

Riskienhallinta on ennakoointia

Vakuutusiltpäivä
28.11.2025

Mika Tynkkynen

Riski ja riskienhallinta

Riskillä tarkoitetaan epävarmuutta

- ISO 31000: Riski on epävarmuuden vaikutus tavoitteisiin, ts. tavoitteisiin liittyvää epävarmuutta.
- Boggs, C. (2011): *"Risk is uncertainty surrounding an outcome arising out of the lack of knowledge regarding future events"*. Epävarmuus on myös riskin edellytys: ei ole riskiä, ellei tulevaisuuden tapahtumiin liity epävarmuutta.
- Epävarmuus liittyy tulevaisuuden tapahtumiin, niiden toteutumiseen ja seurauksiin.
- Riskeillä ei (enää) tarkoiteta ainoastaan negatiivisia (uhka/menetyk), vaan myös positiivisia (mahdollisuus) epävarmuuksia (poikkeamia odotetusta)
- Riskienhallinta on järjestelmällistä ja jatkuvaa toimintaa (johtamista), jonka tavoitteena on tunnistaa, arvioida ja hallita organisaation tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavia epävarmuustekijöitä, ts. toiminnan tavoitteisiin liittyvien epävarmuuksien hallintaa.

Riski ja riskienhallinta

Riskien arviointi riskienhallinnan keskiössä

- Keskeinen osa riskienhallintaa on prosessi, joka käsittää riskienhallintaan liittyvät operatiiviset toiminnot toimintaympäristön määrittelystä prosessin ja sen tulosten seurantaan.
- Riskien tunnistamisen, analyysin ja merkitysten arvioinnin käsittävän arviointiprosessi on kaiken keskiössä: riskienhallintajärjestelmän moottorina, jolla jalostetaan riskeihin liittyvästä datasta niiden hallintaan liittyvässä päätöksenteossa välttämätöntä ymmärrystä.
- Riskien arvioinnin tehtävä on monimutkainen ja kriittinen koko riskienhallinnan onnistumisen kannalta. Tämän tehtävän suorittaminen edellyttää laadukasta tietoa monipuolisesti organisaation toiminnasta ja toimintaympäristöstä sen kaikilta tasoilta.
- Arviointimenetelmiä käsitellään yksityiskohtaisemmin esimerkiksi niitä koskevassa kansainvälisessä standardissa ISO/IEC 31010.

Riski ja riskienhallinta

Tieto on arviointimoottorin polttoainetta

- Raakadatan laatu määrittää pitkälti arviointimoottorin tuottaman tietämyksen ja siihen perustuvan ymmärryksen laatua.
- Puutteellinen, väärä tai epäluotettava tieto voi johtaa vääriin johtopäätöksiin riskeistä usealla eri tavalla riippuen siitä, missä prosessiin vaiheessa epäkohtia esiintyy ja virheitä tehdään.
- Väärät johtopäätökset johtavat vääristyneeseen ymmärrykseen riskeistä ja niihin liittyvästä potentiaalista, ja tätä ymmärrystä käytetään riskien merkitysten arvioinnin perustana. Johtopäätökset ja niihin perustuvat riskienhallintaan liittyvät päätökset eivät voi onnistua tällöin kuin vahingossa.
- Epäonnistumisista voimme lukea pahimmillaan onnettomuuksista uutisoivista lööpeistä tai taloussivujen otsikoista.

Riski ja riskienhallinta

Mitä tietoa ja mistä lähteistä?

- Tiedon lähteiden ja menetelmien valinnassa oleellisinta on niiden soveltuvuus arviointiprosessin eri vaiheisiin ja toimintaympäristöstä johdettuihin vaatimuksiin ja edellytyksiin – niiden oikeellisuus määritellään aina suhteessa tilanteeseen ja tehtävään.
- Riskienhallinnan yleisiin periaatteisiin kuuluvat räätälöinnin, dynaamisuuden ja parhaan saatavilla olevan tiedon vaateet edellyttävät järjestelmän rakentamiselta ja ylläpidolta syvällistä ymmärrystä organisaation sisäisestä ja ulkoisesta toimintaympäristöstä.
- Erityisen tärkeää on ymmärtää se tosiasia, että riskienhallinnassa on kyse epävarmuuksissa navigoinnista eli vaihtoehtoisten tulevaisuuksien ja niihin johtavien polkujen hahmottamisesta – ts. ennakkoinnin ja ennakointitiedon tuottamisen vaateesta.
- Tämähän kuulostaa itsestään selvyydeltä - kysehän on vielä toteutumattomaan tulevaisuuteen liittyvien riskien eikä historian hallinnasta. Miksi silti edelleen ”kenraalit valmistautuvat edellisiin sotiin”?

Riskienhallinnan epäonnistumiset

Miksi "kenraalit valmistautuvat edellisiin sotiin"?

- Ei ymmärretä ennakointia ja ennakointitiedon luonnetta. Tarkastikaan rajattujen prosessien mallintaminen ja mahdollisten tulevien kehityskulkujen ekstrapolointi ei ole vielä ennakointia tai tuota tulevaisuustietoa, yleisluonteisesta tulevaisuuden visioinnista puhumattakaan. Riskienhallinnan standardit ja oppaat kyllä esittelevät laajasti myös ennakkoinnin menetelmiä, mutta ne ovat kuitenkin vain työkaluja.
- *"Anticipation based on the past, even when done in its most quantitative and scientific form (data extrapolation, or linearization of past curves), determines what will happen if the observed phenomenon stays still, out of time... More advanced methods use the logic of anticipation instead, also called foresight, which strives to detect weak signals, emerging trends and wild cards from external sources."* (De Toni (2021))
- Riskienhallinta tai vielä yleisemmin "strateginen johtaminen" ovat sopivan abstrakteja ja hajautettuja toimintoja ja siten hyvin sopivia syyllisiä. Kysehan on epävarmuuksien hallinnasta, jolta ei voi kohtuudella odottaakaan täydellisen eksakteja arvioita ja ymmärrystä toimintaympäristön tulevaisuuksista.

Riskienhallinnan epäonnistumiset

Epäonnistumisten juurisyt?

- Organisaatiot epäonnistuvat tai menettävät kilpailuetuaan markkinoilla pitkälti siksi, että ne eivät ole riittävästi varautuneet epäjatkuvuuksien määrittämiin kehityskulkuihin.
- Kehitetäänkö järjestelmiä tulevaisuutta vai eilistä varten? Onko kyse tuleviin uhkiin varautumisesta ja tulevien mahdollisuuksien tunnistamisesta? Vai keskitytäänkö suunnittelussa yksittäisten ”tulipalojen sammutteluun” ja jo vahvasti vaikuttavien muutosvoimien listaamiseen?
- Miten ennakointitoiminta on organisaatioissa järjestetty ja nivelletty riskienhallintatoimintoihin?
- Missä määrin riskienhallinnan analyysit ja päätökset perustuvat laadukkaaseen ennakointitietoon?
- Riskienhallinnan epäonnistumisia tulisi tarkastella syvällisemmin juurisyysanalyysin perinteiden mukaisesti niin kuin muitakin prosesseja ja rakenteita!

Riskienhallinnan kypsyys (maturiteetti)

Riskienhallinnan hyvyyden mittari?

- Riskienhallinnan maturiteetti (RMM) on yleisesti käytetty termi, jolla viitataan organisaation riskienhallinnan ”hyvyyteen”. Yleisesti kypsyysaste määritellään sovellettavien prosessien ja järjestelyjen perusteella.
- On olemassa useita RMM-malleja ja niihin liittyviä mittareita. Yhteistä niille on 4-5 portainen luokittelu reaktiivisesta jatkuvan optimoinnin ideaaliin.
- Arvioinneissa korostetaan alemmilla tasoilla toiminnan suunnitelmallisuutta ja järjestelmiä (standardin mukaisia elementtejä), ja edistyksellisemmillä tasoilla toiminnan jatkuvaa kehittämistä sekä integroimista liiketoiminnan prosesseihin ja strategiseen suunnitteluun.
- Riskien tunnistamisen ja arvioinnin käytänteet ovat tärkeä osa maturiteettia, ja kriteereissä viitataan yleisesti ”uusien ja kehittyvien riskien tunnistamisen kyvykkyyteen”, ”juurisyiden määrittelyihin” ja ”ennakoiviin menetelmiin”.

Ennakointi

Ennakoinnin tehtävä ja peruskysymykset

- Ennakoinnin tehtävänä on tuottaa tietoa kokonaisvaltaisesti ja luotettavasti tietoa toimintaympäristössä vaikuttavista muutosvoimista, mahdollisista tulevaisuuksista ja niihin johtavista kehityskuluista strategisen päätöksenteon tueksi.
- Mitä näyttäisi olevan tapahtumassa? Mitä todella (faktisesti) tapahtuu juuri nyt?
- Miten tapahtumat mahdollisesti etenevät tästä eteenpäin?
- Mistä emme tiedä vielä tarpeeksi - mistä pitää saada lisää tutkimuksellista tietoa?

Ennakointi

Ennakointi on organisoitua ja tavoiteorientoitunutta toimintaa

- Pelkkä kuvaus nykyhetken ongelmista tai jo vaikuttavista muutosvoimista ei ole vielä ennakointia. Sitä ei ole myöskään pelkästään kuvaus todennäköisestä tulevaisuudesta.
- Tarkastikaan rajattujen prosessien mahdollisten tulevien kehityskulkujen yleinen pohdiskelu ei ole vielä ennakointia tai tuota tulevaisuustietoa, yleisluonteisesta tulevaisuuden visioinnista puhumattakaan.
- Ennakointi ei ole kristallipalloja eikä edes (tietoon perustuvaa) ennustamista, vaan yllätysten minimointiin pyrkivää kokonaisvaltaisempaa ja systeemistä toimintaympäristön dynamiikan tarkastelua ja ymmärtämistä.
- Kokonaisvaltaiselta ennakkoinnilta on myös lupa odottaa strategiseen päätöksentekoon sekä varautumiseen liittyviä pohdintoja ja vaihtoehtoja – oleellisinta on siis ymmärtää ennakkoinnin järjestelmälunne käsittäen kaikki strategisen tiedonhallinnan elementit tiedon keräämisestä jalostetun ennakointitiedon hyödyntämiseen ja strategisten vaihtoehtojen generointiin.

Ennakointi

Ennakointikyvykkyys määrittää ennakoinnissa onnistumista

- Tulevaisuuteen varautuminen ja organisaation ennakointikyvykkyys tiivistyvät kahteen fundamentaaliseen kysymykseen: Onko organisaation henkilöstöllä näkemys tulevaisuuksista ja lisäksi onko sillä myös ymmärrys siitä, miten näihin tunnistettuihin tulevaisuuksiin voisi vaikuttaa omalla toiminnalla?
- Ennakointikyvykkyyttä eivät määritä pelkästään prosessit ja menetelmät. Viitattaessa organisaatioiden ennakointitoiminnan tasoon tai ”hyvyyteen” käytetään usein termiä *future preparedness*, eli pohdinnoissa painotetaan organisaation valmiutta kohdata toimintaympäristönsä tulevaisuudet.
- Oleellista on ymmärtää organisaation ennakointi kokonaisvaltaisesti kyvykkyytensä, jonka perustana ovat organisaation rakenteeseen, toimintatapoihin ja kulttuuriin liittyvät ominaisuudet.
- “*Organizational future orientation (OFO) is the ability to identify changes in the environment and in response acquire needed strategic resources to ensure longterm survival and success.*” (Rohrbeck 2010)

Ennakointi

Ennakointikyvykkyyden elementit (Rohrbeckin mukaan)

- Käytettävissä oleva tieto (*information usage*)
 - Kyky kerätä tulevaisuustietoa
- Käytettävät menetelmät (*method sophistication*)
 - Kyky tulkita ja tehdä johtopäätöksiä
- Ihmiset ja verkostot (*people and networks*)
 - Oikeat ihmiset oikeissa rooleissa ja kattavat verkostot, joilla tietoa kerätään, jalostetaan ja kommunikoidaan
- Toiminnan organisointi (*organization*)
 - Kuinka hyvin toiminnan organisointi tukee tulevaisuustiedon keräämistä, tulkintaa ja jakamista (hyödyntämistä) organisaatiossa?
- Toimintakulttuuri (*culture*)
 - Omaksuttu ja vallitseva tapa toimia
 - Muiden ennakointikyvykkyyttä määrittävien tekijöiden mahdollistajia ja/tai jarruja.

Ennakoinnin epäonnistuminen

Ennakoinnissa voidaan epäonnistua monella tavalla (Rohrbeck 2010)

- Ennakoinnin kokonaisuus muodostuu seuraavista vaiheista, jotka kaikki on läpäistävä tavoitteeseen pääsemiseksi: tunnista, arvioi, vakuuta, suunnittele, toimi. Epäonnistua voidaan joka vaiheessa:
 - Muutosta ei havaita lainkaan
 - Havaittua muutosta ei arvioida relevantiksi
 - Päätöksentekijät eivät ymmärrä (tule vakuuttuneiksi) muutoksen relevanssista
 - Muutoksen edellyttämää vastetta ei suunnitella tai sitä ei panna toimeen
 - Suunnitelman toteutuksesta vastuulliset eivät hyväksy tai ymmärrä toimenpiteitä ja estävät siten kriittisen tärkeät muutokset
- Erityisesti Rohrbeck painottaa arviointi-, vakuuttamis- ja toimeenpanovaiheiden kriittisyyttä:
 - Signaalit kyllä havaitaan tehokkaasti, mutta niiden merkitystä ei ymmärretä
 - On laadittu erittäin kattavat suunnitelmat, joita ei vaan koskaan panna toimeen
 - Toiminnan kannalta kriittistä päätöksentekijä- tai toimeenpanevaa joukkoa ei kyetä vakuuttamaan toiminnan merkityksestä

Ennakointi ja riskienhallinta

Ennakoinnilla lisää laatua riskienhallintaan

- ! Strategisen johtamisen tavoitteena on varmistaa organisaation menestyminen myös tulevaisuudessa. Ennakoinnilla luodaan perusta strategiselle suunnittelulle ja muutosten hallinta on oleellinen osa strategisen johtamisen kokonaisuutta.
- ! Toimintaympäristössä ilmaantuu aina häiriöitä, jotka aiheuttavat epäjatkuvuuksia (ennakoituihin) kehityskulkuihin. Tällaiset tilanteet ovat sekä uhkia että mahdollisuuksia riippuen paljon organisatioiden valmiuksista kohdata niitä.
- ! Menestyvät organisaatioilta edellytetään "kestävyyttä" ja ketteryttä. Käytännössä se edellyttää hyvää balanssia olemassa olevien resurssien hyödyntämisen ja tulevien mahdollisuuksien tunnistamisen välillä: täytyy elää sekä tässä hetkessä että valmistautua tulevaan.
- ! Yllättävät häiriöt ja nopeat muutokset aiheuttavat säännöllisesti ongelmia yrityksille toimialoista ja kokoluokasta riippumatta. Syyt liittyvät toimintaympäristön muutosvauhtiin, kykyyn tai haluun havaita muutoksia ja toiminnan jäykkyyksiin.
- ! Perustuuko toiminta koordinoituun ennakointiin ja ennakointitiedon hyödyntämiseen? Miten ennakointitoimintaa käytännössä toteutetaan? Mikä on organisaation ennakointikyvykkyys?
- ! Yksittäisten menetelmien ja tilannekuvien tuottamisen sijaan pitäisi keskittyä toiminnan fundamenttien tarkasteluun ja kehittämiseen tavoitteena pysyvä ennakointitoiminnan muutos

Ennakointi ja riskienhallinta

Ajatuksia tutkimus- ja kehittämistarpeista

- Riskienhallintaan liittyvät tekijät turvallisuuden ja onnettomuuksien juurisyinä:
 - Riskienhallinta- ja ennakointikyvykkyyttä kuvaavien mallien ja käytäntöjen integraatio
 - Riskienhallinnan epäkohtiin johdettujen syytekijöiden analysointi ennakointikyvykkyuden viitekehyksessä
 - Yritysten turvallisuustason auditointimenetelmien tarkastelu ja kehittäminen ennakointikyvykkyuden viitekehyksessä
- Ennakointikyvykkyyttä kuvaavan mallin soveltaminen ja kehittäminen vakuutusosalalla:
 - Vakuutusyhtiöiden ennakointikyvykkyyttä tutkittu hyvin rajallisesti [(Käslin 2006/2008): *Früherkennung von Emerging Risks in der Versicherungswirtschaft*)] – perusteita syytä opponoida.
 - Mallin soveltaminen eri tasoilla, esim. vakuutusyhtiöt / vakuutusala / sosiaalivakuutus / järjestelmätaso
 - Yksittäisten kohteiden (yhtiö/ala) ennakointikyvykkyuden tutkiminen ja kehittämistarpeiden määrittely
 - Ennakointikyvykkyuden merkitys organisaation menestykselle (*value creation of corporate foresight*)?

Kiitos

Mika Tynkkynen

mika.tynkkynen@tvk.fi

040-7711582

<https://www.linkedin.com/in/mikatynkkynen/>