

Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu

**PÄÄOMASUUNNITTELU OSANA
OSUUSPANKIN STRATEGISTA SUUNNITTELUA**

Pro gradu

Laskentatoimi

Marraskuu 2012

Laatija: Päivi Schulz

Ohjaaja: Marko Järvenpää

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Tekijä Päivi Schulz	
Työn nimi Pääomasuunnittelu osana osuuspankin strategista suunnittelua	
Oppiaine Laskentatoimi	Työn laji Pro gradu
Aika 22.11.2012	Sivumäärä 69
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Pääomasuunnitelma on osa osuuspankin vakavaraisuuden hallintaprosessia ja liiketoimintasuunnittelua jonka avulla varmistetaan, että pankin kasvu-, kannattavuus- ja riskinkantokyvyn tavoitteet ovat tarkoituksenmukaisia ja keskenään johdonmukaisia. Finanssimarkkinoiden toimintaa ja vakavaraisuutta ohjaavat kotimainen ja kansainvälinen lainsäädäntö ja suositukset, joiden toteutumista Suomessa valvoo Finanssivalvonta.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena on ensisijaisesti kuvata ja analysoida Keski-Suomen Osuuspankin pääomasuunnittelun prosessia ja sen kytkeytymistä pankin strategiseen suunnitteluun, sekä toissijaisesti löytää siinä mahdollisia kehittämiskohteita ja nostaa esiin huomioita, joilla voi olla merkitystä pääomasuunnittelussa useammalle osuuspankille.</p> <p>Tutkimuksen viitekehyksen muodostavat strategiatyö, strateginen johdon laskentatoimi sekä finanssialan riskien ja vakavaraisuuden hallintaa koskeva sääntely. Empirian muodostavat kirjoituspöytätyönä ja kolmessa osuuspankissa teemahaastatteluin kerätty pääomasuunnittelua käsittelevä aineisto. Tutkimuksen tuloksena syntyy kuvaus osuuspankin pääomasuunnittelun prosessista ja sen kytkeytymisestä strategiseen suunnitteluun.</p>	
Asiasanat Strategia, strategien johdon laskentatoimi, riskienhallinta, vakavaraisuus, pääomasuunnittelu, taloudellinen pääoma	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimusongelma ja lähestymistapa	2
1.3	Aihepiiriin liittyvä tutkimus	3
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	3
2	STRATEGIATYÖ JA JOHDON STRATEGINEN LASKENTATOIMI	5
2.1	Strategisen ajattelun kehittyminen.....	5
2.2	Strateginen suunnittelu ja strategiaprosessit	11
2.3	Strateginen johdon laskentatoimi ja ohjaus	14
3	RISKIEN JA VAKAVARAISUUDEN HALLINTA FINANSSITOIMIALALLA.....	19
3.1	Riskien hallinnasta yrityksissä yleisellä tasolla.....	19
3.2	Finanssitoimialan riskien ja vakavaraisuuden hallintaa koskeva säätely ja valvonta	20
3.2.1	Valvoja ja vakavaraisuuskehikko.....	20
3.2.2	Vakavaraisuuteen liittyvät Finanssivalvonnan standardit	24
3.3	Vakavaraisuussäännösten muutos: Basel II:sta Basel III:een	28
4	TUTKIMUSOTE JA TUTKIMUSMENETELMÄ.....	31
4.1	Tulkitseva eli toiminta-analyyttinen tutkimusote ja case-tutkimus menetelmänä.....	32
4.2	Teemahaastattelu aineistonkeruuna.....	34
4.3	Tutkimusotteeseen, -menetelmään ja aiheistonkeruuseen liittyvät valinnat.....	34
5	VAKAVARAISUUDEN HALLINTA OP-POHJOLA-RYHMÄSSÄ JA YKSITTÄISESSÄ OSUUSPANKISSA	37
5.1	Riskien ja vakavaraisuuden hallinta OP-Pohjola-ryhmässä.....	37
5.1.1	Riskien ja vakavaraisuuden hallinnan organisointi	37
5.1.2	Riskien ja vakavaraisuuden hallinnan periaatteet.....	39
5.2	Vakavaraisuus OP-Pohjola-ryhmän strategiassa	42

5.3	Vakavaraisuuden hallinta ja pääomasuunnittelu yksittäisessä osuuspankissa.....	45
6	PÄÄOMASUUNNITTELU OSUUSPANKISSA.....	47
6.1	Pääomasuunnittelun aikajänne ja syklisyys	47
6.2	Pääomasuunnitteluun osallistuvat henkilöt, päätöksenteko ja raportointi	49
6.3	Pääomasuunnitelman lähtötiedot ja suunnittelun perusteet	51
6.4	Pääomasuunnitelman sisältö ja käytettävät työkalut.....	52
6.5	Tulevaan sääntelyyn varautuminen.....	54
6.6	Toimintaympäristön seuraaminen ja tiedon kytkeminen strategiseen suunnitteluun ja seurantaan.....	56
6.7	Pääomasuunnittelun kytkeytyminen strategiseen suunnitteluun ja menestysmittarit.....	59
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	63

LÄHTEET

KUVIOT

LIITTEET

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimuksen lähtökohtana on henkilökohtainen kiinnostukseni taloushallinnon monipuolista tehtäväkenttää kohtaan, erityisesti sen roolia kohtaan strategisessa suunnittelussa. Työssäni olen käytännön näkökulmasta voinut havaita niitä muutoksia taloushallinnon roolissa, joita laskentatoimen tutkimuksessa ja kirjallisuudessa on viime aikoina tuotu esiin. Taloushallinnon tehtävä on muuttunut yhä haasteellisemmaksi laadullisten ja aikataulullisten paineiden kasvaessa ulkoisen laskentatoimen osalta. Samanaikaisesti liikkeenjohdon odotukset toiminnan suunnittelun ja ohjauksen puolella ovat merkittävästi lisääntyneet. Organisaatioissa on otettu käyttöön uusia työkaluja strategisen suunnittelun ja ohjauksen tueksi ja laskenta- ja toiminnanohjausjärjestelmät ovat nopeassa tahdissa kehittyneet. Omat haasteensa ovat syntyneet kumppanuusyritysten kanssa yhdessä suoritettavasta yhteisten tuotanto- ja palveluprosessien ohjauksesta. Unohtaa ei sovi myöskään ulkoiseen laskentatoimeen suuresti vaikuttavaa, erityisesti kansainvälistymisen kautta tulevaa, lainsäädännön jatkuvaa muutosta jolla on suora vaikutus myös sisäiseen laskentatoimeen. (mm. Järvenpää & Partanen & Tuomela 2003; Granlund & Malmi 2004; Neilimo & Uusi-Rauva 2005; Partanen 2007; Macintosh 1994).

Käydessäni keskustelua mahdollisesta oppinäytetyöni aiheesta aiemman työnantajani, Keski-Suomen Osuuspankin kanssa, nousi esiin mahdollisuus tutkia pankin pääomasuunnittelua. Pääomasuunnittelu on yksi pankin riskien ja vakavaraisuuden hallinnan osa-alue, jonka yhteydessä tehtävät ratkaisut vaikuttavat pankin riskinkantokykyyn. Kuinka ryhmärakenteessa toimiva itsenäinen osuuspankki toteuttaa tätä suunnittelutehtävää, millaisia prosesseja siihen liittyy ja mitä työkaluja se käyttää? Kuinka tämä suunnittelu nivoutuu osuuspankin strategiseen ja operatiiviseen suunnitteluun ja kuinka se yhdistyy ryhmätason suunnitteluun? Osuuspankilla on käytössään ryhmän riskienhallinnan mallit sekä taloudenohjauksen tuki ja järjestelmät joita se voi hyödyntää omissa prosesseissaan. Kuinka hyvin nämä palvelevat osuuspankin tarpeita ja/tai pystytäänkö niitä hyödyntämään täysimittaisesti? Huomioidaanko suunnittelussa kaikki tarpeelliset tekijät ja muutokset niissä? Kuinka viranomaistaholta tulossa olevat muutokset (mm. Basel III) vaikuttavat pääomasuunnitteluun ja kuinka ne huomioidaan laskentamalleissa ja ohjausjärjestelmissä? Onnistuuko osuuspankki kytkemään pääomasuunnittelun muihin omiin suunnittelu- ja seurantaprosesseihinsa saumattomasti? Edellä olevia kysymyksiä on noussut esiin tutustuessani OP-Pohjola-ryhmän pääomasuunnitteluun sekä keskustellessani aiheesta Keski-Suomen Osuuspankissa toimitusjohtaja Keijo Mannerin ja varatoimitusjohtaja Seppo Niemisen kanssa. Pääomasuunnittelussa käytetään apuna uudehkoja, yhä

kehittyviä taloudenohjauksen järjestelmiä, joiden avulla suunnittelu käytännössä sujuu melko vaivattomasti. Taustalla on kuitenkin pieni huoli siitä, tulevatko kaikki tekijät riittävästi huomioiduiksi, erityisesti taloudellisen kehityksen muutostilanteissa. Toiminnan jatkuvan kehittämisen näkökulmasta pankkia voisi palvella selvitystyö jossa tarkastellaan pankin pääomasuunnittelua ja verrataan sitä parin muun osuuspankin pääomasuunnitteluun. Vertailu voi osoittaa, että suunnittelun taso on hyvä tai, että siitä löytyy joitakin kehittämiskohteita. Ryhmän pankkien tuntemukseen perustuen on Mannerin arvion mukaan tutkimukseen löydettävissä kokoluokaltaan, toimintamalliltaan ja kehitysnäkökulma huomioiden kaksi hyvin soveltuvaa vertailupankkia. Ajatus tutkimuksesta, jonka avulla pyritään kuvaamaan Keski-Suomen Osuuspankin pääomasuunnittelun prosessia, löytämään prosessin vahvuuksia ja heikkouksia vertaamalla sitä kahden muun osuuspankin vastaavaan prosessiin, alkaa kehittyä.

1.2 Tutkimusongelma ja lähestymistapa

Tutkimuksen tavoitteena on ensisijaisesti kuvata ja analysoida Keski-Suomen Osuuspankin pääomasuunnittelun prosessia ja sen kytkeytymistä pankin strategiseen suunnitteluun, sekä toissijaisesti löytää siinä mahdollisia kehittämiskohteita ja nostaa esiin huomioita, joilla voi olla merkitystä pääomasuunnittelussa useammalle osuuspankille.

Tutkimusasetelma on aineistolähtöinen ja tutkimusongelmaa on luontevaa lähestyä tulkitsevalla eli toiminta-analyttisellä tutkimusotteella. Tutkimusongelmassa esiin tuleva kehittämisnäkökulma tuo tutkimusotteeseen myös toimintatutkimuksen piirteitä mutta intervention aste jäänee kuitenkin toimintatutkimukselle ominaista tasoa alhaisemmaksi. Tutkimus etenee kaksivaiheisena kvalitatiivisena case-tutkimuksena jonka ensimmäisessä vaiheessa kartoitetaan ja kuvataan Keski-Suomen Osuuspankin pääomasuunnittelun prosessia. Toisessa vaiheessa kartoitetaan kahden muun osuuspankin vastaavaa prosessia ja näiden pohjalta suoritetaan vertailua tutkimuksen kohteena olevan pankin ja vertailupankkien pääomasuunnittelun välillä. Tutkimuksen tuloksena odotetaan Keski-Suomen Osuuspankin pääomasuunnittelun prosessin kuvausta ja mahdollisia kehitysehdotuksia joko pankin oman prosessin osalta tai laajemmin osuuspankeissa käytettäväksi. Tutkimussuunnitelman kehittymistä, tutkimusmenetelmiä ja tutkimuksen aikana tehtyjä valintoja kuvataan tarkemmin luvussa neljä.

Pääomasuunnittelu, osana riskien ja vakavaraisuuden hallintaa, on monitahoinen, pankkitoiminnan ja riskienhallinnan laajaa ymmärtämistä edellyttävä tehtävä. Vaikka tutkijalla onkin pitkä työkokemus pankissa, ei se ulotu riskienhallinnan ja pääomasuunnittelun alueelle, joten aihealue vaatii

runsaasti kirjoituspöytätyötä kokonaisuuden ja sen eri osatekijöiden välisten suhteiden hahmottamiseksi. Tutkittavissa pankeissa pääomasuunnitteluun osallistuu tyypillisesti vain muutama henkilö, joten tutkimukseen osallistuvien joukko on hyvin rajallinen ja hankittava tieto monimuotoista, mikä ohjaa valitsemaan aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelun. Haastattelujen lisäksi tutkijalla on mahdollisuus perehtyä käytännön pääomasuunnitteluun finanssiryhmän ohjeistuksen avulla sekä toiminnan- ja taloudenohjausjärjestelmiin tutustumalla.

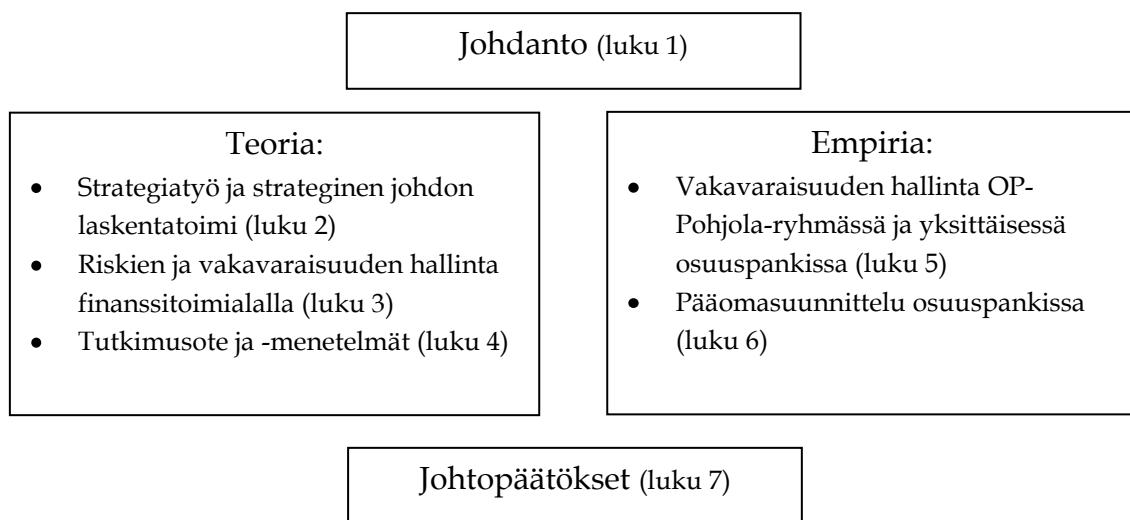
1.3 Aihepiiriin liittyvä tutkimus

Strategisesta suunnittelusta on kirjoitettu paljon ja siihen liittyvää tutkimusta on löydettävissä runsaasti 1960-luvulta lähtien. Vuosikymmenten vaihtuessa pitkän tähtäimen suunnittelusta on tullut strategista suunnittelua, sittemmin suunnittelu on laajentunut strategiseksi johtamiseksi ja viimeaikoina on alettu puhua strategisesta ajattelusta (strategoinnista) sekä strategisesta vuorovaikutusjohtamisesta. Johdon strateginen laskentatoimi on noussut tutkimuksen kohteeksi 1980-luvulla ja uudelle vuosituhannelle siirryttäessä erityisesti informaatioteknologian kasvava hyödyntäminen on tehnyt alueesta tutkimuksellisesti kiinnostavan. Rahoitusteorian riskienhallinnan ja mittauksen perusteet rakentuivat 1950-luvulla pitkälle menneisyyteen ulottuvien riskiteorioiden pohjalle. Riskienhallintaa on tutkittu ja mallinnettu runsaasti ja alueelta on löydettävissä myös pääomasuunnitteluun liittyviä tutkimuksia mm. Suomen Pankin, Finanssivalvonnan ja Euroopan Keskuspankin toteuttamina. Strategiseen suunnitteluun kytkeytyvänä, aihetta prosessinäkökulmasta tarkastelevaa tutkimusta ei tutkija ole työn edetessä löytänyt.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus jakautuu neljään osaan: johdantoon, teoriaan, empiriaan ja johtopäätöksiin. Näistä sekä teoria- että empiriaosa koostuvat useammasta luvusta kun taas johdanto ja johtopäätökset ovat yksittäiset luvut tutkimuksen alussa ja lopussa. Luvuista 2-4 muodostuvassa teoriaosassa käydään läpi strategiatyötä ja siihen liittyviä teorioita yleisellä tasolla luvussa kaksi sekä riskien ja vakavaraisuuden hallintaa finanssitoimialalla regulaationäkökulmasta luvussa kolme. Näiden tarkastelujen avulla luodaan viitekehys tutkimusongelman tarkastelulle empiirisessä osassa. Luvussa neljä kuvataan tutkimusotetta ja -menetelmiä sekä tähän tutkimukseen liittyviä valintoja. Teoriaosassa luotuun viitekehukseen nojautuen pyritään empiirisessä osassa (luvut 5-6) kuvaamaan OP-Pohjola-ryhmän ja yksittäisen osuuspankin

pääomasuunnittelua osana riskien ja vakavaraisuuden hallintaa sekä pääomasuunnittelun kytkeytymistä strategiseen suunnitteluun. Luvussa viisi kuvataan kirjoituspöytätyön pohjalta riskien ja vakavaraisuuden hallinnan periaatteita OP-Pohjola-ryhmässä ja niihin liittyviä valintoja ryhmän strategiassa. Luvussa kuusi kuvataan ja analysoidaan yksittäisen osuuspankin pääomasuunnittelua ja sen kytkeytymistä strategiseen suunnitteluun. Tämä luku pohjautuu edelliseen lukuun ja täydentyy teemahaastattelujen aineistolla. Siinä tuodaan myös esiin mahdolliset prosesseihin liittyviä eroja pankkien välillä. Luvussa seitsemän tiivistetään osuuspankin pääomasuunnittelun prosessi ja pyritään vastaamaan tutkimuskysymykseen.



Kuvio 1: Tutkimuksen rakenne.

2 STRATEGIATYÖ JA JOHDON STRATEGINEN LASKENTATOIMI

Tutkimuksen aihe, pääomasuunnittelu, kytkeytyy riskien ja vakavaraisuuden hallinnan laajempaan kokonaisuuteen. Teoriapohjaisesti tutkimus sijoittuu strategisen suunnittelun, johdon laskentatoimen ja riskienhallinnan kenttään. Tutkimuksen lähestymiskulmana on pääomasuunnittelun ymmärtäminen osana strategista suunnittelua. Teoreettinen viitekehys muodostuu siten strategiseen suunnitteluun ja ohjaukseen liittyvien teorioiden tarkastelusta, kun taas riskienhallintaa käsitellään lähinnä pankki- ja vakuutussektoria koskevan kansallisen ja kansainvälisen regulaation näkökulmasta.

2.1 Strategisen ajattelun kehittyminen

Tutkimustieto ja arkikokemus osoittavat, että huippumenestyksen taustalla on aina *strategia*, joskaan sen olemassaolo ei ole automaattinen taustamenestymiselle. Menestysstrategiat ja strateginen johtaminen ovat ajan ja toimintaympäristön vaateiden myötä muuntuneet ja kehitystä voidaan tarkastella muutamien eri vuosikymmenien aikana vallinneiden ajatusmallien avulla. Lyhyen kuvauksen aikaansaaminen on tosin melko haasteellinen tehtävä, sillä aihepiiristä on kirjoitettu todella runsaasti. Strategiseen ajatteluun liittyviä julkaisuja on syntynyt käytännön yrityselämän tapahtumien seurauksena, useiden tieteenalojen tutkijoiden toimesta ja alan konsulttien toimesta.

1950-luvulla elettiin suhteellisen vakaassa toimintaympäristössä, tulevaisuutta "otettiin haltuun" trendimäisin ennustein, budjetoinnin ja pitkän aikavälin suunnittelun avulla. Huomio oli pääasiassa organisaation sisällä ja kulujen kontrolloimisessa; tavoitejohtamisen (management by objectives) juuret johtavat tälle vuosikymmenelle (Santalainen 2005, 20). Liikkeenjohdollisen strategia-ajattelun historia alkaa 1960-luvulta. Chandler julkaisi yritysstrategioiden ja -rakenteiden muutosta tarkastelevan kirjansa *Strategy and Structure*, joka yhdisti strategian ja yrityksen organisaatiorakenteen toisiinsa. Ansoff julkaisi strategisen suunnittelun perusteoksen *Corporate Strategy*. Tästä sai alkunsa *strategisen suunnittelun koulukunta*, joka on kehittänyt runsaasti systemaattisia suunnittelumenetelmiä sekä kehittänyt analyyttisiä malleja ja järjestelmiä strategisen suunnittelun avuksi. Harvardissa syntyi 1960-luvun puolivälissä oma koulukunta, joka näki strategiatyön yrityksen toiminnan sopeuttamisena ympäristöönsä ja jossa keskeisenä työkaluna käytettiin SWOT-analyysia. Seuraavalle vuosikymmenelle siirryttiin erityisesti suuryrityksissä konsulttitoimistojen ohjauksessa ja *asemointikoulukunnan* ydinajatuksella, jossa

strategia kuvaa ennen kaikkea liiketoiminnan asemaa markkinoilla suhteessa kilpailijoihin.

1970-luvun kaksi kuuluisinta strategiatyövälinettä ovat Boston Consulting Groupin portfolioanalyysi -matriisi ja McKinsey & Co'n kehittämä General Electric -liikennevalot. Myös skandinaavisen strategiakoulukunnan synty ajoittuu 1970-luvulle, Richard Normanin julkaisemaan kirjaan *Skapande företagsledning*, jossa hän pohti johtoryhmän ominaisuuksiin ja dynamiikkaan liittyvien tekijöiden vaikutusta yrityksen menestyksekkääseen kasvuun sekä määritteli joukon strategia-alueella keskeisiksi tulleita käsitteitä, kuten liikeidean ja vallitsevien liikeideoiden käsitteet (Laamanen et al. 2005, 21). Öljykriisi ja sitä seurannut hintojen voimakas äkillinen nousu haastoi vallalla olleen jatkuvan kasvun ja laskevien hintojen ajattelumallin ja sai yritykset havahtumaan ennakoimiseen, varautumiseen ja riskinhallintaan.

Toimintaympäristön muuttuessa 1980-luvulla dynaamisemmaksi ja vaikeammiksi ennakoitavaksi, pyrittiin liiketoiminnan yllätystekijöitä huomioimaan esim. skenaarioanalyysien avulla. Strategic Management Society perustettiin vuonna 1980 jalostamaan strategiaa entistä arvostetummaksi tieteelliseksi opiksi. Porterin *Competitive Strategy* -teos (1980) vahvisti asemointikoulukuntaa esittelemällä toimialakohtaisen analyysimallin yrityksen kilpailutekijöistä. Mallin mukaan toimialan kannattavuus ja sen houkuttelevuus määräytyivät viiden kilpailutekijän yhteisvaikutuksen mukaan; nämä kilpailutekijät ovat toimialan sisäinen kilpailu, uusien toimialalle pyrkijöiden uhka, korvaavien tuotteiden uhka, asiakkaiden neuvotteluvoima ja toimittajien neuvotteluvoima. Mallin lähtökohtana on oletus siitä, että kilpailutekijät määräävät toimialan hinta- ja kustannustason sekä investointien määrän. Paras menestys kilpailussa saavutetaan jollakin kolmesta perustrategiasta: kustannusjohtajuus, differointi tai keskittyminen. Porter toi *toimialamallinnukseen* lisää syvyyttä vuonna 1985 arvoketjuja ja toimialan arvomuodostukseen vaikuttavia tekijöitä käsittelevässä kirjassaan *Competitive Advantage*. Kestävän kilpailuedun tuottavan strategian luomiseksi yrityksen tulisi toisaalta pystyä arvioimaan ja ennakoimaan toimialansa muutoksia ja toisaalta valita kilpailijoiden strategiaan ja toimintaan nähden ylivoimaisen aseman tuottava strateginen toimintakokonaisuus. Strategista toimintakokonaisuutta muodostettaessa Porterin mukaan on tärkeää tunnistaa olennaiset avainkustannustekijät, jotka toisaalta määräävät tarkoituksenmukaisimman *arvoketjun* perusluonteen ja toisaalta osoittavat sen toimivuuden ja tehokkuuden. Toiminnan muodostaman arvoketjun eri osien analysointi puolestaan auttaa yritystä tunnistamaan kilpailuedun lähteensä ja kehittämään niitä.

Intensiivinen kilpailu pakotti yrityksiä etsimään kilpailuetua kehittämällä resurssejaan. Strateginen johtaminen pyrki vastaamaan entistä dynaamisemman kilpailuympäristön haasteisiin, etsien yhteyttä strategisen suunnitelman ja organisaation rakenteen, *kyvykkyyksien* ja muiden resurssien välille. (mm. Järvenpää et al. 2003, Puolamäki 2007, Santalainen 2005). Länsimainen liikkeenjohto haki myös oppia japanilaisesta johtamisesta lisäten

strategisen johtamisen käsitteistöön laadullisia tekijöitä (Juuti & Luoma 2009). Johtamisessa alettiin tavoitteiden lisäksi kiinnittää enemmän huomiota saavutettuihin tuloksiin eli tavoitejohtamisen pohjalta alkoi kehittyä tulosjohtamisen ajattelu.

Lähestyttäessä 1990-lukua yritykset olivat omaksuneet runsaasti strategisen johtamisen käytäntöjä, jotka olivat syntyneet yhdistämällä ajatuksia suunnittelu- ja asemointikoulukunnasta sekä analyttisestä mallinnuksesta. Strategiatyö yrityksissä alkoi muodostua raskaaksi ja usein suunnittelukierrosten tuloksena syntyi merkitykseltään ainoastaan marginaalisia muutoksia toimintamalleihin. Liiketoimintaympäristön muuttua yhä turbulentimmaksi ja toimialarajojen asteittaisen heikkenemisen tai kaatumisen seurauksena 1990-luvulla tutkijoiden parissa kyseenalaistettiin pysyvän, puolustettavissa olevan strategisen aseman mahdollisuus. Samoin kyseenalaistettiin strategiatyön rationaalinen luonne ja alettiin etsiä aikaisempaa monipuolisempia selityksiä yritysten strategisille ratkaisuille, mm. Minzberg teoksessaan *The Rise and Fall of Strategic Planning* (1994). Mielenkiinto strategisia suunnittelujärjestelmiä kohtaan väheni, kun kilpailu operatiivisilla keinoilla koveni. Laatu ja kustannustehokkuus nousivat olemassaolon ehdoiksi, yrityksen keskittyivät analysoimaan ja *kehittämään prosessejaan* mm. TQM:n, TBM:n, LEANin ja BPR:n avulla (Puolamäki 2007, 28–29). Strategisen keskustelun valtasivat käsitteet: *ydinosaaminen*, kompetenssi, kyvykkyys ja resurssien johtaminen; pyrittiin hakemaan tehokkuutta keskittymällä olemassa olevien resurssien kehittämiseen. Ydinosaaminen on yrityksessä erilaisten taitojen ja tietojen yhdistelmänä syntynyttä keskeistä osaamista, joka muodostaa yrityksen kilpailuedun perustan (Pralhad & Hamel 1990). Ydinosaamisen tunnistamisessa on olennaista arvioida, mikä yrityksen osaaminen on poikkeuksellisen korkealla tasolla suhteessa kilpailijoihin ja markkinamahdollisuuksiin sekä tiedostaa osaamisen kehittämistarpeet nyt ja tulevaisuudessa (Hamel & Prahalad 1994).

Strategia-ajattelussa painopiste siirtyi erilaisten, *ainutlaatuisten strategisten asemien luomiseen* ja etsimiseen. Samalla menestymisen edellytyksenä korostettiin perinteisistä, toimialalla vakiintuneista säännöistä ja toimintatavoista poikkeamista *innovatiivisella* tavalla. Hamel, joka on sanonut että ”strategia on vallankumous, kaikki muu on taktiikka”, kritisoi perinteistä strategista suunnittelua, joka oli hänen mielestään pelkkä ylimmän johdon rituaali. Hän piti ongelmana sitä, ettei suunnittelua ja strategiaa osata erottaa toisistaan. Strategian rakentamisessa tarvitaan enemmän mielikuvitusta, minkä takia strateginen johtaminen on tehtävä laajemmalla kokoonpanolla (Hamel & Prahalad 1994). Kaplan & Nortonin kehittämästä tasapainotetusta mittaristosta oli muodostumassa uusi strateginen johtamisjärjestelmä, vaikkei sitä siihen tarkoitukseen oltukaan kehitetty. Tasapainotetussa mittaristossa tuloksia ei katsota vain taloudellisten tunnuslukujen avulla, vaan näkökulma on laajempi, minkä avulla pyritään myös ennustamaan tulevaisuutta. Monet yritykset ovat alkaneet käyttää tasapainotettua mittaristoa strategisen johtamisjärjestelmän kulmakivenä ja tällä tavalla käytettynä mittaristo korvaa perinteisten

johtamisjärjestelmien puutteen: se kytkee yrityksen pitkäjänteisen strategian lyhyen aikavälin toimenpiteisiin. (Sydänmaalakka 2007, 140–141). Kun yrityksen hallinnointi, (Corporate Governance) ja siihen liittyen yrityksen arvon merkitys korostuivat, alettiin puhua lisäarvon luomisesta (Santalainen 2005, 21). Tavoite- ja tulosjohtamista laajennettiin lisäämällä tavoitteisiin laadullisia elementtejä ja valmentamista tulosten saavuttamiseksi; kehittyi *suorituksen johtamisen* käsite. Suorituksen johtamisessa painotetaan seurantaa, kehittämistä ja valmentamista, jolloin johtamisen painopiste siirtyy menneisyydestä tulevaisuuteen, suorituksen arvioinnista suorituksen kehittämiseen (Järvenpää et al. 2010, 18).

Ramos-Rodrigues ja Ruiz-Navarro selvittivät (2004) strategisen johtamisen tutkimuksen intellektuaalista rakennetta vuosina 1980–2000, havaiten kahden valtasuunnan nousseen ylitse muiden. Ensimmäisen valtasuunnan, *toimialojen rakenteiden analyysi ja yritysten asemoituminen* kilpailussa sen mukaan, vahvin vaikuttaja on ollut Porter. Hänen viiden kilpailuvoiman analyysimenetelmänsä ja sitä täydentävä asemoituminen on suosituin yksittäinen strategisen johtamisen malli. Toinen valtasuunta, *resurssinäkökulma*, on noussut 1990-luvulla selvästi eniten tutkituksi ja siteeratuksi suuntaukseksi, joskin resurssijohtamisen varhaisimmista uranuurtajista Penrose vaikutti yli 30 vuotta ja Wernerfelt 10 vuotta ennen resurssijohtamisen varsinaista buumia (Santalainen 2005, 22). Porter nosti artikkelissaan (1996) esille ongelmat, joihin kilpailu prosessijohtamisoppien keinoilla on johtanut. Laadun merkitys kilpailutekijänä on hävinnyt, koska asiakkaiden edellyttämä laatutaso on olemassaolon ehto. Hintakilpailu on myös tuhoisaa, koska se ei välttämättä perustu todelliseen kustannustehokkuuteen vaan suurempiin resursseihin, joilla kenties tehokkaammin toimiva mutta pienempi yritys kilpaillaan markkinoilta pois. Porterin mielestä ratkaisu ongelmaan oli vahva strateginen asema yhdistettynä kustannusjohtajuuteen eli tuottavuusrajalalla pysyttelemiseen. Menestyminen edellyttää sekä operatiivista että strategista tehokkuutta ja tässä yhteydessä strategisella tehokkuudella tarkoitetaan nimenomaan kestäväää strategista kilpailuasemaa. Tämä näkemys toi strategisen suunnittelun ja asemoinnin uudelleen esille, tosin uudessa muodossa: perinteinen strateginen asemointi ja kilpailustrategiat saivat rinnalleen *organisaation kyvykkyyden ja ketteryyden kehittämiseen* tähtäävät strategiat. Strateginen ohjaus tapahtuu jatkuvana päätöksentekona, jolla pystytään reagoimaan nopeasti toimintaympäristössä avautuviin mahdollisuuksiin.

Mikä on strategiatyön tilanne 2000-luvun alussa ja tulevaisuudessa? Kiihtyvä globalisaatio on leimannut 2000-lukua. Yritysten keskittyminen ydinliiketoimintoihinsa on luonut organisaatioiden välisiin kumppanuuksiin perustuvia maailmanlaajuisia verkostoja, joissa sähköiset kommunikaatiovälineet yhdistävät sekä organisaatioita että yksittäisiä ihmisiä. Tuotantoprojekteihin saattaa liittyä lukuisia organisaatioita ja asiantuntijoita, joita yhdistää luova strategiaprosessi. Vallalla on edelleen kaksi maailmankuvaa, orgaanisen strategiaprosessin kehittäjien rinnalla on

rationaalisuuden nimeen vannova suunnittelukoulukunta, keulahahmoinaan Kaplan ja Norton. He korostavat (Kaplan & Norton 2001) selkeästi johdon näkemystä joka mallinnetaan strategiakartaksi, joka taas kertoo, miten yritysten taloudelliset tavoitteet saavutetaan, kuvaamalla kriittisten menestystekijöiden välisiä syy-seuraussuhteita. Strategiakartat liittyvät tasapainotetun tulokortin (Balanced scorecard) käyttöön ja suoritusmittaukseen, joka on tullut suosituksi 1990-luvun loppupuolella. Tämä on eräs merkki laajemmasta trendistä, jonka mukaan keskeistä tulevaisuuden strategiatyössä on johdon ajatusten ja tietämyksen mallintaminen sekä henkilöstön yhteisen näkemyksen rakentaminen organisaation mahdollisesta tulevaisuudesta (Puolamäki 2007, 30). Strategian jatkuva kehittäminen ja täsmentäminen sekä strategiatyöskentelyn ulottaminen jopa koko henkilöstöä koskeviksi ovat uusia korostuksia (Järvenpää et al. 2003 30). Uudelle vuosituhannelle tultaessa tuottavuuden, laadun ja nopeuden tavoittelemisen on tuonut mukanaan suuren määrän erilaisia johtamismenetelmiä kuten laatujohtaminen, prosessijohtaminen, ulkoistaminen, benchmarckin, muutosjohtaminen jne. Näillä uusilla opeilla on saatu aikaan huomattavia operatiivisia parannuksia, mutta monet yritykset eivät kuitenkaan ole pystyneet saavuttamaan pysyvää kannattavuutta (Sydänmaalakka 2007, 139-140).

Kamensky (2000) kuvaa strategisen johtamisen kehitysvaiheita seuraavasti: pitkä tähtäimen suunnittelu (1960- ja 1970-luku), strateginen suunnittelu 1970- ja 1980-luku), strateginen johtaminen (1980- ja 1990-luku), strateginen ajattelu ja käyttäytyminen (1990-luku ja 2000-luku). Hän jatkaa tätä kehitysketjua 2000-luvulle käsitteellä *vuorovaikutusjohtaminen*. Vuorovaikutussuhteiden verkosto muodostuu kolmen y:n ympärille: ympäristö, yritys ja yksilö. Vuorovaikutusjohtaminen korostaa sitä, että strateginen pohdinta tapahtuu koko organisaation voimalla. Yksilöillä on tärkeä rooli koska kaikki vuorovaikutus tapahtuu viime kädessä yksilöiden välillä. Yritys ja ympäristö koostuvat yksilöistä ja äärimmäisen tärkeäksi tekijäksi tulevat näiden vuorovaikutustaidot. "On vaikea kuvitella tasapainoista yksilön elämää ilman, että yrityksen ja yksilön elämäntehtävät ovat sopusoinnussa keskenään. Strategisen johtamisen ympyrä sulkeutuu tässä: yrityksen ja yksilöiden on oltava sopusointuisessa vuorovaikutuksessa keskenään."

Toimintaympäristön tarkastelun puolella verkostojen ja verkostoitumisen rooli on korostunut entisestään 2000-luvulla. Paitsi ulkoiseen ympäristöön, verkot ulottuvat myös yrityksen sisälle, itsenäisiin yksiköihin ja ihmisiin yritysten sisällä. Strategiaprosesseja koskeva tutkimus onkin 2000-luvulla lähtenyt tarkastelemaan sitä, miten strategiaprosessi voidaan toteuttaa yrityksen sisällä toimivien puoli-itsenäisten yksiköiden muodostaman verkoston ohjausprosessina sen sijaan, että se olisi perinteisen vertikaalisen kommunikaatioprosessin kaltainen. Toisaalta on lähdetty myös tarkastelemaan sitä, miten sekä yrityksen sisäisiä että ulkopuolisia toimijoita käsittävää verkkoa pystytään ohjaamaan haluttuun suuntaan. Yhtenä suuntauksena 2000-luvun strategiatutkimukseen on tullut myös johdon vallitsevien ajattelutapojen, johdon kognition, mallintaminen ja analysointi erilaisten strategiakarttojen

avulla. Strategiakartta käsitteenä tarkoittaa sitä, että mallinnetaan johdon vallitseva näkemys strategiasta tai johdon vallitseva näkemys siitä, minkälainen yrityksen strategian pitäisi olla jonkun tavoitteen saavuttamiseksi. Strategiakarttojen tutkimusta on ollut ennenkin, mutta tasapainotetun tulokortin myötä strategiakartat ovat nousseet suosituiksi apuvälineiksi mallintaa yrityksen tavoitteiden asetantaa. On kuitenkin hyvä huomata, että tasapainotetun tulokortin yhteydessä tehtävä strategiakartta on erilainen kuin varsinainen kognitiivinen kartta, jossa pyritään luomaan syvälinen ymmärrys johdon ajattelutapoihin. Yhdensaisena tapana esittää johdon kognitiivinen strategiakartta voidaan pitää strategiatarioita. Tarinat ilmentävät johdon sekä tiedostettua että tiedostamatonta kognitiivista karttaa vallitsevista riippuvuussuhteista ja näkemyksistä. Strategiatarinoiden voidaan katsoa edustavan narratiivista näkökulmaa strategiaan. (Laamanen et al. 2005). Strategisessa johtamisessa kaottisuuteen vastaaminen on tulkittu tarpeeksi lisätä mielikuvien määrää ja pyrkimykseksi ajatella strategista johtamista useiden erilaisten metaforien ja mielikuvien kautta (Cummings & Wilson 2003).

Strateginen ajattelu, strategointi, on 2000-luvulla esiin noussut kehityksen valtasuunta samalla, kun monet aiemmin kehitetyistä strategisen johtamisen käsitteistä ja menetelmistä toimivat edelleen. Strateginen ajattelu tarkoittaa kykyä käyttää mielikuvitusta siten, että strategian viitekehyksiä ja hiljaista tietoa hyödyntäen mennään tavanomaista analyysiä syvemmälle haastaen ilmeisiltä tuntuvia vaihtoehtoja. Pyrkimyksenä on laatia strategia, joka luo pitkän aikavälin elinvoimaisuutta monien epävarmuuksien sävyttämässä vaihtoehtoisissa tulevaisuuksissa. Strategisen ajattelun apuvälineinä käytetään olemassa olevia ja uusia strategisen johtamisen käsitteistöjä ja työkaluja uudella tavalla ja vaihtoehtojen punninnan kautta hahmottuu kullekin organisaatiolle oma suunta. Strateginen ajattelu on näkemistä eteenpäin, visioimista. Koska tulevaisuudesta ei ole käytettävissä empiiristä tietoa, visiointi edellyttää abstraktia ajattelua. Strateginen ajattelu ei merkitse tulevaisuuden ekstrapolointia menneisyyden perusteella vaan epäjatkuvuuksien keskelläkin on välttämätöntä rakentaa tulevaisuus tunnistaen menneisyyden menestystekijät. Jotkin niistä kantavat tulevaisuuteen, jotkin vaativat kehittämistä ja joistakin on uskallettava luopua. (Santalainen 2005, 22–23).

Strategia käsitteenä

Strategia-sana tulee kreikankielisestä sanasta "strategos", joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Liiketaloustieteessä käsitteelle strategia ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää mutta yleisesti se liitetään käsitteellisesti organisaation tahtotilaan, tavoitteisiin ja valintoihin. Seuraavien eri ajankohtiin sijoittuvien strategiakäsitteen määrittelyistä voidaan löytää yhtenevä kehityskulku tässä luvussa aiemmin kuvatun strategia-ajattelun kehittymisen kanssa. Kehitys kulkee pitkän tähtäimen suunnittelusta asemoinnin kautta ydinosaamisen ja resurssien johtamisen, ainutlaatuisuuden, ylivoimaisuuden ja

innovatiivisuuden korostamiseen päätyen strategisen ajattelun sekä organisaation sisäisen ja ulkoisen yhteistyöverkoston kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen esille tuomiseen.

Strategy is the determination of the basic long-term goals and the objectives of an enterprise, and adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals (Chandler 1962).

Strategy is an organization's specific way of adapting to its environment by changing its own behavior or the environment, or both (Ackoff & Emery 1972).

Strategic behavior of an organization is the process of interaction with the environment, accompanied by a process of changing the internal configuration and dynamics (Ansoff 1979).

A *strategy* is the pattern or plan that integrates an organization's major goals, policies and action sequences into a cohesive whole. A well-formulated strategy helps marshal and allocate an organization's resources into a unique and viable posture based on 1) its relative internal competencies and shortcomings, 2) anticipated changes in the environment, and 3) contingent moves by intelligent opponents. (Quinn 1980).

A *competitive strategy* is a broad formula for how a business is going to compete, what its goals should be, and what policies will be needed to carry out those goals (Porter 1980).

Strategia voidaan määritellä ainutlaatuiseksi kokonaisvaltaiseksi liiketoimintamalliksi, joka perustuu oman toiminnan hallintaan ja kilpailuympäristössä vaikuttavien tekijöiden ennakointiin ja jolla yritys saavuttaa tavoittelemansa aseman itse määrittämillään markkinoilla (Puolamäki 2007, 25), tai lyhyesti ydinkyvykkyyssaikeeksi (Kirjavainen et al. 2000, 22).

Strategia on a) organisaation pitkän tähtäyksen suunta ja menestyksen resepti b) tapa, jolla organisaatio hyödyntää resurssejaan muuttuvassa toimintaympäristössä c) ainutlaatuisuuden, kilpailuedun ja ylivoimaisuuden lähde d) tapa, jolla organisaatio täyttää markkinoiden ja sidosryhmien odotukset (Juuti & Luoma 2009, 25–26).

2.2 Strateginen suunnittelu ja strategiaprosessit

Strategista suunnittelua on harjoitettu viime vuosikymmeninä eri tavoin: raskaina operatiivisesta toiminnasta tyystin *erillisinä esikuntatöinä*, osana yritysten vuotuista suunnittelusykliä ja *organaisena jatkuvana työskentelyinä*, joka kuuluu johtajien arkipäivään. Strategiatyö on toteutustavastaan riippumatta aina kuitenkin prosessuaalista - analyysi ja synteesi edeltävät toteuttamista. Suunnittelukoulukunta on tuottanut tästä perusprosessista lukuisia eri variaatioita, joissa painotetaan analyysiä ja toteuttamista. Synteesi eli

varsinainen strategian luominen, joka tapahtuu strategian tekijän aivoissa, on ollut kuitenkin ”hankala pala” strategiateoreetikoille (Santalainen 2007, 30). Mintzberg (1994) kutsuu tätä vaihetta ”mustaksi laatikoksi” eikä edes yritä analysoida sitä. Perinteisessä syklisessä strategiasuunnittelussa on erotettavissa neljä vaihetta: liiketoiminnan analysointi, strategian määrittely, taktisten tavoitteiden asettaminen (pohjana vuosisuunnittelulle ja budjetoinnille) sekä toteutus ja suoritusmittaus. Tyypillisesti vuosisuunnitteluun kytketty strategiaprosessi ainoastaan vahvistaa olemassa olevaa strategista suuntaa eikä kannusta innovatiiviseen ja kasvuhakuiseen toimintaan. Strategisen muutoksen tarve, joko positiivisessa tai negatiivisessa mielessä, laukaisee yleensä erillisen strategiaprosessin, jossa pyritään loogisesti vaihe vaiheelta etenemään kohti päätöstä ja sen hallittua toteutusta.

Strategiaprosessin toteutuksessa on kaksi ääripäätä. Ensinnäkin *suunnittelu ja toteutus* voidaan erottaa täysin toisistaan eli karrikoiden: johtajat ja konsultit laativat suunnitelmat, jotka jätetään muun henkilöstön toteutettavaksi. Tämä on yksinkertainen ja tehokas tapa toimia, kun yrityksen strateginen asema on selkeä ja markkinat ovat vakaat. Toista ääripäätä edustaa laajapohjainen ja vahvasti *vuorovaikutteinen prosessi*, jonka lopputulema ei ole valmiiksi saneltu vaan syntyy orgaanisesti. Tällaisen strategiaprosessin tuloksena organisaatiossa tapahtuu merkittävää oppimista ja toimintakulttuuri saattaa muuttua radikaalisti, mikä voikin olla alkuperäisenä tavoitteena. Tällaisessa luovassa mutta systemaattisessa prosessissa strateginen ajattelu leviää koko organisaatioon ja sen jäsenet pystyvät tämän jälkeen keskustelemaan yrityksen toimintaan liittyvistä laajakantoisista asioista yhteisellä kielellä. (Puolamäki 2007, 32).

Kaplan & Norton ovat tutkimuksissaan 1996 ja 2006 havainneet, että strategian kehittämiseen liittyvät toimet ja strategian yhteydet operatiiviseen toimintaan ovat tilapäisiä, sekalaisia ja hajanaisia. He löysivät myös yhteyden yritysten menestyksen ja käytössä olevan virallisen strategian toteutusjärjestelmän välillä. Vuonna 2008 he esittelivät kuusivaiheisen kokonaisvaltaisen suljetun silmukan johtamisjärjestelmän, joka yhdistää erilaiset johtamistyökalut ja auttaa yrityksiä suorittamaan seuraavat strategian toteutusprosessit: 1) strategian laatiminen, 2) strategian suunnitleminen, 3) organisaation yksiköiden ja työntekijöiden sopeuttaminen ja sitouttaminen strategiaan, 4) operatiivisen toiminnan suunnitleminen (painopisteiden määrittely prosessijohtamiselle ja strategian toteuttamiseen tarvittavien voimavarojen kohdistaminen), 5) operatiivisen toiminnan ja strategian seuranta ja niistä oppiminen sekä 6) strategian testaaminen ja päivittäminen (Kaplan & Norton 2009, 23–34).

Juuti ja Luoma (2009) toteavat strategian luomisen ja strategiointiprosessien kehittyneen seuraavilla tavoilla. Suunnittelun ja toteutuksen perättäisyydestä on pyritty niiden rinnakkaiseloon eli strategisesta suunnittelusta strategiseen johtamiseen. Strategiaprosessit ovat muuttuneet harvojen tehtävästä *osallistaviksi* ja laajoihin keskusteluihin pyrkiviksi. Tulevaisuuden ennustamisen sijasta on alettu korostaa nykyisen

”todellisuuden” tulkintaa ja ymmärtämistä, johtajan ei pidä sietää vain epävarmuutta vaan hänen tulee sietää myös todellisuutta. Ulkoisen tiedon (uhkat/mahdollisuudet) lisäksi on haluttu ottaa sisäiset voimavarat (heikkoudet/vahvuudet) tai ydinpätevyyydet strategiavalintojen perustaksi. Juuti ja Luoma käsittelevät strategista johtamista kolmen eri maailmankuvan sisällä jotka he nimeävät rationaaliseksi, kompleksiseksi ja postmoderniksi maailmankuvaksi. Organisaation strategisen johtamisen kehittymistä he kuvaavat etenemisenä kuusitasoisella portaikolla, jonka alimmat askelmat liittyvät rationaaliseen maailman kuvaan ja joilta voidaan edetä kompleksisen maailmankuvan kautta kohti postmodernia maailmankuvaa. Johtamisen tasot eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia vaan organisaatiossa voidaan olla samanaikaisesti jokaisella tasolla jonkin asian suhteen.

Kehusmaan (2010) mukaan parhaimmillaan strategiatyö on organisaatiossa elävä, jatkuva prosessi tai *toimintatapa*, jonka vaiheita ovat: organisaatiolle sopivan strategiatyömallin (prosessin) suunnittelu, strategian laatiminen, strategian toteuttaminen käytännössä, strategian seuranta ja arviointi sekä strategian päivitys. Vaiheet eivät ole ajallisesti toisiaan seuraavia vaan ne sijoittuvat limittäin. Esimerkiksi strategian laatiminen sisältää strategian arviointia ja päivittämistä ja sen yhteydessä voidaan strategiaa viedä jo käytäntöön. Samoin seuranta ja arviointi ovat osa strategian toteuttamista ja seuranta, organisaatio oppii strategiatyön kautta. Näkemys strategiatyöstä jatkuvana prosessina hävittää perinteiset raja-aidat operatiivisen ja strategisen toiminnan välillä ja strategiatyö on jatkuvaa strategian mukaista etenemistä kohti yhteistä tahtotilaa. Kehusmaan kirjan keskeisenä teemana on ”kuinka koko organisaation kyvykkyys, tiedot ja taidot saadaan valjastettua strategiatyöhön – johtajien tukemana, mutta myös proaktiivisesti muun organisaation voimin”. Hän näkee organisaation kehittyvän strategiatyön kasvupolulla, jonka vaiheita tai tasoja ovat Juutin ja Luoman kuvaamat strategisen johtamisen tasot.

Strategiatyöhön liittyviä käsitteitä:

Usein strategiatyötä ja strategista johtamista käytetään synonyymeina strategiasuunnittelulle. Laaja-alaisemmin tarkasteltuna strategiseen johtamiseen sisällytetään strategian toteuttamiseen liittyvää johtamista malleineen ja menetelmineen. Strategian toteutuksesta puhutaan strategian jalkautuksena tai maastoutuksena mikä eriyttää toisistaan strategian suunnitteluvaiheen ja strategisen suunnitelman levittämisen organisaatioon. Strategiatyö -käsite voidaan nähdä myös sateenvarjokäsitteenä joka sisältää kaiken edellä kuvatun strategiaan liittyvän tekemisen.

Strateginen päätöksenteko on päätöksentekoa yrityksen pitkän tähtäimen valinnoista esim. liiketoiminnan rakenteesta, kilpailuasemasta, resurssien kohdentamisesta ja se tapahtuu yleensä epävarmuuden vallitessa.

Strateginen johtaminen muodostuu kolmesta elementistä: toimijoiden tietämyksestä, sosiaalisesta vuorovaikutuksesta ja strategisen tiedon hallinnasta, jotka yhdistämällä syntyy innovatiivinen strateginen johtaminen kohti jatkuvasti uudelleenmääriteltävää strategista tahtotilaa. (Puolamäki 2007, 34–35). Strategisessa johtamisessa on kyse toimintamallista ja päätöksenteosta, jossa keskeisessä asemassa on 1) sen analysointi, mikä muuttuu, 2) mitä mahdollisuuksia muutos pitää sisällään ja 3) toimintokokonaisuuden ja liiketoimintamallin luominen, jolla muutosten tarjoamat mahdollisuudet voidaan hyödyntää. Kun strategiatyöskentelyssä keskitytään kehittämään yrityksen ydinosaamista ja ainutlaatuisia toimintokokonaisuuksia sekä yksilöllistä liiketoimintamallia, yrityksen strategia voi tuoda kestävästä kilpailuetua. Taloushallinnon työvälineet tukevat yrityksen strategian muodostamista ja ohjaavat erityisesti strategian toteuttamiseen. (Järvenpää et al. 2003, 15–16). Strateginen johtaminen on prosessi, jossa tehdään strategisia analyysejä, strategista suunnittelua, strategisten päätösten tekoa sekä pyritään toteuttamaan strategia eli muuttamaan se toiminnaksi (Järvenpää et al. 2010, 14).

Tähän yhteyteen on syytä liittää myös kaksi seuraavaa määritelmää. *Taktinen johtaminen* ymmärretään lähitulevaisuuden johtamisena joka perustuu usein vuosisuunnitelmaan jonka taloudellinen kuvaus on budjetti. Taktinen johtaminen ”pilkkoo” strategiset tavoitteet lähitulevaisuuden tavoitteiksi ja pyrkii näin varmistamaan strategisten tavoitteiden saavuttamisen pitkällä aikavälillä. *Operatiivinen johtaminen* varmistaa taktisten tavoitteiden saavuttamista päivittäisen, viikoittaisen ja kuukausittaisen seurannan ja ohjauksen avulla.

Strategiatyö sateenvarjokäsitteenä kokoaa alleen strategiasuunnittelun, strategisen johtamisen ja strategian toteutuksen. Se kuvaa strategian työnä joka pitää sisällään myös strategian toteuttamisen, johon koko organisaatio osallistuu omalla työllään. (Kehusmaa 2010, 15).

2.3 Strateginen johdon laskentatoimi ja ohjaus

1980-luvun lopulla Johnson ja Kaplan avasivat keskustelun johdon laskentatoimen vanhentumisesta ja sen relevanssin katoamisesta (Johnson & Kaplan 1987). Väitteisiin on vastattu kehittämällä uusia laskentainnovaatioita ja parantamalla entisiä. Yhteistä monille uusille laskentamenetelmille on niiden liittyminen tavalla tai toisella yrityksen pitkän aikavälin päätöksentekoon jolloin tätä laskentatoimintaa on ollut luontevaa nimittää strategiseksi johdon laskentatoimeksi. Toistaiseksi strateginen johdon laskentatoimi – käsitteellä ei ole yksiselitteistä määritelmää, joka olisi saanut jakamatonta kannatusta laskentatoimen teoreetikkojen piirissä. Niinpä strategiseksi johdon laskentatoimeksi kutsutaan yhdistelmiä erilaisista laskentatoimen strategiatyöistä tukevista teknikoista, sekä uusista että vanhoista, joita käytetään apuna

strategisessa johtamisessa (Puolamäki 2007, 21). Strateginen johdon laskentatoimi syntyi asemointiajattelun tarpeisiin, tukemaan kilpailija-aseman määrittämistä. Tämän jälkeen käsitteeseen on liitetty yrityksen ulkopuolelle ja tulevaisuuteen suuntautunut laskentatoimen näkökulma, arvoketjuanalyysi, strateginen kustannusten hallinta, kilpailijalaskenta ja joukko erityyppisiä strategiseen päätöksentekoon liittyviä laskentamenetelmiä. Vuosituhannen vaihteen molemmin puolin ympäri maapalloa levinneet toimintolaskentaan liittyvät toimintojohtaminen ja tasapainotettu tuloskortti ovat myös strategialähtöisiä johtamismenetelmiä, joskaan nämä menetelmät tunnetuksi tehneet Cooper ja Kaplan (1999) sekä Kaplan ja Norton (1996) eivät tuolloin tuoneet esiin strategisen johdon laskentatoimen käsitettä. Tutkimuksissa on todettu, että ne laskentatoimen piirteet, jotka yleensä liitetään strategiseen johdon laskentatoimeen, ovat lisääntymässä lähinnä toimintaympäristön muutoksien vuoksi. Talouden johtamisen yhdeksi luokitteluksi on vakiintunut jako strategisen, taktisen ja operatiivisen tason talousohjaukseen. Strategisella tasolla talousohjaus keskittyy tukemaan strategista päätöksentekoa, joka koskee yrityksen liiketoiminnan rakennetta, pitkän aikavälin kilpailuasemaa ja resurssien kohdentamista. Taktisella talousohjauksella tarkoitetaan yrityksen johtamista budjetoinnin avulla eli lähitulevaisuuden tavoitteiden asettamista ja seurantaan. Operatiivinen talousohjaus pitää sisällään lyhyen aikavälin laskelmien laatimista, kassan hallintaa ja päivittäiseen vuorovaikutukseen liittyvää konsultointia ja johdon avustamista.

Puolamäen (2007, 33–35) mukaan yritysten on järjestettävä strategisen informaation hallinta niin, että organisaation jatkuva oppiminen ja nopea päätöksenteko ovat mahdollisia. Varsinaiseen strategian muodostumiseen vaikuttaa kolme päätekijää. Ensinnäkin toimijoiden tietämys, joka on hiljaiseen tietoon perustuva kykyä tulkita ja sitä kautta rakentaa ympäröivää maailmaa. Toiseksi sosiaalinen vuorovaikutus eli sosiaalinen verkosto, jossa toimijat toisalta ylläpitävät organisaation vanhoja rakenteita ja toisalta muuttavat niitä näkemystensä mukaisiksi. Kolmas tekijä on strategisen tiedon hallinta, jolla tarkoitetaan eksplisiittisessä muodossa olevaa tietoa ja tekniikoita, joilla tätä tietoa luodaan. Nämä kolme elementtiä yhdistämällä syntyy innovatiivinen strateginen johtaminen. Parin viimeisen vuosikymmenen aikana organisaatiot ovat madaltuneet ja päätöksentekovalta on siirtynyt lähemmäs varsinaista reaali prosessia. Samanaikaisesti yrityksen perinteinen jako markkinointiin, tuotantoon ja hallintoon on hämärtynyt. Toimiminen verkostotaloudessa on laajentanut ohjauksen piiriä kattamaan myös useita eri yrityksiä, joten johdon laskentatoimen vastuualue ulottuu useissa tapauksissa jo nyt ja tulevaisuudessa entistä enemmän myös organisaation juridisten rajojen yli.

Simonsin (1995) liiketoimintastrategian pohjalle rakentuva ohjaustasojen malli jäsentää strategisen ohjauksen kentän neljään vuorovaikutuksessa toimivaan järjestelmään: uskomusjärjestelmiin (belief systems), rajoitejärjestelmiin (boundary systems), diagnostisiin järjestelmiin (diagnostic control systems) ja interaktiivisiin järjestelmiin (interactive systems). Näitä järjestelmiä hän kutsuu neljäksi ohjausvivuksi (levers of control) jotka toisaalta

määrittävät strategisen toiminta-alueen ja muotoilevat sen käyttöönottoa sekä toisaalta tukevat vaihtoehtojen etsintää ja oppimista ja suuntaavat huomiota ja kehittämistä. Arvojohtamisella on keskeinen merkitys strategisessa johtamisessa. Uskomusjärjestelmät vahvistavat organisaation ydinarvoja ja arvojohtamisella voidaan korostaa haluttuja piirteitä sekä edistää yrityksen kehittymistä haluttuun suuntaan. Rajoitejärjestelmät määrittävät hyväksyttävän toiminnan rajat riskienhallinnan näkökulmasta. Diagnostinen ohjaus on kriittisiin menestystekijöihin keskittyvä palautejärjestelmä joka suuntaa yrityksen toimintaa ohjauksen, valvonnan, seurannan ja poikkeamiin reagoinnin avulla. Talousohjaus taloudellisine ja ei-taloudellisine mittareineen on tyypillinen diagnostinen ohjausväline. Interaktiivisella ohjauksella pyritään tukemaan strategista uudistumista ja strategioiden kyseenalaistamista suuntaamalla huomiota ja saamalla aikaan keskustelua. Se keskittyy strategiaan epävarmuustekijöihin ja tulevaisuuden ennustamiseen, mikä korostuu strategisissa muutostilanteissa ja turbulentissa liiketoimintaympäristössä.

Strategiasuunnitelma edellyttää erilaisten, myös toiminto- ja liiketoimintayksiköiden rajat ylittävien hankeprosessien, koordinoitua johtamista. Kaplan ja Norton korostavat, että strategian menestyksellisen toteutuksen kannalta on olennaista saada kaikki organisaatioyksiköt ja henkilöstö toimimaan strategian mukaisesti. Heidän mukaansa tämä tavoite on saavutettavissa pysty- ja vaakasuoran sopeuttamis- ja viestintäprosessin avulla. Pystysuoran sopeuttamisen ansiosta kaikilla liiketoimintayksiköillä ja osastoilla on mahdollisuus osallistua korkeamman tason tavoitteiden saavuttamiseen samalla kun ne pyrkivät toteuttamaan paikalliseen menestymiseen tähtäävää strategiaa omissa kilpailuympäristöissään. Vaakatasossa tapahtuva liiketoimintayksiköiden sopeuttaminen toistensa strategiaan tavoitteisiin tarjoaa yritykselle mahdollisuuden monien synergiaetujen toteutumiselle, joita ovat mm. asiakkaalle annetut yhteiset arvolupaukset, liikemerkin vahvistuminen, yhteisten toimintojen mittakaavaedut, parhaiden käytäntöjen jakaminen ja henkilöstön osaamisen kehittäminen. Strategiakarttojen valuttaminen koko organisaatioon auttaa liiketoimintayksiköitä sisäistämään kaksi tehtäväänsä: paikallisen optimoinnin ja yritystason panostuksen. (Kaplan & Norton 2009, 184).

Strategisen johdon laskentatoimen sisältö määräytyy strategiaproessin perusteella ja yrityksen strategiset ratkaisut, rakenteet ja ohjausjärjestelmät ovat riippuvaisia toisistaan. Globalisoituminen, yrityskoon kasvaminen ja yritysrakenteiden monimutkaistumien ovat muovanneet ja yhtenäistäneet yritysten ohjausjärjestelmiä parin viimeisen vuosikymmenen aikana. Toisaalta informaatioteknologian kehittymisen seurauksena on otettu käyttöön uusia, yhä laajempia ja monimutkaisempia talouden- ja toiminnanohjausjärjestelmiä (Enterprise Resource Planning, ERP). Nämä muutokset ovat vaikuttaneet merkittävästi johdon laskentatoimelle kohdistuviin odotuksiin ja sen parissa työskentelevien työn luonteeseen. Toiminnanohjausjärjestelmät, organisaation ohjaus ja johdon laskentatoimi ja niiden väliset suhteet ovatkin nousseet viime aikoina kiinnostavaksi tutkimuksen kohteeksi, tutkijoista mainittakoon mm.

Granlund, Malmi ja Lukka. Tutkimuksissa on todettu informaatioteknologian muokkaavan yritysten strategisia ja operatiivisia prosesseja sekä käytäntöjä, konsulttien ja ohjelmistotoimittajien vaikutuksen korostuvan sekä controllereiden ja asiantuntijoiden roolin uuden informaation tulkitsemisessä nousevan erityisen tärkeäksi (Granlund 2009). Tietotekniikka on muuttanut taloushallinnon organisointia ja tehtävänkuvia eikä taloushallinto ole enää aika- ja paikkasidonnaista varsinaisen liiketoiminnan kanssa. Entistä monimutkaisempia laskentatekniikoita voidaan toteuttaa yhä nopeammin ja taloushallinnon rooli on muuttunut kohti analyttisempää, se pyrkii tuottamaan lisäarvoa yritykselle tuottamalla yhä parempaa informaatiota päätöksenteon ja ohjauksen tueksi (Granlund & Malmi 2004). Taloushallinnon organisoinnin osalta voidaan havaita, että ulkoisen laskennan ja rahoituksen toimintoja siirretään palvelukeskuksiin, kun taas sisäisen laskennan toiminnot jätetään liiketoimintayksiköihin lähelle liiketoiminnan päätöksentekijöitä.

Ohjaukseen ja laskentatoimeen liittyvää käsitteistöä

Yrityksen laskentatoimen (accounting) tehtävänä on kerätä ja rekisteröidä yritystä kuvaavia arvo- ja määrälukuja ja laatia niistä raportteja johdon, rahoittajien ja muiden sidosryhmien käyttöön. Yrityksen laskentatoimi jakautuu kahteen pääalueeseen: rahoituksen laskentatoimeen ja johdon laskentatoimeen.

Rahoituksen laskentatoimi (financial accounting) tarkastelee yritystä rahoittajien ja sijoittajien näkökulmasta ja sen sisältämä informaatio suuntautuu näille sidosryhmille. Suomessa tästä laskentatoimen alueesta käytetään myös nimitystä ulkoinen tai yleinen laskentatoimi ja sen tuottama päädokumentti on yrityksen virallinen tilinpäätös. Rahoituksen laskentatoimi on usean eri lainsäädännön taholta hyvin säänneltyä laskentaa jota toteutetaan eri yrityksissä hyvin samansisältöisenä.

Johdon laskentatoimi (management accounting) josta käytetään myös nimitystä sisäinen tai operatiivinen laskentatoimi tuottaa informaatiota organisaation omaa päätöksentekoa ja taloudellisen toiminnan johtamista varten. Informaatiota tuotetaan mm. liiketoimintaympäristöstä, kilpailijoista ja omista toimintaprosesseista. Johdon laskentatoimi on lisäarvoa tuottava ja jatkuvan kehittymisen prosesseja tukevaa suunnittelu-, ohjaus- ja mittaustoimintaa, joka perustuu ei-rahamääräistä ja rahamääräistä informaatiota tuottaviin järjestelmiin; se tukee organisaation toiminnan ohjaamista, motivoi suorituksiin sekä ylläpitää ja luo kulttuurin arvoja, jotta organisaation strategiset, taktiset ja operatiiviset päämäärät saavutetaan. Järvenpää et al. 2010).

Käsitteellä *strateginen johdon laskentatoimi (strategic accounting)* tarkoitetaan sellaisen tiedon tuottamista ja analysointia, jota tarvitaan liiketoimintastrategian kehittämiseen ja seurantaan riippumatta siitä, onko tieto lyhyen aikavälin vai pitkän aikavälin tietoa. Erityisesti strategisessa roolissa

korostuu johdon laskentatoimen kyky tukea ja ohjata koko yrityksen arvoketjua (Järvenpää et al. 2010). Strategiseen laskentatoimeen liittyviä *menetelmiä* ovat mm. toimintolaskenta, strategiset ohjausmittarit, tavoitekustannusjohtaminen, elinkarilaskenta. Johdon laskentatoimen toteutus vaihtelee eri yrityksissä mm. yritysjohdon näkemysten, organisaatorakenteen, toimintatapojen ja valitun toiminnanohjausjärjestelmän vuoksi merkittävästi.

Strategisen ohjauksen (strategic control) avulla yritys varmistaa, että se löytää oikea kurssin ja myös linjaa toimintaansa tämän valitun kurssin suuntaisesti. Strateginen ohjaus asettaa selkeät strategiset tavoitteet, kirkastaa fokusta, kehittää innovatiivisuutta, kannustaa uusien mahdollisuuksien etsintään ja haastaa jatkuvasti vallitsevan tilanteen mutta luo myös toiminnan pelisäännöt. Strateginen ohjaus seuraa strategian toteutumista, varmistaa strategian sopivuutta ja kannustaa strategian uusiutumiseen. (Järvenpää et al. 2010, 285).

Strateginen suorituskyöyn mittaus (strategic performance measurement) voidaan määrittellä prosessiksi, jossa muodostetaan strategisesti tärkeiden menestystekijöiden perusteella yritykselle tavoitteet ja niille ohjausmittarit. Näitä mittareita käytetään apuna suunniteltujen strategioiden toimeenpanossa ja ohjauksessa. Analysoituja mittaustuloksia hyödynnetään myös strategioiden täsmentämisessä ja uusien strategioiden kehittämisessä. Suorituskyvyn arviointi ja mittaaminen edellyttää tavoitteiden asettamista ja suoritusten mittaamista ja usein mittareiden valinta voi myös kirkastaa epämääräiseksi jäänyttä strategiaa. (Järvenpää et al. 2010, 286).

Taloustieteen tarkoituksena on tukea tuloksen tekoa, jatkuvaa parantamista ja kannattavaa kasvua, sen avulla toisaalta johdetaan arvoa luovia toimijoita ja toimintoja (arvoverkostoa) ja toisaalta kommunikoidaan arvo, jota yritys on prosesseissaan tuottanut. (Partanen 2007).

3 RISKIEN JA VAKAVARAISUUDEN HALLINTA FINANSSITOIMIALALLA

3.1 Riskien hallinnasta yrityksissä yleisellä tasolla

Riskien hallinnalla on yleisesti aina ollut liikkeenjohdon työkentässä keskeinen rooli, yrittäjyyshän perustuu riskien ottamiseen. Riskien hallinta on menneinä vuosikymmeninä nähty yrityksissä melko suppeasti kohdistuen vakuutettaviin riskeihin, rahoitusriskeihin ja kulloinkin ajankohtaisiin riskialueisiin, kuten ympäristöriskeihin, tietoturvariskeihin jne. Tänä päivänä riskienhallinta nähdään yritystoiminnassa laajempänä kokonaisuutena jota kuvaa hyvin käytössä oleva terminologia: kokonaisvaltainen riskienhallinta (Enterprise Risk Management, ERM), riskienhallinnan strategiat, riskienhallintapolitiikka, riskienhallinnan periaatteet, yrityksen kokonaisvaltainen riskikartta jne. Riskienhallinnan rooli on muuttunut puolustavasta aktiiviseksi ja kehittäväksi ja sen tehtäväksi on muodostunut selvittää ja analysoida tekijöitä, joilla voi olla vaikutusta yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen nyt ja tulevaisuudessa sekä pyrkiä vaikuttamaan niihin. (mm. Kuusela & Ollikainen 2005 tai Eerola & Louto 2000). Riskienhallintaa toteutetaan usein prosessina, joka uusitaan systemaattisesti kytkettynä yrityksen muihin syklisiin suunnitteluprosesseihin. Riskienhallinta on osa luotettavaa hallintoa (Corporate Governance), esim. Arvopaperimarkkinayhdistyksen julkaisema Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi 2010, kohta 8 "Sisäinen valvonta, riskienhallinta ja sisäinen tarkastus" (www.cgfinland.fi).

Rahoitusteoriassa riskin mittaamisen ja hallinnan perusteet ovat peräisin Markowitzin 1950-luvulla esittämästä hajauttamisen periaatteesta jossa sijoittaminen useaan riskipitoiseen kohteeseen vähentää position volatilitteettia. Riskien hallinta ja arviointi perustuvat korrelaatioiden ja volatilitteettien luotettavaan mittaamiseen käyttäen vertailukohtana riskitöntä tuottoa. Erityisesti pankkien positioihin sisältyvien riskien mittaamiseen on kehitetty Value at Risk (VaR) menetelmiä, jotka perustuvat kokonaisposition riskin mittaamiseen halutulla aikajänteellä. Menettely perustuu kovarianssimatriisiin käyttöön siten, että mittari ilmoittaa, kuinka paljon positio tuottaisi voittoa tai tappiota valitulla luottamusvälillä. Value at Risk -menettelyssä vertailukohtana on tällöin saman aikahorisontin riskitön korko ja periaatteena on selvittää, kuinka paljon voidaan hävitä annetulla todennäköisyydellä suhteessa riskittömään vaihtoehtoon. Conditional Value at Risk -menettely puolestaan kertoo keskimääräisen tappion, kun Value at Risk -menettelyn tappioraja ylitetään. Matemaattinen rahoitusteoria perusmuodossaan pohjautuu tuottojen normaalijakautuneisuuteen, mikä ei kuitenkaan käytännössä toteudu, vaan riskilajista riippuen jakaumat ovat vinoja tai huipukkaita, jota pyritään huomioimaan riskien mallinuksissa yhä paremmin. Tässä tutkimuksessa ei

mennä syvemmälle rahoituksen ja riskienhallinnan teorioihin, vaan vakavaraisuuden hallintaa tarkastellaan pääsääntöisesti sitä koskevan regulaation näkökulmasta sekä riskien ja vakavaraisuuden valvontaa suorittavan viranomaisen toimintaperiaatteiden avulla.

3.2 Finanssitoimialan riskien ja vakavaraisuuden hallintaa koskeva sääntely ja valvonta

Finanssimarkkinoiden toimintaa ohjaavat laaja *kotimainen lainsäädäntö*, *EU-lainsäädäntö ja kansainväliset suositukset*. Kotimaista lainsäädäntöä edustavat mm. luotto- ja rahoitustoimintaa koskevat lait, vakuutustoimintaa koskevat lait, sijoittamista koskevat lait, maksupalvelutoimintaa koskevat lait sekä muut valvottavia ja Finanssivalvonnan toimintaa koskevat lait. Esimerkkejä edellisistä ovat mm. laki luottolaitostoinnasta, laki talletuspankkien yhteenliittymästä, vakuutusyhtiölaki, eläkesäätiölaki, arvopaperimarkkinalaki, laki sijoituspalveluyrityksistä, maksupalvelulaki, laki rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämisestä ja selvittämisestä ja laki finanssivalvonnasta. EU-lainsäädäntö muodostuu luottolaitostoinnasta, vakuutustoimintaa, arvopaperimarkkinoita ja rahanpesua koskevasta lainsäädännöstä. Kansainvälisiä suosituksia ovat mm. Financial Stability Forumiin aloitteesta syntynyt julkaisu *Compendium of Financial Standards* (johon on koottu keskeiset kansainvälisesti hyväksytyt rahoitusmarkkinoiden toimintaan ja valvottavaan liittyvät suositukset), Baselin pankkivalvontakomitean *Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations* -suositus (joka keskittyy pankkitoiminnassa noudatettaviin corporate governance-periaatteisiin) sekä Euroopan valvontaviranomaisten (ESA) ja Kansainvälisen vakuutusvalvojien järjestön (IAIS) antamat suositukset. Euroopan valvontaviranomaisia ovat: Euroopan arvopaperimarkkina-viranomainen, ESMA (aiemmin Euroopan arvopaperimarkkinavalvojien komitea, CESR), Euroopan pankkiviranomainen EBA (aiemmin Euroopan pankkivalvojien komitea (CEBS) ja Euroopan vakuutus- ja lisäeläke-viranomainen EIOPA (aiemmin Euroopan vakuutus- ja eläkevalvojien komitean CEIOPS).

3.2.1 Valvoja ja vakavaraisuuskehikko

Suomessa finanssimarkkinoilla toimivia yhteisöjä valvoo *Finanssivalvonta*. Finanssimarkkinoilla toimivia yhteisöjä ovat luotto-, pääoma- ja vakuutusmarkkinoilla toimivat yhteisöt sekä maksupalveluja tarjoavat yhteisöt ja suojarahastot. Esimerkkejä em. yhteisöistä ovat mm. talletuspankit ja näiden omistusyhteisöt, kiinnitysluottopankit, rahoitusyhtiöt, luottokorttiyhtiöt,

arvopaperipörssit, rahastoyhtiöt, henki- ja vahinkovakuutusyhtiöt sekä eläkekassat. Finanssivalvonnan ydintoimintoja ovat sääntelytoiminta ja valvontatoiminta. *Sääntelytoiminta* käsittää sekä oman norminannon että osallistumisen finanssimarkkinoiden lainsäädännön valmisteluun kotimaassa ja EU:ssa. Lisäksi toimintaan kuuluu ohjeistuksen, kannanottojen ja lausuntojen antaminen. Sääntelyssä korostetaan ennakoivuutta, läpinäkyvyyttä ja johdonmukaisuutta sekä sen kytkeytymistä kiinteästi valvontaa ja sääntelyä koskeviin kansainvälisiin periaatteisiin. Sääntelyn välineenä ja valvonnan ohjaajana Finanssivalvonta julkaisee ja ylläpitää määräyskokoelmaa, joka jakautuu kolmeen osaan: Finanssivalvonnan uuteen määräyskokoelmaan, rahoitussektorin määräyskokoelmaan ja vakuutussektorin määräyskokoelmaan. Finanssivalvonta on siirtymässä vanhoista, erilliseen rahoitus- ja vakuutustarkastukseen pohjautuvista erilliskokoelmista em. uuteen määräyskokoelmaan, joka on jaoteltu eri finanssisektoreille yhteisten aihealueiden mukaan. Finanssivalvonnan *valvontatehtävä* jakautuu markkinavalvontaan ja vakavaraisuusvalvontaan. Markkinavalvonnassa korostuu erityisesti markkinoita kohtaan tunnetun luottamuksen säilyttäminen joka pyritään turvaamaan valvomalla markkinoiden menettelytapoja ja liikkeeseenlaskijoiden tiedonantovelvollisuuden noudattamista, valvomalla kansainvälisten tilinpäätösstandardien noudattamista ja tutkimalla epäilyjä sisäpiiritiedon väärinkäytön tapauksia ja muita arvopaperimarkkinarikoksia.

Vakavaraisuuden valvontaan liittyvästä tehtävästään Finanssivalvonta toteaa: "Rahoitusmarkkinoilla toimivien valvottavien toimintaan liittyy lähtökohtaisesti riskinottaminen. Markkinoiden vakaus edellyttää, että tämä riskinotto on hallittua eikä ylitä valvottavan riskinkantokykyä. Lainsäädännössä on määrätty vakavaraisuusvelvoite, joka rajoittaa valvottavien riskinottoa: Valvottavat eivät saa ottaa sellaista riskiä, joka vaarantaa niiden vakavaraisuuden. Riskien toteutuminen vaikuttaa tulokseen ja sitä kautta omien varojen määrään ja vakavaraisuuteen." Viranomaisvalvonta täydentää valvottavan itsensä ja markkinoiden harjoittamaa valvontaa ja sen tavoitteena on osaltaan varmistaa, että valvottavaa johdetaan ammattitaitoisesti ja että valvottavalla on riittävät riskienhallintajärjestelmät sekä eettiset ja ammatillisesti tasokkaat liiketoimintaperiaatteet ja -käytännöt. Nykyiset rahoitusmarkkinoita koskevat vakavaraisuussäännökset (Basel II) tulivat voimaan vuoden 2010 lopussa. Sääntelymuutoksella ajanmukaistettiin vakavaraisuuden laskentaa ja yhdenmukaistettiin vakavaraisuusvalvontaa kansainvälisesti. Sääntelyn tavoitteena on kannustaa valvottavia kehittämään ja parantamaan riskienhallintajärjestelmiään, liiketoimintamallejaan ja pääomastrategioitaan sekä turvata pääomien riittävyys. Lähtökohtana on, että valvottavan omien varojen täytyy kattaa kaikki toimintaan liittyvät olennaiset riskit. Basel II -sääntely laajensi niiden riskien määrää, jotka otetaan huomioon omien varojen minimimäärää laskettaessa. Rahoitustoimintaa koskevaa vakavaraisuussääntelyn Basel -kehikkoa vastaava vakuutustoimintaa koskeva sääntelykehikko on Solvenssi. Vakuutustoimintaa koskeva sääntely on rajattu tämän tutkielman ulkopuolelle koska vakavaraisuuden hallintaa tarkastellaan

yksittäisen osuuspankin näkökulmasta joka ei harjoita vakuutustoimintaa. OP-Pohjola-ryhmässä vakuutustoiminta on organisoitu henkivakuutusten osalta OP-Pohjola osk:n alle ja vahinkovakuutusten osalta Pohjola Pankki Oyj:n alle.

Vakavaraisuussäntelyn perustana on, että valvottavan omien varojen määrä, laatu ja kohdentuminen riittävät jatkuvasti kattamaan valvottavaan kohdistuvat olennaiset riskit. Pääomalla ei kuitenkaan korvata puutteita riskinkantokyvyn laadullisissa tekijöissä. (Finanssivalvonta, standardi 4.2). Tällä hetkellä voimassa olevan säntelyn mukainen Basel II-vakavaraisuuskehikko muodostuu kolmesta, kiinteästi toisiinsa liittyvästä asiakokonaisuudesta (pilarista). Vähimmäisvakavaraisuusvaatimukset (pilari 1) koskevat luotto-, markkina- ja toiminnallisia eli operatiivisia riskejä. Vähimmäisvakavaraisuusvaatimusten laskemiseen eri riskeille on vaihtoehtoisia menetelmiä. Oman riskienhallintansa kehittyneisyyden mukaan valvottavat voivat joko käyttää standardimenetelmiä tai sisäisen luokituksen menetelmiä (IRBA) vähimmäisvakavaraisuuden laskennassa. Vakavaraisuuskehikon pilari 2 velvoittaa valvojaa ja valvottavaa tekemään kokonaisarvion valvottavan vakavaraisuuden hallinnasta ja omien varojen riittävydestä suhteessa valvottavan koko toiminnan riskiprofiiliin ja toimintaympäristön riskeihin. Pilari korostaa valvottavan oman ennakoivan pääomasuunnittelun ja pääomanhallinnan prosessien tärkeyttä. Vakavaraisuustietojen julkistamisvaatimukset (pilari 3) täydentävät vakavaraisuuskehikon ensimmäistä ja toista pilaria. (Finanssivalvonta, standardi 4.5). Tämän pilarin tavoitteena on myös vahvistaa markkinakuria korostamalla valvottavien raportoinnin läpinäkyvyyttä ja edellyttämällä niiltä entistä laajempaa tiedon julkistamista.

Finanssivalvonta arvioi vuosittain valvottavien vakavaraisuuden käyttäen arvion laadinnassa hyväksi valvottavan omaa arviota vakavaraisuudesta (ns. ICAAP-raporttia) sekä muuta käytettävissään olevaa tietoa. Arvioinnin pohjalta määritellään ne riskialueet ja valvottavat, joihin valvonta painottuu seuraavina kausina. Valvojan arvio perustuu arviointikehikkoon joka muodostuu seitsemästä arviointikokonaisuudesta joille annetaan numeerinen arvio 1-5.

	Riskipositio/ riskialttius	Riskin- hallinta
Hallinnon luotettavuus	1-5	1-5
Liiketoiminta- ja toimintaympäristöriski	1-5	1-5
Luottoriski	1-5	1-5
Markkinariski	1-5	1-5
Likviditeettiriski	1-5	1-5
Operatiivinen riski	1-5	1-5
Pääoman riittävyys	1-5	1-5

Valvottavalta edellytetään omaa arviointiprosessia jossa pääoman riittävyyttä arvioidaan kokonaisvaltaisesti. Arvioinnin tulee ottaa huomioon kaikki

liiketoiminnasta ja ympäristöstä aiheutuvat riskit ja sen tulee perustua kiinteästi liiketoimintastrategiaan. Se on siten osa valvottavan luotettavaa hallintoa, sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa. Valvojan tehtävänä on arvioida, onko valvottavan vakavaraisuudenhallintaprosessi riittävä, se siis arvioi prosessin kattavuutta, pääoman allokointia ja pääomastrategian yhteyttä liiketoimintastrategiaan. Lisäksi valvoja muodostaa käsityksensä siitä, kuinka prosessin avulla kyetään arvioimaan riskien kattamiseksi edellytettävän pääoman riittävyttä. Jos valvoja katsoo, ettei valvottava ole allokoanut eri riskeihin riittävästi pääomaa tai että valvottavan riskienhallinta tai pääomanhallintaprosessi ovat puutteellisia, se voi vaatia valvottavaa lisäämään pääomaa tai parantamaan järjestelmiään.

Vakavaraisuusvalvontaan kuuluu valvottavien sisäisen valvonnan tason riittävyden tarkastelu, jossa Finanssivalvonta kiinnittää erityistä huomiota hallituksen toimintaan ja rooliin sisäisessä valvonnassa. Toimintaympäristöä ja taloudellista tilaa valvoja seuraa valvottavien toimittamien kannattavuuden ja vakavaraisuuden kehitystä koskevien tietojen perusteella. Riskien valvonnassa riskinotto suhteutetaan valvottavan riskinkantokykyyn, jonka osatekijät ovat kannattavuus, riskipreemiot, varaukset, oma pääoma ja riskienhallintajärjestelmät. Rahoitustoiminnan luonteeseen kuuluu, että parhaankaan riskienhallinnan avulla ei aina voida välttyä odottamattomilta menetyksiltä. Jotta toiminnan vakaus voidaan turvata, tulee toiminnan harjoittajan varata riittävästi pääomaa mahdollisten tappioiden kattamiseen. Mitä enemmän valvottava on allokoanut pääomia sekä ennalta arvioitujen että odottamattomien menetysten kattamiseen ja mitä paremmin se hallitsee riskinsä, sitä parempi riskinkantokyky sillä on. Hyvään riskienhallintaan kuuluu, että ylimmällä johdolla on kokonaiskäsitys kaikista liiketoimintaan kohdistuvista merkittävistä riskeistä. Riskien hallinnan lähtökohtana ovat liiketoimintastrategiaan sisältyvät riskinoton strategia ja riskienhallinnan toimintaperiaatteet, joissa määritellään menettelytavat riskien tunnistamiseksi, arvioimiseksi ja mittaamiseksi. Uudistuvan vakavaraisuussäätelyn ja -valvonnan tavoitteena on parantaa toiminnan avoimuutta ja valvojan tiedonantovelvollisuuden myötä on syntynyt mahdollisuus saada keskitetysti tietoa sääntelyn ja valvonnan toteutuksesta, sen yhtenäinen toteutus EU-tasolla parantaa vertailtavuutta eri EU-maiden kesken ja edistää yhteismarkkinoiden integraatiota.

Vakavaraisuuden kokonaisarvion tarkoituksena on siis varmistaa, että valvottavalla on riittävästi omia varoja olennaisten riskien kattamiseksi ja että valvottavalla on luotettava hallinto ja sisäinen valvonta sekä riskienhallintajärjestelmät toimintansa vakauden turvaamiseksi. Arvio sisältää sekä määrällisesti mitattavia että laadullisia riskien hallinnan tasoon kohdistuvia elementtejä. Kokonaisarvion rungon muodostavat valvottavan vakavaraisuuden hallintaprosessi (ICAAP) ja valvojan arviointiprosessi (SREP). Valvoja ryhtyy toimenpiteisiin (SEC), mikäli valvottavan vakavaraisuuden hallintaprosessi tai sen tuottamat lopputulokset eivät ole riittävät.

Finanssivalvonnan julkaisema kaaviokuva vakavaraisuuden kokonaisarviosta on liitteenä 1.

Finanssivalvonnan määräyskokoelman vakavaraisuutta koskeva sääntely tuli Suomessa voimaan vuonna 2006. Riskienhallintaa koskevaa sääntelyä on uudistettu vaiheittain. Seuraavaksi tarkastellaan rahoitustoiminnan vakavaraisuutta ja riskien hallintaa koskevaa sääntelyä ja Basel II:n vakavaraisuussäännöksiä Finanssivalvonnan standardien kautta (tekstissä sulkeissa oleva viittaus on asiakohdan käsittelevän standardin numero). Standardi on aihealueittainen määräysten ja ohjeiden kokonaisuus, joka velvoittaa tai ohjaa valvottavia, osoittaa valvojan tavoitteena olevan laatutason ja näkemyksen hyvästä menettelytavasta sekä perustelee sääntelyä. Kunkin standardin alussa on kuvattu standardin soveltaminen, tavoitteet, kansainvälinen viitekehys ja normiperusta sekä standardin lopussa siihen liittyvä muutoshistoria. Tähän esitykseen on pyritty kokoamaan lyhyesti standardien tavoitteita ja niiden keskeisimpiä sisältöjä.

3.2.2 Vakavaraisuuteen liittyvät Finanssivalvonnan standardit

Sisäisen valvonnan järjestämisellä (4.1.) on keskeinen merkitys valvottavien johtamisessa ammattitaitoisesti sekä terveiden ja varovaisten liikeperiaatteiden mukaisesti. Sääntelyn tavoitteena on varmistaa, että valvottavan sisäinen valvonta on riittävän korkeatasoista huomioon ottaen toiminnan laatu, laajuus ja monimuotoisuus ja ettei valvottava toiminnassaan ota niin suurta riskiä, että siitä aiheutuu olennaista vaaraa valvottavan vakavaraisuudelle tai maksuvalmiudelle. Valvottavan sisäisten valvontamenetelmien tulee mahdollistaa liiketoimintaan liittyvien riskien havaitseminen, arvioiminen ja rajoittaminen ja valvottavan tulee noudattaa asiakassuhteissaan asianmukaisia menettelytapoja. Standardissa korostetaan erityisesti valvottavan hallituksen vastuuta sisäisen valvonnan järjestämisestä ja ylläpitämisestä. *Vakavaraisuuden hallintaa* (4.2) koskevan standardin tavoitteena on varmistaa, että valvottavalla on johdonmukainen lähestymistapa, prosessi ja menetelmät ennakoivaan pääomasuunnitteluun, vakavaraisuuden riittävyden arviointiin ja vakavaraisuuden ylläpitoon. Valvottavan tulee asettaa tavoitteet pitkäjänteisesti pääoman määrälle ja laadulle ja valvottavan tulee mitoittaa pääoman määrä ja laatu oman riskitasonsa mukaisesti. Valvottavan tulee kartoittaa mitattavissa olevien riskien ohella myös ne riskit, jotka eivät ole mitattavissa, ja hallinnoida näitä laadullisia riskejä hyvin. Valvottavan on pystyttävä kohdentamaan pääoma riskiperusteisesti luotettavalla tavalla kaikille olennaisille riskeille. Valvottavan tulee yhdistää vakavaraisuuden hallinta strategiseen suunnitteluun ja toimintojen operatiiviseen johtamiseen. Valvottavan tulee tehdä vakavaraisuuden hallintaprosessista johdon toimeksiannosta riippumaton säännöllinen arvio.

Vakavaraisuuslaskentaan liittyy useita standardeja. Näitä ovat omiin varoihin ja niiden vähimmäismäärään liittyvä standardi, eri riskilajeihin ja vastapuoliriskiin liittyvät standardit, luottoluokituslaitosten luottoluokituksen hyväksymisen edellytyksiin liittyvä standardi ja arvopaperistamiseen liittyvä standardi. Omat varat ja niiden vähimmäismäärät -standardi (4.3a) kuvaa millaisia laadullisia ja määrällisiä vaatimuksia Basel II-vakavaraisuuskehikon pilarien 1 ja 2 vaateiden mukaisille omille varoille valvonnassa asetetaan. Luottolaitoksen omat varat jaetaan kolmeen pääluokkaan: ensisijaiset omat varat (Tier 1), toissijaiset omat varat (Tier 2) ja muut omat varat (Tier 3). Ensisijaiset omat varat jaetaan edelleen rajoituksettomiin ja rajoituksenalaisiin omiin varoihin. Näistä edelliset ovat luonteeltaan pysyvimpiä, kuten osake- ja osuuspääoma, kertyneet rahastot ja voittovarot, ja jälkimmäiset erityisehtoisia, ennenaikaisen takaisinmaksumahdollisuuden sisältäviä ja usein lainamuotoisia instrumentteja. Toissijaiset omat varat jaetaan myös kahteen ryhmään, ylempiin ja alempiin toissijaisiin omiin varoihin. Näistä jälkimmäiset ovat määräaikaista ja lyhyempiaikaista eriä, mistä syystä näiden erien määrä on erikseen rajoitettu enintään puoleen ensisijaisista omista varoista. Toissijaisia omia varoja saa olla yhteensä niin paljon kuin valvottavalla on esisijaisia omia varoja. Muut omat varat - ryhmään luettavien varojen käyttö on sallittu vain markkinariskien kattamiseen.

Omien varojen sekä luotto-, vastapuoli-, markkina- ja operatiivisen riskin kattamiseksi vaadittavien omien varojen ilmoittamisista säätelee oma standardi (RA 4.8). Luottoriskin vakavaraisuusvaatimusta käsitellään kahdessa standardissa riippuen siitä, käyttäkö valvottava standardimenetelmää (4.3c) vai sisäisten luottoluokitusten menetelmää (4.3d). Edellisiin liittyvät luottoriskin vähentämistekniikkoja koskevat määräykset löytyvät myös erillisistä standardeista (4.3e ja 4.3f). Luottoriskin vakavaraisuusvaatimus lasketaan varoille, eli saamisille ja sijoituksille, sekä taseen ulkopuolisille sitoumuksille ja muille vastapuoliriskiä sisältäville sitoumuksille. Luottolaitoksella on oltava luottoriskin kattamiseksi omia varoja vähintään kahdeksan prosenttia sitoumusten riskipainotetusta määrästä. Standardimenetelmässä sitoumusten riskipainotettu määrä saadaan kaksivaiheisesti, määrittelemällä ensin vakavaraisuusvaatimuksen alaisille vastuille vastuuarvot ja kertomalla nämä sen jälkeen riskipainoilla. Sisäisten luottoluokitusten menetelmässä valvottava laskee ensimmäisessä vaiheessa odottamattomien tappioiden riskipainotetut erät käyttäen valvojan antamia laskentakaavoja ja valvottavan itse estimoimia riskiparametreja (tai valvojan määrittelemiä standardi-estimaatteja) ja suhteuttaa nämä omiin varoihin. Toisessa vaiheessa valvottava laskee odotettujen tappioiden määrän ja vähentää sen tehdyistä arvonalennustappioista sekä huomioi syntyvän yli- tai alijäämän omissa varoissa. Luottoriskin vähentämistekniikoilla tarkoitetaan keinoja, joilla valvottava suojautuu vastuisiin liittyviltä luottoriskeiltä. Tällaisia ovat erilaiset reaali- ja paperivakuudet, takaukset ja luottojohdannaiset sekä nettoutussopimukset.

Markkinariskin vakavaraisuusvaatimuksia koskeva standardi (4.3g) koskee kaupankäyntivarastoon liittyvän positio- ja vastapuoliriskin, koko

toiminnan selvitys-, valuuttakurssi- ja hyödykeriskin sekä muiden vastaavien riskien kattamiseksi vaadittava omien varojen vähimmäismäärän laskemista. Arvopaperistamisen vakavaraisuusvaatimus -standardi (4.3h) koskee valvottavaa, joka toimii alullepanijana tai järjestäjänä arvopaperistamisessa sekä kun sillä on arvopaperistamispositioita. Operatiivisen riskin vakavaraistamisvaatimusta koskevan standardin (4.3i) tarkoituksena on varmistaa, että valvottava valitsee omaan toimintaansa parhaiten soveltuvan operatiivisen riskin vakavaraisuusvaatimuksen laskentamenetelmän ja että valvottava pystyy valmistautumaan operatiivisen riskin vakavaraisuusvaatimuksen laskennan vaatimusten muutoksiin siirtyessään omassa operatiivisten riskien hallinnassaan kehittyneempiin riskienhallintamenetelmiin. Luottoluokituslaitosten luottoluokitusten hyväksymisen edellytyksiä vakavaraisuuslaskennassa käsittelevän standardin (4.3j) tavoitteena on määritellä ne vaatimukset, jotka ulkoisten luottoluokituslaitosten tulee täyttää, jotta niiden antamia luottoluokituksia voidaan käyttää vakavaraisuuslaskennassa riskipainotettujen saamisten yhteismäärän laskemisessa (jos valvottava soveltaa luottoriskin standardimenetelmää tai jos sillä on arvopaperistettuja eriä, joihin se soveltaa joko luottoriskin standardimenetelmää tai sisäisten luottoluokitusten menetelmää). Samoin tavoitteena on esittää ne periaatteet ja menettelytavat, joita sovelletaan 4.3c ja 4.3h sisältämien luottoluokkien ja luottoluokituslaitosten antamien luottoluokitusten välisten kuvauksien laadinnassa sekä luottoluokituslaitokselta tähän tarkoitukseen vaadittava informaatio. Vastapuoliriskin vakavaraisuusvaatimusta koskeva standardi (4.3k) kuvaa vastapuoliriskin vakavaraisuuslaskentaan liittyvät vaatimukset ja teknisen laskennan ja pyrkii varmistamaan, että valvottava huomioi laskelmissaan kaikki ne sopimukset, joita koskee vastapuoliriskiä koskeva vakavaraisuusvaatimus.

Riskialueita käsittelevät standardit luottoriskien hallinta (4.4a), operatiivisten riskien hallinta (4.4b), markkinariskien hallinta (4.4c) ja likviditeettiriskien hallinta (4.4d). Näiden tarkoituksena on varmistaa, että osana liiketoiminnan riskien kokonaishallintaa ja -valvontaa valvottavilla on niiden toiminnan luonteeseen ja laajuuteen nähden riittävät toiminnot kunkin riskityypin tunnistamiseen, mittaamiseen, rajoittamiseen, seurantaan ja valvontaan.

Vakavaraisuuskehikon pilarin 3 aihealuetta koskevan standardin *vakavaraisuustietojen julkistaminen markkinoille* (4.5) tavoitteena on edistää markkinakuria parantamalla markkinoiden läpinäkyvyyttä valvottavien vakavaraisuuteen liittyvissä tiedoissa. Näin tallettajat, sijoittajat ja muut ulkopuoliset sidosryhmät voivat arvioida valvottavien vakavaraisuussäntelyn soveltamista, pääomien laatua ja määrää, riskipositioita, riskienhallintaa ja riskien arviointiprosesseja ja siten pääomien riittävyttä suhteessa liiketoiminnan ja ulkoisen toimintaympäristön riskeihin.

Riskien ja vakavaraisuuden hallinnan käsitteitä finanssitoimialalla

Riskien ja vakavaraisuuden hallinnan tavoitteena on turvata OP-Pohjola-ryhmän riskinkantokyky, joka muodostuu toiminnan laajuuteen ja vaativuuteen suhteutetusta laadukkaasta riskienhallinnasta sekä kannattavaan liiketoimintaan perustuvasta riittävästä vakavaraisuudesta. Ryhmän riskienhallinnan tehtävänä on tunnistaa ne uhat ja mahdollisuudet, jotka vaikuttavat strategian toteutumiseen. Vakavaraisuuden hallinnan tavoitteena on turvata ryhmän riskinkantokyky ja varmistaa, että ryhmän toimintaedellytykset eivät vaarannu pitkällä aikavälillä. Vakavaraisuuden hallinta muodostuu arvioidun riskiaseman ja sen ennakoitun kehityksen suhteuttamisesta käytettävissä oleviin omiin varoihin. Omien varjojen vaade arvioidaan taloudellisen pääomavaateen mallilla. Kannattavuuden kehityksellä ja pääomasuunnittelulla on myös keskeinen osa vakavaraisuuden hallinnassa. (OP-Pohjola-ryhmän toimintakertomus ja tilinpäätös vuodelta 2011, 11).

Luottoriskillä tarkoitetaan sitä, että vastapuoli ei todennäköisesti täytä sopimuksen mukaisia velvoitteitaan. Luotot ovat suurin luottoriskien lähde, mutta luottoriskiä (vastapuoliriski) voi syntyä myös muunlaisista saamisista, kuten joukkovelkakirjalainoista, lyhytaikaisista saamistodistuksista ja johdannaissopimuksista sekä taseen ulkopuolisista sitoumuksista, kuten käyttämättömistä luottojärjestelyistä ja -limiiteistä, takauksista ja rembursseista. Myös maariskit ja selvitysriskit luetaan luottoriskeihin. (Finanssivalvonta, standardi 4.4 a).

Operatiivisilla riskeillä tarkoitetaan tappionvaaraa joka aiheutuu: 1) riittämättömistä tai epäonnistuneista sisäisistä prosesseista 2) henkilöstöstä 3) järjestelmistä 4) ulkoisista tekijöistä. Oikeudelliset riskit sisältyvät operatiivisiin riskeihin. Strategiset riskit on tässä rajattu operatiivisten riskien ulkopuolelle. (Finanssivalvonta, standardi 4.4 b).

Markkinariskeillä tarkoitetaan markkinahintojen vaihteluista aiheutuva tappion mahdollisuutta. Markkinariskilajit ovat korko-, valuutta-, osake- ja hyödykeriski. Markkinariskiin kuuluvat myös riskitekijöiden (esim. volatilitiitti ja korrelaatiot) muutoksista aiheutuvat potentiaaliset tappiot. Markkinariskiä on kaikki em. riski riippumatta siitä, aiheutuuko se kaupankäyntivarastosta vai valvottavan muusta toiminnasta eli valvottavan rahoitustoiminnasta. Korkoriski voidaan jakaa kaupankäyntivaraston korkoriskiin ja rahoitustoiminnan korkoriskiin. (Finanssivalvonta, standardi 4.4 c).

Likviditeettiriski koostuu rakenteellisesta rahoitusriskistä ja maksuvalmiusriskistä. Rakenteellisella rahoitusriskillä tarkoitetaan pitkän aikavälin luotonantoon liittyvää epävarmuutta, joka johtuu rahoituksen rakenteesta aiheutuvasta jälleenrahoitusriskistä. Maksuvalmiusriski on riski siitä, että yhteisö ei suoriudu odotetuista ja odottamattomista, olemassa olevista ja tulevista kassavirroista eikä vakuutustarpeista ilman vaikutuksia päivittäiseen toimintaan tai pankin taloudelliseen tilaan. (OP-Pohjola-ryhmän vuoden 2010 tilinpäätöksen liite 2).

Taloudellinen pääoma on pankin arvio pääoman määrästä, joka riittää kattamaan liiketoimintaan liittyvät riskit tietyllä aikaperspektiivillä ja tietyllä luottamusvälillä. Aikajänteeksi valitaan tarkastelussa yleensä yksi vuosi, luottamusväli on riippuvainen pankin tavoitteista. (Hull 2007, 366). OP-Pohjola-ryhmä käyttää 99,97 %:n luottamusväliä mikä vastaa ryhmän ulkoista rating-tavoitetta (AA). Taloudellisen pääomavaateen arvioidaan tällöin kattavan yhden vuoden tappiot 99,97 %:n varmuudella, mikä tarkoittaa sitä, että jos pankilla olisi omia varoja tasan taloudellisen pääomavaateen verran, loppuisivat pankin omat varat keskimäärin kerran 3333 vuodessa. Määritelmä on sama, jota mm. Nordea ja Danske Bank käyttävät. Basel II määräysten mukainen taloudellinen pääomavaade lasketaan luottoriskeille, markkinariskeille ja operatiivisille riskeille. Strategisiin päätöksiin liittyvää riskiä tai maineriskiä ei vaateessa huomioida. Useat pankin kuitenkin huomioivat taloudellisen pääoman vaateen määrittelyssä myös tähän riskiryhmään kuuluvia riskejä (Hull 2007, 367). Tehtäessä arviota taloudellisen pääoman määrästä, arvioidaan OP-Pohjola-ryhmässä erillisinä riskilajeina luottoriskit (luottolajeittain), markkinariskit (korkoriski ja osakeriski), kiinteistöriskit ja muut arvioitavat riskit (operatiivinen riski, rahoitusriski, liiketoimintariski ja toimintaympäristöriski). Koska kaikki riskit eivät aina toteudu samanaikaisesti, olisi näiden neljän riskilajin yhteenlaskettu taloudellinen pääomavaade ylimitoitettu. Tämän vuoksi riskilajien väliset korrelaatiot on arvioitu laadulliseen analyysiin perustuen ja lopullinen taloudellisen pääoman määrä saadaan kun riskilajikohtaisesta summasta vähennetään negatiivisesta korrelaatiosta syntyvä *hajautushyöty*.

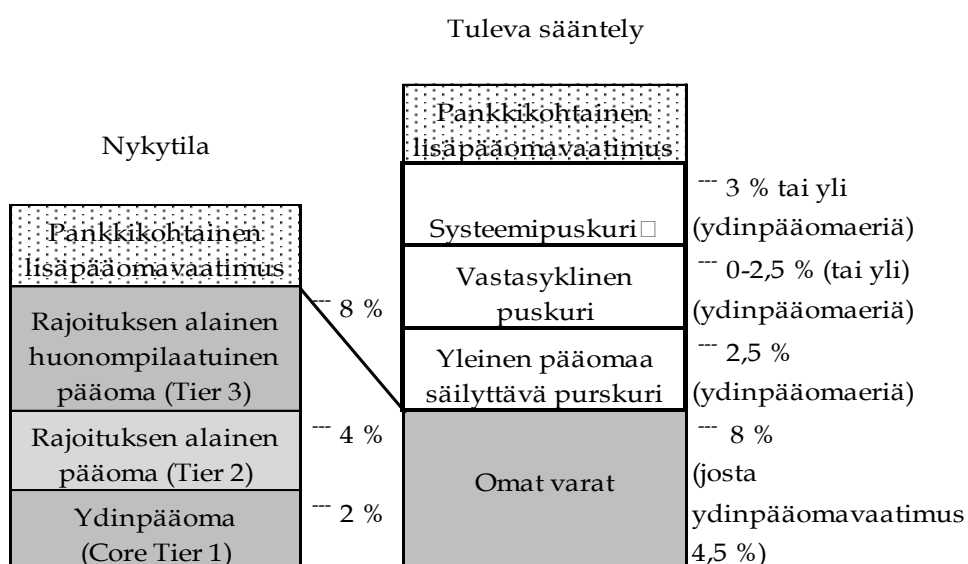
3.3 Vakavaraisuussäännösten muutos: Basel II:sta Basel III:een

Globaalit sääntelyuudistukset vaikuttavat eurooppalaiseen finanssisääntelyyn ja valvontaan. Finanssikriisin seurauksena finanssialan vakavaraisuussäännöksiä ollaan tiukentamassa. Muutoksilla pyritään muun muassa parantamaan pankkien omien varojen laatua, kasvattamaan pääomapuskureita, vähentämään pääomavaateen syklisyyttä ja pankkien velkaantuneisuutta sekä asettamaan määrällisiä rajoitteita likviditeettiriskille. Suomessa finanssisektorilla tällä hetkellä pankkien vakavaraisuus on hyvä, vahinkovakuutusyhtiöiden vahva ja henkivakuutusyhtiöiden tyydyttävä. Myös pankkien likviditeettiasema on hyvä. Matala korkotaso aiheuttaa kannattavuuspaineita pankeille ja heikentyvän makrotaloudellisen kehityksen odotetaan kasvattavan pankkien luottoriskejä nykyiseltä matalalta tasolta. (Fiva 22.3.2012). Sääntelyssä tapahtuvat huomattavimmat muutokset ovat luottolaitosten ja sijoituspalveluyritysten vakavaraisuus- ja likviditeettirisäntelyyn uudistus Basel III 2013–2019, henki- ja vahinkovakuutusyhtiöiden uusi riskiperusteinen vakavaraisuuskehikko Solvenssi II 2014 sekä erät arvopaperimarkkinoita koskevat

sääntelytoimenpiteen 2012–2015. Pankkien sääntelyuudistuksen (Basel III) keskeinen sisältö on seuraava (Fiva 22.3.2012):

- Pankkien pääomarakenteen laadun parantaminen (2013)
- Vakavaraisuusvaatimusten nostaminen aseittain (2013–2019)
- Systemisesti merkittäviä suuria pankkeja koskevat lisävaatimukset (mahdollisesti 2013)
- Uudet likviditeettivaatimukset (2015 alkaen)
- Yksinkertaisen vähimmäisomavaraisuusasteen käyttöönotto (2019)
- Uutta EU-sääntelyä luotettavalle hallinnolle asetettavista vaatimuksista ja valvojen sanktiomahdollisuuksista (2013)

Pääomarakenteen laatua pyritään parantamaan siten, että suurin osa 8 %:n vähimmäisvakavaraisuusvaatimuksesta on katettava jatkossa ensisijaisilla omilla varoilla ja tiukentamalla omiin varoihin luettavien erien vaatimuksia. Uudessa kehikossa vähimmäisvakavaraisuusvaatimuksesta 4,5 % on katettava rajoituksettomilla ensisijaisilla omilla varoilla (Common Equity Tier 1/CET1), 1,5 % rajoituksenalaisilla ensisijaisilla varoilla (Additional Tier 1/AT1) ja 2 % toissijaisilla omilla varoilla (Tier 2/T2). Kokonaisvakavaraisuusvaadetta nostetaan lisäämällä vaateeseen uusia puskureita. Näitä ovat yleinen pääomaa säilyttävä puskuri 2,5 % (ydinpääomaeriä), vastasyklinen puskuri 0-2,5 % (ydinpääomaeriä) ja systeimiriskipuskuri 3 % tai yli (ydinpääomaeriä). Vakavaraisuuteen liittyvät muutokset tulevat voimaan vaiheittain vuosien 2012–2019 aikana. (Fiva 13.4.2011) Lisäksi kokonaispääomavaateeseen voidaan sisällyttää nykyistä käytäntöä vastaava pankkikohtainen lisäpääomavaatimus. Pankkien vakavaraisuuden vahvistamisen osalta siirtymistä Basel II:sta Basel III:een kuvaa seuraava kuvio:



Kuvio 2: Pankkien vakavaraisuuden vahvistaminen, tämän hetkinen kompromissiehdotus EU:ssa (Fiva, 22.3.2012).

Uusi likviditeettisääntely tuo mukanaan kaksi uutta vaatetta pankeille. Maksuvalmiusvaatimuksen (Liquidity Coverage Ratio) tarkkailujakso alkaa 2012 ja käyttöön se tulee 2015. Vaatimuksen mukaan pankilla on oltava korkealaatuisia likvidejä varoja ja saamia vähintään määrä joka vastaa nettona akuutissa stressiskenaariossa kuukaudessa ulosmeneviä kassavirtoja. Maksuvalmiusvaatimuksen mukaiset likvidit luokitellaan kahteen ryhmään joista ryhmän 1 (Level 1) mukaisia likvidejä tulee olla vähintään 60 % vaateesta. Pysyvän varainhankinnan vaatimuksen (Net Stable Funding Ratio) tarkkailujakso alkaa 2012, käyttöön se tulee 2018 ja se lisää pankkien pitkäaikaisen rahoituksen tarvetta. Vaatimus on suhdeluku joka ilmaisee käytettävissä olevan pysyvän rahoituksen (Available Stable Funding) ja vaaditun pysyvän rahoituksen (Required Stable Funding) suhteen ja vaateen määrä on > 100 %. Vaateessa on määritelty laskennassa molemmilla puolilla käytettävät erät ja niistä huomioitavat prosenttiosuudet.

Pääomarakenteen laadun parantamiseen ja vakavaraisuusasteen nostamiseen liittyen Euroopan pankkiviranomainen (EBA) antoi joulukuussa 2011 suuria eurooppalaisia pankkeja koskevan suosituksen, jonka mukaan 27 pankilta edellytettiin ydinvakavaraisuuden (Core Tier 1) vahvistamista 9 %:n tasolle kesäkuun 2012 loppuun mennessä. Seurannassa ainoastaan kolme näistä ei ole yltenyt vaaditulle tasolle. Suomalaisista pankeista pääomatarvelaskelma on tehty OP-Pohjola-ryhmälle, Nordea-konserniin kuuluva Nordea Pankki Suomi ja Danske Bank -konserniin kuuluva Sampo Pankki kuuluivat arvioinnin piiriin emoyhtiöidensä kautta. OP-Pohjola täyttää vaateen ilman toimia vakavaraisuuden vahvistamiseksi (Core Tier 1 -suhde oli kesäkuun 2012 lopussa 14,5 %). Nordea ja Danske Bank -konsernien vakavaraisuuden on niin ikään katsottu riittävän ilman lisäpääomitusta (Fiva verkkouutinen 3.10.1012). Kokonaisuutena tarkastellen suomalaispankkien vakavaraisuus ja likviditeettitilanne ovat säilyneet hyvinä. Vakavaraisuussuhde oli kesäkuun lopussa 15,0 % ja korkealaatuinen ydinvakavaraisuus (Core Tier 1) oli keskimäärin 13,9 % (Fivan lehdistötiedote 12.9.2012). Finanssisektorin kannattavuusnäkyviä heikentää hyvin matala korkotaso, joka pankkien osalta rasittaa korkokatetta on vakuutussektorille haasteellinen sijoitusympäristö.

Sääntelyä ja siihen liittyvää vakavaraisuuslaskentaa on kohti Basel III:ä mentäessä myös kritisoitu monin tavoin. On mm. tuotu esiin riskipainotettuun pääomavaateeseen mahdollisesti liittyviä systeemiriskejä, joilla voi olla sääntelyn tavoitteesta poikkeavia vaikutuksia pankkien luotonannon jakautumiseen eri riskiluokkien välillä (Kiema & Jokivuolle 2010). Sääntelyn vaikutuksista on käyty paljon keskustelua julkisuudessa ja siihen liittyy hyvin erilaisiin lopputuloksiin päätyviä arvioita esim. IIF:n (Institute of International Finance) ja Baselin komitean julkaisuista. Yleisellä tasolla keskustelussa odotetaan sääntelyn kiristymisen vaikuttavan kielteisesti rahoituksen saatavuuteen ja sen hintaan. Basel III:n implementointi EU-säännöstenä (nk. CRD4-paketti) on syksyllä 2012 edelleen trilogineuvotteluissa, joissa haetaan kompromissia Euroopan unionin komission, parlamentin ja neuvoston kesken.

4 TUTKIMUSOTE JA TUTKIMUSMENETELMÄ

Tutkimusotteella (approach) tarkoitetaan metodia, lähestymistapaa, sitä miten tietoa tutkittavasta asiasta saadaan. Burrell & Morgan (1979) ryhmittelevät tutkimusotteita nelikentän avulla sen mukaisesti kuinka ne sijoittuvat toisiinsa nähden, mitattuna kahdella eri ulottuvuudella. Toinen ulottuvuuksista mittaa tutkimusotteen subjektiivisuutta/objektiivisuutta ja toinen tutkimusotteen muutoshakuisuutta, jossa ääripäinä ovat toisaalla radikaali muutos ja toisaalla stabiili sääntely. He nimeävät radikaalia muutosta etsivän, subjektivistisen tutkimusotteen *kriittiseksi* ja radikaalia muutosta etsivän mutta objektivistisen otteen *radikaaliksi strukturalismiksi*. Objektivistisen, stabiiliuteen pyrkivän otteen he nimeävät *funktionalistiseksi* ja stabiilia sääntelyä etsivän mutta subjektivistisen otteen *tulkitsevaksi tutkimukseksi*.

Laskentatoimen tutkimus on tieteenalana suhteellisen nuori ja sen tutkimuksen lähestymistavat tulevat sosiologian ja yhteiskuntatieteiden alueelta tai matemaattis-luonnontieteellisestä tutkimuksesta; jonkin verran laskentatoimen alueella tehdään myös kokeellista tutkimusta johon lähestymistavat tulevat liikunta- ja lääketieteistä. Lähestymistavassa viitataan usein luokitteluun joka sisältää Neilimon ja Näsin (1980) neljä tutkimusoteluokkaa: nomoteettinen, päätöksentekometodologinen, toiminta-analyyttinen ja käsiteanalyyttinen, ja jota sittemmin Lukka, Kasanen ja Siitonen (1993) ovat täydentäneet konstruktiivisella tutkimusotteella:

	Teoreettinen	Empiirinen
Kuvaileva	Käsitetutkimus, käsiteanalyyttinen	Nomoteettinen
		Tulkitseva, toiminta-analyyttinen
Normatiivinen	Päätöksenteko- metodologinen	Konstruktiivinen

Kuvio 3: Tutkimusotteiden luokittelu (Kasanen, Lukka, Siitonen 1993).

Suomessa laskentatoimen tutkimuksessa tulkitsevasta tutkimuksesta on käytetty termiä *toiminta-analyyttinen tutkimusote*, josta suomalaisten käyttämä englanninkielinen käännös on action oriented approach kun taas ulkomailla käytetään termiä interpretative case-study (Järvenpää & Virtanen 2011). Samasta tutkimuksesta voidaan myös löytää useampia tutkimusotteita, esim. käsiteanalyyttinen ote on yleensä alisteisena mukana kaikissa tutkimuksissa, hypoteesien tai käsitteellisen viitekehäyksen muodostuksessa edettäessä kohti empiiristä tutkimusvaihetta. Toisaalta tulkitseva tutkimus voi olla myös esim. tulkitsevaa käsitetutkimusta. Myös toimintatutkimuksen ja konstruktiivisen

tutkimuksen puolelta on kehittämistyöhön suuntautuneessa tutkimuksessa löydettävissä tulkitsevaa tutkimusperinnettä (Järvenpää & Pellinen, 2005). Havainto johtaakin tutkijat pohtimaan teorianmuodostuksen prosessien uudelleenanalysointia ja jäsentämistä koska voimassa olevat kategoriat näyttävät toimivan jossain määrin todellisuudessa harjoitetuista käytännöistä poikkeavalla tavalla.

4.1 Tulkitseva eli toiminta-analyyttinen tutkimusote ja case-tutkimus menetelmänä

Tulkitsevan tutkimusotteen taustalla on teleologinen selittämistapa, jossa tapahtuman tai prosessin olemassaoloa ja luonnetta selitetään viittaamalla sen tulokseen tai päämäärään. Äärimuodossaan tulkitseva tutkimus kohdistuu yksittäisen ihmisen todellisuuden jonkin osan tulkitsemiseen mutta tyypillisesti kyse on jonkun ihmisjoukon todellisuuden tulkitsemisesta. Luonnontieteellisen tutkimuksen perua on ajatus, että tulkitsevassakin tutkimuksessa ensin muodostetaan teoria jonka käsitteitä ja väitteitä sitten varmistetaan tutkimuskohteessa. Kun tähän lisätään se, että havainnointi tapahtuu yhdessä tai harvalukuisessa valikoidussa kohdejoukossa, aikaisempien tietorakenteiden vaikutus koodauksessa sekä tutkijan intentio, on vaarana, että ennakkokäsityksen vaikutus muodostuu suuremmaksi kuin empirian. Tutkijan on siis syytä varata mahdollisuus yllättävillekin tuloksille ja tulkinnoille.

Tulkitsevalla eli toiminta-analyyttisellä tutkimusotteella ei ole vakiintunutta metodologista säännöstöä. Tutkimuksen tuloksena syntyy usein käsitteellisten viitekehysten muodossa olevia tulkintoja inhimilliselle toiminnalle, jolloin kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät ovat usein sopivimpia. Empiria liittyy tutkimukseen tavallisesti harvojen kohdeyksiköiden kautta eli käytännössä toiminta-analyyttinen tutkimus on yleensä case- tai field-tutkimusta (Järvenpää & Virtanen 2011). Case- eli tapaustutkimuksesta puhutaan silloin kun empiria perustuu yhteen yksittäiseen tapaukseen johon perehdytään syvällisesti. Vertailevasta case-tutkimuksesta puhutaan kun tutkimuksen kohteena on muutama tapaus. Field- tai kenttätutkimuksessa havaintokohteita on useampia mikä mahdollistaa laajemman kohteiden välisen vertailun. Case- ja field-tutkimusta käytetään menetelminä toiminta-analyyttisen tutkimuksen lisäksi myös muihin tutkimusotteisiin perustuvassa tutkimuksessa, esim. kartoittavaa tutkimusta tehdään usein field-tutkimuksena. Salmi ja Järvenpää (2000) havainnollistavat artikkelissaan toiminta-analyyttisen tutkimusotteen/case-tutkimuksen ja nomoteettisen tutkimusotteen ristiriidattomuutta ja yhteensopivuutta kuviolla, jossa teoriat ja havainnot esitetään kahtena dimensiona. Siinä missä nomoteettinen tutkimus tukeutuu yhteen valittuun teoriaan ja tarkastelee suurta joukkoa tilastollisesti vaihtuvia havaintoja, case-tutkimus tarkastelee yhtä tai muutamaa havaintoa ja voi tukeutua useisiin eri teorioihin.

Lukka (1999) on jäsentänyt laskentatoimen case/field -tutkimusta sen perusteella, millainen on tutkijan empiirisen intervention aste sekä tutkimuksen suhde teoriaan. Hänen tyypittelyssään juuriltaan antropologiaan ja sosiologiaan sijoittuva *etnografinen* tutkimus on case/field-tutkimuksen klassinen perusmalli. Sille tyypillistä on tutkijan intervention minimointi ja suhde teoriaan on vaihteleva, usein sitä käytetään tulkinnan apuvälineenä. *Grounded theory – metodille* tyypillistä on systemaattinen empiirisen aineiston analysointi, tutkijan intervention minimointi ja sen tavoitteena on uuden teorian luominen. *Teoriaa havainnollistavan tutkimuksen* lähtökohtana on teoria ja tavoitteena sen soveltuvuuden osoittaminen tutkittavaan ilmiöön. Interventio pyritään minimoimaan, vaikkakin taustatavoitteena voi olla interventio yhteiskuntakritiikin kautta. Laskentatoimen tutkimuksessa tällä tutkimustyyppillä pyritään sitomaan laskentatoimi laajempaan yhteiskuntateoreettiseen keskusteluun. *Teoriaa testaavassa case/field-tutkimuksessa* interventio minimoidaan ja tavoitteena on nimen mukaisesti teorian testaus. *Toimintatutkimuksessa* intervention aste on lievä ja tutkimuksessa pyritään yhdistämään kaksi asiaa: osallistuminen käytännölliseen kehitystyöhön kentällä ja teorian kehittäminen, joskin jälkimmäinen jää yleensä vaatimattomaksi. *Konstruktioinen tutkimusote* sisältää tämän ryhmittelyn tutkimustyypeistä voimakkaimman intervention. Se tähtää reaali maailmassa tunnettujen ongelmien ratkaisemiseen aktiivisesti yhdessä tutkimuskohteen edustajien kanssa ja tulee tässä mielessä lähelle klinisen tutkimuksen ideaa. Tavoitteena on jonkin uuden konstruktion kautta saatu merkittävä teoreettinen kontribuutio.

Koska case-tutkimusmenetelmät eivät ole selkeitä ja kohteet ovat uniikkeja, asettaa se tulkitsevaa case-tutkimusta tekeväälle tutkijalle suuria vaatimuksia. Tutkijalla pitää olla tutkittavasta ilmiöstä laaja ymmärrys ja hänen pitää osata kysyä oikeita kysymyksiä sekä pystyä tulkitsemaan vastauksia. Tutkijan tulee sopeutua erilaisiin tilanteisiin, olla joustava ja pystyä tarttumaan uusiin ilmeneviin mahdollisuuksiin. Hän ei saa antaa teorioiden ja ennakkokäsitystensä rajoittaa havainnointia ja tulkintaa vaan hänen tulee olla avoin myös vastakkaisille havainnoille ja uusille teorioille. Tulkintapotentialiaali on se vaihtoehtoisten tulkintojen joukko, jonka tutkija voi kehittää saamastaan informaatiosta. Tulkinta riippuu tutkijan kokemuksesta, tiedoista ja tietoisuudesta. Tutkijan tulisi tutkimusprosessin aikana pyrkiä laajentamaan tulkintapotentialiaan.

Tutkimusotteesta riippumatta, tutkimuksen tarkoitus on kumuloida jäsentynyttä tietovarantoa todennettavalla tavalla. Kumuloitavuus viittaa siihen, että pohjana on aina jokin aikaisempi tietämys, ja todennettavuus siihen, että on olemassa pelisäännöt siitä, milloin tietovaranto voidaan hyväksyä lisääntyneeksi. Teoria, havainnot ja ymmärrys (ilmiön tuntemus) toimivat analysoinnin pohjana. Kun tarkasteltava asiakokonaisuus on saatu johdonmukaisesti selitettyä ja konstrukto pohjautuu aikaisempaan teoriaan, voidaan rakentaa normatiivisia päätöksentekovälineitä.

4.2 Teemahaastattelu aineistonkeruumuotona

Aineistonkeruumenetelminä tulkitsevassa case-tutkimuksessa käytetään haastattelua, havainnointia, osallistuvaa havainnointia ja kyselyä. Lisäksi aineistoa voivat olla dokumentit, raportit esitteet, historiikit, sisäiset lehdet ja fyysiset tuotteet. Haastattelu on menetelmänä tärkein ja sitä voidaan toteuttaa lomakehaastatteluna, teemahaastatteluna ja avoimena eli syvähaastatteluna. Systemaattisuus on tärkeätä niin empiirisen tiedon keräyksessä kuin sen tulkinnassakin. Tutkimusongelman, menetelmän ja aineiston on oltava synkronissa keskenään. Tulkitsevan tutkimuksen luotettavuuden parantamisessa keskeinen keino on triangulointi, jota voidaan tehdä metodien, aineiston, teorian tai tutkijoiden suhteen (Järvenpää & Virtanen 2011).

Useat kirjoittajat puhuvat lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuodosta, puolistrukturoidusta tai puolistandardoidusta haastattelusta, määritelmää tästä haastattelumuodosta ei kuitenkaan ole. Teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Haastattelun aihepiirit, teema-alueet, ovat kaikille haastateltaville samat mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat, joskaan se ei ole täysin vapaa kuten syvähaastattelu. Hirsijärvi ja Hurme (2000) päätyvät teemahaastatteluun siksi, että haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin joista keskustellaan. Nimi kertoo siitä, mikä tässä haastattelumuodossa kaikkein oleellisinta on, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Tämä vapauttaa haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Haastattelurunkoa laadittaessa ei laadita yksityiskohtaisia kysymyksiä vaan pelkistetty teemaluettelo alueilta joihin haastattelukysymykset varsinaisesti kohdistuvat. Haastattelutilanteessa teema-alueet tarkennetaan kysymyksillä jolloin tutkijan lisäksi myös tutkittava voi toimia tarkentajana.

4.3 Tutkimusotteeseen, -menetelmään ja aiheistonkeruuseen liittyvät valinnat

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu tutkimusongelman pohjalta, koostuen toisaalta strategiatyöhön ja strategiseen johdon laskentatoimeen liittyvästä kirjallisuudesta ja toisaalta finanssitoimialalla riskien ja vakavaraisuuden hallintaan liittyvästä regulaatiosta. Tutkimuksen edetessä tutkija pyrkii näistä lähtökohdista ymmärtämään, kuvaamaan ja analysoimaan Keski-Suomen Osuuspankin pääomasuunnittelua, siihen vaikuttavia tekijöitä, pääomasuunnittelun kytkeytymistä pankin strategiseen suunnitteluun, toiminnanohjaukseen ja taloushallinnon järjestelmiin sekä

löytämään mahdollisia liittymäpintoja pankin muihin toimintoihin. Vertailun mahdollistamiseksi sekä mahdollisia kehitystoimenpiteitä varten on tutkimusluvan myöntänyt pankki halunnut tutkimukseen mukaan kaksi muuta osuuspankkia. Vertailupankkien valinnan on suorittanut kokemukseensa perustuen ja mahdollinen kehitysnäkökulma huomioiden tutkimusluvan myöntänyt pankki, valintakriteereinä riittävä koko ja oletettu hyvä suunnittelun taso. Edellä mainittuihin seikkoihin perustuen tutkija lähestyy aihetta kvalitatiivisesti, tulkitsevalla eli toiminta-analyttisellä tutkimusotteella ja käyttää aineistonkeruumuotoina ensimmäisessä vaiheessa perehtymistä aihealueeseen OP-Pohjola-ryhmän intranetin avulla sekä toisessa vaiheessa teemahaastatteluja kolmessa osuuspankissa. Aiemmin tässä luvussa kuvattujen tutkimusotteiden ryhmittelyjen mukaisesti tämä tutkimus sijoittuu Burrell & Morganin nelikentässä tulkitsevan tutkimuksen ryhmään ja Kasanen & Lukka & Siitonen -ryhmittelyssä tutkimus sijoittuu tulkitsevan eli toiminta-analyttisen tutkimuksen alueeseen, lisäksi siihen sisältyy myös käsiteanalyttisiä osia. Lukan ryhmittelyn mukaisesti tutkimus on toimintatutkimusta, joskin siitä on löydettävissä myös teoriaa havainnollistavia piirteitä.

Ensimmäisessä vaiheessa tutkija perehtyy kirjoituspöytätyönä OP-Pohjola-ryhmän vuosikertomuksiin sekä ryhmän intranetin materiaaliin ja ohjeistukseen, joka käsittelee strategista suunnittelua, riskien ja vakavaraisuuden hallintaa sekä pääomasuunnittelua. Intranetin käytön mahdollistaa tutkijan voimassa oleva työsuhde ryhmään. Omatoimisen perehtymisen jälkeen tutkija tarkentaa kokoamansa aineiston sisältöä ja taloudenohjauksen ohjelmistoihin liittyviä yksityiskohtia tapaamisin, puhelinkeskusteluin ja sähköpostin välityksellä.

Toisessa vaiheessa tapahtuvien teemahaastattelujen kohteiksi on valittu kustakin osuuspankista kaksi haastateltavaa: toimitusjohtaja sekä henkilö joka käytännössä vastaa pääomasuunnitelman laatimisesta. Haastattelua aineistonkeruumuotona puoltavat tutkittavan aihealueen monitahoisuus, tutkimuksen tavoitteena oleva pyrkimys kuvata pääomasuunnittelun prosessia kehitysnäkökulmasta ja pääomasuunnittelun kytkeminen laajempaan kontekstiin eli pankin strategiseen suunnitteluun ja toiminnanohjaukseen. Haastateltavien henkilöiden valinnalla on haluttu varmistaa, että tutkimukseen saadaan mukaan toisaalta näkemys pääomasuunnittelun kytkeytymisestä strategiseen suunnitteluun ja toisaalta mahdollisimman tarkka tieto laskentaan vaikuttavista tekijöistä. Teemahaastattelut Keski-Suomen Osuuspankissa tapahtuvat kesäkuun 2012 puolivälissä ja vertailupankeiksi valituissa Oulun Osuuspankissa ja Tampereen Seudun Osuuspankeissa heinä-elokuun vaihteessa 2012. Luettelo tutkimuspankeista, listaus niiden avainluvuihin ja haastatelluista henkilöistä on liitteenä 2 sekä teemahaastattelun lähetekirje ja runko liitteenä 3.

Kirjoituspöytätyön edetessä ja haastattelujen aikana tutkijalle kävi ilmeiseksi, että pääomasuunnittelua toteutetaan ryhmäohjatusti ja hyvin samansisältöisenä kaikissa osuuspankeissa. Tämän vuoksi tutkija päätyy

kuvaamaan prosessia yleisesti osuuspankeissa toteutuvana prosessina eikä siten, että kuvauksen kohteena olisi ainoastaan Keski-Suomen Osuuspankin pääomasuunnittelun prosessi. Tutkija pyrkii tuomaan esiin joitakin käytännön toimintaan liittyviä eroja tutkimukseen osallistuvien pankkien välillä tutkimustuloksia käsittelevässä luvussa kuusi.

5 VAKAVARAISUUDEN HALLINTA OP-POHJOLA-RYHMÄSSÄ JA YKSITTÄISESSÄ OSUUSPANKISSA

5.1 Riskien ja vakavaraisuuden hallinta OP-Pohjola-ryhmässä

Osuuspankit ovat itsenäisiä, paikallista vähittäispankkitoimintaa osuuskuntamuotoisina harjoittavia talletuspankkeja, joita on yli 200 Suomen kattavalla toimialueella. Pääkaupunkiseudulla vastaavaa vähittäistoimintaa harjoittaa Helsingin OP Pankki Oyj, joka on OP-Pohjola osk:n täysin omistama tytäryhtiö. OP-Pohjola osk toimii osuuspankkien yhteenliittymän keskusyhteisönä. Se on osuuskunta, jonka jäseniä ovat yhteenliittymään kuuluvat talletuspankit ja muut luottolaitokset. Talletuspankkien yhteenliittymästä annetun lain mukaan keskusyhteisö on oikeutettu ohjaamaan jäsenluottolaitoksia ja sillä on velvollisuus valvoa niiden toimintaa. OP-Pohjola osk hoitaa OP-Pohjolan-ryhmän muodostaman rahoitus- ja vakuutusryhmittymän johdossa olevalle yritykselle kuuluvat ohjaus- ja valvontatehtävät ja toimii ryhmän strategisena omistusyhteisönä. Ryhmärakennetta kuvataan kuviossa 4.



Kuvio 4: OP-Pohjola-ryhmän rakenne.

5.1.1 Riskien ja vakavaraisuuden hallinnan organisointi

OP-Pohjola-ryhmä on finanssiryhmittymä, joka muodostaa rahoitus- ja vakuutusryhmittymän valvonnasta annetun lain tarkoittaman *rahoitus- ja vakuutusryhmittymän* sekä laissa talletuspankkien yhteenliittymästä säännellyn *yhteenliittymän*. Luotettavan hallinnon järjestämistä, sisäistä valvontaa ja vakavaraisuuden hallintaprosessia sääntelevät luottolaitos-, osuuspankki- ja

vakuutusyhtiölaki, laki talletuspankkien yhteenliittymästä sekä Finanssivalvonnan standardit, määräykset ja ohjeet. Laissa talletuspankkien yhteenliittymästä säädetään, että osuuspankkien yhteenliittymään kuuluvien yhteisöjen vakavaraisuutta, maksuvalmiutta ja asiakasriskejä valvotaan konsolidoidusti yhteenliittymän tasolla. OP-Pohjola osk (keskusyhteisö) vastaa ryhmää koskevasta ryhmätason riskien ja vakavaraisuuden hallinnasta, sekä siihen liittyvien järjestelmien riittävydestä ja tarkoituksenmukaisuudesta. Keskusyhteisö antaa ryhmään kuuluville yhteisöille ohjeita riskienhallinnan turvaamiseksi ja valvoo, että ne toimivat viranomaissäännösten, omien sääntöjensä, keskusyhteisön antamien ohjeiden ja ryhmän sisäisten sekä asiakassuhteissa asianmukaisten ja eettisesti hyväksyttävien menettelytapojen mukaisesti. Jokainen ryhmän yhteisö vastaa omasta riskien ja vakavaraisuuden hallinnasta toimintansa laajuuden ja luonteen mukaisesti. Lakisääteisen yhteisvastuun vuoksi ryhmään kuuluvien yhteisöjen on voitava luottaa siihen, että kaikki ryhmän yhteisöt toimivat ryhmän riskien ja vakavaraisuuden hallintaa koskevien periaatteiden sekä keskusyhteisön antamien muiden ohjeiden mukaisesti ja noudattavat viranomaisten antamia määräyksiä ja ohjeita. Riskienhallinta toteutetaan ryhmätasolla liiketoiminnasta riippumattomasti.

OP-Pohjola osk:ssa riskienhallinnan valvonta ja toteutus jakautuu usealle eri taholle. Keskusyhteisön *hallintoneuvosto* vahvistaa ryhmän strategian, joka sisältää keskeiset riskienhallintaa koskevat linjaukset. Samoin se vahvistaa riskien ja vakavaraisuuden hallintaa koskevat periaatteet, liiketoiminnan tavoitteet, pääomasuunnitelman perusteet sekä riskilajeja koskevat riskilimiitit sekä seuraa ryhmän ja keskusyhteisökonsernin liiketoiminnan, riskinkantokyvyn ja riskitilanteen kehitystä. Keskusyhteisön *johtokunta* arvioi vähintään vuosittain ryhmän strategian ja riskilimiittien sekä pääomasuunnitelman ja omien varojen ennakoivan varautumissuunnitelman ajantasaisuuden. Se vastaa riskien ja vakavaraisuuden hallintaan liittyvien järjestelmien ja menettelytapojen riittävydestä ja ajanmukaisuudesta sekä hallintaan liittyvien yleisten ohjeiden antamisesta ryhmän yhteisöille. Samoin se vahvistaa riskipolitiikan sekä riskien ja vakavaraisuuden hallintaan liittyvät linjaukset sekä raportoi hallintoneuvostolle ryhmän, keskusyhteisön ja siihen kuuluvien yhteisöjen ja osuuspankkien liiketoiminnan, riskinkantokyvyn ja riskitilanteen kehityksestä. Johtokunnalle raportoiva *riskienhallinnan ohjaus* on liiketoiminnasta riippumaton vastuualue, joka linjaa, ohjaa ja valvoo ryhmän ja sen yhteisöjen kokonaisvaltaista riskienhallintaa sekä analysoi niiden riskiasemaa. Se vastaa ryhmätason yhteisöille tarjottavien riskienhallintajärjestelmien ja riskienhallinnan menetelmien ylläpidosta ja kehittämisestä sekä ylläpitää, kehittää ja valmistelee riskienhallinnan periaatteita johtokunnan ja hallintoneuvoston vahvistettavaksi. Riskienhallinta laatii säännöllisesti ryhmän riskien ja vakavaraisuuden hallinnan raportin, joka sisältää riskienhallinnan arvion ryhmän ja sen yhteisöjen riskienhallinnan laadusta ja riittävydestä sekä vakavaraisuuden riittävydestä suhteessa strategian pitkän aikavälin menestysmittareihin, riskilimiitteihin sekä nykyisiin

ja tuleviin viranomaispääomavaateisiin. Riskienhallinnan ohjauksen tehtäväkenttä jakautuu *riskienhallintatoimikunnan, luottoriskitoimikunnan ja rating-toimikunnan* tehtäväalueisiin. *Osuuspankkien Keskinäisellä Vakuutusyhtiöllä* on myös oma roolinsa osuuspankkien luottoprosessien ohjauksessa ja luottoriskien hallinnassa. OP-Pohjolan Tarkastus tukee vakavaraisuuden hallintaa tarkastamalla, että ryhmän yhteisöt toimivat lakien, viranomaismääräysten, keskusyhteisön ohjeiden sekä sääntöjensä ja yhtiöjärjestyksensä mukaisesti tuloksellisesti ja turvallisesti. Tarkastus tarkastaa myös riskienhallintaa ja sitä, että riskien valvontajärjestelmät vastaavat toiminnan asettamia vaatimuksia.

Jäsenpankit, vakuutusyhteisöt ja OP-Pohjola-keskuskonsernin muut tytäryhtiöt soveltavat toiminnassaan keskusyhteisön riskien ja vakavaraisuuden hallinnan periaatteita liiketoiminnan laajuuden ja luonteen edellyttämällä tavalla. Jäsenpankeissa hallintoneuvosto (keskuskonsernin yhteisöissä hallitus tai hallituksena toimiva johtokunta) vahvistaa riskien ja vakavaraisuuden hallintaa koskevat periaatteet sekä valvoo pankin ja sen konsernin toimintaa. Toimiva johto vastaa riskien ja vakavaraisuuden hallinnan toteutuksesta päätettyjen periaatteiden ja toimintaohjeiden mukaisesti sekä raportoi säännöllisesti yhteisön liiketoiminnasta, riskinkantokyvystä ja riskiasemasta hallitukselle. Riskienhallinnan organisaatio on erilainen riippuen siitä, minkälainen on yhteisön riskiasema, koko sekä toiminnan laatu ja laajuus. Suurimmissa yhteisöissä on erillinen liiketoiminnallisesta päätöksenteosta riippumaton riskienhallintatoiminto. Pienissä ja keskisuurissa osuuspankeissa toimitusjohtaja vastaa riskienhallinnasta. Osuuspankeissa riskienhallinnan arvioinnin riippumattomuus liiketoiminnasta toteutuu yleisesti siten, että riskienhallinnan arviointi perustuu keskusyhteisön riskienhallinnan tuottamiin raportteihin, keskusyhteisön suorittamaan pankin riskiluokitukseen sekä keskusyhteisön tarkastuksen arviointeihin pankin riskienhallinnan riittävydestä. Näiden lisäksi Pohjola-konsernilla ja OP-Henkivakuutuksella on omia määräyksiään riskienhallinnan toteuttamisesta. Riskien ja vakavaraisuuden hallinta on siis integroitu osaksi liiketoiminnan ohjausta ja johtamista, mutta sen ohjaus ja valvonta toteutetaan liiketoiminnasta riippumattomasti.

5.1.2 Riskien ja vakavaraisuuden hallinnan periaatteet

Luotettava hallinto käsittää OP-Pohjola-ryhmän ylimmän ja toimivan johdon, sen omistajien ja muiden sidosryhmien väliset suhteet, tavoitteiden asettamisen, niiden saavuttamiskeinoista päättämisen ja tavoitteiden saavuttamisen seurannan. Toimiva johto vastaa siitä, että toiminta järjestetään näiden periaatteiden mukaisesti. Luotettavan hallinnon periaatteita noudatetaan kaikissa ryhmän yrityksissä ja yhteisöissä, kaikissa toimituksissa ja kaikissa toiminnassa. Kaikki ryhmän yhteisöt vahvistavat omat luotettavaa

hallintoa koskevat ohjeistuksensa joissa noudatetaan keskusyhteisön hallintoneuvoston hyväksymää osuuspankkien hyvää hallinnointia koskevaa suositusta. Näiden periaatteiden noudattamisella varmistetaan yhteisöjen ammattitaitoinen, terveiden ja varovaisten liikeperiaatteiden mukainen johtaminen sekä ryhmään kuuluvien yhteisöjen luotettava ja riittävän läpinäkyvä toiminta kaikilla liiketoiminta-alueilla.

Sisäinen valvonta kokonaisvaltaisena prosessina kattaa sekä taloudellisen että kaiken muun toiminnan valvonnan ja sitä totutetaan koko OP-Pohjolaryhmässä kaikilla organisaatiotasolla. Sisäisellä valvonnalla varmistetaan strategiassa asetettujen tavoitteiden toteutuminen. Keskusyhteisön hallintoneuvosto vahvistaa säännöllisesti ryhmän strategian, joka ohjaa liiketoiminnan suunnittelua ja tavoiteasetantaa kaikissa ryhmän yhteisöissä. Strategian laadinnan yhteydessä asetetaan tavoitteet pitkän aikavälin ja vuositason menestysmittareille jotka yhdessä limiittien ja valvontarajojen kanssa muodostavat kokonaisuuden, johon ryhmän tavoiteasetanta, seuranta ja palkitseminen merkittävältä osin perustuvat. Keskusyhteisö seuraa säännöllisesti ryhmän liiketoiminnan onnistumista suhteessa asetettuihin tavoitteisiin sekä riskeihin ja raportoi näistä myös ryhmään kuuluvien yhteisöjen johdolle. Ryhmälle laaditaan vuosittain erillinen pääomasuunnitelma sekä ennakoiva omien varojen varautumissuunnitelma. Myös kaikki ryhmän yhteisöt laativat tulosennusteet ja pääomasuunnitelmat, joiden tavoitteena on kiinnittää hyvissä ajoin huomio liiketoimintapäätösten vaikutukseen vakavaraisuuteen, tuloskehitykseen ja menestysmittareiden arvoihin.

Riskien ja vakavaraisuuden hallinnan tavoitteena on turvata OP-Pohjolaryhmän riskinkantokyky, joka muodostuu toiminnan laajuuteen ja vaativuuteen suhteutetuista laadukkaasta riskienhallinnasta sekä kannattavaan liiketoimintaan perustuvasta riittävästä vakavaraisuudesta. Ryhmän keskusyhteisön hallintoneuvoston vahvistamissa riskien ja vakavaraisuuden hallinnan periaatteissa määritellään yleiset puitteet sille, miten riskien ja vakavaraisuuden hallintaan liittyvät lakisäätteiset ja sääntömääräiset velvoitteet täytetään sekä miten Finanssivalvonnan ohjeistusta yleisesti sovelletaan ryhmätasolla ja ryhmään kuuluvissa yhteisöissä.

Riskienhallinnan tehtävänä on tunnistaa ne uhat ja mahdollisuudet, jotka vaikuttavat ryhmän strategian toteutumiseen. Sen tärkein tavoite on turvata kaikkien ryhmään kuuluvien yhteisöjen riskinkantokyky ja varmistaa, etteivät ne ota toiminnassaan niin suurta riskiä, että se vaarantaisi yhteisön tai koko ryhmän kannattavuuden, vakavaraisuuden tai toiminnan jatkuvuuden. Riskienhallintaprosessi pitää sisällään riskien tunnistamisen, mittaamisen ja arvioinnin sekä niiden rajoittamisen, raportoinnin ja valvonnan. Laadullisia ja muita ei-mitattavia riskejä hallitaan mm. varmistamalla, että keskusyhteisön antamia ohjeita ja menettelytapoja noudatetaan. Mitattavissa olevia riskejä rajoitetaan limiiteillä ja valvontarajoilla, jotka ohjaavat toimintaa niin osuuspankeissa, keskusyhteisökonsernin yhteisöissä kuin ryhmätasollakin. Keskusyhteisön hallintoneuvosto on asettanut vuodelle 2011 riskirajat ryhmän vakavaraisuudelle sekä luotto-, likviditeetti- ja markkinariskeille. Mittariston

laskentaa ja nimikkeistöä on uudistettu vuodelle 2012, jolloin on asetettu riskilimiittit samoille riskilajeille kuin riskirajat, uutena riskinä ryhmätasoisien limiittien piiriin on tullut vakuutustekninen riski. OP-Pohjolan johtokunta on asettanut valvontarajat osuuspankkien ja Helsingin OP Pankki Oyj:n vakavaraisuudelle, kannattavuudelle ja tehokkuudelle sekä eri riskilajeille ja pankit puolestaan vahvistavat omat limiittinsä, jotka ovat keskusyhteisön asettamia valvontarajoja tiukemmat. Myös keskusyhteisökonsernin yhteisöjen vakavaraisuudelle ja keskeisimmille riskilajeille on käytössä vastaavanlaiset limiittit. Mittariston kattavuus ja kehittämistarpeet tarkistetaan vuosittain. Jäsenpankkeja ohjataan riskiluokitusjärjestelmän pohjalta jossa pankin riskiluokka määräytyy taloudellisten (vakavaraisuus, kannattavuus ja riskiasema) ja laadullisten (pankin johtamisjärjestelmä, riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan laatu) tekijöiden sekä keskusyhteisön erillisarvion mukaisesti. Keskusyhteisö analysoi osuuspankkien riskitilanteen ja tarkistaa riskiluokittelun säännöllisesti osana valvontaprosessia. Riskitilanteen arviointiin kuuluvat myös stressitestit. Kaikilla ryhmään kuuluvilla yhteisöillä on yhteisön ylimmän johdon vahvistamat liiketoiminnan luonteeseen ja laajuuteen nähden riittävät kirjalliset riskienhallintaa koskevat ohjeet. Ryhmän riskienhallintaa sekä riskienhallinnan menetelmiä ja tietojärjestelmiä kehitetään määrätietoisesti liiketoiminnallisten tarpeiden pohjalta ottaen huomioon toimintaympäristön muutokset ja viranomaismääräysten vaatimukset.

Vakavaraisuuden hallinnan tavoitteena on turvata OP-Pohjola-ryhmän riskinkantokyky ja varmistaa, että ryhmän toimintaedellytykset eivät vaarannu pitkällä aikavälillä. Vakavaraisuuden hallinta muodostuu arvioidun riskiaseman ja sen ennakoitun kehityksen suhteuttamisesta käytettävissä oleviin varoihin. Omien varojen vaade arvioidaan taloudellisen pääomavaateen mallilla. Kannattavuuden kehityksellä ja pääomasuunnittelulla on myös keskeinen osa vakavaraisuuden hallinnassa. *Taloudellinen pääomavaade* on ryhmän oma arvio siitä pääoman määrästä joka riittää kattamaan liiketoiminnan riskeistä syntyvät odottamattomat tappiot. Taloudellisen pääomavaateen mallissa lasketaan ryhmän sisäisten riskimallien perusteella riskien kattamiseksi tarvittava taloudellinen pääomavaade käyttäen yhden vuoden aikahorisonttia ja 99,97 prosentin luottamustasoa. Taloudellinen pääoma lasketaan luottoriskille, pankkitoiminnan korko-, osake- ja kiinteistöriskille, vakuutustoiminnan markkinariskeille, vahinko- ja henkivakuutuksen vakuutusteknisille riskeille sekä operatiivisille ja muille arvioitaville riskeille. Ryhmän menestysmittaristossa hyödynnetään taloudelliseen pääomavaateeseen perustuvia mittareita. *Stressitestejä* käytetään arvioitaessa miten erilaiset poikkeuksellisen vakavat, mutta mahdolliset tilanteet voivat vaikuttaa finanssiryhmään. Niiden avulla voidaan tunnistaa ryhmän kannalta keskeisimmät riskit ja arvioida, miten haavoittuvainen ryhmän taloudellinen asema on näiden riskien suhteen. Herkkyysanalyysia käytetään osana riskilajikohtaista riskianalyysia ja niiden avulla arvioidaan, miten esimerkiksi taloudellisen pääoman mallissa käytettyjen oletusten ja parametrien muutokset vaikuttaisivat riskimallien tuloksiin. Eri shokkitasoilla

tehdyt herkkyysanalyysit antavat konkreettisen käsityksen eri riskien vaikutuksesta ja erisuuruisten tappioiden todennäköisyyksistä. Skenaarioanalyysija käytetään erityisesti toimintaympäristön riskien vaikutusten analysointiin. Niiden pohjana on kulloinkin voimassa olevan strategian mukainen taloudellinen ennuste, joka perustuu eri markkinamuuttujien vallitseviin tasoihin ja ryhmän parhaisiin arvioihin tulevasta kehityksestä. Skenaarioanalyysissa tätä perusennustetta rasietaan eri riskien vaikutuksilla. Analyysien tuloksia käytetään hyväksi ryhmän pääomasuunnittelussa pääoman riittävyyden arvioinnissa ja ryhmän likviditeetin hallinnassa.

5.2 Vakavaraisuus OP-Pohjola-ryhmän strategiassa

OP-Pohjola-ryhmän toiminnan perusta on osuustoiminnallisuus, joka korostuu myös ryhmän arvoissa: ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. Kesällä 2012 vahvistetun strategiansa perustekijöinä ryhmä ilmoittaa perustehtäväkseen edistää omistajajäsentensä, asiakkaidensa ja toimintaympäristönsä kestäväää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. Ryhmän päämääränä on olla johtava ja menestyvin finanssiryhmä Suomessa ja asiakaslupauksena tarjota parhaat kokonaisratkaisut ja keskittämisedut. Kilpailuetujen listaus muodostuu seuraavista seikoista: kokonaisvaltainen finanssipalvelu, parhaat keskittämisedut, lähellä asiakasta, osuustoimintaperusta, suomalaisuus ja vakaus. Strategian perustekijöistä on siis löydettävissä vakavaraisuuteen viittaavia ja sitä kuvaavia tekijöitä. (www.op.fi).

Toimintakertomusten (2011 ja 2010) avulla tehty strategian yksityiskohtaisempi tarkastelu kertoo, että strategian laadinnan yhteydessä OP-Pohjola-ryhmässä asetetaan tavoitteet pitkän aikavälin ja vuositason menestysmittareille. Menestysmittaristo muodostaa yhdessä riski- ja valvontarajamittareiden kanssa kokonaisuuden, johon OP-Pohjola-ryhmän tavoiteasetanta, seuranta ja palkitseminen merkittävältä osin perustuvat. Pitkän aikavälin taloudelliset tavoitteet on määritelty siten, että ne turvaavat finanssiryhmän toimintaedellytykset ja suhtautuminen riskinottoon on maltillinen. Strategiaprosessissa määritellään ryhmän riskinkantokyvyn ja riskinottohalun tahtotila, tehdään merkittävät riskienhallinnalliset linjaukset ja päätetään riskirajamittariston kehittämissuunnista. Strategian mukainen ryhmän suhtautuminen riskinottoon on maltillinen. Ryhmän merkittävimpiä liiketoiminnan riskejä ovat strateginen riski ja likviditeettiriski sekä markkinariskit, joista merkittävimpiä ovat korkoriski ja sijoitustoiminnan riskit. Myös vakuutusriskit sekä operatiiviset ja complianceriskit ovat merkittäviä finanssiryhmän liiketoiminnassa.

Tilinpäätöstietoihin sisältyy informaatiota lähes kahdestakymmenestä pankki- ja vakuutustoimintaan liittyvästä riskistä. Riskienhallinnan

kokonaisuuden hahmottamiseksi kuvataan seuraavaksi lyhyesti muutamia tärkeimpiä riskejä ja keinoja niiden hallitsemiseksi. Strateginen riski voi syntyä väärän strategian valinnasta tai siitä, että valitulla strategialla ei saavuteta asetettuja tavoitteita ja sitä pyritään hallitsemaan analysoimalla riskejä strategian laatimisen yhteydessä sekä seuraamalla ja analysoimalla jatkuvasti toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja strategian toteutumista. Operatiivisella riskillä tarkoitetaan riskiä siitä, että riittämättömistä tai epäonnistuneista prosesseista, puutteellisista tai virheellisistä menettelytavoista, järjestelmistä tai ulkoisista tekijöistä aiheutuu taloudellisia tappioita tai muita haitallisia seuraamuksia. Se voi ilmetä myös maineen tai luottamuksen heikkenemisenä tai menettämisenä. Näitä riskejä hallitaan tunnistamalla ja arvioimalla niitä sekä varmistamalla kontrolli- ja hallintakeinojen toimivuutta ja riittävyyttä. Operatiivisten riskien hallinnassa ryhmässä noudatetaan yhtenäistä järjestelmätuettua toimintamallia. Luottoriskillä tarkoitetaan vastapuoliriskiä eli riskiä tappioista, jotka johtuvat siitä, etteivät sopimusosapuolet kykene suoriutumaan sovituista velvoitteistaan eivätkä saadut vakuudet turvaa saatavia. Luottoriskiä hallitaan ensisijaisesti ryhmän luottoriskipolitiikan avulla. Pankkitoiminnan likviditeettiriski koostuu rakenteellisesta rahoitusriskistä ja maksuvalmiusriskistä. Rakenteellisella rahoitusriskillä tarkoitetaan pitkän aikavälin luotonantoon liittyvää epävarmuutta, joka johtuu rahoituksen rakenteesta aiheutuvasta jälleensuoritusriskistä ja tämä syntyy pääosin vähittäispankkitoiminnan maturiteetiltaan pitkän antolainauksen ja asiakaskäyttäytymisestä riippuvan talletusvarainhankinnan erääntymisrakenteiden erosta. Maksuvalmiusriski syntyy siitä, ettei pankki suoriudu odotetuista ja odottamattomista kassavirroista eikä vakuutustarpeista ilman vaikutuksia päivittäiseen toimintaan tai pankin taloudelliseen tilaan. Maksuvalmiuden hallintaa säätelevät Euroopan keskuspankin vähimmäisvaranto- ja maksuvalmiusluottojärjestelmiä koskevat määräykset. Likviditeettiriskiä pyritään hallitsemaan omalla, ennakoivalla rahoitusrakenteen suunnittelulla, riskilimiiteillä, valvontarajoilla ja ryhmän likviditeettitilanteen ohjauksella. Markkinariskillä tarkoitetaan riskiä tappiosta, kun markkinahinta tai markkinahinnan volatilitetti muuttuvat epäedulliseen suuntaan. Pankkitoiminnan merkittävin markkinariski on korkoriski, joka muodostuu, kun korkotason muutos vaikuttaa korkokatteeseen. Muita markkinariskejä, joita ryhmä pyrkii hallitsemaan tunnistamalla, arvioimalla ja rajoittamalla niiden määrä hyväksyttävälle tasolle, ovat mm. sijoitustoiminnan riski, hintariski, osakeriski, volatilitteettiriski, valuuttariski ja kiinteistöriski. Vahinkovakuutuksen ja henkivakuutuksen vakuutusteknisiä riskejä pyritään hallitsemaan arvioinnin, valinnan ja jälleenvakuuttamisen avulla.

OP-Pohjola-ryhmä on valinnut strategiakseen olla vakavaraisuudeltaan lain edellyttämät vähimmäisvaateet selkeästi ylittävä finanssiryhmä. Sekä pankkitoiminnassa että vakuutustoiminnassa oikein mitoitettulla pääomalla on keskeinen rooli, sillä toimilupa edellyttää laissa säädettyjen vakavaraisuusvaatimusten täyttymistä. Pääoman määrä vaikuttaa sekä oman

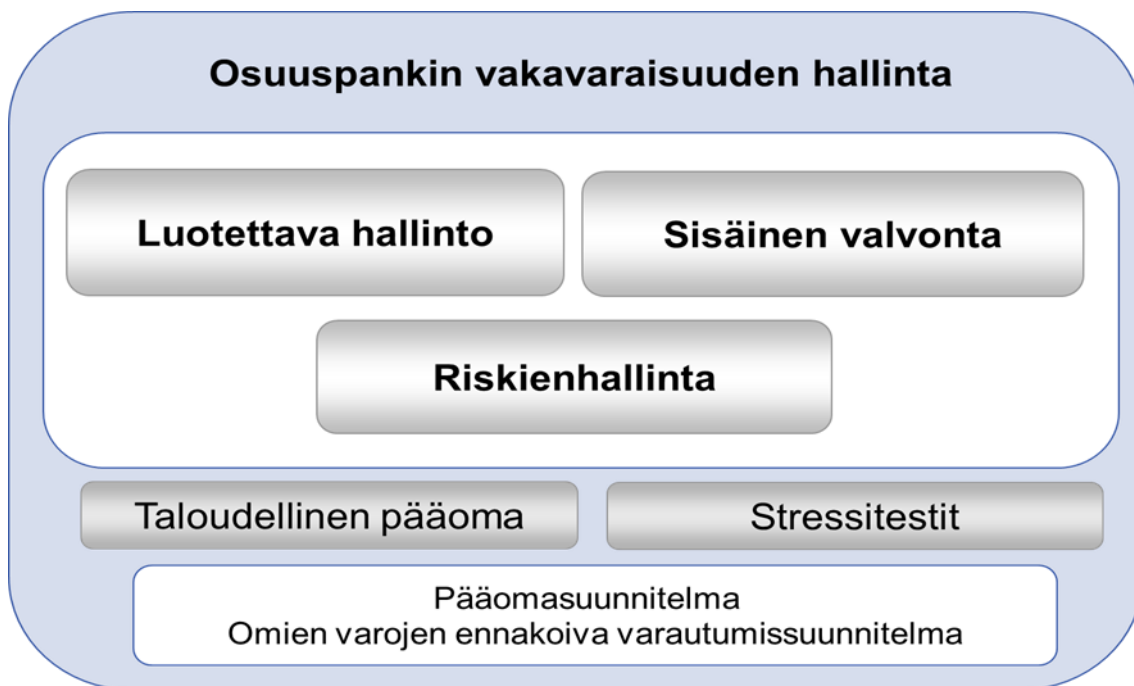
pääoman tuottoon että riskinkantokykyyn. Hyvä kannattavuus puolestaan tukee näitä molempia tavoitteita. Strategisen suunnittelun yhteydessä ryhmälle laaditaan erillinen pääomasuunnitelma sekä ennakoiva omien varojen varautumissuunnitelma. Myös kaikki ryhmän yhteisöt laativat tulosennusteet ja pääomasuunnitelmat, joiden tavoitteena on kiinnittää hyvissä ajoin huomio siihen, kuinka liiketoimintapäätökset vaikuttavat vakavaraisuuteen, tuloskehitykseen ja menestysmittareiden arvoihin. OP-Pohjolan strategisena tavoitteena on, että ryhmään kuuluvat pankit ja muut yhteisöt kasvavat markkinoita nopeammin. Kasvu tapahtuu toiminnan jatkuvuus ja kannattavuus turvaten sekä tehokkuutta jatkuvasti parantaen. Strategiassa *vakavaraisuuden pitkän aikavälin menestysmittariksi* on asetettu rahoitus- ja vakuutusryhmittymän valvonnasta annetun lain mukaan laskettu vakavaraisuussuhde. Tavoitteena on, että lain mukaan lasketut ryhmän omat varat ovat 1,5-kertaiset suhteessa laissa määriteltyyn vähimmäismäärään (2011 toteutunut 1,80 ja 2010 toteutunut 1,70). Vakavaraisuustavoitteen toteutumista seurataan lisäksi *riskinkantokykyä mittaavien riskirajamittareiden* avulla. Strategiassa riskinkantokyvylle on asetettu kaksi riskirajamittaria. Näistä ensimmäinen on em. vakavaraisuussuhde jolle lain edellyttämä vähimmäistaso on siis 1 ja jolle riskirajaksi on asetettu 1,2. Vuonna 2011 ryhmätasolla toteutunut 1,8:n taso vastaa riskirajaan nähden 1.864 miljoonan euron ja lakisääteiseen rajaan nähden 2.486 miljoonan euron suuruista omien varojen puskuria. Toinen strategiassa asetettu riskinkantokyvyn riskirajamittari on omien varojen ja taloudellisen pääoman suhde, jolle riskirajaksi on asetettu 1,1 (2011 toteutunut 1,54 ja 2010 toteutunut 1,70). Viime vuoden toteutuma tarkoittaa ryhmätasolla 1.739 miljoonan euron suuruista riskitason ylittävää omien varojen puskuria. Vahva riskinkantokyky toimii puskurina ennakoimattomia tappioita vastaan ja luo edellytyksiä liiketoiminnan kasvulle. *Kannattavuuden menestysmittariksi* on asetettu taloudellisen pääoman tuotto, joka lasketaan OP-bonuksilla oikaistun tuloksen suhteena keskimääräiseen taloudelliseen pääomaan. Tavoitteena on saavuttaa vähintään 17 prosentin tuotto taloudelliselle pääomavaateelle (2011 toteutunut 13,6 ja 2010 toteutunut 14,4). *Tehokkuuden* osalta pitkän aikavälin mittarina käytetään tuottojen ja kulujen kasvueroa, jossa ryhmätason tavoite on > 0 % (2011 toteutunut -6,7 % ja 2010 toteutunut 2,9 %). Vakavaraisuus on siis nostettu suoraan strategiseksi tavoitteeksi tasolle joka ylittää selkeästi lakisääteiden minimin ja jonka toteutumista seurataan riskirajamittareiden avulla. Kannattavuuden voidaan nähdä kytkeytyvän toisaalta pitkällä aikavälillä vakavaraisuuden hallintaan liittyväksi, ja toisaalta se välittömästi liittyy kahteen muuhun strategiseen tavoitteeseen, kasvuun ja tehokkuuteen. Voidaankin todeta vakavaraisuuden hallinnan, jonka yksi osa-alue pääomasuunnittelu on, olevan OP-Pohjolan strategian keskeinen tekijä.

OP-Pohjolassa ryhmätasolla asetetut strategiset tavoitteet ohjaavat yksittäisiä osuuspankkeja ja sitä kautta sisältyvät myös osuuspankkien asettamien strategisten menestysmittareiden joukkoon. Asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa on osuuspankin vakavaraisuuden hallinnalla keskeinen rooli.

Keskusyhteisö valvoo yksittäisen osuuspankin tavoitteiden saavuttamista riskirajamittareiden avulla.

5.3 Vakavaraisuuden hallinta ja pääomasuunnittelu yksittäisessä osuuspankissa

Osuuspankin pääomasuunnittelu on osa pankin vakavaraisuuden hallintaa. Sen tavoitteena on varmistaa, että pankin riskit on kartoitettu kattavasti ja että pankilla on riittävä riskinkantokyky nykyisiin ja ennakoituihin riskeihin nähden. Vakavaraisuuden hallinnan keskeiset elementit ovat luotettava hallinto, sisäinen valvonta ja riskienhallinta. Vakavaraisuuden hallintaprosessissa määritellään taloudellinen pääoma, tehdään sille stressitestejä ja laaditaan pääomasuunnitelma sisältäen omien varojen ennakoivan varautumissuunnitelman. *Luotettavan hallinnon* periaatteita noudattamalla varmistetaan, että pankkia johdetaan ammattitaitoisesti sekä terveiden ja varovaisten liikeperiaatteiden mukaisesti. Olennainen osa luotettavaa hallintoa on compliance-toiminta, jonka tarkoituksena on varmistaa, että pankissa noudatetaan lakeja sekä viranomaisten ohjeita ja määräyksiä, markkinoiden itsesääntelyä, keskusyhteisön ohjeita sekä pankin omia sisäisiä toimintaperiaatteita ja ohjeita. *Sisäistä valvontaa* toteutetaan kaikilla organisaatiotasoilla ja se sisältää taloudellisen ja muun valvonnan. Sen avulla pyritään varmistamaan mm. asetettujen päämäärien ja tavoitteiden saavuttaminen, voimavarojen taloudellinen ja tehokas käyttö sekä toimintaan liittyvien riskien riittävä hallinta. *Riskienhallinnan* tärkein tavoite on turvata pankin riskinkantokyky ja varmistaa, ettei toiminnassa oteta niin suurta riskiä, että se vaarantaisi pankin kannattavuuden, vakavaraisuuden tai toiminnan jatkuvuuden. Riskienhallintaprosessi sisältää mm. riskien tunnistamisen, mittaamisen ja arvioimisen sekä rajoittamisen, raportoinnin ja valvonnan. Mitattavissa olevia riskejä rajoitetaan ryhmän riski- ja valvontarajajärjestelmällä. Laadullisia ja muita ei-mitattavia riskejä vähennetään varmistamalla, että keskusyhteisön yleisiä vakavaraisuuden hallintaan liittyviä ohjeita ja menettelytapoja sekä pankin ylimmän johdon vahvistamia ohjeita noudatetaan. Pankin riskiluokalla on vaikutus sille tavoiteseurannassa asetettaviin riskilajikohtaisiin riskirajamittareihin. Osuuspankin päätöksenteko riskien ja vakavaraisuuden hallinnan osalta on itsenäistä sille ryhmän taholta asetettujen riskirajojen sisällä mutta jos nämä rajat ylitetään, kasvaa keskusyhteisön ohjaus. Seuraava kuvio pyrkii kuvaamaan osuuspankin vakavaraisuuden hallintaa ja pääomasuunnittelun kytkeytymistä siihen.



Kuvio 5: Pääomasuunnitelma osana osuuspankin vakavaraisuuden hallintaa.

Pääomasuunnitelma on osa osuuspankin vakavaraisuuden hallintaprosessia ja liiketoimintasuunnittelua. Se laaditaan strategian yhteydessä ja päivitetään vuosittain. Suunnitelma sisältää tavoitteet pääoman määrälle ja aikataulun tavoitteiden saavuttamiselle. Sen avulla myös varmistetaan, että pankin kasvu-, kannattavuus- ja riskinkantokyvyn tavoitteet ovat tarkoituksenmukaisia ja keskenään johdonmukaisia. Pääomasuunnitelma sisältää myös omien varojen ennakoivan varautumissuunnitelman pankin selviytymiseen erittäin harvoin koettavassa taantumassa. Osuuspankin pääomatarve arvioidaan pääomasuunnitelmassa eri riskilajeista johdetun taloudellisen pääoman vaateen perusteella ja lisäksi pääomatarpeessa otetaan huomioon lakisääteinen vakavaraisuusvaatimus (Finanssivalvonnan standardi 4.2). Pääomapuskuri on taloudellisen pääoman vaateen ylittävä pysyvien omien varojen määrä. *Taloudellinen pääoma* on OP-Pohjola-ryhmän omiin laskentamalleihin perustuva arvio liiketoiminnan riskin kattavasta pääomasta. Se on viranomaisvaadetta (RAVA) tarkempi mittari riskille koska viranomaisvaade (Pilari I) ei kata kaikkia riskilajeja eikä huomioi yksittäisen luottolaitoksen riskiprofiilia. Tarvitaan siis taloudellinen pääoma ja hyvä vakavaraisuuden hallintaprosessi (Pilari II). *Stressitestejä* käytetään sen arvioimiseen, miten poikkeukselliset mutta mahdolliset tilanteet vaikuttavat pankin riskiprofiiliin, kannattavuuteen ja pääomien riittävyyteen. Testit auttavat ymmärtämään oman toiminnan erityispiirteitä ja epävarmuuksia poikkeuksellisissa muutostilanteissa ja niitä suoritetaan riskiprofiilin kannalta kaikille olennaisille riskeille.

6 PÄÄOMASUUNNITTELU OSUUSPANKISSA

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Tulokset pohjautuvat kirjoituspöytätyönä kerättyihin (edellä luvussa 5 esitettyihin) tietoihin vakavaraisuuden hallinnasta OP-Pohjola-ryhmässä ja yksittäisessä osuuspankissa. Ne täydentyvät ja tarkentuvat kolmessa osuuspankissa (Keski-Suomen Osuuspankki, Oulun Osuuspankki ja Tampereen Seudun Osuuspankki) suoritetuissa teemahaastatteluissa kootulla aineistolla. Luvun alkuosassa pääomasuunnittelun toteuttamista lähestytään eri näkökulmista. Näitä näkökulmia ovat suunnittelun aikajänne ja syklisyys (6.1.), siihen osallistuvat henkilöt, päätöksenteko ja raportointi (6.2.), suunnitelman lähtötiedot ja perusteet (6.3.), suunnitelman sisältö ja sen laatimisessa käytettävät työkalut (6.4.) sekä tulevaan sääntelyyn varautuminen (6.5.). Tämän jälkeen tarkastellaan laajemmin pankkien toimintaympäristön seuraamista ja siitä saatavan tiedon kytkemistä strategiseen suunnitteluun (6.6.). Luku päättyy pääomasuunnittelun kytkeytymiseen strategiseen suunnitteluun ja menestysmittareihin (6.7.). Kussakin alaluvussa on kerätyn aineiston pohjalta aluksi kuvattu otsakkeen mukaista seikkaa tai toimintaa osuuspankissa, seuraavaksi todennettu se muutamalla lainauksella haastatteluista ja lopuksi tiivistetty sen ydin prosessinäkökulmasta.

6.1 Pääomasuunnittelun aikajänne ja syklisyys

Osuuspankin pääomasuunnittelu noudattaa pankin muuhun suunnitteluun kytkeytyvää syklisyyttä, mutta se on myös jatkuvaa toimintaa, tai pikemminkin se vaikuttaa jatkuvasti toimintaan. Strategisten suunnittelukausien ja vuosisuunnittelukausien käynnistyessä tehdään toimintaan liittyviä linjauksia, joiden vaikutuksia tarkastellaan ja arvioidaan pääomasuunnittelun avulla ja joihin päätöksiin tämä tarkastelu vaikuttaa. Eri suunnittelukausien sisällä tehtävissä toiminnan linjauksissa ja tarkennuksissa sekä yksittäisissä päätöksentekotilanteissa tarkastellaan niiden vaikutuksia taloudellisen pääoman vaateeseen ja tämä puolestaan vaikuttaa tehtäviin ratkaisuihin. Haastattelutilanteessa suunnittelujakson aikajännettä ja sykliä tiedusteltaessa useat haastatelluista henkilöistä toivat esiin pääomasuunnittelun jatkuvan luonteen toiminnassaan:

”Se on jatkuvaa toimintaa. Ei niin, että me yhtäkkiä kerran vuodessa mietitään, että tehdään pääomasuunnitelma, vaan se on koko ajan meidän toiminnassa. Koska meidänhän täytyy ottaa huomioon, että kaikki mitä me tehdään, niin meillä säilyy riskinkatokyky hyvänä.”

”Mehän tehdään varsinaisesti kerran vuodessa sitä pääomasuunnittelua, siten se tapahtuu konkreettisesti. Kun kävin läpi tätä sun runkoa niin mietin, että vaikka se on näin harvoin, että se kerran vuodessa tehdään, niin ehkä se varsinainen suunnittelu tai päätöksenteko, ennusteiden teko on kerran vuodessa, mutta se on sellaista toimintaa jota tehdään koko ajan. --- se on sillä lailla dynaamista toimintaa, että kyllä me tavalla tai toisella, miettimättä että tämä liittyy tällaiseen pääomasuunnitelmaan tai tähän prosessiin, tehdään sitä koko ajan.”

Osuuspankin strateginen suunnittelu noudattaa ryhmän strategisen suunnittelun nelivuotista sykliä jossa viimeiset strategiat on vahvistettu alkukesästä 2006, 2009 ja 2012. Nyt voimassa olevaa strategiaa valmisteltiin syksystä 2011 kevääseen 2012, se vahvistettiin pankin hallituksessa kesäkuussa 2012 ja se ulottuu vuosille 2012–2015. Pääomasuunnitelma laaditaan strategian laatimisen yhteydessä ja se on voimassa seuraavaan strategian tarkistukseen saakka. Tällä hetkellä voimassa oleva pääomasuunnitelma on siis laadittu vuosille 2012–2015. Ryhmän sisäisen oheistuksen mukaisesti pääomasuunnitelmaa päivitetään vuosittain, jos riskitilanteen, riskinkantokyvyn tai kannattavuuden kehitysnäkymät muuttuvat olennaisesti suunnittelusta. Käytännössä suunnitelman ensimmäinen ennustevuosi on tarkemmin laadittu ja seuraavat vuodet ovat siitä trendimäisesti johdetut strategiassa tehtyjen perusoletusten ja linjausten mukaisesti. Suunnitelmaa vuosittain tarkistettaessa kiinnitetään erityistä huomiota ennustejakson seuraavan vuoden ennusteeseen jota tarkennetaan päätymässä olevan vuoden toteutumatietojen ja tulevan vuoden vuosisuunnittelun perusteella. Tarkistuksen yhteydessä suunnitelmaa myös jatketaan vuodella eteenpäin eli suunnitelma on rullaavasti neljän vuoden mittainen ulottuen näin yli strategiakauden.

”Se on karkea kumminkin. Jos ajatellaan, että me ennustetaan kolmesta viiteen vuotta eteenpäin; siinähan se tarkkuus on, että ensimmäinen vuosi on jotenkin tarkka ja loput on ihan epätarkkaa arvausta.”

”Luulen, että tässä suurin haaste liittyy yleiseen havaintoon, että ennustaminen on tarkkaa tai edes jollakin tavalla tarkkaa noin vuoden aikavälillä. Sit kun mennään pidempi ajanjakso, niin melkein minkä tahansa asian ennustaminen muuttuu vuoden jälkeen huomattavasti epätarkemmaksi, eli kaksi vuotta on huomattavasti epätarkempi ja kolme vuotta alkaa olla oikeasti erinomaisen vaikeaa ennustaa.”

”Itse asiassa me tehdään se sillä tavalla, että tehdään tarkempi lähimmän vuoden suunnitelma ja sitten meillä on se kolmen vuoden, vai taitaa olla jopa neljän vuoden, se ryhmän raami, molempia tehdään.”

Osuuspankin pääomasuunnitelma on strategista suunnittelua tukeva, rullaavasti nelivuotinen suunnitelma jossa paino on suunnittelujakson ensimmäisen vuoden tarkastelulla.

6.2 Pääomasuunniteluun osallistuvat henkilöt, päätöksenteko ja raportointi

Osuuspankin pääomasuunnitelman vahvistaa hallitus johtoryhmän esityksen pohjalta. Suunnitelman laatimiseen osallistuvat pankin toimiva johto ja laskentahenkilöstö. Varsinainen suunnitelman tekeminen tapahtuu muutaman henkilön toimesta mutta sen laatimista edeltäviin keskusteluihin ja suunnitelman perusteista päättämiseen osallistuu laajempi työryhmä. Tutkimuksessa haastateltujen pankkien organisaatiot ja henkilöiden tehtävänimikkeet vaihtelivat mutta kaikissa pääomasuunnitelman perusteiden laadintaan osallistuvat toimitusjohtajan lisäksi yritys- ja henkilöasiakasliiketoiminnasta vastaavat henkilöt, riskienhallinnasta vastaava henkilö ja laskennasta vastaava henkilö. Nämä henkilöt muodostavat vastuualueidensa osalta, käyttäen henkilöstöä apunaan, näkemyksensä toimintaympäristöstä ja sen tulevasta kehityksestä. Vastuuhenkilöt kuuluvat johtoryhmään ja keskustelufoorumina toimivat johtoryhmän kokoukset. Johtoryhmä käy samanaikaisesti strategiaprosessiin liittyvää keskustelua hallituksen kanssa. Kokouksissa käytyjen keskustelujen ja niissä tehtyjen ratkaisujen pohjalta laskentahenkilöt laativat pankille pääomasuunnitelman joka viedään johtoryhmäkäsittelyn jälkeen hallitukselle vahvistettavaksi. Joissakin tilanteissa pääomasuunnitelmaan liittyviä asioita voidaan esitellä myös hallintoneuvostolle. Ryhmän suunnittelutyökaluohjelmiston kautta pääomasuunnitelma raportoituu keskusyhteisölle. Lisäksi pääomasuunnitelmaa käydään läpi kahdesti vuodessa kokoontuvassa vakavaraisuuden hallinnan seurantakokouksessa. Seurantakokouksen osallistujat koostuvat pankin riskienhallinnan vastuuhenkilöistä ja johdosta sekä hallintoneuvoston tarkastusvaliokunnan jäsenistä, hallintoneuvoston puheenjohtajistosta, pankin tilintarkastajista ja keskusyhteisön sisäisestä tarkastuksesta.

”Eli jos osallistujia mieltii, niin yrityspuolen ja yksityispuolen liiketoiminnasta vastaavat ja hallintojohtaja ja johtoryhmä kokonaisuutena ja hallitus. Siinä ovat varmaan ne keskeiset tahot.”

”Ensinnäkin se tapahtuu sillä tavoin, että se on hallituksesta ns. vain ohjauksessa, operatiivisesti se tehdään pankin johdon toimesta. --- Siihen osallistuu johtoryhmä, mutta ennen kuin johtoryhmä pääsee siihen käsiksi, sitä on valmisteltu laskentatoimessa. Meidän laskentapäällikkö on keskeisesti mukana, sitten laskennasta vastaava pankinjohtaja ja allekirjoittanut (toimitusjohtaja). Yleensä tämä kolmikko on pyörittänyt sitä jo ennen kuin se menee johtoryhmän käsittelyyn. Johtoryhmässä käydään tiettyjen osien osalta seikkaperäisempi keskustelu. Eli johtoryhmän valintojen ja ohjauksen kautta, täällä laskentaputkessa käytännön tasolla suoritettuna.”

"Sitten me joskus referoidaan hallintoneuvoston kokouksessa jos on jotain tällaista: riskienhallintaan liittyviä asioita. --- Niin ja sitten on tämä vakavaraisuuden hallinnan seurantakokous, joka on kaksi kertaa vuodessa, siinä minä käyn aina läpi pääomasuunnitelman, referoin sitä."

"... ja sitten taas hallintoneuvostolle, jolle raportoidaan tulevaisuudesta ja historiasta, sinne menee vielä pelkistetympi versio tulevasta vuodesta."

Johtoryhmän keskusteluissa ja käsittelyssä voi olla esillä useammanlaisia, toisistaan poikkeavia laskelmia erilaisten strategisesta suunnitelmasta poikkeavien kehitystilanteiden vaikutusten arvioimiseksi. Hallituksen käsittelyyn viedään yleensä vain yksi suunnitelma jota esiteltäessä voidaan kuitenkin esitellä kuinka tilanne muuttuisi jos jotkut strategiassa vahvistetut ennusteet toteutuisivatkin toisin.

"Mehän ollaan tehty näitä suunnitelmia sillä lailla, että ollaan tehty tällainen neutraali suunnitelma jossa on varovainen kasvu, sitten on tällainen jossa on vähän ylisuuri kasvu ja sitten on tällainen matala kasvu..."

"Siellä on muistaakseni viisi eri vaihtoehtoa, ryhmän ennustemallissa, tällainen perusvaihtoehto, sitten on crash down -vaihtoehto ja sitten on erilaisilla korkokehityksillä simuloitu --- Niistä saadaan pääomasuunnitelmassa korkokatepuolelle "edes johonkin perustuvaa" ennustetta siitä miten se voisi mennä."

"Me on viety sinne (johtoryhmään) kyllä simuloitejakin, mutta me ei olla viety siitä näkökulmasta, että mikä näistä valitaan, vaan me on simuloitu tällä samalla pääomasuunnittelutyökalulla muutoin sitä, että miltä tulevaisuus voisi näyttää. Vähän eri tarkoituksessa on tehty skenaarioita."

"Yleensä tehdään kaksi, kolme vaihtoehtoa koska maailman ennustaminenhan ei ole kauheen helppoa. Ennustaminen lähtee liikkeelle ennen kuin varsinaiseen pääomasuunnitteluun mennään, lähdetään liikkeelle aina vuosisuunnittelun yhteydessä siitä, että suunnitellaan miten me arvioimme liiketoiminnan kasvavan, se on semmoinen ensimmäinen keskustelu. Sen jälkeen laskenta laskee skenaarioita niiden oletusten päältä. Ja se mikä jää päättämättä ja elää, on tietysti korkotaso, jolle me tehdään useampi vaihtoehtoinen laskelma, jos käy niin tai jos käy näin tai jos käykin noin, ja sitten operatiivisesti haetaan sitä vaihtoehtolaskentaa a) mihin meillä on mahdollisuus, se on se toinen äärireuna ja toisaalta taas (b) mihin me eniten uskotaan... elikkä kauhun tasapaino tavallaan, että missä kulkee se reuna minkä yli kasvua ei voi tapahtua eli sieltä tulee liikaa riskejä ja sitten toinen ääripää missä on se todennäköisyys mihin maailma voi kehittyä."

Pääomasuunnitelman vahvistaa hallitus johtoryhmän esityksestä. Johtoryhmän esitykseen vaikuttavat liiketoimintasektoreiden, riskienhallinnan ja taloushallinnon vastuuhenkilöiden näkemykset tulevasta kehityksestä. Pääomasuunnitelmaa tai sen sisältöä raportoidaan keskusyhteisölle, vakavaraisuuden hallintakokoukselle ja tarvittaessa hallintoneuvostolle.

6.3 Pääomasuunnitelman lähtötiedot ja suunnittelun perusteet

Pääomasuunnitelma perustuu, kuten kaikki muutkin suunnitelmat, tietoihin menneestä kehityksestä ja arvioon tulevasta kehityksestä. Ryhmän käytössä olevan suunnittelutyökalun laskentapohjiin tuodaan historiatietoja taloudenohjauksen muista osioista kuluvalta ja sitä edeltävältä tilivuodelta. Lisäksi suunnittelun pohjana on pankkikohtainen pidempien kehitystrendien tuntemus. Taseen ja tuloksen erät on avattu sillä tarkkuustasolla kuin ne pääomasuunnittelua varten tarvitaan, esim. luottokanta käyttötarkoituksen mukaisesti. Näiden erien kehittymiseen suunnittelujaksolla pankit ottavat kantaa toisaalta sen mukaan kuinka arvioivat näitä toimialueensa kehitysnäkymien valossa ja toisaalta sen mukaan millaisia strategisia tavoitteita ne asettavat itselleen. Laskentajärjestelmän korkonäkemys suunnittelujaksolle muodostetaan pääsääntöisesti ekonomistien toimesta keskusyhteisössä.

”Mehän saadaan tavallaan lähtötietoina keskuksen ViaFutura järjestelmästä tiedot. Siellä on edellisen vuoden ja sitten tuoreen, kuukausitasetietoina ja tulostietoina 12 edellistä kuukautta, jonka pohjalta me lähdetään ennustamaan. Mutta se että siellä on ns. merkittävimmät tulos- ja tase-erät, mihin enemmän pureudutaan, ihan lillukan varsiin siellä ei pystytä puuttumaan, tai haluta puuttua.”

”Keskeiset oletukset, tarvitaan merkittävimpien tase-erien vuotuinen kasvu sillä suunnittelukaudella, luottokanta, osakkeiden ja osuuksien muutos, kiinteistöjen muutos, talletuskasvu, korkokatteen kasvuennuste, palkkiotuottojen kasvuennuste, kulujen kasvuennuste... Samoin ottolainauksessa talletukset luokitellaan maksuliiketeihin ja sijoittamistileihin ja kummallekin määritellään oma kasvuprosentti...”

”Se, mikä se kasvunäkemys on, jos siitä lähdetään liikkeelle, niin kasvunäkemyksessä me käydään hyvin monipuolisesti yleensä olevia ennusteita, on ne sitten ryhmästä tai jostain muualta. Sitten se on ns. valtimotuntumaa tähän seutukuntaan, että miten me uskotaan että tällä alueella tosiasiaassa liiketoiminnan mahdollisuudet muuttuu, kasvaako ne vai hidastuuko ne.”

”Kyllä, korkonäkemyshän on valmiina ViaFuturassa, se on OP-keskuksen näkemys.”

Pääomasuunnitelman laadinnan pohjana ovat taloudenohjauksen järjestelmiin kerääntyvät toteumatiedot. Suunnittelukauden kehitystä arvioidaan toimialueen kehitysnäkymien ja strategiassa asetettujen tavoitteiden sekä ekonomistien korkoennusteiden perusteella.

6.4 Pääomasuunnitelman sisältö ja käytettävät työkalut

Osuuspankin pääomasuunnitelmassa arvioidaan pankin taloudellisten tunnuslukujen kehitystä neljä vuotta eteenpäin ja sen pääomatarvetta eri riskilajeista johdetun taloudellisen pääoman perusteella. Strategisen suunnittelun yhteydessä laadittava pääomasuunnitelma sisältää tekstiosuuden ja laskelmaosuuden. *Tekstiosuudessa* kerrotaan pääomasuunnitelman laadinnassa käytetyt keskeisimmät oletukset, joita ovat merkittävimpien tase- ja tuloserien kasvu prosentteina sekä ryhmäohjeistuksen mukaisesti lasketut vähimmäistavoitteet riskinkantokyvyille ja pääomapuskurille. Siinä ilmoitetaan pysyvien omien varojen ja taloudellisen pääoman määrät euroina ja edellisten suhde (riskinkantokyky); luvut suunnittelukauden alkaessa ja päättyessä sekä näille pankkikohtaisesti asetetut tavoitearvot. Siihen sisältyvät pääomapuskurin määrä sekä puskurin ja taloudellisen pääoman suhde suunnittelukauden lopussa ja näiden tavoitearvot. Suunnitelmaan kirjataan perustelut pääomapuskurin suuruudelle ja todetaan riskinkantokyvyn riittävyys tavoiteasetantaan nähden. Samoin se sisältää kannanoton keinoista joilla pankki varautuu riskinkantokyvyn ja vakavaraisuuden vahvistamiseen, jos pankin kehitys ei toteudu suunnitellulla tavalla, esim. tilanteessa jossa sen riskinkantokyvyn tai tappiovaran valvontaraja uhkaa rikkoutua (varautumissuunnitelma). *Laskelmaosuus* laaditaan ryhmän taloudenohjauksjärjestelmissä olevalla ViaFuturan suunnittelutyökalulla jonka avulla voidaan tulevaisuutta simuloida erilaisin lähtötiedoin ja kehitysoletuksin. Työkalun avulla laaditaan suunnittelukaudelle neljä laskelmaa: pääomasuunnitelma, menestysmittarit, vakavaraisuus ja analyysit. Pääomasuunnitelma -laskelmassa, joka toimii myös ns. syöttöpohjana ja samalla tietolähteenä muille em. laskelmille, ennakoitaan ja tarkastellaan merkittävien tase- ja tuloserien kehittymistä ennustejakson aikana. Menestysmittarit -laskelma seuraa strategiassa asetettujen pitkän aikavälin menestysmittareiden muutoksia ja kehittymistä pääomasuunnitelmassa määritellyn kehityksen mukaisesti. Osuuspankin pitkän aikavälin menestysmittarit ovat ryhmästrategiassa asetetut riskinkantokyky (pysyvät omat varat/taloudellinen pääoma), kannattavuus (taloudellisen pääoman tuotto prosentti) ja tehokkuus (kulut/tuotot, %). Vakavaraisuuslaskelma seuraa ensisijaisiin ja toissijaisiin omiin varoihin sisältyvien erien muutoksia ja kehittymistä sekä vakavaraisuussuhdetta ennustekaudella Basel II säännösten laskentaperusteiden mukaisesti, pääomasuunnitelmassa annetulla kehitysennusteella. Se kertoo myös taloudellisen pääoman vaateen kokonaisuuden, avaa sen riskilajeittain ja kertoo riskilajien välisen hyödyn. Laskelmaan sisältyy pääomapuskurin kehitys ennustekaudella ja sen suhde taloudellisen pääoman määrään sekä näiden vertailua tavoitteeseen. Analyysilaskelmissa tarkastellaan strategiassa asetettujen pitkän aikavälin menestysmittareiden (riskinkantokyky, kannattavuus ja tehokkuus) muutosherkkyksiä.

"Keskeinenhän suunnittelussa on se, mitenkö arvioidaan sitä tulevaisuuden kasvua... edellisenä syksynä me tehtiin iso analyysi --- Me puhutaan taloudellisesta pääomasta siellä myös sisällä, joka on sitten aika iso asia meille kun sitä riskinkantokykyä mitataan, eli pysyvät omat varat per taloudellinen pääoma, sitä tunnuslukua, sehän on yksi keskeinen tunnusluku." --- tässähän koko pääomasuunnitelman juju on; se, että riittääkö meillä pysyvät omat varat suhteessa talpoon ja mikä on se suhdeluku."

"...sitten on muutaman dian PowerPoint esitys, tekstiosa --- Siinä otetaan kantaa siihen, millä perusteilla suunnitelma on tehty. Lähinnä se on kasvuennusteet: korkokate-, tuotto- ja kulukasvut ja kommentointi siitä, millä perusteilla nähdään, että se on riittävä. Ja sittenhän siellä on vielä se, että jos tapahtuu jotain, mitkä ovat ne toimenpiteet, mihinkä ryhdytään..."

Osuuspankit laativat pääomasuunnitelman käyttäen ryhmän taloudenohjauksen ViaFuturan suunnittelutyökalua. Keskusyhteisö kokoaa sen avulla suunnitelmat kaikilta ryhmän yhteisöiltä ohjaus- ja valvontatehtäväänsä varten sekä laatii koko ryhmää koskevan pääomasuunnitelman edelleen Finanssivalvonnalle. Yksittäisten osuuspankkien suunnitelmat eivät mene Finanssivalvonnalle. Haastatellut pankit olivat työkaluun ja sen toimivuuteen pääosin tyytyväisiä mutta siihen kohdistuu myös jonkin verran kritiikkiä.

"Se on ihan simppele sinällään, ennusteohjelma joka on riittävä tarkkuus tässä maailmassa."

"Sanotaan näin, että siinä on hyvää ja siinä on huonoa. Minä käytän sitä kyllä mutta sen jälkeen minä jatkojalostan sitä tietoa muualle koska minä en saa tiettyjä tietoja sieltä."

"Luulen, että se suurin haaste tulee tästä (ennustamisen epätarkkuus ajan kasvaessa). Ja kun niin on, niin ne työkalut on aivan riittävän tarkkoja, sieltä saa suuruusluokan ja melkein sanoisin, että se suunta on tärkeämpi kuin ihan eksaktiin oikeaan osuminen. Suunta ja suuruusluokka ovat ne isot asiat, tai suunnan lisäksi paikallaan pysyminen on yksi. Jos mennään korkoennustemalliin ja pääomasuunnitteluun, niin ihan riittävä pohja johtamiselle. --- olisi ollut tarpeen tässä strategiakerroksessa saada tarkempi selko Basel III:sta ja sen vaatimuksista ja kyetä kytkemään se tähän strategiasuunnitelmaan ja katsoa vuoden 2015 sijasta sinne 2017:ään asti."

"...sanotaan, että ajankäytöllisesti se on riittävä, se on kustannustehokkaampi kuin vanha maailma, me ollaan pikkuisen ehkä suurpiirteisempiä suunnittelussa siltä osin (pääomasuunnittelua tehtiin aiemmin käyttäen omaa, tarkempaa excel-laskentaa). --- Sehän on aika jäykkä ja aika paljon olettamia sisältävä järjestelmä. Me on jouduttu, kun siellä on joitakin sisään rakennettuja olettamia, sekä pääomasuunnitteluohjelmassa että ViaFuturan talousarvio-ohjelmassa, me on jouduttu räpäimään niitä eri asentoon kun ne eivät toimi. Se viitekehys joka sieltä tulee, se on ihan ok ja helpottaa älyttömästi työskentelyä täällä mutta kun sinne ekonomistien ajatusten pohjalta rakennetaan perusolettamukset, ne ei aina vastaa meidän näkemystä. Niiden muuttaminen ei onnistu täällä eli se aiheuttaa ylimääräistä työtä kun niitä pitää repiä sieltä järjestelmästä ulos ja muokata niitä. Jos kokonaisuutena katsoo, niin tämä on mennyt valtavasti eteenpäin ja suunta on oikea, mutta vielä ollaan kaukana siitä mitä se parhaimmillaan voi olla. Sama koskee suojauslaskentaa..."

Pääomasuunnitelma on arvio pankin taloudellisten tunnuslukujen kehityksestä ja sen pääomatarpeesta neljän vuoden periodilla sisältäen laadinnassa käytettyjen perusteiden ja keskeisten oletusten kuvauksen. Se sisältää myös arvioidun kehityksen vertailun asetettuihin tavoitearvoihin nähden sekä varautumissuunnitelman poikkeuksellisiin tilanteisiin.

6.5 Tulevaan sääntelyyn varautuminen

Vuoden 2011 toimintakertomuksessaan OP-Pohjola-ryhmä toteaa, että sen nykytulkintojen pohjalta tekemän analyysin mukaan uudet, vuosina 2013–2019 voimaan tulevat vakavaraisuusvaatimukset kyetään täyttämään kaikissa vaihtoehdoissa. Ryhmän näkökulmasta merkittävimmät muutokset uusissa säännöksissä liittyvät vakuutusyhtiösjoitusten ja lisäosuuspääoman käsittelyyn vakavaraisuuslaskennan omissa varoissa, vähimmäisomavaraisuusasteeseen sekä likviditeettiriskivaatimuksiin. Vakavaraisuusvaateen kiristymisen vaikutuksia on ryhmätasolla arvioitu ensimmäisen kerran 2009 tilanteessa.

Haastatteluissa vakavaraisuusvaatimusten kiristyminen ja oman pääoman erien laskentasäännöt nousivat keskeisimmiksi yksittäisen osuuspankin toimintaan vaikuttaviksi asioiksi. Ryhmän vakavaraisuutta pidettiin kuitenkin tällä hetkellä niin vahvana, ettei tiukentuvaa sääntelyä tältä osin koettu uhkana. Tulevan sääntelyn sisällöstä koettiin olevan tietoa tarjolla riittämättömästi mutta toisaalta sen ymmärrettiin johtuvan lainsäädännön keskeneräisyydestä. Keskeneräisyyden koettiin vaikeuttavan toiminnan suunnittelua. Pääasiallinen tietolähde tulevan sääntelyn sisällöstä haastateltaville oli ryhmän sisäinen tiedotus.

”Sen pitäisi kuitenkin olla niin, että ohjeistus on meidän OP-Pohjola-ryhmän sisällä, me ollaan jäsenpankki eikä meillä ole mitään mahdollisuutta sooloilla. Kaikki tulee ryhmän kautta, ryhmä on vastuussa ryhmänä eteenpäin vakavaraisuudesta. Tietysti jokainen pankki myös, itsenäinen toimilupahan meillä on mutta ryhmänä vastataan toistemme tekemisistä... --- Onhan tässä isoja asioita: ydinvakavaraisuuden voimakas esilletuonti. Sitten on viranomaisten vastasyklisyyspuskurit...”

”Tähän kierrokseen liittyen olisi ollut äärettömän hyvä, että meillä olisi ollut tarkempi tieto Basel III:n yksityiskohtaisista vaikutuksista. Meillä on nyt tieto, että sääntely muuttuu ja että lisää pääomia tarvitaan mutta ei ole mitään tietoa, että kuinka paljon. Kun strategiakausi on kolme vuotta, niin tavallaan joudutaan katsomaan tämä uudestaan heti kun tieto tulee. Sillä voi olla vaikutuksia jopa strategiaan jos tämä yhtälö ei mene umpeen. Sitten on pakko ruveta katsomaan millä sen saa umpeen kun se ei ole vaihtoehto, että me 2017 todetaan, että kappas, puuttuu pääomia, se ei ole vaihtoehto.”

”Totta kai voidaan laskentaa tehdä matkan varrella ja on syytä tehdäkin että näillä tiedoilla ja näillä oletuksilla, mutta se varmaan on ryhmätason toimintaa. Sitten kun tiedetään, että näin se suunnilleen menee. Toivois että laskenta-apua tulis ja voitais ennakoida koska se on totta, että vaikka sinne on aikaa, niin 2017 tässä pääomasuunnittelumielessä on aika nopeesti. Että vois tehdä toimenpiteitä, korjata

tasetta, ne on hitaasti vaikuttavia. Jos ajattelee osuuspankkien yhtiömuotoa niin eihän meillä oman pääoman hankintakeinoja ole kuin tuloksenteon kautta, käytännössä.”

”... oman pääoman määrittely... --- Toinen on tietysti ihan nämä vakavaraisuusmääräykset, mihin ne menee, kuinka suuria, mille tasolle mennään? --- Joissain asioissa, ja luulen että useimmissa asioissa ryhmällä on tiukempi tulkinta. Mä en tunne Basel-säännöstöä sillä tasolla koska meillähän se työnjako on sellainen, että ryhmä huolehtii regulaatiosta siihen suuntaan ja suhteuttaa meidän toiminnan siten, että se on järkevässä suhteessa tulevaisuuteen.”

”Me seurataan ryhmää ensisijaisesti, sieltä tulee tieto automatik, mutta ryhmästä on tullut tietoa Basel III:sta vähän joten seuraamme Suomen Pankin tietokanavaa ja Finanssivalvontaa eli niitä lähteitä joista se tieto voi tulla nopeammin.”

Likviditeettisääntelyn koettiin olevan hieman etäämpänä pankista koska sen seuranta ja raportointi tapahtuu tällä hetkellä ryhmätasolla (jatkon osalta odotetaan valvovan viranomaisen kantaa siitä, onko valvonta pankki- vai ryhmätasoisista). Samalla sen nähtiin osin jo toteutuvan ryhmäohjaukseen liittyvien sääntöjen ja valvontarajojen välityksellä. Tasehallinnan merkityksen arvioitiin kasvavan tulevaisuudessa toisaalta uuden sääntelyn johdosta ja toisaalta toimintaympäristön kiihtyvän turbulenssin vuoksi. Vaikka sääntelyn lopullinen muoto on vielä avoin, tehdään pankeissa paljon pohdintoja sen vaikutuksista käytännön toimintaan tämän hetken tiedon valossa.

”--- regulaation tuomista lisähaasteista, niin ne liittyvät just tähän likviditeettipuoleen, ja sitten korko- ja rahoitusriskin hallintaan. Näistähän tulee meille ihan selkeitä haasteita. Esim. se, että pitää olla pitkää varainhankintaa, mistä otat, järkevällä hinnalla? Erittäin iso haaste. --- likviditeettireservit ovat ryhmätasoisia reservejä, jotka esitetään viranomaiselle päin. Mutta ryhmähän tietysti pistää ne veloitteet jäsenpankeille. Sieltähän se koostuu. Kyllähän tämä tiukentaa esim. meidän varojen sijoitteluvaadetta.”

”Se (likviditeettisääntely) lisää meillä alle vuoden käytettävissä olevien maksuvalmiusvarojen määrää eli niitä pitää olla enemmän... --- sitten siellä on vielä se mihin sen saa sijoittaa... --- se tarkoittaa painetta kannattavuuteen”

”Luulen, että nykyiset ryhmän likviditeettisäännökset ovat meille paljon rankemmat kuin tulevat Baselit... --- talletuspankeissa talletusten ja luottojen tasapaino tulee olemaan taas arvossaan pitkästä ajasta. --- me ollaan aktiivisesti toimittu jo sen suuntaan. --- Toisaalta ryhmän strategiassa on yritysrahoituksen merkittävä lisääminen, meilläkin tavoitteena, mutta samanaikaisesti käytännössä rahoituskyky pienenee... --- meidän instrumentit, joka tarkoittaa siis varojen hankkimista suoraan markkinoilta, niin me emme ole siinä markkinassa... --- Työkalut puuttuvat tavallaan mennä tämän uuden Basel-maailman mukaisesti yritysrahoituksessa.”

”Sen (pääomasuunnittelun) merkitys on noussut selkeästi, sen painoarvo on kasvanut ja uskon myös että se sama suuntaus jatkuu, se tulee entistä tärkeämmäksi. Nämä säännökset, tuleva regulaatio, ja toimintaympäristön tiukkeneminen, ylipäättänsä säätelyn tiukkeneminen tulee vaikuttamaan siihen, että tämä prosessi ja pääomasuunnittelu tulee vaikuttamaan käytännön toimintaan entistä voimakkaammin, se on ihan päivän selvää.”

Tulevan sääntelyn merkittävimmät vaikutukset osuuspankille ovat vakavaraisuusvaateen kiristyminen, omien pääomien laskentasäännöt ja likviditeettisäännöt. Nykyisessä tilanteessa muutosta ei koeta uhkana mutta sen arvioidaan kasvattavan rahoituksen kustannuksia ja sitä kautta lisäävän paineita tehokkuudelle ja hinnoittelulle.

6.6 Toimintaympäristön seuraaminen ja tiedon kytkeminen strategiseen suunnitteluun ja seurantaan

Toimintaympäristön seuraaminen luo perustan strategiselle suunnittelulle. Osuuspankit seuraavat ja keräävät hyvin monenlaista tietoa toimintaympäristöstään suunnittelunsa pohjaksi. Haastatteluissa nousevat esiin Euroopan ja Suomen taloudellisen kehityksen tiedot, lähitoimintaympäristöön liittyvät muutokset, toimialakohtaiset kehitysennusteet, kilpailijoiden toiminnan ja kilpailutilanteen kehittymisen seuraaminen, asiakaskäyttäytymisen seuraaminen jne. Merkittävä tietolähde toimintaympäristön seuraamisessa ovat ryhmän sisäiset tiedotuskanavat mutta erittäin tärkeänä kanavana pidetään oman organisaation kosketuspintaa ympäristöön, erityisesti paikallisen toimintaympäristön seuraamisen osalta. Tietoa muodostuu ja kootaan asiakaspinnassa toimivilta organisaation jäseniltä ja samalla pyritään siihen, että organisaation eri tasoilla toimiva henkilöstö verkostoituu mahdollisimman laajasti toimialueen eri yhteisöjen kanssa. Pankin hallitus pyritään kokoamaan siten, että se edustaa mahdollisimman laajaa ja monipuolista näkemystä talouden ja seutukunnan kehittymisestä.

”Mehän yritettiin tällä kierroksella kuunnella pankkitrendejä, mihin pankkitoiminta on menossa, mikä on suunta. --- markkinaosuuksia... Asiakasosuuksiahan pystytään seuraamaan kohtuutasolla, mutta euro-osuuksia: se ei ole helppoa. --- Ja tietysti yksi tärkeä asia on, mitä kilpailija tekee verkoston kanssa ja koko ansaintalogiikan kanssa täällä maakunnassa. Kilpailijathan ovat tehneet ihan erilaisia ratkaisuja. ---... mikä on se erottautumistekijä jolla me erottaudutaan meidän merkittävästä kilpailijasta.”

”Ensimmäiseksi seurataan Eurooppa-tason ja Suomen kansantalouden tilaa. Meillä on ryhmässä erittäin hyvää raportointia, saadaan todella korkeatasoista tietoa talouden tilanteesta Opinetin kautta ja sitten meillä on ryhmän sisällä tämä Strada-palvelu josta saat yleisempää ja yksityiskohtaisempaa tietoa, sinne tulevat mm. kaikki talouden keskeiset raportit, VM:n ennusteet ja muut vastaavat. --- Samalla tavoin seurataan finanssimailmaa, yleiset lähteet ja Strada, ne ovat ne keskeisimmät, sitten erilaiset mediat ja erityisessä seurannassa on tämä Basel III sääntely, joka on iso muutos, tulee ryhmän sisältä ja kaikista kanavista.”

”... kaikkein paras näkökulmahan siihen mitä toimialueella on nähtävissä, mikä vaikuttaa meidän toimintaan, sehän tulee ihan sieltä toimihenkilötasolta. --- Se nousee sieltä toimihenkilöiltä heidän esimiehilleen ja sieltä johtoryhmän jäsenille. --- kuuntelemaan ja ottamaan huomioon ihan pieniäkin merkkejä mitä sieltä myyntilinjasta kuullaan.”

”Mehän analysoidaan tietysti kilpailijoita koko aika... --- me käydään läpi miten tää seutukunta kehittyy. Analysoidaan sitä millaisessa toimintaympäristössä me ollaan, mitä täällä on tapahtunut ja miten aiotaan mennä eteenpäin. Millaisia ennusteita paikalliset ovat laatineet ja millaisia tilastokeskus ja muut toimijat. Eli pyritään hahmottamaan se viitekehys. --- Tietysti yksi älyttömän keskeinen tapa toimia on, ja sitä ihan systemaattisesti rakennetaan, meillä pitää olla hyvä verkosto, että kuullaan mitä alueella tapahtuu, mahdollisimman moneen suuntaan sondit.”

”OP-ryhmällä on tärkeä rooli talouden seurantaan liittyvissä asioissa, sekä kotimaan että maailmanlaajuisesti, Euroopan laajuisesti... talous, talouselämä, pörssi, sillä (ryhmällä) on iso rooli tässä toiminnassa. Erilaisia analyyseja saadaan sieltä. --- me koetetaan verkostoitua. Sehän liittyy tähän aluepankkitoimintamalliinkin, että oltais aktiivisesti mukana toimialueen kehittämisessä ja niissä pöydissä missä niistä asioista päätetään tai niistä puhutaan. --- sillä tavoin saa tarkempaa tietoa kuin mitä vai lehtiä lukemalla tai muutoin seuraamalla. Siellä oppii tuntemaan ihmisiä ja saa sitä kautta parempaa infoa. Ja miten sitten näkyy? Tämä on varmaan sellainen prosessi, että kun kuulee, näkee, seuraa, niin sit se varmaan vaikuttaa päätöksentekoonkin. Se tulee sitä kautta, että syntyy joku näkemys siitä, että mihin suuntaan tää menee.”

Toimintaa, pankin tuloksen kehittymistä ja tavoitteiden toteutumista seurataan erilaisilla aikajänteillä tapahtuvan raportoinnin avulla. Vuosituloksen syntymistä, taseen kehittymistä ja vuositavoitteiden toteutumista seurataan kuukausittain mm. talousarviovertailun ja myyntitavoiteseurannan avulla. Joidenkin myyntitavoitteiden seuranta voi olla myös tiheämmällä syklillä tapahtuvaa, esim. viikkoseurantaa. Pitkän aikavälin menestysmittareiden ja muiden strategisten tavoitteiden seuranta taloudellisten tunnuslukujen avulla tapahtuu pääsääntöisesti neljännesvuosittain. Strategia ja pääomasuunnitelma päivitetään kalenterivuositain, ellei jokin yllättävä tapahtuma tai kehitys pakota tiheämpään päivitykseen. Laajempi strategiakerros tehdään neljän vuoden syklillä. Pankkikohtaisesti voi olla myös eri aikajänteillä toteutettavia erilaisia omia seurantamuotoja.

”Strategia on oltava, se on selvä asia. Mutta ei strategia saa sellainen olla, että siihen hirttäydytään. --- Nyt on strategia tehty henkisesti 2015 vuoden loppuun, joka vuosihan sitä pitää katsoa, jos se ei toimi, pitää arvioida onko tämä oikein. --- Seuranta lukujen valossa tapahtuu neljännesvuosittain.”

”Se (swot) on strategiaprosessiin liittyvä joidenkin viikkojen tai muutaman kuukauden jatkuva läpileikkaus. Sen tekemiseen menee joku aika ja se on sen ajan näkemys, tältä tämä näyttää, tässä on nämä keskeiset muutostekijät tai uhat tms. Sen pohjalle on rakennettu strategia mutta totta kai ympäristö muuttuu ja pitää seurata. Tämän takia on esim. systematisoitu johtoryhmän kerran kuukaudessa tapahtuva keskustelu asiasta ja hallitus loppuvuodesta aina päivittää swotin. Aloitetaan siis seuraavan vuoden suunnittelu katsomalla onko swotti vielä validi, ja kääntäen, samalla tulee tarkastettua onko strategia validi. Ei ruveta siis lukemaan strategiaa läpi vaan katsotaan ovatko sen pohjana olevat oletukset oikeat.”

"Hallitus käy kolmen vuoden välein, heille tulee peruspaketti pohjakeskusteltavaksi. Meillä oli nytkin hallituksen kanssa useampipäiväinen strategiaseminaari jossa käytiin se keskustelu mitä ja miten ja minkälaisia ajatuksia syntyy kun näyttää nyt ennusteet olevan (tällaisia) ja minkälaisia eväitä siitä tulee tähän prosessiin ja se prosessi jatkuu siitä. Ja vuosien sisällä, strategiakaudella, hallitus on se paikka jossa käydään keskustelu, jos tietoa on tullut, onko se huomioitu ja onko operatiivinen puoli reagoimassa, tasapainolla on aina toinen puoli.

Erilaista tietoa siis kertyy eri puolilla organisaatiota ja sitä siirtyy esimiesten välityksellä ja raportoinnin kautta johtoryhmälle, joka pääsääntöisesti toimii keskustelufoorumina strategiaa muodostettaessa. Millä tavoin pankki sitten prosessoi tiedon hankintaa niin, että tiedosta syntyy suunnitelma ja suunnitelmasta toiminta? Johtoryhmä käy strategiakerroksen alkaessa, ja strategiaa vuosittain tarkastettaessa, keskustelua hallituksen kanssa; hallitus on strategian osalta päättävä elin. Swot-analyysi on johtoryhmän ja hallituksen yleisesti käyttämä työkalu toimintaympäristöä analysoitaessa strategiakerroksen alkaessa ja vuosittaisessa tarkastelussa. Johtoryhmässä tai suunnittelua varten kokoontuvassa laajemmassa kokoonpanossa, strategia "pilkotaan" konkreettisemmiksi, eri aikajäniteillä saavutettaviksi aiotuiksi tavoitteiksi. Tavoitteet kohdistetaan ja aikataulutetaan johtoryhmän jäsenille vastuualueittain. Tästä ne edelleen "jalkautetaan" esimiesten välityksellä organisaatiossa eteenpäin pilkkomalla ja kalenteroimalla tavoitteet yksiköille ja henkilöille. Strategian saaminen käytännön toiminnaksi koettiin haastavaksi tehtäväksi, sitä oli pohdittu pankeissa ja siihen liittyi jo käynnistyneitä tai suunnitteilla olevia muutoksia aiempiin toteutuksiin nähden (vrt. luku 2.2.). Yksi tutkimukseen osallistuneista pankeista on kokeillut jonkin aikaa "strategia-projektikalenteria" johon laajempia strategisia tavoitteita on pilkottu pienemmiksi myyntiin, prosessien kehitykseen, vakavaraisuuteen, johtamisen ja osaamisen kehittämiseen ym. liittyviksi tavoitteiksi. Tavoitteet on viety projektikalenteriksi strategiakaudelle ja kunkin tavoitteen vastuuhenkilöksi on merkitty joku johtoryhmän jäsenistä. Yksi pankeista suunnittelee käytäntöä jossa strategiset painopistealueet vastuutetaan johtoryhmän jäsenille ja niihin liittyvien hankkeiden toteutumista seurataan kuukausittain hallituksessa.

"...ryhmä tekee sitä (tiedonkeruuta), jokainen pankki tekee sitä, tietysti me tehdään se swot strategian yhteydessä... siellähän arvioidaan toimintaympäristöä, vanha swotin nelikenttä-malli. Meillä tietysti markkinointipuoli tekee seuranta. Johtoryhmä tekee seuranta vastuualueittain."

"Pankki- tai finanssialaa seurataan myös ryhmän sisäisen toiminnan kautta. Me on esim. johtoryhmässä sovittu seuraavalle strategiakaudelle, että kerran kuukaudessa me käydään lyhyt keskustelu toimintaympäristöstä. Jos ei ole muutoksia, todetaan, mutta jos on havaintoja, käydään niistä keskustelua. Hallitus taas päivittää swot-analyysin, joka on strategian laadinnan pohjana, vähintään kerran vuodessa syksyllä ennen seuraavaa vuotta, ovatko oletukset edelleen valideja."

”Niin, isot sondit auki, että me saatais sitä informaatiota mahdollisimman aikaisin ja pystyttäis analysoimaan sen mahdollista vaikutusta meille. --- Se on vähän ”harrastuksen” mukaan, henkilöasiakaspuoli katsoo sitä henkilöasiakasnäkökulmasta, miten asiakasliikkeet muuttuu ja muuta. Yrityspuolella se lähtee enemmänkin, meillä on vain yksi yrityskonttori ja se on tässä talossa, josta hoidetaan koko toimialue, siellä ei mietitä tätä niinkään siinä mielessä vaan katsotaan miten elinkeinoelämä kehittyy ja minkälaisia rooleja meillä siellä voi olla, se on yrityskonttorin rooli. Itse mä kattelen tätä makrokuvaa. --- keskustelufoorumi on johtoryhmä.”

”Kyllä, sieltä sitten mennään ihan tekemisen tasolle. --- se avataan ja katsotaan mitä se tarkoittaa ihan jokaisen meidän työntekijän elämässä. --- jokaisen henkilökohtaisten tavoitteiden kautta. Nyt ensi tai seuraavalla viikolla avataan laajennetussa johtoryhmässä strategia, että mitä tämä ihan käytännön tekemisissä tarkoittaa, mitä tekemällä me saavutetaan se strategiassa oleva lause.”

”Käytännössä ne ui ne tavoitteet ihan sinne tekemiseen sitä kautta, että kustakin tavoitteesta on johtoryhmässä joku henkilö vastuussa. --- Ja jos ne on sellaisia asioita jotka elää siellä arjessa, kuukausittain tai ehkä kahden kolmen kuukauden välein, ja niitä käydään läpi että tässä meidän strategiset tavoitteet on ja näin me ollaan näissä nyt edetty, niin silloin ne painopisteet tietyllä tavalla syntyy ja ne elää myöskin elämäänsä ja muodostuu sellainen paperi joka sitten näkyy käytännössäkin.”

”Sitten meillä on projektikalenteri, joka on pankin sisäinen työkalu, lähinnä pankin johdon ja hallituksen raportointiväline jossa on strategiset tekemiset, projektikalenteri joka tuodaan kolme kertaa vuodessa tiedoksi missä mennään.”

Toimintaympäristön seuraamisessa ryhmän tuottamalla materiaalilla on merkittävä rooli, samoin oman organisaatio kosketuspinnassa ympäristöön syntyvä tieto on suunnittelun kannalta arvokasta. Swot-analyysi on käytetyin työväline strategiaa työstettäessä ja päivitettyä. Strategiset tavoitteet pilkotaan pienemmiksi alatavoitteiksi jotka vastuutetaan ja aikataulutetaan johtoryhmän jäsenille. Erilaisia osatavoitteita seurataan eri seurantavälineillä ja eri sykleillä.

6.7 Pääomasuunnittelun kytkeytyminen strategiseen suunnitteluun ja menestysmittarit

Kuten aiemmin todettiin, osuuspankissa strategiatyö etenee prosessuaalisesti neljän vuoden syklillä. Strategista suunnittelua pyritään toteuttamaan vuorovaikutteisesti, osallistavasti ja laajapohjaisiin keskusteluihin pyrkien (vrt. luku 2.2.). Pääomasuunnittelu, osana vakavaraisuuden hallintaa, on olennainen osa osuuspankin liiketoimintasuunnittelua ja se liittyykin kiinteänä osana pankin strategiproessiin. Strategiseen suunnitelmaan sisältyvät perusoletukset ja tavoitteet määrittävät pääomasuunnitelman sisällön ja toisaalta pääomasuunnitelmalla testataan näitä oletuksia ja tavoitteita strategian suunnitteluvaiheessa.

"... nytkin kun tehtiin alkuvuoden aikana strategiaa niin sekä johtoryhmä että hallitus... ja myös henkilökunnalle tehdyllä nettipohjaisella kyselyllä visioitiin toimintaympäristön muutoksia."

"... meidän pitää seurata ovatko ne luvut joita me pääomasuunnitelmassa haetaan ja esitetään kontekstissa strategiaan ja menestysmittareihin. Tietysti tullaan siihen, että pääomasuunnitelmassa saatetaan ottaa kantaa operatiivisiin tekemisiin, esim. kulujen hallintaan, tämän tyyppisiä asioita."

"Nämä ovat yhdessä, se yhteys tulee minusta siitä, että kun strategiassa on tietyt taloudelliset tavoitteet, niin pääomasuunnitelmalla osittain identifioidaan se, että ovatko ne strategiaan kirjatut tavoitteet mahdollisia. --- Se toimii paitsi tavoitteellisena, se toimii myös hälyttimenä, esim. tuleeko sieltä pääomasuunnitelmasta jotain sellaista ilmi, että hetkinen ei toimi, ja sitten pitää ruveta katsomaa että miksi ei toimi. Eli strategiasuunnitelman ja pääomasuunnitelman numeropuoli on selvästi yhteydessä. --- Sellainen konsistenttiuden vaatimus on olemassa, että meidän luottostrategia, luottoriskihallinta, pääomasuunnitelma, taloudelliset ennusteet, korkoennusteet ja strategia... kyllä niiden konsistentteja pitäisi olla."

"Se on koko aika niin, että jos me tehdään strategiassa tietynlainen kasvusuunnitelma, niin pääomasuunnitelmassa me katsotaan, että onko meillä varaa kasvaa sillä tyyllillä ja koko aika ne keskustelelee tavallaan keskenään. Meillä ihan strategiassa on linjattu että kasvetaan mutta huomioiden, että vakavaraisuus, kannattavuus ja riskinkantokyky säilyvät. Eli siinä suhteessa ne on ihan käsi kädessä."

Kasvustrategia vaatii vakavaraisuuden ylläpitämiseksi jatkuvaa uusien pääomien generoimista ja pääomia kartutetaan ensisijaisesti tuloksen muodostumisen kautta. Strategiassa otetaan kantaa siihen millä tasolla vakavaraisuuden halutaan olevan, reunaehdon finanssitoimialalla muodostaa lainsäädännön mukainen minimivaade sekä yksittäisen osuuspankin osalta myös ryhmästrategiassa tehdyt linjaukset. Strategiassa tehtävillä kannanotoilla ja linjauksilla osuuspankki vaikuttaa merkittävästi pääomatarpeen suuruuteen. Kasvutavoitteiden kohdentaminen pankkitoiminnan eri alueille, luotonantopolitiikka, varainhankintaan liittyvät ratkaisut, ratkaisut osake- ja kiinteistösijoituksien osalta jne. määrittävät kehitystä eri riskilajien välillä ja niiden sisällä erisuuruisen pääomavaateen sisältäviin ryhmiin. Hinnoittelu- ja kulupolitiikka vaikuttavat pääomatarpeeseen suoraan kannattavuuden ja tuloksen muodostumisen kautta.

"Se käydään sitten keskustelemalla ennakkoon se kasvu ja tase kasvun osalta siis ennustetaan ennen pääomasuunnittelua. Sitten voi olla sellaisia rajoittavia tekijöitä, että kasvunäkymä voi olla parempi kuin mihin talous antaa eväät. Sieltä voi tulla sitten rajoittavia elementtejä jotka jäävät jatkolaskennan tehtäväksi, löytää tasapaino."

"Jos miettii tätä koko vakavaraisuuskehikkoa ja pääomasuunnittelua, sehän kulminoituu minusta siihen kuinka hyvin me tehdään liikevoittoa vuosittain. --- Sitten me voidaan säädellä jollain lisäosuuspääomalla jonka merkitys nyt todennäköisesti pienenee uudessa vakavaraisuuskehikossa. Yksinkertaisesti meidän on tehtävä hyvää tulosta, että me pystytään kasvamaan."

”... käytiin vielä se peruskeskustelu joka on se kaikkein vaikein näistä, että kun kasvu tarkoittaa siis edelleen jatkossakin vain keskinkertaista vakavaraisuutta, enintään tyydyttävää taloudellisen pääoman tuottoa ja hidasta omien varojen karttumista, niin hyväksymmekö me sen vai vaadimmeko me jotain muuta.”

Osuuspankki asettaa ryhmästrategian mukaisesti tavoitteekseen toimialaa nopeamman kasvun ja pitkän aikavälin menestysmittareiksi riskinkantokyvyn, kannattavuuden ja tehokkuuden. Näiden lisäksi pankki asettaa muita menestysmittareita pankkikohtaisten tavoitteidensa saavuttamisen seuraamiseksi. Mittareita asetetaan sekä strategian laadinnan yhteydessä että vuosisuunnittelun yhteydessä. Pitkän aikavälin mittarit usein myös paloittellaan yksityiskohtaisemmiksi lyhyemmän aikavälin tavoitteiksi, esim. markkinaosuuden kasvattamista tavoitellaan eri aikajännteillä, erilaisin painotuksin eri asiakassegmenteissä tai tehokkuuden parantamiseksi asetetaan erilaisia tuotto- tai kuluryhmäkohtaisia tavoitteita jne. Riskien ja vakavaraisuuden hallintaan kohdistuu aiemmin kuvattua pakottavaa sääntelyä joka voidaan nähdä Simonsin ohjaustasojen (luku 2.3.) mukaisena ”äärimmäisenä” rajoitejärjestelmänä. Ryhmän ja pankkien itsensä asettamat menestysmittarit ja valvontarajat ovat näitä tiukempia ja toimivat diagnostisena ohjauksena, estäen pankin joutumisen sääntelyn mukaiselle ei-hyväksyttävälle alueelle sekä edistäen toimintaa haluttuun suuntaan. Tavoitteiden saavuttamiseksi asetetut mittarit kuvastavat balanced scorecardin mukaista ajattelua.

”Kyllä, nämä neljä ovat siis ryhmän mittareita. Sitten meillä on omat mittarit --- työtyytyväisyys --- Sama asiakastytyväisyydestä tai asiakkaan kokema hyöty --- Ja sitten yrityskuvatavoite, että meillä on paras yrityskuva kaikissa kolmessa asiakassektorissa. Nämä ovat meidän omia tällaisia pehmeämpiä tavoitteita. Se lähtee siitä, että meidän strategia on painottunut yhä enemmän strategiakausi strategiakaudelta tänne hyvään ilmapiiriin ja hyvään asiakaskokemukseen. Nyt meidän uuden strategian ydin on huippuhyvä asiakaskokemus ja huippuhyvä ilmapiiri, strategia lähtee siitä liikkeelle. --- Joku voisi sanoa, että on balanced scorecard -mittaristo, on asiakaskunto, sisäinen kunto ja tulokunto eli tällä kolmijaolla mittaristo.”

”... viralliset pitkän aikavälin mittarit, kovat. Meillähän on sitten valtavasti lyhyen aikavälin mittareita. --- henkilöstötytyväisyys yhtenä komponenttina --- palkkiotuottojen kasvua, yritysluottojen kasvua suhteessa markkinoihin, siellä on paljon, paljon mittareita. Plus sitten mitkä meillä on todella tärkeitä pankissa, on nämä valvontarajamittarit. Ne on sellaisia joita seurataan todella tarkkaan.”

”Meillä on kasvu keskeinen painopistealue. Me ollaan kohdennettu sitä kasvua niin, että me halutaan kasvaa yrityspankkitoiminnassa, me halutaan kasvaa varallisuudenhoidossa ja sitten me halutaan kasvaa asuntorahoituksessa --- me halutaan saada meidän markkinaosuus kasvaan tällä toimialueella --- henkilöstöön liittyviä asioita, toinen on se että meidän henkilöstötytyväisyys --- toinen joka liittyy tähän henkilöstöasiaan, on työnantajakuva --- meillä on laatuksymys asiakaspalvelun laatu, asiakaspalautteiden käsittely, --- asiakkaiden vaikuttaminen toimintaan ja palveluun --- viimeisenä asiana meillä on riskienhallinta...”

Pääomasuunnittelu tukee strategista suunnittelua ja sen päätehtävänä on varmistaa, että pankin kasvu-, kannattavuus- ja riskinkantokyvyn tavoitteet ovat tarkoituksenmukaisia ja keskenään johdonmukaisesti asetettuja. Ryhmän menestys- ja riskirajamittarit on asetettu siten, että yksittäinen osuuspankki toimii säilyttäen riittävät puskurit pakottavaan sääntelyyn nähden. Suunnittelussaan pankki hyödyntää ryhmän yhtenäisiä laskentamalleja ja järjestelmiä joiden avulla se voi tehdä laskentoja ja stressitestejä erilaisilla skenaarioilla.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Osuuspankeissa pääomasuunnittelua toteutetaan vakavaraisuuden sääntelyyn ja OP-Pohjola-ryhmän strategiavalintoihin perustuvan ryhmäohjeistuksen mukaisesti ja ryhmän laskentajärjestelmiä hyödyntäen. Tutkimuksessa haastateltujen pankkien toimintatavat ja suunnitteluprosessit olivat hyvin samankaltaiset, merkittäviä eroja ei kootun aineiston perusteella ole löydettävissä. Nämä pankit ovat kokonsa puolesta hieman toisistaan eroavia maakuntapankkeja ja niiden toimintaympäristöt, taserakenteet ja kehitysodotukset eroavat toisistaan. Pankkien strategioissa on siten tehty toisistaan poikkeavia valintoja. Nämä seikat vaikuttavat pääomasuunnitelmien perusteisiin (mm. tase-erien kasvuodotusten osalta) sekä tavoitearvoihin riskinkantokyvyn, taloudellisen pääoman tuoton ja pääomapuskurin osalta. OP-Pohjola-ryhmän ja yksittäisen osuuspankin strategisten tavoitteiden keskeinen elementti on vahva vakavaraisuus; pääomasuunnittelu on osa pankin vakavaraisuuden hallintaa. Ryhmän ja pankkien strategioissa pitkän aikavälin menestysmittareihin sisältyy vakavaraisuutta, kannattavuutta ja tehokkuutta ilmentävät mittarit samalla kun tavoitteena on toimialaa nopeampi kasvu.

Pääomasuunnittelu on osa strategista suunnittelua ja osuuspankeissa sitä toteutetaan nelivuotiseen strategiakauteen liittyvän suunnitteluprosessin mukaisella aikataululla. Lisäksi pääomasuunnitelmaa tarkistetaan vuosittain vuosisuunnittelun yhteydessä siten, että nelivuotisen suunnitelman lähimmän vuoden ennustetta täsmennetään ja suunnitelmaa jatketaan vuodella eteenpäin eli suunnitelma on rullaavasti nelivuotinen. Tutkimushaastatteluissa nousi esiin pääomasuunnittelun rooli myös jatkuvana toimintana, sen läsnäolo jokapäiväisessä toiminnassa ja päätöksenteossa. Strategiaprosessit, vuosisuunnittelu ja niihin sisältyvä pääomasuunnittelu etenevät tutkimukseen osallistuneissa pankeissa samoilla sykleillä ja samansisältöisinä, samoin niiden toteutukseen osallistuvat tehtäväsällöiltään samanlaisissa rooleissa toimivat organisaation jäsenet. Pääomasuunnitelman käytännön laadinta tapahtuu taloudesta vastuussa olevan johtoryhmän jäsenen ja laskentahenkilöiden toimesta. Pääomasuunnitelman perusteet ja tavoiteasetanta muodostuvat johtoryhmässä. Johtoryhmässä käytävää keskustelua varten ja päätöksenteon pohjaksi kootaan tietoa toimintaympäristöstä ja omasta toiminnasta. Tiedon keruu tapahtuu eri tahoilta organisaatiota siten, että kukin johtoryhmän jäsen vastaa omaan vastuualueeseensa liittyvän tiedon kokoamisesta ja sisällöstä. Lisäksi johtoryhmä käy keskustelua hallituksen kanssa pääomasuunnittelun perusteista ja tavoitteista. Strategiakierroksella, jolloin keskustelussa on tulevan nelivuotiskauden strategia kokonaisuudessaan, tämä vuoropuhelu on noin puolen vuoden mittainen, erilaisia suunnittelukokouksia sisältävä jakso. Vuosisuunnittelun yhteydessä tapahtuvaa strategian ja pääomasuunnitelman tarkistusta suoritetaan yhteen tai kahteen hallituksen kokoukseen rajoittuvana keskusteluna. Päätöksenteko, eli pääomasuunnitelman vahvistaminen, tapahtuu hallituksessa johtoryhmän esityksen pohjalta.

Strategian ja sen mukaisen pääomasuunnitelman tultua vahvistetuksi, aloitetaan strategian toteuttaminen ja siihen liittyviin tavoitteisiin pyrkiminen käytännön toiminnassa eli strategiaa jalkautetaan. Tutkimukseen osallistuneissa pankeissa tämä käytännössä tarkoittaa strategisten tavoitteiden pilkkomista, painopistealueiden määrittämistä ja erilaisista hankkeista päättämistä sekä niiden aikatauluttamista ja jakamista vastuualueittain johtoryhmän jäsenille. Tästä "tekemiset" ja tavoitteet siirretään edelleen erilaisten palaverikäytänteiden ja myyntikeskustelujen avulla ja esimiesten välityksellä yksiköiden, tiimien ja yksittäisten henkilöiden kalentereihin. Pääomasuunnittelu ei usein tule konkreettisesti esiin koko organisaatiossa strategiaa jalkautettaessa mutta sen voidaan todeta ohjaavan toimintaa tavoiteasetannan kautta. Strategisia ja lyhyemmän aikavälin tavoitteita muodostettaessa huomioidaan pääomasuunnittelun avulla tavoitteen saavuttamiseksi edellytettävän toiminnan vaatima oman pääoman tarve. Koska oman pääoman pääasiallinen lähde on tuloksenmuodostus, johtaa tämä yksittäisten toimintojen tarkasteluun niiden kannattavuuden ja tehokkuuden näkökulmasta. Tämä taas vaikuttaa mm. hankkeiden valintaan, hinnoitteluun ja resurssien kohdentamiseen. Hyvä pääomasuunnittelu terävöittää siten toiminnan suuntaamista.

OP-Pohjola-ryhmän taloudenohjausjärjestelmiin sisältyvä simulointityökalu, jolla pääomasuunnittelua käytännössä toteutetaan, on tarkoitukseensa hyvin soveltuva apuväline. Ryhmään kuuluvien pankkien koko vaihtelee suuresti ja taloudenohjaukseen kohdistuvat odotukset ovat sen vuoksi pankkikohtaisesti hyvin erilaisia. Tämä johtaa siihen, että taloudenohjaus ja siihen liittyvät järjestelmät yleensä palvelevat parhaiten "keskivertokäyttäjää". Tämä tuli tutkimuksessa ilmi mm. siten, että siinä mukana olleet suurehkot maakuntapankit kertoivat tarvitsevänsä ryhmän suunnittelutyökalun lisäksi omaa laskentaa ja että osa laskentaan sisältyvistä, keskusyhteisön tasolta tehdyistä oletuksista, ei palvele heitä tai on ristiriidassa heidän näkemystensä kanssa. Lisäksi tutkimuksessa mukana olleiden pankkien suunnittelu on ehkä systemaattisempaa, kehittyneempää ja pidemmälle ulottuvaa kuin pienten pankkien ja ne olisivat kaivanneet enemmän tietoa ja suunnittelua tulevaan vakavaraisuussäätelyyn liittyen.

Tutkimuksen tavoitteena oli "ensisijaisesti kuvata ja analysoida Keski-Suomen Osuuspankin pääomasuunnittelun prosessia ja sen kytkeytymistä pankin strategiseen suunnitteluun, sekä toissijaisesti löytää siinä mahdollisia kehittämiskohteita ja nostaa esiin huomioita, joilla voi olla merkitystä pääomasuunnittelussa useammalle osuuspankille". Pääomasuunnittelun prosessikuvaus ja sen kytkeytyminen pankin muuhun strategiseen suunnitteluun toteutuu tutkimuksessa luvuissa 5 ja 6, ja on tiivistetysti kuvattu luvun 7 alussa. Luvussa 5 pääomasuunnittelua kuvataan OP-Pohjola-ryhmän sekä yksittäisen osuuspankin toimintaperiaatteiden, ohjeistuksen ja tehtyjen strategiavalintojen kautta, ja luvussa 6 sitä tarkennetaan teemahaastatteluin kolmesta osuuspankista kerätyllä materiaalilla. Tutkimuksessa havaitaan, että prosessi on hyvin samankaltainen kaikissa tutkituissa pankeissa, johtuen mm.

ryhmäyhtenäisistä strategisista tavoitteista, keskusyhteisön ohjeistuksesta ja valvonnasta sekä yhteisistä työkaluohjelmistoista. Prosessikuvausta voidaankin pitää Keski-Suomen Osuuspankin pääomasuunnitteluprosessin kuvauksen sijasta yleisesti osuuspankkien pääomasuunnittelua kuvaavana. Prosessien yhdenmukaisuus johtaa siihen, ettei eroja tutkimuspankkien väliltä löydy, eikä tutkimuksen tavoitteeksi asetettuja kehittämissuhteita Keski-Suomen Osuuspankille näin ollen synny. Suunnittelua käytännössä toteuttavat henkilöt eivät koe siihen liittyvän erityisiä ongelmakohtia, suunnittelu ja tarvittava raportointi saadaan järjestelmien avulla toteutetuksi, joten prosessia voidaan pitää toimivana. Haastatteluissa nousi esiin yksittäisiä ongelmakohtia, kuten suunnittelutyökaluun sisältyvien, ryhmätasolla annettavien perusolekusten joustamattomuus toimintaympäristön mukaan ja omia lisälaskentoja vaativat yksityiskohdat. Näitä voitaneen ratkoa järjestelmäkehityksen avulla keskusyhteisön ja osuuspankkien vuorovaikutuksessa, sekä vaihtamalla osuuspankkien välillä kokemuksia ja käytänteitä omien laskentamallien osalta.

Tutkimussuunnitelmassa ei pyritty erityisesti tarkastelemaan strategian jalkauttamista käytännön toiminnaksi tai siinä käytettäviä menetelmiä ja työkaluja. Haastatteluissa nousi kuitenkin esiin, että tässä suhteessa tutkimukseen osallistuneilla pankeilla on toisistaan poikkeavia käytänteitä ja monet haastateltavista myös kokivat suunnitelmien saamisen käytännön toiminnaksi olevan strategiakerroksen suurimpia haasteita. Tämä havainto on yhtenevä strategista suunnittelua ja strategiaprosesseja käsittelevän kirjallisuuden kanssa (vrt. luku 2.2.). Haastattelujen perusteella tutkimuspankkien nykyisistä tai tavoitelluista käytänteistä on löydettävissä piirteitä Kaplan & Nortonin johtamisjärjestelmän mukaisista strategian toteutusprosesseista sekä Juutin & Luoman osallistavasta ja laajoihin keskusteluihin pyrkivästä strategisesta johtamisesta. Tutkijan käsityksen mukaan pankit saattaisivat hyötyä strategian jalkauttamiseen liittyvien käytänteiden ja kokemusten vaihdosta. Benchmarkkausta tapahtuukin haastattelujen perusteella mm. saman kokoluokan pankeista ryhmän sisällä sekä ryhmän ulkopuolisista pankeista ja eri toimialojen yrityksistä. Ehkä systemaattisempi onnistuneiden ratkaisujen kirjaaminen, keskustelu niistä ja tietojen vaihtaminen edesauttaisi osuuspankkeja parhaiden käytänteiden etsinnässä kohti menestyksellistä strategian toteuttamista.

LÄHTEET

Kirjallisuus ja artikkelit:

- Ackoff, R.L. & Emery, F. E. 1972. On purposefull systems. London: Tavistock.
- Ansoff, H.I. 1965. Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, H.I. 1979. Strategic Management. England: The McMillian Press.
- Burrell, G. & Morgan G. 1979. Sosiological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sosiology of Corporate Life.
- Chandler, A.D. 1965. Sstrategy and Structure, chapters in the history of American industrial enterprise. Cambridge: MIT Press.
- Cooper, R. & Kaplan, R.S. 1999. The Design of Cost Measurement Systems, Text and Cases. Upper Saddle River (N.J.): Prentice-Hall
- Cummings, S. & Wilson, D. 2003. Images of strategy. Oxford: Blacwell.
- Eerola, E. & Louto, P. 2000. Riskit voimavaraksi – liiketoimintariskien hallinta yrityksessä. Helsinki: Edita.
- Granlund, M. & Malmi, T. 2004. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Helsinki: Ekonomia-sarja, WSOY.
- Granlund, M. 2009. Extending AIS research to management accounting and control issues: A research note. International Journal of Accounting Information Systems, 12.
- Grönfors, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätöyömenetelmät. Porvoo: WSOY.
- Hamel, G. & Prahalad, C. 1994. Competing for the Future. Boston: Harvard Business School Press.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Ho, T. 1999. Allocate Capital and Measure Performance in a Financial Institution. Financial Markets, Institutions Instruments.8 (5), 1 – 23.
- Hull, J. 2007. Risk Management and Financial Institutions. Upper Saddle River (N.J.): Pearson Education, Inc.
- James, C 1996. RAROC Based Capital Budgeting and Performance Evaluation: A Case Study of Bank Capital Allocation. Working paper 96-40, The Wharton School, University of Pennsylvania.
- Johnson, H.T. & Kaplan, R.S. 1987. Relevance Lost, The Rise and Fall of Management Accounting. Boston: Harvard Business School Press.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen – Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin. Helsinki: Otava.
- Järvenpää M. & Länsiluoto A. & Partanen V. & Pellinen J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYPro Oy
- Järvenpää M. & Partanen V. & Tuomela T-S. 2003. Moderni taloushallinto - Haasteet ja mahdollisuudet, 2. p. Helsinki: Edita.

- Järvenpää, M. & Pellinen J. 2005. Teoria ja interventio suomalaisissa johdon laskentatoimen case- tai field-menetelmällä tehdyissä akateemisissa opinnäytteissä 1997-2005. Vaasan yliopiston julkaisuja.
- Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 1996. The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 2001. The Strategy Focused Organization. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Talentum.
- Kasanen, E. & Lukka, K. & Siitonen, A. 1993. The Constructive Approach in Management Accounting Research. Journal of Management Accounting Research, Vol 5, Fall, 243-264.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö - organisaation voimanlähde, Helsinki: Kauppakamari, Edita Prima.
- Kiema, I. & Jokivuolle, E. 2010. Leverage Ratio Requirement and Credit Allocation under Basel III. Discussion Paper 645:2010, Department of Economics, University of Helsinki.
- Kirjavainen P. & Laakso-Manninen R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen: yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Helsinki: Edita.
- Kuusela, H. & Ollikainen, R. 2005. Riskit ja riskienhallinta, Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print.
- Laamanen T. & Kamensky M. & Kivilahti T. & Kosonen P. & Laine K. & Lindell M. 2005. Strategisen johtamisen käsitteet – englanniksi ja suomeksi. Strategisen Johtamisen Seura, Helsinki: WSOY Pro.
- Lukka, K. 1999, Case/Field-tutkimuksen erilaiset lähestymistavat laskentatoimessa. TuKKK:n julkaisuja, C-1:1999
- Mcintosh, N.B. 1994. Management accounting and control systems: an organizational and behavioral approach. Chichester: Wiley.
- McNeil, A. & Kretzchmar, G. & Kirchner, A. 2009. The Case of Fully Integrated Models of Economic Capital.
- Minzberg, H. 1994. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Prentice Hall.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.
- Norman, R. 1975. Skapande företagsledning. Lund.
- Partanen V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena, Helsinki: Talentum.
- Porter, M. 1980. Competitive Strategy. New York: Free Press.
- Porter, M. 1985. Competitive Advantage. New York: Free Press.
- Porter, M., 1996, What is Strategy. Harvard Business Review, November-December.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G., 1990, The Core Competence of The Corporation. Harvard Business Review, May-June, pp. 79-91.
- Puolamäki E. 2007. Strateginen johdon laskentatoimi, Helsinki: Tietosanoma.
- Quinn, J.B. 1980. Strategies for Change: Logical Incrementalism. Burr Ridge: Richard D. Irwing.

- Ramos-Rodriguez, A-F & Riz-Navarro, J. 2004. Changes in the Intellectual Structure of Strategic Management Research: A Bibliometric Study of the Strategic Management Journal”, 1980-2000. Strategic Management Journal, 25.
- Salmi, T. & Järvenpää, M. 2000. Laskentatoimen case-tutkimus ja nomoteettinen tutkimusote sulassa sovussa. Liiketaloudellinen aikakauskirja, 2, 263-275.
- Santalainen, T. 2005. Strateginen ajattelu. Helsinki: Talentum.
- Simons, R. 1995. The Levers of Control. Boston: Harvard Business School Press.
- Suomala, P. & al. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita Prima.
- Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio, 8. p. Helsinki: Talentum.
- Uusitalo, H. 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY.

Muut lähteet:

- Basel III tiedotustilaisuus valvottaville 13.4.2011, eri esitelmöitsijät, Finanssivalvonta.
- CRD IV tiedotustilaisuus valvottaville 15.11.2011, eri esitelmöitsijät, Finanssivalvonta.
- Järvenpää, Marko & Virtanen, Aila 2011. Laskentatoimen teoria ja tutkimus YLAS920 -luentosarja 12.9.-19.10.2011, Jyväskylän yliopisto.
- Vesala, Jukka 2012. Rahoitusmarkkinoiden julkinen sääntely ja valvonta - velkakriisin vaikutus finanssimarkkinoihin ja toimenpiteet uusien finanssikriisien estämiseksi. Luento Jyväskylän yliopistossa 22.3.2012.
- www.cgfinland.fi
- www.finanssivalvonta.fi
- www.finlex.fi
- www.op.fi

KUVIOT

Kuvio 1: Tutkimuksen rakenne

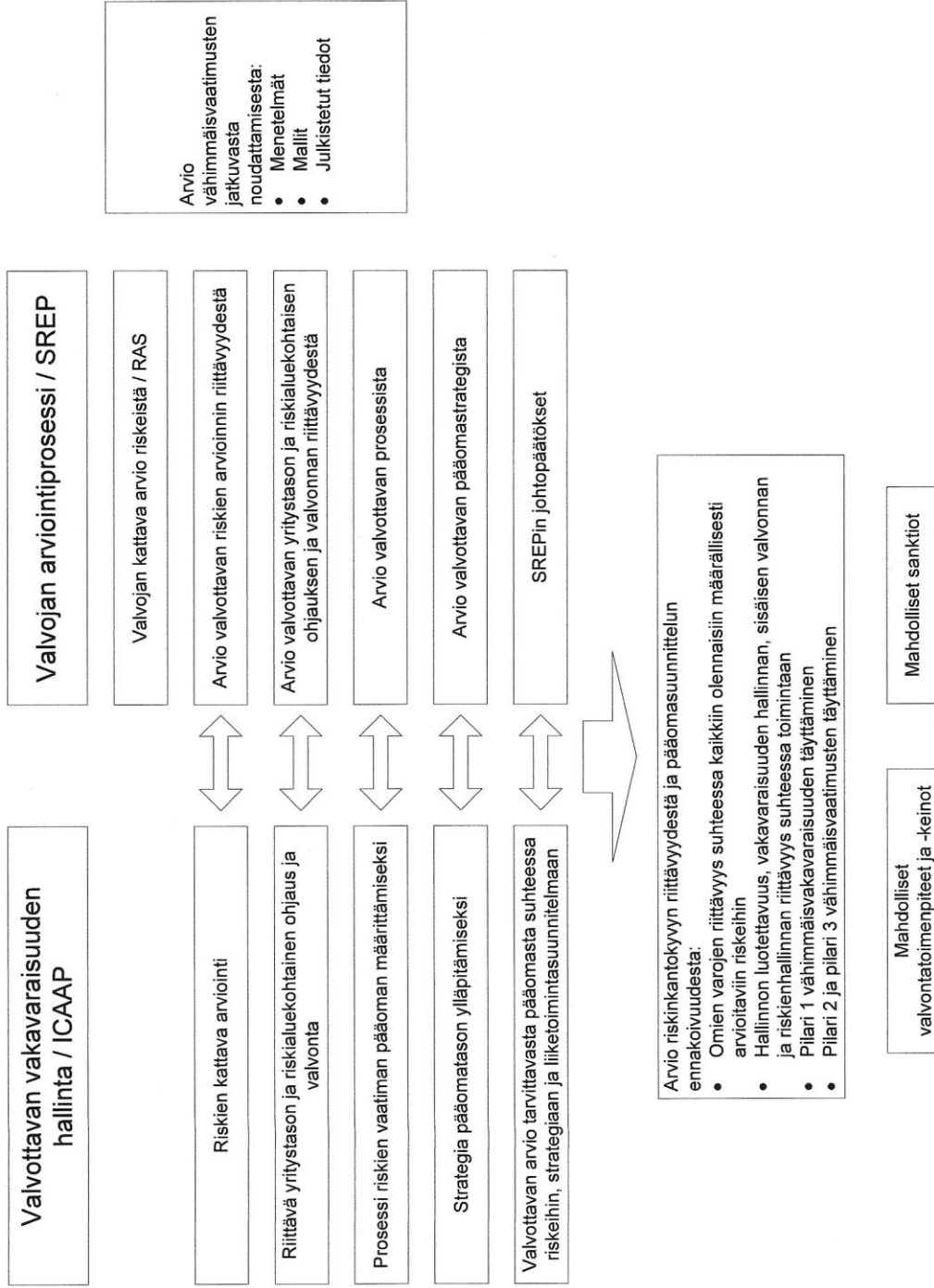
Kuvio 2: Pankkien vakavaraisuuden vahvistaminen, tämän hetken kompromissiehdotus EU:ssa (Fiva, 22.3.2012)

Kuvio 3: Tutkimusotteiden luokittelu (Lukka, Kasanen, Siitonen 1993)

Kuvio 4: OP-Pohjola-ryhmän rakenne (<https://www.op.fi/op/op-pohjola-ryhma/op-pohjola-ryhma?id=80100&srcpl=1>)

Kuvio 5: Pääomasuunnitelma osana osuuspankin vakavaraisuuden hallintaa (OP-Pohjola-ryhmän sisäinen esitysmateriaali)

Vakavaraisuuden kokonaisarvio



LIITE 2

Tutkimushaastattelut suoritettiin Keski-Suomen Osuuspankissa, Oulun Osuuspankissa ja Tampereen Seudun Osuuspankissa jotka ovat alueellisia maakuntapankkeja. Seuraavaan taulukkoon on koottu tutkimuspankkeja kuvaavia avainlukuja:

Avainlukuja (2011 tilinpäätöksen mukaan)	Keski-Suomen Osuuspankki	Oulun Osuuspankki	Tampereen Seudun Osuuspankki
Konttoreita kpl	18	17	14
Jäseniä kpl	59 638	59 021	77 397
Henkilöstö keskimäärin kpl	276	325	380
Tase M€	1 771,0	2 185,5	2 254,7
Luotot M€	1 360,1	1 667,5	1 887,0
Talletukset M€	1 415,2	1 312,7	1 993,2
Oma pääoma M€	111,7	129,7	58,9
Taseen ulkopuoliset sitoumukset M€	143,7	149,7	287,8
Liikevoitto M€	9,3	10,7	11,6
Kulujen suhde tuottoihin %	70,7	73,5	75,7
Omavaraisuusaste %	8,7	8,0	4,4
Oman pääoman tuotto (ROE) %	5,1	5,0	10,0
Vakavaraisuussuhde %	18,9	17,5	14,6

Tutkimushaastattelut:

1. Seppo Nieminen, varatoimitusjohtaja, Keski-Suomen Osuuspankki. Haastattelu 15.6.2012 klo 10:00 – 11:30.
2. Keijo Manner, toimitusjohtaja, Keski-Suomen Osuuspankki. Haastattelu 15.6.2012 klo 15:00 – 16:30.
3. Timo Levo, toimitusjohtaja, Oulun Osuuspankki. Haastattelu 31.7.2012 klo 14:30-15:00 ja 16:30-17:15.
4. Helinä Saarela, pankinjohtaja, Oulun Osuuspankki. Haastattelu 31.7.2012 klo 13:30_14:30.
5. Anne Lantz, talousjohtaja, Tampereen Seudun Osuuspankki. Haastattelu 2.8.2012 klo 9:00 – 10:00.
6. Mikko Rosenlund, toimitusjohtaja, Tampereen Seudun Osuuspankki. Haastattelu 2.8.2012 klo 10:00 – 11:00.

LIITE 3

Hyvä haastateltavani,

Olen iloinen saadessani haastatella teitä tutkimukseeni! Tutkimukseni on osa kauppateiden maisteritutkintoon liittyvää opinnäytetyötäni, pro gradu -tutkielmaa Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa. Tutkimukseni aiheena on talletuspankin pääomasuunnittelu. Tutkimuksen viitekehys muodostuu strategiseen suunnitteluun ja johdon laskentatoimeen liittyvästä kirjallisuudesta ja tutkimuksesta sekä riskien ja vakavaraisuuden hallintaan liittyvästä finanssitoimialaa koskevasta sääntelystä. Tutkimuksen empiria muodostuu kolmen osuuspankin pääomasuunnitteluun liittyvien prosessien tarkastelusta sekä pääomasuunnittelun kytkeytymisestä strategiseen suunnitteluun. Tarkastelussa käytettävä aineisto koostuu pankeissa suoritettavissa teemahaastatteluissa kertyvästä materiaalista.

Tutkimuksessa käsiteltävät seikat ovat pääosin yleisiä ja tilinpäätösraportoinnissa julkaistavia tietoja jotka eivät sisällä liiketoiminnan kannalta salassa pidettäviä tietoja. Henkilö- ja yritystietonne voidaan halutessanne jättää julkaisematta tutkimusraportissa. Haastattelussa esiin tulevien seikkojen osalta voitte halutessanne rajata ulos tietoja joita ei saa julkaista tutkimusraportissa. Näitä tietoja ja niihin liittyvää analysointia, mm. eroja tutkimukseen osallistuvien pankkien välillä, voidaan raportoida erillisillä liitteillä, joiden sisältö toimitetaan vain määräämillenne tahoille. Ennen tutkielman jättämistä tarkastettavaksi, tulen käymään kanssanne läpi julkaistavan aineiston. Tutkielman tultua tarkastetuksi, toimitan halutessanne siitä kappaleen käyttöönne.

Haastattelun kuluessa on tavoitteena käydä liitteessä olevat kolme aihealuetta lävitse keskustellen. Olen kirjannut kunkin aihealueen otsakkeen alle joukon kysymyksiä. Niitä ei ole tarkoitettu orjallisesti noudatettavaksi keskustelun sisällön tai aihekäsittelyn järjestyksen suhteen, vaan helpottamaan orientaatiota ja rajaamaan käsiteltävää aluetta. Toivon saavani teiltä luvan nauhoittaa haastattelu, jolloin siihen käytettävä aika lyhenee muistiinpanojen kirjoittamisen verran. Tavoitteena on keskustella aihealueet lävitse noin tunnissa.

Ystävällisin terveisin,

Päivi Schulz
Väliaitankatu 10 F 48
40320 Jyväskylä
puh. 045 358 3875
sähköposti: schulz.paivi@gmail.com

Talletuspankin pääomasuunnittelu - tapaustutkimukseen liittyvän teemahaastattelun aihealueet:

1. Pääomasuunnittelun prosessi ja sen kytkeytyminen vakavaraisuuden hallintaan, strategiseen suunnitteluun ja ohjaukseen

- Voitteko kuvata lyhyesti millä tavoin pankissanne toteutetaan vakavaraisuuden hallintaan liittyvää pääomasuunnittelua?
 - Ketkä henkilöt osallistuvat pääomasuunnitteluun?
 - Millaisia menetelmiä ja työkaluja pääomasuunnittelussa käytetään?
 - Millaisilla aikatauluilla ja sykleillä pääomasuunnittelua toteutetaan?
 - Millaisia pohjatietoja pääomasuunnittelussa tarvitaan ja mistä ne kootaan?
 - Mitkä tahot tekevät päätökset pääomasuunnitelman vahvistamisesta ja mille tahoille siitä raportoidaan?
 - Kuinka pääomasuunnittelu kytkeytyy pankin strategiseen suunnitteluun?
 - Mitä tavoitteita strategiasta siirtyy pääomasuunnitteluun ja mitä pitkän tähtäimen tavoitteita välittyy pääomasuunnittelusta strategiseen suunnitteluun?
 - Millaisia menestysmittareita pankissanne seurataan? Syntyykö pääomasuunnittelusta toiminnan ohjaukselle muita tavoitteita?

2. Tulevaan regulaatiomuutokseen varautuminen

- Millaisia muutoksia vakavaraisuuden sääntelyyn on tulossa Basel III:n myötä?
 - Kuinka hyvin tulevat muutokset ovat tiedossanne, onko niistä mielestänne saatavissa riittävästi tietoa?
 - Millä tavoin pankissanne ja OP-Pohjola-ryhmässä on tulevaan muutokseen varauduttu?
 - Mitkä ovat pankkinne kannalta merkittävimmät muutokset ja millaisia käytännön vaikutuksia näillä on?

3. Toimintaympäristön seuraaminen ja sen huomioiminen strategisessa suunnittelussa

- Millä tavoin pankissanne seurataan toimintaympäristöön liittyviä muutoksia?
 - Mitä muutoksia seurataan systemaattisesti?
 - Ketkä seuraavat ja millä tavoin tietoa kootaan, yhdistellään ja taltioidaan?
 - Millä tavoin tieto liitetään strategiseen tai muuhun suunnitteluun?