

Reetta Häkkinen

HALLITUSOSAAMISEN KEHITTÄMINEN PALVELUMUOTOILUN KEINOIN

Opinnäytetyö

Palvelumuotoilu YAMK

2024



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Muotoilija (ylempi AMK)
Tekijä/Tekijät	Reetta Häkkinen
Työn nimi	Hallitusosaamisen kehittäminen palvelumuotoilun keinoin
Toimeksiantaja	OP Vähittäisasiakkaat Oyj
Vuosi	2024
Sivut	65 sivua, liitteitä 4 sivua
Työn ohjaaja(t)	Sanna Haapanen

TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan osuuspankkien hallitusosaamisen kehittämistä OP Ryhmässä palvelumuotoilun keinoin. Leimallista tutkimukselle on toimeksiantajan toimiminen säännellyllä finanssitoimialalla. Opinnäytetyön vaikuttavuus skaalautuu laajasti OP Ryhmän osuuspankkien hallituksiin, joissa on mukana valtakunnallisesti noin 600 henkilöä. Tutkimuksen avulla halutaan tunnistaa finanssialalle tyypilliset hallituksen osaamistavoitteet ja nostaa niihin liittyvien tukitoimintojen laatua ja toimivuutta. Kehitystyö kohdennetaan räätälöidysti toimeksiantajan tarpeisiin.

Opinnäytetyön tavoitteena on edistää ja tukea hallituksen jäseniä onnistumaan roolissaan uudenaikaisella osaamisen kehittämisen konseptilla sekä edistää hallitusjäsenten käyttäjäkokemusta. Opinnäytetyön avulla edistetään hyvän hallintotavan toteutumista kehittämällä erityisesti hallintomenettelyjen osaamista, riskienhallintaosaamista ja liiketoimintaosaamista. Näiden edistämiseksi hallituksen osaamisen kehittämiseksi rakennetaan tukitoimintojen kokonaisuus, jossa eri osa-alueet tukevat toisiaan kokonaisvaltaisesti.

Päätutkimusongelmaksi nostettiin sen tarkastelu, millainen kokonaiskonsepti vastaa parhaiten finanssialan hallitusosaamisen kehittämistarpeisiin. Ongelmaa lähdettiin ratkaisemaan valitsemalla soveltuvimmat palvelumuotoilun metodit, määrittelemällä keskeiset tulevaisuuden skenaariot ja osaamisalat sekä tutkimalla käyttäjiä ja heidän käyttäjäkokemustaan. Keskeisinä menetelminä käytettiin erilaisia kenttätutkimuksia, kokemustietoa, asiantuntijahaastatteluja sekä ennen kaikkea moniammatillista yhteiskehittämistä.

Opinnäytetyön päätuloksina hallitusosaamista kehitetään erityisesti hallituksen verkko-opintoihin, hallitusraportointiin ja puheenjohtajan osaamiseen keskittyen. Näiden edistämiseksi toteutettiin mittavat ja konkreettiset uudistukset, jotka valmistelun ja suunnittelun lisäksi myös toteutettiin. Lisäksi tunnistettiin tulevaisuudessa toteutettavia jatkokehitysaiheita. Keskeisenä johtopäätöksenä voidaan todeta hallitusosaamisen kehittämisen edellyttävän laajaa tarkastelua ja kokonaisvaltaista kehittämisotetta alan sääntely huomioiden.

Asiasanat: finanssiala, hallitusosaaminen, yhteiskehittäminen, käyttäjäymmärrys

Degree title	Master of Culture and Arts, Service design
Author (authors)	Reetta Häkkinen
Thesis title	Conceptualization of board competence with service design
Commissioned by	OP Vähittäisasiakkaat Oyj
Time	2024
Pages	65 pages, 4 pages of appendices
Supervisor	Sanna Haapanen

ABSTRACT

This thesis examines the development of board competence in member banks of OP Group by using methods of service design. The characteristic aspect of the research is the client's business in the highly regulated financial industry. The impact of the thesis scales widely to OP Group's member banks' boards, which include approximately 600 board members nationwide. The aim of the research is to identify the board competence goals typical for the financial sector and to improve the quality and functionality of the support functions related to them. The development work is targeted to the client's specific needs.

The objective of the research is to support board members in succeeding in their governance role with a new concept of competence development, as well as to promote board members' user experience in activities related to developing their own competence. The research promotes the implementation of good corporate governance by developing competence in three areas: governance procedures, risk management, and business operations. To promote these goals, a logical framework is built for the development of board competence, in which different areas support each other comprehensively.

The main research problem is to investigate what kind of overall concept best meets the needs for developing board competence in the financial sector. The problem was addressed by selecting the most suitable service design methods, defining key future scenarios and areas of competence, and studying users and their user experience. Various field studies, experiential knowledge, expert interviews, and, above all, multidisciplinary co-development were used as key methods.

The main results of the thesis are the development of board competence, focusing on online learning for boards, board reporting, and the competence of the chairman. In addition to preparation and planning, extensive and concrete reforms were implemented to promote these areas. In addition, future development initiatives were identified. As a key conclusion, it can be stated that the development of board competence requires a comprehensive approach considering industry regulations.

Keywords: financial industry, board competence, co-development, user design

SISÄLLYS

KÄSITELUETTELO.....	6
1 JOHDANTO.....	10
2 TOIMINNAN KONTEKSTI.....	11
2.1 Toimeksiantaja ja yhteistyötahot.....	11
2.2 Sidosryhmät.....	14
3 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE.....	15
3.1 Tavoitteet toimeksiantajan näkökulmasta.....	15
3.2 Tavoitteet yleisesti.....	16
4 TUTKIMUSASETELMA.....	16
4.1 Taustaa tutkimukselle.....	16
4.3 Käsitekartta ja viitekehys.....	19
4.4 Aiemmat tutkimukset.....	22
4.5 Tutkimusongelma ja rajaukset.....	24
4.6 Tutkimusmenetelmät.....	26
5 PALVELUMUOTOILU.....	27
5.1 Palvelumuotoilu kehittämisen keinona.....	27
5.2 Käyttäjäkokemus ajurina.....	28
5.3 Yhteiskehittäminen.....	29
6 HALLITUSOSAAMISEN KEHITTÄMINEN.....	31
6.1 Hallituksen verkko-opinnot.....	35
6.2 Hallitusraportointi osaamisen tukena.....	37
6.3 Puheenjohtajan rooli osaamisen kasvattajana.....	38
6.4 Vaateet ja odotukset osaamiselle finanssialalla.....	39
6.5 Perehdyttäminen.....	41
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	42
8 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	45

8.1	Hallituksen verkko-opinnot.....	45
8.2	Hallitusraportointi	48
8.3	Puheenjohtajan osaaminen	50
9	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	52
10	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	55
	LÄHTEET.....	60

KÄSITELUETTELO

Asiakaslähtöisyys on lähestymistapa, jossa yritystoiminnan ja kaiken kehittämisen ytimessä ovat asiakkaiden todelliset tarpeet ja niihin liittyvien haasteiden tunnistaminen ja ratkominen. Palvelun tuottamisen näkökulmasta ilman asiakaslähtöisyyttä ei juurikaan voi syntyä asiakaskokemusta. (Stickdorn & Schneider 2021, 36.)

Design sprint on menetelmä, jossa luodaan intensiivisen työskentelyn kautta käyttäjäymmärryksen kehittämiseen ideoita ja validoidaan niistä parhaat toteutettavaksi. Menetelmä osallistaa vahvasti käyttäjiä mukaan kehittämiseen ja etenee vaiheittain. (Banfield, Lombardo & Wax, 2015). OP Ryhmässä moni kehittämisen hanke etenee sprinttisuunnittelun kautta. Sprinttijakso voi olla eri pituinen, esimerkiksi viisi päivää tai kolme viikkoa kehittämisen syklin mukaan.

Ketterä kehittäminen (agile development) on toimintatapa, jossa kehittäminen tapahtuu suunnitelmallisesti mutta syklisesti sprinteissä, joiden aikana projektin tarpeiden määrittely fokusoituu. Erilaiset kehittämistä tukevat seremoniat, kuten valmistavat demot ja yhteen vetävät retrot kuuluvat OP:ssa ketterään kehittämiseen. Demoissa tutustutaan kehityskohteeseen, määritellään tavoitteet ja rajapinnat. Retroissa kerätään palautetta, arvioidaan prosessin kulkua ja vedetään yhteen tulokset sekä tarvittavat jatkokehitystoimet. Tämä toimintatapa perustuu Lean -ajatteluun, jonka keskeinen ajatus on maksimoida asiakasarvoa samalla, kun minimoidaan hyödytön toiminta tarkoituksena parantaa liiketoimintaa ja sen laatutasoa sekä tuottaa enemmän voittoa ratkaisemalla oleellisia liiketoiminnan ongelmia (Karjalainen E & T, 2020). Tyypillisesti Lean -ajattelussa edetään PDSA -syklissä (plan – do – study - act), jolloin toimintaa tai palvelua pyritään kehittämään jokaisessa kehittämisvaiheessa. Kokeileminen, analysointi ja tiedon keruu kehittämisen tueksi ovat keskeistä. (Torkkeli 2015)

Konvergentti ajattelu perustuu analyyttiseen päättelyyn ja evaluointiin parhaan ratkaisun löytämiseksi. Siinä strukturoidaan, arvioidaan ja valitaan paras mahdollisuus esiin tulevien mahdollisuuksien joukosta. Se perustuu tosiasioihin. Tätä ajattelutapaa sovelletaan tässä opinnäytetyössä, sillä taustatietoa ja

ohjaavaa sääntelyä on erittäin paljon. Vastavoimana tälle toimii divergenssi ajattelu, jolla luodaan uusia ratkaisuja laajentamalla ajattelua uusilla näkemyksillä. Myös tapaa on hyödynnetty opinnäytetyön luovassa vaiheessa uusien ratkaisujen löytämiseksi. Nämä ajattelutavat ovat myös keskeisiä fasilitoinnin keinoja yhteiskehittämisen työpajoissa. Ajattelutapojen vuoropuhelu tuo parhaan tuloksen toisen tavan luodessa vaihtoehtoja ja toisen tavan rajatessa niitä. (CDT Mooc -hankejulkaisu 2019 sekä Brown 2009)

Käyttäjälähtöisyys on ajattelumalli, jonka mukaan kehitetään palveluja lähtien käyttäjien aidosta tarpeesta, toiveista ja unelmista. Siinä on keskiössä tuotteen, teknologian tai organisaation sijaan tuotteen tai palvelun (loppu)käyttäjä. Käyttäjälähtöisessä ajattelussa pyritään kehittämisen keinoilla tekemään arjesta tai prosesseista sujuvampaa ja parempaa. Käyttäjälähtöisyydellä tavoitellaan syvällistä ymmärrystä käyttäjän toiveista ja tarpeista. (Koivisto et al 2021, 37). Tähän liittyy läheisesti käyttäjäymmärrys, jossa erilaisilla menetelmillä kerätään tietoa käyttäjistä ja heidän toiminnastaan sekä tiedostamattomista tarpeista (Tuulaniemi 2011, 142-148).

Latentti tarve eli piilevä asiakastarve on sellainen, joka palvelun käyttäjällä on olemassa, mutta josta käyttäjä ei ole itse vielä tietoinen. Onnistuminen latenttien tarpeiden täyttämässä tuo yritykselle asiakastyytyvyyden kautta liiketoimintahyötyä suhteessa kilpailijoihin. (Koivisto et al 2021, 153)

Muotoiluajattelu (design thinking) on ajattelumalli, jossa yhdistyvät erityisesti ihmislähtöisyys, eksploratiivisuus, iteratiivisuus, yhteiskehittäminen, monialaisuus sekä prototyyppien rakentaminen ja testaus. Lisäksi muotoiluajattelulla pyritään luomaan innovatiivisia ja uusia ratkaisuja moniulotteisiin ongelmiin unohtamatta yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita. (Koivisto et al. 2021)

Palvelullistaminen kuvaa palvelusektorin laajentumista ja palveluliiketoiminnan lisääntymistä. Tähän liittyy keskeisesti tuotteiden ja palveluiden välisten rajojen hämärtyminen. Kyseessä on muutosprosessi, jossa palvelutarjonta rakennetaan kokonaisvaltaisesti asiakkaiden lähtökohdista samalla saavuttaen merkittävää kilpailuetua (Koivisto et al. 2021). Palvelullistaminen on systemien ja prosessien kehittämistä käyttäjän palvelemiseksi (Stickdorn & Schneider, 2021)

UX-suunnittelu (user experience design) on käyttäjäkokemukseen liittyvää suunnittelua, jossa tavoitellaan parasta mahdollista loppukäyttäjäkokemusta toimivuuden ja lisäarvon näkökulmista. Tässä huomioidaan käyttäjän kulkema palvelukokonaisuus ja pyritään huomiomaan tyypilliset psykologiset toimintatavat, ennustettava käyttäytyminen ja valinnat. Tyypillisesti tähän liittyy vahvasti UI-suunnittelu, eli erilaiset käyttöliittymät. (Effie Law et al 2009, 727)

Yhteiskehittäminen (co-creation) on menetelmä, jossa asiakkaat ja muut sidosryhmät tulevat mukaan arvoketjuun sekä osallistuvat yhteiseen innovaatio-toimintaan. Nopeasyklinen tuotekehitys, asiakkaiden sitouttaminen ja lisäarvo ovat keskeisiä syitä, jotka saavat yritykset valitsemaan yhteiskehittämisen. Pohjimmiltaan yhteiskehittämisessä tähdätään yhteisiin tavoitteisiin yksikkö-, organisaatio-, toimiala- tai jopa maarajat ylittäen. Hyvin usein yhteiskehittämisen taustalla on vaade moniammatillisesta osaamisesta, joka saavutetaan parhaiten co-creation menetelmällä. Yhteiskehittäminen on luovaa, mutta tavoitteellista tekemistä. (Stickdorn & Schneider, 2021, s.38-39)

Hallintoon liittyvät käsitteet

Fit & Proper -vaatimukset: Luottolaitoksella tulee olla sen tehtävien hoitamiseen sopivat johtajat, ja sen ylimpään hallintoelimeen muodostuneen kokoonpanon on tuettava luottolaitoksen tehokasta hallintoa ja tasapainoista päätöksentekoa. Siten edistetään sekä luottolaitoksen oman toiminnan turvallisuutta että vakautta yleistä luottamusta euroalueen pankkien ja rahoitussektorin hallintoon. Osana henkilövalintaprosessia toteutetaan soveltuvuuden ja luotettavuuden arviointi. Sopivuus- ja luotettavuusarvio perustuu aina tapauskohtaiseen henkilötasolla tehtyyn analyysiin ja valvojien harkintaan. (ECB: Soveltuvuuden ja luotettavuuden arviointiopas)

Hyvä hallinto (corporate governance) varmistaa valvottavan yrityksen toimintaa, vakavaraisuutta ja sitä, että asiakkaan rahat ja vakuutetut edut ovat turvassa. Hallinnon toimivuuden mahdolliset ongelmat näkyvät tyypillisesti puutteina toiminnassa, kuten menettelytavoista, velvoitteista ja vakavaraisuudesta huolehtimisessa. Finanssivalvonta valvoo alalla hyvän hallinnon toteutu-

mista ja puuttuu valvonnassa havaitsemiinsa laiminlyönteihin ja määrää tarvittaessa hallinnollisia seuraamuksia. Ylimmän johdon ja muiden avainhenkilöiden osaaminen on keskeinen edellytys hyvän hallinnon toteutumiselle. Sisäiset heikkoudet altistavat finanssialan toimijat esimerkiksi markkinoiden heilahdelluista johtuville epäsuotuisille seurauksille. (Finanssivalvonta).

Hyvä hallintotapa on hallintojärjestelmä, jolla johdetaan ja valvotaan erilaisien organisaatioiden toimintaa. Hyvä hallintotavan on katsottu edellyttävän muun ohella erityistä huolellisuutta asian selvittämisessä, käsittelyn viiveettömyyttä, asianmukaisuutta päätöksen tiedoksiannossa sekä neuvontavelvollisuutta (Minilex).

Strateginen osaaminen on edellytys onnistuneelle hallitustyölle ja toinen sen perustehtävistä (Erma et al 2022, 51). Osaaminen tulee olla riittävän laaja-alaista ja sisältää keinoja ja menetelmiä arvioida, ennustaa ja suunnitella tulevaisuutta sekä tulevaisuuden kilpailukeinoja.

1 JOHDANTO

Yritysten johtaminen nähdään usein operatiivisen johdon toteuttamana toimintona, jossa palkattu johto tekee päätökset ja vie yritystä haluamaansa suuntaan yhdessä johtoryhmän, esihenkilöportaan ja henkilöstön kanssa. Toki tämä onkin operatiivisen johdon päätekemistä, mutta erilaisissa yritysmuodoissa on vahvassa roolissa myös yrityksen hallitus. Tämän johtoroolin merkitystä ei ole liikaa korostettu alan tutkimuksessa, vaikka toki hallituksen toimintaa käsittelevää kirjallisuutta löytyy paljonkin. Hallituksen tehtävänä on rakentaa yritykseen kestävää kilpailuetua painopisteen ollessa tulevaisuudessa (Eloranta 2019, 20-21). Toimin OP Ryhmässä Governance Leadin tehtävässä osana Vähittäispankkitoiminnan ohjaustoimintoa. Vastuullani on osuuspankkien hallinnon osaamisen kehittäminen sekä osuuspankkien strategiaprosessin tuki. Tässä tutkimuksessa paneudun oman työni kautta hallitusosaamisen kehittämiseen, jotta hallitustoimijat onnistuisivat roolissaan mahdollisimman hyvin. Aiemmalta koulutukseltani olen kauppatieteiden maisteri ja minulla on 20 vuoden työkokemus monipuolisesti erilaisissa tehtävissä OP Ryhmässä.

Hallituksen rooli yrityksen päättäjänä on merkittävä. Hallituksen jäsenet vastaavat vastuullisimmista päätöksistä, kuten ylimmän johdon valitsemisesta, strategisista linjauksista ja siitä, kuinka hyvin yrityksessä onnistutaan toimimaan muuttuvassa toimintaympäristössä. Tässä tutkimuksessa perehdytään siihen, kuinka palvelumuotoilun keinoin voidaan kehittää ja edistää hallituksen osaamista tärkeässä tehtävässään. Toimeksiantaja OP Ryhmä toimii finanssisektorilla, jossa sääntelyllä on moniin muihin toimialoihin nähden korostunut merkitys toimintaa ohjaavana ajurina. Siksi kehittämisessä huomioidaan myös hyvään hallintotapaan ja alan sääntelyyn liittyvää ohjeistusta yhtenä keskeisenä muutosvoimana.

Nykypäivän yritysten toimintaympäristö on uudenlaisessa muutoksessa saamaan aikaan, kun palveluiden merkitys maailmantaloudessa on huomattavasti kasvanut. Länsimaissa palvelut ovat jo tällä hetkellä talouden suurin toimiala ja Suomessakin palvelut muodostavat bruttokansantuotteesta noin 70 % (Koi-visto et al, 2021, 17). Toimintaympäristö on muuttunut nopeasti muun muassa

globalisaation ja teknologisen kehityksen myötä. Aika- ja paikkariippumattomuus mahdollistaa paljon uudenlaista toimintaa ja viimeisimpänä sitä tukee tekoälyn nopea markkinoille tulo. Toisena muutosvoimana teknologinen muutos ohjaa vahvasti tätä tutkimustyötä, jossa asiakaslähtöisesti uudistetaan hallituksen osaamista tukevia toimintoja ja toisaalta tuetaan hallitusta pysymään kehityksen aallonharjalla. Tämän kehittämistyö tavoittaa OP Ryhmän osuuspankkien hallitusrooleissa toimivat noin 600 henkilöä ja sitä kautta 101 osuuspankkia (tilanne 6/2024).

2 TOIMINNAN KONTEKSTI

2.1 Toimeksiantaja ja yhteistyötahot

Tutkimuksen toimeksiantaja on pitkäaikainen työnantajani OP Vähittäisasiakkaat Oyj. Vähittäispankkitoiminta on yksi OP Ryhmän kolmesta liiketoimintasegmenteistä sisältäen pankkitoiminnan henkilö- ja pk-yritysasiakkaat. Muut keskeiset liiketoimintasegmentit ovat Yrityspankki (pankkitoiminnan yritys- ja instituutioasiakkaat) sekä Vakuutusliiketoiminta (OP Ryhmän toimintakertomus 2023). Ympäri Suomea toimivat itsenäiset ja keskenään hyvin eri kokoiset osuuspankit kuuluvat Vähittäispankki -segmenttiin muodostaen merkittävän asiakasjoukon tähän tutkimukseen. Osuuspankkien hallinnossa on mukana tällä hetkellä yhteensä noin 2200 jäsentä hallintoneuvostoissa ja hallituksissa. Lisäksi osalla pankeista on edustajisto. Tässä tutkimuksessa käsiteltävä kohderyhmä eli osuuspankkien hallitukset muodostuvat noin 600 hallituksen jäsenestä. Osassa osuuspankeista myös toimitusjohtaja kuuluu hallitukseen. OP Ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä ja se on osuustoiminnallisen yhtiömuotonsa kautta täysin asiakkaidensa omistama (OP Ryhmän toimintakertomus 2023).

Alla olevassa kuvassa 1 mallinnetaan yksittäisen osuuspankin hallintorakennetta, jossa pankin omistavat jäsenet käyttävät päätösvaltaansa.

Osuuspankin hallintorakenne



Kuva 1. Yksittäisen Osuuspankin hallintorakenne. Selvitys OP Ryhmän hallinnointi- ja ohjausjärjestelmästä 2023.

OP Ryhmän perustehtävä on edistää omistaja-asiakkaiden ja toimintaympäristön kestävää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. Tässä onnistuakseen osuuspankkien hallitusten on seurattava alan kehitystä, sääntelyä, toteumia ja näkymiä sekä kyettävä tekemään näiden pohjalta tulevaisuuteen suuntautuvia päätöksiä. OP Ryhmän arvot ovat vastuullisuus, ihmisläheisyys ja yhdessä menestyminen muodostaen vahvan kivijalan toiminnalle eri segmenteillä. Visiona on olla johtava ja vetovoimaisin finanssiryhmä Suomessa. (OP Ryhmän toimintakertomus 2023)

OP Ryhmä on perustettu jo vuonna 1902. Ryhmään kuului viimeisimmän vahvistetun toimintakertomuksen mukaan vuoden 2023 lopussa 102 osuuspankkia ja niiden omistama keskusyhteisö OP Osuuskunta tytäryhtiöineen. Toiminta perustuu osuustoiminnallisuuteen – yhdessä tekemiseen ja menestyksen jakamiseen asiakkaiden kanssa. OP on paikallinen toimija, jonka palvelut ovat saatavilla sekä Suomen kattavimman konttoriverkoston että monipuolisten digitaalisten kanavien kautta. Asiakaskäyttötymisen nopea ja jatkuva muutos on yksi keskeinen muutosvoima palvelujen kehittämisessä. (OP Ryhmän toimintakertomus 2023)

Myös osuuspankkien hallintoelimissä toteutuu vahva omistaja-asiakkaiden edustus. Osaavien hallintoehenkilöiden valinnassa onnistuminen onkin yksi keskeinen menestystekijä yksittäiselle osuuspankille. Hallintoehenkilöt valitaan finanssialan menettelyjen mukaisesti. Valittavien henkilöiden tulee täyttää soveltuvuutta mittaavat fit & proper -vaatimukset, pankin kokoon liittyvät osaa-misvaatimukset sekä muodostaa hallituksena riittävä kollektiivinen osaaminen. Hallintoneuvostojen nimitysvaliokunnat valmistelevat hallitusvalinnat ja halli-tusneuvosto päättää niistä. Kuva 2 koostaa ryhmärakenteen ylhäältä alas. Osuuspankit käyttävät merkittävää päätösvaltaa OP Osuuskunnassa ja siihen kuuluvissa yhtiöissä. Ryhmärakenne tarjoaakin hallinnon jäsenelle mielenkiin-toisia mahdollisuuksia vaikuttaa OP Ryhmän menestykseen ja kehitykseen.

OP Ryhmän rakenne



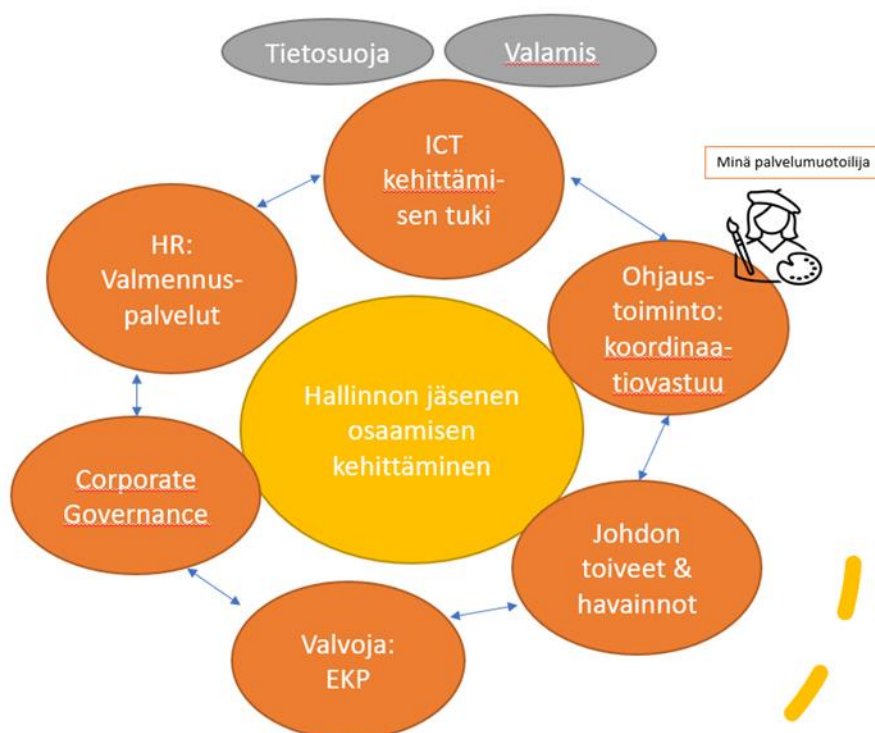
Kuva 2. OP Ryhmän rakenne. Selvitys OP Ryhmän hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2023.

OP Ryhmässä aloitettiin palvelumuotoilun hyödyntäminen ensimmäisten suur-yritysten joukossa Suomessa ja sitä hyödynnetään laajasti kaikenlaisessa ke-hittämisessä. Lisäksi toimintaa ohjaa vahva Lean-ajattelu ketterän organisaa-tiokulttuurin ja toimintatavan ollessa arjen keskiössä. Palvelumuotoilun keskei-set menetelmät palvelupolun kuvaamisesta, service blueprintista ja esimer-kiksi osallistavasta yhteiskehittämisestä ovat jatkuvaa työn tekemisen arkea OP Ryhmässä.

OP Ryhmän strategiaprosessissa strategiaa muodostetaan, uudistetaan ja toteutetaan jatkuvasti. Toimintaympäristöä ja toimintamallia arvioidaan systemaattisesti, jotta kyetään tekemään tarvittaessa uusia strategisia valintoja ja toteuttamaan ne. Hallitusten rooli tässä työssä on merkittävä ja edellyttää laajaa ymmärrystä sekä osaamista toimialasta ja tulevaisuuden näkymistä. Myös tässä strategisessa roolissa onnistumista pyritään tukemaan tässä tutkimuksessa kehittämisen keinoin.

2.2 Sidosryhmät

Opinnäytetyön kehittämistyö toteutetaan pääosin yhteiskehittämisen metodilla. Opinnäytetyön eri osa-alueisiin liittyvät sidosryhmät ovat verrattain laajat ja kehittämisen koordinaatiovastuu on minulla. Sidosryhmät jakautuvat alla olevan kuvan mukaisesti kuuteen pääryhmään, joiden lisäksi yhteiskehittämisessä hyödynnetään asiakkaiden kokemuksia, kuten pilotit ja käyttäjäpalautteet, sekä muita tarpeellisia asiantuntijakommentteja. Kehittämistyön keskiössä on hallinnon jäsen ja hänen osaamisensa. Ulkoistutuksia kuvassa edustaa järjestelmätoimittaja Valamis, joka on mukana hallinnon osaamisen kehittämisessä verkko-opintojen alustatoimittajana. Lisäksi eri sidosryhmillä on omia ulkoistussopimuksiaan tiettyjen osa-alueiden osalta. (kuva 3)



Kuva 3. Hallituksen osaamisen kehittämisen keskeiset sisäiset sidosryhmät.

Sidosryhmäverkoston kautta rakentuu laaja yhteiskehittämisen verkosto, jota tutkimuksessa hyödynnetään. Kumppaneista jokaisella toimijalla on oma roolinsa ja erikoisosaamisen vastuualueensa. Yhteiskehittäminen on organisaatiossa totuttu toimintatapa.

3 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE

3.1 Tavoitteet toimeksiantajan näkökulmasta

Opinnäytetyön tavoitteena on edistää ja tukea hallituksen jäseniä onnistumaan tärkeän roolinsa toteuttamisessa uudella osaamisen kehittämisen konseptilla sekä edistää hallitusjäsenten käyttäjäkokemusta. Osana kehitystyötä tunnistettiin ydinosaamisen koostuvan kolmesta teemasta, jotka valikoituivat sääntelyn ja aiheesta kertyneen kokemuksen perusteella osaamisen kehittämisen rungoksi. Nämä ovat keskeiset osa-alueet, joiden parissa hallitus työskentelee ja valvoo. Tavoitteena on edistää hyvän hallintotavan toteutumista kehittämällä erityisesti seuraavia kolmea osa-alueita:

- hallintomenettelyt
- riskienhallintaosaaminen
- liiketoimintaosaaminen

Näitä yllä mainittuja osa-alueita edistetään uudistamalla keskeiset hallintoon vaikuttamisen ja hallinnon kouluttamisen keinot sisältöineen sekä räätälöimällä ja lanseeraamalla uusia käyttäjäystävällisiä toimintatapoja kokonaisvaltaisen osaamisen ja siihen liittyvien toimintatapojen edistämiseksi.

Kehittämistyössä huomioidaan myös Euroopan keskuspankin valvontahavainnot ja sääntelyvaatimukset, muun muassa hallituksen valvontaroolin toteuttamiseksi tarvittava osaaminen. Huomionarvoista on, että OP Ryhmän osuuspankkikenttä on laaja ja muodostuu keskenään hyvin erikokoisista pankeista ja erilaisista toimialueista. Isommissa pankeissa vaatimukset hallinnossa toimiville henkilöille ovat korkeammat.

3.2 Tavoitteet yleisesti

Tutkimuksen avulla halutaan tunnistaa finanssialalle tyypilliset hallituksen osaamistavoitteet ja nostaa niihin liittyvien tukitoimintojen ja työkalujen laatua sekä toimivuutta. Kehitystyö kohdennetaan räätälöidysti toimeksiantajan tarpeisiin. Käyttäjäkokemuksen parantaminen on keskiössä. Hallituksen osaamisen kehittämistä rakennetaan looginen kokonaisuus, jossa eri osa-alueet tukevat toisiaan kokonaisvaltaisesti.

Tavoitteena on soveltaa palvelumuotoilun keinoja ja menetelmiä kehittämässä laajan kumppaniverkoston kanssa yhteistyössä. Ryhmän sisäistä taustamateriaalia ja kokemustietoa on paljon, joten sen analysointi ja erilaisten signaalien tunnistaminen on tärkeää. Taustamateriaali on pääosin julkaisemattomaa, sillä palautekyselyissä ja data-ajossa on myös henkilötietoja. Kehittämistoimet skaalautuvat laajasti ja niillä on onnistuessaan suuri vaikuttavuus hallitustoiminnan tasoon ja osaamiseen koko osuuspankkikentässä.

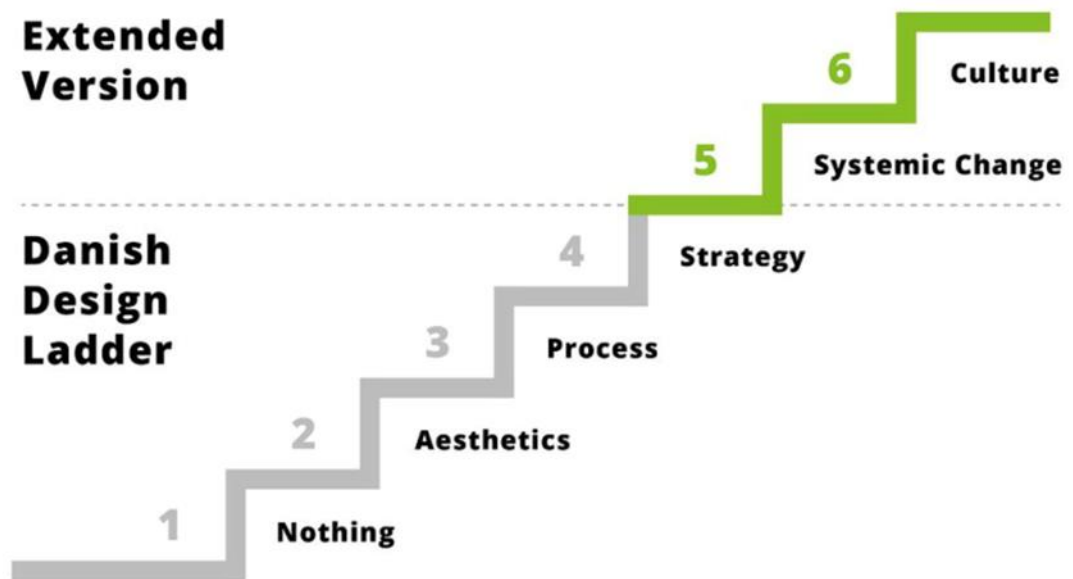
Tutkimus antaa lukijalleen kuvan hallitukseen kohdistuvista odotuksista, osaamisen kehittämisen keinoista ja menetelmistä sekä hallinnon erityispiirteistä finanssialalla.

4 TUTKIMUSASETELMA

4.1 Taustaa tutkimukselle

Toimeksiantajataho on lähtökohtaisesti jo hyödyntänyt kattavasti ja systemaattisesti palvelumuotoilun menetelmiä erilaisissa organisaation sisäisissä kehittämishankkeissa. Yrityksen muotoilusuunnittelunsa taso osana organisaation kehittämistä on korkea. Muotoilualalla käytetään yleisesti muotoilumaturiteetin mittaamisessa tanskalaista Danish Design Ladder mallia (Kretzschmar, 2003), jossa yrityksen kypsyystaso on jaettu kuuteen portaaseen (kuva 4). Mallia on jalostettu paljon ja internetistä löytämäni erilaiset sovelluskohteet ovat tuoneet siihen eri aloille sopivia lisäulottuvuuksia. Tässä tutkimuksessa maturiteetin arvioimiseen riittää kuitenkin yleinen porrasmalli.

Arvioin OP Ryhmän tason olevan muotoiluportilla tasolla 5, jossa muotoilun keinoin ratkotaan kompleksisia ja moniulotteisia ongelmia ja kehittämistehtäviä yli organisaatorajojen. Muotoilu on kiinteä osa yrityksen kehittämistä ja tyypillisimmin se näyttäytyy erilaisissa yhteiskehittämisen projekteissa hyödyntäen laajasti organisaation sisäisen osaamisen skaalaa. Organisaatiossa työskentelee huomattava joukko palvelumuotoilun ammattilaisia muiden asiantuntijaosaajien rinnalla.



Kuva 4. Danish Design Ladder laajennettuna kahdella lisäportaalla. Kretzschmar 2003.

Tutkimusasetelma on mielestäni mielenkiintoinen, sillä tässä yhdistyvät toisaalta sääntelyn odotusten ja vaatimusten huomioiminen, kehittämistyön vaikuttavuus laajasti organisaatiossa sekä muotoilun mahdollisuudet kytkeä käyttäjäkokemus syvällisemmin osaksi kehittämistyötä.

Vaikka opinnäytetyö tehdään toimialalle, jossa lainsäädäntö ja muu velvoittava sääntely näyttelevät vahvaa roolia, näen sitä kautta tulevat reunaehdot enemmänkin tavoitteina, joita kohti kehittämistyötä tehdään. Täyttämällä sääntelyvaateet ja jopa ylittämään sieltä tulevat odotukset, voidaan hyvällä ennakkoinnilla parantaa myös käyttäjäkokemusta. Muotoilun keinoin saadaan hallitussosaamisen kehittämiseen struktuuri, jonka päivittäminen on tulevaisuudessa johdonmukaista ja erilaiset käyttäjäsegmentit sekä hallintoroolit huomioivaa.

Tutkimusasetelma tarjoaa mahdollisuuden laaja-alaiseen kehittämistyöhön sisältäen jo aiemmin esiin nostetut kolme osa-aluetta; hallintomenettelyt, riskienhallintaosaaminen ja liiketoimintaosaaminen. Näihin liittyvällä muotoilulla saadaan rakennettua selkeä, skaalautuva, helposti toistettava ja muutoksessa mukana pysyvä konsepti, joka tukee kokonaisvaltaisesti hallitusosaamisen kehittymistä ja kasvua erilaisilla loppukäyttäjillä.

4.2 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyöhön liittyvät keskeiset käsitteet jaettiin kahteen osaan:

1. tutkimuksen kannalta relevantit palvelumuotoilun käsitteet sekä
2. hallitustoimintaan liittyvät keskeisimmät peruskäsitteet.

Palvelumuotoiluun liittyviä erilaisia keskeisten käsitteiden määritelmiä on kuvattu hyvin monissa eri lähteissä ja erilaisissa asiayhteyksissä. Monet palvelumuotoilua tarjoavat tahot myös avaavat käsitteistöä sivustoillaan. Lähteitä valitessa pidin itse erityisesti Stickdorn & Schneiderin kirjasta *This is service design thinking* (2021), jossa käsitteitä löytyy sekä akateemisesta että palvelun tarjoajien näkökulmista. Palvelumuotoilun osalta tähän tutkimukseen valikoitui kattavan lähdeharkinnan perusteella yksitoista opinnäytetyössä esiintyvää keskeistä käsitettä tai menetelmää, jotka on kuvattu käsiteluettelossa opinnäytetyön alussa.

Palvelumuotoilu itsessään on muotoilujatteluun nojaavaa palvelujen ja erilaisten liiketoimintojen kehittämistä, innovointia ja suunnittelua. Varsinaisen tuotteen sijaan kehittämisen keskiössä ovat asiakkaat eli käyttäjät. Palvelumuotoilun tutkimus on tuottanut erilaisia työkaluja, menetelmiä ja mallinnuksia, joita hyödynnetään palvelujen kehittämisessä käyttäjälähtöisesti. Palvelumuotoilu keskittyy hyvin harkittujen kokemusten luomiseen yhdistämällä aineettomia ja aineellisia osa-alueita (Stickdorn & Schneider, 2021, s. 30). Ala on vielä verrattain uusi ja sen tutkimus lisääntyy koko ajan. Kuvassa 5 näkyy palvelumuotoilun ja perinteisen kehittämisen väliset erot.



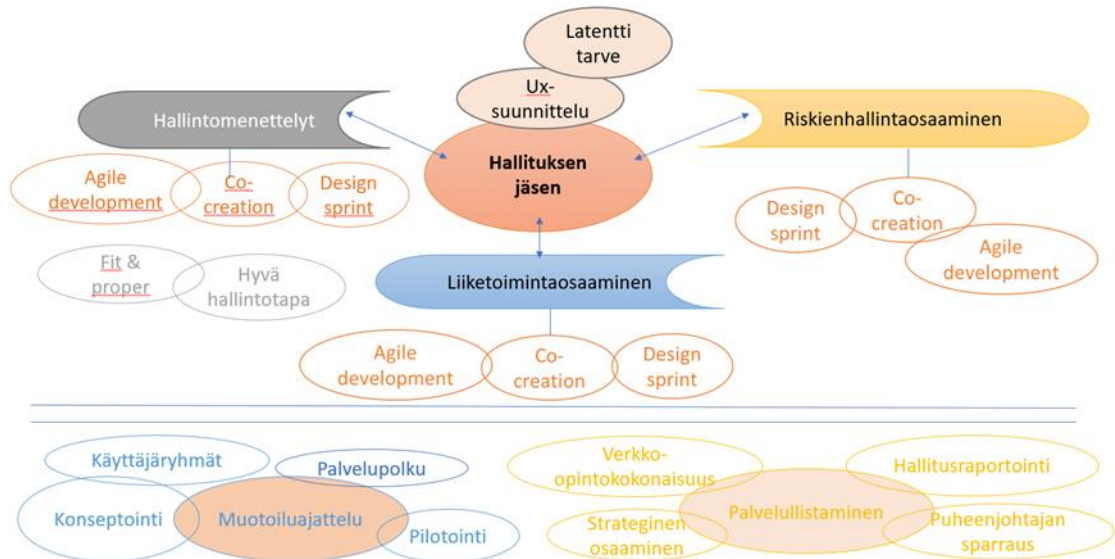
Kuva 5. Perinteisen kehittäminen vs. palvelumuotoilu. Koivisto et al 2021.

Toinen tutkimuksessa oleellinen käsitteiden kokonaisuus muodostuu keskeisistä **hallitustoimintaan** liittyvistä peruskäsitteistä. Tutkimustulosten kannalta on syytä ymmärtää perusteita finanssialan hallinnon taustalta neljän käsitteen muodossa. Myös nämä on määritelty käsiteluettelossa.

4.3 Käsitekartta ja viitekehys

Käsitekartta tarkoittaa visuaalista esitystä, jossa aihepiirit ja keskeiset käsitteet kuvataan graafisesti. Sitä käytetään kokonaiskuvan muodostamisen tukena suunnittelussa. Sillä voidaan kuvata kokonaisuuteen liittyvät tekijät ja niiden väliset vuorovaikutussuhteet. (Tuulaniemi 2011, 140)

Yllä kuvatuista keskeisistä käsitteistä muodostuu tutkimuksen kokonaisuutta kuvaava käsitekartta, jossa näyttäytyy kolme keskeistä kehitettävää osa-aluetta: hallintomenettelyt, liiketoimintaosaaminen ja riskienhallintaosaaminen (kuva 6). Näitä edistetään erityisesti yhteiskehittämisen keinoin holistinen käyttäjälähtöisyys huomioiden. Keskiössä on hallituksen jäsen. Käsitekartan alaosassa levittäytyy koko kehittämisen rinnalle muotoiluajattelu ja palvelullistaminen, jossa on tunnistettu menetelmiä ja mahdollisia lopputuloksia hallitusosaamisen kehittämiseen liittyen.



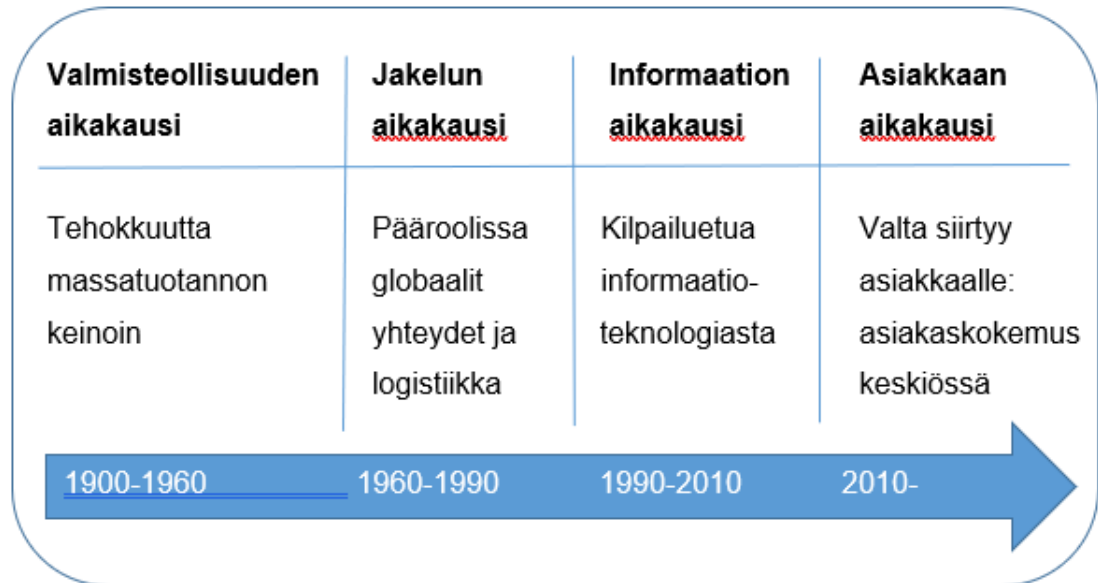
Kuva 6. Käsitekartta

Vaikka aihe voi tuntua kaukaiselta palvelumuotoilulla ratkaistavaksi, on pohjimmiltaan kuitenkin kyse asiakastarpeen täyttämisestä ja asiakaslähtöisten keinojen löytämisestä hallitusjäsenen osaamisen kehittämisen tueksi. Finanssialan johtaminen kiinnostaa hallintotehtävään hakeutuneita, joten motivaatio kehittää osaamista on korkea. Edistyneet yhteiskehittämisen toimintamallit ja ketterä toimintakulttuuri tukevat hyvin muotoilun tuomista mukaan kehitystyöhön, kuten käsitekartan alaosasta voidaan havaita (kuva 6).

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys luo pohjan koko tutkimukselle. Se suhteuttaa tutkimuksen muiden, aiempien tutkimusten joukkoon ja tukee toteuttamisen suuntaamista. Teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen välille pyritään luomaan looginen jatkumo. Teorian on kytkeydyttävä tutkimusongelmaan, jotta jatkumo syntyy. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Tutkimuksen viitekehysten keskiössä on asiakas eli hallituksen jäsen. Forrester Research on yksi maailman johtavia markkinatutkimuksen toteuttajia ja heidän laajat tutkimuksensa tukevat valittua lähestymistapaa. Sen tutkimusten mukaan olemme globaalisti siirtyneet asiakkaan aikakaudelle, jossa asiakaskokemuksen merkityksen lisääntyminen on noussut jo yli kymmenen vuotta sitten yritysten keskeiseksi strategiseksi kilpailukeinoksi. Asiakkaan aikakaudella pärjäävät menestyksellisemmin ne yritykset, joissa asiakasymmärrys on parhaalla tasolla ja onnistutaan parhaiten asiakaskokemuksen tuottamisessa.

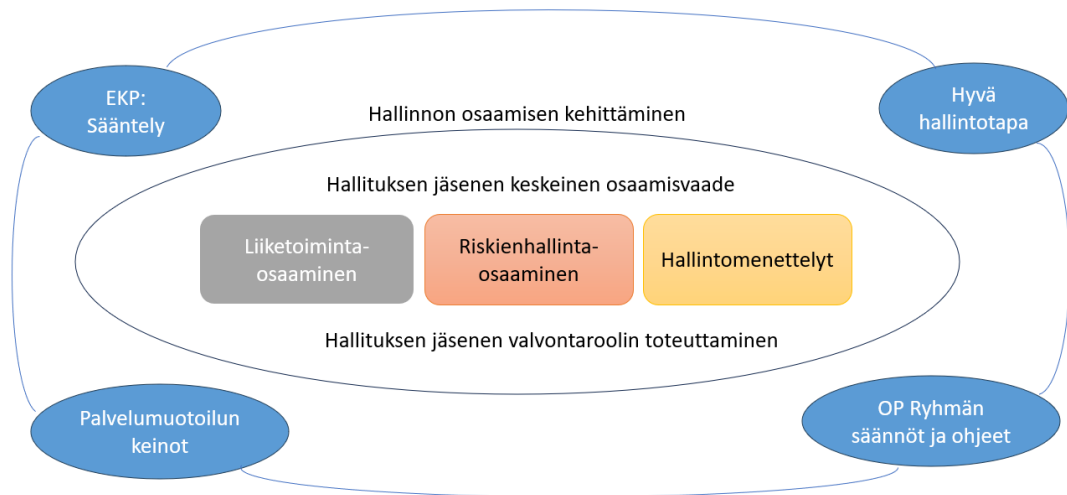
(Forrester Research 2011). Tässä tutkimuksessa asiakkaana nähdään tehtäväänsä valittu hallituksen jäsen. Hänen osaamistaan pyritään kehittämään moniulotteisesti erilaisten toimenpiteiden kautta siten, että hänen kokemuksensa ja kokonaisosaamisensa hallituksen jäsenenä paranee.



Kuva 7. Kilpailukeinot eri aikakausilla (Häkkinen 2024, mukailen Forrester Research 2011)

Tämän tutkimuksen kehittämistoimenpiteet on valittu perehtymällä kattavasti hallituksen osaamisen nykytilaan taustatietojen, hallituksen jäsenille suunnattujen kehittämiskyselyjen sekä erilaisten kenttätutkimusten, haastattelujen, havainnoinnin ja yhteiskehittämisen keinoin. Lisäksi olen perehtynyt hallitustyön vaatimuksiin ja yleisesti tarjolla oleviin muihin hallinnon koulutuskokonaisuuksiin, kuten Kauppakamarin HHJ-tutkinnon sisältöön. Suoritin koulutuksen osana vertailevaa tutkimusta keväällä 2024.

Keskuskauppakamari on useissa julkaisuissaan tunnistanut, että hallitustyötä osaavien ihmisten tarve yrityksissä on jatkuvasti kasvanut. Yhtäaikaisesti on myös kasvanut hallitustyössä olevien henkilöiden tiedon tarve. Kaikkien hallitustyötä tekevän tulee jo oman oikeusturvansa takia tietää vastuunsa ja tuntea oikeat toimintatavat. Tämän lisäksi yritysten edustajien tulee tietää, mitä he voivat hallitukseltaan odottaa ja mitä ei. Joillain toimialoilla, kuten finanssialalla, hallituksen valvontavastuu korostuu tavanomaista enemmän.



Kuva 8. Tutkimuksen viitekehys.

Keskeisenä viitekehystenä toimii alan sääntelyvaatimukset, hyvän hallinnon suositukset sekä palvelumuotoilun menetelmien ohjaama kehittäminen. Valitut kehittämistoimet tukevat kokonaisvaltaisesti hallituksen osaamisen kehittämistä hallintomenettelyjen, riskienhallinnan ja liiketoiminnan osalta. OP Ryhmän oma kattava ohjeistus on luonnollisesti huomioitu sisällöllisessä kehitystyössä.

4.4 Aiemmat tutkimukset

Aiheesta löytyy jonkin verran liiketaloudellista ja lainopillista tutkimusta akateemisten lopputöiden ja tutkimusten muodossa. Lisäksi on kirjoitettu erilaisia yleisemmän tason teoksia erityisesti hallitustyön kehittämisen näkökulmasta, mutta juuri hallitusosaamisen kehittämisen tutkimusta olen löytänyt vähemmän. Omaa tutkimustani leimaa erityisesti toimeksiantajan osuustoiminnallinen toimintamuoto ja siihen liittyvä laaja, omistaja-asiakkaisiin kytkeytyvä edustuksellinen hallintomalli. Omistaja-asiakkaat valitsevat hallintoelinten jäsenet keskuudestaan (kuva 1, s. 12). Hallituneuvostosta on mahdollista nousta hallitustehtävään.

Kokenut hallitusammattilainen Jorma Eloranta on kirjoittanut teoksessaan *Hallitus johdon tukena* hallitusjäsenten perehdyttämisen merkityksestä viitaten Deloitteen 2012 laatimaan selvitykseen koskien perehdyttämiskoulutuksen tasoa niin Suomessa kuin kansainvälisesti. Koulutuksen on todettu jäävän hyvin

pinnalliseksi ja keskittyvän vain alkuvaiheen perehdyttämiseen. Deloitteen kyselytutkimuksen mukaan vain 2 % hallituksen jäsenistä koki saaneensa riittävästi perehdytystä (Eloranta 2018, 117-119). Myös tutkijakolmikko Erma, Rasila ja Virtanen nostavat kirjassaan *Hyvä hallitustyö* esiin perehdyttämisen merkityksen ja hallintorooliin liittyvän henkilökohtaisen vastuun. He pitävät tärkeänä myös riittävän pitkää toimikautta, jotta osaaminen ehtii kasvaa ja kumuloitua (Erma, Rasila, Virtanen 2022, 23-24). Saman havainnoin on tehnyt väitöstutkimuksessaan Satu Koskinen, joka pitää järkevänä toimikautena noin kuuden vuoden hallintoedustusta (Koskinen 2019). Aion hyödyntää perehdyttämiseen ja toimikauden keston liittyviä havaintoja tutkimuksessani.

Finanssialan sisältä tutkimusta aiheesta ei ole saatavilla, sillä konsernien sisäiset kehittämisohjelmat ja niihin liittyvät toimenpiteet eivät ole julkisia. OP Ryhmä poikkeaa pääkilpailijoista myös erityisesti hallinnon laajuuden kautta, joka tuo tähän tutkimukseen hyvää skaalautuvuutta ja mahdollistaa esimerkiksi erilaisten skenaarioiden tarkastelun.

Palvelumuotoilun osalta keskeisiä menetelmiä ja välineitä on tutkittu laajasti, vaikka akateemisena tieteenalana se on vielä kehittyvä. Menetelmien soveltamisesta on julkaistu paljon tutkimuksia ja case-tyyppisiä analyyseja. Palvelumuotoilun aiempaa tutkimusta hyödynnän omassa tutkimuksessani kattavasti, kuten eri tutkimuksia yhteen kokoavaa perusteosta *Palvelumuotoilun bisneskirja* (2021) sekä kansainvälistä tutkimusta kokoavaa *This Is Service Design Thinking* (2021). Olen valinnut keskeiset kokoavat teokset teoreettisen viitekehityksen rungoksi. Yhdistäväksi tekijäksi poimin aiemmasta tutkimuksesta muotoiluajattelun hyödyntämisen ja käyttäjäkokemuksen parantamisen.

Muotoiluajattelu rakentuu Koivisto, Säynäjäkangas, Forsbergin kirjan mukaan kahdeksasta keskeisestä osa-alueesta (2021, 36-41), joiden ympärillä rakennan myös oman tutkimukseni:

1. Ihmislähtöisyys: hallituksen jäsenen arki
2. Oikea ongelman ratkaisu: aito, tunnistettu tarve, joka edellyttää kehittämistoimia
3. Eksploratiivisuus: tutkiva ja kokeileva kehittämisote
4. Iteratiivisuus: työvaiheita toistetaan samalla oppien

5. Divergentin ja konvergentin ajattelun vuoropuhelu: ideointi ja rajaaminen (Brown 2009: Change by design)
6. Protoilu ja testailu: pilotointi
7. Yhteiskehittäminen: holistiset työpajat monissa eri vaiheissa
8. Monialaisuus: laajat sidosryhmät moniammatillisesti

Kohdassa 1 viitataan hallituksen jäsenen käyttäjäkokemukseen, jota pyritään parantamaan paremmilla työkaluilla ja selkeämmillä järjestelmillä sekä koulutautumisella. Hallituksen jäsen on keskiössä kehittämistoimenpiteitä suunniteltaessa. Kohdan 2 ongelmanratkaisuvaiheessa on tunnistettu kehitettävät osat alueet käyttäjäpalautteen ja muun kokemuksen perusteella. Myös valvojan vaateet ohjaavat kehitettäviä kohtia, mutta jättävät tilaa toteutuksen suunnittelulle. Kohdan 3 vaiheessa tutkitaan, ideoidaan ja innovoidaan, kuinka tunnistettuja tarpeita voitaisiin kehittää paremmin toimiviksi ratkaisuksi. Tämän jälkeen työvaihetta toistetaan, kunnes kaikki vaaditut näkökulmat ovat tulleet huomioituiksi. Paras lopputulos syntyy vuorottelemalla ideointia ja rajaamista. Nämä vaiheet 3-5 ovat yksi aikaa vievimmistä, sillä kehittämisessä tulee huomioida useita rajapintoja lainsäädäntöön ja sääntelyyn. Näin ollen sidosryhmiä on paljon.

Muotoiluajattelun kuudennessa vaiheessa luodaan prototyyppisiä ja niitä testataan sekä sisällöllisestä että teknisestä näkökulmasta. Omassa kehittämis-työssäni kohdat 7-8 kulkevat tiiviisti läpi koko prosessin, sillä hyödynnän moniammatillisia työryhmiä yhteiskehittämisessä.

4.5 Tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkimusongelma on tarkoituksenmukaisesti rajattu kokonaisuus, josta tuotetaan tutkimuksen avulla lisää tietoa. Tieteellisessä tutkimuksessa tavoitellaan tuotettavalla tiedolla uutuusarvoa. Tutkimusongelma voi olla kuvaileva tai kysymys. Se voi myös olla tietyn hypoteesin testaamista. (Luostarinen & Väliiveronon 1991, 200 sekä Metsämuuronen 2009, 54) Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on etsiä palvelumuotoilun kautta parhaiten soveltuvia keinoja hallitusosaamisen kehittämisen tueksi säännellyllä finanssialalla.

Opinnäytetyön keskeinen päätutkimuskysymys on seuraava:

- Millainen kokonaiskonsepti vastaa finanssialan hallisosaamisen kehittämistarpeisiin?

Ongelman ratkaisemiseksi olen päätenyt seuraaviin avustaviin ja pääongelmaa syventäviin kysymyksiin:

- Mitkä palvelumuotoilun metodeista soveltuvat tämän tutkimusongelman kokonaisvaltaiseen kehittämiseen, kun huomioidaan toimialaan liittyvä sääntely?
- Millaisille käyttäjäprofiileille kehittämistyötä tehdään ja millaisilla työkaluilla heidän käyttäjäkokemustaan voidaan parantaa?
- Mistä osa-alueista hallituksen keskeinen osaaminen koostuu ja mitä tulevaisuuden odotuksia osaamiseen liittyen tunnistetaan?

Tutkimuksen avulla tulen vastaamaan tutkimusongelmaan liittyviin kysymyksiin ja suunnittelemaan toimenpiteitä, joilla hallitusosaaminen kehittyy. Osa kehittämistoimenpiteistä toteutetaan kevään 2024 aikana ja osa myöhemmin.

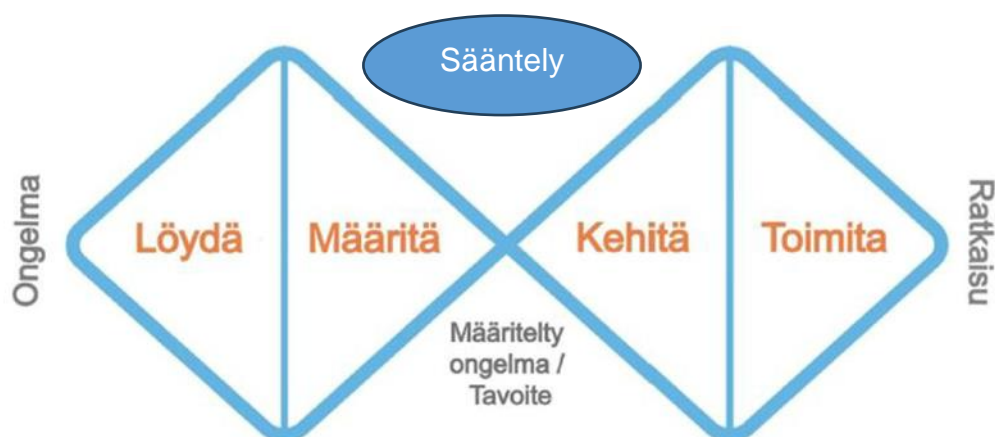
Tutkimus on rajattu siten, ettei siinä tutkita hallitusosaamisen johtamista eikä siihen liittyvää ohjaavaa viestintää tai sisäistä valvontaa. Nämä tukitoimenpiteet on tunnistettu ja niiden rooli osana pitkän tähtäimen kehittämistä on merkityksellinen. Ne jätetään kuitenkin tämän tutkimuksen tarkastelun ulkopuolelle.

Tutkimuksessa on rajattu pois myös hallituksen ulkopuoliset hallintotehtävät, kuten hallintoneuvosto, edustajisto, nimitysvaliokunta ja erilaiset valmistelujaokset. Hallituksen osaamisen kehittäminen kohdistuu siis osuuspankkien hallitustehtävään valittujen henkilöiden osaamiseen. Lähtökohtaisesti heillä ei ole työkokemusta finanssialalta.

Tutkimuksen käynnistyessä on tunnistettu, että hallintohenkilöiden valintaprosessilla on keskeinen merkitys siinä, millaista kollektiivista osaamista hallitukseen syntyy. Valintakriteerit, ohjeet ja valintaprosessit on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.

4.6 Tutkimusmenetelmät

Ongelman tarkkaan määrittämiseen ja toisaalta rajaamiseen soveltuu palvelumuotoilun Tuplatimantti, jossa ongelmasta edetään ratkaisuun tarkkanäköisen määrittelyn kautta. Rajauksen avulla päädytään kehitettävään osa-alueeseen, joka moniulotteisen kehittämisen kautta muotoutuu tiiviiksi ja tavoitetta palvelevaksi ratkaisuksi. Lisäsin kuvaan toimialan sääntelyä, joka vaikuttaa vahvasti opinnäytetyön tavoitetilaan ja ongelmanmäärittelyyn.



Kuva 9. Tuplatimantti. Design Council 2015.

Tutkimuksen eri vaiheissa hyödynnän visualisointia ajatuskarttojen ja piktoграмmien avulla. Myös loppukäyttäjän suuntaan visualisoidaan heille tarjottava osaamisen kehittämisen kokonaisuus.

Varsinaiset tutkimusmenetelmät tulevat mukaan eri vaiheissa kehitystyötä.

Tutkimuksen käyttäjälähtöisyys varmistetaan **kenttätutkimuksella**, jonka olen toteuttanut kaikille osuuspankeille suunnattujen hallituksen kehittämiskyselyjen kautta 2023. Siellä on kysytty muiden velvoittavien kysymysten lisäksi toiveita kehitettävän osaamisen tiimoilta ja toisaalta pyydetty tunnistamaan ne osa-alueet, joissa loppukäyttäjä ei tunnista kehittämistarvetta. Lisäksi olen laatinut data-analyysin loppukäyttäjistä fiktiivisen käyttäjäprofiloinnin pohjaksi.

Tutkimuksen tueksi läpikäytiin YDIN - tukiportaalin käyttäjätiketit takautuvasti kahdelta vuodelta, jotta syntyi käsitys teemoista, joihin tarvitaan eniten apua.

Myös laaja-alaisesti toteutetut **asiantuntijahaastattelut** ovat merkityksellisiä tässä tutkimuksessa. Olen kuullut eri rooleissa toimivia asiantuntijoita, jotta voin huomioida teknisten alustojen, seurannan ja mittaamisen, raportoinnin, sääntelyn, lainsäädännön, riskienhallinnan sekä johdon havainnot ja toiveet kehittämistyöhön liittyen. Näitä keskusteluja on toteutettu sekä yksilötasolla että yhteiskehittämisenä erilaisissa vetämissäni säännöllisissä työpajoissa ja workshopeissa. **Yhteiskehittäminen** nouseekin tutkimusmenetelmistä merkityksellisimmäksi lopputuloksen kannalta.

Lisäksi kehittämisessä hyödynnetään kokemuserusteista havainnointia, jossa hyödynnetään asiantuntijoiden näkemystä ja käytännön havaintoja kehittämistä edellyttävistä osa-alueista. Hyödynnän myös omaa työkokemustani kertyneiden havaintojen ja palautteen kautta.

5 PALVELUMUOTOILU

5.1 Palvelumuotoilu kehittämisen keinona

Kuten aiemmin todettiin, palveluiden merkityksen kasvu on havaittu yhteiskunnallisena ilmiönä jo pitkään. Tutkijat ovat julkaisseet hiukan ristiriitaista tietoa siitä, milloin varsinaisesti siirryttiin teknologisen ja informatiivisen vaiheen kautta asiakaslähtöisyyden maailmaan. Vaikka yhtenäinen näkemys viittaa 2000-luvun ensimmäiseen vuosikymmeneen, ovat ensimmäiset viitteet muutoksesta kuitenkin jo 1970-luvulta alkaen, jolloin siirryttiin jälkiteolliseen yhteiskuntaan. Palvelutalouden kasvu oli tuolloin keskeinen tekijä yhteiskunnan vaurastumisessa. Sektori laajeni nopeasti sekä perinteisten palveluiden kasvun kautta että teollisuuden tarpeiden muutoksen myötä. Liiketoiminnan palvelullistaminen hävitti tuotteiden ja palveluiden välisiä rajoja kasvattaen tarvetta asiakaslähtöisyydelle ja arvoa luovalle ketjulle. Tämä johti palvelumuotoilun syntymiseen asiakkaan kanssa käytävän vuorovaikutuksen, prosessien, mallien ja tavoiteltujen hyötyjen kautta. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2021, 17-20). Nopeasti muuttuva maailma, teknologian tuomat mahdollisuudet ja toisaalta asiakkaiden muuttuvat odotukset luovat tarpeen palvelumuotoilulle kehittämisen keinona.

Palvelumuotoilu tarjoaa keinon kehittää toimivampia, sujuvampia ja käyttäjäystävällisempiä prosesseja ja palveluja. Tämä sisältää kokemuksen yksilöllisyydestä, henkilökohtaisuudesta ja tunnejäljestä. Jo vuosituhanen vaihteessa tutkijat ennustivat tulevaisuuden siirtymän elämystalouteen, jossa asiakaskokemus on keskiössä perinteisen pelkän tuotteen sijaan (Pine & Gilmore 1998, 97-100). Palvelumuotoilun syntyminen edellytti muotoilutoimialalta uudistumista ja kokonaan uutta tutkimusala. Vuorovaikutussuunnittelun aika-kausi oli oleellinen välivaihe kohti varsinaista palvelumuotoilun kenttää. Palvelumuotoilu on kasvattanut muotoilun strategista merkitystä yritysten kehittämisen keskiössä (Koivisto et al, 2021, 31).

Palvelumuotoilu soveltuu hyvin tähän tutkimukseen, koska asiakaskokemus on keskiössä luomaan yksilötason motivaatiota hallinnon jäsenelle oman osaamisensa rakentamiseen ja syventämiseen. Käyttäjätuntemus, pilotointi ja testaus, osallistaminen ja yhteiskehittäminen soveltuvat kehittämisen keinoiksi, kun kyseessä on näinkin laaja-alainen kehittämistyö. Vaikka teemaan liittyy ulkopuolisia vaatimuksia esimerkiksi sääntelystä ja lainsäädännöstä, voidaan kokonaisuutta ratkoa asiakaslähtöisesti muotoilun keinoin.

5.2 Käyttäjäkokemus ajurina

Käyttäjäkokemus on keskeinen onnistumisen mittari, kun palvelumuotoilun keinoin kehitetään toimintaa. Käyttäjäkokemuksella viitataan käyttäjän kokonaiskokemukseen teknisen alustan, sivuston, mobiili- tai muun sovelluksen tai jonkin ohjelmiston käytössä. UX-suunnittelussa asiakkaan polku palvelussa kuvataan vaihe vaiheelta yksityiskohtaisesti ja samalla pyritään huomioimaan ihmiselle tyypilliset psykologiset toimintatavat, valinnat ja yrityksen palvelulle asettamat tavoitteet. Käyttäjäkokemuksen suunnittelua (UX) pystytään toteuttaa sekä digitaaliselle että fyysiselle palvelulle tai tuotteelle. Käyttäjäkoke mussuunnittelussa halutaan vaikuttaa juuri niihin elementteihin, jotka muovavat käyttäjäkokemuksen ja synnyttävät tunteen laadusta. Vuorovaikutteisuus syntyy tapahtumisen sarjasta ikään kuin palvelupolkuna, jota käyttäjä kulkee. (Stickdorn & Schneider, 2021, 80-87)

Käytettävyys on yksi erilaisten alustojen, verkkosivustojen ja ohjelmistojen tärkeimmistä ominaisuuksista. Käytettävyys tarkoittaa sitä, että nettisivustoa tai muuta järjestelmää on sujuvaa käyttää ja käyttämällä saavutetaan suunniteltu tavoite. Painottamalla tavoitteen saavuttamista palvelun toiminnallisuudesta saadaan läpinäkyvä ja ennustettava, jolloin palvelua voi käyttää ilman tarkkaa tai erityistä ohjeistamista. Käyttäjän on esimerkiksi pystyttävä navigoimaan ja asioimaan sivustolla tai mobiilisovelluksessa helposti ja tuloksellisesti. Jotta käyttäjäkokemussuunnittelussa voi onnistua, tulee suunnittelun ja kehittämisen tukena olla riittävästi tietoa käyttäjistä. Palvelumuotoilu tarjoaa työkaluja toiminnallisuuksien ja prototyypin testaamiseen ja määrittämiseen.

Useiden eri palvelumuotoilutoimistojen tarjonnan mukaan UX-suunnitteluun kuuluvat tyypillisimmät osa-alueet ovat:

- Rautalankamallit (wireframes)
- Prototyypit (prototypes)
- Käyttäjätutkimus (user research)
- Skenaariot (scenarios)
- Interaktiivisuus (interaction design)
- Kohderyhmät

UX-suunnittelu kulkee tyypillisesti yhdessä UI-suunnittelun (käyttöliittymäsuunnittelu) kanssa. Onnistuneella UI-suunnittelulla voidaan käyttäjää ohjata tekemään haluttuja valintoja muun muassa houkuttelevan layoutin, värien, visuaalisuuden ja brändin keinoin. Moni palveluntarjoaja onkin profiloitunut näihin molempiin tarjotakseen kokonaisvaltaista muotoilutukea.

Tässä tutkimuksessa UX-suunnittelua haastaa loppukäyttäjien eli hallinnon jäsenten keskenään erilaiset tiedot, taidot ja valmiudet käyttää sähköisiä järjestelmiä.

5.3 Yhteiskehittäminen

Yhteiskehittäminen määritellään yhteistyöhön perustuvaksi toimintatavaksi, jota käytetään esimerkiksi tiedon, tuotteiden ja palveluiden tai toimintatapojen

tuottamisessa, luomisessa tai parantamisessa. Yhteiskehittämisessä eri osapuolet tavoittelevat yhteistä päämäärää jakamalla keskenään tietoa ja sitoutumalla yhteisiin toimintatapoihin. (Tieteen termipankki: Yhteiskehittäminen)

Itse käyttäisin yhteiskehittämisen osapuolista mieluummin sanaa sidosryhmät tai kumppanit, jolloin yhteinen tahtotila ja tavoite tulee paremmin esiin. Yhteiskehittämisen ajuri on mielestäni juuri yhteinen päämäärä, jolloin jokainen tekee parhaansa tavoitteen saavuttamiseksi. Turun Yliopiston ajankohtaisartikkelissa yhteiskehittäminen kuvataankin juuri ihmisten välisenä tavoitteellisena yhteistyönä, jota voidaan tukea monella tavalla. Sitä voidaan tehdä paikkariippumattomasti missä tahansa virtuaalisessa tai fyysisessä yhteisössä tai kanavassa. Kehittämiskohteena voi olla monenlaisia asioita, kuten strategia, arvo, tuote, prosessi, palvelut, tilaratkaisut, mallinnus, liikeidea tai toimintatavat. Artikkelini nostaa muutosvoimana esiin yritysten välisen kiristyvän kilpailun, joka on luonut painetta asiakkaiden, henkilöstön ja muiden sidosryhmien mukaan ottamiselle yrityksen sekä tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen. Yhteiskehittämisen on tunnistettu muuttuvan kilpailuetua tuovasta tekijästä menestymisen perusedellytykseksi. (Aaltonen et al 2016)

Aaltonen, Hytti, Lepistö & Mäkitalo-Keinonen (2016) ovat tunnistaneet artikkelissaan viisi kiteytettyä teemaa, joiden avulla yhteiskehittäminen on tuloksellista. Nämä ovat:

1. Tasavertainen osallistuminen. Se edellyttää, että eri sidosryhmiä otetaan laajasti mukaan alusta alkaen kuunnellen, tehden osallistumisen hyödyt näkyviksi ja huomioiden osallistujien panos. Tasavertainen osallistuminen ei sisällä hierarkiaa, vaan hyväksyy erilaisuuden ja monenlaiset mielipiteet.
2. Yhteinen tavoite. Tavoitteena on tuoda osapuolten keskenään erilainen osaaminen ja toisistaan poikkeavat näkökulmat yhteen sekä muodostaa näistä lopputulema.
3. Tavoitteellinen eteneminen. Ideoista tulee pyrkiä etenemään ripeästi konkreettiseen tekemiseen. Jokaisella osallistujalla on lupa vapaasti kokeilla ja epäonnistua sekä hyödyntää kokemukset oppimiseen. Pienten kokeilujen kautta pyritään suuriinkin tavoitteisiin oppimisen myötä.

4. Tila ja ohjaus. Oikeanlainen tila ohjaa erilaisia tekemisen tapoja ja tilanteen tunnelmaa, ja toisaalta hyvin suunniteltu ja johdettu ajankäyttö ohjaa tekemistä. Yhteiskehittämistä edistävät erilaisten työskentelymenetelmien käyttäminen ja kokeileminen.
5. Tunteet. Vaihtelevat ja ennakoimattomat tunteet ovat tyypillisesti olennaisia kehittämistyössä. Jokaisen tulee olla valmiudessa tunnistaa tilanteen tunneilmapiiriä, hahmottaa siitä omat tunteensa ja miettiä, miten niitä voi hallita tai hyödyntää. Yhteiskehittämisessä hyväksytään uusia ideoita ja kanavoidaan tunteet tuottavaksi toiminnaksi. Lisäksi on syytä huomioida, miten käsitellään negatiivisia tunteita arvostavasti, kannustavasti ja ketään syyllistämättä. Osallistujien tulisi kokea itsensä tasa-vertaisiksi, mikä vaatii aktiivista otetta kaikilta osallistujilta. Tilat ja tilanteen ohjaus vaikuttavat oleellisesti tunteisiin.

Voin hyvin allekirjoittaa yllä kuvatut teemat osana onnistunutta yhteiskehittämisen projektia. Käänteisesti ajatellen epäonnistuminen yhdessäkin osa-alueessa voi vaarantaa tuloksellisuuden. Organisaatioympäristössä voi olla, ettei kaikkiin osa-alueisiin voi suoraan vaikuttaa. Tällöin on syytä keskittyä kirkkaaseen tavoitteeseen ja sitä kohti etenemiseen niin, että jokainen osallistuja on aktiivinen.

6 HALLITUSOSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Tämän tutkimuksen keskiöön valikoitui tietyt teemat, joiden osalta hallitusosaamisen kehitystyötä ryhdyttiin tekemään palvelumuotoilun keinoin. Teemojen taustalla tutkin erilaisia tulevaisuusnäkyymiä eli skenaarioita. Yleisesti ottaen erilaisten skenaarioiden avulla pyritään rakentamaan vaihtoehtoisia tulevaisuuteen suunniteltavia palveluja. Keskeinen skenaariotyön toimija Suomessa on Business Finland, joka toteuttaa pitkän aikavälin skenaarioita koko Suomen kilpailukyvyn ja globaalin aseman näkökulmasta. Moni yritys hyödyntää näitä skenaarioita omassa suunnittelussaan (Business Finland: Skenaariot). Skenaarioajattelua voidaan pitää varsin toimivana tapana vaihtoehtoisten tulevaisuuksien analysoimisessa.

Päädyin hallitusosaamisen tulevaisuuden kehittämises­sä kolmeen erilaiseen skenaarioon, joiden perusteella pyrittiin tunnistamaan mahdolliset kehityskulut. Skenaariot pohjautuvat tutkimusvaiheessa havaittuihin vaihtoehtoi­siin tulevaisuusnäkömyihin ja asiakastarpeisiin sekä sääntelyn ohjaavaan vaikutukseen. Tässä opinnäytetyössä skenaariot perustuvat datan avulla mallinnettuihin fiktiivisiin käyttäjäprofileihin (liite 2), organisaation sisäisiin tarpeisiin sekä sääntelyn tuomiin vaatimuksiin. Käyttäjäprofileissa tunnistettiin henkilöiden hallitustyön mahdolliset draiverit ja esteet, sekä arvioitiin ajankäyttöä hallitustyöhön, aktiivisuutta ja osaamisen ylläpitoa sekä suhdetta pankkiin.



Kuva 10. Hallinnon osaamisen kehittämisen skenaariot.

Finanssialalla nähtiin 2008 subprimekriisin jälkeen merkittävä, tsunamimainen sääntelyn kasvu. Sääntelyn lisääntyminen on muuttanut nopeasti myös hallinnon tehtäviä ja roolia. Ensimmäisessä skenaariossa (kuva 10: Skenaario 1) hallinnon osaamista kehitetään organisaation **sisäisellä koulutusohjelmalla**. Tällöin osaamista kehitetään reaktiivisesti sääntelyä vastaavaksi. Sääntelyn mukanaan tuomiin muutoksiin on kohtuullisen hyvä tulevaisuusnäkömy, sillä EU-tasoinen sääntely purkautuu kansalliseen lainsäädäntöön hitaasti ja ennakoitavasti. Ensimmäisessä skenaariossa täytetään velvoitteet, joten sitä voidaan pitää minimitason suoriutumisenä. Siinä on hyvää se, että koulutustarjonnan sisältöä voidaan nopeasti muuttaa tai päivittää tarpeiden mukaan. Näin sääntelyn tuomiin muutoksiin pystytään reagoimaan ajoissa. Hallinnon jäsenelle tämä on kevyin tapa ylläpitää omaa osaamista. Tässä skenaariossa uusi

hallintohenkilö päteviytyy käytännössä vain koulutuksen kautta. Haasteeksi tunnistettiin, että kollektiivinen osaamispääoma ei pääse kehittymään riittävästi. Lisäksi osuuspankin hallinnon jatkuvuussuunnittelu toteutuu vain minimitasoisesti, sillä osaamista tarkastellaan koulutusten suorittamisen kautta. Myös uuden henkilön päteviytyminen hallitustehtävään on hidasta, sillä koulutus tarjoaa vain vähimmäisosaamisen.

Toisessa skenaariossa (kuva 10, s. 32) hallinnon osaamista kehitetään organisaation **sisäisen koulutusohjelman lisäksi myös ryhmävalmennuksilla**. Tällöin osaaminen kehittyi paitsi sääntelyvaateen mukaiseksi, niin siinä myös huomioidaan organisaation sisäiset vaatimukset ja verkostot. OP Ryhmässä tämä tarkoittaa osaamista osuustoiminnallisesta yhteenliittymästä, yksittäisen osuuspankin toiminnasta sekä OP Ryhmän sisäisistä prosesseista, raportoinnista ja ohjeista. Tässä skenaariossa täytetään velvoitteet ja samalla lisätään ymmärrystä siitä, kuinka vaatimukset näyttäytyvät OP Ryhmän ja osuuspankin arjessa. Osaaminen jalkautuu käytäntöön paremmin ja hallintohenkilö pääsee konkreettisemmalle tasolle toteuttaa omaa rooliaan. Ryhmävalmennukset tarjoavat myös verkoston, jossa on mukana vastaavassa roolissa toimivia henkilöitä eri puolilta Suomea. Tämä edistää kokemusten vaihtoa ja syventää ymmärrystä kokonaisuudesta.

Tässä skenaariossa koulutuskokonaisuutta arvioidaan ja kehitetään säännöllisesti kerätyn palautteen perusteella. Vuorovaikutus on merkittävä osa osaamisen kehittämistä ja hallintohenkilö on itse mukana kehittämistyössä. Näin tähän skenaarioon pystytään tuomaan palvelumuotoilun kautta elementtejä, joilla käyttäjäkokemusta parannetaan. Uusi hallintohenkilö päteviytyi tässä skenaariossa koulutuksen, kollektiivisen toimintatavan ja verkostoitumisen kautta. Lopputulos on merkittävästi parempi kuin ensimmäisessä skenaariossa. Silti tunnistettiin myös haasteita; hallintohenkilöiden keskinäiselle vuorovaikutukselle ei välttämättä löydy riittävästi aikaa tai sopivaa kanavaa. Hallintohenkilöt ovat tyypillisesti palkkatyössä tai yrittäjinä muualla, joten kokoontuminen on vaikeaa järjestää. Nykypäivänä sähköiset kanavat mahdollistavat interaktiivisen ja ajasta riippumattoman tavan verkostoitumiseen, mutta se haastaa aidon verkoston syntymistä. Kollektiivinen osaamispääoma voi kehittyä hitaasti toimintatapojen puutteiden vuoksi.

Kolmannessa tulevaisuusskenaariossa (kuva 10, s.32) hallinnon osaamista kehitetään organisaation **sisäisen koulutusohjelman ja ryhmävalmennusten lisäksi henkilökohtaisella kehityssuunnitelmalla**. Tällöin voidaan huomioida kattavasti kaikki ulkoiset ja sisäiset vaikuttimet. Uutena elementtinä aiempiin skenaarioihin nähden on hallituksen jäsenen oma tausta, osaaminen ja kouluttautuneisuus. Henkilökohtainen osaamisen kehittäminen huomioi myös hallintokokemuksen, joka tyypillisesti OP Ryhmän hallinnossa on merkittävä. Tässä skenaariossa hyödyt nousevat merkittävälle tasolle; vaaditut osaamisvelvoitteet täytetään, kokonaisymmärrys kasvaa, henkilön sisäinen motivaatio paranee ja osaamisen kehittäminen kohdistuu yksilöllisesti. Koulutussisältö on kohdennetumpaa ja yksilöidympää. Tällä oletetaan olevan merkittävä vaikutus osaamisen laatuun. Tässä skenaariossa huomioidaan pankkikoko ja henkilön taustaosaaminen rakennettavan henkilödatapankin perusteella. Vuorovaikutus on osaamisen kehittämisen keskiössä ja henkilön osaamispolku rakentuu oman aktiivisuuden, tarpeen ja motivaation mukaan. Uusi hallintohenkilö päteviytyy koulutuksen, kollektiivisen toimintatavan, verkostoitumisen ja yksilöllisen kehityskaaren mukaisesti.

Kolmannen skenaarion haasteeksi tunnistettiin se, että riittääkö kaikilla motivaatiota yksilölliseen kouluttautumiseen. Henkilökohtainen kouluttautuminen on luonnollisesti syvällisempää ja aikaa vievää. Syvällisemmällä osaamisen kehittämisen mallilla OP Ryhmässä olisi pakko tarkastella pätevien ja motivoituneiden hallintohenkilöiden potentiaalista kokonaismäärää pankkien toimialueilla. Myös kattavan ja yksilöllisen kouluttamisen toteutuksen resurssien riittävyys voi haastaa, ainakin verrattuna lähtötilanteeseen. Tutkimushetkellä hallintohenkilöiden taustatiedoista ei myöskään ole keskitettyä henkilötietopankkia. Sellaisen rakentaminen tukisi erinomaisesti osaamisen yksilöllistä kehittämistä.

Opinnäytetyössä on mallinnettu ja toteutettu skenaarion 2 mukaista hallinnon osaamisen kehittämisen tapaa. Ryhmävalmennuksia on toteutettu uudistuneella sisällöllä erityisesti puheenjohtajien kohderyhmälle. Kohderyhmän ollessa melko suuri, noin 600 hallituksen jäsentä, ei tämänhetkisellä resursoinnilla ole mahdollista toteuttaa yksilöllisempää osaamisen kehittämistä. Sen tuomia mahdollisuuksia kuitenkin tarkastellaan tässä tutkimuksessa.

Tämän tutkimuksen kolmeksi keskeiseksi kehitettäväksi ydinteemaksi valikoituivat alla olevan kuvan 11 mukaiset **hallituksen verkko-opinnot, hallitusraportoinnin kehittäminen ja puheenjohtajan osaaminen**. Ydinteemoihin tunnistettiin liittyvän oleellisesti tukiteemoina myös Euroopan keskuspankin ja Finanssivalvojan kohdistamat osaamisvaatimukset sekä perehdytyksen merkitys, jotka ilmenivät myös skenaariotarkastelussa (kuva 11, s. 33). Nämä valitut ydinteemat tukevat skenaario 2:n mukaista kehitystyötä ja mahdollistavat askeleiden ottamisen kohti kolmannen skenaarion tulevaisuutta. Tutkimuksessa tunnistettiin myös tulevia kehitystehtäviä, joiden avulla voidaan siirtyä skenaario 3:n mukaiseen malliin myöhemmin.



Kuva 11. Keskeiset kehitettävät osa-alueet.

Ydinteemojen mukainen sisällön uudistaminen, käytettävyyden parantaminen ja osa-alueiden tuotteistaminen käynnistettiin tutkimuksessa lukuisten yhteiskehittämismenettelyjen kautta. Keskeisenä tavoitteena oli rakentaa kokonaisuus, jossa eri osat tukevat toisiaan muodostaen yhdessä kokonaisvaltaisen kombinaation. Tämän myötä hallitustyöskentely, pankin tuloksellisuus, yksilötason ymmärrys ja myös kollektiivinen osaaminen kasvavat. Toisaalta ydinteemojen kehitystyön tuloksilla myös sujuvoitetaan hallituksen kokouksia ja niihin valmistautumista.

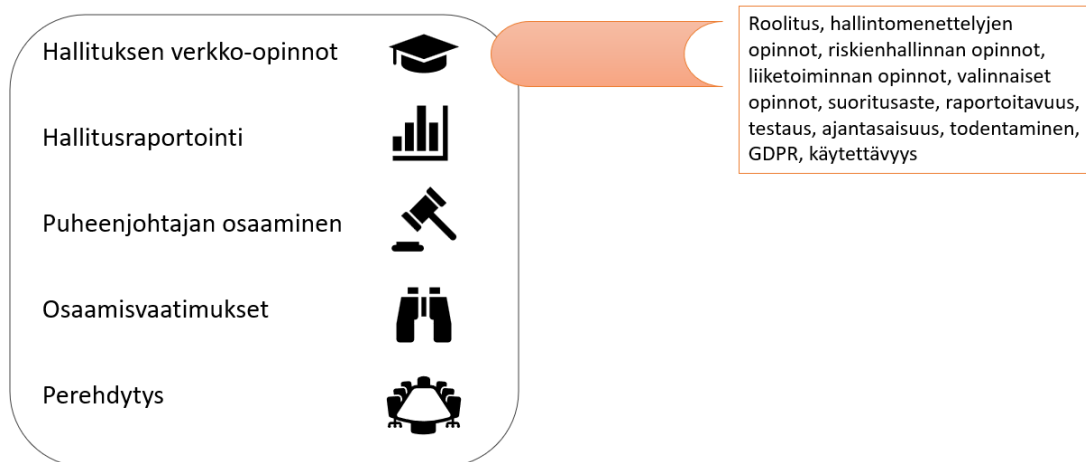
6.1 Hallituksen verkko-opinnot

Tutkimuksen aloitusvaiheessa OP Ryhmässä oli tarjolla hallinnon verkko-opintojen kokonaisuus, joka muodostui irrallisista verkkokursseista. Nämä oli kehitetty lähinnä vastaamaan uuden hallintohenkilön perehdyttämistarpeita. Kurs-

sien sisältöä päivitettiin säännöllisesti, mutta alan muutosvauhtiin nähden harvakseltaan. Vuonna 2019 toteutettiin järjestelmä uudistus, jossa hallinnon verkkokoulutus siirtyi uuteen alustaan. Alusta tarjosi perustasoiset raportointiominaisuudet sekä tiedostuskanavan. Henkilörekisterin hallinnointi toteutettiin manuaalisesti pankkien laatimien muutostikettien kautta. Osuuspankit vastasivat itse hallinto henkilöiden ilmoittamisesta, poistamisesta ja roolittamisesta muutostiketeillä.

Saadun käyttäjäpalautteen (ryhmän sisäinen palautekanava 2022-2023: yhteyshenkilö- ja loppukäyttäjäpalaute) mukaan opintojen kokonaisuuden hahmottaminen oli hankalaa ja seuranta liian manuaalista. Myös käyttäjälle oli vaikeaa löytää oppimisalustalta oma tilanne tai puuttuvat kurssit. Käyttäjätiedon perusteella järjestelmää käytettiin odotettua harvemmin ja käyttö kohdistui kurssisuoritusten eräpäivien aikaan. Sykli ei tukenut käyttäjäosaamisen kasvattamista. Toisaalta verkkokurssien suorittaminen oli vaivatonta perustuen materiaaliin, video-opetukseen ja erilaisiin suoritettaviin tehtäviin.

Verkko-opintojen kehittämiseksi tutkimuksessa tunnistettiin käyttäjäpalautteen perusteella toistuvasti järjestetyissä yhteiskehittämisen työpajoissa kolme keskeistä kehitysosa- aluetta; käytettävyys, raportoitavuus, ajantasaisuus. Lisäksi havaittiin tarve raportoida opintosisältöjä aiempaa loogisempina kokonaisuuksina. Osa hallinnon käyttäjistä, eli toimitusjohtajat, tekivät opintovelvoitteitaan kahteen paikkaan (henkilöstö ja hallinto) ja näissä tunnistettiin päällekkäisyyksiä. Verkko-opinnot ovat keskeinen osaamisen todentamisen tapa, ja skaalautuvuudessaan kattava keino varmistaa yleisen tason osaaminen. OP Ryhmässä hallinnon verkko-opinnot koskevat tutkimushetkellä noin 2200 hallinto henkilöä (hallitukset ja hallintoneuvostot), joten skaalautuvuutta tarvitaan. Toisaalta myös kehittämistyötä tukeva prosessi tarvitaan, jotta jatkuva kehittäminen on mallinnettua ja etenevää.



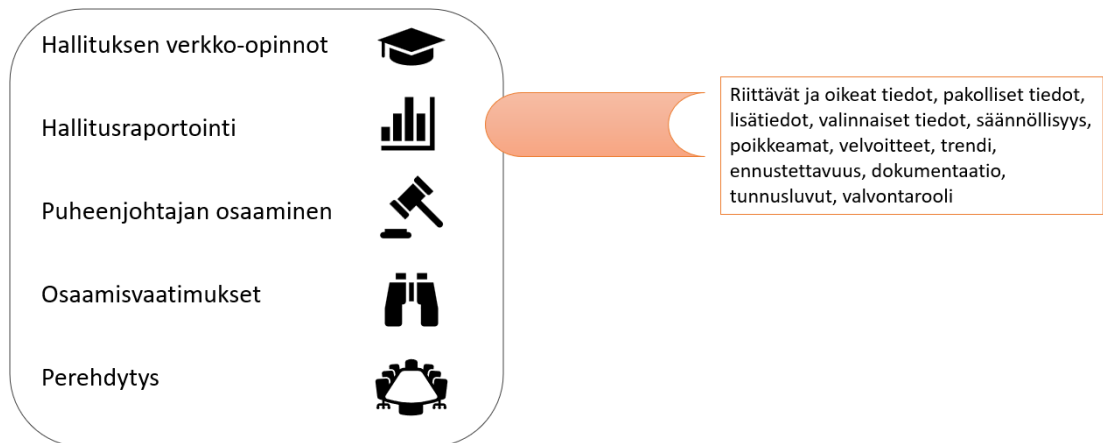
Kuva 12. Ydinteema: Hallituksen verkko-opinnot.

Tutkimuksessa ratkaistiin verkko-opintoihin liitetyt avainsanat (kuva 12). Toimialan nopea muutosvauhti ja muun muassa robotiikan sekä tekoälyn hyödyntäminen tarjoavat palvelumuotoilun näkökulmasta tähän mahdollisuuksia, mutta myös haasteita.

6.2 Hallitusraportointi osaamisen tukena

OP Ryhmässä on jo pitkään tuotettu keskitetysti säännöllistä ja laadukasta hallitusraportointia osuuspankkien käyttöön. Erilaiset tekniset mahdollisuudet ja toimialalle tyypillisen kattava raportointivelvoite ovat eläneet toteutuksen vaiheissa mukana. Uusia raportteja on lisätty ja visuaalisuutta parannettu säännöllisesti tukemaan laadukasta hallitustyötä. Myös uusia raportoitavia osa-alueita on tullut vuosittain, esimerkkinä asiakaskäyttäytymiseen ja vastuullisuuteen liittyvät muutokset.

Raportoinnin siirtyessä yhä kasvavissa määrin Power BI -muotoon ja samaan aikaan hallituksen valvontavelvoitteen lisääntyminen saivat kiinnittämään huomiota raportoinnin kokonaisvaltaiseen uudistamiseen osana tätä tutkimusta. Hallituksen tulee valvoa ja seurata pankin kehitystä, riskiasemaa, liiketoiminnan osa-alueita sekä monia muita mittareita, kuten toiminnan laatua ja tehokkuutta. Tutkimuksessa tunnistettiin tarve parantaa hallituksen kykyä reagoida ja muodostaa kanta pankin tilanteen muuttuessa sekä toisaalta tarve tunnistaa pakolliset käsittelyä vaativat asiat muista teemoista. Myös jatkuvasti kasvanut hallitusraportoinnin määrä tiedostettiin ja tätä haluttiin selkiyttää.



Kuva 13. Ydinteema: Hallitusraportointi.

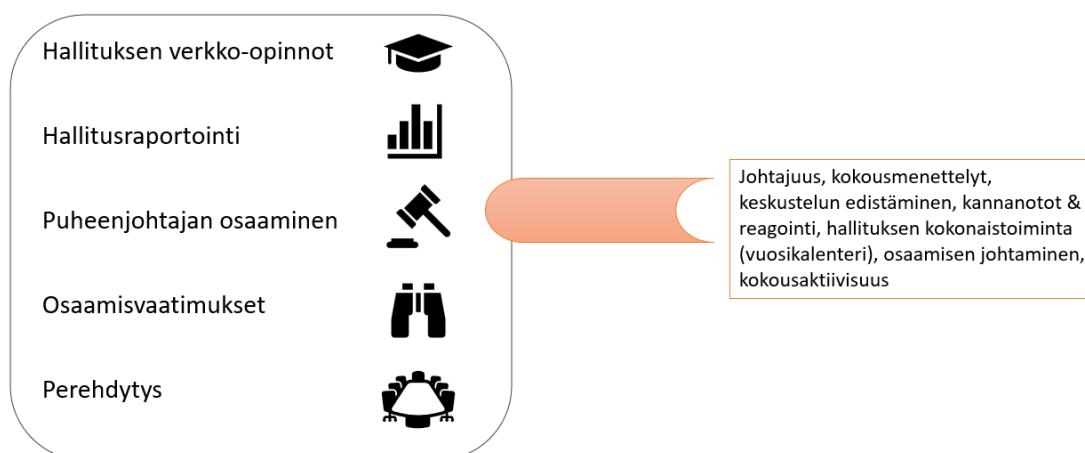
Tutkimuksessa ratkaistiin hallitusraportointiin liittyvät avainsanat (kuva 13), ja raporttisisältöihin sekä raporttisykliin toteutettiin käyttäjälähtöiset muutokset.

6.3 Puheenjohtajan rooli osaamisen kasvattajana

Kun tarkastellaan hallituksen toimintaa kollektiivina, nousee keskiöön puheenjohtajan merkitys. Hänen harteillaan on kokoukseen kulkuun ja kokousaktiivisuuteen liittyvät asiat. Myös kaikkien kuuleminen, osallistaminen ja haastaminen sekä käsittelyn laajuuden varmistaminen ovat pitkälti puheenjohtajan johtamiskykyyn liittyviä asioita.

Puheenjohtajan työn tukena OP Ryhmässä on sähköinen hallitusportaali sekä kattava määrä valmista, käsiteltävää materiaalia. Tunnistettu haaste on aineiston suuri määrä ja sen riittävä omaksuminen päätöksentekoa varten. Finanssialan sääntely, lainsäädäntö ja ohjeistus on luonteeltaan paljon ammattikieltä sisältävää juridista tekstiä, jonka sisäistäminen on ei ole yksiselitteistä. Osuuspankkien hallitukset kuitenkin hyväksyvät ja käsittelevät nämä aineistot, ja heille tulisi olla kollektiivina riittävä ymmärrys sisällöstä ja sen vaikutuksesta pankin toimintaan. Hallitus kantaa valvovaa roolia, joten heillä tulee olla riittävät tiedot sen toteuttamiseksi. Toimintaa tukee vuosikalenteri, jolla varmistetaan laaja-alainen asioiden käsittely.

Puheenjohtajien merkityksellinen rooli on tunnistettu OP Ryhmässä ja heille järjestetään säännöllisesti tapaamisia erilaisten teemojen ympärillä. Myös valvoja (EKP) tapaa puheenjohtajia säännöllisesti. Vuosittaiset kokoontumiset eri aiheiden pariin parantavat osaamista, tukevat viestin viemistä pankkikentälle sekä lisäävät puheenjohtajien keskinäistä verkostoitumista. Hallitustyöskentelyä on rajannut esimerkiksi 68 vuoden ikä sekä tietyt kokemusvuodet OP hallinnossa. Tämän seurauksena vaihtuvuutta on vuosittain myös puheenjohtajissa. Tutkimuksessa tunnistettiin, että uusille puheenjohtajille on syytä lisätä tarjottavaa tukea tehtävässä onnistumiseksi.



Kuva 14. Ydinteema: Puheenjohtajan osaaminen.

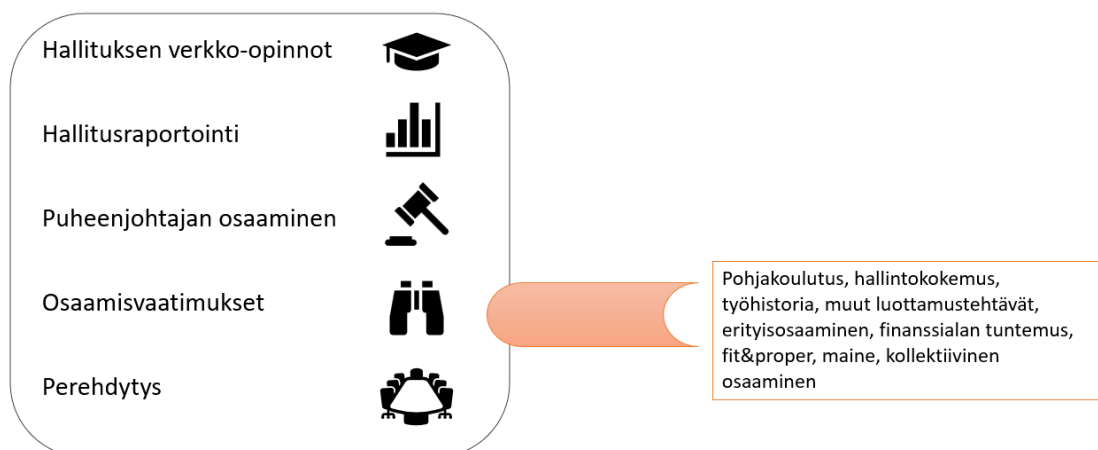
Tutkimuksessa luotiin uusi koulutuskokonaisuus tukemaan uusien puheenjohtajien osaamista ja roolissa toimimista. Myös muita toimenpiteitä mallinnettiin tukemaan puheenjohtajan osaamiseen liittyviä avainsanoja (kuva 14).

6.4 Vaateet ja odotukset osaamiselle finanssialalla

Suomessa finanssialaa valvoo kaikkien pankkien osalta Finanssivalvonta ja suurempiin pankkiryhmiin kohdistuu myös Euroopan Keskuspankin suoraa valvontaa (ECB: Yleisesittely). EKP on mallintanut oman valvontaprosessinsa ja pyrkii varmistamaan pankkitoiminnan turvallisuutta ja vakautta Euroopan Unionissa. EKP:n pankkivalvojat arvioivat pankkien riskejä ja tarkastavat, onko niihin varauduttu hyvin. Valvojan arviointiprosessissa (*Supervisory Review and Evaluation Process, SREP*) arvioidaan valvottavien pankkien riskiprofiileja keskenään yhdenmukaisesti ja päätetään niiden pohjalta valvontatoimista. Valvoja antaa toimintaa ohjaavia ja pankkeja velvoittavia suosituksia kehittämisen tueksi (ECB: Valvontakäytännöt).

Pankkien sisäisen hallinnon osalta valvojat selvittävät, miten pankkia johdetaan, ja ottavat selvää keskeisistä hallinnon henkilöistä, toiminnoista, ylimmistä päätöksentekuelimistä ja valiokunnista. Myös asioiden käsittelyä ja dokumentaatiota arvioidaan. (ECB: Supervisory methodology 5 element 2). OP Ryhmän osalta hallinnon osa-alue on poikkeuksellisen merkityksellinen, koska itsenäinen osuuspankkikenttä on laaja ja jokaisella on oma hallintonsa.

Henkilövalinnan yhteydessä jokaisen hallitukseen valittavan henkilön osalta täytetään valvojalle noin 30-sivuinen sopivuuden ja luotettavuuden arviointilomake, joka sisältää kattavat tiedot valittavan henkilön taustasta (OP:n sisäinen lähde, EKP: Sopivuuden ja luotettavuuden arviointilomake). Mallilomake on saatavilla julkisessa lähteessä Finanssivalvonnan sivuilla. Arviointi perustuu julkiseen Finanssivalvonnan standardiin 1.4, joka antaa kattavan kuvan hallinnon osaamista koskevan sääntelyn laaja-alaisuudesta ja velvoittavuudesta. Tämän lisäksi jokaisen osuuspankin oma nimitysvaliokunta on tehnyt valmistelyönsä etsiessään pankkiin sopivia hallituksen jäseniä. Yksittäisen jäsenen osaamisen lisäksi nimitysvaliokunnan tulee arvioida ja dokumentoida kantansa kollektiivisen osaamisen muodostumisesta.



Kuva 15. Tukiteema: Osaamisvaatimukset.

Kuten tässä kappaleessa 6.4 ilmenee, liittyy hallituksen osaamisvaatimukseen vahvasti valvojan mallintamat menettelytavat, odotukset ja vaatimukset. Kuitenkin myös paikallistuntemus ja henkilön motivaatio sekä ajankäyttö ovat merkityksellisiä tehtävässä onnistumisessa. Kattava sääntely voi myös näytettyä negatiivisena tekijänä uusia hallinnon henkilöitä etsittäessä. Tämän

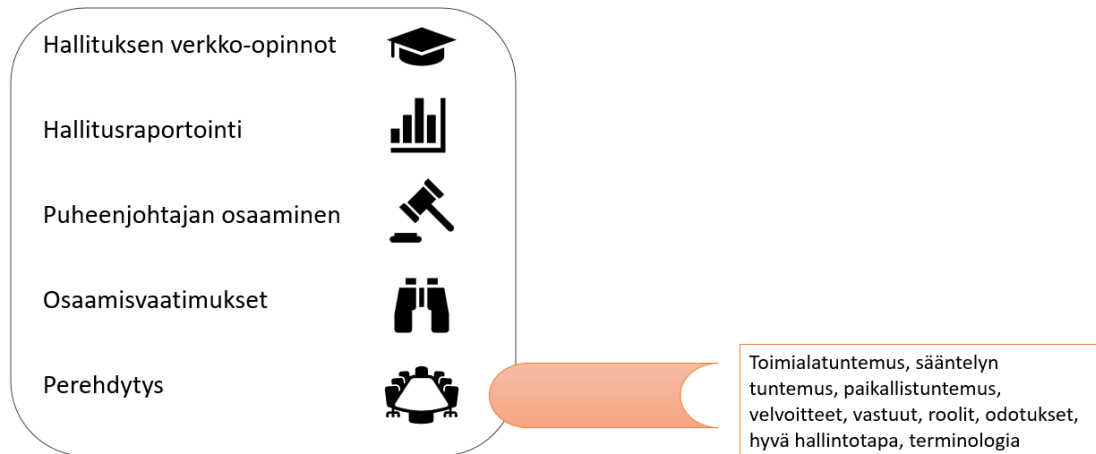
vuoksi OP Ryhmässä tarjotaankin hyvä ohjeistus ja työkalut valintamenetelystä suoriutumiseen. Tutkimuksessa huomioitiin finanssialan keskeiset osamisvaateet osana kehittämistyötä (kuva 15).

Jos finanssialan säätelyä vertaa lyhyesti tavanomaisen osakeyhtiön hallituksen jäsenen kelpoisuusvaateisiin, on ero merkittävä. Laki edellyttää hallituksen jäseneltä ainoastaan täysi-ikäisyyttä eikä luonnollinen henkilö saa olla vaajaaltainen tai konkurssissa eikä yhtiön tilintarkastaja, varatilintarkastaja tai hallintoneuvoston jäsen/varajäsen. (Erma et al 2022, 18-19).

6.5 Perehdyttäminen

Uusien hallituksen jäsenten perehdytys on OP Ryhmässä jokaisen osuuspankkien omalla vastuulla. Tyypillisesti hallitukseen noustaan hallintoneuvostosta, jolloin henkilöllä on jo käsitys monista keskeisistä asioista sekä kyseisen pankin tilanteesta. Hallituksen rooli on kuitenkin erilainen kuin hallintoneuvostolla ja hallintotehtävänä se on vaativampi sekä aikaa vievämpi. Hallitukselta odotetaan näkemyksellisyyttä tulevaisuutta koskevissa asioissa sekä aktiivista reagoimista muutoksiin, toimintaympäristöön, asiakaskäyttäytymiseen sekä pankin tilanteeseen. Myös hallituksen vastuu eroaa muiden hallintoelinten vastuusta. Esimerkiksi osakeyhtiölaissa yhtiöoikeudellinen vastuu koskee kaikkia hallituksen jäseniä. Hallitus vastaa yhteisvastuullisesti siitä, että lainsäädäntöä noudatetaan. Osakeyhtiölain mukaisesti yhtiön johdon tulee aina huolellisesti toimien edistää yhtiön etua (Erma et al 2022, 73-74).

OP Ryhmässä perehdytyksen tukena on käytetty verkko-opintojen kokonaisuutta, joista muodostuu kokonaiskuva finanssialalla toimimisesta, osuustoiminnan erityispiirteistä ja hallinnon tehtävistä. Lisäksi pankeissa on toteutettu sisäisesti perehdytys kyseisen pankin lukuihin ja tilanteeseen. Tämän tutkimuksen myötä tunnistettiin myös tarve mallintaa pankeissa annettavalle perehdytykselle runko, jonka pohjalta perehdytys on helpompi toteuttaa osuuspankeissa. Tarve perustuu pankeilta ja hallintohenkilöiltä saatuun suoraan palautteeseen. Yhteinen runko luo myös yhdenmukaisuutta ja parantaa perehdytyksen laatua.



Kuva 16. Tukiteema: Perehdytys.

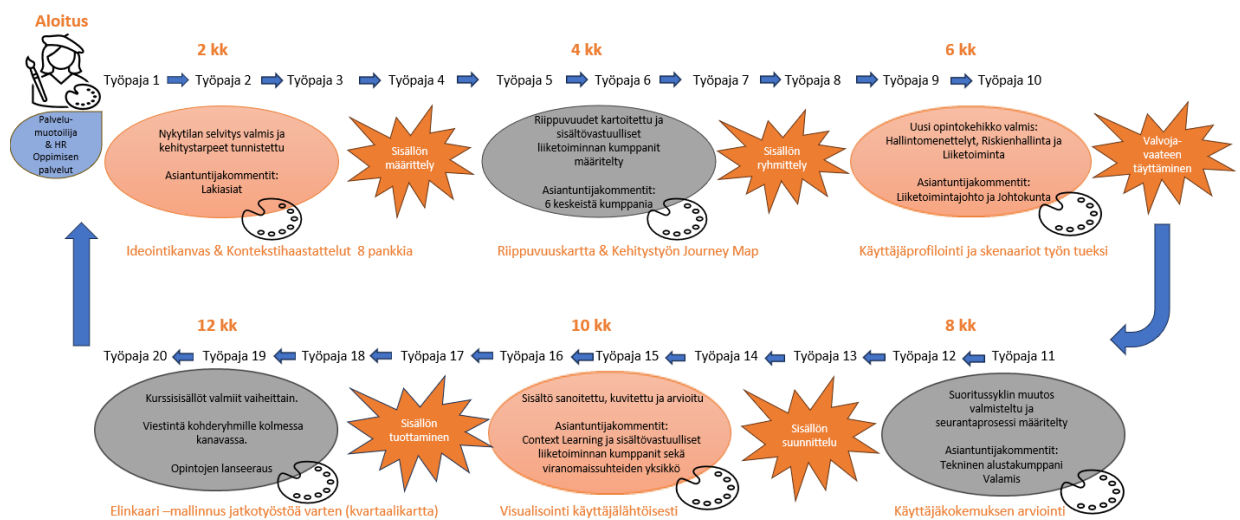
Osana tutkimusta selvitettiin perehdytyksen runkomateriaalin sisällölliset tarpeet yhteistyössä kumppaneiden kanssa. Näiden tarpeiden tunnistaminen auttaa kehittämään kuvan 16 avainsanojen osa-alueita. Perehdytykseen liittyvät kehitystehtävät on sisällytetty kolmen ydinteeman tutkimustuloksiin.

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus on luonteeltaan produktiivinen ja sen lopputulemana syntyi konkreettinen ja konseptoitu kokonaisuus hallitusosaamisen parantamiseksi. Pohjana käytettiin laajaa kokemustietoa, tutkimuksessa laadittuja skenaarioita ja käyttäjäprofiileita, kumppaniverkostoa, kenttätutkimusta, dataa, käyttäjäpalautetta, valvojan kohdistamia odotuksia sekä moniammatillista osaamista hallinnon tehtävien laadukkaasta toteuttamisesta. Keskeinen kehittämisen keino oli yhteiskehittäminen. Muutoksissa pyrittiin huomioimaan monilta osin myös tiedossa olevat tulevaisuuteen kohdistuvat odotukset hallitusosaamisen kannalta.

Konkreettinen käytännön kehitystyö tehtiin osana omia työtehtäviäni. Opinnäytetyön tutkimus-, tausta- ja kirjoitustyön toteutin omalla vapaa-ajalla. Tutkimuksessa sovellettiin sekä julkaistua että julkaisematonta tutkimustietoa, dataa ja kirjallisuutta. Tutkimustulosten osalta ei voida raportoida kovin yksityiskohtaisia sisältöjä, sillä kyseessä on OP Ryhmän sisäiset prosessit ja järjestelmät. Julkaistavista tuloksista saa kuitenkin riittävän kuvan toteutetusta kehitystyöstä.

Yhteiskehittämisen projektit etenivät eri osa-alueiden osalta päällekkäin toteuttavina, mikä lisäsi kehittämistyön haastetta. Kaikissa opinnäytetyön kohdan 8 tuloksissa esiteltävissä kolmessa pääkohdassa oli eri sidosryhmät ja vaiheet. Myös työpajojen määrä vaihteli osa-alueen mukaan. Alla olevassa kuvassa 17 ilmenee yhteiskehittämisen eteneminen vaiheittain sidosryhmien kanssa hallituksen verkko-opintojen (8.1) osalta. Yhteiskehittämisen työpajoja pidettiin yhteensä 20, jotka toteutettiin noin 12 kuukauden aikana. Prosessin edetessä jokaisessa kuudessa päävaiheessa hyödynnettiin eri sidosryhmiä asiantuntijakommentoijien rooleissa.

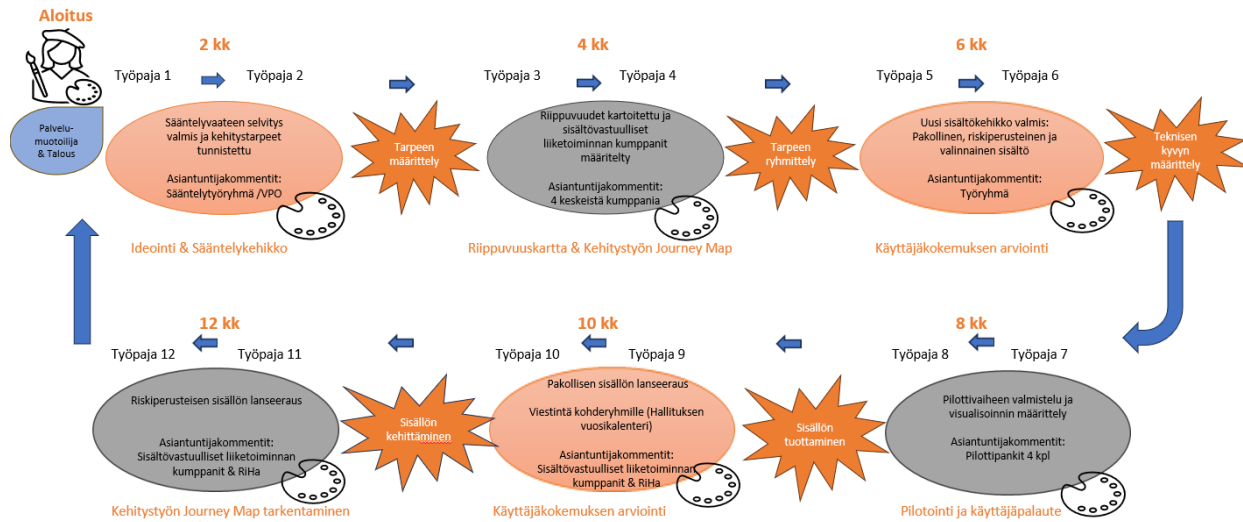


Kuva 17. Yhteiskehittämisen prosessin eteneminen: Hallinnon verkko-opinnot

Työpajoissa edettiin systemaattisesti nykytilan selvityksestä sisällön määrittelyyn, ryhmittelyyn, valvojavaateen täyttämiseen ja sisällön suunnittelun sekä tuottamisen kautta lopputulemaan eli uusien verkko-opintojen julkaisemiseen. Käytetyt palvelumuotoilun keinot näkyvät kuvassa 17 oranssina tekstinä muotoilupaletin vieressä. Työpajojen osalta toteutettiin sisäistä dokumentointia yhteiskäyttöisissä sähköisissä järjestelmissä. Prosessi eteni määrätietoisesti ja suunnitellun aikataulun mukaisesti laajasta sidosryhmäverkostosta huolimatta. Pääyhteistyökumppani oli HR Oppimisen palvelut, joka omistaa verkko-opintolustan.

Toinen tässä kuvattava yhteiskehittämisen prosessi kohdistui hallituksen kuukausiraportin uudistukseen. Kuvassa 18 näkyy yhteiskehittämisen vaiheiden ja keskeisten sidosryhmien osallisuus kehittämistyössä. Yhteiskehittämisen työ-

pajoja toteutettiin yhteensä 12 noin vuoden aikajänteellä. Myös tässä yhteis-kehittämisessä oli mukana laaja kumppaniverkosto kaikissa projektin kuudessa päävaiheessa.



Kuva 18. Yhteiskehittämisen prosessin eteneminen: Hallituksen kuukausiraportti

Työpajoissa kehittämistyö eteni noin kuukausittaisella rytmillä. Pääyhteistyökumppani oli Talous -yksikön Business Controllerit. Työnjako heidän kanssaan oli selkeä, sillä heillä on vahva substanssiosaaminen raportointiin, datalähteisiin ja tekniseen kehittämiseen. Yhteiskehittäminen eteni hallitusraportointiin liittyvän säätelyvaateen selvittämisestä kehitystarpeiden tunnistamisen kautta keskeisiin riippuvuuksiin, joiden pohjalta määriteltiin sisältövuoraukset. Tarpeen ryhmittelyn myötä päädyttiin uuteen kolmiportaiseen sisältökehikkoon, jonka toteuttamiseksi määriteltiin tekninen kyvykkyys ja alusta.

Seuraavassa vaiheessa osallistettiin neljä pankkia pilotointiin ja kerättiin heiltä käyttäjäkommentit ja kehitysehdotukset. Tämän vaiheen jälkeen päästiin lopullisen sisällön tuottamisen kautta lanseeraamaan ensimmäinen osa, pakollinen sisältö. Hallitusraportoinnin laajan käyttäjäkunnan vuoksi kehittämiseen liittyi paljon viestinnällisiä toimenpiteitä. Työpajoissa jatkettiin sisällön kehittämistyötä kohti toisen osan, riskiperusteisen sisällön, lanseeraamista. Käytetyt palvelumuotoilun keinot näkyvät kuvassa 18 oranssina tekstinä muotoilupalettin vieressä. Työpajojen osalta toteutettiin sisäistä dokumentointia yhteiskäyttöisissä sähköisissä järjestelmissä. Kehittämisprosessi eteni hiukan suunniteltua aikataulua hitaammin tiettyjen teknisten selvittelytöiden vuoksi.

8 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tulokset voidaan jakaa kolmeen toteutuneeseen pääkohtaan aiemmin valittujen tutkimuksen ydinteemojen mukaisesti. Lisäksi tutkimus synnytti myös tulevaisuuteen suuntautuvia kehitysaiheita, joita toimeksiantaja voi toteuttaa myöhemmin. Tulokset vastaavat hyvin tutkimukselle asetettuihin keskeisiin kysymyksiin.

8.1 Hallituksen verkko-opinnot

Osana kehitystyötä ryhdyttiin ratkaisemaan verkko-opintojen käytettävyyteen liittyviä tunnistettuja haasteita. Keskeisin näistä oli käyttäjälle selkeämpi rooli- tus ja sen pohjalta kohdistetut opinnot. Järjestin useita säännöllisiä yhteiske- hittämisen työpajoja yhdessä OP HR-toiminnon Oppimisen palvelujen kanssa opinnäytetyön kohdassa 7 (Tutkimuksen toteutus) kuvatulla tavalla. Näissä työpajoissa rakennettiin roolituksen uudistus, joka hyväksyttiin johdolla. Työ- pajat toteutettiin pääosin Teamsissa maantieteellisen hajautumisen vuoksi. Lisäksi osassa työpajoista oli mukana Lakiasioiden ja sen alaisen Corporate Governance -toiminnon edustajia arvioimassa rakentamaani eri rooleille koh- dennettua sisältöä.

Hallitusta ja puheenjohtajia koskevat verkko-opinnot päädyttiin rakentamaan omaksi kokonaisuudekseen. Erilaisia hallinnon rooleja on verkko-opintotarjotti- mella viisi, jotka kaikki uudistettiin roolikohtaisiksi opintopoluiksi tämän kehi- tystyön yhteydessä. Näin ne tukevat oppimista myös hallinnon urapolkua aja- tellen. Tässä tutkimuksessa keskityn tutkimusrajan mukaisesti kuitenkin vain yhteen rooliin, eli hallituksen jäsenille suunnattuun opintopolkuun ja sen sisältöön.

Hallituksen verkko-opinnot koostuvat uudistuksen jälkeen kolmesta pakolli- sesta osa-alueesta;

- hallintomenettelyt,
- riskienhallinta ja
- liiketoiminta.

Tällä jaottelulla luodaan selkeyttä kokonaisuuteen sekä käyttäjälähtöisyyttä opintojen suorittamiseen. **Sisällöt** muodostavat eheän loogisen kokonaisuuden aiemman yhden tarjonnan sijaan. Lisäksi yhdessä liiketoiminnan kanssa rakennettiin neljäs Vastuullisuus -teeman ympärillä oleva valinnaisten opintojen kokonaisuus tukemaan pankeissa laadittavaa vastuullisuussuunnittelua ja sen toteuttamista. Hallituksen rooliin kuuluu uudistuksen jälkeen pakollisia verkko-opintoja yhteensä 20 verkkokurssia.

Uudistuksen jälkeen pakollisista verkko-opinnoista kymmenen keskittyy hallintomenettelyihin ja rooliin hallinnon jäsenenä. Kurssit sisältävät tietoa hyvästä liiketavasta ja hallintotavasta, hallinnon eri rooleista ja heidän velvoitteistaan sekä eturistiriidoista ja strategiatyöstä OP Ryhmässä. Hallintomenettelyjen opinnot antavat hyvän pohjan toteuttaa omaa roolia hallinnossa sekä riittävän kuvan OP Ryhmän hallintomallista. Kuten aiemmin todettiin, niin suurimpia pankkiryhmiä valvova EKP on kiinnittänyt huomiota eri pankkiryhmien hallintoon. Tällä uudistuksella tuetaan myös muutosta kohti parempaa hallintotapaa ja siihen liittyviä tekijöitä osana valvojan SREP-arviota. Viisi verkkokurssia tukee riskienhallintaosaamisen kehittymistä sisältäen sääntelyvaateita, tietoturvaa ja talousrikollisuuden torjuntaa. Viimeiset viisi verkkokurssia käsittelevät liiketoiminnan keskeisiä osa-alueita, kuten rahoitusmarkkinoiden toimintaa, varallisuudenhoitoa, luotonantoa ja vakuuttamista (OP Sisäinen materiaali: Roo-likohtaiset oppimispolut, julkaisematon). Yllä kuvatulla kurssien jaottelulla varmistetaan kolmen keskeisimmän osa-alueen sisällön kattavuus ja monipuolisuus hallituksen jäsenille. Muutos tukee myös kokonaisuuden esittelyä valvo-
vien tahojen suuntaan.

Toinen tunnistettu verkko-opintojen kehitysalue oli **raportoitavuus**, Tähän liittyy useita ulottuvuuksia, kuten käyttäjähallinta, suoritusasteiden hallinta sekä suoritusten todentaminen. Tutkimustuloksena uudistettiin käyttäjähallintaan liittyvä viestintä, jossa muistutetaan säännöllisesti hallintohenkilövalintojen yhteydessä roolien ja henkilöiden muutostikettien jättämisestä. Käyttäjähallintaa koordinoidaan sähköisen palvelupyynnön kautta, jolloin ajankohta, pyynnön hakija sekä toteutus ovat todennettavissa myös jälkikäteen. Verkko-opinnot kohdistetaan yhtenä opintopolkuna henkilölle automaattisesti haetun roolin mukaan, mikä parantaa käyttäjäkokemusta. Käyttöön otettiin myös kahdesti

vuodessa toteutettava välitarkastelu koskien roolien oikeellisuutta ja tähän liittyvä muistutusmenettely. Tässä on tarkoitus hyödyntää jatkossa tekoälyä ja robotiikkaa valvonnan tukena. Käyttäjähallinnan kehitystyö paransi osaltaan myös suoritusten todentamista.

Suoritusasteiden hallinta selkiytyi uudistettujen opintopolkujen myötä merkittävästi. Valitsemalla hallitusroolin ja tähän kuuluvan opintopolun, saa ajantasaisen tilanteen suoritusasteista henkilö- ja pankkitasolla. Jokaisessa osuuspankissa yhteyshenkilö vastaa pankkitason säännöllisesti seurannasta. Tämän rinnalla toteutetaan kahdesti vuodessa suoritusasteita tukevaa keskitettyä ryhmätason seurantaa. Verkko-opintojen uudistuksen myötä suoritusseuranta yksinkertaistui päällekkäisten opintojen poistuessa ja roolijaottelun selkiytyessä. Tavoiteltu suoritusaste on 90 %, joka on erinomainen taso näin isolla henkilömäärällä (noin 600). Vuonna 2024 toteutettiin ensimmäistä kertaa suoritusseuranta uudistuneesta verkko-opintokokonaisuudesta (julkaisematon tilannekuva 6/2024). Asetettu tavoite saavutettiin toteuman ollessa 92 %. Myös erilaiset ryhmän valvontatoiminnot, kuten Compliance ja Sisäinen tarkastus, raportoivat hallinnon opintosuorituksiin liittyvistä tuloksista.

Kolmas verkko-opintoihin liittyvä kehitysalue oli **sisällön ajantasaisuus**. Verkko-opintojen sisältöjen päivittämiseksi rakennettiin prosessi, joka toteutetaan liukuvasti vuosittain. Näin varmistetaan aina ajantasainen ja viimeisimmät tiedot sisältävä verkko-opintotarjonta. Kurssien sisällöntuottajien joukko määriteltiin ja sen hallinnointi vastuutettiin sekä ylätasolla että sisällöntuottajatasolla. Lean-mallin mukaisesti ketterässä organisaatiokulttuurissa (Karjalainen E. & T. 2020) verkko-opintojen sisällön ajantasaisuutta ryhdyttiin hallinnoimaan demo- ja retro -seremonioiden kautta sekä ennakoivalla vastuutusmallilla kvartaaleittain. OP Ryhmässä toteutetaan monilta osin kvartaalisuunnittelua (QBR), johon upotettiin opintojen sisällön läpikäynti ja päivitystarpeiden huomioiminen. Tarvittavat muutokset ja uudistukset toteutetaan liukuvasti kvartaaleittain kurssisisältöön toteutuksesta vastaavan kumppanin kanssa. Toteutukseen kuuluvat esimerkiksi sisällön määrittely, käsikirjoittaminen, kuvittaminen ja ääninäyttelijän työ.

8.2 Hallitusraportointi

Hallitusraportoinnin uudistaminen tunnistettiin keskeiseksi hallituksen osaamista ja valvontaroolin toteuttamista tukevaksi välineeksi. Hallitusraportointi toistuu kuukausittain ja tukee hallituksen säännöllistä tiedonsaantia keskeisenä osana hallituksen kokousta. Raportointi sisältää ajantasaisen katsauksen kyseisen pankin erinäisistä tunnusluvuista, kehityksestä, riskeistä ja taloudellista asemasta. Hallituskatsauksen lisäksi hallitusten tiedonsaantia tukee vuosittain päivitettävä hallituksen vuosikalenteri, joka ohjaa asiakokonaisuuksien ja teemojen säännöllistä käsittelyä sekä valvontaa vuoden aikana. Vuosikalenterin päivityksessä vuodelle 2024 huomioitiin hallitusraportoinnin muutokset ja ohjeistettiin sen käyttöä.

Toteutin yhdessä Talous -yksikön edustajien kanssa kerran kuussa toteutettavan noin vuoden kestäneen yhteiskehittämisen työpajasarjan, jossa rakennettiin kokonaan uusista lähtökohdista kuukausittain julkaistava Power BI -pohjainen Hallituksen kuukausikatsaus. Etenimme yhteiskehittämisessä valvojan vaateista rakenteeseen ja siitä sisällön määrittelyyn design sprint -hengessä. Katsaus muodostuu PowerPoint-muodossa ja kuuluu hallinnon dokumentaation pakollisiin liitteisiin. Raportointi pilkottiin kolmeen osaan, jotta jokaiselle pankille tuotetaan joka kuukausi heidän tilannettaan mahdollisimman hyvin kuvaava raporttikokonaisuus. Toistuvuuden ja vakioidun sisällön kautta hallituksen jäsenen ymmärrys ja kyky ennakoida kasvaa ja syvenee.

Uusi Hallituskatsaus koostuu seuraavista elementeistä:

- Pakollinen sisältö
- Riskiperusteinen sisältö
- Valinnainen sisältö

Hallituskatsauksen pakollinen vakiosisältö koostuu kattavasta riittävät ja oikeat tiedot antavasta sisällöstä, joka sisältää liiketoimintaan, toiminnan tehokkuuteen, pankin riskiasemaan ja muihin keskeisiin tunnuslukuihin liittyvät tiedot. Visuaalisesti raporttiin lisättiin aikasarjojen rinnalle kehitystrendiä tunnistavat symbolit sekä kolme kuukautta kestävään heikkenevään kehitykseen reagoivat trendi-indikaattorit. Myös muita herätteitä lisättiin auttamaan sellaisten tilanteiden tunnistamista, jossa hallitukselta odotetaan reagoivia päätöksiä tai

kannanottoja. Vertailutiedon määrää kasvatettiin parantamaan asemointia vastaavan kokosiin muihin yksiköihin nähden. Vakiosisältö rakennettiin huolellisesti valvojan vaateet ja keskeiset lait huomioiden (Edilex: Laki luottolaitostoiminnasta ja Laki talletuspankkien yhteenliittymästä). Käsittelyllä kuukausittain pakollisen vakiosisällön hallitus varmistuu riittävän kattavasta menettelystä osana hyvää hallintotapaa.

Uudistuksessa toteutettu Hallituskatsauksen riskiperusteinen sisältö muodostuu sisäänrakennettujen niin kutsuttujen early warning indicators -mittareiden rikkoutuessa. Tällöin Hallituskatsaukseen nousee lisämateriaalia koskien niitä osa-alueita, joissa havaitaan heikkenemistä tai nimettyjen seurantarajojen rikkoutumista. Tämä auttaa pankin hallitusta ennakoimaan heikkenevää kehitystä tai tunnistamaan välitöntä reagointia vaativia toimenpiteitä. Se tukee myös yksittäisten riskiä sisältävien osa-alueiden ennakoivaa johtamista. Uusi riskiperusteinen sisältö muodostuu kuukausittain pankin vallitsevan tilanteen mukaisesti. Se ohjaa tehokkaasti hallitusta paneutumaan huomiota vaativiin osa-alueisiin. Joihinkin riskeihin liittyy hallinnollisia velvoitteita, kuten erillisten suunnitelmien ja tervehdyttämistoimenpiteiden toteuttamista. Toteutetussa uudistuksessa raportointiin rakennettiin herätteitä näitä tilanteita varten hallitustyön tueksi. Yksi tunnistettu parannettava osaamisen kohde oli hallituksen valvontaroolin toteuttaminen. Tämä raportoinnin uudistus tukee erinomaisesti hallituksen valvontaosaamisen kehittymistä.

Kolmas Hallituskatsauksen uusi osa-alue on valinnainen sisältö. Se muodostuu erilaisista raporttikokonaisuuksista, joiden epäsäännöllinen hallituskäsittely antaa lisäarvoa hallituksen toimintaan ja toisaalta syventää osaamista tietyissä osa-alueissa. Tällaisia ovat muun muassa digitalisaation kehitys, toimintaympäristön data, asiakaskäyttäytyminen tai kiinteistöomistukset. Valinnainen sisältö ei edellytä hallituksen käsittelyä, vaan on nimensä mukaisesti valinnainen. Sillä on kuitenkin merkityksensä tukemassa hallituksen jäsenten osaamista ja ymmärrystä toimintaan vaikuttavista ilmiöistä. Valinnainen sisältö otettiin osittain käyttöön hallituksissa syksystä 2024 alkaen.

Hallitusraportoinnin uudistus otettiin käyttöön pilotointivaiheen jälkeen. Näin saatiin osallistettua loppukäyttäjät mukaan kehitystyöhön. Pilotissa oli mukana

neljä eri kokoista osuuspankkia, joiden kanssa tehtiin tiivistä yhteistyötä raporttitasolla sekä toiminnallisuuksia testaten. Uusi Hallituskatsaus hyödyntää Power BI -raportointia, joka osaltaan paransi käytettävyyttä. Data on haettava milloin vain ja automaatio hakee viimeisimmät valmistuneet tiedot eri mittareista. Yksi etukäteen tunnistettu haaste oli raportointimateriaalin suuri määrä, lähteiden hajanaisuus ja joidenkin raporttien osittainen päällekkäisyys. Nämä tekniset haasteet hidastivat hiukan kehitystyön etenemistä. Uudistuksessa valittiin keskeisimmät raportit mukaan katsaukseen.

Vuoden 2024 aikana saatu reaktiivinen palaute uudesta Hallituskatsauksesta on ollut kiittävää ja erityisesti hallituksen jäsenet kokevat saaneensa uudistuksesta lisähyötyä päätöksenteon ja johtamisen tueksi. Kaikille osuuspankeille tullaan toteuttamaan uudistusta koskeva palautekysely loppuvuodesta 2024, kun viimeisetkin sisällölliset muutokset on toteutettu. Sieltä saatava palaute ohjaa vuoden 2025 sisällön rakentamista. Kehittämistyö raportoinnin osalta on siis jatkuvaa ja yhteiskehittäminen on siihen toimiva toteutustapa jatkossakin.

8.3 Puheenjohtajan osaaminen

Hallituksen puheenjohtajan rooli hallituksen toiminnassa ja onnistumisessa on merkittävä. Hän johtaa kokouksia, keskustelua ja päätöksentekoa (Eloranta 2019, 170). Hän toimii myös toimitusjohtajan esihenkilönä ja tekee tiivistä yhteistyötä toimitusjohtajan kanssa. Puheenjohtajalta on löydyttävä aikaa oman osaamisen jatkuvaan kehittämiseen, tiedonkeräämiseen ja valmisteluun. Hänen tulee olla ajan tasalla organisaatiossa tapahtuvista ja tulossa olevista muutoksista. Finanssialalla tietoa on tarjolla paljon ja ala elää kiivaassa murroksessa. Asiakaskäyttäytyminen, toimintaympäristö, alan sääntely sekä digitalisaatio tuovat mukanaan jatkuvaa muutosta. Uusia vastuita ja velvoitteita syntyy myös hallituksille, kun muutosta johdetaan, ennakoidaan, toteutetaan ja valvotaan.

Hallitusten puheenjohtajat ovat OP Ryhmässä noin 100 henkilön joukko (6/2024). He tapaavat säännöllisesti ryhmän johtoa erilaisissa puheenjohtajille räätälöidyissä teematilaisuuksissa. Tässä tutkimuksessa tunnistettiin, että useiden puheenjohtajien kokemusvuosien enimmäisajan täytyessä meillä on

käynnissä melko laaja puheenjohtajiston muutos. Koska jopa noin 15 % pankeista oli tämän muutoksen edessä, rakensin keväälle 2024 kolmiosaisen uusien puheenjohtajien sparrauksen. Siinä toteutettiin yksi kokonainen yhteinen livepäivä ryhmän pääkonttorilla Vallilassa, puolikas Teams-päivä sekä henkilökohtainen sparraus kyseisen pankin tilanteen pohjalta. Ilmoittautuminen avattiin helmikuussa 2024 ja mukaan ilmoittautui 19 hallintohenkilöä, jotka olivat juuri aloittaneet uudessa roolissa hallituksen puheenjohtajana. Heistä 17 osallistui sparraukseen. Aiemmin uusille puheenjohtajille ei ole tarjottu vastaavan sisältöistä kohdennettua tukea uudessa roolissa toimimiseen, vaikkakin muuta roolia tukevaa koulutusta on ollut aiemminkin tarjolla.

Ensimmäinen sparraus pidettiin maaliskuun 2024 lopulla ja teemoiksi valikoitu asiantuntijapuheenvuorot puheenjohtajan roolista, valvojan odotuksista hallinnolle, laadukkaan pöytäkirjadokumentaation toteuttamisesta sekä toimitusjohtajan esihenkilönä toimimisesta. Kokopäiväinen tilaisuus sisälsi aktiivista keskustelua ja kysymyksiä. Sparraus eteni käytännönläheisesti aihe kerrallaan. Osallistujille laadittiin kattava tukimateriaali.

Seuraava sparraus toteutettiin huhtikuussa 2024 Teamsilla kolmen tunnin mittaisena tilaisuutena. Siinä teemoina olivat sisäisen tarkastuksen tehtävät, laadukkaat kokousmenettelyt ja strategiaprosessin toteuttaminen pankeissa. Myös sähköisessä koulutuskanavassa keskustelu oli aktiivista ja osallistuvaa. Myös tästä sisällöstä koostettiin erillinen tukimateriaali puheenjohtajien käyttöön.

Kolmannessa vaiheessa hyödynnettiin pankkikohtaisten Area Leadien panna. He ovat pankeille nimettyjä, ohjausta ja tukea tarjoavia erikoisasiantuntijoita, jotka sparraavat pankin ylintä johtoa. He perehtyivät kevään 2024 aikana kunkin pankin hallintodokumentaation laatuun ja antoivat siitä pankkikohtaisen palautteen puheenjohtajille ja toimitusjohtajille touko-kesäkuussa. Tässä uusi puheenjohtaja sai konkreettista palautetta siitä, mitkä asiat on jo nyt toteutettu pankin dokumentaatioissa laadukkaasti ja mitä asioita tulisi vielä edistää. Laadukas dokumentaatio on tärkeää, sillä se toimii todisteena kokouksissa käsitellyistä asioista, niiden perusteluista ja päätöksistä sekä kannanotoista. Jälkikäteen tarkasteltuna pöytäkirjoista tulisi ilmetä kattava ja mo-

nipuolinen käsittely, jossa hallitus on myös tuonut vastavoimaa päätöksentekoon. Tähän hyvin käytännönläheiseen sparraukseen päätettiin uusien puheenjohtajien koulutuskokonaisuus.

Kesäkuussa 2024 osallistujilta kerättiin palaute Forms-kyselyn muodossa. Siinä kerättiin palautetta seuraavia koulutuksia varten. Tuloksia saatiin asiantuntijapuheenvuorojen, materiaalin, toteutustavan ja henkilökohtaisen sparrauksen osalta. Tuloksista voidaan päätellä, että koulutuskokonaisuus on onnistunut ja tarpeellinen. Vastausprosentti osallistujiin suhteutettuna oli 76 % ja kokonaisarvosana hyvä 4,38 (asteikko 1-5). Kaikki osallistujat antoivat yleisarvosanaksi tason 4 tai 5. Asiantuntijapuheenvuorot saivat kokonaisarvosanan 4,08 ja tukimateriaalin toimivuus 4,38. Area Leadilta saadun sparrauksen hyödyllisyys arvioitiin tasolle 3,93 ja tässä osa-alueessa oli nähtävissä eniten hajontaa vastauksissa.

Saman kyselyn avoimessa Forms-palautteessa kiiteltiin sparrauksen monipuolisuutta ja kattavuutta. Toisaalta yksittäisten työkalujen läpikäyntiä toivottiin enemmän (uusi Hallituskatsaus, HR-työkalut, kokoustyökalut). Päällimmäisenä uusien puheenjohtajien sparrauksesta jäi osallistujille kyselyn tulosten mukaan mieleen puheenjohtajan roolin merkitys ja monipuolisuus. Koulutusta suositeltiin 100 % kollegoille ja sparraukselle toivottiin uusintaa vuodelle 2025. Nämä tulokset hyödynnetään osaamisen kehittämisen jatkotyöstössä. (liite 1)

9 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Tutkimuksen alkuvaiheessa osana tutkimussuunnitelmaa tunnistettiin erilaisia mahdollisia riskejä. Keskeinen riski liittyi siihen, ettei kehitystyössä onnistuttaisi vastaamaan hallitusosaamiseen liittyviin vaatimuksiin riittävällä tasolla. Henkilötason osaamisen lisäksi hallituksen tulee muodostaa riittävä kollektiivinen osaaminen, mikä tarkoittaa toisiaan tukevaa osaamista ja kokemusta. Hallituksen osaamisen kehittäminen on kokonaisuus, jossa eri osa-alueet liittyvät keskeisesti toisiinsa. Kokonaisuuden jatkuva ristiin tarkastelu tunnistettiin oleellisena kehittämistyössä.

Ylimmän hallintoelimen jäsenten sopivuuden ja luotettavuuden arvioinnissa tarkastellaan viittä EKP:n vakavaraisuusdirektiivin artiklassa 91 määritettyä kriteeriä (ECB Soveltuvuuden ja luotettavuuden arviointiopas):

- 1) kokemusta
- 2) mainetta
- 3) eturistiriitoja ja riippumattomuutta
- 4) tehtävien hoitamiseen käytettävän ajan riittävyttä
- 5) ylimmän hallintoelimen jäsenten sopivuutta tehtäviinsä kokonaisuutena arvioiden.

Soveltuvuusarviointi lähtee siitä olettamasta, että tultuaan valituksi henkilö saa organisaation sisällä riittävän koulutuksen ja perehdytyksen kyseisen toimialan ja yrityksen toiminnasta. Nämä huomioitiin kehitystyössä ja toisaalta tasoa verrattiin jatkuvasti vaatimuksiin, ohjeisiin ja sääntelyyn. Toteutetun kehitystyön jälkeen ulkopuolisten vaatimuksien täytyminen pystytään toteuttamaan ja todentamaan aiempaa paremmin. Muuttuvassa maailmassa vaateita ja sääntelyä tulee kuitenkin seurata jatkuvasti ennakoiden, jotta kehityksen mukana pysytään osaamisen kehittämisessä.

Toinen tunnistettu mahdollinen riski oli epäonnistuminen käyttäjäkokemuksen parantamisessa. Hallituksen jäsenet tulevat erilaisista taustoista. Heidän valmiutensa oppia, omaksua ja käyttää aikaansa vaihtelevat. Oli kriittistä rakentaa osaamisen kehittäminen kaikkia käyttäjäryhmiä palvelevaksi. Myös hallituksen jäsenten tietoteknisessä osaamisessa ja valmiuksissa tunnistettiin variaatiota. Yksi keskeinen tunnistettu haaste on myös pohjakoulutustasossa olevat erot (kuva 19, s. 54).

Hallitusjäsenien koulutustaso



Kuva 19. Osuuspankkien hallitusjäsenien koulutustaso 2023 (Kehittämiskysely n=600)

Osuuspankkien hallituksissa oli 2023 sisäisen kehittämiskyselyn vastausten perusteella yhteensä 22 tohtorin tutkinnon suorittanutta hallituksen jäsentä ja 255 ylempään korkeakoulututkinnon suorittanutta. Tämä oli hyvä lähtötilanne ajatellen hallitukselle suunnattavaa syventävää koulutusta. Toisaalta reilu kolmannes vastaajista on mukana ammattitutkintopohjalta. Haasteeksi tunnistettiin, kuinka tarjota kaikilla eri taustoilla oleville hallitusjäsenille vaatimustasoltaan sopivan haastavaa ja oppimista tukevaa koulutusta.

Pohjakoulutuksen lisäksi eroja tunnistettiin myös kokemuksessa toimia yritysten johdossa sekä muussa hallintokokemuksessa. Mukana on hallitusammattilaisia sekä niitä, joiden ainoa kosketus hallitustyöhön on oman osuuspankin hallinto. Osa toimii omassa siviilityössään johtotehtävissä, jolloin esimerkiksi talousosaamisen voi olettaa lähtökohtaisesti olevan korkealla tasolla.

Tunnistetut riskit huomioiden, tutkimuksen aikaansaannoksia voidaan pitää vaikutuksiltaan kattavina ja kokonaisuuden huomioon ottavina. Erilaiset taustat tukevat kollektiivisen osaamisen muodostumisesta ja toisaalta tuovat vastavoimaa hallitustyöhön.

Toteutettu kehitystyö perustui kattavaan taustatyöhön, ohjeistuksen ja sääntelyn tuntemukseen, käyttäjädataan, kokemuksiin ja palautteisiin. Sikäli tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina ja käyttökelpoisina. Kehitystyön tulokset vastaavat toimeksiantoa ja parantavat merkittävästi hallinnon osaamisen

kehittämisen kokonaisuutta OP Ryhmässä. Kauppakamarin tuottamaan ja sertifioituun HHJ tutkintoon (Hyväksytty hallituksen jäsen) verrattuna OP Ryhmän hallinnon osaamisen kehittämisen uudistettua kokonaisuutta voidaan pitää sisällöltään kattavana, toimialan erityispiirteet huomioivana ja hallituksen arki-työskentelyä tukevana.

10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Keskeisen päätutkimusongelman asettelussa pohdittiin, millainen kokonais-konsepti vastaisi finanssialan hallitusosaamisen kehittämistarpeisiin. Tutki-muksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että kokonaisvaltaisessa konsep-tissa tulee huomioida seuraavaa:

- erilaisista taustoista tulevat oppijat ja osaajat,
- riittävän tasokas perehdytys uusille hallinnon jäsenille
- hallituksen rooli tulevaisuuteen katsojana ja toisaalta valvovan roolin to-teuttajana
- toimialan ohjeistus, sääntely ja hyvä hallintotapa
- riittävä tuki hallituksen kokouksiin, mm. laadukas raportointi
- puheenjohtajan osaamisen merkitys koko hallituksen toiminnassa

Ongelmaa lähestyttiin kolmella syventävällä tutkimuskysymyksellä pohtien palvelumuotoilun metodien soveltuvuutta kehitystyöhön (säännellyllä toi-mialalla), käyttäjäkokemuksen parantamista sekä keskeisten osa-alueiden tunnistamista. Myös tulevaisuuden odotuksia osaamisen kehittämiseen halut-tiin tunnistaa.

Tutkimuksessa toteutettujen kehitystulosten johtopäätöksenä voidaan todeta, että palvelumuotoilun valitut keinot soveltuivat tehtävään hyvin. Niiden avulla kehittämiseen saatiin lisää syvyyttä, monipuolista osaamista, käyttäjälähtöi-syyttä ja vuorovaikutteisuutta sidosryhmien kesken. Kokonaisuuden visualisoi-minen toi lisäarvoa tutkimuksen jäsentämiselle ja osa-alueiden pilkkomiselle pienempiin kokonaisuuksiin. Toteutetut tulokset tukevat monipuolisesti ja ko-konaisvaltaisesti hallinnon osaamisen kehittymistä. Lisäksi odottamattomana tuloksena voidaan havaita, että yhteiskehittämisen laaja toteuttaminen organi-

saation sisällä lisäsi hallinnon osaamiseen liittyvää ymmärrystä myös niissä sidosryhmissä, joiden työ liittyy vain tiettyyn osa-alueeseen tai tekniseen näkökulmaan. Palvelumuotoilun metodit kasvattivat siis myös organisaation sisäistä kyvykkyyttä tulevaisuutta ajatellen.

Käyttäjää, eli hallituksen jäseniä osallistettiin kehitystyöhön pilotoinnin ja käyttäjäpalautteen keinoin. Erityisesti puheenjohtajan roolissa toimivien hallinnon jäsenten antama palaute osoitti onnistumisen signaaleja. Kun uudistukset ovat kokonaan jalkautuneet loppuvuodesta 2024, kerätään vielä käyttäjäpalautte hallituskatsauksen toimivuuden sekä verkko-opintojen osalta. Tulevaa kehitystyötä ohjaavaa palautetta on odotettavissa myös valvontaa tekevien tahojen, kuten ryhmän sisäisen tarkastuksen ja EKP:n osalta. Nämä huomioidaan vuoden 2025 sisällön suunnittelussa.

Hallituksen osaaminen koostuu monesta eri asiasta. Kehittämistyöni tuloksia arvioidessani koen, että tutkimuksessa onnistuttiin tunnistamaan tässä vaiheessa tärkeimmät osa-alueet kehittämisen kohteiksi. Toteutetut kehittämistoimenpiteet tukevat hyvin hallinnon osaamista valituilla kehitettävillä alueilla, eli hallintomenettelyissä, riskienhallintaosaamisessa sekä liiketoimintaosaamisessa (kuva 20). Kaikki tehdyt kehittämistoimenpiteet tukevat näiden kolmen osaamisalueen tason nostamista.

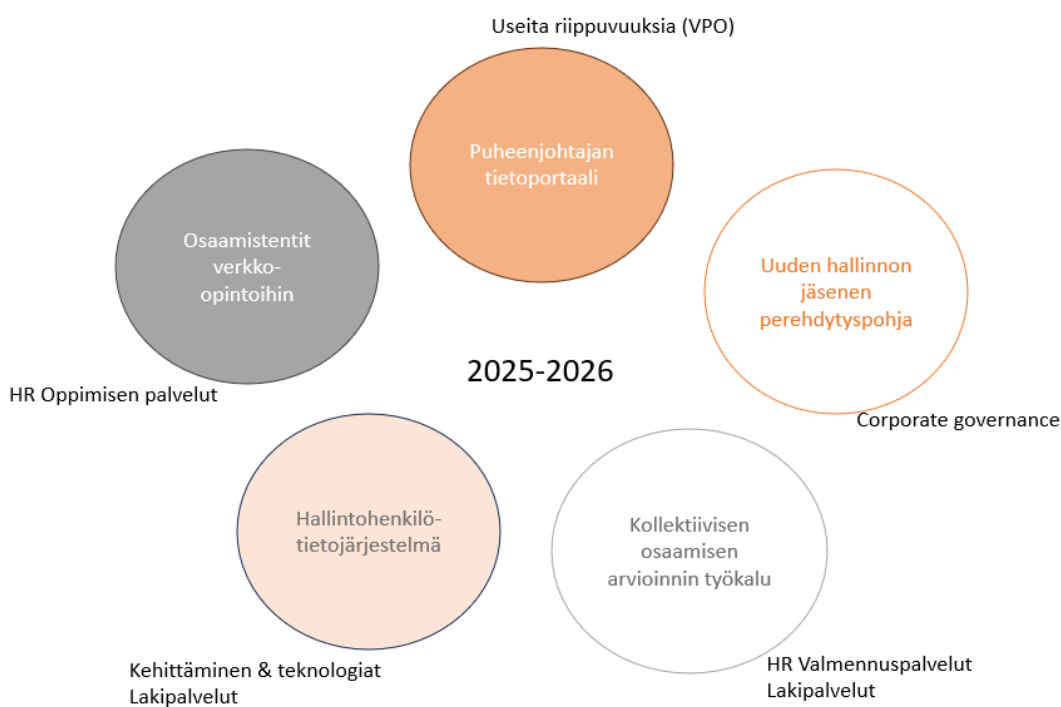


Kuva 20. Keskeiset osaamisen osa-alueet läpileikkaavat toteutettua kehitystyötä.

Vaikka kehitystyötä toteutettiin tutkimuksessa jo varsin kattavasti, tunnistan jatkokehittämisen tarpeita, joita tulisi edistää tulevaisuudessa. Jatkokehittämisen toteuttamisella pystyttäisiin vastaamaan myös mahdollisiin tulevaisuuden

vaatimuksiin, joiden voidaan odottaa lisääntyvän. Toimivat mallinnukset ja todennettavissa olevat prosessit tukisivat aiempaa paremmin toteutuksen tasalaatuisuutta monimuotoisessa OP Ryhmässä. Ehdotan tulevaisuudessa toteutettavaksi viisi keskeisintä jatkokehitysideaa:

1. Osaamistentit verkko-opintoihin, esimerkiksi opintokokonaisuuksittain.
2. Puheenjohtajien käyttöön rakennettava easy-access tietoportaaali sekä säännöllinen tuki roolissa toimimiseen.
3. Ryhmätasoinen uusien hallinnon jäsenten perehdytysuunnitelmapohja osuuspankkien tueksi.
4. Kollektiivisen osaamisen arvioinnin työkalun jatkokehittäminen.
5. Hallintohenkilötietojärjestelmän kehittäminen.



Kuva 21. Tulevaisuuden kehitysaihiot 2025-2026 ja keskeiset riippuvuudet

Hallituksen verkko-opinnoissa olisi valvojan vaatimuksia silmällä pitäen järkevää paketoida opintokokonaisuuksien sisällä olevat osaamisalueet **osaamista todentaviksi tenteiksi** (1). Kurssien suorittamisen jälkeen hallintohenkilö teki sähköiset osaamiskokeet hallintomenettelyistä, riskienhallinnasta sekä liiketoiminnasta. Näin pystyttäisiin osoittamaan riittävä hallinnan taso. Nykyisellään verkko-opinnot sisältävät pohdinta- ja yhdistelytehtäviä, muttei varsinaisia

tenttejä. Suoriutumista on seurattu kurssisuoritusten perusteella. Tämä ei kuitenkaan välttämättä anna riittävää kuvaa osaamisen tasosta. Tenttien toteuttamiseen on UI-suunnittelun näkökulmasta jo nyt tekninen valmius nykyisessä käyttöjärjestelmässä. Ennen tenttien käyttöönottoa olisi hyvä selvittää myös UX-näkökulma, sillä hallinto-osaamisen kehittäminen pitää olla hallintohenkilöille itselleen mielekäästä.

Puheenjohtajan roolin merkityksellisyys näyttäytyi minulle tutkimuksen edessä yhä tärkeämpänä. Heidän onnistumistaan ja tietojen ajantasaisuutta tukisi ns. **puheenjohtajaportaali**, jonne on koottu keskeiset ohjeistukset ja tukimateriaalit (2). Näin he voisivat oman aktiivisuutensa puitteissa syventää osaamistaan ja tietämystään finanssialasta. Tämä tukisi jo toteutetun uuden Hallituskatsauksen hyödyntämistä kuukausittaisessa hallitustyöskentelyssä. Myös osana uusien puheenjohtajien perehdytystä toteutettu henkilökohtainen sparraus Area Leadin kanssa osoittautui palautteen perusteella hyödylliseksi. Sen tyyppistä henkilökohtaista tukea tulisi lisätä ja mallintaa osaksi arkea.

Hallituksen jatkuvuussuunnitteluun kuuluu, että osa hallituksen jäsenistä vaihtuu säännöllisesti. Uusien hallitusjäsenten aloittaessa tehtävässään osuuspankki vastaa perehdytyksestä, mutta tämän tueksi olisi hyvä rakentaa yhteinen **perehdytysuunnitelmapohja**, joka osaltaan varmistaisi kaikkien eri osa-alueiden riittävän läpikäynnin (3). Nykyisessä perehdytysmallissa toteutus varioituu eikä sen kattavuutta voida varmistaa ryhmätasolla. Tämä parannus olisi helppo toteuttaa muutaman yhteiskehittämisen työpajan ja pilotoinnin kautta.

Kuten aiemmin on todettu, yksi tekijä hallituksen osaamisessa on kollektiivinen osaaminen. Sen arviointi voi kuitenkin olla vaikeaa ja moniulotteista. Tällä hetkellä **kollektiivisen osaamisen arvioinnin** tukena käytetään vuosittaista itsearviointityökalua, jossa hallintohenkilöt antavat oman arvionsa osaamisen tasosta. Tulosten perusteella tunnistetaan hallitukseen joukkona kohdistuvia vahvuuksia ja kehitettäviä osa-alueita. Tämän tueksi nykyistä työkalua voisi kehittää pidemmälle tukemaan kollektiivisen osaamisarvion laatimista (4). Toimiva työkalu tukisi nimitysvaliokunnan työskentelyä hallintohenkilöiden valintesitysten valmistelussa. Myös tämä kehitystyö on toteutettavissa yhteiskehittä-

misen menetelmillä, jolloin saadaan mukaan laajan joukon näkemys sekä tekninen asiantuntemus. Ottaisin yhteiskehittämiseen mukaan edustajia myös osuuspankeista, sillä siellä on pitkä kokemus kollektiivisen osaamisen arvioinnin käytännön toteuttamisesta ja siihen liittyvistä haasteista.

Viides, mutta merkitykseltään keskeinen jatkokehitysidea liittyy **hallintohenkilötietojärjestelmään**. Kaikkea teemaan liittyvää kehitystyötä, raportointia ja ohjausta edistäisi kattavat tiedot sisältävä henkilötietojärjestelmä, jonne kerätään yksityiskohtaiset koulutustiedot, kokemus- ja muut taustatiedot, maantieteellisyys (toimialuetuntemus), monimuotoisuustiedot sekä hallintoroolihistoria. Tällä hetkellä nämä tiedot sijaitsevat useissa eri järjestelmissä ja niiden koostaminen on osittain manuaalista. Yksi nykyaikainen järjestelmä edistäisi merkittävästi datalla johtamista. Kyse on melko suuresta henkilömäärästä, joten hanke edellyttää kattavaa riskien arviointia, riippuvuuksien selvittämistä ja tietoturvamallin luomista. Tavoitetilakartan luominen antaisi sysäyksen suunnittelun käynnistymiselle.

11 POHDINTA

Opinnäytetyöni valmistuessa koen perehtyneeni tutkimusaiheeseen kattavasti ja monipuolisesti. Olen kiitollinen lukuisista kumppanuuksista, joiden kanssa kehittämistyötä tehtiin yhdessä. Saimme aikaan valmiita ratkaisuja, jotka ovat jo siirtyneet käyttöön. Tutkimusaiheeni oli laajuudessaan haastava, mutta pystyin käsittelemään kattavaa kokonaisuutta ja löytämään synergioita eri kehitysalueiden välillä. Erinäiset kehityshankkeet tukevat toisiaan muodostaen vaikuttavan kokonaiskonseptin.

Palvelumuotoilun keinot soveltuvat erinomaisesti näinkin laajan kehitystyön toteuttamiseen. Skenaariot ja mallintaminen auttavat jäsentämään tulevaisuuden näkymiä, prosesseja ja tavoitteita. Yhteiskehittäminen sekä sisäisesti että loppukäyttäjien kanssa mahdollistaa hyvän lopputuloksen. Jään mielenkiinnolla odottamaan työn tuloksien realisoitumista tulevaisuuden valvojahavainnoissa, käyttäjäpalautteissa ja sisäisissä prosesseissa.

LÄHTEET

Aaltonen Satu, Hytti Ulla, Lepistö Tanja ja Mäkitalo-Keinonen Tiina, 2016: Yhteiskehittäminen – kaikki siitä puhuu, mutta mitä se on ja miten siinä onnistua? Saatavilla 5.8.2024 <https://www.utu.fi/fi/ajankohtaista/uutinen/yhteiskehittaminen-kaikki-siita-puhuu-mutta-mita-se-on-ja-miten-siina> Turun Yliopiston ajankohtaisartikkeli.

Banfield Richard, Lombardo C. Todd, Wax Trace, 2015: Design Sprint. O'Reilly Media Inc. USA 2015.

Bernoff J. 2011: Competitive Strategy In The Age Of The Customer. CMO & Marketing Leadership Professionals. Forrester Research, Inc.

Brown, T. 2009: Change by Design. How design thinking transforms organizations and inspires innovation. HarperCollins Publishers, New York 2009.

Business Finland: Skenaariot 2030. Saatavilla 15.8.2024 <https://www.businessfinland.fi/skenaariot>

Danish Design Ladder. Saatavilla 9.1.2024 <https://universaldesignaustralia.net.au/danish-design-ladder/> sekä niiden soveltamisesta paljon käytännön kokemuksia internetin eri sivustoilla

Danish Design Ladder. Saatavilla 9.1.2024 <https://medium.com/design-for-business/are-you-getting-the-most-out-of-design-f2f47caf2339>

Design thinking yrittäjyydessä 2019. Saatavilla 9.8.2024 https://issuu.com/cdt-mooc/docs/designthinking_guide_finnish Erasmus -hanke CDT Mooc 2019.

Dufva, M. & Rekola S. Sitra. 2023: Megatrendit 2023 Ymmärrystä yllätysten aikaan. Saatavilla 2.9.2024 <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/>

ECB: Supervisory methodology 5 element 2: Internal governance and risk management. Saatavilla 10.5.2024 https://www.bankingsupervision.europa.eu/banking/srep/2023/html/ssm.srep202312_supervisorymethodology2023.fi.html#toc28

ECB: Euroopan Keskuspankin soveltuvuuden ja luotettavuuden arviointiopas. Saatavilla 12.5.2024 https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.fit_and_proper_guide_update202112~d66f230eca.fi.pdf

ECB: Pankkivalvonnan yleisesittely. Saatavilla 10.1.2024 <https://www.bankingsupervision.europa.eu/about/html/index.fi.html>

ECB: Valvontakäytännöt. Saatavilla 2.5.2024 <https://www.bankingsupervision.europa.eu/banking/html/index.fi.html>

Edilex: Laki luottolaitostoiminnasta 8.8.2014 /610. Saatavilla 20.5.2024 <https://www.edilex.fi/lainsaadanto/20140610>

Edilex: Laki talletuspankkien yhteenliittymästä 24.6.2010 /599. Saatavilla 20.5.2024 <https://www.edilex.fi/lainsaadanto/20100599>

Effie Law Lai-Chong, Hassenzahl Marc, Kort Joke, Roto Virpi, Vermeeren Arnold P. 2009: Understanding, scoping and defining user experience: A survey approach. Saatavilla 25.8.2024 https://www.researchgate.net/publication/221518375_Understanding_scoping_and_defining_user_experience_A_survey_approach

Eloranta, Jorma, 2019: Hallitus johdon tukena. Alma Talent 2019.

Erma Juhani, Rasila Tommi & Virtanen Olli V, 2022: Hyvä hallitustyö. Helsingin Seudun Kauppakamari 2022, 9. painos.

Finanssivalvonta. Hyvä hallinto. Saatavilla 5.1.2024 <https://www.finanssivalvonta.fi/tiedotteet-ja-julkaisut/toimintakertomukset/toimintakertomus-2022/teemat/hyva-hallinto-varmistaa-valvottavan-toimintaa-vakavaraisuutta-ja-sita-etta-asiakkaan-rahajat-vakuutetut-edut-ovat-turvassa/>

Finanssivalvonta: Sopivuuden arviointia koskeva mallilomake. Saatavilla 10.1.2024 <https://www.finanssivalvonta.fi/finanssivalvonta/finanssivalvonnan-sahkoinen-asiointipalvelu/sahkoisen-asioinnin-palvelut/luotettavuutta-sopivuutta-ja-ammattitaitoa-koskeva-selvitys/>

Finanssivalvonta: Standardi 1.4 Luotettavuuden, sopivuuden ja ammattitaidon arviointi (Fit & proper). Saatavilla 11.1.2024 <https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/saantely/maarayskokoelma/standardit/1.4/1.4.std1.pdf>

Karjalainen Eero E. & Karjalainen Tanja, 2020: Lean Six Sigma 2.0. Quality Knowhow Karjalainen.

Kauppakamari: Hyväksytty hallituksen jäsen -tutkinto. Saatavilla 8.5.2024 <https://kauppakamari.fi/palvelut/tutkinnotjakokeet/hhj/>

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2021: Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent 2021, 3. painos.

Koskinen Satu, KTT 2019: At the Heart of the Board: CEO and Chair. Processes, Practices and Relationships. Väitöskirja, Jyväskylän Yliopisto.

Kähkönen S. & Villa J. 2023: Yhteiskehittämisen opas 2021. Saatavilla 14.9.2024 <https://www.puheet.com/blogi/yhteiskehittamisen-opas>

Luostarinen, H. & Väliverronen, E. 1991: Tekstinsyöjät: yhteiskunnallisen kirjallisuuden lukutaidosta. Tampere: Vastapaino, 1991.

Metsämuuronen, Jari 2009: Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Tutkijalaitos Helsinki, International Methelp, 2009

Minilex -sivusto. Saatavilla 22.5.2024 <https://www.minilex.fi/a/mit%C3%A4-on-hyv%C3%A4-hallintotapa>

OP Ryhmän sisäinen ohjeistus aiheesta, yhteensä yli 1000 sivua. Julkaisematon.

OP Sisäinen materiaali: Roolikohtaiset oppimispolut -kaavio. Julkaisematon.

OP Ryhmän sisäinen YDIN -palautekanava , hallinnoija HR Valmennuspalvelut, data ajalta 2022-2023. Julkaisematon.

OP Ryhmän toimintakertomus 2023. Saatavilla 1.9.2024 <https://vuosi.op.fi/siteassets/pdf/2023/op-ryhman-toimintakertomus-ja-tilinpaatos-2023.pdf>

OP Ryhmän selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2023. Saatavilla 3.9.2024 <https://vuosi.op.fi/siteassets/pdf/2023/selvitys-op-ryhman-hallinto-ja-ohjausjarjestelmasta-2023.pdf>

Osuuspankkien hallitusten kehittämiskyselyt 2023 (OP Ryhmän sisäinen materiaali, julkaisematon)

Pine B.J & Gilmore J.H. 1998: Welcome to the experience economy. Harvard Business Review 76.

Savin, C. 2023: Muotoiluajattelun ja ketterän kehittämisen symbioosi: muotoiluohjautuva ketterä projektimalli. Saatavilla 16.9.2024 <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023091525886>

Stickdorn M. & Schneider J. 2021: This is service design thinking, Basics – Tools – Cases. BIS Publisher, 9. painos.

Stickdorn M, Lawrence A, Hormess M & Schneider J, O'Reilly Books 2023, 6. painos: This is service design methods, Expanded service design thinking methods for real project

Tieteen termipankki: Yhteiskehittäminen. Saatavilla 12.1.2024 <https://tieteen-termipankki.fi/wiki/Tiedeneuvonta:yhteiskehitt%C3%A4minen>

Torkkola S. 2015: Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki:Talentum Media Oy

KUVALUETTELO

Kuva 1. Yksittäisen Osuuspankin hallintorakenne. Selvitys hallinnointi- ja ohjausjärjestelmästä 2023. Saatavilla www.op.fi.

Kuva 2. OP Ryhmän rakenne. OP Ryhmän toimintakertomus 2023. Saatavilla www.op.fi.

Kuva 3. Hallituksen osaamisen kehittämisen keskeiset sisäiset sidosryhmät.

Kuva 4. Danish Design Ladder laajennettuna kahdella lisäportaalla. Kretzschmar 2003.

Kuva 5. Perinteisen kehittäminen vs. palvelumuotoilu. Palvelumuotoilun bisneskirja 2021, 48

Kuva 6. Käsitekartta.

Kuva 7. Kilpailukeinot eri aikakausilla. Mukailten Forrester Research 2011.

Kuva 8. Tutkimuksen viitekehys.

Kuva 9. Tuplatimantti. Design Council 2015.

Kuva 10. Hallinnon osaamisen kehittämisen skenaariot.

Kuva 11. Keskeiset kehitettävät osa-alueet.

Kuva 12. Ydinteema: Hallituksen verkko-opinnot.

Kuva 13. Ydinteema: Hallitusraportointi.

Kuva 14. Ydinteema: Puheenjohtajan osaaminen.

Kuva 15. Tukiteema: Osaamisvaatimukset.

Kuva 16. Tukiteema: Perekdytys.

Kuva 17. Yhteiskehittämisen prosessin eteneminen: Hallinnon verkko-opinnot.

Kuva 18. Yhteiskehittämisen prosessin eteneminen: Hallituksen kuukausiraportti.

Kuva 19. Osuuspankkien hallitusjäsenten koulutustaso 2023. Kehittämiskysely, n=600. Lähdedata julkaisematon.

Kuva 20. Keskeiset osaamisen osa-alueet läpileikkaavat toteutettua kehittämistyötä.

Kuva 21. Tulevaisuuden kehitysaihiot 2025-2026 ja keskeiset riippuvuudet.

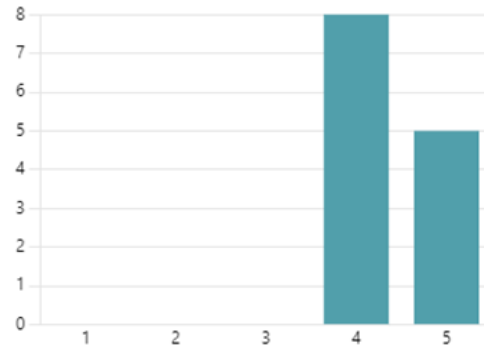
Liite 1. Uusien puheenjohtajien sparrauksen 2024 -palautekyselyn tuloksia:

1. Millaisen yleisarvosanan antaisit kolmiosaiselle sparraukselle? (5 = paras, 1 = heikoin)

[More Details](#)

[Insights](#)

4.38
Average Rating



2. Mihin kaikkiin osioihin osallistuit?

[More Details](#)

● 22.3. Vallila	10
● 5.4. Teams	8
● Pankkikohtainen palaute pöytäk...	11

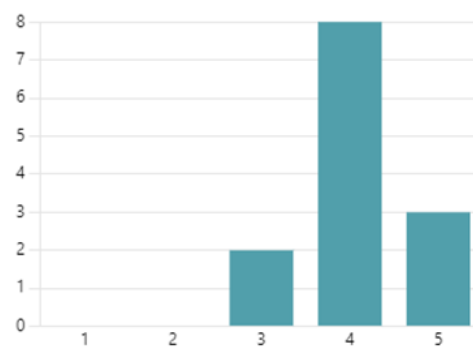


3. Arvioi puheenvuorojen tuomaa lisäarvoa tehtäväsi puheenjohtajana (5 = paras, 1 = heikoin)

[More Details](#)

[Insights](#)

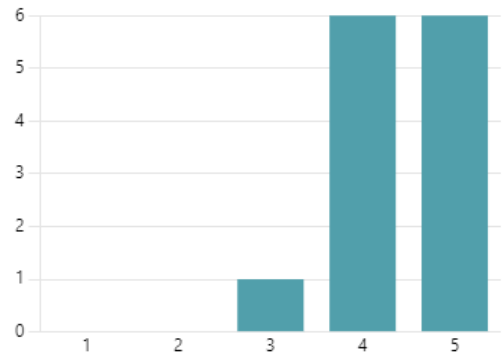
4.08
Average Rating



4. Arvioi materiaalien toimivuutta työkalunasi (5 = paras, 1 = heikoin)

[More Details](#)[Insights](#)

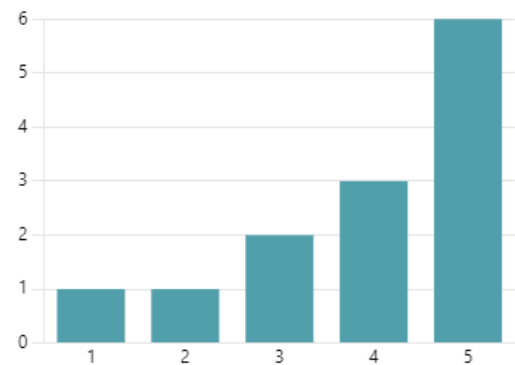
4.38
Average Rating



5. Arvioi Area leadilta saamasi pankkikohtaisen palautteen hyödyllisyyttä

[More Details](#)[Insights](#)

3.92
Average Rating



9. Suositteisitko sparrausta uusille puheenjohtajille

[More Details](#)[Insights](#)

- Kyllä, tämä oli hyödyllinen! 13
- En suosittelisi, asiat olivat minull... 0
- En osaa sanoa 0



Avointen kysymysten 6-8 vastauksia ei julkaista anonymiteetin säilyttämiseksi.

Kysymykset:

6. Jäitkö kaipaamaan jotain sisältöä, joka nyt puuttui?

7. Mitä jäi päällimmäisenä mieleesi sparrauksista?

8. Vapaa palaute järjestäjälle?

Liite 2. Fiktiiviset käyttäjäprofiilit kehittämistyön tueksi

Profiili 1: Yrjö Yhteiskuntavaikuttaja

Yrjö
Yhteiskuntavaikuttaja



Draiverit:
Halu vaikuttaa asioihin

Esteet:
Aikapula, useita mielenkiinnon kohteita

Tausta ja suhde pankkiin:

- Ikä 55+
- Mahdollisesti yrittäjä
- Aktiivinen toimija kunnallispolitiikassa ja erilaisissa järjestöissä
- Pitkän linjan asiakas
- Kokeilee aktiivisesti uusia palveluja
- Sitoutunut OP-ideologiaan

Ajankäyttö hallitustyöhön:

- Paneutuu asioihin hyvin
- Aktiivinen keskustelija kokouksissa
- Haluaa varmistua riittävästä tiedonkulusta
- Seuraa muutoksia
- Verkostoituu helposti ja saa siten vertaistukea: käyttää tähän mielellään aikaa

Aktiivisuus:

- Osallistuu aktiivisesti kokouksiin ja erilaisiin pankin tilaisuuksiin
- Esiintyy paljon tilaisuuksissa työn puolesta ja nostaa siellä esiin OP ryhmää
- Mieliopivaikuttaja paikkakunnallaan


Osaamisen ylläpito:

- Tutustuu kokousmateriaaleihin ennakkoon nopeasti
- Aktiivinen verkko-opintojen suorittaja
- Toivoo lisäkoulutusta
- Seuraa taloutta ja markkinaa mediasta ylätasolla
- Osaaminen painottuu isoon kuvaan: ihmisiin orientoitunut

Päätäjänä jämäkkä, mutta haluaa kuulua enemmistöön

Profiili 2: Tiina Talousosaaja

Tiina
Talousosaaja



Draiverit:
Asiantuntijuus

Esteet:
Varovaisuus

Tausta ja suhde pankkiin:

- Ikä noin 50-60 v.
- Työskentelee talouden parissa
- Tarkka siitä, missä on mukana
- Ollut myös muiden pankkien asiakkuuksia
- Kokeilee myös uusia palveluja, mutta on harkitseva
- Kokee OP:n merkityksellisenä itselleen

Ajankäyttö hallitustyöhön:

- Paneutuu tunnollisesti asioihin etukäteen
- Luottaa omaan osaamiseensa ja ottaa itsenäisesti asioista selvää
- Seuraa muutosta ohjeiden ja sääntelyn kautta
- Oma työ on aikaa vievää
- Arvostaa myös vapaa-aikaa

Aktiivisuus:

- Kunnia-asia osallistua kokouksiin säännöllisesti
- Omaksuu helposti tarkkailijan roolin
- Kokouksissa kuuntele tarkasti keskustelua ja punnitsee mielipiteensä tarkkaan
- Herättää luottamusta asiakkaisissa

Osaamisen ylläpito:

- Tunnollinen verkko-opintojen suorittaja
- Käy kaiken kokousmateriaalin tarkasti läpi
- Osaaminen painottuu talouteen ja tuloksen analysointiin: numeroihin orientoitunut

Päätäjänä harkitseva ja varmisteleva, mutta itsenäinen

Profiili 3: Paavo Paikallistuntija

Paavo Paikallistuntija



Draiverit:
Paikallisen edun
varmistaminen

Esteet:
Muutosvastarinta

Tausta ja suhde pankkiin:

- Ikä 65+
- Työelämän jälkeen tarve olla mukana liike-elämässä
- Pitkä kokemus ja vahva paikallistuntemus
- OP on ainoa oikea pankki
- Ei kokeile uutuuksia, luottaa perinteisiin palveluihin. Silti myönteinen suhtautuminen uutuuksiin.

Ajankäyttö hallitustyöhön:

- Aikaa löytyy paljon, mutta sen suuntaamisessa voi olla haasteita
- Tulee kokouksiin usein "kuulolle" valmistautumatta sen kummemmin etukäteen
- Tuo aitoa palautetta asiakkailta
- Suhtautuu maalaisjärkisesti asioihin
- Hallitsee "isoon kuvan"

Aktiivisuus:

- Osallistuu kokouksiin pääsääntöisesti, vaikeissa asioissa jättäytyy pois
- Puhuu vähän, mutta painokasta asiaa. Ei perustele erityisemmin kannanottojaan
- Nauttii paikallisen väestön luottamusta

Osaamisen ylläpito:

- Digitaidoissa haasteita, joten verkko-opintojen suorittamisessa tarvitsee apua
- Löytää kokousmateriaalin ja silmäilee sen läpi
- Kiinnostunut uudesta, mutta suhtautuminen on epäilevää
- Vahva paikallistuntemus

Päätäjänä jääräpäinen, mutta usein tähtää kompromissiin

Profiili 4: Pekka Palkansaaja

Pekka Palkansaaja



Draiverit:
Hyvä asiakaskokemus ja -palvelu

Esteet:
Riskienhallinnan osaamisen puute

Tausta ja suhde pankkiin:

- Ikä 45-55 v.
- Työskentelee mahdollisesti tehtaassa
- Monessa mukana, esim. yhdistys- tai luottamusmiestaustaa
- Seuraa kilpailutilannetta
- Asiakkuus vastaa tyyppillistä asiakasta: kattavasti peruspalvelut käytössä

Ajankäyttö hallitustyöhön:

- Paneutuu asioihin, mutta oma näkemys on vahva ja vaikuttava
- Asenteellisuus voi välillä hidastaa kokouksia
- Hyvä kiinnostus ja asiakasnäkökulma asioissa
- Pohtii paljon asioita myös yksin

Aktiivisuus:

- Osallistuu pääsääntöisesti kokouksiin, mutta on kiireinen
- Osallistuu kokouksissa keskusteluun aktiivisesti
- Esittää myös kritiikkiä ja tarvitsee painavat perustelut asioille

Osaamisen ylläpito:

- Tarvitsee opastusta verkko-opinnoissa
- Halua kehittää omaa osaamista
- Kokouksiin valmistautuminen vaihtelevaa
- Osaaminen painottuu asiakaskokemukseen

Päätäjänä voi olla epävarma, tarvitsee aikaa