

ESG-riskienhallinnan organisoiminen

FIBS valmennus 11.2.2026

- 9.00 Tilaisuuden avaaminen - FIBS
- 9.05 Lämmittelytehtävä
- 9:10-10:00 ESG-riskienhallinnan organisoiminen
- 9:00-10:10 Tauko
- 10:10-11:15 Harjoitustehtävä
- 11:15-11:25 Yhteenveto
- 11.25–11.30 Tilaisuuden päättäminen - FIBS
- 11.30 Tilaisuus päättyy

Kouluttajina tänään



Eerik Klemetti

Senior Manager

eerik.klemetti@bearingpoint.com

050 591 6425

Sustainable Business -tiimin vetäjä. Vastuullisuuskonsulttina vuodesta 2018. Kokemus raportoinnista, riskienhallinnasta, sisäisten prosessien kehittämisestä, sekä strategiakehityksestä.



Jesse Ketonen

Senior Business Consultant

jesse.ketonen@bearingpoint.com

050 582 3157

Riskienhallinnan asiantuntija. Vahva kokemus riskienhallinnasta, prosessien kehittämisestä sekä tavoitetilan muodostamisesta eri toimialoilla ja organisaatioissa.

Esitysnäyttö

Alkuvaiheessa

”Olemme tunnistaneet ESG-riskit, mutta emme ole vielä kehittäneet riskienhallintaa laajemmin”

Puolimatassa

”Olemme aloittaneet ESG-riskien integroimisen osaksi ERM-kokonaisuutta. Olemme myös arvioineet miten ESG-riskit pitäisi näkyä muissa toiminnoissa”

Pidemmällä integroimisessa

”Olemme toteuttaneet ESG-riskien integroimisen osaksi ERM-toimintoja, olemme myös pitkällä toimitusketjujen ja hankinnan riskienhallinnan kehittämisessä ESG-riskien osalta”

Esitysnäyttö

ESG-riskit ovat jo vaikuttaneet meihin

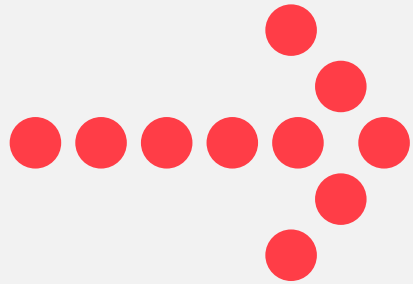
”ESG-riskit ovat jo vaikuttaneet meihin suoraan tai arvoketjujen kautta”

ESG-riskit tulevat vaikuttamaan 1-5 vuoden aikana

”ESG-riskit eivät vielä ole vaikuttaneet toimintaamme, mutta näemme, että riskit kasvavat lyhyellä aikavälillä”

ESG-riskit tulevat vaikuttamaan 5-10 vuoden aikana

”ESG-riskit nähdään organisaatiossamme ennen kaikkea keskipitkällä aikavälillä”



TAVOITE PÄIVÄN KOULUTUKSELLE



Ymmärtää mihin kaikkiin yrityksen toimintoihin ESG-riskienhallinnan on kytkeydyttävä



Saada konkreettisia ajatuksia ja parhaita käytäntöjä ESG-riskienhallinnan kehittämiseen



Jakaa kokemuksia ja oppia muiden kokemusten kautta

1

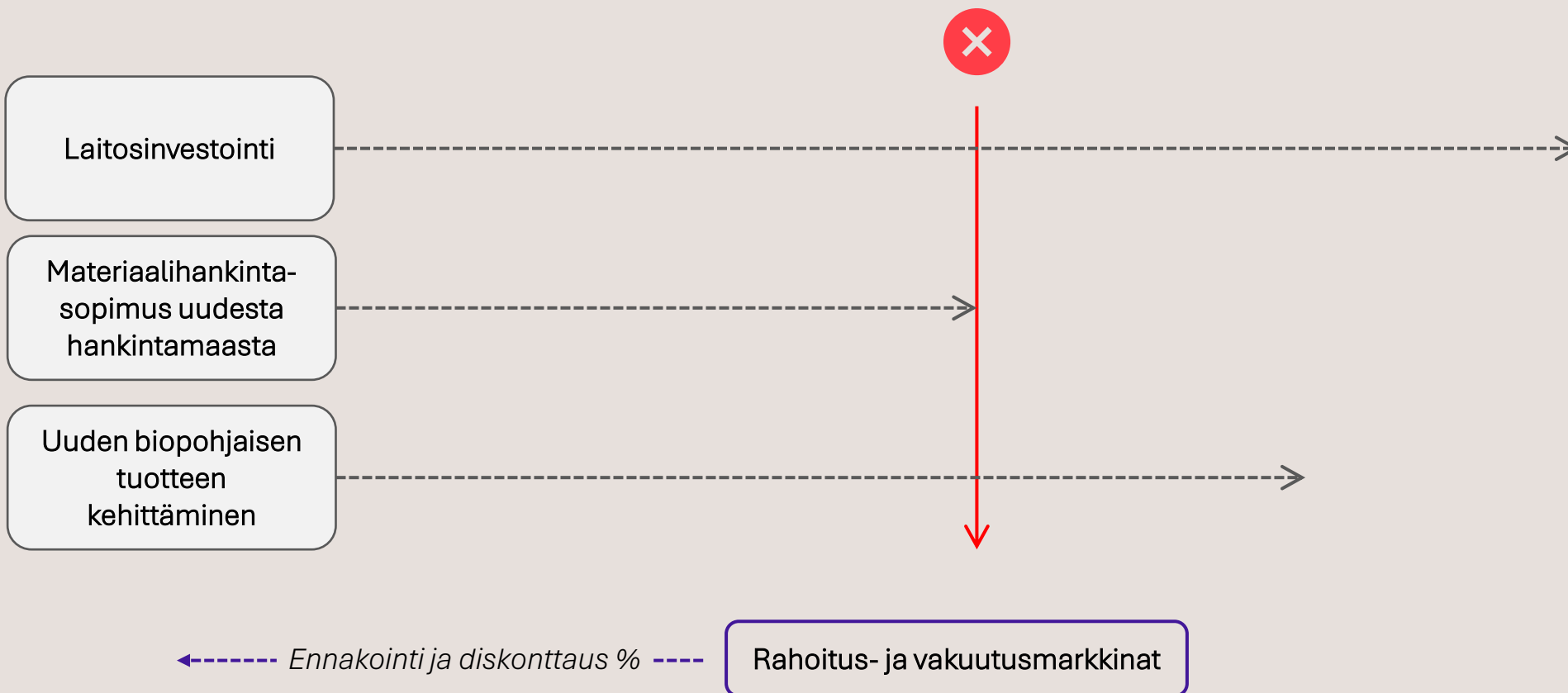
Pieni pala teoriaa

2026

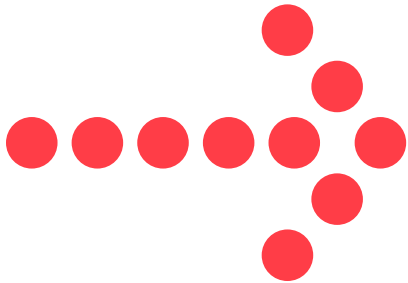
*“emme tunnista
olennaisia ESG-riskejä
tällä hetkellä”*

2030-2035

ESG-riski, joka realisoituu 5 –
10 vuoden päästä



ESG-riskienhallinnan osalta **suurin riski** on olla **aloittamatta varautumista nyt**

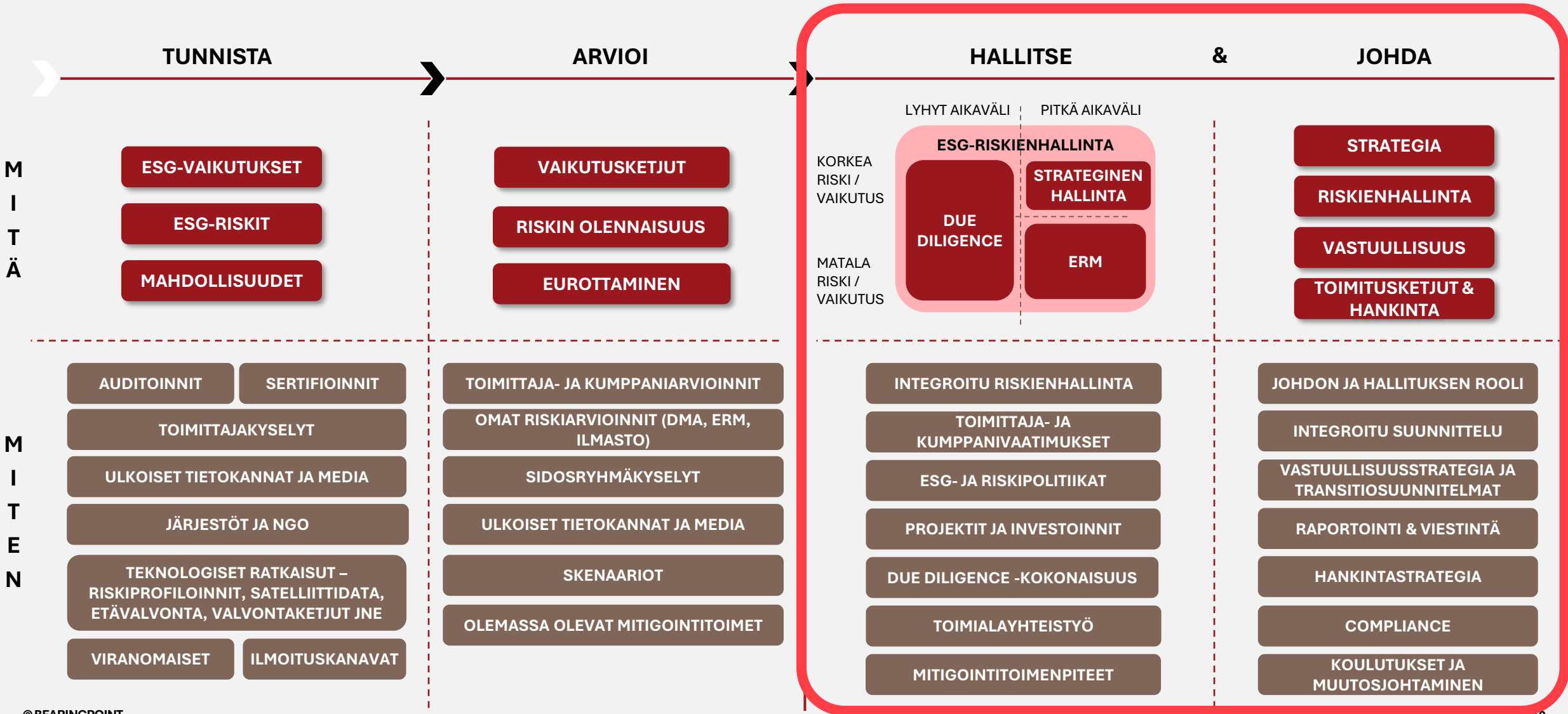


Keskiössä on tunnistaa **pidemmällä aikavälillä vaikuttavat liiketoimintapäätökset** ja näihin kohdistuvat ESG-riskit

ESG-riskit **täytyy eurottaa** osana muita liiketoimintatariskejä

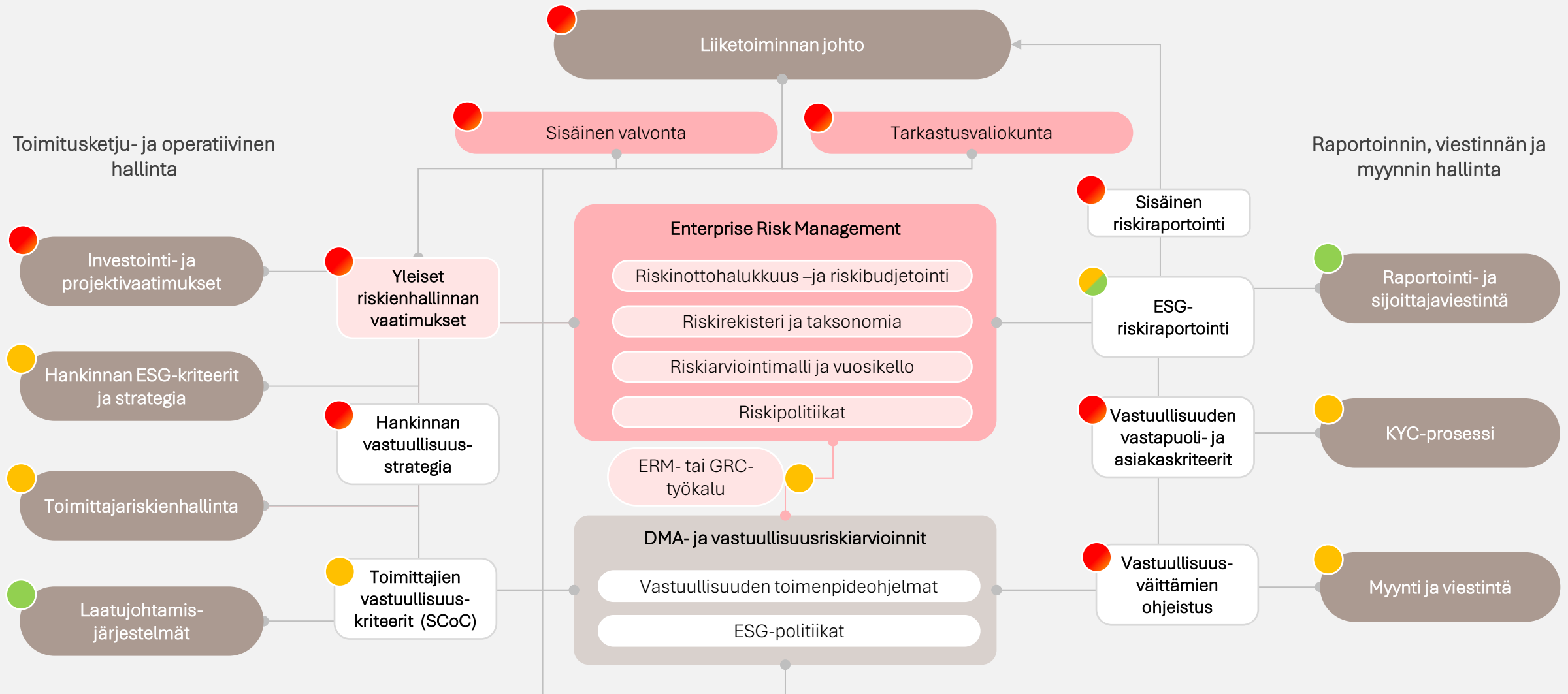
Kertausta edellisestä valmennuksesta: ESG-riskienhallinnan kehikko

B°



ESG-riskienhallinnan kokonaisuus

 Organisaatioiden tyypillinen maturiteetti ESG-riskien integroimisen osalta (liikennevalväreillä)



Enterprise Risk Management - kokonaisuus

ERM – Riskinottohalukkuus ja riskibudjetointi – ilman selkeää määriteltyä riskinottohalukkuutta moni organisaatio ottaa tietämättä hallitsemattomia ESG-riskejä



Riskinottohalukkuus on keskeinen riskienhallinnan ohjausmekanismi joka määrittää riskienhallinnan kulttuuria

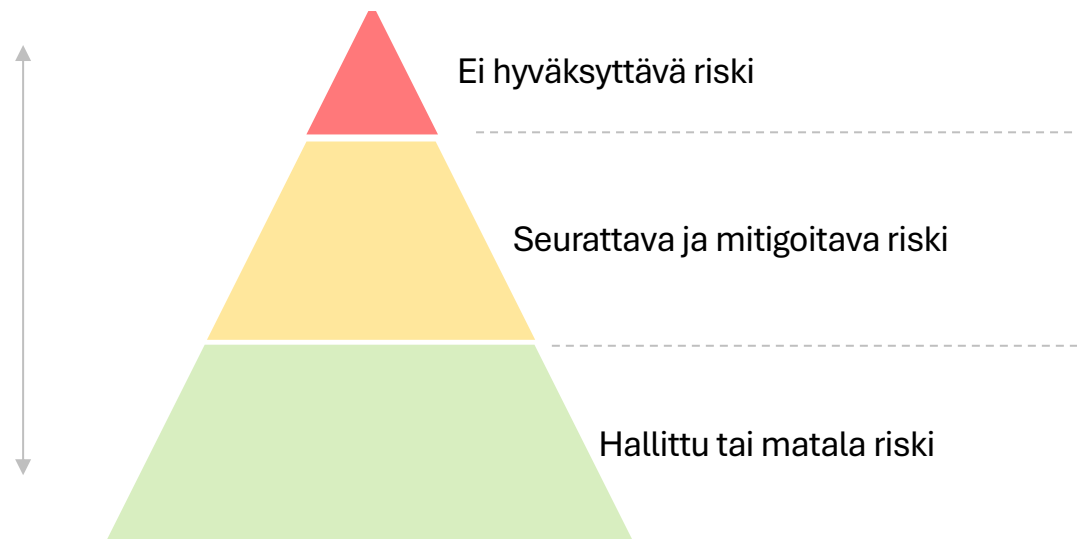


Riskibudjetointi vaatii, että riskien taloudelliset vaikutukset pyritään arvioimaan euromääräisesti



Riskinottohalukkuus voidaan euromääräisesti asettaa tänä päivänä lähinnä ympäristöriskeille – sosiaaliset ja maineriskit on vaikeampi eurottaa

Riskibudjetointi ja riskien eurottaminen



Yhteisesti määritelty ja ymmärretty riskinottohalukkuus tukee yhteinen riskikulttuurin saavuttamista ja ESG riskien integroimista osaksi ERM:ää

ERM - Riskirekisteri ja taksonomia - riskitaksonomian avulla ESG-riskit saadaan osaksi vertailtavaa ja johdonmukaista riskienhallintaa

B°



Mahdollistaa yhtenäisen kielen ja ymmärryksen riskienhallinnan kokonaiskuvasta



Riskitaksonomia tulee räätälöidä organisaation omat tarpeet ja tavoitteet huomioiden



Riskitaksonomia mahdollistaa ESG-riskien vertailtavuuden muiden liiketoimintariskien kanssa



ESG-riskit voidaan tuoda osaksi ylätason riskienhallinnan näkymää

Esimerkki: Cambridge Business Risk Taxonomy, joka voidaan räätälöidä tarpeiden mukaan

Financial	Geopolitical	Technology	Environmental	Social	Governance
Economic Outlook - Recession - Stagnation - Contraction - Credit Crisis - Steady Growth - Expansion - Acceleration - Peak Economic Variables - Commodity Price Fluctuation - Inflation - Interest Rates Market Crisis - Asset Bubble - Bank Run - Sovereign Debt Crisis - Flash Crash - Fraudulent Market Manipulation - Cryptocurrency Failure - Reserve Currency Shift Trading Environment - Tariff Dispute - Cartel Manipulates Market - Organised Crime Company Outlook - Hostile Takeover - Credit Rating Downgrade - Investor Negative Outlook Competition - Disruptive Competitor - Aggressive Competitor - Fraudulent Competitor - Intellectual Property Theft Counterparty - Supplier Failure - Customer Failure - Government Failure - Creditor Failure - Counterparty Fraud	Business Environment (Country Risk) - Talent Availability - Industrial Action - Minimum Wage Hike - Sanctions - Territorial Disputes - Logistics Restrictions Corruption & Crime - Corruption Deterioration - Crime Wave/Piracy Increase - Slavery Practices Government Business Policy - Emerging Regulation - Corporation Tax Rate Hike - Diverted Profits Tax - Nationalisation - Confiscation of Assets - Privatisation - License Revocation Change in Government - Nationalism/Protectionism - Left-Wing Radicalism - Right-Wing Radicalism - Populism - Environmentalism Political Violence - Social Unrest - Terrorism - Subnational Conflict & Civil War - Coup d'État Interstate Conflict - Conventional Military War - Asymmetric War - Nuclear War - Cold War	Disruptive Technology - E-Commerce - Gig Economy - Artificial Intelligence - SG Technology - Blockchain - Robotics & Automation - Augmented/Virtual Reality - Cryptocurrency - Autonomous Vehicles - Drones - Medical Advances Cyber - Data Exfiltration - Contagious Malware - Cloud Outage - Financial Theft - Distributed Denial of Service - Internet of Things - Industrial Control Systems - Internet Failure Critical Infrastructure - Power - Transport - Telecommunications - Satellite Systems - Water & Waste - Fuel - Gas Industrial Accident - Fire - Explosion - Pollution - Structural Failure - Nuclear	Extreme Weather - Flood - Tropical Windstorm - Temperate Windstorm - Drought - Freeze - Heatwave - Wildfire Geophysical - Earthquake - Volcanic Eruption - Tsunami Space - Solar Storm - Astronomical Impact Event Climate Change - Physical - Liability - Transition - Increase in Extreme Weather - Sea Level Rise - Ocean Acidification - Lower Carbon Economy Environmental Degradation - Waste & Pollution - Biodiversity Loss - Ecosystem Collapse - Deforestation - Soil Degradation Natural Resource Deficiency - Fossil Fuels - Biogeochemicals - Raw Materials - Water Food Security - Animal Epidemic - Plant Epidemic - Famine	Socioeconomic Trends - Ageing Population - Gender Imbalance - Wealth Inequality - Poor Educational Standards - Migration Human Capital - Failure To Attract Talent - Gender & Diversity - Labour Disputes & Strikes - Loss of Key Personnel - Employee Misconduct Brand Perception - Fake News - Negative Media Coverage - Key Influencer Disruption - Negative Customer Experience Sustainable Living - Consumer Activism - Sustainable Purchasing - Supply Chain Provenance - Diet Health Trends - Obesity - Longevity - Antimicrobial Resistance - Medical Breakthroughs - Healthcare - Social Care Infectious Disease - Influenza Pandemics - Coronavirus-like Epidemics - Viral Hemorrhagic Fevers - Preventable Disease Outbreaks - Unknown Emergent Diseases	Non-Compliance - Emerging Regulation - Internal Corruption & Fraud - Negligence - Revised Accounting Standards - Occupational Health & Safety Litigation - Private Lawsuit - Mass Tort - Class Action Strategic Performance - Divestitures - Joint Ventures - Mergers & Acquisitions - Restructuring - Poor Investment Management Performance - Executive Mismanagement - Ineffective Board - Management Execution Failure Business Model Deficiencies - Technology - Customer Preference Change Pension Management - Contribution Management - Fund Management Products & Services - Product Defect/Failure - Innovation (R&D) Failure

ERM - Riskiarviointimalli - Katsaus vakiintuneeseen riskien arvioinnin viitekehykseen

B°



Kuinka malli voi tukea paremmin ERM ja ESG riskien integraatiota



Toimitusketju- ja operatiivinen hallinta

B°

Toimitusketju- ja operatiivinen hallinta – investointi- ja projektivaatimukset - ESG-riskit on oltava kiinteänä osana hankearviointeja



Projekti- ja investointiarvioinnissa on oltava selkeä ESG-riskiohjeistus, mikä ottaa kantaa mahdollisiin riskeihin koko investoinnin pitoajan huomioiden, yli 10 vuoden yli, mitä muu riskienhallinta ei välttämättä kata



Staattinen ohjeistus vaatii tuekseen myös vastuullisuusasiantuntijuutta arvioimaan pitkän aikavälin riskejä (mm. keskeiset tuotannon raaka-aineriippuvuudet)



Riskitaksonomia mahdollistaa ESG riskien vertailtavuuden muiden liiketoimintariskien kanssa myös projekti- ja investointiarvioinneissa

2026

“emme tunnista olennaisia ESG-riskkejä tällä hetkellä”

Laitosinvestointi

2030-2035

ESG-riski, joka realisoituu 5 – 10 vuoden päästä



Investointi- ja projektiohjeistus ESG-riskien osalta

Liiketoimintojen koulutukset

Toimitusketju- ja operatiivinen hallinta – hankinnan ESG-kriteerit ja strategia

& Toimittajariskienhallinta – keskeisin osa ESG-riskienhallintaa

B°



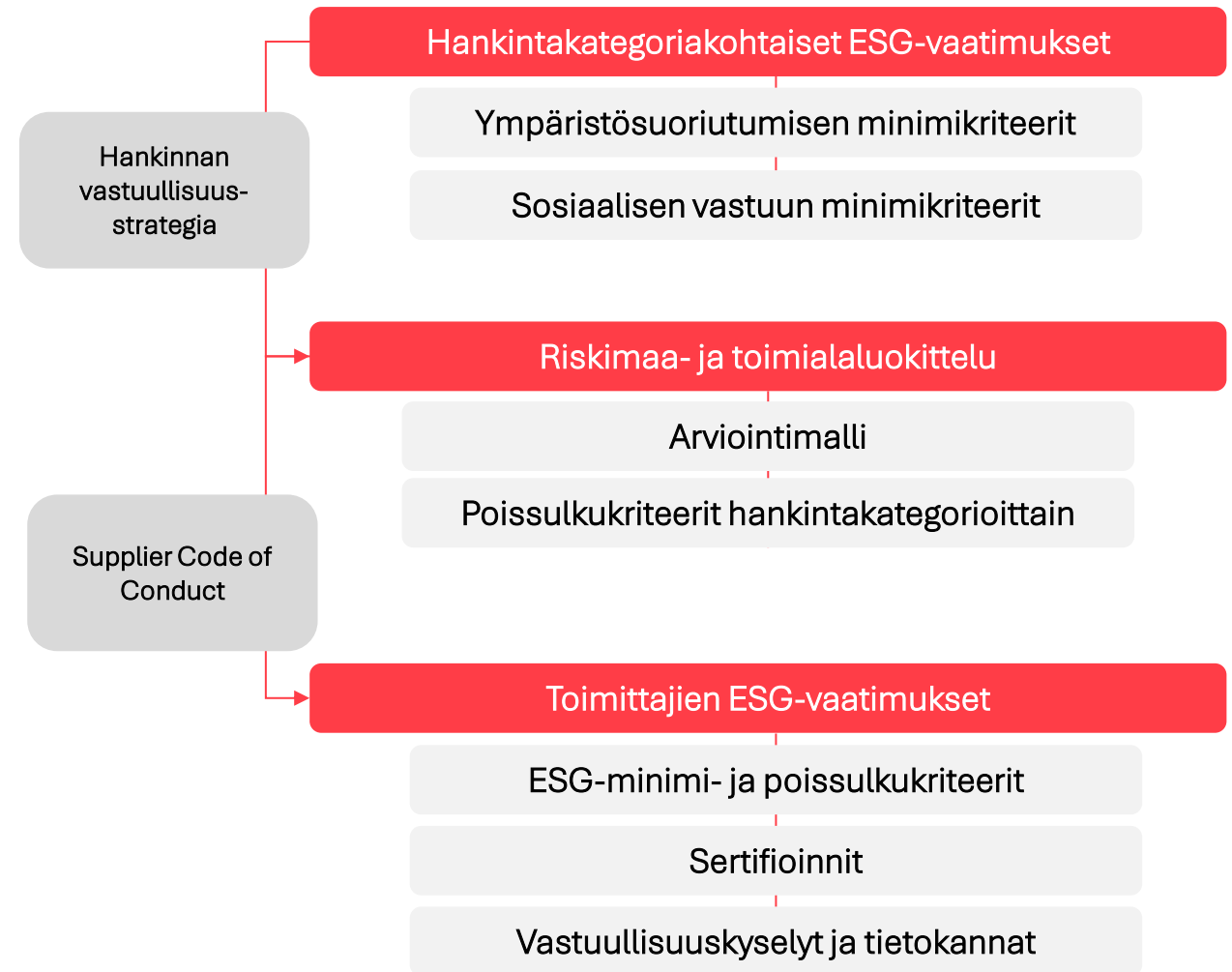
Yhä useammalla yrityksellä on tänä päivänä hankinnan oma vastuullisuusstrategia, mikä määrittelee myös keskeiset vältettävät ja vähennettävät ESG-riskit



Keskeinen osa riskienhallintaa on toimitusketjujen hallintaan kytkeytyvä Due Diligence –kokonaisuus, joka toimii ESG-riskienhallinnan keskeisenä toimintamallina



Riskinottohalukkuus toimii määrittelevänä tekijänä kun laaditaan poissulkukriteerejä ja hallinnointitoimenpiteitä



Esimerkki Supplier Code of Conductista

» Osana sopimusvaatimuksia?

» Sopimusehtojen valvonta?

3. Human rights, work, and working life

Responsible and ethical business is characterised by respect for every person's work and care for the occupational wellbeing of personnel.

The supplier shall comply with the UN Guiding Principles on Business and Human Rights and respect internationally recognised human rights. The supplier shall

1

FINGRID

16 December 2024

- avoid operating in a manner resulting in adverse human rights impacts
- address any adverse human rights impacts when they occur
- take remediation measures when required

The supplier shall also require its business partners to respect human rights.

Through its own operating practices and control mechanisms, the supplier shall ensure that its operations are in line with human rights responsibilities.

In particular, the supplier shall

- know the relevant parts of its value chain and exercise risk-based **due diligence** concerning human rights and the environment to identify, prevent, stop, and mitigate the adverse effects of its operations.
- recognise the employees' **freedom of association and the right to collective bargaining**
- prohibit **child labour** in all its forms. Employees under the age of 18 should be **protected** so that their health, safety, development, and schooling are not jeopardised. The protected age limits and regulations specified in international human rights norms and national legislation must be taken into account by complying with the strongest level of protection.
- forbid **human trafficking, migrant smuggling, and any form of forced labour related to its employees and those within its value chain**. Forbidden activities include, but are not limited to, withholding wages, applying recruitment fees, requiring identification documents to be stored by the employer, and forcing people to work against their will
- treat employees with dignity and respect, and forbid all kinds of **discrimination** against employees
- provide the **terms of employment** in a language that the employees understand and ensure employees have written **employment contracts**
- pay its employees at least the **minimum wage** for normal working hours and overtime in accordance with applicable national legislation or general practice in the sector. The wage must be paid regularly and directly to the employee or into the employee's bank account, taking into consideration the provisions of national legislation.
- observe national legislation applicable to **working hours**. Working hours shall not be unreasonably long, and sufficient rest periods shall be ensured for employees. Generally, each seven-day period shall have at least one day off.

If the requirements of national legislation conflict with internationally recognised human rights, the supplier shall seek ways to honour human rights.

Raportoinnin, viestinnän ja myynnin hallinta

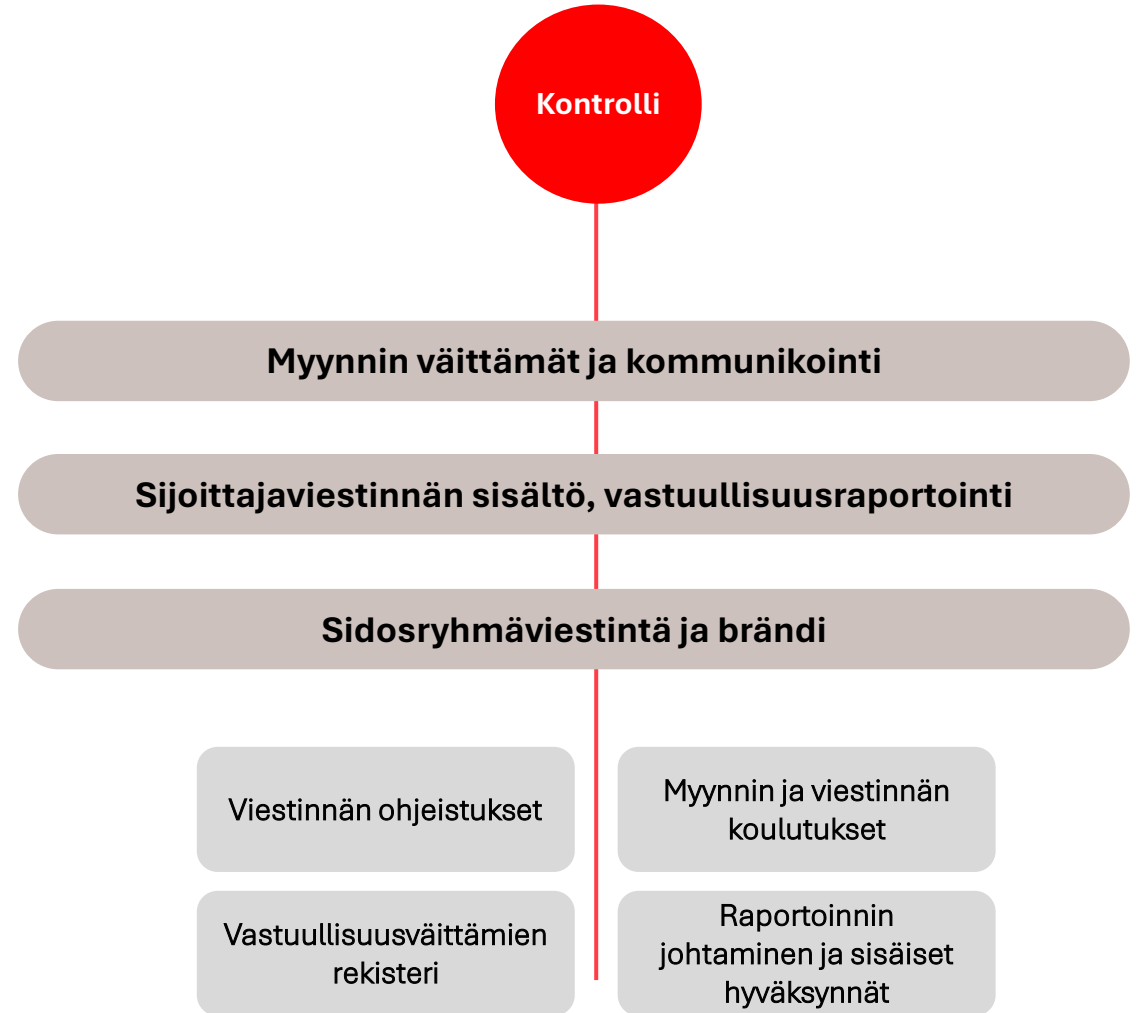
B°

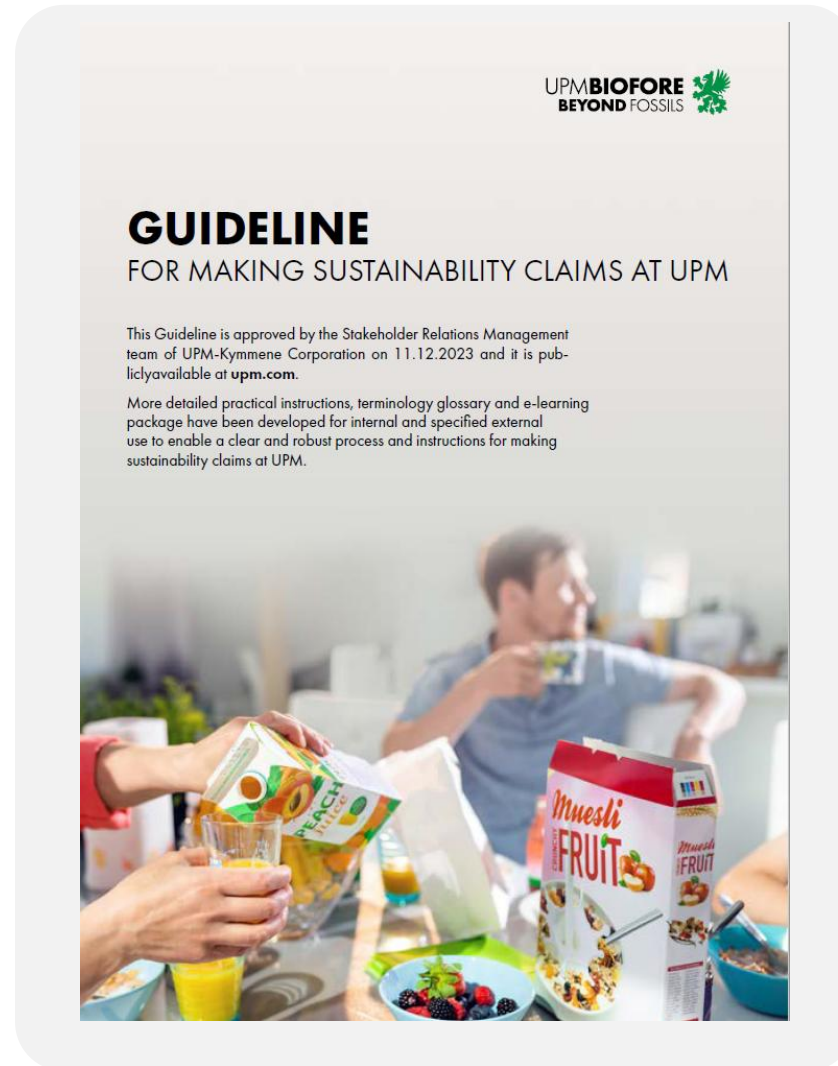
Raportoinnin, viestinnän ja myynnin hallinta – myynnin ja viestinnän rooli

korostuu jatkossa osana ESG-riskienhallintaa

B°

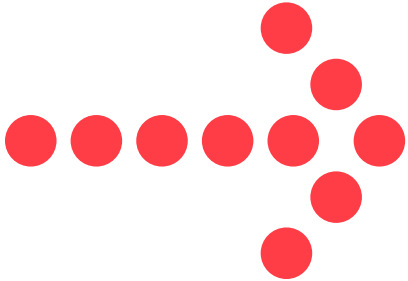
- » Vastuullisuusväittämiin kohdistuu jatkossa entistä suurempi kiinnostus kun lainsäädäntö edellyttää huomattavasti tarkempia perusteita vastuullisuusväittämille
- » Litigaatoriskit ovat kasvaneet huomattavasti kuluneiden vuosien aikana – laajemmin raportoinnin ja viestinnän väittämät, tavoitteet ja näkemykset suurennuslasin alla yhä enemmän jatkossa
- » Vastuullisuusväittämiin kohdistuu jatkossa entistä suurempi kiinnostus kun lainsäädäntö edellyttää huomattavasti tarkempia perusteita vastuullisuusväittämille
- » Viestinnän ja myynnin kontrolloiminen korostuu jatkossa myös ESG-riskienhallinnan näkökulmasta





Lähde: [UPM Sustainability Claim Guideline](#)

ESG-riskienhallintaa ja normaalia riskienhallintaa ei pidä eriyttää toisistaan, vaan pyrkiä siihen, että ESG ”ui” riskienhallinnan prosesseissa

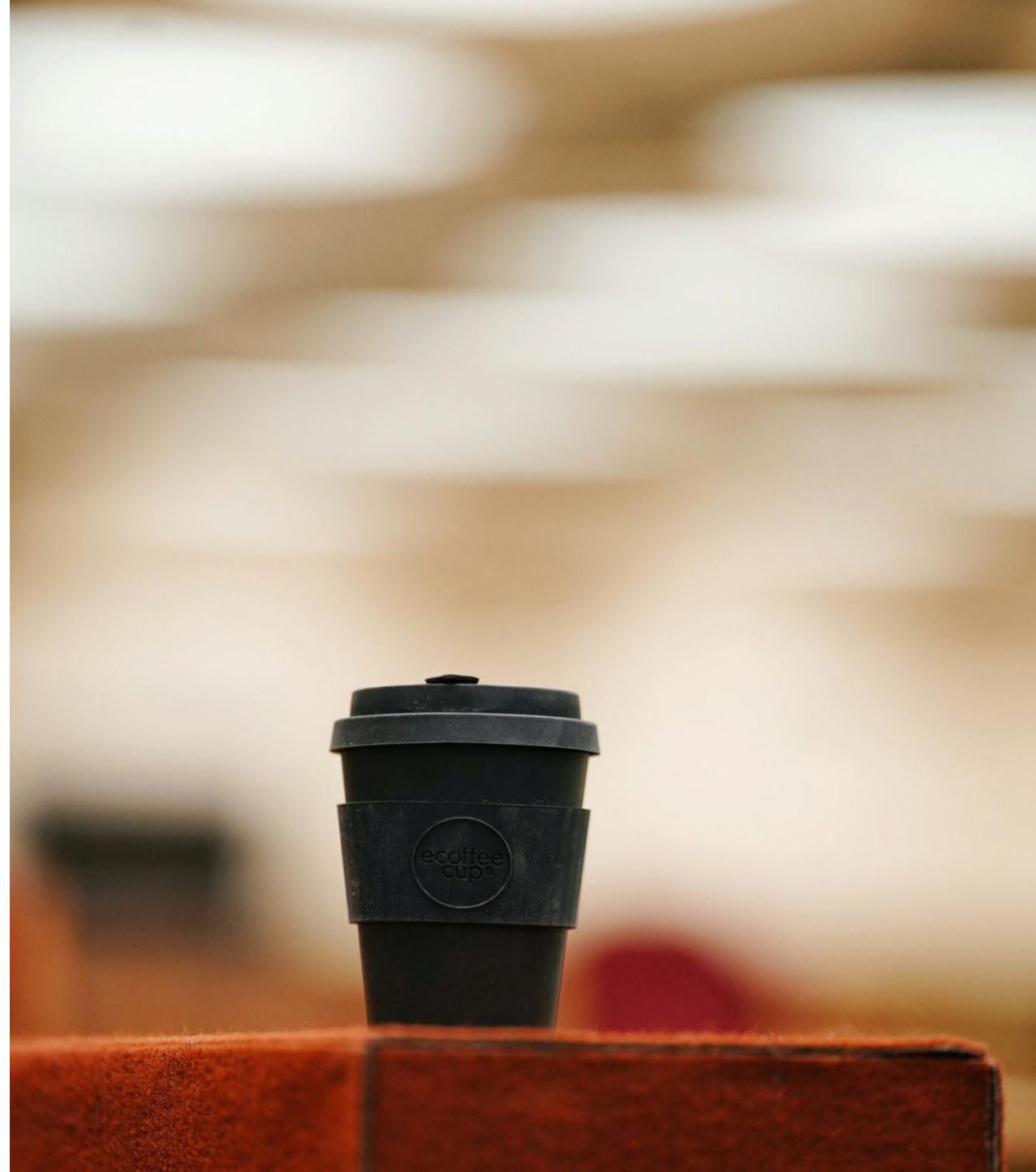


Yleisesti ottaen yrityksissä yleinen riskienhallinta on myös merkittävässä kehitysvelassa, ei vain pelkästään ESG-riskienhallinta

ESG-riskienhallinta on yllättävän laaja kokonaisuus, jossa kehitystyötä on pakko priorisoida – kaikkea ei saada kuntoon kerralla

Tauko 10 min

Palataan takaisin omiin pöytiin klo 10:10



2

**Ryhmätehtävä – ESG-
riskienhallinnan
kehittäminen**

Harjoitustehtävä 1

1

Käykää esittäytymiskierros pöydässänne ellette ole vielä tätä tehneet. Kertokaa myös millä tavalla työrooliinne kuuluu ESG-riskienhallinta

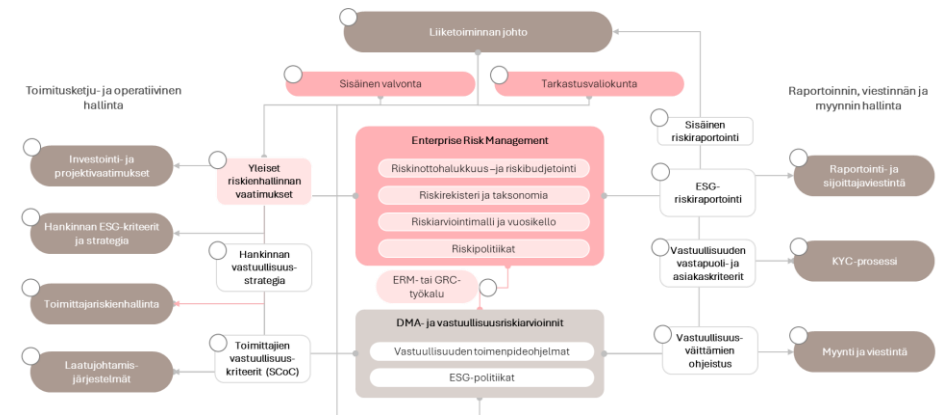
2

Pohtikaa ensin hiljaisena työnä miten näette omassa organisaatiossanne eri osa-alueiden maturiteetin – kuinka hyvin ESG-asiat on integroitu osaksi toimintaa? Voitte pöydällä olevilla värikynillä värittää palloja punaisella, keltaisella tai vihreällä

2

Keskustelkaa pöydissänne missä näette kaikista suurimmat ESG-riskienhallinnan haasteet omassa organisaatiossanne? Miksi valitsitte juuri nämä osa-alueet?

Aikaa: noin 20-25 min





Pohtikaa pöytäryhmissänne siitä mihin teidän organisaatiossanne tullaan ESG-riskienhallinnan osalta keskittymään vuonna 2026 ja 2027? Miten konkreettisesti viette kehitystyötä eteenpäin?

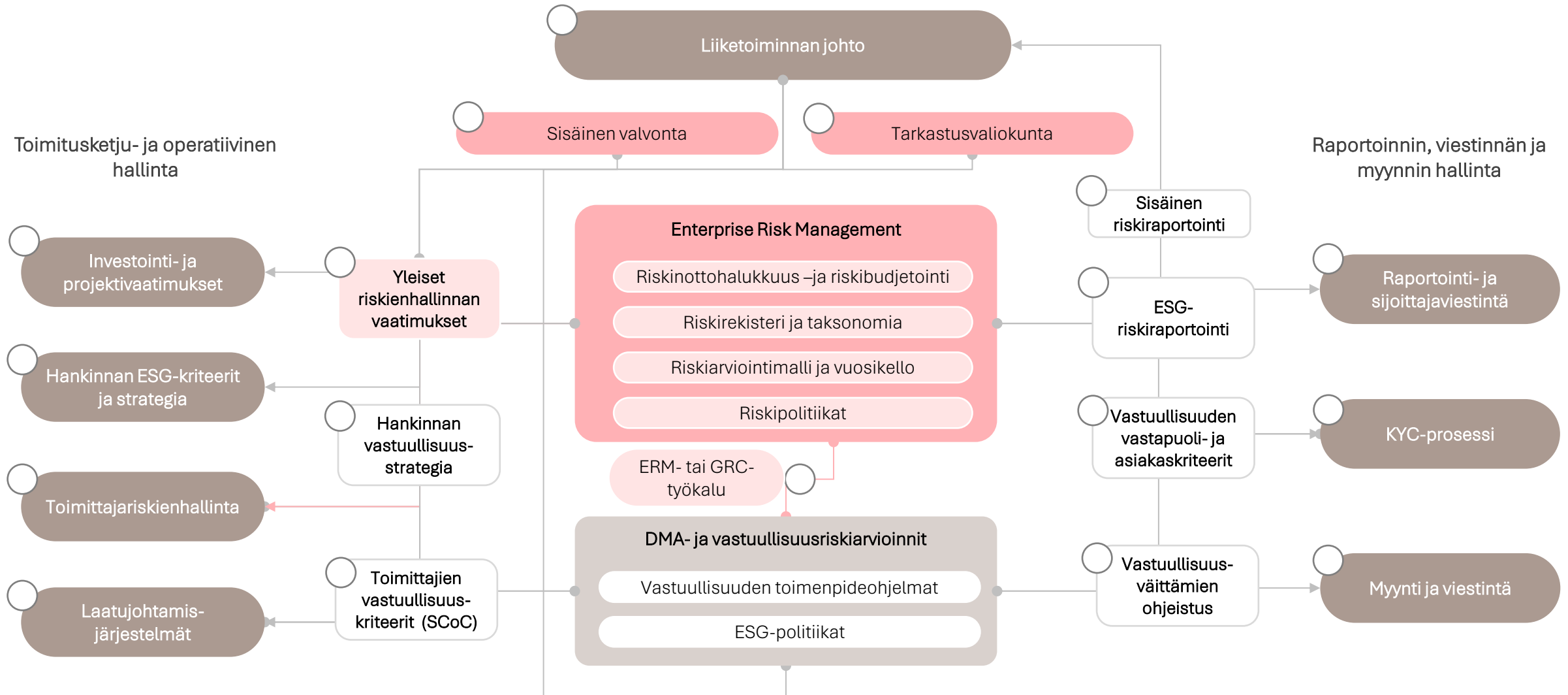
Mitkä ovat priorisoitavat osa-alueet ESG-riskienhallinnan kehittämisessä ja mistä syistä?

Aikaa: noin
20min

ESG-riskienhallinnan kokonaisuus

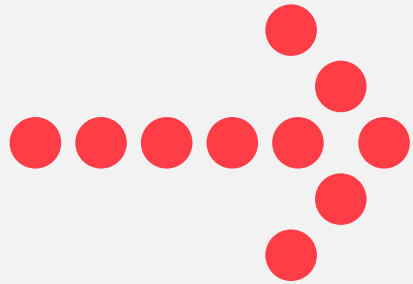


Organisaatioiden tyypillinen maturiteetti ESG-riskien integroimisen osalta (liikennevaloväreillä)



3

Yhteenveto



TAVOITE PÄIVÄN KOULUTUKSELLE



Ymmärtää mihin kaikkiin yrityksen toimintoihin ESG-riskienhallinnan on kytkeydyttävä



Saada konkreettisia ajatuksia ja parhaita käytäntöjä ESG-riskienhallinnan kehittämiseen



Jakaa kokemuksia ja oppia muiden kokemusten kautta

BearingPoint

KIITOS!