan Sjöblom totesi, että talon sisältä katsottuna asiat toimivat hyvin, mutta ulkopuolisena hän voisi olla toista mieltä. Myös Sammon Pehkonen myönsi olevansa hieman jäävi arvioimaan omaa organisaatiotaan.

Mitä tulee validiteettiin ja reliabiliteettiin, tämä tutkimus on pyritty toteuttamaan luotettavasti. Validius tarkoittaa yksinkertaistetusti sitä, että tutkimuksella tutkitaan sitä asiaa, mitä on ollut tarkoituskin ja se toteutuu tässä tutkielmassa. Tarkoituksena on ollut tutkia sitä, miten vakuutusriskienhallintaa voidaan organisoida. Näihin asioihin on myös saatu vastaukset, joten tutkimuksen tavoite on toteutunut. Reliabiliteetin osalta voidaan ajatella sitä, miten hyvin tutkimuksen analyysi olisi toistettavissa. Koska kyse on yhtiöiden sisäisistä prosesseista, jotka muotoutuvat jatkuvasti, tutkimuksen tuloksia tuskin voisi täysin samanlaisina toistaa myöhemmin. Toinen tutkija voisi kuitenkin hyvin päätyä samoihin johtopäätöksiin tässä työssä käytetyn aineiston perusteella. Tutkimuksessa esitetyt tulokset on pyritty johtamaan vain ja ainoastaan käytetyn aineiston perusteella niin, että lukija pystyy seuraamaan tutkijan ajatuksen kulkua. Tämän vuoksi aineiston sisältö on kuvailtu melko tarkkaan. Aineistoa on myös pyritty suhteuttamaan olemassa olevaan teoriaan aina kun se on ollut mahdollista.

Yhden tutkielman puitteissa on kuitenkin mahdotonta ottaa huomioon kaikkia mielenkiintoisia aiheita, joten tutkittavaa riittää jatkossakin. Jatkossa samaa aihepiiriä olisi mielenkiintoista tutkia myös henki- tai eläkevakuutusyhtiöiden näkökulmasta. Olisi kiinnostavaa tietää, eroaako vakuutusriskienhallinnan organisointi esimerkiksi vahinko- ja henkivakuutusyhtiöiden välillä näiden toiminnan ja vastuiden erilaisuuden vuoksi. Tutkielmaa kirjoittaessa tuli selkeästi esille se seikka, että vakuutus- ja sijoitusriskit kietoutuvat yhtiöiden käytännön toiminnassa yhteen. Tämän vuoksi tutkimukseen voisi ottaa mukaan myös sijoitusriskien näkökulman ja tarkastella riskienhallintaa ALM- eli asset-liability management -perusteisesti. Silloin tulisi otettua huomioon yhtiöiden taseen molemmat puolet, velat ja saatavat, eli sekä vakuuttaminen että sijoittaminen.

6 LÄHDELUETTELO

Lait ja muut viranomaismääräykset

CEIOPS' Advice for L2 Implementing measures on SII: System of Governance 10.11.2009.

Laki vahinkovakuutusluokista 18.7.2008/526

Päivitetty määräys- ja ohjekokoelma kotimaisille vakuutusyhtiöille, työeläkevakuutusyhtiöille, vakuutusyhdistyksille, vakuutusomistusyhteisöille, kolmannen maan vakuutusyhtiöiden sivuliikkeille ja lailla perustetuille eläkelaitoksille 22.6.2010. Dnro 6/101/2010

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2009/138/EY (Solvenssi II) 25.11.2009. Julkaistu Euroopan unionin virallisessa lehdessä 17.12.2009.

Vakuutusopimuslaki 28.6.1994/543

Vakuutusyhtiölaki 18.7.2008/521

Kirjallisuus ja artikkelit

Banks, Erik 2004. Alternative risk transfer: integrated risk management through insurance, reinsurance and the capital markets. Chichester: Wiley

Bauer, Patricia & Breutel-O'Donoghue, Antoinette 2004. Understanding reinsurance. Zurich: Swiss Re

Blummé N., Aftan M., Heikkala J., Kontula L., Miettinen O., Pakarainen E., Sinersalo K., Sjölund R., Sundvik P., Tikkanen R., Tarvainen J., Turakainen O., Urrila A. & Vesa J. 2005. Corporate governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta. Helsinki: Edita

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commissions (COSO) 2004. Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Executive Summary.

Eling, Martin & Schmeiser, Hato 2010. Insurance and the credit crisis: Impact and ten consequences for risk management and supervision. Geneva Papers. January 2010. Volume 35, Issue 1, p. 9-34

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. Qualitative Methods in Business Research, 1st edition. London: SAGE Publications Ltd

Flink, Anna-Liisa, Reiman, Teemu & Hiltunen, Mika 2007. Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Helsinki: Edita

Hakala, Juha 2001. Menetelmällisiä koetuksia. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin I, toim. Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Jyväskylä: PS-kustannus

Harrington, Scott & Niehaus, Gregory 2003. Risk Management and Insurance. 2nd edition. Singapore: McGraw Hill

Helsingin Sanomat 1.3.2011. EU-tuomioistuin: Naisten ja miesten vakuutusmaksuissa ei saa olla eroja.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2004. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otava

Holopainen A., Koivu E., Kuuluvainen A., Lappalainen K., Leppiniemi J., Mikola M. & Vehmas K. 2006. Sisäinen tarkastus. Tallinna: Tietosanoma Oy

Järvinen, Raija & Ellola, Pertti 2007. Jälleenvakuutus. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy

Kallman, James 2006. Organizing for risk. Risk management magazine. March 2006, Volume 53, Issue 3, p. 45

Kihn Lili-Anne & Ihantola Eeva-Mari 2008. Tutkimuksen laadun arvioinnista. Teoksessa Timo Hyvönen, Matias Laine & Hannele Mäkelä (toim.) Laskenta-ajattelun tutkija ja kehittäjä Professori Salme Näsi 60 vuotta. Tampere: Taloustieteiden laitos, Tampereen yliopisto.

Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino

KPMG Financial Services 2009. A glimmer of hope. June 2009.

KPMG Financial Services 2009. Getting the balance right. November 2009.

Lukka, K. 1999. Case/field- tutkimuksen erilaiset lähestymistavat laskentatoimessa. Teoksessa Hookana-Turunen, Heli (toim.) Tutkija, opettaja, akateeminen vaikuttaja ja käytännön toimija. Professori Reino Majala 65 vuotta. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, C-1:1999

Lillis, A. 2006. Reliability and validity in field study research. Teoksessa Hoque, Z. (toim.) Methodological Issues in Accounting Research: Theories and Methods. London: Spiramus

Marshall, Christopher Lee 2000. Measuring and Managing Operational Risks in Financial Institutions. Singapore: Wiley

Merna, Tony & Al-Thani, Faisal F. 2008. Corporate Risk Management. 2nd Edition. Hoboken, N.J, USA: Wiley

Pickett, K. H. Spencer 2005. Auditing the risk management process. Hoboken (N.J): Wiley

Pohjola Pankki Oyj: Selvitys Pohjola Pankki Oyj:n hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2010

- Pohjola Pankki Oyj Vuosikertomus 2010, Konsernitilinpäätöksen liitetiedot, Liite 2: Riskienhallinnan ja vakavaraisuuden hallinnan periaatteet
- Power, Michael 2007. Organized uncertainty: designing a world of risk management. Oxford University Press
- Rantala, Jukka & Pentikäinen, Teivo 2009. Vakuutusoppi. 11. painos. Sastamala: Vammalan kirjapaino Oy
- Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino
- Saunders, Anthony 2006. Financial institutions management: a risk management approach. 5th edition. New York: McGraw-Hill
- Suominen, Arto 2003. Riskienhallinta. 3. painos. Vantaa: WSOY
- Sampo-konsernin vuosikertomus 2008
- Sampo Group, Vuosikertomus 2010, Riskienhallinta
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi
- Turva: Toimintakertomus ja tilinpäätös 2010, Tilinpäätös, Laatimisperusteet ja hallinto
- The Walker Report 2009. A review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities. 16 July 2009.
- Williams, C. Arthur Jr., Smith, Michael L. & Young, Peter C. 1998. Risk Management and Insurance. 8th Edition. International Editions. McGraw-Hill
- Opinnäytetyöt
- Leinonen, Jaakko 2002. Riskienhallinta vakuutusyhtiön Underwriting-toiminnoissa. Tampere
- Karimaa, Helena 2001. Riskit ja riskienhallinta henkivakuutusyhtiössä. Helsinki
- Talola, Pekka 2007. Onnenkauppaako? Yrityksen vahinkovakuuttaminen. Tampere
- Internet-lähteet
- EIOPA, <<https://eiopa.europa.eu/about-eiopa/index.html>>, 24.5.2011
- Euroopan komissio, <<http://ec.europa.eu>>
Solvenssi II: <http://ec.europa.eu/internal_market/insurance/solvency/architecture_en.htm>
23.5.2011

Finanssialan keskusliitto <www.fkl.fi>:

1. Vakuutusyhtiöt Suomessa 2010, julkaistu 5.5.2011
<http://www.fkl.fi/materiaalipankki/julkaisut/Sivut/vakuutusyhtiöt_suomessa.aspx> 24.5.2011
2. Vastuuvallinnan yleiset periaatteet
<http://www.fkl.fi/materiaalipankki/ohjeet/Dokumentit/Vastuunvallinnan_yleiset_periaatteet.pdf> 24.5.2011
3. Solvenssi II pähkinänkuoressa
<<http://www.fkl.fi/teemasivut/solvenssi2/Sivut/default.aspx>> 23.5.2011

Finanssivalvonta, <www.finanssivalvonta.fi>

Solvenssi II -hanke

<http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Pages/Solvenssi_II.aspx> 23.5.2011

Ifin kotisivut <www.if.fi>

<<http://www.if.fi/web/fi/tietoafista/Ifyriyksen/historia/Pages/default.aspx>> 5.5.2011

<<http://www.if.fi/web/fi/tietoafista/Ifyriyksen/iflyhyesti/Pages/default.aspx>> 25.11.2011

Pohjolan kotisivut <www.pohjola.fi>

<<https://www.pohjola.fi/pohjola/konserni/liiketoiminnot/organisaatio?id=353400&srcpl=8>> 4.5.2011

<<https://www.pohjola.fi/pohjola/konserni/liiketoiminnot?id=353000&srcpl=8>> 4.5.2011

<<https://www.pohjola.fi/pohjola/konserni/op-pohjola-ryhma?id=358000&srcpl=8>> 4.5.2011

<<https://www.pohjola.fi/pohjola/konserni/historia?id=356000&srcpl=8>> 4.5.2011

Sammon kotisivut <www.sampo.com>

<<http://www.sampo.com/fi/konserni/henkilosto>> 5.5.2011

<<http://www.sampo.com/fi/konserni/konsernin-rakenne>> 5.5.2011

<<http://www.sampo.com/fi/konserni/sammon-vaiheet>> 5.5.2011

Taloussanomien: Finanssikriisi. Talouskaos eteni kriisistä kriisiin. Hannu Sokala 13.9.2009

<<http://www.taloussanomien.fi/kansantalous/2009/09/13/talouskaos-eteni-kriisista-kriisiin/200919908/12>> 2.2.2012

Tiivistelmät EU:n lainsäädännöstä

<http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/single_market_services/financial_services_insurance/122030_fi.htm> 23.5.2011

Turvan kotisivut <www.turva.fi>

<<http://www.turva.fi/turva/Yksityisasiakkaat/Vakuutukset/etusivu.htm>> 25.5.2011

<<http://www.turva.fi/turva/Yksityisasiakkaat/Turva+yrityksena/Historia/etusivu.htm>>
25.5.2011

<<http://www.turva.fi/turva/Yksityisasiakkaat/Turva+yrityksena/Keskinaisyys/etusivu.htm>>
25.5.2011

<<http://www.turva.fi/turva/Yksityisasiakkaat/Turva+yrityksena/Historia/2000-luku/>>
25.5.2011

<<http://www.turva.fi/turva/Yksityisasiakkaat/Turva+yrityksena/Historia/1990-luku/>>
25.11.2011

<<http://www.turva.fi/turva/Yksityisasiakkaat/Turva+yrityksena/Organisaatio/Takuupaaoman+omistajat/>> 25.11.2011

<<http://www.turva.fi/turva/Yksityisasiakkaat/Turva+yrityksena/Uutiset/Uutisarkisto+2004/Turva+ja+Tapiola+tiivistavat+yhteistyotaan.htm>> 25.11.2011

LIITE 1: Haastattelukysymykset

Vakuutusriskienhallinnan organisointi vahinkovakuutusyhtiössä

Nykyhetki ja kehityshistoria:

- Haastateltavan henkilön asema organisaatiossa, työtehtävät
- Riskienhallinnan hallintorakenteen (organisoinnin) läpikäynti
- Kuinka monta henkilöä työskentelee vakuutusriskienhallinnan parissa?
- Mitä erilaisia tehtäviä vakuutusriskienhallintaan liittyy?
- Kenellä on vakuutusriskienhallinnassa ylin vastuu?
- Raportointisuhteet: Kuka raportoi, kenelle ja kuinka usein?
- Miten nykyiseen organisoimnin muotoon on päädytty?
- Milloin organisointia on viimeksi päivitetty?

Toimivuus:

- Toimiiko järjestelmä? Haastateltavan oma arvio riskienhallinnan organisoinnista.
- Onko ollut tilanteita, joissa järjestelmä on joutunut koetukselle?
- Mikä olisi ideaalimalli vakuutusriskienhallinnan organisoinnille jos saisit itse vapaasti suunnitella sellaisen?

Tulevaisuus:

- Miten järjestelmää aiotaan kehittää?
- Mitkä ovat Solvenssi II:n vaikutukset? Tuoko se olennaisia muutoksia nykyiseen riskienhallinnan organisointiin?

Lopuksi:

- Onko mitään lisättävää tai tarkennettavaa? Olenko huomannut kysyä kaiken oleellisen vakuutusriskienhallintaan liittyen?