

## RISKIENHALLINNAN OSAAMISEN TASO FINANSSIALAN TUKIROOLEISSA

Tämä artikkeli julkaistaan osana kokoomajulkaisua Kohti vaikuttavampaa strategiaa: riskienhallinnan integroiminen osaksi organisaation strategiaa

Humberg Riika-Maria  
Tradenomi YAMK  
Piirainen Ida  
Tradenomi YAMK  
Ruokonen Jenni  
Tradenomi YAMK

Opinnäytetyöartikkeli

Riskienhallinnan ja vastuullisen liiketoiminnan asiantuntija

2024

Master's Programme  
in Risk Management  
and Sustainable  
Business  
Master of Business  
Administration

---

<b>Tekijät</b>	Riika-Maria Humberg Ida Piirainen Jenni Ruokonen	<b>Vuosi</b> 2024
<b>Ohjaaja</b>	Tia Lämsä	
<b>Toimeksiantaja</b>	OP Ryhmä	
<b>Työn nimi</b>	Riskienhallinnan osaamisen taso finanssialan tukirooleissa	
<b>Sivumäärä</b>	27 + 5	

---

Opinnäytetyömme tarkoituksena oli kartoittaa finanssialan tukirooleissa työskentelevien osaamistaso riskienhallinnallisissa tehtävissä. Tavoitteena oli myös selvittää, mihin riskienhallinnallisiin asioihin tarvitaan lisäperehdytystä. Pääkysymys tutkimukselle oli ”Miten finanssialan tukirooleissa työskentelevät henkilöt voivat kehittää riskienhallinnan osaamistaan vastatakseen sääntelyn asettamiin vaatimuksiin?”.

Tutustuimme opinnäytetyössämme erityisesti riskienhallintakulttuuriin, ketteriin toimintatapoihin ja sääntelyn asettamiin vaatimuksiin. Keskeisten käsitteiden pohjalta muodostimme verkkokyselyn, joka sisälsi sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Keräsimme tutkimuksen aineiston verkkokyselyllä, jonka tuloksia analysoimme ristiintaulukointien ja graafisten kuvioiden avulla.

Keskeisimpänä tuloksena todettiin, että riskienhallinnalliset valmiudet vaihtelivat vastaajien kesken, vaikka riskienhallinta oli suurimmalla osalla vastaajista osa päivittäistä työtä. Vastaajat toivoivat lisäperehdytystä ja tietoiskuja riskienhallinnan eri osa-alueista ja vaatimuksista. Näitä tuloksia voidaan toimeksiantajayrityksessä hyödyntää esimerkiksi uuden verkkokurssin muodostamisella tai yksilökohtaisempaan perehdytyspolkuun panostamalla. Jatkokehityksenä toimeksiantaja voisi luoda pysyvämmän työkalun riskienhallinnan osaamisen arviointiin ja seurantaan. Jatkotutkimusaiheena voitaisiin selvittää, onko toimenpiteillä ollut vaikutusta osaamistason kasvuun tai miten vastuullisuusnäkökulma on otettu huomioon riskienhallinnan perehdytyksessä.

**Avainsanat** riskienhallinta, osaamisen kehittäminen, finanssiala, ketterät menetelmät, sääntely

**Muita tietoja** Artikkelijulkaisu osana kokoomajulkaisua

Master's Programme  
in Risk Management  
and Sustainable  
Business  
Master of Business  
Administration

---

<b>Author</b>	Riika-Maria Humberg Ida Piirainen Jenni Ruokonen	<b>Year</b> 2024
<b>Supervisor</b>	Tia Lämsä	
<b>Commissioned by</b>	OP Financial Group	
<b>Title</b>	Risk management abilities of managers in the financial sector	
<b>Number of pages</b>	27 + 5	

---

The purpose of our thesis was to examine the current state of risk management abilities of managers in the financial sector. In addition, our goal was to determine what kind of risk management skills need to be mastered in order to succeed in their current work position. The main question of our survey was: "How can the managers in the financial sector improve their risk management skills in order to meet regulatory requirements?"

In our thesis, we particularly focused on concepts such as risk management, agile operating methods and regulatory requirements. Based on these theories we constructed a internet survey that contains multiple choice questions and open questions. With the internet survey we were able to collect data which we then analysed by cross tabulation and graphical figures.

As a result, we were able to state that the risk management abilities varied vastly among the respondents although risk management duties were a part of mostly all our respondents' day-to-day work. The respondents required more training and communication about the themes of risk management and regulatory requirements. With these results, our commissioning company can improve their content of orientation, for example by creating a new online course or designing a more personal orientation path. In the future, our commissioning company could develop a permanent tool to track and evaluate the skill levels of managers. The company could also study if the skills have been improving after our thesis.

**Keywords** risk management, competence development, financial sector, agile methods, regulation

**Special remarks** This article is published as part of a collective publication

# RISKIENHALLINNAN OSAAMISEN TASO FINANSSIALAN TUKIROOLEISSA

*Tekijät: Riika-Maria Humberg, Ida Piirainen ja Jenni Ruokonen*

## JOHDANTO

Rahoitusjärjestelmä ja sen toimintaympäristö ovat jatkuvassa muutoksessa. Viranomaisten vastuulla on seurata näitä muutoksia sekä ennakoida niistä mahdollisesti syntyviä haavoittuvuuksia ja riskejä. Kun tietoa uusista riskeistä kertyy, lainsäätäjien on arvioitava, ovatko ne niin merkittäviä, että ne vaativat nykyisen sääntelyn tarkistamista, uutta sääntelyä tai uusia politiikkatoimia. Finanssiala kuuluu jo nyt maailman tiukimmin säänneltyihin toimialoihin. Erityisesti finanssikriisin jälkeen sääntelyä on lisätty merkittävästi. Viime aikoina ilmastonmuutoksen aiheuttamat riskit rahoitusjärjestelmän vakaudelle ovat nousseet yhä selvemmin esiin. Lisäksi kryptovaluuttoihin ja kyberturvallisuuteen liittyvät kysymykset ovat nousseet keskeisiksi teemoiksi. (Asplund & Vauhkonen 2024, 9.)

Kasvava sääntely ja lisääntyvät riskit luovat tarpeen hyvälle riskienhallinnalle ja riskienhallintakulttuurille finanssialalla. Tehokas ja vahva riskienhallintaprosessi vaatii merkittävää ja pitkäaikaista sitoutumista ja investointia henkilöihin ja teknologiaan. Johtoryhmän on sitouduttava ja jatkuvasti osoitettava tukensa vahvalle, itsenäiselle riskienhallintatiimille, jotta riskienhallintaprosessi voi menestyä. Ammattitaitoisen riskienhallintaryhmän, jolla on laaja-alainen asiantuntemus ja vahvat viestintätaidot, on oltava mukana, jotta riskienhallinta vaikuttaa toivotulla tavalla. (Golub & Crum 2010, 39–40.) Jotta pankit voisivat kehittää tehokkaasti toimivan riskikulttuurin, niiden on myös käsiteltävä kaikkia riskienhallinnan osia yhtä aikaa (Kunz & Heitz 2021, 486).

Opinnäytetyössämme tarkastelemme finanssialan tukirooleissa toimivien henkilöiden riskienhallinnan osaamista. Riskienhallinta on monitahoinen

prosessi, joka edellyttää koko organisaation sitoutumista, minkä vuoksi on tärkeää selvittää henkilöstön tämänhetkinen osaamisen taso ja tunnistaa mahdolliset kehittämistarpeet. Tämän osaamiskartoituksen pohjalta tavoitteena on esittää kehitysehdotuksia, joiden avulla voidaan vahvistaa henkilöstön valmiuksia ja parantaa riskienhallinnan tehokkuutta organisaation eri tasoilla.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mikä on finanssialalla tukirooleissa työskentelevien henkilöiden riskienhallintaosaamisen taso ja miten he voisivat kehittää riskienhallinnan osaamistaan vastaamaan alati muuttuvan sääntelyn ja lainsäädännön vaatimuksia. Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa, millä tasolla riskienhallinnan osaaminen on tällä hetkellä ja millä riskienhallinnan osa-alueilla on eniten osaamisvajetta. Tavoitteena on myös löytää keinoja osaamisen kehittämiseen.

Kehittämistehtävän pääkysymys:

Miten finanssialalla tukirooleissa työskentelevät henkilöt voivat kehittää riskienhallinnan osaamistaan vastatakseen sääntelyn asettamiin vaatimuksiin?

Pääkysymystä tukevat alakysymykset:

1. Mikä on tukirooleissa työskentelevien riskienhallinnan osaamisen nykytila?
2. Mitä vaatimuksia sääntely asettaa riskienhallinnalle finanssialalla?
3. Miten tukirooleissa työskentelevien riskienhallintaosaamista voisi kehittää parhaiten?

## **TOIMINTAYMPÄRISTÖ**

Toimeksiantajaorganisaatio opinnäytetyössämme on Suomen suurin finanssiryhmä eli OP Ryhmä. OP Ryhmä koostuu Suomen osuuspankeista ja OP Osuuskunnasta tytäryhtiöineen ja sen omistavat asiakkaat. OP Ryhmä työllistää noin 13 000 henkilöä ympäri Suomen kolmella eri liiketoimintasektorilla: Yrityspankki, Vähittäispankki ja Vakuutus. (OP Ryhmä 2024d.) OP Ryhmä on yritysmuodoltaan osuuskunta. Osuustoimintaa Suomessa on tutkittu lähtökohtaisesti hyvin vähän, vaikka osuustoiminta onkin suhteellisen suurta. Osuustoimintaa pidetään Suomessa yhteiskunnallisesti merkittävänä mm. siitä

syystä, että osuuskunnat ovat tehokkaita reagoimaan vaihtuviin tilanteisiin ja luovat usein moninaista yhteistyötä paikallisten toimijoiden kanssa. (Kesänen, Sajasalo, Auvinen & Takala 2022, 305–306.)

Opinnäytetyössämme keskitymme erityisesti OP Osuuskunnan tukirooleissa työskentelevään henkilöstöön. OP Osuuskunnan tehtävä OP Ryhmässä on mm. kehittää ryhmän liiketoimintaa, huolehtia strategiasta ja johtaa erilaisia ohjaus- ja valvontatehtäviä (OP Ryhmä 2024e). OP Ryhmä onkin yksi Suomen suurimpia teknologiayrityksiä, jonka Kehittäminen ja teknologiat -organisaatiossa työskentelee noin 4 500 IT-ammattilaista mm. kyberturvallisuuden, ohjelmistokehityksen ja datanhallinnan tehtävissä (OP Ryhmä 2024b; Tivi 2022). Rajasimme tutkimuksen kohderyhmäksi OP Osuuskunnan Kehittäminen ja teknologiat -organisaatioon kuuluvien tiimien tukirooleissa työskenteleviä henkilöitä. Tässä opinnäytetyössä tukiroolilla viitataan sellaiseen työtehtävään, jossa työntekijä vastaa joko henkilöstöä, palvelua, tuotetta tai prosessia koskevasta kokonaisuudesta ja sen kehittämisestä. Tukiroolien työtehtävään kuuluu myös ainakin oman vastualueensa riskienhallinnalliset työtehtävät.

OP Ryhmän riskienhallinnan tärkein päätöksentekoeelin on OP Osuuskunnan hallitus, jonka apuna riskinottoon ja riskienhallintaan liittyvissä tehtävissä toimii riskivaliokunta. Lisäksi johtokunnan perustamat toimikunnat hyväksyvät riskienhallintaan liittyvät ohjeet ja menettelytapakuvaukset. OP Ryhmän riskinoton periaatteet (RAS)-dokumentissa on kuvattuna, minkälaisia riskejä liiketoiminta on valmis ottamaan ja kuinka paljon. (OP Ryhmä 2024f.)

OP Ryhmän riskienhallintaa tukee sisäinen valvonta, joka on jatkuva henkilöstön toteuttama prosessi, jossa etukäteen ohjaavien sekä jälkikäteen varmistavien toimintojen avulla pyritään varmentamaan ohjeiden ja sääntelyn noudattamisen kautta toiminnan laatu. OP Ryhmässä on käytössä sisäisen valvonnan sekä riskienhallinnan osalta kolmen puolustuslinjan malli. (OP Ryhmä 2024f.)

Ensimmäinen puolustuslinja toimii riskinomistajina ja vastaa riskienhallinnan viitekehyksen sekä sisäisen valvonnan periaatteiden noudattamisesta. Toinen puolustuslinja vastaa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan viitekehyksestä sekä toteutuksen seurannasta. Kolmas puolustuslinja on riippumaton sisäinen tarkastus, jonka tehtävänä on suorittaa hallinto-, riskienhallinta- ja

valvontaprosesseihin kohdistuvaa tarkastusta. Kaikki puolustuslinjat ovat lisäksi vastuussa oman sisäisen valvontansa toteutuksesta. (OP Ryhmä 2024f.) Tutkimuksemme kohderyhmän henkilöt työskentelevät ensimmäisessä puolustuslinjassa.

## **RISKIENHALLINNAN KULMAKIVET: SÄÄNTELYN TOTEUTUMISESTA KETTERÄÄN KEHITTÄMISEEN**

### **Ketterä toimintatapa vahvistaa työntekijä- ja asiakaskokemusta**

Alun perin Agile (suomeksi ”ketterä”) on tarkoittanut ainoastaan menetelmiä ja käytäntöjä, joilla tehostetaan ohjelmistoratkaisujen merkityksellisyyttä, laatua, joustavuutta ja liiketoiminnallista arvoa (Cooke 2012, 29). Nykyään Agile eli ketterä ei rajoitu pelkästään ohjelmistokehitykseen, vaan sitä sovelletaan monilla muillakin aloilla ja organisaatioissa. Ketterät toimintatavat ovat yleistyneet myös finanssialalla, sillä tulevaisuuden pankkipalveluja rakennettaessa tarvitaan uusia osaajia ja ajattelua (Johansson 2022). Anseelin (2017, 51) mukaan ketterä oppiminen on lisäksi tunnistettu yhdeksi 2000-luvun tärkeimmistä työelämätaidoista kestävän urakehityksen kannalta.

Ketteryydellä viitataan usein toimintatapoihin, jotka ovat strategisesti johdonmukaisia ja olosuhteisiin nopeasti sopeutuvia. Ketterässä organisaatiossa vallitsee yleensä autonomia, jossa jokainen tiimi tekee tärkeitä päätöksiä ymmärtäen yrityksen vision ja mission. Autonomia toimii ketterässä organisaatiossa, sillä organisaatiolla on selkeästi sovitut yhteiset ja täsmälliset toimintamallit, käytännöt ja rytmit. Edellytys autonomian onnistumiselle kuitenkin on, että tiimit tietävät, mitä heiltä odotetaan ja miksi. Ketterä organisaatio pyrkii myös täydelliseen läpinäkyvyyteen, jossa jokainen tunnistaa omat ja muiden vastualueet, ongelmia kyetään havaitsemaan nopeasti ja tekemistä voidaan tarkastella eri mittareiden avulla. Läpinäkyvyys myös kasvattaa luottamusta ja sen myötä turvallisuutta työntekijöissä. (Hannula 2016, 65, 68–69.) Ketterän työskentelytavan soveltamisella projektinhallintaan on myös huomattu olevan useita etuja kuten parantunut tiimityöskentely, kehittynyt asiakasyhteistyö, lisääntynyt tehokkuus ja kohonnut sidosryhmien tyytyväisyys (Dong, Dacre, Baxter & Ceylan 2024, 1).

OP Ryhmässä käynnistettiin 2019 merkittävä ajattelutavan ja toimintakulttuurin muutos, jonka tavoitteena on parantaa työntekijä- ja asiakaskokemusta sekä toiminnan tehokkuutta ja samalla vastata muuttuvaan toimintaympäristöön ja sääntelyn vaatimuksiin. Kuviossa 1 on kuvattu OP:n ketterän kulttuurin periaatteet. Uudessa ketterässä kulttuurissa ja toimintatavassa painotetaan asiakasarvoa tuottavia tiimejä, joissa vallitsee itseohjautuvuus ja selkeät vastuut, mikä mahdollistaa nopean reagoinnin asiakkaiden odotuksiin. (OP Ryhmä 2024a.) OP ketterässä myös osaamisen kehittäminen sekä jatkuva parantaminen koskettaa kaikkia työntekijöitä. Uuden oppimisella ja jatkuvalla parantamisella yritys pystyy varmistamaan kilpailukykyensä niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. Osaamisen kehittämisen painopisteet riippuvat työtehtävistä ja vaihtelevat asetettujen tavoitteiden sekä tilanteen mukaan. (OP Ryhmä 2023, 27.)



Kuvio 1. OP:n ketterän kulttuurin periaatteet (OP:n ketterän kulttuurin periaatteet – OP 2019.)

### **Osaamisen kehittäminen pohjana vahvalle riskienhallintakulttuurille**

Riskienhallinta jakautuu tyypillisesti neljään pääkategoriaan: vahinkoriskit, operatiiviset riskit, strategiset riskit ja taloudelliset riskit. Artikkelikokoelman

yhteisessä tietoperustassa on kuvattu riskilajit tarkemmin. Opinnäytetyössämme keskitytään erityisesti vahinkoriskeihin ja operatiivisiin riskeihin.

Vahinkoriskeihin lukeutuu esimerkiksi työvoiman resurssit, poissaolot, epälojaalius työnantajaa kohtaan ja kompetenssit. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2010, 70, 74.) Operatiivisiin riskeihin lukeutuu muun muassa henkilöstöhallintoon liittyvät riskit, jotka kattavat esimerkiksi osaamiseen, koulutukseen, työvoimaan ja työhyvinvointiin liittyvät prosessit. Toimivalla riskienhallintakulttuurilla yritys parantaa kilpailuetua markkinoilla ja edistää henkilöstön työhyvinvointia ja motivaatiota. (Juvonen, Koskensyrjä, Kuhanen, Kämppi & Talala 2023, luku 4.3.6.) Yritykseen vahvasti sitoutunut henkilöstö on tutkitusti tehokkaampi, innostuneempi ja muutoskyvykkäämpi (Hurmerinta 2015, 65).

Henkilöstöön liittyvät riskit ovat tärkeä osa yrityksen kokonaisvaltaista riskienhallintaa ja strategiaa, minkä vuoksi yrityksen on huolehdittava työntekijöiden riittävästä osaamisesta, työyhteisön olosuhteista ja työntekijän työkyvystä. (Juvonen ym. 2023, luku 5.7.) Lähes jokaisessa nykyorganisaatiossa jatkuva kehittäminen on tärkeässä roolissa ja toimintatapoja tarkastellaan säännöllisin väliajoin. Jatkuva kehittäminen vaatii myös jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Ketterässä organisaatiossa niin kutsuttu kokeilukulttuuri on olennainen osa kehittymistä. Se tarkoittaa, että yksilö- ja yritystasolla uskalletaan rohkeasti kokeilla uusia ajatuksia ja toimintamalleja nopeallakin aikataululla. Yksilön kohdalla jatkuva kehittyminen vaatii myös jatkuvaa uteliaisuutta ja oppimishalua. (Herranen 2020, 17, 22, 121.)

Anseelin (2017, 51) mukaan niin sanottu palautetta etsivä käyttäytyminen (feedback-seeking behavior) voi helpottaa työntekijöiden sopeutumista uusiin ympäristöihin ja auttaa heitä seuraamaan asetettuja tavoitteita sekä parantamaan omaa suorituskyykyään. Palautetta etsivät työntekijät eivät jää passiivisesti odottamaan esihenkilöiden antamaa palautetta, vaan proaktiivisesti etsivät palautetta ympäristöstään silloin kun sitä tarvitsevat.

Ketterä tai oppiva organisaatio kykenee tunnistamaan nopeasti muuttuvia tarpeita. Nopea innovointi ja oppiva henkilöstö ovat yritykselle kilpailuetuja, jotka luovat myös asiakashyötyä. Ketterä organisaatio kykenee tunnistamaan

ongelmia ja mahdollisuuksia muita nopeammin ja tämän myötä myös reagoimaan niihin luomalla uusia ideoita, palveluita ja tuotteita nopeammin kuin kilpailijansa. Ketteräksi organisaatioksi päästään jatkuvan harjoittelun ja oppimisen avulla. (Hannula 2016, 60–62, 71.)

Ketterä oppija vaatii epävarmuuden sietämistä ja muutoskyvykkyyttä eli kasvun asennetta. Jatkuva oman osaamisen kehittäminen on työelämässä välttämätöntä, sillä osaamistavoitteet ja -vaatimukset muuttuvat jatkuvasti ja työntekijän on sopeuduttava nopeastikin uusiin työtehtäviin ja rooleihin. Substanssiosaamisen lisäksi työntekijöiden tulee omaksua esimerkiksi uusia järjestelmiä ja toimintatapoja eikä pelkkä vankka kokemus enää riitä työtehtävistä suoriutumiseen. Osaamisen kehittämistä ja uuden oppimista pidetään yhtenä yrityksen tärkeimmistä prosesseista, jonka on tapahduttava työn ohella. Ketteriä oppimistapoja työssä ovat myös esimerkiksi ongelmanratkaisu, kokeilut, opintopiirit, mentorointi, työkierto, palautteet ja vertaisoppiminen (Ojala & Meklin 2021, 13–14, 81.)

Ojala ja Meklin (2021, 25, 28–36) korostavat oppimisen tärkeyttä osana strategiaa, sillä osaava henkilöstö merkitsee innovointeja, laatua ja kehitystä yritykselle, tuotteille ja palveluille. Yrityksellä tulisi olla oppimisstrategia, jossa kartoitetaan ja suunnitellaan esimerkiksi tulevaisuuden oppimistarpeet, koulutustarpeet ja oppimissuunnitelma. Oppimistarpeisiin vaikuttavat esimerkiksi muuttunut toimintaympäristö, taloudellinen tilanne, teknologiakehitys ja asiakkaisiin liittyvät muutokset. Yritys voi hankkia osaamista esimerkiksi itseopiskelun mahdollistamisella, työntekijöiden ”lainaamisella” toisesta tiimistä tai ulkoisen yrityksen koulutuksien tai kurssien kautta.

### **Vahva riskienhallintakulttuuri apuna sääntelyn implementoinnissa**

Hyvä riskienhallintakulttuuri yrityksessä muodostuu Hopkinin ja Thompsonin (2022, 290) mukaan yksilöiden omista sekä yrityksen yhteisistä arvoista, asenteista ja käytösmalleista. Näiden avulla muodostuu sitoutuminen yrityksen riskienhallinnan tavoitteisiin. Yrityksillä, joissa on vahva riskienhallintakulttuuri, on tyypillisesti vahva keskinäiseen luottamukseen pohjautuva tapa kommunikoida sekä jaettu yhteinen käsitys riskienhallinnan tärkeydestä. Ring, Bryce, McKinney ja Webb (2014, 367) nostavat artikkelissaan esiin riskienhallintakulttuurin määrittäjiä kuten ryhmän kulttuuri muodostuu sen toistuvasta käyttäytymisestä

sekä riskienhallintakulttuuri kuvaa yhteisen tarkoituksen omaavan ihmisryhmän arvoja, uskomuksia, tietoa ja ymmärrystä riskeistä. Heidän mukaansa riskienhallintakulttuuri on luonnollinen osa organisaatiokulttuuria, mutta näitä kahta termiä ei tule kuitenkaan pitää automaattisesti samana asiana. Vahvan organisaatiokulttuurin avulla voidaan kuitenkin muokata myös vahva riskienhallintakulttuuri.

Hopkin ja Thompson (2022, 209) nostavat esiin viisi komponenttia, joiden avulla yritys voi saavuttaa vahvan riskienhallintakulttuurin. Komponentit ovat johtajuus, sitoutuminen, oppiminen, vastuu sekä kommunikointi. (Taulukko 1.) Hopkin ja Thompson (2022, 291) painottavat, että ylimmän johdon tuki on välttämätöntä onnistuneen riskienhallintakulttuurin saavuttamiseksi. Lisäksi yrityksen yleisellä oppimiskulttuurilla on merkittävä vaikutus riskienhallintakulttuurin onnistumisen kannalta. Vahvan oppimiskulttuurin omaavissa yrityksissä tunnistetaan helpommin mahdollinen sopimaton riskikäytös, jolloin siihen pystytään myös nopeammin puuttumaan. (Hopkin & Thompson 2022, 291.)

Taulukko 1. Vahvan riskienhallintakulttuurin viisi komponenttia

Komponentti	Kuvaus
<b>Johtajuus</b>	Vahva johtajuus läpi organisaation suhteessa yrityksen strategiaan, projekteihin sekä toimintaan.
<b>Sitoutuminen</b>	Kaikkien sidosryhmien sitoutuminen riskienhallinta prosessin kaikissa vaiheissa.
<b>Oppiminen</b>	Riskienhallintaosaamisen painotus sekä riskitapahtumista oppiminen.
<b>Vastuu</b>	Asianmukainen vastuu teoista ilman häpäisykulttuuria.
<b>Kommunikointi</b>	Avoin kommunikointi liittyen riskienhallintaan sekä virheistä oppimiseen.

Hyvän riskienhallintakulttuurin pohjana toimivat neljä eri osa-aluetta. Ensimmäinen osa-alueista liittyy käytökseen, ja se on esimerkiksi johtaminen.

Muut osa-alueet ovat hallinto, kompetenssi ja päätöksenteko. Taulukossa 2 on kuvattu nämä toiminnot, prosessit sekä käytös, jotka yrityksen tulisi huomioida vahvan riskienhallintakulttuurin muodostamisessa. (Ring ym. 2014, 368.)

Taulukko 2. Vahvan riskienhallintakulttuurin neljä osa-aluetta

Osa-alue	Kuvaus
<b>Esimerkillä johtaminen</b>	Riskijohtamisen luonne ja toiminnan läpinäkyvyys.
<b>Hallinto</b>	Tietojen läpinäkyvyys ja oikea-aikaisuus.
<b>Kompetenssi</b>	Resurssit ja taidot, jotka mahdollistavat riittävän infrastruktuurin halutun riskienhallintakulttuurin tukemiseen.
<b>Päätöksenteko</b>	Riskipäätösten läpinäkyvyys sekä työntekijöiden kannustimet.

Sääntelyviranomaiset eivät ehkä halua määritellä, millainen on hyvä riskienhallintakulttuuri, mutta he haluavat kannustaa yrityksiä omaksumaank sellaisen käyttöönsä. Vahvan riskienhallintakulttuurin tuloksena myös sääntelyn noudattaminen on usein helpompaa. (Ring ym. 2014, 369–370.) Bianchi, Carretta, Farina ja Fiordelisi (2021, 2) toteavat tutkimuksessaan, että pankkien vahva riskienhallintakulttuuri liittyy pankkien parempaan suorituskykyyn. Heidän mukaansa myös tehokkaamman riskinoton ja riskienhallinnan edut ovat suuremmat kuin riskienhallintakulttuurin kehittämiseen käytetyt varat.

### **Sääntely finanssialalla**

Suomessa pankkitoiminta on kuulunut erityissääntelyn piiriin koko suomalaisen pankkitoiminnan ajan. Tärkeimpänä tavoitteena pankkisääntelyssä on rahoitusjärjestelmän vakauden ylläpitäminen. Sääntelyn pyrkimyksenä on estää pankkeja joutumasta maksukyvyttömyystilaan. Epävakaus rahoitusjärjestelmässä hidastaisi talouskasvua, joten vahvasta taloudellisesta asemasta on hyötyä niin rahoitusjärjestelmän vakaudelle kuin kansantalouden

kasvullekin. Vakauden ylläpitämisen lisäksi pankkitoiminnan sääntelyllä halutaan vaikuttaa lisäksi mm. asiakkaansuojaan, rahanpesun ja terrorismin torjuntaan, pääoman vapaaseen liikkuvuuteen EU-alueella sekä ilmastonmuutoksen torjuntaan. (Wuolijoki 2022, 3, 6–8.)

Koska toiminta finanssialalla on toimiluvanvaraista ja siihen kohdistuu paljon yksityiskohtaista sääntelyä, vastaavat pankkien valvonnasta finanssivalvontaviranomaiset. Pankeille kuuluukin velvollisuus viranomaisraportoinnista koskien vakavaraisuutta, likviditeettiä ja riskejä. Tämän lisäksi viranomaiset suorittavat pankeille tarkastuksia kuten SREP-arvioiteja (Supervisory Review and Evaluation Process), joiden avulla saadaan kattava kokonaiskuva tarkastuksen kohteen toiminnasta sekä riskeistä. (Wuolijoki 2022, 63.) Huhtilaisen (2019, 36) tekemän tutkimuksen mukaan pankit pitävät sääntelyn noudattamista myös tärkeänä kilpailutekijänä. Lisäksi nähtiin, että suuremmille pankeille vaatimusten noudattaminen oli helpompaa kuin pienemmille.

Koska finanssikriisit saattavat levitä helposti maasta toiseen, on finanssialaa koskevaa sääntelyä yhdenmukaistettu EU-tasolla. Yhdenmukaisesta valvonnasta huolimatta on kaikilla EU:n jäsenvaltioilla lisäksi omat kansalliset finanssivalvontaviranomaisensa. Suomessa sääntelyä valvoo Finanssivalvonta sekä Rahoitusvakausvirasto. EU-tasoisia viranomaisia ovat Euroopan keskuspankki (EKP) sekä Euroopan pankkivalvontaviranomainen (EBA). EU:ssa kaikki finanssivalvontaviranomaiset toimivat yhteistyössä omien tehtäväalueidensa ohella. (Wuolijoki 2022, 64–65.)

Adu-Darko, Agbloyor, Forson & Kusi (2023, 251–252) tutkivat globaalien kriisien vaikutusta erityisesti pankkialan kriisiresilienssiin ja vakauteen. Heidän toteavat, että talouskriisi on edelleenkin kansainvälinen uhka pankeille, jonka estämiseksi tehdään jatkuvasti töitä. Wuolijoen (2022, 83) mukaan EU:n yhteinen kriisinvastustajärjestelmä kuuluu pankkiunionin peruselementteihin. Järjestelmän avulla pyritään ratkaisemaan kriisit niin, että häiriöt rahoitusmarkkinoilla jäisivät vähäisiksi ja että pankkien pelastamiseksi ei tarvitsisi käyttää jäsenvaltioiden varoja.

## **TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

### **Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmä**

Opinnäytetyön kehittämistyön lähestymistavaksi valikoitui tapaustutkimus ja tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin verkkokyselyä. Artikkelikokoelman yhteisestä tietoperustasta löytyvät laajemmat kuvaukset tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmistä.

Tapaustutkimus valikoitui lähestymistavaksi, sillä se soveltuu hyvin tilanteisiin, joissa tarkoituksena on ymmärtää yksittäistä kehittämisen kohdetta ja tarjota kohteelle uusia kehittämisideoita (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 53). Kehittämistyössä korostuu tutkittavien kokemusnäkökulma, mikä soveltuu Vuorin (2021) mukaan hyvin tilanteisiin, joissa tutkimus koskee pientä ryhmää. Vilkan (2021, 118) mukaan tutkittavien kokemukset eivät kuitenkaan koskaan tule täysin ymmärretyiksi, sillä tutkija tulkitsee tutkimuskohdetta aina oman kokemuksensa kautta.

Tapaustutkimuksen kohde voi olla Ojasalon ym. (2015, 52) mukaan vaikkapa yrityksen osa tai jokin yrityksen tuote, palvelu, toiminta tai prosessi, josta tuotetaan tietoa sen todellisessa toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksessa korostuukin tarve saada suppeasta joukosta paljon tietoa ennemmin kuin tehdä laajoja yleistyksiä (Ojasalo ym. 2015, 52; Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2021). Opinnäytetyössämme kohderyhmä on vain rajattu osa koko organisaatiosta ja tavoitteena on ymmärtää ainoastaan kohderyhmän riskienhallintaan liittyviä työtehtäviä.

Tapaustutkimuksessa voidaan Ojasalon ym. (2015, 55) mukaan käyttää niin määrällisiä kuin laadullisiakin menetelmiä tai yhdistellä molempia. Kehittämistyön aineistonkeruussa hyödynnettiin kyselyä, joka on yksi eniten hyödynnetyistä tiedonkeruun menetelmistä yhteiskuntatieteellisissä tutkimuksissa. Aineistonkeruumenetelmä valikoitui muun muassa sen vuoksi, että tutkimukseen saataisiin mahdollisimman laaja otanta.

### **Kyselytutkimuksen toteutus**

Tutkimusaineisto kerättiin kohderyhmälle lähetetyllä verkkokyselyllä (Liite 1). Työkaluna käytettiin Microsoft Forms -kyselyä, sillä se oli helpon

muokattavissa ja jaettavissa organisaation sisäisesti kyselyn kohderyhmälle. Yksilöllinen linkki kyselyyn lähetettiin kohderyhmälle sähköpostitse, jonka liitteenä oli tietosuojaseloste. Microsoft Forms on Microsoft 365 -työkaluihin kuuluva sovellus, jossa voi luoda esimerkiksi kyselyjä tai kokeita. Microsoft Formsissa kyselyn tuloksia voi seurata reaaliajassa ja tulokset voidaan siirtää suoraan Microsoft Exceliin. (Microsoft 2024a.)

Lähetettyyn sähköpostiin kirjoitettiin lyhyt saatekirje, jossa käytettiin Tietoarkiston (2024c) luomaa muistilistaa sisällöstä. Saatekirje sisälsi muun muassa opinnäytetyön tekijöiden yhteystiedot, opinnäytetyön aiheen ja tarkoituksen, toimeksiantajan ja ohjaajan tiedot sekä kyselyn vastaamiseen vaadittavat tiedot. Saatekirjeen liitteenä olevassa tietosuojaselosteessa käytiin yleisesti läpi, miten kyselyyn vastanneiden henkilötietoja kerätään, käsitellään ja säilytetään sekä millaisia oikeuksia kyselyyn vastanneella on omiin kerättyihin tietoihinsa.

Microsoft Forms -kysely jakautui eri osiin kyselyn hahmottamisen helpottamiseksi: taustatiedot, päivittäiset työtehtävät, riskienhallinta OP:lla, oma roolini OP:lla ja osaamisen kehittäminen. Jokainen osa-alue sisälsi 1–4 kysymystä, jotta kyselyyn vastaaminen oli sujuvaa ja strukturoitua. Kyselyssä hyödynnettiin työkalun eri kysymystyyppjä eli monivalintaa, Likert-asteikkoa, järjestysasteikkoa ja avoimia kysymyksiä. Kyselyn ensimmäisessä osa-alueessa eli Taustatiedot-osiossa vastaajan sosiodemografisista tiedoista kerättiin ainoastaan tutkimuksen analysoinnin kannalta oleellista tietoa eli työtehtävään ja koulutukseen liittyviä tietoja. Jokainen kyselyn kysymys oli pakollinen, jotta riski tyhjistä vastauksista tai puutteellisista lomakkeista olisi mahdollisimman pieni.

Microsoft Formsin Likert-asteikko oli selkein kysymystyyppi erilaisten väittämien toteutumiseen, sillä samaan kysymykseen sai useamman väitteen. Osaan monivalintakysymyksistä pyysimme yhden vastauksen ja osaan sai valita useamman vaihtoehdoista. Järjestysasteikon käyttämisen perusteena oli järjestää teemoja yleisyysjärjestykseen. Harkitsimme tarkkaan avointen kysymysten käyttöä niiden analysoinnin vaikeuden vuoksi, mutta päätimme lisätä kyselyyn kaksi avointa kohtaa. Rajasimme kysymyksiä kuitenkin niin, että molempiin kysymyksiin ohjattiin kirjoittamaan vain yksi asia. Avoimien kysymysten tarkoitus oli selvittää yhden tärkeimmän vahvuuden/esteen riskienhallinnan toteutumisessa ilman valmiita vaihtoehtoja. Kyselyyn lisättiin

tarkat vastausohjeet ja selitteet (Tietoarkisto 2024c). Kävimme etukäteen läpi Microsoft Forms -kyselyn kysymykset opinnäytetyön toimeksiantajan ohjaajan kanssa varmistaaksemme, että kysymykset ovat mahdollisimman yksiselitteiset ja kohderyhmä ymmärtäisi kysymysten asettelun ja sisällön oikein ilman monitulkintaisuuden mahdollisuutta. (Valli 2018).

Microsoft Forms -kyselyä pidettiin auki kahden viikon ajan eli 6.8.2024–21.8.2024. Vastauslinkki kyselyyn lähetettiin kaikkiaan 284 henkilölle ja kyselyyn tuli vastauksia 61 henkilöltä. Kyselyn vastausprosentti oli noin 21,48 %. Webropolin (2024) artikkelin mukaan 20–30 % vastausaste on yleisesti tutkimuksissa hyväksyttävä, mutta voi sisältää vääristymän riskin. Luotettavien tietojen saamiseksi vastausprosentin tulisi olla yli 30 %. Kyselyn alhaista vastausprosenttia voi osaltaan selittää kyselyn ajankohta, joka ulottui kesälomakaudelle. Esimerkiksi syys- tai talvikaudelle sijoittunut ajankohta olisi voinut lisätä vastaajien määrää ja nostaa vastausprosenttia. Vastausastetta pyrittiin nostamaan sähköpostimuistutuksella muutamaa päivää ennen kyselyn vastausajan päättymistä ja se tuottikin useita vastauksia lisää viime hetkille.

### **Kyselytutkimuksen analysointimenetelmät**

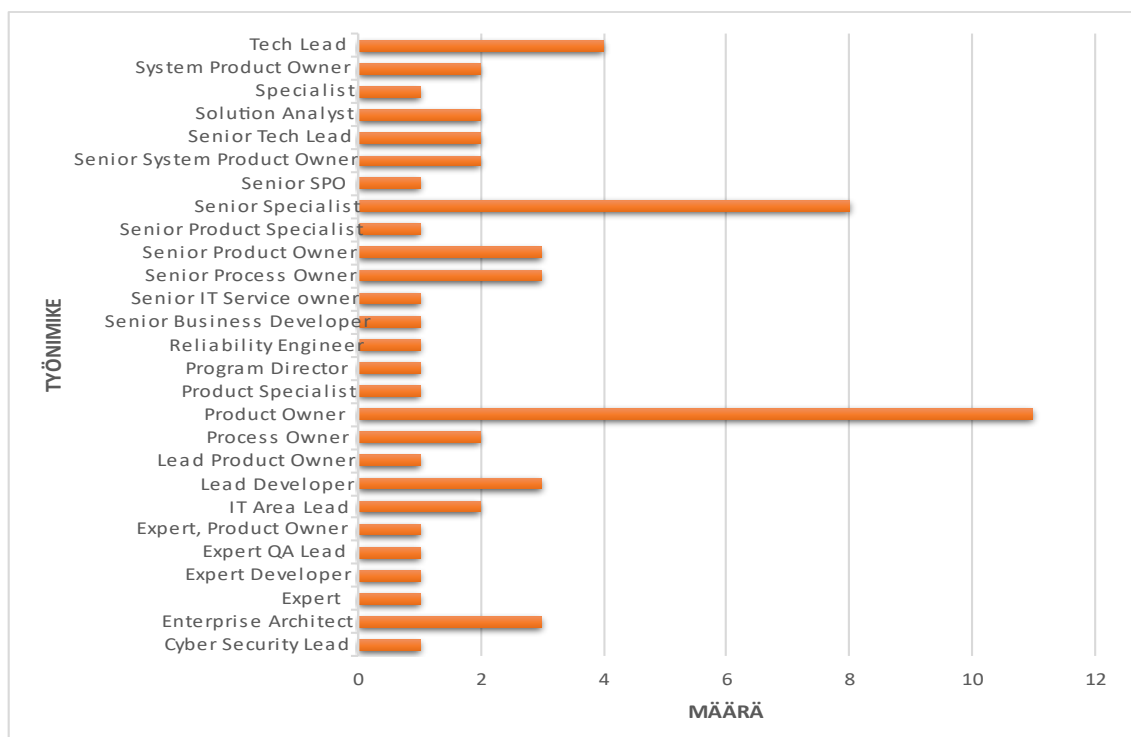
Vastausajan päättymisen jälkeen kävimme läpi Microsoft Forms -kyselystä saadut vastaukset, jotta siellä ei ollut esimerkiksi tyhjiä vastauksia tai lomakkeita välissä (Tietoarkisto 2024c). Microsoft Forms antaa tarkastella tuloksia yksittäin ja maltillisen vastausmäärän vuoksi lomakkeet oli mahdollista käydä selaten läpi. Tarkistusten jälkeen kyselyn tulokset vietiin Microsoft Exceliin, jossa kyselyyn vastaajat asetettiin vastausajan mukaiseen järjestykseen ja jokainen anonyymi vastaaja sai ID-numeron (Microsoft 2024b). Aineistoa aloitettiin työstämään erottelemalla avoimet kysymykset muista kysymyksistä kahdeksi eri aineistoiksi: määrälliset kysymykset ja avoimet kysymykset.

Microsoft Excelissä aineistosta luotiin erilaisia Pivot-taulukoita ja kuvioita aineiston analysoinnin tueksi. Kaikki avoimet vastaukset luettiin läpi ja sieltä poimittiin toistuvia teemoja ja samankaltaisia vastauksia analysoinnin tueksi. Kysymysten valmiiksi määritellyt vastausvaihtoehdot helpottivat aineiston analysointia ja tulkintaa. Myös Microsoft Forms -työkalu tuotti vastauksista omia automaattisia kuvioita, joista muutamaa hyödynnettiin tulosten analysoinnissa niiden selkeyden ja luettavuuden vuoksi. Formsin kuvioiden heikkous oli kuitenkin

esimerkiksi prosenttiosuuksien puuttuminen ja monivalintakysymysten virheellinen tulkinta, jonka vuoksi kaikkia kuvioita ei hyödynnetty. Tulosten analysoinnissa hyödynsimme kvantitatiivisen tutkimuksen analyysityökaluja, kuten ristiintaulukointia ja graafista esitystä (Tietoarkisto 2024b).

## TUTKIMUSTULOKSET

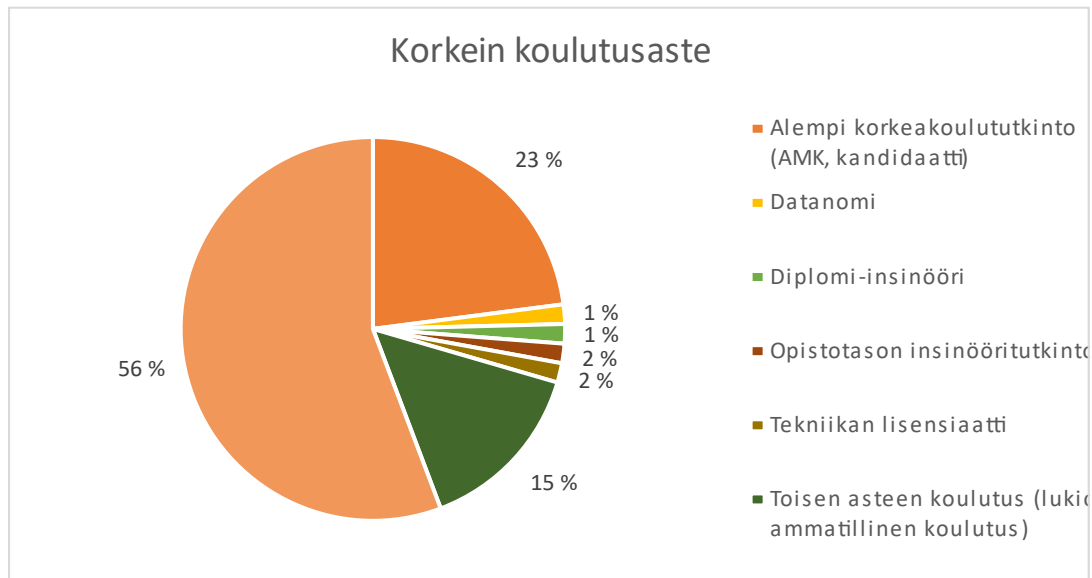
Verkkokyselyyn vastasi yhteensä 61 vastaajaa. Vastaajien työnimikkeet vaihtelivat suuresti (kuvio 2.), eniten vastaajissa oli Product Owneita (n=11) sekä Senior Specialisteja (n=8). Lähes puolet vastaajista oli työskennellyt nykyisessä tehtävässään alle kaksi vuotta (n=28), mutta toisaalta lähes kolmanneksella vastaajista oli yli viiden vuoden kokemus nykyisestä työtehtävästään (n=19). Osalla vastaajista oli työkokemusta nykyisestä työtehtävästään 2–3 vuotta (n=9) ja muutamilla työkokemusta oli 4–5 vuotta (n=5). Kuvioon kolme on kuvattu graafisen esittelyn mukaisesti pylväskaavio havainnoimaan eri työnimikkeiden määrän vaihtelua vastaajien kesken (Tietoarkisto 2024a).



Kuvio 2. Kyselyyn vastanneiden työnimikkeiden jakauma

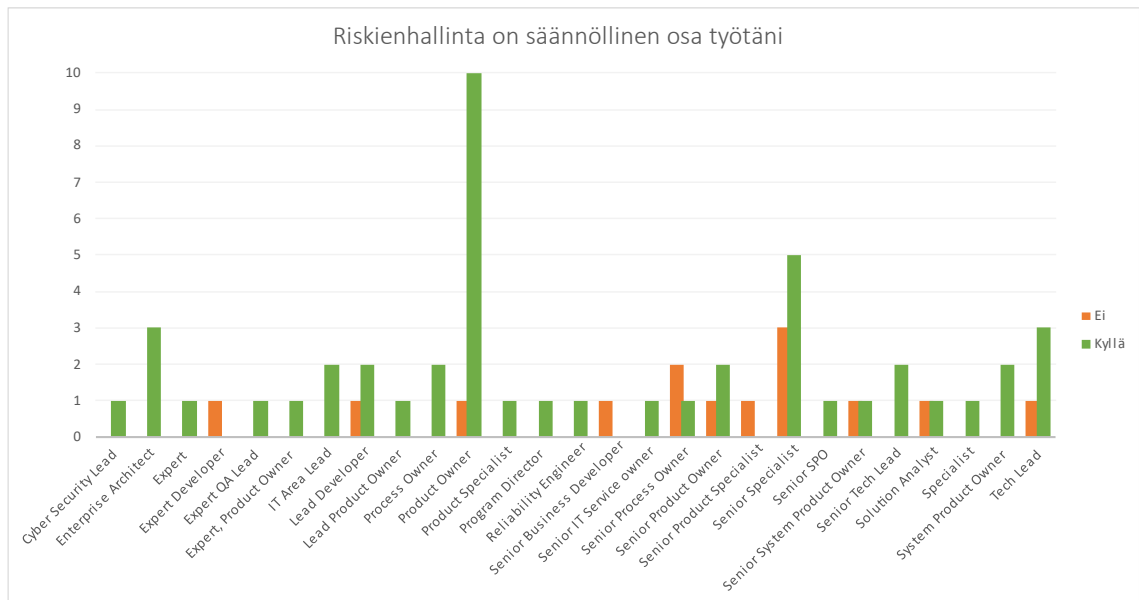
Yli puolella vastaajista oli ylempi korkeakoulututkinto (n=34). Alempi korkeakoulututkinto oli noin viidenneksellä vastaajista (n=14) ja toisen asteen

koulutus 15 prosentilla vastaajista (n=9). Neljällä vastaajalla ylin koulutustaso oli jokin muu. Peruskoulu ei ollut yhdenkään vastaajan ylin koulutustaso. Sektoridiagrammi kuvastaa vastaajien korkeimman koulutusasteen jakaumaa suhteessa vastaajien kokonaismäärään. (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Vastaajien korkein koulutusaste

Vastaajista 77 % kertoi, että riskienhallinta oli osa vastaajan säännöllistä työtä. Kuviossa 4 on kuvattu ristiintaulukointia hyödyntäen, miten eri työnimikkeiden välillä riskienhallinnan työtehtävät jakautuvat. Kaikista vastaajista lähes neljänneksellä eli 23 % riskienhallinta ei ole säännöllinen osa työtä. OP Ryhmän riskienhallinnan periaatteet (RAF) olivat tuttuja 62 % vastaajista ja 38 % vastaajista riskienhallinnan periaatteet eivät olleet tuttuja. OP Ryhmän riskinoton periaatteet (RAS) puolestaan olivat tuttuja 48 % vastaajista ja yli puolelle eli 52 % vastaajista riskinoton periaatteet eivät olleet tuttuja.



Kuvio 4. Riskienhallinnan tehtävien säännöllisyys työnimikkeittäin

Vastaajat olivat olleet viimeisen vuoden aikana tekemisissä eniten riskikartoitusten ja riskiarvointien kanssa. Jatkuvuudenhallinta oli kolmantena, ja vähiten vastaajat olivat olleet tekemisissä riskitapahtumien kanssa. Viisi vastaajaa ei vastannut kysymykseen ollenkaan, eli he todennäköisesti eivät ole olleet tekemisissä kysytyjen riskienhallinnan osa-alueiden kanssa viimeisen vuoden aikana (Kuvio 5).



Kuvio 5. Riskienhallinnan osa-alueet yleisyysjärjestyksessä

Operatiivisen riskienhallinnan menettelytapaohjeet olivat tuttuja lähes 64 % vastaajista, 23 % ne eivät olleet tuttuja ja noin 13 % ei osannut sanoa. Vastaajista noin 72 % tiesi, mistä riskienhallinnan ohjeet löytyvät, 18 % ei tiennyt ja lähes 10 % ei osannut sanoa. Jatkuvuussuunnitelmien tekoon oli viimeisen vuoden aikana osallistunut reilu puolet eli noin 54 % vastaajista, riskikartoitusten tekoon oli viimeisen vuoden aikana puolestaan osallistunut noin 71 % vastaajista. Uusien tai merkittävästi muuttuneiden tuotteiden tai palveluiden riskienarviointiprosessiin oli osallistunut viimeisen vuoden aikana noin 66 % vastaajista, noin 33 % ei ollut osallistunut prosessiin ja 1,6 % vastaajista ei osannut sanoa. Operatiivisten

riskitapahtumien käsittelyprosessi oli tuttua noin 67 % vastaajista, noin 28 % vastaajista prosessi ei ollut tuttu ja noin 5 % vastaajista ei osannut sanoa. Noin 67 % vastaajista oli sitä mieltä, että riskikartoituksissa on otettu huomioon myös Compliance-riskit. Compliance-riskejä ei huomioitu noin 8 % vastaajista mukaan, ja lähes neljännes vastaajista ei osannut ottaa kantaa asiaan (Kuvio 6).



Kuvio 6. Jakauma riskienhallinnan osaamisesta väittämittäin

Taulukosta 3 huomataan, että suurin osa vastaajista on käyttänyt operatiivisessa riskienhallinnassa työkaluna Regoa (n=50). Yli puolet vastaajista on käyttänyt myös työkalua Excel (n=31). Työkalua Granite on käyttänyt vain yksi vastaaja, ja kahdeksan vastaajaa on käyttänyt operatiivisessa riskienhallinnassa jotakin muuta työkalua, kuten esimerkiksi Thinking Portfoliota. Kyselyssä vastaajilla oli mahdollisuus monivalintaan, jonka vuoksi saatuja tuloksia on tyyteltä Excel-ohjelmassa taulukkomuotoon oikeanlaisten tulosten aikaansaamiseksi (Tietoarkisto 2024d).

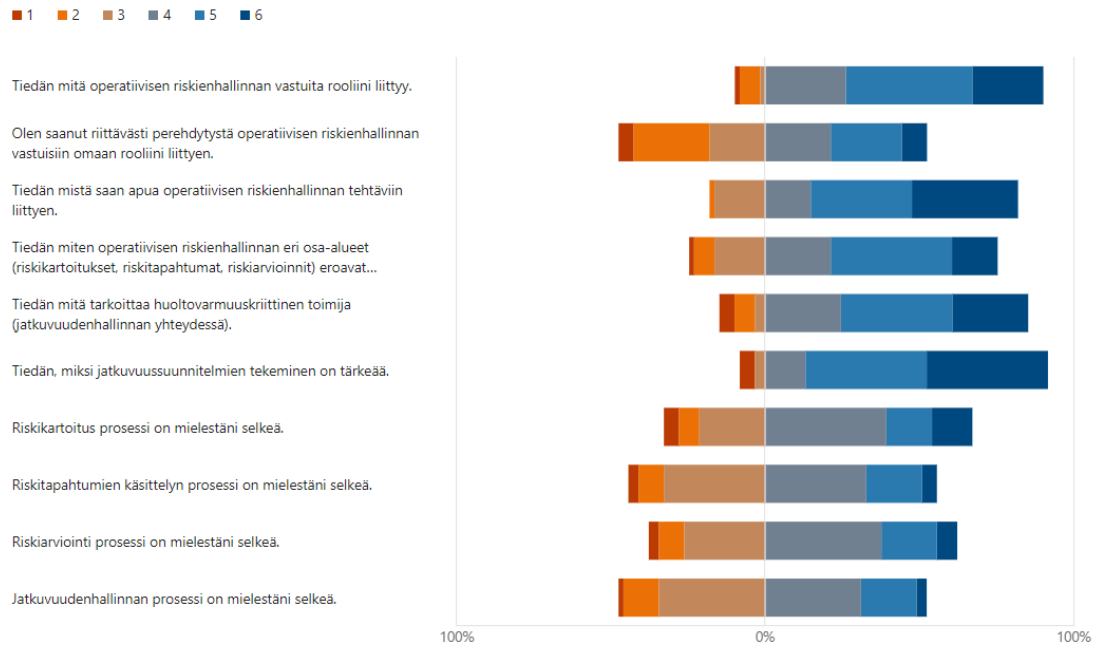
Taulukko 3. Riskienhallinnan työkalut käytetyimmistä vähiten käytettyyn

Järjestelmä	Määrä	%-osuus
Rego	50	82 %
Excel	31	51 %
Ei mitään	3	5 %
Thinking Portfolio	2	3 %
Granite	1	2 %
PowerPoint	1	2 %
Word	1	2 %
Jira	1	2 %
Järjestelmäsalkku	1	2 %
Threat model	1	2 %

Enemmistö vastaajista tiesi, mitä operatiivisen riskienhallinnan vastuita rooliinsa liittyy (Kuvio 7). Noin 5 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että on saanut riittävästi perehdytystä operatiivisen riskienhallinnan vastuisiin omaan rooliinsa liittyen. Asiasta oli pääosin samaa mieltä 23 % vastaajista ja vähän samaa mieltä noin 21 % vastaajista. 18 % vastaajista oli hieman eri mieltä, lähes neljännes pääosin eri mieltä ja melkein 5 % vastaajista oli täysin eri mieltä perehdytyksen riittävydestä.

Suurin osa vastaajista tiesi, mistä saa apua operatiivisen riskienhallinnan tehtäviin liittyen, mutta 18 % oli asiasta hieman tai enimmäkseen eri mieltä. Noin 75 % vastaajista tiesi, miten operatiivisen riskienhallinnan eri osa-alueet eroavat toisistaan, mutta noin 16 % oli asiasta hieman eri mieltä ja noin 8 % oli enimmäkseen tai täysin eri mieltä. Enemmistö vastaajista tiesi, mitä tarkoittaa huoltovarmuuskriittinen toimija (jatkuvuudenhallinnan yhteydessä) sekä miksi jatkuvuussuunnitelmien tekeminen on tärkeää.

Riskitapahtumien käsittelyn selkeys jakoi selvästi vastaajien mielipiteet samoin kuin jatkuvuudenhallinnan prosessin selkeys. Riskiarviointiprosessi puolestaan oli noin 62 % mielestä selkeä, tosin noin 38 % vastaajista oli tästä vain vähän samaa mieltä. Noin 26 % vastaajista oli hieman eri mieltä ja noin 12 % oli enimmäkseen tai täysin eri mieltä riskiarviointiprosessin selkeydestä.



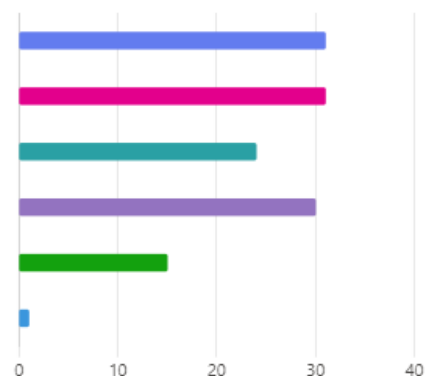
Kuvio 7. Jakauma oman osaamisen tasosta väittämittäin

Noin puolet vastaajista tarvitsisi omasta mielestään lisää perehdytystä jatkuvuudenhallintaan sekä riskikartoituksiin (n=31). Vastaajista 39 % tarvitsisi mielestään lisää perehdytystä riskitapahtumiin ja noin puolet vastaajista tarvitsisi mielestään lisää perehdytystä riskiarviointeihin (n=30). Neljännes vastaajista ei omasta mielestään tarvitse lisäperehdytystä operatiivisen riskienhallinnan osa-alueisiin liittyen (n=15). Yksi vastaajista toivoi operatiiviseen riskienhallintaan parempia työkaluja ja prosessia, ja totesi että työkalujen ehdoilla mennään aivan liikaa. (Kuvio 8)

11. Tarvitsisin lisää perehdytystä seuraaviin operatiivisen riskienhallinnan osa-alueisiin:

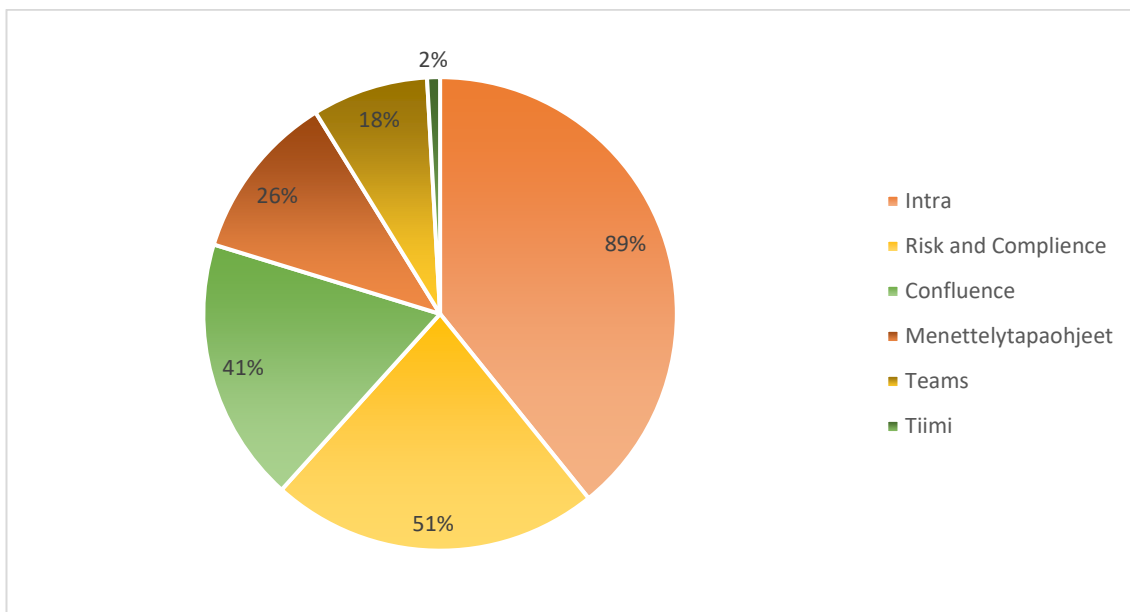
61 Vastaukset

Jatkuvuudenhallinta	31
Riskikartoitukset	31
Riskitapahtumat	24
Riskiarvioinnit	30
En tarvitse lisäperehdytystä	15
Muu	1



Kuvio 8. Perehdytyksen tarpeen jakauma aihealueittain

Suurin osa vastaajista etsisi tietoa operatiivisen riskienhallinnan prosessista Intrasta (n=54). Noin puolet vastaajista etsisi tietoa myös Risk and Compliance Leadiltä (n=31) ja 41 % vastaajista etsisi tietoa Confluencesta. Menettelytapaohjeista tietoa operatiivisen riskienhallinnan prosessista etsisi 26 % vastaajista ja Teamsista tietoa etsisi 18 %. Yksi vastaajista totesi, ettei nykyinen työtehtävä edellytä tätä. (Kuvio 9)



Kuvio 9. Tiedonhakupaikat operatiivisen riskienhallinnan prosesseista

Verkkokyselyn avointen kysymysten vastauksissa mainittiin erityisesti koulutus, riskienhallinnan prosessien selkeytys sekä työntekijöiden roolien, vastuiden ja tavoitteiden kirkastus sellaisiksi asioiksi, jotka edistäisivät vastaajan osaamista riskienhallinnan tehtävien parissa. Osaamista edistäviksi asioiksi listattiin myös avoimuus ja tiedotus, järjestelmien parempi käytettävyys, verkkokurssi, perehdytys sekä selkeät ohjeet. Pari vastaajaa kaipasi myös enemmän aikaa riskienhallinnan tehtäviin käytettäväksi ja muutama vastaaja sparrailuapua. Noin 15 % vastaajista ei osannut nimetä mitään riskienhallinnan osaamistaan edistävää tai koki, että oma osaaminen on jo riittävällä tasolla.

”Selkeämmät suomenkieliset ja ajantasaiset mummo-ohjeet (step-by-step) joka osa-alueesta Intraan. Ohjeista suorat linkit vastaaviin työkaluihin.”

”Säännölliset koulutukset, lyhyet tietoiskut aiheesta. Ei pitkiä sessioita, mutta säännöllistä jotta riskienhallinta pysyy tärkeänä mielessä.”

Verkkokyselyn avointen kysymysten vastauksissa vastaajat kertoivat heikon osaamisen, selkeiden ohjeiden ja tietojen puutteen, järjestelmien hankaluuden sekä ajanpuutteen estävän vastaajan suoriutumista riskienhallinnan tehtävistä. Suoriutumista estäviksi asioiksi mainittiin myös riskienhallinnan prosessin epäselvyys, perehdytyksen puute sekä siiloutuminen. Yksi vastaajista totesi lakimuutosten estävän suoriutumista. Reilu kolmannes vastaajista ei osannut sanoa tai koki, ettei mikään estä tällä hetkellä suoriutumista riskienhallinnan tehtävistä (n=21).

”En tiedä mitä kaikkea odotetaan, joten en osaa varmasti sanoa olenko tehnyt kaiken mitä on odotettu.”

”Ohjeiden sirpaloituminen eri lähteiden ja järjestelmien välille”

## **POHDINTA**

### **Johtopäätökset**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millainen riskienhallinnan osaamistaso finanssialalla tukirooleissa työskentelevillä henkilöillä on tällä hetkellä ja miten he voivat kehittää riskienhallinnan osaamistaan vastaamaan alati muuttuvan sääntelyn ja lainsäädännön vaatimuksia. Tutkimuksemme mukaan vain pieni osa vastaajista kokee saaneensa riittävästi perehdytystä operatiivisen riskienhallinnan vastuisiin liittyen, sillä vain noin viisi prosenttia oli täysin samaa mieltä perehdytyksen riittävydestä. Myös avoimissa vastauksissa kaivattiin lisää perehdytystä.

Tämä osoittaa, että perehdytysprosessit eivät ole riittävän kattavia tai yksilöityjä vastaamaan kaikkien työntekijöiden tarpeita. Onnistunut perehdytys on olennainen osa minkä tahansa organisaation osaamisen hallintastrategiaa. Pelkkä muodollisen perehdytysuunnitelman laatiminen ei riitä varmistamaan työntekijöiden menestystä. On tärkeää määrittää selkeästi, kuka vastaa perehdytysprosessin eri vaiheista ja kokonaisuudesta. Lisäksi kaikkien osapuolten, kuten sidosryhmien ja uusien työntekijöiden, sitouttaminen vuorovaikutukseen on avainasemassa. (Bauer 2010, 17.)

Perehdyttämällä on myös vaikutusta sekä työntekijöiden psyykkiseen että fyysiseen työhyvinvointiin. Paremmiin tehtäviinsä suoriutuvat työntekijät kokevat

enemmän onnistumisen tunteita sekä hyväksyntää muiden työntekijöiden osalta. Nämä puolestaan vahvistavat työntekijän itseluottamusta sekä motivoivat kehittymään ja luomaan hyviä suhteita työyhteisössä. Mitä vähemmän työntekijän tulee jännittää omaa suoriutumistaan työyhteisössä, sitä vähemmän hän kokee fyysistä tai henkistä kuormitusta. (Viitala 2021.)

Suurin osa vastaajista (noin 75 %) tiesi, miten operatiivisen riskienhallinnan eri osa-alueet eroavat toisistaan, mutta silti lähes neljännes vastaajista oli väitteestä vähintään hieman eri mieltä. Riskiarviointiprosessi oli epäselvä monelle ja osaaminen nimettiin avoimissa vastauksissa asiaksi, joka estää suoriutumasta riskienhallinnan tehtävistä. Vain neljännes vastaajista totesi, ettei kaipaa lisäperehdytystä mistään riskienhallinnan osa-alueesta ja avoimissa vastauksissa toivottiinkin lisää koulutusta. Tulosten mukaan osalla työntekijöistä on siis puutteita osaamisessaan, mikä selittynee ainakin osittain jo aiemmin todetusta perehdytyksen riittämättömyydestä.

Finanssialan voimakas sääntely lisää henkilöstön koulutustarvetta. Finanssialalla Suomessa henkilöstöä koulutetaan ahkerasti niin yritysten itsensä kuin ulkopuolisten kouluttajienkin toimesta. Koulutustarjonnasta löytyy niin verkkokursseja, seminaareja kuin valmennuksiakin. Osaamisen kehittäminen saattaa kuitenkin helposti rajoittua vain yrityksen tarjoamiin pakollisiin koulutuksiin. Yritysjohdon tuki sekä jatkuvan oppimisen kirjaaminen osaksi yrityksen strategiaa ovatkin tärkeitä elementtejä jatkuvan oppimisen toteuttamisessa. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 50, 57–58.)

Avoimissa vastauksissa tuotiin esiin tarve paremmalle tiedottamiselle ja avoimuudelle. On tärkeää välttää useita erillisiä tietojärjestelmiä, jotka hidastavat päätöksentekoa. Tietojen on oltava helposti saatavilla ja hyödynnettävissä. Riskienhallintatiimi, jolla on tehokas tietoinfrastrukturi, mahdollistaa organisaation kyvyn reagoida nopeasti odottamattomiin tilanteisiin ja haasteisiin. (Golub & Crum 2010, 39–40.)

Tarve toimiville sekä tarkoituksenmukaisille työkaluille nousi myös esiin avoimissa vastauksissa. Teknologiakuormituksen koetaan usein lisäävän työssä uupumista (Kallonen & Kuhmonen 2021, 72). Yritykset investoivat helpommin uusiin teknologisiin ratkaisuihin kuin henkilöstön osaamisen kehittämiseen.

Teknologiaratkaisut nähdään helpommin osana yrityksen toimintaa, kun taas osaamisen kehittäminen nähdään usein vain tukitoimintona. Uusia teknologisia ratkaisuja mietittäessä olisi kuitenkin tärkeä samalla pohtia miten uusien ratkaisujen kanssa osataan toimia ja mitä osaamista työntekijät tarvitsisivat voidakseen hyödyntää ratkaisuja kokonaisvaltaisesti. (Ojala & Meklin 2021, 24.)

Avoimissa vastauksissa toivottiin myös roolien sekä tavoitteiden selkeytystä. Jokaisella organisaatiolla on erilaisia tavoitteita ja päämääriä, mitkä yleensä esitellään yrityksen missiossa ja visiossa. Näistä muodostuu myös yrityksen strategia. Tavoitteet toimivat yrityksessä suunnannäyttäjinä ja ovat parhaimmillaan innostavia, selkeitä ja ymmärrettäviä. Selkeät tavoitteet lisäävät myös työn imua ja tuottavuutta. (Hämäläinen, Sora & Kivelä 2020, 24–25.) Työterveyslaitoksen (2024) mukaan työroolien sekä tavoitteiden selkeys edistävät työn imua, millä on positiivinen vaikutus työntekijän suoriutumiseen sekä yrityksen taloudelliseen menestykseen. Työntekijät, jotka kokevat työn imua sitoutuvat työhönsä paremmin sekä ovat aloitteellisempia ja uudistushakuisempia.

Avoimissa vastauksissa oli nostettu esiin myös ajantasaisten, selkeiden ja ymmärrettävien ohjeiden merkitys. Työterveyslaitoksen (2021) mukaan usein oletetaan, että ohjeet luettuaan työntekijät muistavat ne ulkoa. Koska ihmiset muistavat kuitenkin vain rajallisesti yksityiskohtia, tulisi ohjeiden olla helposti saatavilla silloin kun niitä työssä tarvitaan. Ohjeiden käytettävyyttä ja selkeyttä voi parantaa muun muassa keskittetyllä ohjeiden säilytyspaikalla, jossa on mielellään hakutoiminto, määrämuotoisella rakenteella sekä riittävällä tarkkuudella. Lisäksi ohje tulisi testata käyttäjillä ennen implementointia sekä päivittää tarpeen mukaan ja merkitä lokitietoihin, koska ohje on päivitetty sekä mitä muutoksia siihen on tehty. (Työterveyslaitos 2021.)

### **Kehittämisehdotukset**

Noin neljäsosa haastateltavista nimesi koulutuksen merkittävimmäksi asiaksi, jonka kehittämisellä voitaisiin parantaa vastaajien riskienhallintaosaamista. Haastateltavat olivat ehdottaneet riskienhallintakokonaisuuden tuomista esimerkiksi osaksi pakollisia Luotsi-verkkokoulutuksia tai osa-alueeksi OP:n Software Academyyn. Yksi vastaajista oli nostanut esiin lyhyet ja säännölliset

tietoiskut riskienhallinnasta, joiden avulla osaamista voitaisiin kehittää pitämällä aihe aktiivisesti esillä.

Koulutuksen lisääminen onkin tärkeää, koska Bouslaman ja Bouteillerin (2019, 75) mukaan sekä tekninen että sääntelyyn liittyvä koulutus on ratkaisevan tärkeää, jotta lainanantajat voivat ennakoita pankin luottoriskiä. Heidän tutkimustuloksensa viittaavat myös siihen, että henkilöstön tietämyksen hallinta mahdollistaa pankkien hyödyntää inhimillistä pääomaansa tehokkaasti saavuttaakseen sekä omat riskienhallinnalliset tavoitteensa että sääntelijöiden asettamat tavoitteet.

Kuten aavistimme, myös roolikohtainen perehdytys sekä selkeämmät ja ajantasaiset ohjeet nousivat esiin haastateltavien vastauksissa. Edellä mainittu vuosittain uusittava sekä kaikille pakollinen Luotsi-verkkokoulutus vastaisi hyvin tarpeeseen perehdyttämisestä sekä myös osittain tarpeeseen aiheen aktiivisesta esilläpidosta. Mahdollista riskienhallintakoulutusta suunniteltaessa tulisi harkita koulutuksen rakentamista roolikohtaiseksi. Riskienhallinosaamista voisi lähteä kehittämään myös aktiivisemmän viestinnän kautta. Lyhyet, yhteen asiaan kerrallaan keskittyvät tietoiskut pitäisivät aiheen aktiivisesti esillä vuoden ympäri, eivätkä ainoastaan kerran vuodessa pakollisen koulutuksen muodossa.

OP Software Academy on vuonna 2019 perustettu konsepti, joka tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan teknologia- ja liiketoiminta-alueilla. Kurssit perustuvat itsenäiseen opiskeluun mitä tuetaan pienryhmätapaamisilla. Kurssitarjonta on laaja ja se kehittyy jatkuvasti myös opiskelijoiden toiveita kuunnelle. Kurssilla opiskelu kestää tavallisimmin noin kuukaudesta kolmeen ja joihinkin kursseihin on tarjolla myös jatkokursseja oman osaamisen syventämistä varten. (OP Ryhmä 2024c.)

Riskienhallinta-aiheinen kurssi Software Academyssa auttaisi työntekijöitä syventymään riskienhallinnan käsitteisiin itsenäisesti sekä pienryhmissä mentorin avustuksella sparrailemalla. Otalan ja Meklinin (2021, 69) mukaan ketterässä oppimisessa osaamista kartutetaan vähitellen työn teon ohella. Heidän mukaansa oppimispyrähdykset voivat olla lyhyitäkin, mutta lopulta niistä muodostuu työntekijän oppimispolku, jonka päässä on osaamistavoite.

## **Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys**

Tutkimuksen suunnittelussa ja toteutuksessa on toimittu rehellisesti, luotettavasti, puolueettomasti, tarkasti ja huolellisesti. Tutkimus perustui OP Ryhmän Kehittäminen ja teknologiat -organisaation tukirooleissa työskenteleville henkilöille suunnattuun verkkokyselyyn. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja tiedot kerättiin anonyymeina. Vastaajille annettiin etukäteen riittävät tiedot tutkimuksestamme, kuten perustiedot ja tietojen käyttötarkoitus ihmisten itsemääräämisoikeuden kunnioittamiseksi (Kuula 2011, 61–62).

Kerättyjä tietoja säilytettiin ja käsiteltiin erillisen aineistonhallintasuunnitelmamme ja tietosuojalainsäädännön mukaisesti, jotta luottamuksellisuus tutkimuksessamme toteutui (Kuula 2011, 64). Kerätyt tiedot tuhoetaan, kun artikkelimme on hyväksytty ja arvioitu. Lähdeviittauksissa olemme seuranneet Lapin Ammattikorkeakoulun (2024) ohjeistuksia ja valinneet lähteiksi laadukkaita ja luotettavia töitä. Olemme kunnioittaneet muiden tutkijoiden työtä ja arvostaneet heidän saamiaan tuloksia.

Koska työskentelemme toimeksiantajayritykselle, olemme kiinnittäneet erityistä huomiota ja tarkkuutta siihen, ettemme tehneet puolueellisia tai toivottuja hypoteeseja vaan luotimme vahvasti tutkimustuloksiin ja tietoperustaan saaduista tuloksista riippumatta. Tutkimustuloksia tarkastellessa on tärkeää huomioida, että kyselyyn osallistuneiden määrä oli suhteellisen pieni verrattuna tutkimuksen kohderyhmään. Tämän vuoksi tulosten laaja-alainen yleistettävyyttä ei ole luotettavaa.

Tutkimuksen pätevyyteen eli validiteettiin pyrimme vaikuttamaan yksinkertaisilla ja hyvin ohjeistetuilla kysymyksenasetteluilla, jotta vastaajat tulkitisivat kysymykset samalla tavalla. On kuitenkin mahdollista, että osa vastaajista on pohtinut kysymyksiä syvällisemmällä tasolla kuin toiset ja sen myötä tehneet esimerkiksi arviointeja eri kriteereillä. Olemme kuitenkin käyttäneet kyselyssä yhteneväisiä käsitteitä ja yksinkertaisia valintavaihtoehtoja estääksemme ylitulkinnan mahdollisuuden. (Vilka 2021, 193).

## **Jatkotutkimusaiheet**

Tutkimuksemme perustui työntekijöiden omaan kokemukseen riskienhallintaosaamisensa tasosta, eivätkä yksittäiset vastaukset näin ollen ole

vertailukelpoisia keskenään. Jatkotutkimusaiheena voisikin olla riskienhallintaosaamisen mittaaminen ja arviointi. Tutkimuksessa voitaisiin selvittää, miten henkilöstön riskienhallintaosaamista voidaan mitata tehokkaasti, ja lisäksi siihen voisi sisältyä relevantin mittariston kehittäminen, joka tulisi jatkuvaan käyttöön.

Toisena jatkotutkimusaiheena esiin nousi riskienhallintaosaaminen ja vastuullisuus. Organisaatioilta odotetaan tänä päivänä vastuullisia toimintatapoja sekä tuotteita. Vastuullisuus ja riskienhallinta ovat molemmat keskeisiä teemoja organisaatioiden liiketoiminnassa. Tutkimuksessa voitaisiin tarkastella kuinka organisaatiot yhdistävät riskienhallinnan periaatteet sekä käytännöt vastuulliseen liiketoimintaan ja tavoitteena voisi olla selvittää kuinka riskienhallintaosaaminen tukee vastuullisuutta organisaatioissa.

Kolmantena jatkotutkimusaiheena voisi olla riskienhallinnan osaamista tukevan verkkokurssin toteutus, sisältö ja sen toimivuus. Siinä voitaisiin tutkia, millainen on toimiva verkkokurssi riskienhallinnasta tai miten muualla riskienhallinnan roolikohtaista perehdytystä toteutetaan. Tutkimuksessa voitaisiin ottaa otanta kohderyhmästämmme suorittamaan kyseinen kurssi ja vastaamaan tämän jälkeen, vaikuttiko kurssin suorittaminen jollakin tavalla omaan riskienhallinnan osaamisen laajentumiseen tai oman roolin vastuiden ymmärtämiseen.

## LÄHTEET

Adu-Darko, E., Agbloyor, E., Forson, J.A. & Kusi, B.A. 2023. Global financial crisis, international capital requirement and bank financial stability: an international evidence. *Journal of Financial Regulation and Compliance* 31(2), 237–258. Viitattu 9.3.2024 doi:10.1108/JFRC-04-2022-0057

Anseel, F. 2017. Agile learning strategies for sustainable careers: A review and integrated model of feedback-seeking behavior and reflection. *Current opinion in environmental sustainability*, 28, pp. 51–57. Viitattu 21.10.2024 doi:10.1016/j.cosust.2017.07.001

Asplund, T. & Vauhkonen, J. 2024. Rahoitussäätely osoittanut tarpeellisuutensa viime vuosien myllerryksissä. *Suomen Pankki* 15.4.2024. Viitattu 19.9.2024 <https://www.eurojatalous.fi/fi/2024/2/rahoitussaantely-osoittanut-tarpeellisuutensa-viime-vuosien-myllerryksissa/>

Bauer, T. N. 2010. Onboarding new employees: maximizing success. *The SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series*. Viitattu 19.9.2024 <https://www.shrm.org/content/dam/en/shrm/topics-tools/news/talent-acquisition/Onboarding-New-Employees.pdf>

Bianchi, N., Carretta, A., Farina, V. & Fiordelisi, F. 2021. Does espoused risk culture pay? Evidence from European banks. *Journal of banking & finance* 2021-01, Vol. 122, p. 105767. Viitattu 17.9.2024 doi:10.1016/j.jbankfin.2020.10576

Bousslama, G. & Bouteiller, C. 2019. Human capital and credit risk management: training is more valuable than experience. *Problems and Perspectives in Management*, Vol 17 Iss 1 (2019), 67–77. Viitattu 15.9.2024 doi:10.21511/ppm.17(1).2019.07

Cooke, J. 2012. *Everything you want to know about Agile: how to get Agile results in a less-than-agile organization*. Cambridgeshire: IT Governance Publishing.

Dong, H., Dacre, N., Baxter, D. & Ceylan, S. 2024. What is Agile Project Management? Developing a New Definition Following a Systematic Literature Review. *Project management journal* 2024-05. Viitattu 21.10.2024 doi:10.1177/87569728241254095

Golub, B. W. & Crum C. C. 2010. Risk Management Lessons Worth Remembering from the Credit Crisis of 2007–2009. *Journal of Portfolio Management*, Vol. 36, Iss. 3, (Spring 2010), 21–44. Viitattu 19.9.2024 doi:10.3905/jpm.2010.36.3.021

Hannula, E. 2016. *Etumatkan kolme taitoa*. Helsinki: Quentinel Oy.

Herranen, K. 2020. *Ketterä kasvu*. Helsinki: Alma Talent.

Hopkin, P. & Thompson, C. 2022. *Fundamentals of Risk Management. Understanding, evaluating and implementing effective enterprise risk management*. London: Kogan Page Limited.

Huhtilainen, M. 2019. Banks' Trust in the EU Macroprudential Regulation. *Journal of Banking & Financial Economics*, 2019 (2), pp. 29–38. Viitattu 21.10.2024 doi:10.7172/2353-6845.jbfe.2019.2.2

Hurmerinta, J. 2015. On aika muuttua: Menestysopas sosiaalisen aikakauden johtajille. Helsinki: Kauppakamari.

Hämäläinen, J., Sora, H. & Kivelä, H. 2020. Strategia arkeen OKR-mallilla: Käytännönläheinen opas OKR-mallin käyttöönnottoon. Helsinki: Kauppakamari.

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2010. Johda riskejä – käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Helsinki: Tammi.

Johansson, P. 2022. Ketterä muutos haastaa johtamisen, työkuulttuurin ja tarvittavan osaamisen. *Finanssiala* 18.1.2022. Viitattu 31.3.2024 <https://www.finanssiala.fi/kolumni/kettera-muutos-haastaa-johtamisen-tyokulttuurin-ja-tarvittavan-osaamisen/>

Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Kämppi, P. & Talala, T. 2023. Yrityksen riskienhallinta. 3. päivitetty laitos. Helsinki: Aalto University Executive Education.

Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2021. Etnografia. Teoksessa J. Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 18.9.2024 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/>

Kallonen, T. & Kuhmonen, A. 2021. Jatkuva oppiminen: Työelämän tärkein taito. Helsinki: Kauppakamari.

Kesänen, A., Sajasalo, P., Auvinen, T. & Takala, T. 2022. Osuustoiminnallisen organisaation kehityksen kytkeytyminen suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan kehitykseen vastuullisuusnäkökulmasta: Tapaus OP Ryhmä. *Yhteiskuntapolitiikka*, 87(3), 305–313. Viitattu 9.3.2024 <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022060844655>

Kunz, J. & Heitz, M. 2021. Banks' risk culture and management control systems: A systematic literature review. *Journal of management control*, Vol. 32(4) (2021), 439–493. Viitattu 19.9.2024 doi:10.1007/s00187-021-00325-4

Kuula, A. 2011. *Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. 2. uud. p. Tampere: Vastapaino.

Lapin Ammattikorkeakoulu 2024. Viittausohjeita. Viitattu 18.2.2024 <https://libguides.luc.fi/c.php?g=662253&p=4803831>

Microsoft 2024a. Mikä on Microsoft Forms? Viitattu 20.10.2024 <https://support.microsoft.com/fi-fi/topic/mik%C3%A4-on-microsoft-forms-6b391205-523c-45d2-b53a-fc10b22017c8>

Microsoft 2024b. Tarkasta ja jaa lomakkeen tulokset. Viitattu 20.10.2024  
<https://support.microsoft.com/fi-fi/office/tarkasta-ja-jaa-lomakkeen-tulokset-02859424-341d-406f-b32a-9a0fbaf357af>

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

OP:n ketterän kulttuurin periaatteet – OP 2019. OP Ryhmä 17.6.2019. Viitattu 19.9.2024 <https://www.youtube.com/watch?v=l5qVKZ-ZbiM>

OP Ryhmä 2023. OP:n itseohjautuva työskentely. Koulutusmateriaali.

OP Ryhmä 2024a. Itseohjautuva toimintatapa. Viitattu 31.3.2024  
<https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/kettera-toimintatapa>

OP Ryhmä 2024b. Kiinnostavia teknologioita ja monipuolisia urapolkuja. Viitattu 18.9.2024. <https://op-careers.fi/go/Innovointi/1171001/>

OP Ryhmä 2024c. Mitä on opiskelu Software Academyssa? Viitattu 22.4.2024  
[https://op-careers.fi/content/Mita-on-opiskelu-software-academyssa/?locale=fi\\_FI](https://op-careers.fi/content/Mita-on-opiskelu-software-academyssa/?locale=fi_FI)

OP Ryhmä 2024d. OP Ryhmä lyhyesti. Viitattu 9.3.2024 <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti>

OP Ryhmä 2024e. Ryhmärakenne. Viitattu 9.3.2024 <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/hallinnointi/ryhmarakenne>

OP Ryhmä 2024f. Sisäinen ja ulkoinen valvonta. Viitattu 18.9.2024  
<https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/hallinnointi/sisainen-ja-ulkoinen-valvonta>

Otala, L., Meklin, S. 2021. Ketterä oppiminen 2 - strategiasta käytäntöön. Helsinki: Kauppakamari.

Ring, P. J., Bryce, C., McKinney, R. & Webb, R. 2014. Taking notice of risk culture – the regulator’s approach. Journal of risk research 2016-03, Vol.19 (3), p.364–387. Viitattu 13.9.2024 doi:10.1080/13669877.2014.983944

Tietoarkisto 2024a. Graafinen esitys (kuviot). Viitattu 20.10.2024  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kuviot/kuviot/>

Tietoarkisto 2024b. Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Viitattu 20.10.2024 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/index.html>

Tietoarkisto 2024c. Posti- ja verkkokyselyaineiston kokoaminen. Viitattu 18.9.2024  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/postikysely/postikysely/>

Tietoarkisto 2024d. Ristiintaulukointi. Viitattu 20.10.2024  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/ristiintaulukointi/ristiintaulukointi/>

Tivi 2022. OP työllistää 4500 it-osaajaa - "koodaamiseen pystyy keskittymään". Viitattu 18.9.2024 <https://www.tivi.fi/uutiset/op-tyollistaa-4500-it-osaajaa-koodaamiseen-pystyy-keskittymaan/44ae8344-9a08-4ab2-9fa0-ed2cd635b997>

Työterveyslaitos 2021. Millainen on hyvä ohje? Kahdeksan vinkkiä ohjeiden tekemiseen työpaikalla. Viitattu 21.9.2024 <https://www.ttl.fi/tyopiste/millainen-on-hyva-ohje-kahdeksan-vinkkia-ohjeiden-tekemiseen-tyopaikalla>

Työterveyslaitos 2024. Työn imu. Viitattu 21.9.2024 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>

Valli, R. 2018. Aineiston keruu kyselylomakkeella. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS kustannus.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy

Vilka, H. 2021. 5., päivitetty painos. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Wuolijoki, S. 2022. Pankkioikeus 1. 3., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.

## LIITTEET

Liite 1. Opinnäytetyön kysely

## Liite 1 1(5). Opinnäytetyön kysely



# OP:n tukiroolien riskienhallinta

18. marrask. 2024

Hei, pyydämme sinua vastaamaan kyselyyn viimeistään tiistaina 20.8.2024. Vastaaminen vie noin 5-10 minuuttia.

Aloita nyt

## OP:n tukiroolien riskienhallinta

### Opinnäytetyön kysely

*Pyydämme sinua osallistumaan Lapin ammattikorkeakoulun opintoihin sisältyvään opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseemme.*

*Kysely on anonymi eli vastaajien nimitietoja ei kerätä. Kyselyyn osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voit keskeyttää osallistumisesi koska tahansa. Mikäli keskeytät kyselyyn vastaamisen tai peruutat suostumuksen, keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.*

*Vastauksesi on tärkeä tutkimuksemme onnistumisen kannalta. Vastauksien avulla pystymme myös tuottamaan kehitysideoita OP:n riskienhallinnan osaamisen kehittämiseksi. Kiitos siis ja etukäteen vastauksestasi!*

Seuraava

 Microsoft 365

Tämä on lomakkeen omistajan luomaa sisältöä. Lähettämäsi tiedot lähetetään lomakkeen omistajalle. Microsoft ei ole vastuussa asiakkaidensa suojaus- tai tietosuojakäytännöistä, mukaan lukien tämän lomakkeen omistajan käytännöistä. Älä koskaan luovuta salasanaa kenellekään.  
Microsoft Forms | Luo helposti kyselyjä, tietovisoja ja tutkimuksia [Luo oma lomake](#)  
Tietosuoja ja evästeet | Käyttöehdot

## Liite 1 2(5). Opinnäytetyön kysely

### OP:n tukiroolien riskienhallinta

\* Pakollinen

#### TAUSTATIEDOT

1. Työnimike \*

Valitse vastauksesi

2. Työkokemus **nykyisessä** työtehtävässä \*

Alle 2 vuotta

2-3 vuotta

4-5 vuotta

Yli 5 vuotta

3. Ylin koulutustaso \*

Valitse vastauksesi

Edellinen Seuraava

\* Pakollinen

#### PÄIVITTÄISET TYÖTEHTÄVÄT

Seuraavat väittämät koskettavat päivittäisiä työtehtäviäsi.

4. Riskienhallinta on säännöllinen osa työtäni. \*

Valitse vastauksesi

5. OP Ryhmän riskienhallinnan periaatteet (RAF) ovat minulle tuttuja. \*

Valitse vastauksesi

6. OP Ryhmän riskinoton periaatteet (RAS) ovat minulle tuttuja. \*

Valitse vastauksesi

7. Laita alueet järjestykseen sen mukaan, minkä kanssa olet ollut eniten tekemisissä viimeisen vuoden aikana.

Jatkuvuudenhallinta

Riskikartoitukset

Riskiarvioinnit

Riskitapahtumat

Edellinen Seuraava

## Liite 1 3(5). Opinnäytetyön kysely

### RISKIENHALLINTA OP:LLA

Seuraavaksi vastaat erilaisiin väittämiin OP:n riskienhallinnasta omasta näkökulmastasi.

#### 8. Väittämät \*

	Kyllä	Ei	En osaa sanoa
Operatiivisten riskienhallinnan menettelytapohjeet ovat minulle tuttuja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mistä riskienhallinnan ohjeet löytyvät.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen osallistunut jatkuvuussuunnitelmien tekoon viimeisen vuoden aikana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen osallistunut riskikartoitusten tekoon viimeisen vuoden aikana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen osallistunut uusien tai merkittävästi muuttuneiden tuotteiden tai palveluiden riskienarviointi prosessiin viimeisen vuoden aikana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Operatiivisten riskitapahtumien käsittelyn prosessi on minulle tuttua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riskikartoituksissa on otettu huomioon myös Compliance-riskit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 9. Olen käyttänyt seuraavia työkaluja operatiivisessa riskienhallinnassa: \*

Rego

Excel

Granite

Muu

Edellinen

Seuraava

## Liite 1 4(5). Opinnäytetyön kysely

\* Pakollinen

### OMA ROOLINI OP:LLA

Seuraavat väittämät arvioidaan asteikolla 1-6.

6 = Täysin samaa mieltä

5 = Pääosin samaa mieltä

4 = Vähän samaa mieltä

3 = Hieman eri mieltä

2 = Enimmäkseen eri mieltä

1 = Täysin eri mieltä

#### 10. Väittämät \*

	1	2	3	4	5	6
Tiedän mitä operatiivisen riskienhallinnan vastuita roolini liittyy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut riittävästi perehdytystä operatiivisen riskienhallinnan vastuisiin omaan roolini liittyen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän mistä saan apua operatiivisen riskienhallinnan tehtäviin liittyen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän miten operatiivisen riskienhallinnan eri osa-alueet (riskikartoitukset, riskitapahtumat, riskiarvioinnit) eroavat toisistaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän mitä tarkoittaa huoltovarmuuskriittinen toimija (jatkuvuudenhallinnan yhteydessä).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, miksi jatkuvuussuunnitelmien tekeminen on tärkeää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riskikartoitus prosessi on mielestäni selkeä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riskitapahtumien käsittelyn prosessi on mielestäni selkeä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riskiarviointi prosessi on mielestäni selkeä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jatkuvuudenhallinnan prosessi on mielestäni selkeä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edellinen

Seuraava

## Liite 1 5(5). Opinnäytetyön kysely

\* Pakollinen

### OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Seuraavilla kysymyksillä pyritään kartoittamaan osaamisen kehittämiseen vaikuttavia asioita.

11. Tarvitsisin lisää perehdytystä seuraaviin operatiivisen riskienhallinnan osa-alueisiin: \*

- Jatkuvuudenhallinta
- Riskikartoitukset
- Riskitapahtumat
- Riskiarvioinnit
- En tarvitse lisäperehdytystä
- Muu

12. Etsisin tietoa operatiivisen riskienhallinnan prosessista: \*

- Intrasta
- Teamsista
- Confluencesta
- Menettelytapaohjeista
- Risk and Compliance Leadiitä
- Muu

13. Tämän yhden asian parantuminen edistäisi osaamistani riskienhallinnan tehtävien parissa: \*

Kirjoita vastaus

14. Tämä yksi asia estää tällä hetkellä suoriutumasta riskienhallinnan tehtävistäni: \*

Kirjoita vastaus

Edellinen

Lähetä