

Hyvä hallintotapa Tampereen Seudun Osuuspankissa

Ella Holmberg

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2023

Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Taloushallinto

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Taloushallinto

HOLMBERG, ELLA:
Hyvä hallintotapa Tampereen Seudun Osuuspankissa

Opinnäytetyö 42 sivua, joista liitteitä 1 sivu
Marraskuu 2023

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten hyvää hallintotapaa toteutetaan Tampereen Seudun Osuuspankissa. Tarkoituksena oli haastatella pankin hallinnon parissa työskenteleviä henkilöitä ja tutkia, miten hyvä hallintotapa näkyy konkreettisesti heidän työ- ja luottamustehtävissään, millä tavalla hyvä hallintotapa on kehittynyt pankissa ja millainen on hyvän hallintotavan rooli pankin vastuullisuusohjelmassa. Tavoitteena oli haastattelujen perusteella muodostaa yhteenveto siitä, miten hyvän hallintotavan toteuttaminen näkyy käytännössä ja millainen käsitys hallinnon parissa työskentelevillä on hyvästä hallintotavasta Tampereen Seudun Osuuspankissa.

Johdannon jälkeen opinnäytetyössä esitellään ensin työn toimeksiantaja eli Tampereen Seudun Osuuspankki. Esittelyssä keskitytään erityisesti pankin hallinnon muodostumiseen ja sen toiminnan vastuullisuuteen, koska ne ovat keskeisiä asioita opinnäytetyön aiheen kannalta. Sen jälkeen teoriaosiossa tutustutaan hyvään hallintotapaan ja sen erilaisiin määritelmiin yleisellä tasolla.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa aineisto kerättiin teema-haastatteluilla. Tutkimukseen haastateltiin kuutta Tampereen Seudun Osuuspankin hallinnon parissa työskentelevää henkilöä. Kerätyn aineiston analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia.

Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että kokonaisuutena hyvää hallintotapaa toteutetaan Tampereen Seudun Osuuspankissa tarkasti. Se ymmärretään tärkeänä velvollisuutena, mutta myös menestystekijänä, jonka jalkauttaminen käytäntöön on onnistunut useiden konkreettisten esimerkkien perusteella. Hyvästä kokonaistilanteesta huolimatta hyvän hallintotavan toteuttamisessa voitaisiin vielä myös kehittyä. Tutkimuksen perusteella huomiota tulisi kiinnittää erityisesti hyvän hallintotavan roolin korostamiseen vastuullisuusohjelmassa sekä siihen, että hallintohenkilöiden käsitykset vastuullisuusohjelman pääteemoista ja niiden välisistä suhteista olisivat nykyistä yhtenäisemmät.

Asiasanat: vastuullisuus, hyvä hallintotapa

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Financial Administration

HOLMBERG, ELLA:
Corporate Governance in Tampereen Seudun Osuuspankki

Bachelor's thesis 42 pages, appendices 1 page
November 2023

The primary aim of this thesis was to investigate the implementation of corporate governance within Tampereen Seudun Osuuspankki. The research sought to achieve this by conducting interviews with key personnel within the organization's administration, focusing on the practical aspects, development, and sustainability program. The overarching goal was to construct a comprehensive overview of corporate governance in practice and the perceptions associated with it.

Tampereen Seudun Osuuspankki served as the thesis's client. The introduction section of this study offers an in-depth exploration of the bank, with a particular emphasis on its administrative structure and the sustainability of its operations. The theoretical portion of the thesis delves into corporate governance, providing a comprehensive overview of its various definitions.

The research was conducted using a qualitative research approach, with data collected through thematic interviews. A total of six individuals from Tampereen Seudun Osuuspankki's administration were interviewed as part of the research process. Data analysis was carried out using a data-oriented content analysis methodology.

The findings indicate that corporate governance is effectively put into practice within Tampereen Seudun Osuuspankki, where it is not only an obligation but also a critical success factor. However, the research suggests that the role of corporate governance could be further emphasized within the sustainability program. Moreover, there is a potential benefit in aligning and unifying the perspectives related to the sustainability program's thematic elements.

Key words: sustainability, corporate governance

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TAMPEREEN SEUDUN OSUUSPANKKI.....	7
	2.1 Hallinto ja johto.....	8
	2.1.1 Edustajisto.....	9
	2.1.2 Hallintoneuvosto	9
	2.1.3 Hallitus.....	10
	2.1.4 Toimitusjohtaja ja johtoryhmä	10
	2.2 Vastuullisuus	11
	2.2.1 Luotettavan hallinnon periaatteet	12
	2.2.2 Vastuullisuusohjelma.....	13
3	HYVÄ HALLINTOTAPA	16
	3.1 Hallituksen riippumattomuus ja monimuotoisuus	17
	3.2 Johdon palkitseminen	18
	3.3 Korruption ja lahjonnan torjunta	19
	3.4 Vastuullinen veronmaksu	21
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	23
	4.1 Tutkimusotteen valinta	23
	4.2 Aineiston keruu	23
	4.3 Aineiston analysointi	25
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	27
	5.1 Hyvä hallintotapa käytännössä.....	27
	5.2 Hyvän hallintotavan kehitys.....	29
	5.3 Hyvä hallintotapa osana vastuullisuusohjelmaa	31
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	35
	LÄHTEET.....	38
	LIITTEET	42
	Liite 1. Haastattelukysymykset.....	42

1 JOHDANTO

Vastuullinen toiminta on nykyään organisaatioiden elinehto ja sen merkitys tulee vain korostumaan tulevaisuudessa (Code of Conduct Company 2022). ESG-kenttä (Environmental, Social, Governance) jatkaa laajenemistaan, kun ilmasto- ja ympäristöteemoista edetään yhä syvemmälle yhteiskuntavastuuseen ja hyvään hallintotapaan liittyviin asioihin, joiden tulee nykyään olla kiinteä osa organisaatioiden strategiaa ja tapaa toimia. Organisaatioiden näkökulmasta vastuullisuus voidaan nähdä kriittisenä menestystekijänä ja mahdollisuutena, joka edellyttää vahvaa osaamista ja proaktiivisia toimenpiteitä. (Ilkka 2022.)

”Hyvä hallintotapa on vastuullisuuden perusta”, korostaa vuoden 2019 vastuullinen vaikuttaja Nina Ratsula (2022a) blogissaan (Ratsula 2022a). Se on yksi vastuullisuuden osa-alue, jonka merkityksellisyydestä kertoo esimerkiksi se, että usein organisaatioiden merkittävät ongelmat olisi voitu havaita aiemmin tai jopa välttää kokonaan, mikäli hallinto olisi toiminut läpinäkyvästi, suoraselkäisesti ja avoimesti (Ratsula 2022a). Hyvään hallintotapaan liittyvät muun muassa organisaation valta- ja valvontarakenteet, riskienhallinta, organisaation johtamisen arviointi sekä toiminnan avoimuus. Sitä pidetään joskus itsestäänselvyyttenä, sillä ajatellaan, että hyvässä hallintotavassa kyse on lainsäädännön noudattamisesta, ja että viranomaiset valvovat sitä. Yleensä viranomaistoimet alkavat kuitenkin vasta silloin, kun ongelmat jo toteutuvat. (Lounasmeri 2023.)

Tämän opinnäytetyön aihe on hyvän hallintotavan toteuttaminen Tampereen Seudun Osuuspankissa, joka toimii työn toimeksiantajana. Alun perin idea opinnäytetyön aiheesta syntyi tekijän henkilökohtaisesta kiinnostuksesta Tampereen Seudun Osuuspankin arvoja ja niiden mukaista toimintaa kohtaan. Aluksi aihe rajattiin käsittelemään pankin arvoista ainoastaan vastuullisuutta sen ajankohtaisuuden ja yhteiskunnallisen merkittävyyden vuoksi. Koska vastuullisuus kokonaisuudessaan olisi kuitenkin ollut edelleen liian laaja aihe opinnäytetyössä käsiteltäväksi, työn suunnitteluvaiheessa päätettiin, että sen kaikista osa-alueista tutkitaan vain hyvää hallintotapaa. Tähän päädyttiin ennen kaikkea siksi, että toimeksiantajaorganisaatiossa osa-aluetta oli vähiten tutkittu. Lisäksi koettiin, että hyvä

hallintotapa liittyy osa-alueista kaikkein eniten tekijän omiin opintoihin ja tulevaisuuden urasuunnitelmiin.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten hyvää hallintotapaa toteutetaan Tampereen Seudun Osuuspankissa. Tarkoituksena on haastatella organisaation hallinnon parissa työskenteleviä henkilöitä ja tutkia, miten hyvä hallintotapa näkyy konkreettisesti heidän työ- ja luottamustehtävissään, millä tavalla hyvä hallintotapa on kehittynyt pankissa ja millainen on hyvän hallintotavan rooli pankin vastuullisuusohjelmassa. Tavoite on, että haastattelujen perusteella saadaan muodostettua yhteenveto siitä, miten hyvän hallintotavan toteuttaminen näkyy käytännössä ja millainen käsitys hallinnolla on hyvästä hallintotavasta Tampereen Seudun Osuuspankissa.

2 TAMPEREEN SEUDUN OSUUSPANKKI

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimiva Tampereen Seudun Osuuspankki on osa Suomen suurinta finanssiryhmää eli vuonna 1902 perustettua OP Ryhmää, jonka muodostavat 104 osuuspankkia (30.6.2023) ja niiden omistama keskusyhteisö OP Osuuskunta tytär- sekä lähiyhteisöineen. OP Ryhmän toiminta perustuu osuustoiminnallisuuteen. Sillä on yhteensä yli kaksi miljoonaa omistaja-asiakasta, jotka omistavat osuuspankit ja sitä kautta koko OP Ryhmän. Varsinainen liiketoiminta on jaettu kolmeen liiketoimintasegmenttiin, jotka ovat Vähittäispankki, Yrityspankki ja Vakuutus. Asiakkaille OP Ryhmä tarjoaa siis kattavia ja monipuolisia pankki-, sijoitus- sekä vakuutuspalvelujen kokonaisuuksia ja keskitämisetuja. (OP Ryhmä n.d.a, n.d.b.) Ryhmän rakennetta on havainnollistettu alla (kuvio 1).

OP Ryhmän rakenne



KUVIO 1. OP Ryhmän rakenne (OP Ryhmä n.d.c, 4).

Tampereen Seudun Osuuspankki on yksi OP Ryhmän suurimmista pankeista. Ryhmän yhteisten linjausten mukaisesti pankin perustehtävä on edistää omistaja-asiakkaidensa ja toimintaympäristönsä kestävää taloudellista menestystä, turvallisuutta sekä hyvinvointia ja sen toimintaa ohjaavat vahvat arvot – vastuullisuus, ihmisläheisyys ja yhdessä menestyminen. Tampereen Seudun Osuuspankki kuuluu myös toimialueensa johtaviin pankkeihin. Sillä on lähes 170 000

asiakasta, asiakasliiketoimintaa yli kymmenellä miljardilla eurolla ja hoidossa lähes kuudella miljardilla eurolla asiakkaiden varallisuutta. (OP Ryhmä n.d.d.) Vuonna 2022 pankin tilikauden liikevoitto oli 42,7 miljoonaa euroa ja omistaja-asiakkaiden lukumäärä oli 114 871 (OP Ryhmä 2023a, 1). Koska tässä opinnäytetyössä tutkitaan hyvän hallintotavan toteutumista toimeksiantajaorganisaatiossa, seuraavaksi esitellään tarkemmin Tampereen Seudun Osuuspankin hallintorakennetta ja vastuullisuustyötä.

2.1 Hallinto ja johto

Tampereen Seudun Osuuspankki on muiden osuuspankkien tapaan osuuskunta, jossa päätöksenteon perusarvoihin kuuluu jäsen ja ääni -periaate. Ylintä päätösvaltaa käyttää omistaja-asiakkaista muodostuva edustajisto, joka valitsee pankille hallintoneuvoston. Hallintoneuvosto puolestaan valitsee pankille hallituksen, johon kuuluu omistaja-asiakkaiden edustajien lisäksi myös pankin toimitusjohtaja. (OP Ryhmä n.d.e.) Hallintorakennetta on havainnollistettu alla (kuvio 2).

Osuuspankin hallintorakenne



KUVIO 2. Osuuspankin hallintorakenne (OP Ryhmä n.d.c, 6).

2.1.1 Edustajisto

Tampereen Seudun Osuuspankin nykyisen edustajiston ovat valinneet omistaja-asiakkaat vaaleilla vuonna 2021 ja se huolehtii pankin sääntöjen mukaan sille kuuluvista tehtävistä vuoteen 2025 saakka. Hallintoneuvoston jäsenten valitsemisen lisäksi edustajisto päättää hallintoneuvoston jäsenten lukumäärästä ja palkkioista sekä hallintoneuvoston jäsenten, hallituksen ja toimitusjohtajan vastuuvapaudesta. Edustajisto myös vahvistaa tilinpäätöksen ja päättää taseen osoittaman ylijäämän käyttämisestä. Lisäksi sen tehtäviin kuuluu tilintarkastajan valinta ja hänen palkkiostaan päättäminen sekä sääntöjen muuttaminen. (OP Ryhmä 2023b, 3–4.)

2.1.2 Hallintoneuvosto

Edustajiston valitsemista jäsenistä muodostuvan hallintoneuvoston tehtävänä puolestaan on osuuskuntalain ja pankin sääntöjen mukaan ennen kaikkea valvoa Tampereen Seudun Osuuspankin hallituksen ja toimitusjohtajan hoitamaa hallintoa. Pankin sääntöjen mukaan sillä on valvonnan lisäksi erityisiä tehtäviä, joihin kuuluu ensinnäkin hallituksen jäsenten lukumäärästä päättäminen, jäsenten valitseminen ja tarvittaessa erottaminen sekä heidän palkkioistaan määrääminen. Lisäksi hallintoneuvosto valitsee ja tarvittaessa myös erottaa pankin toimitusjohtajan tai hänen sijaisensa kuultuaan hallitusta ja mahdollisesti hankittuaan keskusyhteisön lausunnon. Hallintoneuvosto vahvistaa lisäksi pankin toimintaa koskevan ohjesäännön, merkitsee tiedoksi keskusyhteisön ohjeiden mukaisesti hallintoneuvostossa käsiteltävät ohjeet, antaa lausunnon tilinpäätöksestä ja toimintakertomuksesta varsinaiselle edustajiston kokoukselle, määrää edustajiston jäsenten lukumäärän vaalivuonna sekä nimeää edustajat vaalilautakuntaan. (OP Ryhmä 2023b, 10.)

Tampereen Seudun Osuuspankin hallintoneuvosto on valinnut keskuudestaan myös valmistelujaoksen, jossa on neljä jäsentä hallintoneuvoston puheenjohtajan lisäksi. Valmistelujaoksen tehtävänä on avustaa hallintoneuvostoa kokousten valmistelussa ja yleisen valvontatehtävän hoidossa. (OP Ryhmä 2023b, 10–11.)

Lisäksi Tampereen Seudun Osuuspankissa toimii nimitysvaliokunta, johon kuuluvat hallintoneuvoston ja hallituksen puheenjohtajat ja varapuheenjohtajat sekä neljä jäsentä, jotka edustajisto on valinnut keskuudestaan. Nimitysvaliokunta tekee edustajistolle ja hallintoneuvostolle esitykset niiden päätösvaltaan kuuluvista henkilövalinnoista, minkä lisäksi se valmistelee esitykset eri hallintoelinten jäsenten vuosi-, kuukausi- ja kokouspalkkioista sekä kulukorvausten perusteista. (OP Ryhmä 2023b, 11–12.)

2.1.3 Hallitus

Tampereen Seudun Osuuspankin hallituksen muodostavat viisi hallintoneuvoston valitsemaa jäsentä sekä toimitusjohtaja. Se huolehtii osuuskuntalain mukaisen yleistoimivallan, pankin sääntöjen sekä luottolaitostoiminnasta annetun lain perusteella pankin hallinnon ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Tarkemmin ottaen se siis johtaa pankin toimintaa, vastaa sen strategisesta johtamisesta ja ohjaa sekä valvoo pankin toimivaa johtoa. Lisäksi hallitus huolehtii pankin liiketoiminnan jatkuvan menestymisen turvaamiseksi suunnitelmallisuudesta, tehokkuudesta ja kannattavuudesta, toimintaympäristön muutoksiin sopeutumisesta ja riskienhallinnasta, pankin sisäisen valvonnan ja valvontajärjestelmien asianmukaisuudesta, riittävydestä ja luotettavuudesta sekä luottolaitostoimintaa koskevan sääntelyn, OP Ryhmän yhteisten toimintaperiaatteiden ja keskusyhteisön antamien ohjeiden noudattamisesta. Hallituksen tehtävänä on myös pitää huolta jäsentensä riittävästä perehdyttämisestä sekä osaamisen jatkuvasta ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Erityisesti hallitus on velvollinen valvomaan pankin etua ja edistämään sen kehitystä. (OP Ryhmä 2023b, 12–14.)

2.1.4 Toimitusjohtaja ja johtoryhmä

Tampereen Seudun Osuuspankin päivittäistä hallintoa lainsäädännön, viranomaismääräysten, keskusyhteisön ohjeiden sekä hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti hoitaa toimitusjohtaja. Hänen velvollisuutensa on edistää pankin etua huolellisesti. Toimitusjohtajan tukena pankkiin ja sen konserniin

liittyvien strategisten kysymysten valmistelussa, toiminnan koordinoinnissa, merkittävien ja luonteeltaan periaatteellisten operatiivisten asioiden valmistelussa ja toimeenpanossa sekä sisäisen valvonnan, riskien- ja vakavaraisuuden hallinnan toimivuuden, sisäisen yhteistoiminnan ja tiedon varmistamisessa toimii johtoryhmä, jonka kokoonpanon on varmistanut hallitus. (OP Ryhmä 2023b, 15.)

2.2 Vastuullisuus

Vastuullisuus on kiinteä osa koko OP Ryhmän liiketoimintaa ja strategiaa. Ryhmän toimintaa ohjaavat sen strategia, arvot, johdon linjaukset, asiakkaiden ja toimintaympäristön tarpeet, kansainväliset sitoumukset sekä EU- ja kotimainen sääntely, joista kaikkiin vastuullisuusnäkökulmat vaikuttavat. Sen seurauksena vastuullisuus on sisäänrakennettu OP Ryhmän toimintaan. (OP Ryhmä n.d.c, 7–8.)

Toiminnassa sovelletaan Hyvän liiketavan periaatteita (Code of Business Ethics), joiden mukaisesti kaikkien OP Ryhmässä työskentelevien ja hallinnossa vaikuttavien tulee toimia. Lisäksi OP Ryhmä on sitoutunut noudattamaan kansainvälisiä toiminnan vastuullisuutta ohjaavia periaatteita, joista Yhdistyneiden kansakuntien (YK) Global Compact -aloitteen periaatteet ovat keskeisimmät. OP Ryhmä on myös allekirjoittanut YK:n ympäristöohjelman Finance Initiativen (United Nations Environment Programme Finance Initiative, UNEP FI) vastuullisen pankkitoiminnan periaatteet (Principles for Responsible Banking, PRB), minkä lisäksi ryhmän rahasto- ja varainhoitoyhtiöt ovat allekirjoittaneet kansainväliset YK:n tukemat vastuullisen sijoittamisen periaatteet (Principles for Responsible Investment, PRI). Pohjola Vakuutus on sitoutunut myös YK:n kestävän vakuuttamisen periaatteisiin (Principles for Sustainable Insurance, PSI). Vastuullisuudestaan OP Ryhmä raportoi säännöllisesti Global Reporting Initiative (GRI) -ohjeiston mukaisesti. (OP Ryhmä n.d.c, 7–8.)

Tampereen Seudun Osuuspankki noudattaa OP Ryhmän vastuullisen toiminnan periaatteita siltä osin kuin ne koskevat pankin toimintaa (OP Ryhmä 2023b, 17). Pankki toimii eettisesti kestävästi ja vastuullisesti, mikä näkyy päivittäisissä asia-

kaskohtamisissa, vastuullisissa päätöksissä sekä pitkäjänteisessä osallistumisessa elinvoimaisen Pirkanmaan kehittämiseen (OP Ryhmä n.d.d). Konkreettisesti liiketoiminnassa vastuullisuus näyttäytyy esimerkiksi turvallisina palveluina, sillä tietosuojan ja -turvaan suhtaudutaan vakavasti, minkä lisäksi luottamuksellinen tieto suojataan huolellisella toiminnalla. Asiakkaille on myös tarjolla kestävä kehitystä tukevia rahoitus- sekä sijoitustuotteita, ja lisäksi osa tehdystä voitosta palautetaan omistaja-asiakkaille OP-bonuksina. Tampereen Seudun Osuuspankki pyrkii myös pienentämään ympäristökuormitustaan ja on sitoutunut yhdessä OP Ryhmän kanssa tavoitteeseen olla oman toimintansa osalta hiili-neutraali vuonna 2025. (OP Ryhmä n.d.f.)

Kaikenikäisten ihmisten tukeminen arjen taloustaidoissa on tärkeä osa Tampereen Seudun Osuuspankin vastuullisuustyötä, mikä näkyy esimerkiksi koululaisille ja opiskelijoille järjestettävänä oppitunteina ja asiantuntijaluentoina sekä erilaisiin taloustaitoja kehittäviin hankkeisiin osallistumisena. Lisäksi pankki tarjoaa ikäihmisille tukea ja opastusta erityisesti sähköisten pankkipalveluiden käyttöön liittyen. (OP Ryhmä n.d.f.)

Toinen merkittävä osa Tampereen Seudun Osuuspankin vastuullisuustyötä on paikallisen elinvoiman ja hyvinvoinnin lisääminen. Pankki muun muassa tukee paikallista lasten ja nuorten harrastustoimintaa sekä korkeakoulutusta. Lisäksi se tekee vuosittain lahjoituksen tukea tarvitsevalle paikalliselle yhteisölle ja tukee paikallisia yhdistyksiä nuorten palkkaamisessa kesätöihin. Tampereen Seudun Osuuspankki mahdollistaa myös sen, että jokainen henkilökuntaan kuuluva saa vuoden aikana osallistua vapaaehtoistyöhön yhden työpäivän ajaksi. (OP Ryhmä n.d.f.)

2.2.1 Luotettavan hallinnon periaatteet

OP Osuuskunnan hallitus ja hallinnon monimuotoisuutta koskevilta osin hallinto-neuvosto ovat vahvistaneet koko OP Ryhmän luotettavan hallinnon periaatteet. Ne koskevat soveltuvien osien kaikkia OP Ryhmän yhteisöjä, jotka kuitenkin voivat laatia tarvittaessa myös omia, ryhmätason ohjeistusta tarkentavia ohjeita. (OP Ryhmä n.d.c, 8.)

Luotettavaan hallintoon kuuluu, että OP Ryhmässä kokonaisuutena ja sen yhteisöissä on dokumentoitu organisaatorakenne, jossa on selkeät valta-, vastuu- ja raportointisuhteet. Lisäksi hallintoelinten tulee olla monimuotoisia niin jäsenten osaamisen, kokemuksen, sukupuolen, ikäryhmien edustuksen kuin alueellisen edustavuuden osalta, ja niiden on säännöllisesti sekä arvioitava että kehitettävä toimintaansa. Ylimpään ja toimivaan johtoon kuuluvien henkilöiden puolestaan tulee olla luotettavia ja tehtäviinsä sopivia sekä ammattitaitoisia. (OP Ryhmä n.d.c, 8.)

Edellä mainittujen lisäksi luotettavan hallinnon periaatteisiin kuuluu, että eturistiriitatilanteet tunnistetaan ja hallitaan, minkä lisäksi riskienhallinta, compliance ja sisäinen tarkastus tulee olla järjestetty liiketoiminnoista riippumattomasti. Palkitsemisen periaatteiden puolestaan tulee tukea tavoitteiden saavuttamista, eivätkä ne saa houkutella ottamaan linjattua riskinottoa suurempaa riskiä, kannustaa toimimaan vastoin eturistiriitoja koskevia periaatteita tai johtaa asiakkaan edun vastaiseen toimintaan. Luotettavan hallinnon periaatteiden mukaan toiminnan on oltava läpinäkyvää sekä avointa ja toiminnan luotettavuuden kannalta olennaiset tiedot on julkistettava, minkä lisäksi yritysturvallisuuden sekä tietosuojan ja -turvallisuuden varmistamisen on oltava olennainen ja erottamaton osa toimintaa. Mikäli toimintoja ulkoistetaan, on varmistuttava siitä, että ulkoistettuun toimintaan liittyvä riskienhallinta ja valvonta on järjestetty asianmukaisesti. Luotettavaan hallintoon kuuluu myös se, että henkilöstöllä ja sidosryhmillä on mahdollisuus ilmoittaa havaitsemistaan rikkomuksista riippumatonta kanavaa käyttäen. (OP Ryhmä n.d.c, 8–9.)

2.2.2 Vastuullisuusohjelma

OP Ryhmä haluaa strategiansa ja arvojensa mukaisesti olla vastuullinen finanssialan edelläkävijä. Sen vastuullisuustyötä ohjaa vastuullisuusohjelma, joka on päivitetty vastaamaan nopeasti kehittyvää toimintaympäristöä, sidosryhmien kasvaneita odotuksia ja lisääntyneitä sääntelyvaateita. Nykyinen vastuullisuusohjelma on jaettu kolmeen pääteemaan, jotka ovat ilmasto ja ympäristö, ihmiset ja yhteisöt sekä hyvä hallintotapa. Jokainen teema sisältää lisäksi viisi alateemaa,

joita edistetään ryhmän vastuullisuustyössä. Rakenne perustuu ESG-jaotteluun ja se kattaa laajasti eri vastuullisuuden osa-alueet. (OP Ryhmä 2023c, 22–23.) Koska tässä opinnäytetyössä tutkitaan hyvän hallintotavan toteuttamista Tampereen Seudun Osuuspankissa, kolmesta pääteemasta tarkemmin syvennyttään ainoastaan hyvään hallintotapaan sekä siihen liittyviin alateemoihin ja tavoitteisiin nimenomaan Tampereen Seudun Osuuspankin vastuullisuusohjelmassa.

Hyvällä hallintotavalla koko OP Ryhmässä varmistetaan se, että vastuullisuustavoitteet saavutetaan. Kyseisen pääteeman viisi alateemaa ovat vastuullisuuden integrointi kaikkeen liiketoimintaan ja sen riskinottoon, datan ja tekoälyn vastuullinen hyödyntäminen, hallinnon monimuotoisuuden lisääminen, henkilöstön vastuullisuusosaaminen kehittäminen sekä sen edellyttäminen, että kumppanit sitoutuvat hankinnan vastuullisuusperiaatteisiin. Jokaiselle alateemalle on vastuullisuusohjelmassa määritelty omat mittarit ja tavoitteet. Keskeisimmät politiikat ja sitoumukset, joita OP Ryhmä noudattaa hyvää hallintotapaa toteuttaessaan ovat aiemmin mainitut YK:n vastuullisen pankkitoiminnan periaatteet (PRB), YK:n kestävän vakuuttamisen periaatteet (PSI) ja YK:n vastuullisen sijoittamisen periaatteet (PRI). (OP Ryhmä 2023c, 22–23, 39.)

Tampereen Seudun Osuuspankki on myös osaltaan sitoutunut OP Ryhmän vastuullisuusohjelmaan, minkä lisäksi sen suunnitelmallista vastuullisuustyötä ohjaa pankin oma, vuosittain päivittyvä vastuullisuusohjelma. Se kertoo pankin vastuullisuustyön keskeiset teemat ja tavoitteet. (OP Ryhmä n.d.g.)

Tampereen Seudun Osuuspankin vastuullisuusohjelmaan on valittu ryhmätason vastuullisuusohjelmasta hyvään hallintotapaan liittyen kaksi keskeistä teemaa, joille on määritelty myös tavoitteet. Ensimmäinen teema on hallinnon monimuotoisuuden lisääminen. (OP Ryhmä n.d.g.) Hallinnon monimuotoisuutta ylläpidetään ja kehitetään samalla tavalla kuin henkilöstön monimuotoisuutta eli varmistamalla valittavien henkilöiden monipuolinen osaaminen ja kokemus, alueellinen edustavuus, äidinkielten kattavuus sekä sukupuolten ja eri ikäryhmien riittävä edustus (OP Ryhmä 2023c, 39). Tampereen Seudun Osuuspankin tavoite on, että vuoteen 2025 mennessä sen hallintoneuvoston ja hallituksen kokoonpanoissa sukupuolet ovat edustettuina vähintään 40 prosentilla (OP Ryhmä n.d.g.).

Toinen keskeinen teema on henkilöstön vastuullisuusosaamisen kehittäminen (OP Ryhmä n.d.g). Sääntely, viranomaisvalvonta ja OP Ryhmän omat linjaukset lisäävät jatkuvasti osaamis- ja koulutusvaatimuksia eri tehtävissä toimiville (OP Ryhmä 2023c, 39). Tampereen Seudun Osuuspankin tavoite on, että koko henkilöstö suorittaa vastuullisuusohjelmaa koskevan koulutuksen vuoden 2023 aikana (OP Ryhmä n.d.g).

3 HYVÄ HALLINTOTAPA

Hyvän hallintotavan eli corporate governancen juuret löytyvät Yhdysvalloista, jossa ryhdyttiin 1970-luvulla pitämään tärkeänä yritysten hyvää hallintoa. Sieltä kehitys eteni vähitellen muualle maailmaan ja Euroopassa yritysten hallintoon ryhdyttiin kiinnittämään huomiota 2000-luvun alussa. Nykyään hyvä hallinto on kehittyneiden pääomamarkkinoiden perusedellytys ja sen tarkoituksena on sekä luottamuksen että läpinäkyvyyden rakentaminen ja vahvistaminen. (Byrne n.d.; Bärlund & Sipilä 2023, 99.)

Hyvälle hallintotavalle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää, minkä vuoksi on hyvä tarkastella muutamia eri käsityksiä siitä, mitä se käytännössä tarkoittaa (Bärlund & Sipilä 2023, 99). Yhdestä näkökulmasta katsottuna hyvä hallintotapa voidaan nähdä hallinto- ja ohjausjärjestelmänä, jolla yrityksiä johdetaan ja joka määrittelee niiden valta- ja vastuurakenteet sekä päätöksentekoprosessit. Sen voidaan ajatella viittaavan ennen kaikkea käytäntöihin ja menettelytapoihin, joilla varmistetaan, että yritys toimii tavalla, jolla se täyttää tavoitteensa ja varmistaa samalla, että sidosryhmät voivat luottaa siihen. Hyvä hallintotapa voidaan ajatella kannattavan yritystoiminnan mahdollistajaksi, sillä se tarjoaa puitteet vastuulliselle ja tehokkaalle johtamiselle, sidosryhmien etujen turvaamiselle sekä organisaation eettisen käyttäytymisen, kokonaisuuden edistämisen ja kestäväyyden edistämiseksi. (Conmy n.d.)

Bärlundin ja Sipilän (2023) mukaan hyvä hallintotapa voidaan yksinkertaistettuna ajatella järjestelmäksi, jonka avulla yritystoimintaa johdetaan ja kontrolloidaan. Tarkemmin ottaen hyvällä hallintotavalla tarkoitetaan yleensä sellaista yhtiön hallinnointi- ja ohjausjärjestelmää, joka määrittelee yritysjohdon eli hallituksen ja palkattujen johtajien roolin, velvollisuudet ja heidän suhteensa osakkeenomistajiin sekä heidän keskinäiset suhteensa päätöksenteossa ja vastuunkannossa. Edellä mainitun lisäksi vastuullinen yritys kuitenkin sisällyttää hyvään hallintotapaan myös muun muassa eettiset periaatteet, korruption torjunnan ja vastuullisen veronmaksun. (Bärlund & Sipilä 2023, 99.)

Hyvä hallintotapa voidaan määritellä myös oleelliseksi keinoksi ehkäistä vaikeuksiin joutumista sekä merkittäväksi tekijäksi laadukkaan työntekijä- ja asiakaskokemuksen varmistamisessa. Ratsulan (2022a) mukaan keskeistä hyvän hallintotavan käsitettä määriteltäessä on lisäksi erityisesti organisaation johdon ohjaus- ja valvontatehtävät sekä tilivelvollisuus. Johdon on varmistettava, että sisäinen valvonta, riskienhallinta, lakien ja määräysten noudattaminen sekä johtamis- ja hallintokäytännöt on järjestetty asianmukaisesti. Lisäksi johdon tulee huolehtia siitä, että merkittävimpiä liiketoimia ja eturistiriitatilanteita tarkastellaan riittävästi ja niihin myös reagoidaan tarvittaessa. Hyvään hallintotapaan kuuluu myös sen varmistaminen, että taloudelliset tiedot raportoidaan oikea-aikaisesti ja tarkasti, ja että tilintarkastus hoidetaan huolella. (Ratsula 2022a.)

Elinkeinoelämän keskusliitto (n.d.) puolestaan määrittelee hyvän hallintotavan seuraavasti: ”Hyvällä hallinnoinnilla eli corporate governancella (CG) tarkoitetaan yhtiön hallinnointi- ja ohjausjärjestelmää, joka määrittelee hallituksen ja muun yritysjohdon roolit, velvollisuudet ja heidän suhteensa osakkeenomistajiin” (Elinkeinoelämän keskusliitto n.d.). Myös Arvopaperimarkkinayhdistys (n.d.) antaa hyvälle hallintotavalle täysin samanlaisen määritelmän (Arvopaperimarkkinayhdistys n.d.).

Vaikka yksiselitteistä määritelmää hyvälle hallintotavalle ei siis ole olemassa, edellä kuvatuissa määritelmissä on havaittavissa paljon samankaltaisuutta. Tarkan määritelmän sijaan hyvää hallintotapaa voidaan tarkastella eri ohjeistuksissa siihen kuuluvien aihepiirien kautta, joita ovat muun muassa hallituksen riippumattomuus ja moninaisuus, johdon palkitseminen, vastuullinen veronmaksu sekä korruption ja lahjonnan estäminen (Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 73).

3.1 Hallituksen riippumattomuus ja monimuotoisuus

Hallituksen monimuotoisuus on tärkeä osa hyvää hallintotapaa, sillä ylimmän johdon moninaisuutta voidaan pitää tärkeänä menestystekijänä kahdestakin syystä. Ensinnäkin eritaustaiset ihmiset tuovat keskusteluihin luonnollisesti erilaisia näkökulmia ja lisäarvoa, mutta sen lisäksi johdon monimuotoisuus on tärkeä viesti

sidosryhmille siitä, miten johto ylipäättään suhtautuu asiaan. Liappiksen ym. (2019) mukaan moninaisuuskeskustelussa kiinnitetään usein huomiota vain sukupuoleen, mutta samalla tavalla keskustelussa tulisi ottaa huomioon hallituksen jäsenten ikä, kansainvälinen tausta, koulutustausta sekä toimialakohtainen osaaminen. (Liappis ym. 2019, 75.)

Huomion kiinnittäminen monimuotoisuuteen on oleellista erityisesti tällä hetkellä maailman ja talouden muuttuessa jatkuvasti. Se tarkoittaa sitä, että myös hallituksen ja hyvän hallintotavan tulee muuttua, mikä edellyttää monipuolista hallitusosaamista. Hallituksen monimuotoisuudesta on runsaasti hyötyä, sillä tietämyksen ja näkemysten monipuolisuuden lisäksi se mahdollistaa laajemman näkemysten riskienhallinnasta, osallistavamman yrityskulttuurin sekä parannetun brändin ja maineen. Ajan myötä monimuotoinen hallitus vahvistaa organisaatiota ja toimii myös kilpailuetuna. Ilman monimuotoista johtamista organisaatio sen sijaan on irrallaan kuluttajien uskomuksista ja käyttäytymisestä, mikä voi johtaa ongelmiin esimerkiksi työntekijöiden ja asiakkaiden houkuttelemisessa. (Bhateja 2021.)

Hallituksen riippumattomuudella puolestaan pyritään varmistamaan se, että päätöksentekoa ohjaa aina yrityksen, eikä esimerkiksi tietyn omistajatahon etu. Riippumattomuudella turvataan myös se, että päätöksentekoon eivät vaikuta eturistiriidat tai hallituksen jäsenten muut sitoumukset. (Liappis ym. 2019, 75.)

3.2 Johdon palkitseminen

Olennainen osa hyvää hallintotapaa ja yrityksen pyrkimystä kohti sen vastuullisuustavoitteita on myös johdon palkitseminen. Usein siihen liitetään ainoastaan johdon palkkiotason vertailu yrityksen palkansaajien ansioihin, mutta Liappis ym. (2019) korostavat, että etenkin vastuullisuusnäkökulmasta huomiota tulisi enemmän kiinnittää siihen, miten yrityksen vastuullisuustavoitteet on sidottu johdon palkitsemiseen. Palkitseminen kun ohjaa yksilöiden toimintaa ja on siten hyvin konkreettinen osoitus siitä, millaisia toimia yrityksessä arvostetaan. (Liappis ym. 2019, 77.)

Tyypillisesti palkitseminen on sidottu taloudellisiin tunnuslukuihin, jotka ovat selkeitä ja objektiivisesti todettavissa olevia mittareita. Tulevaisuuden trendinä kuitenkin on puhtaasta tuloksesta palkitsemisen rinnalla palkita enemmän siitä, miten tuloksia saadaan aikaan. Siten mukaan tulevat myös vastuullisen palkitsemisen elementit. Ne puolestaan ohjaavat johtoa ja muuta henkilöstöä toimimaan yrityksen, asiakkaiden, ympäristön, yhteistyökumppaneiden ja palkittavien itsensä kannalta toivotulla tavalla. Esimerkkejä tällaisen vastuullisen palkitsemisen monipuolistuvista perusteista ovat muun muassa resurssitehokkuus, työntekijöiden hyvinvointi, työtapaturmien välttäminen, asiakastyytyväisyys ja toimitusvarmuus. (Liappis ym. 2019, 77–78.)

Liappis ym. (2019) painottavat, että vastuullisen palkitsemisen yleistymisessä oleellinen asia on oikeiden mittareiden kehittäminen. Tärkeänä tavoitteena tulisi olla se, että vastuullisuuden mittarit ja tavoitteet ovat linjassa yrityksen strategisten tavoitteiden ja pitkän aikavälin päämäärien kanssa. (Liappis ym. 2019, 77.)

Johdon palkitsemiseen on siis syytä kiinnittää huomiota, sillä vastuullinen palkitseminen on elintärkeä osa vastuullisen yrityksen toimintaa. Ensinnäkin se antaa suoran viestin yrityksen tavoitteista ja arvoista niin yrityksen sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Vastuullinen palkitseminen on myös suora keino vaikuttaa henkilöstön tyytyväisyyteen ja hyvinvointiin, minkä lisäksi se mahdollistaa yritysvastuun paremman johtamisen. (Liappis ym. 2019, 78.)

3.3 Korruption ja lahjonnan torjunta

Korruption ja lahjonnan torjunta on merkittävä osa taloudellista vastuuta, koska sillä on selkeä yhteys myös ympäristö- ja sosiaaliseen vastuuseen. Yleisessä kielenkäytössä korruption ja lahjonnan termejä käytetään usein virheellisesti synonyymeinä, minkä vuoksi termit on aluksi hyvä erotella toisistaan. (Liappis ym. 2019, 80.)

Korruptiolla tarkoitetaan vaikutusvallan väärinkäyttöä edun saamiseksi ja sillä on yhteiskunnallisesti negatiivisia vaikutuksia, sillä korruptio muun muassa hidastaa

taloudellista kehitystä, lisää eriarvoisuutta ja ympäristötuhoja sekä heikentää demokratiaa. Korruptiolla on useita ilmenemismuotoja ja lahjonta on niistä yksi. Lahjonnalla tarkoitetaan rahan, palvelun tai muun edun antamista vastuullisessa asemassa olevalle henkilölle vastapalveluksen toivossa tai vastaavasti oikeudettoman edun pyytämistä palveluksesta. Sen lisäksi korruptio voi ilmetä asiattomana vaikuttamisena, eturistiriitana, kaksoisroolina, kartellina tai muuna kilpailulainsäädännön vastaisena toimintana, pyöröovi-ilmiönä sekä sukulaisten tai tuttavien suosimisena. Osa edellä mainituista korruption ilmenemismuodoista on rikos oikeudellisesti rangaistavaa eli rikollista toimintaa, osa lainvastaista toimintaa ja osa epäeettistä toimintaa. (Liappis ym. 2019, 80–81.)

Toisin kuin usein ajatellaan, Liappiksen ym. (2019) ja Ratsulan (2022b) mukaan myös Suomessa ilmenee korruptiota. Sitä on kuitenkin vaikea havaita, koska kyse on tyypillisesti rakenteellisesta korruptiosta eli epäasiallisesta ja luottamusta heikentävästä toiminnasta, joka mahdollistuu yhteiskunnan rakenteita hyväksikäyttämällä. Rakenteellisen korruption tunnistaminen on haastavaa, sillä siitä on ajan saatossa saattanut muodostua maan tapa, jonka hyväksyttävyyttä ei osata kyseenalaistaa. (Liappis ym. 2019, 82; Ratsula 2022b.)

Korruption ja lahjonnan torjuntaa ajatellen oleellista on, että yritys ensinnäkin selvittää sen toimintaan liittyvät sekä ulkoiset että sisäiset riskit, jotka voivat auttaa tunnistamaan mahdolliset lahjonnan tilanteet. Lahjonnan osalta ulkoisia riskitekijöitä ovat maa-, toimiala-, liikekumppani- ja sääntely-ympäristöriski. Sisäisiä riskitekijöitä puolestaan ovat yrityksen organisaatorakenne ja johtamiskulttuuri. Ne voivat joko tehokkaasti estää lahjontaa tai merkittävästi lisätä sen riskiä. Riskiarvion jälkeen yritysjohton tulisi ilmaista selkeä sitoumuksensa siihen, että toiminnassa ei hyväksytä korruptiota ja lahjontaa. Sitoumus tulisi antaa julkisesti. (Liappis ym. 2019, 84–86, 88–89; Ratsula 2022b.)

Riskiarvion ja sitoumuksen perusteella yrityksen olisi hyvä linjata korruption ja lahjonnan varalle kirjalliset ja selkeät toimintaohjeet esimerkiksi asiakkaisiin kohdistuvaan vieraanvaraisuuteen liittyen, minkä lisäksi henkilöstölle tulisi ehdottomasti järjestää kattavasti koulutusta aiheesta. Oleellista on myös varmistaa, että yritysjohto saa tiedon mahdollisista väärinkäytöksistä ja selvittää tilanteet asian-

mukaisesti. Lisäksi on hyvä muistaa, että korruption ja lahjonnan torjunta on jatkuvaa työtä, minkä vuoksi niin riskiarviota, toimintaohjeita kuin seurantaakin tulee jatkuvasti kehittää. Teema on myös nousemassa yhä keskeisemmäksi suomalaisessa yrityskulttuurissa. (Liappis ym. 2019, 89–90.)

3.4 Vastuullinen veronmaksu

Hyvään hallintotapaan kuuluvasta yritysten veronmaksusta on Liappiksen ym. (2019) mukaan tullut viime vuosina vastuullisuuskysymys, sillä se on yksi konkreettinen osoitus yrityksen taloudellisesta vaikutuksesta yhteiskuntaan. Nimenomaan vastuullisen veronmaksun hahmottamisessa auttaa ymmärrys verotuksen eri ulottuvuuksista ja hyväksyttävyyden tasoista, joita voidaan ajatella olevan neljä (kuvio 3). Vastuullisen yritystoiminnan kannalta oleellisinta on ymmärtää näistä kaksi ensimmäistä ja niiden välinen ero. (Liappis ym. 2019, 90–91.)



KUVIO 3. Vastuullisen veronmaksun rajanvetoa (Liappis ym. 2019, 91).

Hyväksyttävä verosuunnittelu on toimintaa, jossa yritys verolainsäädännön puitteissa valitsee eri toimintavaihtoehtoista sille verotuksellisesti edullisimman. Verosuunnittelu on siis nimensä mukaisesti täysin hyväksyttyä, kunhan se pysyy lainsäädännön raameissa. Sen sijaan verotuksen seuraavalla tasolla eli aggressiivisella verosuunnittelulla tarkoitetaan toimia, jotka toteutetaan vero-oikeudellisten sitovien sääntöjen puitteissa, mutta joita ei kuitenkaan välttämättä voi pitää hyväksyttävänä yrityksen sidosryhmien näkökulmasta. Aggressiivinen verosuunnittelu voi siis olla verolakien näkökulmasta sallittua, mutta siitä huolimatta se ei ole vastuullista. (Liappis ym. 2019, 90–91.)

Vastuullista veronmaksua ajatellen oleellista siis on, että yritys tunnistaa toiminnassaan hyväksyttävän ja aggressiivisen verosuunnittelun rajan. Se ei ole selkeä eikä yksiselitteinen, mutta yritys voi hahmotella rajapintaa pohtimalla suunnittelemansa verotoimenpiteen reaktioita keskeisimmissä sidosryhmissä. Mikäli reaktio

on mahdollisesti neutraali tai positiivinen, ollaan todennäköisesti hyväksyttävän verosuunnittelun puolella. Sen sijaan, jos reaktion uskotaan olevan negatiivinen, on kyseessä todennäköisesti aggressiivinen verosuunnittelu. (Liappis ym. 2019, 91.)

Yrityksen pohtiessa tapaansa toteuttaa vastuullista veronmaksua, suositeltavaa on aloittaa oman veropolitiikan laatimisella, jossa linjataan yleiset periaatteet, joiden mukaan veroratkaisuja tehdään. Sen lisäksi on hyvä kartoittaa yritystä koskevat veroriskit, joista voi seurata erilaisia veroseuraamuksia. Kolmanneksi yrityksen kannattaa harkita veroraportointia, sillä se voi antaa kattavan kokonaiskuvan yrityksen verojen maksusta. Liappiksen ym. (2019) mukaan perinteisesti yritykset eivät raportoi avoimesti veroratkaisuistaan, mikä on usein perusteltua, sillä niiden avaaminen saattaa edellyttää ratkaisujen taustalla olevien liiketoimintapäätösten avaamista ja sen myötä liikesalaisuuksien lähelle menemistä. Lainsäädäntökään ei tällä hetkellä velvoita veroasioiden julkiseen avaamiseen, vaan se perustuu yritysten vapaaehtoisuuteen. Julkisen paineen seurauksena läpinäkyvyyttä kuitenkin odotetaan yrityksiltä yhä enemmän myös veroasioissa. (Liappis ym. 2019, 90–91, 94.)

Siitä huolimatta, että vastuullinen veronmaksu on herättänyt viime vuosina keskustelua, aihepiiri ei ole vielä kovin pitkälle kehittynyt. Siihen liittyvien käytäntöjen kehittäminen yrityksessä edellyttääkin sen vuoksi tiivistä yhteistyötä vero- ja vastuullisuussiantuntijoiden välillä. Kansainvälisistä yritys vastuun viitekehyksistä ainoastaan Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestön (OECD) toimintaohjeissa monikansallisille yrityksille linjataan yritysten vastuullista veronmaksua, mutta erilaisia ohjeistuksia ja suosituksia tarjoaa myös YK:n vastuullisen sijoittamisen periaatteet. (Liappis ym. 2019, 90–91, 94.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä pääluvussa käsitellään opinnäytetyön tutkimusosuuden toteutusta. Ensin esitellään tutkimuksessa käytetty tutkimusote, minkä jälkeen tarkastellaan valittua aineistonkeruumenetelmää ja käydään läpi tutkimuksen aineistonkeruuprosessi. Lopuksi esitellään kerätyn aineiston analysointimenetelmä ja analysoinnin toteuttaminen käytännössä.

4.1 Tutkimusotteen valinta

Tutkimusongelma ratkaistaan menetelmien kokonaisuudella, jota voidaan kutsua tutkimusotteeksi tai lähestymistavaksi. Se koostuu sekä tiedonkeruusta että analyysimenetelmistä, ja vaihtoehtoisina otteina voidaan käyttää laadullista eli kvalitatiivista tai määrällistä eli kvantitatiivista otetta. Tutkimusotteet voidaan kuitenkin jaotella myös muilla tavoin ja tarvittaessa näitä kahta ääripäätä, laadullista ja määrällistä tutkimusotetta, voidaan myös yhdistellä samassa tutkimuksessa. (Kananen 2015, 63, 324.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin laadullinen tutkimusote, koska tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita haastateltavien henkilöiden omista näkemyksistä ja kokemuksista koskien hyvää hallintotapaa Tampereen Seudun Osuuspankissa. Laadullinen tutkimusote mahdollistaa entuudestaan tuntemattoman ilmiön ymmärtämisen eli sen ymmärtämisen, mistä ilmiössä on kyse (Kananen 2015, 71). Ilmiön ymmärtämisen pohjalta puolestaan on mahdollista kehittää ilmiötä selittäviä teorioita, hypoteeseja ja oletuksia siitä, miten ilmiö toimii (Trochim & Donnelly 2008, Kananen 2015, 71 mukaan). Laadullinen tutkimusote koettiin siis parhaaksi vaihtoehdoksi, koska tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta, mikä on tyypillistä kyseiselle tutkimusotteelle (Juuti & Puusa 2020a).

4.2 Aineiston keruu

Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelminä voidaan käyttää dokumentteja, havainnointia sekä haastatteluja, ja tässä tutkimuksessa käytettäväksi valittiin haastattelumuodoista yleisin eli teemahaastattelu. Siinä tutkija pyrkii tavoittamaan tutkittavan ilmiön teemoilla eli laajoilla asiakokonaisuuksilla ja sitä kautta ymmärtämään ilmiötä. Haastattelun alussa ei mennä yksityiskohtiin, vaan tekniikka etenee yleisestä yksityiseen. Teemojen sisällä voi kuitenkin olla yksityiskohtaisiakin kysymyksiä, joiden avulla täsmennetään ymmärrystä ilmiöstä. Kysymyksiä nousee myös saaduista vastauksista, minkä jälkeen siirrytään seuraavaan teemaan ja niin edelleen. (Kananen 2015, 81, 147–148, 150.)

Teemahaastattelu valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, koska haastattelumuoto huomioi sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä sekä sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2022a). Tässä tutkimuksessa olennaista oli saada tietoa tutkittavasta ilmiöstä nimenomaan tutkittavien omien näkemysten ja kokemusten pohjalta.

Haastateltavien valinnassa on oleellista muistaa, mitä tutkitaan ja riippuen tutkimusongelmasta, haastateltavat on mielekästä valita joko teemaa tai tutkittavaa asiaa koskevan asiantuntemuksensa tai kokemuksensa perusteella. Silloin tärkeä kriteeri on, että haastateltavalla on omakohtainen kokemus tutkittavasta asiasta. (Vilka 2021.) Siksi myös tässä tutkimuksessa haluttiin haastatella tiiviisti tutkittavan asian eli Tampereen Seudun Osuuspankin hyvän hallintotavan parissa työskenteleviä. Haastattelukutsu lähetettiin sähköpostitse seitsemälle henkilölle, joista haastateltavaksi saatiin kuusi.

Haastattelut järjestettiin viikkojen 39 ja 40 aikana Microsoft Teams -sovelluksen avulla, jota hyödynnettiin, koska se mahdollisti muun muassa joustavat aikataulut, aineiston nopean keräämisen sekä haastattelujen tallentamisen. Ainoastaan yhtä haastattelua ei tallennettu digitaalisesti haastateltavan pyynnöstä. Haastattelusta tehtiin kuitenkin muistiinpanoja, sillä Hirsjärven ja Hurmeen (2022b) mukaan haastattelun tallentaminen jossain muodossa on välttämätöntä (Hirsjärvi & Hurme 2022b). Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja lukuun ottamatta yhtä parihaastattelua, johon päädyttiin, koska haastateltavat henkilöt työskentelevät niin

tiivisti yhdessä. Kaikissa haastatteluissa käytettiin samoja haastattelukysymyksiä (liite 1), jotka lähetettiin etukäteen neljälle haastateltavalle heidän pyynnöstään. Kahdelle muulle haastattelukysymykset selvisivät vasta haastattelutilanteessa. Kerätty aineisto säilytettiin salasanalla suojattuna henkilökohtaisella tietokoneella opinnäytetyöprosessin ajan.

4.3 Aineiston analysointi

Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on luoda hajanaisesta aineistosta selkeä ja mielekäs kokonaisuus, jonka avulla on mahdollista tuottaa rikas ja perusteltu tulkinta sekä tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä (Eskola & Suoranta 1998; Juuti & Puusa 2020b). Kerätty aineisto analysoidaan käsittelemällä aineisto sille tyypillisillä analyysimenetelmillä (Kananen 2015, 83).

Tässä opinnäytetyössä analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia, joka toteutettiin aineistolähtöisesti. Sisällönanalyysi sopii käytettäväksi esimerkiksi, kun tekstimuotoon saatetun aineiston keskeisiä asioita halutaan kuvata tiivistetyt sanallisessa muodossa, minkä vuoksi sitä päätettiin käyttää tässä tutkimuksessa. Aineistolähtöisessä analyysissä nimensä mukaisesti aineisto ohjaa analyysin tekoa eli siitä nostetaan esiin keskeisiä asioita riippumatta siitä, mitä ne ovat tai miten ne suhteutuvat aiempiin tutkimuksiin. (Leinonen 2018.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan karkeasti kuvata kolmivaiheisena prosessina, jota tässäkin tutkimuksessa noudatettiin tarkoituksenmukaisella tarkkuudella teemoittain. Prosessin ensimmäinen vaihe on aineiston pelkistäminen eli redusointi. Pelkistäminen toteutettiin niin, että haastattelut käytiin läpi ja jokaisen vastauksen oleellinen sisältö kirjoitettiin Excel-taulukkoon pelkistetyksi ilmaistuna, koska haastattelujen sanatarkka litterointi ei ollut tarpeen. Sen jälkeen siirryttiin prosessin toiseen vaiheeseen, jota kutsutaan ryhmittelyksi eli klusteroinniksi. Ryhmittely toteutettiin siten, että samaa tarkoittavista pelkistetyistä ilmaisuista muodostettiin alaluokat. Prosessin viimeisessä vaiheessa, yleiskäsitteiden muodostamisessa eli abstrahoinnissa, luokittelua jatkettiin edelleen niin, että alaluokista muodostettiin ylä- ja pääluokat, joiden perusteella saatiin esiin jokaisesta teemasta korostuneet elementit. (Miles & Huberman 1994, Tuomen & Sarajärven

2018 mukaan; Leinonen 2018.) Jotta aineiston sisällöstä saatiin kattava käsitys, sitä luettiin useasti läpi sekä keruu- että analysointivaiheessa.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä pääluvussa käsitellään tutkimustuloksia haastatteluissa käytettyjen teemojen mukaisessa järjestyksessä sekä kirjallisesti että visuaalisesti. Tutkimuksessa nousi esiin lukuisia hyvään hallintotapaan liittyviä asioita, mutta jokaisesta teemasta on käsitelty tarkemmin muutamaa sellaista, jotka korostuivat selkeästi esimerkiksi useassa vastauksessa. Kaikki haastateltavat työskentelevät eri tehtävissä Tampereen Seudun Osuuspankin hallinnossa ja heidän kokemuksensa pankin hallinnon parissa työskentelystä vaihtelivat muutamasta vuodesta reiluun kymmeneen vuoteen. Haastateltavat on koodattu kirjaimin A-F anonymiteetin säilyttämiseksi.

5.1 Hyvä hallintotapa käytännössä

Ensimmäinen haastatteluissa käsitelty teema oli hyvä hallintotapa käytännössä Tampereen Seudun Osuuspankissa. Haastateltavilta kysyttiin, mitä asioita he liittävät hyvään hallintotapaan ja miten hyvä hallintotapa näkyy konkreettisesti heidän omissa työ- tai luottamustehtävissään sekä laajemmin hallinnon prosesseissa.

Opinnäytetyön teoriaosiossa todettiin aiemmin, että hyvän hallintotavan käsite ei ole yksiselitteinen ja myös moni haastateltava totesi, että hyvään hallintotapaan kuuluu paljon muutakin kuin ne asiat, jotka hän vastatessaan mainitsi. Yksi asia, joka aineistossa kuitenkin korostui ja joka siten voidaan selvästi liittää hyvään hallintotapaan Tampereen Seudun Osuuspankissa, on selkeä organisaatorakenne. Puolet haastateltavista nosti esiin eri toimielinten selkeät valta- ja vastuusuhteet sekä omat roolit ja niiden noudattamisen. Lisäksi haastatteluista kävi ilmi, että toimielimillä on hyvä keskinäinen vuorovaikutus.

Konkreettisimmin selkeä organisaatorakenne näkyy aineiston perusteella toimielinten työnjaossa, sillä jokaiselle toimielimelle on määritelty oma tehtäväkenttänsä. Koska toimielimet tekevät tiivistä yhteistyötä keskenään, jäsenten täytyy

huolehtia tarkasti siitä, että he pysyvät omissa rooleissaan. Haastateltava A korosti valta- ja vastuusuhteiden merkitystä etenkin palkitsemiseen liittyen. Esimerkiksi hallituksen jäsenten palkkioista määrää hallintoneuvosto, jolloin valta- ja vastuusuhteiden noudattaminen on oleellista. Vaatimus selkeästä organisaattiorakenteesta on kirjattu aiemmin esiteltyihin luotettavan hallinnon periaatteisiin, joten sen korostuminen aineistossa osoittaa, että se on myös onnistuneesti jalautettu käytännön toimintaan.

Selkeän organisaattiorakenteen lisäksi Tampereen Seudun Osuuspankin hyvään hallintotapaan voidaan liittää erityisesti voimakas sääntely, sillä lähes jokainen haastateltava nosti sen esiin vastauksissaan. Pankin toimintaa ohjaavat esimerkiksi monet lait ja säännöt sekä luotettavan hallinnon periaatteet ja hyvän liiketavan periaatteet, joiden yläpuolella on Euroopan unionista juontava sääntely.

Voimakas sääntely edellyttää, että pankki noudattaa huolellisesti sille asetettuja velvoitteita. Esimerkkeinä haastateltavat nostivat esiin muun muassa velvollisuudet huolehtia siitä, että hallintohenkilöt täyttävät heille asetetut kelpoisuusvaatimukset, asiakkaat tunnetaan rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämiseksi sekä asiakastietoja käsitellään todella luottamuksellisesti. Sääntelyyn liittyen myös valvonnan rooli on kasvanut ja haastateltava A kuvailikin Euroopan keskuspankin valvonnan kiristymistä jopa ”käsinkosketeltavaksi”.

Kolmas asia, joka aineiston perusteella yhdistetään Tampereen Seudun Osuuspankin hyvään hallintotapaan, on monimuotoisuus. Se nousi esiin jokaisessa haastattelussa useasti haastateltavien toimesta. Monimuotoisuuteen liittyen haastatteluissa korostui erityisesti se, että monimuotoisuutta pyritään edistämään kattavasti koko organisaatiossa, vaikka vastuullisuusohjelmaan kirjattu tavoite monimuotoisuudesta koskeekin vain hallintoneuvostoa ja hallitusta. Aineiston perusteella voidaan myös todeta, että Tampereen Seudun Osuuspankin hallinnossa monimuotoisuus ei kuitenkaan tarkoita erilaisuutta ainoastaan sukupuolen, vaan myös esimerkiksi iän ja osaamisen suhteen.

Monimuotoisuutta edistetään pankissa rekrytointiprosessien alusta alkaen. Se huomioidaan jo laadittaessa ilmoituksia avoimista työpaikoista, millä pyritään var-

mistumaan riittävästä diversiteetistä hakijajoukossa. Työyhteisössä monimuotoisuudesta huolehditaan jatkuvasti muun muassa työyhteisön kehittämissuunnitelmalla, joka sisältää myös tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat. Työyhteisön kehittämissuunnitelma on asiakirja, joka laaditaan osaamisen kehittämiseksi ja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Se toimii apuvälineenä järjestettäessä vuoropuhelua henkilöstön kanssa. (Pahlsten 2022.) Hallinnon monimuotoisuudesta puolestaan huolehditaan tarkoilla ohjeistuksilla ja vaatimuksilla, jotka ohjaavat nimitysvaliokunnan työtä. Sitä myös pyritään määrätietoisesti edistämään jo valmisteluvaiheessa, eikä vasta päätöksiä tehtäessä.

5.2 Hyvän hallintotavan kehitys

Haastattelujen toisessa teemassa keskityttiin hyvän hallintotavan kehitykseen Tampereen Seudun Osuuspankissa. Haastateltavilta kysyttiin, miten he kokevat hyvän hallintotavan kehittyneen vuosien aikana, pitävätkö he tällä hetkellä jotain tekijää erityisen korostuneena hyvässä hallintotavassa ja miten he haluaisivat hyvän hallintotavan kehittyvän tulevaisuudessa.

Tässä teemassa selkeästi korostuivat etenkin hallintoelinten jäsenille asetetut kelpoisuusvaatimukset ja niiden tiukentuminen suhteessa aiempiin vuosiin, mikä nousi esiin kolmessa haastattelussa kuudesta. Haastateltavat nostivat esiin muun muassa Fit & Proper -arvioinnin tiukentumisen. Sillä tarkoitetaan johdon sopivuus- ja luotettavuusarviointia, jolla varmistetaan finanssimarkkinoilla toimivien yhteisöjen ammattitaitoinen ja liiketapaperiaatteiden mukainen johtaminen (Finanssivalvonta n.d.). Fit & Proper -arvioinnissa tarkastellaan ylimpien hallintoelinten jäsenten sopivuutta ja luotettavuutta tehtävään viiden kriteerin perusteella, joita ovat tiedot, taidot ja kokemus, maine, eturistiriidat, riittävä aika tehtävien hoitamiseen sekä sopivuus hallintoelimen kokonaisuuden kannalta (Euroopan keskuspankki n.d.). Pankki on päävastuussa sopivien henkilöiden valinnasta ja heidän sopivuudestaan tehtäviinsä kaikkina aikoina, mutta Euroopan keskuspankki valvoo prosessia ja varmistaa, että jäsenet täyttävät sopivuus- ja luotettavuusvaatimukset (Euroopan keskuspankki 2019). Arvioinnin kiristymistä kuvaa hyvin se, että haastateltavien D ja E mukaan aina arviointilomaketta ei ole ollut edes olemassa, mutta nykyään hallintoneuvoston ja hallituksen jäsenet täyttävät

sen vuosittain ja lomakkeen pituus on viime vuoden täydennysten jälkeen noin 30 sivua.

Kelpoisuusvaatimusten kiristymiseen liittyen haastateltavat nostivat esiin myös muutokset pankin säännöissä sekä monimuotoisuuden kriteerien huomioon ottamisen ja niihin kohdistuvan valvonnan. Sääntömuutoksia on tullut muun muassa rotaatioihin liittyen, sillä nykyään esimerkiksi hallitusjäsenyyden kesto on määritelty aiempaa tarkemmin. Lisäksi tarkempia ollaan hallintoelinten jäsenten suhteissa kilpaileviin toimialoihin ja niiden yrityksiin. Haastatteluissa tuli ilmi, että erityisesti hallituksen jäsenillä tarkentuneet ovat myös monimuotoisuuden, osaamisen ja kokemuksen kriteerit sekä niiden valvonta. Kelpoisuusvaatimukset korostuivat aineistossa niihin kohdistuneen kehityksen lisäksi sen vuoksi, että ne ovat selkeästi myös tekijä, joka korostuu tällä hetkellä hyvässä hallintotavassa.

Kelpoisuusvaatimusten lisäksi Tampereen Seudun Osuuspankin hyvässä hallintotavassa korostuvat tällä hetkellä compliance- ja riskienhallinta, joihin liittyy myös jo aiemmin mainittu sääntely. Kuten opinnäytetyön johdannossakin todettiin, hyvällä hallintotavalla voidaan ehkäistä suuria ongelmia organisaatiossa, mitä myös haastateltava A korosti:

”Se näkyy, se hyvä hallinto, sit kuitenkin konkreettisissa asioissa, et jos ei riskienhallinta-asioita hoideta kunnolla, ei me sitä heti huomata, mutta muutaman vuoden päästä se alkaa se lainasalkku rapautua. Tai jos compliance-asiaa ei hoideta kunnolla, niin sitten alkaa tulla erilaisia pieniä virheitä, jotka kasvavat isoiksi virheiksi, ja sen jälkeen hallinto ei todellakaan ole hyvää enää.”

Erytyisesti hallintoneuvoston ja hallituksen valvontavelvollisuudet ja niiden huolellinen toteuttaminen ovat konkreettisia esimerkkejä siitä, miten riskienhallinta näkyy hallinnon arjessa. Compliance- ja riskienhallinta-asioiden merkityksellisyydestä kertoo myös se, että niihin liittyvät asiat käsitellään aina ensimmäiseksi hallituksen kokouksissa kuukausittain. Lisäksi haastatteluissa nousi esiin rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estäminen. Se koettiin asiaksi, josta on tällä hetkellä huolehdittava erityisen tarkasti. Koko pankin tasolla rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämisestä huolehditaan muun muassa täyttämällä velvoitteet asiakkaiden tuntemisesta.

Tässä teemassa korostuivat myös käsitykset siitä, että hyvän hallintotavan nykytilanne Tampereen Seudun Osuuspankissa on melko hyvä. Haastateltavat eivät nostaneet esiin merkittäviä kehityskohteita, vaan lähinnä painottivat nykytilanteen ylläpitämistä. Positiivinen tilanne näkyy haastateltava A:n mukaan konkreettisesti OP Ryhmän vertailuissa, joissa Tampereen Seudun Osuuspankki on yleensä parhaiden joukossa. Haastateltava E puolestaan sanoi uskovansa, että yleisesti mielikuva hallinnosta on hyvä, ja että ihmisillä on myös kiinnostusta toimia siellä. Lisäksi haastateltava F nosti esiin luotettavan hallinnon periaatteiden toimivuuden.

5.3 Hyvä hallintotapa osana vastuullisuusohjelmaa

Haastattelujen kolmannessa teemassa käsiteltiin hyvää hallintotapaa osana Tampereen Seudun Osuuspankin vastuullisuusohjelmaa. Haastateltavilta kysyttiin heidän mielipiteitään sekä hyvän hallintotavan roolista suhteessa ohjelman kahteen muuhun pääteemaan että hyvään hallintotapaan liittyvistä tavoitteista koskien hallinnon monimuotoisuutta ja vastuullisuusosaamisen kehittämistä.

Tässä teemassa korostui se, että vaikka hyvä hallintotapa nähdään tärkeänä pääteemana pankin vastuullisuusohjelmassa, sen rooli vaikuttaa jääneen hieman kahden muun pääteeman eli ilmaston ja ympäristön sekä ihmisten ja yhteisöjen varjoon. Hyvän hallintotavan merkityksestä kertoo esimerkiksi se, että haastateltavat A ja F mainitsivat sen olevan perusta kaikelle vastuulliselle toiminnalle. Lisäksi haastateltava C korosti kyseisen pääteeman tärkeyttä siksi, että se sisältää paljon pakollisia ja suoraan lainsäädännöstä tulevia asioita.

Vertaillaessaan hyvän hallintotavan roolia kahteen muuhun pääteemaan, neljä haastateltavaa kuudesta mainitsi ensin, että he eivät ole juuri miettineet asiaa tai, että he eivät osaa sanoa juuri mitään muista pääteemoista, mutta uskovat kaikkien olevan tärkeitä ja melko tasavertaisia keskenään. Haastattelujen edetessä puolet haastateltavista koki kuitenkin ilmasto ja ympäristö -pääteeman korostuneen tällä hetkellä. Sen mainittiin muun muassa leikkaavan läpi koko liiketoiminnan ja vaativan paljon suuria muutoksia, kun taas hyvän hallintotavan tilanne ko-

ettiin jo melko hyväksi ja sen uskottiin vaativan lähinnä yksityiskohtaista kehittämistä. Myös ihmiset ja yhteisöt -pääteema koettiin vahvaksi ja erityisen näkyväksi esimerkiksi asiakkaille. Hyvän hallintotavan puolestaan mainittiin olevan melko sisäistä ja korostuvan lähinnä hallinnon parissa työskentelevillä. Haastateltava C sanoi myös suoraan kokevansa, että hyvä hallintotapa on jäänyt muiden pääteemojen varjoon.

Hallinnon monimuotoisuuteen liittyvä vastuullisuusohjelman tavoite koettiin haastattelujen perusteella hieman haasteelliseksi. Hallintoneuvostossa tavoite jo toteutuu, mutta puolet haastateltavista koki tavoitteen haastavaksi hallitukselle, koska siellä on toimitusjohtajan lisäksi vain viisi jäsentä. Haastetta tavoitteen saavuttamisessa nähtiin myös siksi, että kahden vuoden aikana valittavaan joukkoon ei välttämättä saada vielä riittävästi naisia ja miehiä, kun tiukentuneet kelpoisuusvaatimuksetkin rajaavat omalta osaltaan valittavien joukkoa. Haastateltava B:n mukaan olisikin toivottavaa, että tulevaisuudessa naisia myös kannustettaisiin vastuullisempiin tehtäviin. Lisäksi haastateltava C nosti esiin sen, että tavoitteessa on huomioitu tällä hetkellä vain kaksi sukupuolta, sillä jostain on täytynyt aloittaa, vaikka sukupuolia voi tuki olla useampiakin. Monimuotoisuustavoitteen pääsemistä saattaa hidastaa myös se, että jäseniä ei kuitenkaan voida valita tehtäviin vain sukupuolten perusteella. Puolet haastateltavista painotti, että se on yksi monimuotoisuudessa huomioitava tekijä, kuten myös esimerkiksi ikä, mutta huomiota tulee kiinnittää ensisijaisesti henkilöiden osaamiseen ja asiantuntemukseen. Esimerkiksi haastateltava B korosti eri tekijöiden merkitystä monimuotoisuudessa seuraavasti:

”Musta ois hyvä, tai musta ois tärkeätä, tai se asia on tärkeä, mutta, mutta se, et, et tota pitäis sitten, et, et katsois sitä muutakin diversiteettiä, osaamista ja ikää esimerkiks ja, ja, ja varmaan muitakin niin kun näkövinkkeleitä siinä, että on huono, että jos kaikki on niin kun samasta muotista.”

Vastuullisuusosaamisen kehittämistä koskevan vastuullisuusohjelman tavoitteen haastateltavat puolestaan kokivat helpoksi. Käsitys helppoudesta perustui ensinnäkin siihen, että toimenpiteet tavoitteeseen pääsemiseksi koettiin selkeiksi. Hallintoelinten jäsenet ja pankin henkilöstö ovat tietoisia velvollisuudestaan suorittaa vastuullisuusosaamista koskeva verkkokurssi tämän vuoden aikana ja suorituksia myös valvotaan tarkasti sekä pankki- että ryhmätasolla. Lisäksi koulutuksen

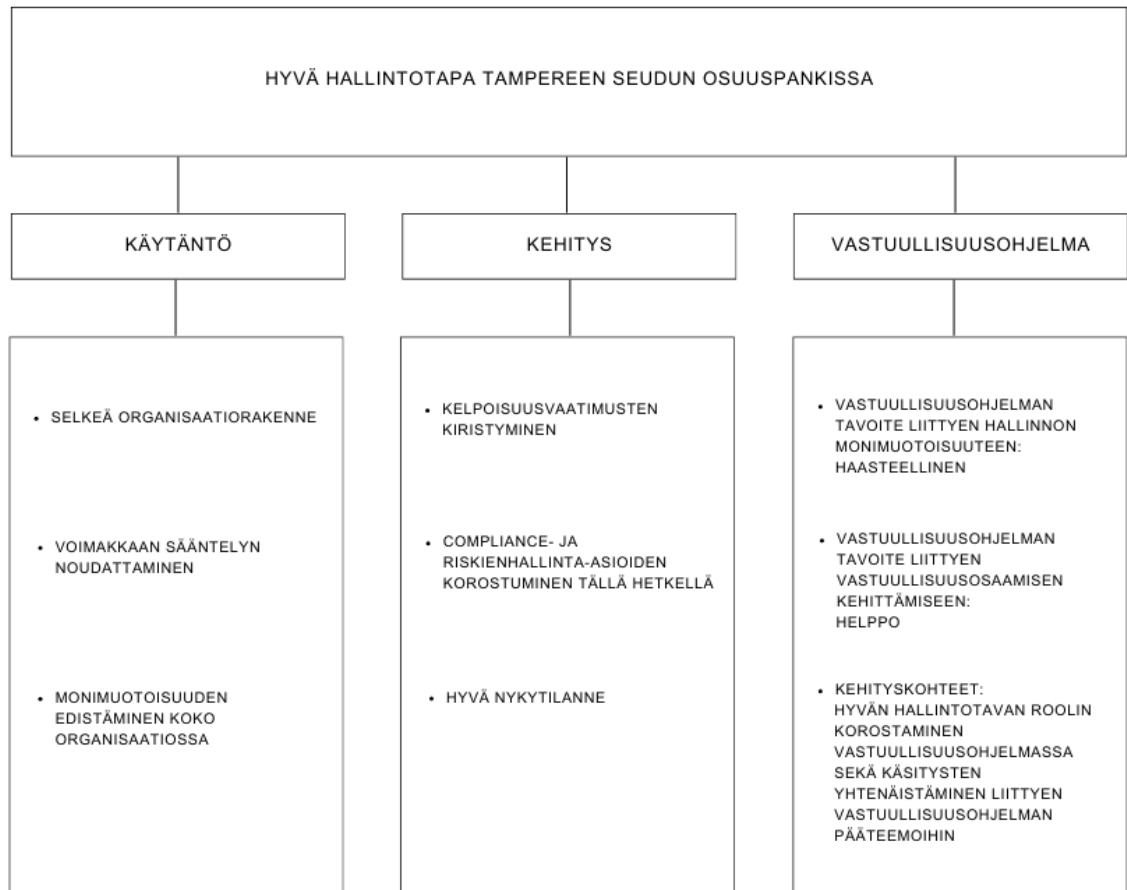
suoritusaste oli jo viime vuonna ollut 100 prosenttia, joten tavoitteeseen pääsemiseen uskotaan myös tänä vuonna koulutuksen ollessa ensimmäistä kertaa pakollinen. Lähes varmaa tavoitteen saavuttamista ennakoi myös se, että suoritusaste on haastateltavien mukaan jo tällä hetkellä hyvä.

Haastateltava C nosti tavoitteen helppoutteen liittyen esiin kuitenkin myös asian kääntöpuolen eli sen, että tavoite ei ole vielä kovin kunnianhimoinen. Hän kommentoi vastuullisuusosaamisen kehittämiseen liittyvää tavoitetta seuraavasti:

”No se vastuullisuuskoulutus on niinku helppo juttu. Se on niinku yks verkkokoulutus muitten joukossa, et se ei oo, se ei oo kauheen kunnianhimonen tavoite. On ollu vaikea löytää pankkitasoista yhteistä tavoitetta, niinku vastuullisuusmittarina, että toi on nyt ehkä semmoinen ensimmäinen kokeilu, et mikä se voisi olla, et tota mä luulen, että niinku jatkossa meillä on ehkä vähän relevantimpia ja parempia mittäreita.”

Haastateltava C:n mukaan pankkitasolla yhteistä tavoitetta on ollut vaikea löytää, koska eri liiketoiminta-alueissa painottuvat erilaiset asiat. Esimerkiksi yrityspuolella kartoitetaan asiakkaiden toiminnan vastuullisuutta, kun taas henkilöasiakkaiden kohdalla selvitetään asiakkaiden henkilökohtaisia vastuullisuusmieltymyksiä.

Kirjallisesti esitetyt tutkimustulokset on lisäksi havainnollistettu seuraavalla sivulla (kuvio 4). Kuten kirjallisessakin esityksessä, myös kuviossa tutkimustulokset on esitetty siten, että siinä näkyy Tampereen Seudun Osuuspankin hyvässä hallintotavassa korostuneet asiat teemoittain.



KUVIO 4. Tampereen Seudun Osuuspankin hyvässä hallintotavassa korostuneet tekijät teemoittain.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten hyvää hallintotapaa toteutetaan Tampereen Seudun Osuuspankissa. Tarkoituksena oli haastatella pankin hallinnon parissa työskenteleviä henkilöitä ja tutkia, miten hyvä hallintotapa näkyy konkreettisesti heidän työ- ja luottamustehtävissään, millä tavalla hyvä hallintotapa on kehittynyt pankissa ja millainen on hyvän hallintotavan rooli pankin vastuullisuusohjelmassa. Tavoitteena oli haastattelujen perusteella muodostaa yhteenveto siitä, miten hyvän hallintotavan toteuttaminen näkyy käytännössä ja millainen käsitys hallinnolla on hyvästä hallintotavasta Tampereen Seudun Osuuspankissa.

Kokonaisuudessaan hyvää hallintotapaa toteutetaan Tampereen Seudun Osuuspankissa todella hyvin, mistä myös hallinnon parissa työskentelevillä tuntui olevan yhtenäinen näkemys. Tutkimustuloksissa esiteltiin useita konkreettisia esimerkkejä hyvän hallintotavan toteuttamisesta, mikä kertoo siitä, että se on pankin hallinnossa käytäntöön asti viety toimintatapa, jonka noudattaminen otetaan vakavasti. Hyvää hallintotapaa ei kuitenkaan noudateta vain sen pakollisuuden vuoksi, vaan myös omasta tahdosta, sillä Tampereen Seudun Osuuspankissa se nähdään organisaatiolle tärkeänä menestystekijänä.

Vastuullista toimintaa ja siten myös hyvää hallintotapaa organisaatiossa voidaan kuitenkin aina kehittää. Tutkimustulosten perusteella Tampereen Seudun Osuuspankissa huomiota voitaisiin kiinnittää erityisesti hyvän hallintotavan roolin korostamiseen vastuullisuusohjelmassa. Se on tällä hetkellä tärkeä, mutta hieman varjoon jäänyt pääteema erityisesti ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta katsottuna. Olisi kuitenkin tärkeää, että hyvän hallintotavan merkitys välittyisi myös organisaation ulkopuolelle, sillä esimerkiksi vuonna 2021 kotimaiset yksityissijoittajat arvottivat hyvän hallinnon tärkeimmäksi sijoituspäätökseensä vaikuttavaksi vastuullisuustekijäksi Sijoittajabarometri-kyselyssä (Lounasmeri 2023).

Lisäksi toimeksiantajaorganisaatiossa olisi jatkossa hyvä kiinnittää huomiota siihen, että hallinnon parissa työskentelevien käsitykset vastuullisuusohjelman pää-

teemoista olisivat nykyistä yhtenäisemmät, mitä voitaisiin edistää esimerkiksi lisäämällä niihin liittyvää keskustelua hallintoelinten välillä. Vastuullisuusohjelma ohjaa pankin vastuullisuustyötä, joten yhtenäiset näkemykset sen pääteemoista, tavoitteista ja toimenpiteistä edesauttaisivat vastuullisuuden kokonaisvaltaista edistämistä organisaatiossa myös tulevaisuudessa.

Edellä kuvatut johtopäätökset perustuvat toteutettuun tutkimukseen, minkä vuoksi on hyvä tarkastella vielä tiivistetysti sen luotettavuutta. Siihen liittyvät pohdinnat voidaan kiteyttää kolmeen toisiinsa kytkeytyvään käsitteeseen, jotka ovat eettisyys, uskottavuus ja luotettavuus. Niitä ei ole helppo määritellä yksiselitteisesti, mutta onnistuneen tutkimuksen kannalta jokainen käsite on tärkeä. (Juuti & Puusa 2020c.) Tässä tutkimuksellisessa opinnäytetyössä kaikki tekijät on huomioitu koko prosessin ajan.

Tutkimuksen eettisyys turvattiin noudattamalla hyvää tieteellistä käytäntöä, jonka peruseriaatteisiin kuuluvat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto tutkimuksen kaikissa vaiheissa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) 2023). Uskottavuuden takaamiseksi opinnäytetyön aiheeseen perehdyttiin huolellisesti useita ajankohtaisia lähteitä hyödyntäen, minkä lisäksi tutkimuksen jokainen vaihe kuvattiin raportissa mahdollisimman tarkasti. Luotettavuuden varmistamiseksi kaikki valinnat perusteltiin huolellisesti, sillä tutkijan valinnat ohjaavat aina tutkimusta. Lisäksi valittujen menetelmien käyttö kuvattiin täsmällisesti. Uskottavuutta ja luotettavuutta pyrittiin lisäämään myös esimerkiksi haastatteleamalla useita henkilöitä, käyttämällä samoja haastattelukysymyksiä kaikissa haastatteluissa sekä analysoimalla kaikki haastattelut samalla tavalla.

Opinnäytetyöprosessia voidaan pitää onnistuneena, sillä se onnistuttiin toteuttamaan aikataulussa ja siten, että työn tavoitteet saavutettiin. Tampereen Seudun Osuuspankille saatiin muodostettua yhteenveto siitä, miltä hyvän hallintotavan toteuttaminen tällä hetkellä näyttää organisaatiossa. Toimeksiantajaorganisaation on mahdollista hyödyntää yhteenvetoa esimerkiksi suunnitellessaan vastuullisen toiminnan tulevaisuutta. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä myös organisaatioiden tulee jatkuvasti kehittyä, missä nykytilan kartoitus on aina en-

simmäinen askel. Lisäksi yhteenveto tarjoaa toimeksiantajaorganisaatiolle muutamana valmiina kehitysehdotuksen, jotka on muodostettu tutkimustulosten perusteella.

Opinnäytetyöprosessia voidaan pitää myös tekijälle erittäin antoisana. Vaikka toimeksiantajaorganisaatio oli tekijälle entuudestaan tuttu, opinnäytetyö antoi mahdollisuuden tarkastella sitä uudesta näkökulmasta. Lisäksi opinnäytetyö tarjosi ainutlaatuisen mahdollisuuden tutustua paremmin pankin hallinnon parissa työskenteleviin henkilöihin. Opinnäytetyön tekeminen itsessään vaati pitkäjänteistä ja huolellista työskentelyä ajoittain haastavissakin vaiheissa, mikä kehitti muun muassa tekijän priorisointi- ja ongelmanratkaisutaitoja. Lisäksi opinnäytetyön tekeminen opetti paljon tieteellisestä tutkimuksesta. Opinnäytetyöprosessin onnistumisessa merkittävästi edesauttoivat haastateltavien aktiivinen osallistuminen ja sujuva yhteistyö tekijän sekä opinnäytetyön ohjaajan ja toimeksiantajan yhteishenkilön kanssa.

Tutkimuksen toteuttaminen herätti myös jatkotutkimusehdotuksia. Kuten tutkimustuloksista kävi ilmi, pankkitasolla yhteistä vastuullisuustavoitetta on ollut vaikea määrittää liiketoiminta-alueiden erilaisuuden vuoksi. Siksi erityisen tarpeellista olisi tutkia, miten vastuullisuus näkyy eri liiketoiminta-alueissa. Sen jälkeen voitaisiin selvittää, että olisiko niille mahdollista rakentaa yhteisiä vastuullisuusmittareita ja -tavoitteita vai tulisiko jokaiselle liiketoiminta-alueelle määrittellä omat mittarit sekä tavoitteet, ja jos tulisi, niin millaisia niiden pitäisi olla. Tutkimuksen myötä Tampereen Seudun Osuuspankin vastuullisuusohjelman tavoitteet ja niihin liittyvät toimenpiteet voisivat olla entistä konkreettisempia ja kannustavampia tulevaisuudessa.

LÄHTEET

- Arvopaperimarkkinayhdistys. n.d. Corporate governance Suomessa. Verkkosivu. Viitattu 10.7.2023. <https://cgfinland.fi/yleista-itsesaantelysta/yleista-corporate-governancesta/>
- Bhateja, N. 2021. Board Diversity: Why It's More Important Than Ever. Entrepreneur. Verkkosivu. Viitattu 2.11.2023. <https://www.entrepreneur.com/leadership/board-diversity-why-its-more-important-than-ever/398847>
- Byrne, D. n.d. What is the history of corporate governance? Corporate Governance Institute. Verkkosivu. Viitattu 10.7.2023. <https://www.thecorporategovernanceinstitute.com/insights/lexicon/why-does-corporate-governance-matter-a-look-back-at-history/>
- Bärlund, A. & Sipilä, K. 2023. Vastuullinen hallituksen jäsen. E-kirja. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 10.7.2023. Vaatii käyttöoikeuden. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1j3mh4m/alma9911378310805973
- Code of Conduct Company. 2022. Koulutus vastuullisuuden kulmakivenä. Code of Conduct Company -blogi 8.9.2022. Viitattu 25.10.2023. <https://www.codeofconduct.fi/2022/09/08/koulutus-vastuullisuuden-kulmakivena/>
- Conmy, S. n.d. What is Corporate Governance? Corporate Governance Institute. Verkkosivu. Viitattu 2.11.2023. <https://www.thecorporategovernanceinstitute.com/insights/lexicon/what-is-corporate-governance/>
- Elinkeinoelämän keskusliitto. n.d. Corporate Governance. Verkkosivu. Viitattu 10.7.2023. <https://ek.fi/tavoitteemme/yrityslainsaadanto/corporate-governance/>
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. E-kirja. Luku 4. 1 verkkoaineisto. Tampere: Vastapaino. Viitattu 25.9.2023. Vaatii käyttöoikeuden. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1kfm-qvo/alma998603474205973
- Euroopan keskuspankki. 2019. Mitä on sopivuuden ja luotettavuuden valvonta? Verkkosivu. Viitattu 5.10.2023. <https://www.bankingsupervision.europa.eu/about/ssmexplained/html/fap.fi.html>
- Euroopan keskuspankki. n.d. Sopivuus- ja luotettavuusarviointi. Verkkosivu. Viitattu 5.10.2023. https://www.bankingsupervision.europa.eu/banking/tasks/fit_and_proper_assessments/html/index.fi.html
- Finanssivalvonta. n.d. Sopivuus- ja luotettavuusvalvonta (Fit & Proper -valvonta). Verkkosivu. Viitattu 5.10.2023. <https://www.finanssivalvonta.fi/finanssi-sektorin-toimijalle/pankki/sopivuus-ja-luotettavuusvalvonta-fit-and-proper/>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022a. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Luku 4.2.3. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 18.9.2023. Vaatii käyttöoikeuden. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1kfmqvo/alma9911357616205973

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022b. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Luku 5.9. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 18.9.2023. Vaatii käyttöoikeuden. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1kfmqvo/alma9911357616205973

Ilkka, H. 2022. Aikaansa seuraavien hallitusten vastuullisuusosaamisen täytyy olla laajaa ja syvällistä. EY 11.4.2022. Viitattu 23.10.2023. https://www.ey.com/fi_fi/board-matters/laaja-ja-syvallinen-vastuullisuusosaamisen-tarpeen-hallituksissa

Juuti, P. & Puusa, A. 2020a. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Johdanto. 1 verkkoaineisto. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 18.9.2023. Vaatii käyttöoikeuden. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1j3mh4m/alma9911131578505973

Juuti, P. & Puusa, A. 2020b. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Luku 9. 1 verkkoaineisto. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 21.10.2023. Vaatii käyttöoikeuden. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1j3mh4m/alma9911131578505973

Juuti, P. & Puusa, A. 2020c. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Luku 5. 1 verkkoaineisto. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 21.10.2023. Vaatii käyttöoikeuden. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1j3mh4m/alma9911131578505973

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. 1. painos. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Leinonen, R. 2018. Sisällönanalyysi. Spoken Oy -blogi 12.12.2018. Viitattu 21.10.2023. <https://spoken.fi/sisallanalyysi/>

Liappis, H., Pentikäinen, M. & Vanhala, A. 2019. Menesty yritys vastuulla – Käsi-kirja kokonaisuuteen. E-kirja. 1 verkkoaineisto. Helsinki: Edita. Viitattu 11.7.2023. Vaatii käyttöoikeuden. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1kfmqvo/alma9911179984305973

Lounasmeri, S. 2023. ESG-rahastot kompastuivat pankkikriisiin – Näin vältät saman virheen. Kauppalehti 22.5.2023. Viitattu 23.10.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www-kauppalehti-fi.libproxy.tuni.fi/uutiset/esg-rahastot-kompastuivat-pankkikriisiin-nain-valtat-saman-virheen/0e477cbc-13bf-4c8b-9a47-87896b4ff38c>

OP Ryhmä. 2023a. Tampereen Seudun Osuuspankin toimintakertomus ja tilinpäätös 2022. Pdf-dokumentti. Viitattu 18.6.2023. <https://www.op.fi/documents/196233/5690630/573008-Toimintakertomus-ja-tilinpaatos-2022/28d46860-c21b-1cb8-0543-eb3518a04ad6>

OP Ryhmä. 2023b. Selvitys Tampereen Seudun Osuuspankin hallinto- ja ohjausjärjestelmästä vuodelta 2022. Pdf-dokumentti. Viitattu 18.9.2023.

<https://www.op.fi/documents/196233/1068131/Selvitys+Tampereen+Seudun+Osuuspankin+hallinto-+ja+ohjausj%C3%A4rjestelm%C3%A4st%C3%A4+vuodelta+2022/124ac6b7-c450-812a-c407-7f2b8c4e28cb>

OP Ryhmä. 2023c. OP Ryhmän vuosi 2022 ja vastuullisuus. Pdf-dokumentti. Viitattu 11.8.2023. <https://www.op.fi/documents/209474/40130008/OP+Ryhm%C3%A4n+vuosi+2022+ja+vastuullisuus+%28pdf%29.pdf/ed65288c-1638-38c8-338d-b3e62302f0a2>

OP Ryhmä. n.d.a. OP lyhyesti. Verkkosivu. Viitattu 4.11.2023. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti>

OP Ryhmä. n.d.b. Ryhmärakenne. Verkkosivu. Viitattu 18.6.2023. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/hallinnointi/ryhmarakenne>

OP Ryhmä. n.d.c. Selvitys OP Ryhmän hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2022. Pdf-dokumentti. Viitattu 11.8.2023. <https://www.op.fi/documents/209474/40130008/Selvitys+OP+Ryhm%C3%A4n+hallinto-+ja+ohjausj%C3%A4rjestelm%C3%A4st%C3%A4+2022+%28pdf%29.pdf/86b7490b-f3c0-6834-6e0a-db3e0cc40150>

OP Ryhmä. n.d.d. Pankin esittely. Verkkosivu. Viitattu 18.6.2023. <https://www.op.fi/web/op-tampere/pankin-esittely>

OP Ryhmä. n.d.e. Hallinto. Verkkosivu. Viitattu 18.6.2023. <https://www.op.fi/web/op-tampere/hallinto>

OP Ryhmä. n.d.f. Vastuullisuus. Verkkosivu. Viitattu 6.8.2023. <https://www.op.fi/web/op-tampere/vastuullisuus>

OP Ryhmä. n.d.g. Vastuullisuusohjelma. Verkkosivu. Viitattu 13.8.2023. <https://www.op.fi/web/op-tampere/vastuullisuus/vastuullisuusohjelma>

Pahlsten, M. 2022. Työyhteisön kehittämissuunnitelma. Azets-blogi 3.1.2022. Viitattu 23.10.2023. <https://www.azets.fi/blogi/tyoyhteison-kehittamissuunnitelma/>

Ratsula, N. 2022a. Hyvä hallintotapa on vastuullisuuden perusta. Code of Conduct Company -blogi 16.8.2022. Viitattu 25.10.2023. <https://www.codeofconduct.fi/2022/08/16/hyva-hallintotapa-on-vastuullisuuden-perusta/>

Ratsula, N. 2022b. Vastuullisuus – perusteet haltuun! Taloudellinen vastuullisuus – 2. Hyvä hallinto. Luento. Eduhouse-koulutuskokonaisuus. Julkaisija Eduhouse 12.7.2022. Viitattu 11.7.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://app.eduhouse.fi/palvelu/koulutuskokonaisuudet/45241977-vastuullisuus-perusteet-haltuun>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Luku 4.4.3. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi. Viitattu 21.10.2023. Vaatii käyttöoikeuden. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1kfm-qvo/alma999832334205973

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Verkkosivu. Viitattu 1.11.2023. <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytando-htk>

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. E-kirja. Luku 5. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 25.9.2023. Vaatii käyttöoikeuden. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1kfmqvo/alma9911221983405973

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Haastateltavan tausta

- Kertoisitko ensin lyhyesti, missä luottamus-/työtehtävässä työskentelet tällä hetkellä ja miten olet päätenyt siihen?
- Kauanko olet työskennellyt tehtävässäsi?

Hyvä hallintotapa käytännössä

1. Mitä asioita liität hyvään hallintotapaan Tampereen Seudun Osuuspankissa?
2. Miten hyvä hallintotapa näkyy konkreettisesti omissa luottamus-/työtehtävissäsi Tampereen Seudun Osuuspankissa?
3. Miten hyvä hallintotapa näkyy Tampereen Seudun Osuuspankin hallinnon prosesseissa?

Hyvän hallintotavan kehitys

1. Miten koet hyvän hallintotavan Tampereen Seudun Osuuspankissa kehittyneen siitä hetkestä, kun aloitit nykyisessä tehtävässäsi?
2. Onko jokin tekijä tällä hetkellä mielestäsi korostunut Tampereen Seudun Osuuspankin hyvässä hallintotavassa?
3. Miten hyvän hallintotavan Tampereen Seudun Osuuspankissa tulisi mielestäsi kehittyä tulevaisuudessa?

Hyvä hallintotapa osana vastuullisuusohjelmaa

1. Millaiseksi koet hyvän hallintotavan roolin Tampereen Seudun Osuuspankin vastuullisuusohjelmassa suhteessa kahteen muuhun pääteemaan (ilmasto ja ympäristö sekä ihmiset ja yhteisöt)?
2. Hyvän hallintotavan osalta Tampereen Seudun Osuuspankin vastuullisuusohjelmassa keskitytään erityisesti hallinnon monimuotoisuuden lisäämiseen, jossa tavoitteena on molempien sukupuolten edustus hallintoneuvostossa ja hallituksessa vähintään 40 % vuoteen 2025 mennessä, sekä henkilöstön vastuullisuusosaamisen kehittämiseen, jossa tavoitteena on, että koko henkilöstö suorittaa vastuullisuusohjelmaa koskevan koulutuksen vuoden 2023 aikana. Millaisiksi koet tavoitteet? Entä toimenpiteet, joilla tavoitteisiin pyritään?

Vapaa sana

- Haluaisitko sanoa vielä jotain muuta Tampereen Seudun Osuuspankin hyvään hallintotapaan liittyen?