



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Pankkialan operatiiviset riskit tulevaisuudessa

Riskilä, Terhi

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Pankkialan operatiiviset riskit tulevaisuudessa

Riskilä, Terhi
Tulevaisuuden johtaminen ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2018

Riskilä, Terhi

Pankkialan operatiiviset riskit tulevaisuudessa

Vuosi 2018 Sivumäärä 72

Opinnäytetyön tarkoitus oli kartoittaa operatiivisten riskien tulevaisuuden näkymiä pankkitoiminnassa Suomessa. Opinnäytetyön tutkimuksellisenä tavoitteena oli asiantuntijoiden avustuksella selvittää tulevaisuuden näkymiä riskimaailmassa. Kehittämistavoitteena oli tuottaa konkreettisia suuntaviivoja tulevaisuuden riskien näkökulmaan ja niiden hallintoihin.

Tietoperustassa tarkasteltiin finanssialaa pankkialan näkökulmasta. Riskin, riskienhallinnan ja operatiivisen riskin määritelmiä sekä tulevaisuuden ennakointia. Tutkimuksellisessa osiossa tarkoituksena oli tuottaa tutkittavasta aiheesta sellaista tietoa ja ymmärrystä, jota voidaan hyödyntää tulevaisuudessa operatiivisten riskien tunnistamisessa ja hallinnassa. Pääaineiston keruu toteutettiin Delfoi-menetelmällä antamalla viisi tulevaisuuden väittämää panelistien arvioitavaksi.

Tutkimustulokset osoittivat, että tulevaisuuden ennakkoinnin ja riskienhallinnan yhdistäminen on edelleen haastavaa. Digitalisaatio tuo omat haasteet riskienhallinnalle, henkilöstön erikoisosaaminen nousee kilpailuvaltiksi, vastuullisuuteen kiinnitetään entistä enemmän huomiota asiakkaiden näkökulmasta sekä pankkitoiminta koetaan edelleen ihmisten väliseksi luottamuskaupaksi eikä sitä suhdetta voi digitalisoida.

Johtopäätöksenä todetaan, että esille nousee selkeästi neljä teemaa, joihin tulee riskienhallinnan tulevaisuuden näkökulmasta reagoida. Nämä ovat digitalisaatio ja palveluiden siirtyminen verkkoon tuo haasteita verkkoturvallisuuden kannalta, yhteistyön vahvistaminen eri toimijoiden välillä nousee kilpailuvaltiksi, riskienhallinnan fokusointi vaatii robotiikan ja osaan henkilöstön yhdistelmää sekä vastuullinen yritystoiminta vahvistuu.

Opinnäytetyön tuotoksena tunnistettiin neljä mahdollista tulevaisuuden riskiä ja niiden hallintakeinot. Tutkimus antaa kokonaiskuvan tulevaisuuden näkökulmista operatiivisten riskien tunnistamisessa ja hallinnoinnissa. Opinnäytetyö on hyödynnettävissä yleisesti organisaatioissa riskienhallinnan kehittämisen tukena.

Riskilä, Terhi

Operational Risks in the Future of the Bank Industry

Year	2018	Pages	72
------	------	-------	----

The purpose of this study is to examine the future of the banking industry in Finland from the perspective of operational risks. The aim of this research is to examine with the help of experts the future views in the risk industry and to create a better insight of how the future looks and how operational risks can be managed.

The theory section focuses on the financial industry from the perspective of banking, future forecasts and the definition of risk, risk management and operational risk. In the research section the aim was to produce information about the topic that can be used for identification and management of operational risks in the future. The main research data acquisition was conducted using the Delphi-method by providing five future propositions to be evaluated by chosen panelists.

The results of the study showed that combining the future perspective and risk management is still challenging. Digitalization brings its own challenges to risk management, special expertise of the employees will become a competitive asset, customers will pay increasing attention to sustainability and banking will still be considered as a confidential relationship between people, which therefore cannot be digitalized.

The conclusion was that there are four clear themes that must be responded from the future perspective of risk management. These themes are digitalization and services moving online, which brings challenges from the perspective of online security, open cooperation and sharing of information will become a competitive asset, focusing of risk management will require a combination of robotics and humans, and sustainable entrepreneurship will become stronger.

As an outcome of this study, a concept of possible future operational risks was gained, as well as risk management methods. The study provides an overview into the perspectives of the future of operational risk identification and management, and is also publicly available to give support to be utilized in the development of risk management in organizations.

Keywords: Risk, operational risk, risk management, banking, future

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tarkoitus ja tavoite.....	8
1.2	Tutkimusongelma ja kehittämistehtävä.....	8
1.3	Opinnäytetyön rakenne	8
2	Tietoperusta	9
2.1	Finanssiala ja pankkiala	10
2.2	Riski.....	11
2.2.1	Riskin käsite	11
2.2.2	Operatiivisen riskin käsite	13
2.2.3	Riskityypit pankkimaailmassa	14
2.2.4	Pankkialan operatiiviset riskit nyky-yhteiskunnassa	15
2.3	Riskienhallinta	16
2.3.1	Pankkitoiminnan riskienhallinta	20
2.3.2	Operatiivisten riskien hallinta	21
2.3.3	Operatiivisten riskien hallinnan keinoja	23
2.4	Tulevaisuuden ennakointi.....	25
2.4.1	Tulevaisuustiedon tunnistaminen	27
2.4.2	Tulevaisuuden megatrendit ja heikot signaalit	28
2.4.3	Pankkialan tulevaisuuden näkymiä.....	31
3	Tutkimuksen toteutus	33
3.1	Delfoi-menetelmä.....	34
3.1.1	Panelistit ja panelistien valinta	36
3.1.2	Arvioitavat tulevaisuudenväittämät eli teesit.....	37
3.2	Delfoin tulosten tarkastelu	40
3.2.1	Vuonna 2025 pankkialan toimijat toimivat yhteistyössä palveluiden kehittämisessä	40
3.2.2	Vuonna 2025 asiointi tapahtuu virtuaalitodellisuudessa.	42
3.2.3	Vuonna 2025 kilpailutekijänä toimii henkilöstön osaaminen, erikoisosaaminen nousee valttikortiksi.....	44
3.2.4	Vuonna 2025 pankkeja valvotaan ympäristönäkökulman osalta (sustainability), kestävään kehitykseen luodaan mitattava arvoasteikko.....	46
3.2.5	Vuonna 2025 turvallisuushakuisuus johtaa enenevässä määrin asiointin siirtymiseen virtuaalimaailmaan, päivittäinen, tekeminen, matkustaminen yms. hoidetaan kotisohvalta.	48
3.2.6	Yhteenveto väittämistä	50
4	Johtopäätökset	54
4.1	Kehittäminen ja jatkotoimenpiteet.....	55

4.2	Yhteenveto	57
4.3	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus	61
4.4	Opinnäytetyön hyödynnettävyys.....	62
	Lähteet	64
	Kuviot..	67
	Taulukot	68
	Liitteet.....	69

1 Johdanto

Pankkiala on yleisesti murroksen ja muutoksen kourissa, esimerkiksi digitalisaatio muuttaa toimialaa vauhdilla. Asiakkaiden tarve pankkiasioinnille on muuttumassa kohti digitaalista maailmaa ja lisäksi palvelua halutaan ajasta ja paikasta riippumatta. Digitalisaation tuomat uudet haasteet näkyvät jo operatiivisten riskien näkökulmasta, siksi tulevaisuuteen peilaaminen ja ennakoiminen auttavat havainnoimaan mahdollisia tulevaisuuden riskejä, joita pankkiala saattaa kohdata.

Vaikka tulevaisuutta ei voi ennustaa, siihen voidaan varautua ennakoimalla. Ennakoinnilla tarkoitetaan toimintaympäristön seuraamista ja erilaisiin tulevaisuuden kuviin valmistautumista. Omalla toiminnalla voidaan aktiivisesti vaikuttaa siihen, millaiseksi tulevaisuus muodostuu, kun tuleviin ughiin ja uusiin mahdollisuuksiin on valmistauduttu. Ennakointi edellyttää luovaa ajattelua ja uskallusta pohtia myös sellaisia tulevaisuudenkuvia, jotka vaikuttavat mahdottomilta tai ei-toivotuilta. (Hiltunen, Krook, Pekkarinen & Rimpiläinen 2014, 8-10, 13.)

Ennakointivalmiuksien tärkeys ja valmiudet reagoida muuttuviin asiakastarpeisiin korostuvat murroksessa olevalle ja erittäin tarkkaan säännellylle pankkialalle. Asiakkaiden tarpeiden kuuntelu, tuotteiden ja palveluiden kehittäminen ovat osa pankkialan tulevaisuuden luotavaa matkaa, jossa enenevässä määrin tulee vastata asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Muuttuva toimintaympäristö haastaa yritysten liiketoiminnan uudella tavalla. Jatkossa vaaditaan yhä parempaa sopeutumiskykyä, ennakoivuutta, yhteistyökykyä eri verkostoissa, tietoisuutta muutoksista, reaaliaikaista toimintaa sekä ketteryyttä. Yritysten ja organisaatioiden on kohdattava kasvavaa monimutkaisuutta, lisääntyviä riskejä, jatkuvaa muutosta sekä odottamattomia yllätyksiä kiihtyvällä nopeudella. Tulevaisuudessa alan on oltava enemmän läsnä asiakkaidensa elämässä ja alan työkuultuurin tulee muuttua joustavammaksi, sillä finanssipalvelut tuotetaan yhä enenevässä määrin verkossa. (Finanssialan Keskusliitto 2012, 4, 12-13.)

Muutosta ei pitäisi ymmärtää jonain päälle väistämättä kaatuvana asiana, jonka tulemiselle emme mahda yhtään mitään ja joka vaatii meitä hankkimaan aina vain uusia ominaisuuksia ja taitoja, jotta selviäisimme siitä. Sen sijaan voisimme miettiä proaktiivisesti ja yhdessä sitä, millaista yhteiskuntaa oikeastaan haluamme. Se millaisena tulevaisuus toteutuu, on kuitenkin viime kädessä meistä itsestämme kiinni.

1.1 Tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa operatiivisten riskien tulevaisuuden näkymiä pankkitoiminnassa Suomessa. Opinnäytetyön tutkimuksellisenä tavoitteena on asiantuntijoiden avustuksella selvittää tulevaisuuden näkymiä riskimaailmassa. Kehittämistavoitteena on tuottaa konkreettisia suuntaviivoja tulevaisuuden riskien näkökulmaan ja niiden hallintaan. Näkökulmana kehittämiselle on tulevaisuuden väittämät, jotka perustuvat teoriaan, omaan havainnointiin ja eri alan asiantuntijoiden artikkeleihin. Tulevaisuuden väittämät perustuvat vahvasti digitalisaation tuomiin mahdollisiin haasteisiin ja muutoksiin, niin elämäntavassa kuin yhteiskunnassakin.

1.2 Tutkimusongelma ja kehittämistehtävä

Tutkimusongelmana on selvittää mitkä ovat operatiivisten riskien näkymät tulevaisuudessa. Tarkastelukohteena vuosi 2025. Tutkimuksen alakysymykset ovat:

1. Mitkä ovat tulevaisuuden tärkeimmät operatiiviset riskit?
2. Miten operatiivisia riskejä pystytään tulevaisuudessa hallitsemaan?

Tulevaisuudenväittämien ja asiantuntijoiden vahvan ammattitaidon avulla saamme jonkinlaisen ennakkoinnin tulevaisuuden haasteista ja riskinäkökulmista pankkimaailmassa. Operatiivisten riskien nykytilan avulla voin kartoittaa eroavaisuuksia ja uusi mahdollisia riskejä, jotka asiantuntijat huomioivat. Kehittämisenäkökulmana operatiivisten riskien tunnistamiseen ja hallintaan liittyviä työkaluja.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu kuviossa 1 esitetyistä asioista:

1. Opinnäytetyön tavoite, rakenne ja rajaus
2. Keskeisiin käsitteisiin perustuva tietoperusta, Finanssialan ja pankkitoiminnan esittely ja tulevaisuuden ennakointi
3. Tutkimuksen toteutus; Delfoi - Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus, tarkastelu ja kehittäminen
4. Johtopäätökset ja yhteenveto; Opinnäytetyön eettisyys ja hyödynnettävyys

Luvussa yksi esitellään opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite. Luvussa kaksi keskitytään kattavan tietoperustan luomiseen tutustumalla kirjallisuuteen ja alaa koskeviin tieteellisiin julkaisuihin, että alaa koskeviin julkaisuihin. Luvun kaksi tarkoituksena on avata finanssiala ja pankkiala sekä paneutua yleisestä riskin käsitteestä operatiivisen riskin käsitteeseen sekä tuoda nykytilanne operatiivisten riskien näkökulmasta.

Luvussa kolme keskitytään tutkimuksen toteuttamiseen, tutkimusstrategian esittelyyn sekä aineistonkeruumenetelmään. Lisäksi esitellään tämän opinnäytetyön tutkimuksessa käytettävä

tulevaisuuden näkökulmia tukeva Delfoi- menetelmä. Luvussa pohditaan menetelmän ja asiantuntijoiden avulla saatuja tuloksia ja tutkitaan niiden yhteyksiä sekä eroavaisuuksia tietoperustassa esitettyihin näkemyksiin.

Luvussa neljä esitetään johtopäätökset tutkimuksen tuloksista sekä muodostetaan yhteenveto perustuen tutkimustuloksiin ja tietoperustaan operatiivisten riskien tulevaisuudesta pankki-maailmassa. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja hyödynnettävyyttä sekä otetaan kantaa opinnäytetyön eettisyyteen. Lisäksi pohdin opinnäytetyön tekemistä sekä omien henkilökohtaisten reflektioiden kautta vaikutuksia esimerkiksi oman osaamisen kehittämiseen, näkökulmien muuttumiseen ja tulevaisuuteen suhtautumiseen.



Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne

2 Tietoperusta

Tietoperustassa käydään läpi keskeisimmät käsitteet kuten finanssiala, pankkiala, riski, operatiivinen riski ja tulevaisuuden ennakointi. On tärkeää ymmärtää opinnäytetyön kokonaisuuden kannalta, mitä keskeisimmät käsitteet ovat ja miten työtä rajataan, jotta johtopäätösten ja analysoinnin kannalta nähdään mahdolliset tulevaisuuden näkymät.

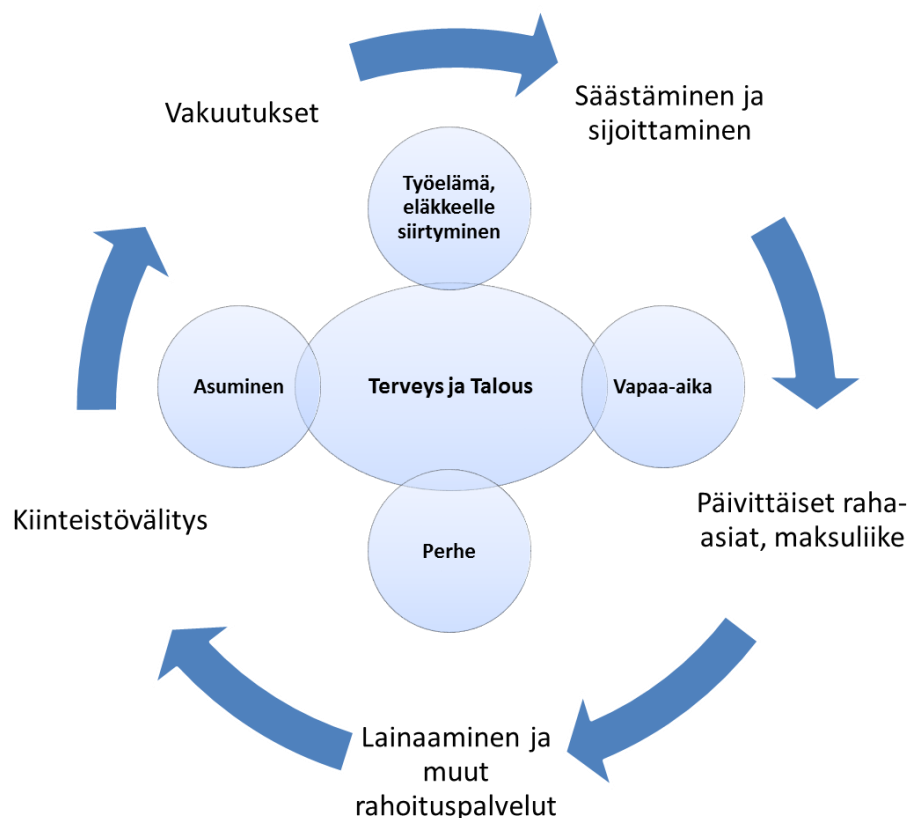
2.1 Finanssiala ja pankkiala

Finanssipalvelut, finanssimarkkinat ja finanssiala termit tarkoittavat samaa asiaa eli kuvaavat kaikkea sitä toimintaa, mitä esimerkiksi pankit, vakuutusyhtiöt tai rahoitusyhtiöt harjoittavat asiakkaan kanssa. Kyse on pankki-, vakuutus- ja sijoituspalveluiden tarjoamisesta kansantaloudessa. Kansantalous koostuu taloudellisista päätöksistä, joita tekevät yksityiset ihmiset, kotitaloudet, yritykset, yhteisöt ja julkinen valta. Päätökset liittyvät esimerkiksi kulutukseen, investointeihin tai säästämiseen ja sijoittamiseen, joiden tarkoituksena on joidenkin tai tiettyjen tarpeiden tyydyttäminen. Kansantalouden kannalta on tehokasta, että jokin taho erikoistuu ja tarjoaa finanssipalveluita. Finanssipalveluiden kysyjillä ja tarjoajilla on keskenään velkoja, saamia ja sitoumuksia, näin ollen finanssimarkkinat koostuvat raha-, varallisuus- ja vastuueristä. Rahaeränä voidaan käsittää esimerkiksi talletukset ja luotot pankeissa, varallisuuserästä esimerkkinä osakesijoitukset ja vastuuerät ovat jonkun velkaa jollekin toiselle. (Alhonsuo, Nisen, Nousiainen, Pellikka & Sundberg 2012, 13-14).

Finanssitoiminnassa on kyse riskienhallinnasta ja asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisestä. Finanssipalveluiden toimijat tarkastelevat kokonaisuutta omista lähtökohdistaan ja ratkaisevat tarjoomansa, palvelunsa ja toimintamallinsa omien strategisten tavoitteidensa pohjalta. Yksi tapa tarkastella on asiakkaan kokonaistilanne, jolloin eri elämänvaiheet ja alueet liitetään palvelukokonaisuuteen. Toinen tapa on tehdä erilaisia tutkimuksia, kuten esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyitä tai selvittää asiakkaiden käyttäytymistä. Myös erilaiset tutkimukset markkinatilanteesta tai yhteiskunnallisista muutoksista ovat hyödyllisiä. Tätä kautta voidaan kehittää palveluita enemmän asiakaslähtöiseksi ja asiakkaiden tarpeiden kautta lähteviin kokonaisratkaisuihin. (Alhonsuo ym. 2012, 56-62, 83).

Kuviossa 2 kuvaan finanssialan kokonaisuutta. Pankkiala on suuri osa finanssialaa, nyky-yhteiskunnassa pankit tarjoavat jo lähes kaikki palvelut finanssialan näkökulmasta joko omasta tarjoomasta tai yhteistyökumppaneiden/tytäryhtiöiden kautta. Pankit harjoittavat varainhankintaa, luototusta sekä sijoittamista, tätä kautta syntyy myös pankin ja asiakkaan välille asiakassuhde ja molemminpuolinen riippuvuus. Pankki on riippuvainen siitä, että asiakas antaa rahaa pankille talletusten muodossa. Samalla tavalla pankkien välille syntyy keskinäisiä riippuvuuksia, kun ne lanaavat rahaa ja luotottavat toisiaan. Pankeilla on myös ns. taseen ulkopuolisia eriä, eli yleensä esimerkiksi erilaisia sopimuksia kolmansille osapuolille. Pankeilla on perinteisesti nähty olevan muutama tehtävä, johon ne ovat erikoistuneet. Ensimmäinen on rahoituksen välitys eli talletusten kanavoiminen niille toimijoille, jotka haluavat rahoitusta. Toinen on maksujenvälitys. Pankkien järjestelmien kautta hoidetaan valtaosa kaikista maksuista ja tämä on nähty yhteiskunnan toimivuuden kannalta elintärkeäksi. Maksujenvälityksen perustana ovat asiakkaiden tilit pankissa. Kolmas tehtävä on riskienhallinnan hoitaminen, mikä pitää käsittää

laajasti; kyse on toisaalta siitä, että pankit toiminnallaan hajauttavat riskejä eri markkinaosa-puolten kesken, ja toisaalta siitä, että pankit tuottavat riskienhallintapalveluita asiakkailleen. (Alhonsuo ym. 2012, 89-90).



Kuvio 2: Finanssialan kokonaisuus (Mukaillen Alhonsuo ym. 2012, 57, 63).

2.2 Riski

2.2.1 Riskin käsite

Riskin käsite liiketoiminnassa on hyvin laaja. Kaikkeen toimintaa, päätöksentekoon ja investointeihin liittyy riskejä, välillisiä tai välittömiä, sisäisiä tai ulkoisia. Riski tarkoittaa epävarmuutta, joka voi realisoitua vahingon, epäedullisen tapahtuman tai kehityksen toteutumisenä. Yrityksen toimintaympäristössä saattaa tapahtua ennalta arvaamattomia muutoksia, jotka voivat johtaa valtaviin tappioihin. Dytonin (1999) mukaan riskillä voidaan tarkoittaa uhkaa, vaaraa tai niitä aiheuttavia toimenpiteitä, tilastollista todennäköisyyttä, potentiaalisen tappion suuruutta tai riskiin varautumisen arvoa. (Hellman & Värilä 2009, 133-134.)

”Riski on se tappion mahdollisuus, joka aiheutuu yhtiön tavoitteiden saavuttamiseen haitallisesti vaikuttavasta tapahtumasta. Määritelmä ottaa huomioon sekä nykyisten varojen ja omaisuuden turvaamisen, että tavoitteiden saavuttamisen” (Salmi 2016). Salmen (2016) mukaan riski voi olla myös se, että jätetään mahdollisuus käyttämättä.

Lauttamäen (2008, 92-93) mukaan riski ymmärretään usein synonyyminä uhkalle tai vaaralle. Vaara koetaan välittömästi käsillä olevana, uhka tai tilanteena, joka ei välttämättä toteudu. Riskin ero kahteen edellä mainittuun, liittyy sen todennäköisyyteen. Riskin toteutuminen ei riipu ainoastaan sen toteutumisen todennäköisyydestä vaan myös sen mahdollisista aiheuttamista vahinkoarvioista. Lisäksi riskiarvioon vaikuttaa laajempi muuttujakokonaisuus, joita ei välttämättä osata tunnistaa. Tämä tuo riskitarkasteluun arvaamattomuuden elementin.

Heinosen (2008, 5-7) mukaan riski-sana tulee latinan sanasta *risicare*, jolla tarkoitetaan karien välttämistä merenkulussa. Vertaus kansakunnista seilaamassa globalisaation meressä paikoin hyvin vahvan tai yllättäen nousevan sumun keskellä, yrittäen välttää karikoita ja haaksirikkoa, on hyvin kuvaava. Hänen mukaansa riski-sanana esiintyessä ei-tieteellisessä yhteydessä riski merkitsee epämääräisesti tilanteita, joissa on mahdollisuus - mutta ei varmuutta, että jokin ei-haluttu sattuma tai epäonnistuminen tapahtuu. Sen sijaan tieteellisissä yhteyksissä sanalla on useita merkityksiä ja käyttötarkoituksia. Näistä viisi tärkeintä on 1) ei-haluttu tapahtuma, joka saattaa tapahtua, 2) syy siihen ei-haluttuun tapahtumaan, joka saattaa tapahtua, 3) todennäköisyys siitä, tapahtuuko ei-haluttu tapahtuma, 4) tilastollinen odotusarvo ei-halutun tapahtuman tapahtumisen todennäköisyydestä tai 5) tosiasia siitä, että päätös on tehty tiedossa olevien todennäköisyyksien pohjalta. Hänen mukaansa riskiin liittyy kolme asiaa, jotka ovat todennäköisyys, epävarmuus ja haavoittuvuus. Todennäköisyys siitä, toteutuuko riski kerran vai useammin. Epävarmuus siitä, mikä sen vaikutus on esimerkiksi yrityksen maineeseen, koska riskit ovat jotain, mistä emme voi koskaan olla varmoja. Haavoittuvuus, jolle perustan luovat riskien luonne, niiden edellytykset ja toteutumisen todennäköisyydet.

Riski on yleismaailmallinen, abstraktinen ja kuvitteellinen käsite, jolle ei ole yksiselitteistä määritelmää. Riskejä voidaan havaita kaikkialla, missä halutaan tarkastella asioita mahdollisten uhkien näkökulmasta. Ajallinen näkökulma liittyy siihen, että riski kuvaa jotain sellaista, mikä toteutuu, jos on toteutuakseen, tulevaisuudessa. Riskien määritelmille on yhteistä se, että niihin liittyy tulevaisuudessa ilmenevän vaikutuksen mahdollisuus ja sen määrittely. Riski kuvaa arviota tapahtuman mahdollisuudesta ja siihen liittyvästä epävarmuudesta sekä siitä, kuinka huolissaan ollaan sen seurauksista. Riskin käsitteeseen kuuluu epävarmuus, eikä kaikkia asiaan vaikuttavia tekijöitä voida useinkaan huomioida, koska riskinoton seuraukset eivät ole koskaan täysin ennustettavissa. Mitä voimakkaammin inhimilliset tekijät vaikuttavat riskin muodostumiseen, sitä enemmän asiaan liittyy epävarmuutta. (Alhonsuo ym. 2012, 37-38.)

2.2.2 Operatiivisen riskin käsite

Operatiivinen riski on yksi pankkien perusriskeistä luotto- ja markkinariskin ohella. Operatiivinen riski on laadullinen tekijä, jonka osa-alueita ovat esimerkiksi johdon ammattitaito, järjestelmien toimivuus sekä väärinkäytökset. Operatiiviseen riskiin voidaan sisällyttää myös juridinen riski ja maineriski. Esimerkiksi puutteelliset seurantajärjestelmät tai eri toimintojen keskittyminen samalle henkilölle saattavat johtaa maine- tai taloudellisiin haasteisiin. (Kontkanen 2011, 98.)

Jobstin (2007, 4-5) mukaan operatiivinen riski on aina ollut olemassa yhtenä finanssialan ydinsiskeistä. Silti globalisaation, regulaatioiden tulvan, monimuotoisuuden kasvamisen, useiden isojen ja laajojen fuusioiden, tuotteiden monipuolistumisen ja lisääntyvien ulkoistamistoimien kautta pankkiala altistuu entistä vahvemmin operatiivisille riskeille. Operatiivisesta riskistä ei ole yleistä, vahvistettua määritelmää, mutta hyvin usein se määritellään riskiksi pääoman menetykselle, kuten esimerkiksi rahallinen menetys, joka johtuu virheellisistä prosesseista tai toiminnassa prosessin aikana (työntekijän tekemä tahallinen virhe) sekä ulkoisen tapahtuman aiheuttamasta reaktiosta (verkkohyökkäys).

Hellmanin ja Värilän (2009, 143) mukaan operatiiviset riskit ovat sellaisia, jotka saattavat vaarantaa tai estää asetettujen liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista.

Alhonsuon ym. (2012, 86) mukaan operatiivisella riskillä tarkoitetaan menetyksiä, jotka aiheutuvat puutteellisuuksista järjestelmissä, prosesseissa ja henkilöstön toiminnassa tai ulkoisista tekijöistä. Esimerkiksi henkilöstöstä joku voi syyllistyä yhtiön varojen kavallukseen.

Operatiivinen riski on riski suorasta tai epäsuorasta tappiosta, joka johtuu puutteellisesta tai virheellisestä sisäisestä prosessista, ihmisistä ja systeemeistä sekä ulkoisista tapahtumista. Operatiivisen riskin tunnistaminen on ratkaisevassa roolissa toiminnan jatkuvuudelle ja luotettavuudelle organisaatiossa, koska se tuhoaa helposti yrityksen arvon osakkeenomistajien silmissä. (Jallow, Majeed, Vergidis, Tiwari & Roy 2007.)

Ylläolevien määritelmien osalta voidaan todeta, että operatiivinen riski on aina olemassa yrityksen toiminnassa, koska sen lähtökohta on vahvasti ihmisissä, prosesseissa, systeemeissä tai ulkoisissa tapahtumissa. Operatiivisen riskin vaikutus on suoraan yhteydessä yrityksen kannattavuuteen, joten on tärkeää huomioida se jo alkuvaiheessa yrityksen strategisessa suunnittelussa. Strategisen suunnittelun yhteydessä pystytään vaikuttamaan esimerkiksi resursseihin, koulutukseen ja teknisen ympäristön kehittämiseen. Operatiiviset riskit voidaan sanoa olevan merkittäviä riskejä, jotka voivat vaikuttaa jopa yrityksen menestykseen eli liiketoimintatavoitteiden saavuttamiseen tai saavuttamatta jättämiseen.

2.2.3 Riskityypit pankkimaailmassa

Pankit kohtaavat suurelta osin täysin samanlaisia riskejä kuin mikä muu tahansa yritys, kuitenkin rahoituksenvälitystoiminnassaan pankit ottavat muista yrityksistä poiketen kantaakseen siihen liittyvät riskit. Pankkitoiminnassa riskin toteutuminen voi vaikuttaa negatiivisesti riskin kohteena olevan pankin maineeseen mutta myös yleisemmin pankkien taloudelliseen asemaan. Vastapainona ovat positiiviset taloudelliset seuraukset eli riskinotolla yritetään saada tuottoja pankille. Pankkitoiminnan keskeisimmät riskit ovat: 1) Luottoriski, joka liittyy epävarmuuteen luotonottajan kyvystä maksaa velvoitteensa takaisin pankille, 2) Markkinariski, esimerkiksi osakekurssien heilahduksiin ja niistä saatavien tuottojen epävarmuus, 3) Strateginen riski, pankkitoiminnan epävarmuus ns. muiden riskien yhdistelmä ja 4) Operatiivinen riski, laadullinen, ei-mitattava riski. Alla oleva kuvio 3 havainnollistaa keskeisimmät riskit pankkimaailmassa. (Kontkanen 2011, 91-93.)



Kuvio 3: Riskityyppien väliset riippuvuudet ja ulottuvuus (mukaillen Kontkanen 2011, 92).

2.2.4 Pankkialan operatiiviset riskit nyky-yhteiskunnassa

Vuonna 2017 useat eri tahot ovat antaneet oman arvion tärkeimmistä operatiivisista riskeistä. Risk.Net (2017) julkaisi oman Top 10 listansa useiden riskialan asiantuntijoiden haastatteluiden pohjalta. Heidän mukaansa suurimmat operatiiviset riskit ovat: 1) Verkkoturvallisuus; verkkohyökkäykset kuten esimerkiksi Phising eli tietojen kalastelu. Digitalisaation mukana tuomat haasteet siitä, miten kontrolloida verkkoa ja turvata esimerkiksi asiakkaiden turvallinen asiointi, 2) Regulaatioiden tulva; päivityksiä olemassa oleviin määräyksiin ja lakeihin, uusia Euroopan alueen koskettavia lakeja (esimerkiksi Global Data Protection Act) sekä uusien lakien ja määräysten tulo ja niiden noudattaminen 'being compliant', 3) Ulkoistaminen ja kolmansien osapuolten käyttäminen; vahva viesti viranomaisilta on, että yritysten on oltava parempia ja kokonaisvaltaisempia kolmansien osapuolten riskienhallinnassa, 4) Geopoliittinen näkökulma; Esimerkiksi Trumpin valinta USA:n presidentiksi tai Iso-Britannian Brexit, tuovat omat lisän alati muuttuvaan toimintaympäristöön. Pankkien on pystyttävä ennakoimaan ja varautumaan jatkuvasti muuttuvaan maailmaan, ja 5) Organisaation muutosvalmius; esimerkiksi teknologian tai regulaation tuomat muutosvaateet, miten pankit pysyvät muutoksessa mukana ja pystyvät mukauttamaan organisaation lisäksi prosessit ja tekniikan vaadittuihin muutoksiin pysyäkseen kilpailu- ja toimintakykyisenä.

Muzzy (2017) on julkaissut oman Top 9 listansa vuoden 2017 tärkeimmistä riskeistä. Hän nostaa esille 1) Integroidun riskienhallinnan; jos riskienhallinta ja riskidata eivät keskustele keskenään ja puuttuu holistinen kuva yrityksen riskikuvasta, se itsessään aiheuttaa riskin niiden hallitsemisessa, 2) Poliittiset muutokset; eräs riskienhallinnan tärkeimmistä tehtävistä on arvioida, mitä seuraavaksi tapahtuu ja siihen kuuluu vahvasti seurata muuttuvaa toimintaympäristöä, jotta siihen pystytään reagoimaan, 3) Digitaalinen strategia ja 4) Big Data ja analyysin tekeminen nousevat selkeästi seuraavina riskeinä.

Kuten alla oleva taulukko 1 kuvaa, operatiivisia riskejä on vaikea ennustaa ja ennustamisen tulos riippuu vastaajista ja/tai kirjoittajasta. Risk.net on tehnyt arvion perustuen useamman riskiammatillaisen haastatteluun, kun taas Fred Muzzyn listassa näkyy hänen datalähtöisyys, hän nostaa integroidun riskienhallinnan pääriskiksi.

Risk.net Top 10. 2017	Fred Muzzy Top 9. 2017
#1 Cyber risk and data security	#1 Integrated Risk Management
#2 Regulation	#2 Political Change
#3 Outsourcing	#3 Digital Strategy
#4 Geopolitical risk	#4 Big Data and Analytics
#5 Conduct risk	#5 Conduct Risk
#6 Organisational change	#6 Reputational Management
#7 IT failure	#7 Succession, Retention and Recruitment
#8 AML, CTF and sanctions compliance	#8 Cyber Risk
#9 Fraud	#9 Third Party / Vendor Risk
#10 Physical attack	

Taulukko 1: Operatiiviset Top riskit vuonna 2017 eri lähteiden tulkitsemana

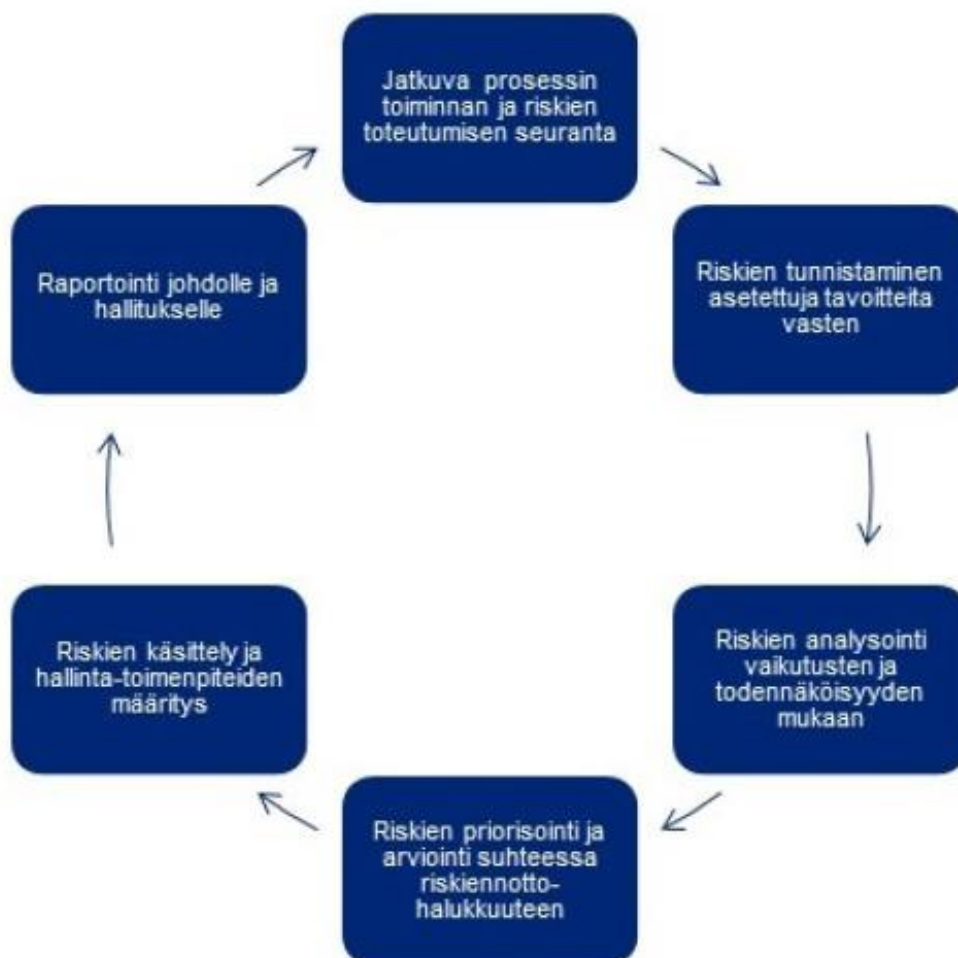
2.3 Riskienhallinta

Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi määrittelee riskienhallinnan seuraavalla tavalla: ”Riskienhallinta on osa yhtiön ohjaus- ja valvontajärjestelmää. Riskienhallinnan avulla pyritään varmistamaan, että yhtiön liiketoimintaan vaikuttavat riskit tunnistetaan, arvioidaan ja niitä seurataan”. Toimiva riskienhallinta edellyttää riskienhallinnan periaatteiden määrittämistä esimerkiksi yrityksen liiketoimintasuunnitelman yhteydessä tai strategiatyön yhtenä vahvana osana. Yrityksen on huolehdittava sisäisen ja ulkoisen ympäristön näkökulmista, jotka mahdollisesti vaikuttavat yrityksen tavoitteisiin. Nämä voivat olla esimerkiksi sisäisen riskienhallintajärjestelmän luominen, sisäisen (esimerkiksi prosessit, organisaatorakenne, järjestelmät) ja ulkoisen (esimerkiksi toimiala, lainsäädäntö, kilpailutilanne) toimintaympäristön analysointi. (Salmi 2016.)

Alla olevassa kuviossa 4 on kuvattuna yksi näkökulma riskienhallinnan prosessista. Riskienhallintaprosessi voi koostua esimerkiksi seuraavista vaiheista:

1. Riskien tunnistaminen; riskien tunnistamisen lähtökohtana tulee olla esimerkiksi yrityksen tavoitteet, sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö historian, että tulevaisuuden näkökulmasta. Lisäksi hyvä on huomioida aikajänne sekä kategorisoida riskit tyypeittäin esimerkiksi operatiivinen riski, strateginen riski tai rahoitusriski. Riskien tunnistamisessa tulisi hyödyntää yhtenäisiä työkaluja ja menetelmiä sekä huolehtia, että riskien tunnistamisessa on mukana henkilöitä, joilla on laaja-alainen ymmärrys yrityksen toiminnasta.

2. Riskien arviointi; riskien arvioinnissa keskitytään arvioimaan riskin toteutumista vaikutusten ja todennäköisyyden näkökulmasta. Arvioinnin perusta on, että pystytään saamaan kokonaiskuva yrityksen riskeistä, jotta kyetään priorisoimaan ja keskittämään riskienhallinta oleellisimpiin riskeihin. Kokonaisuutta tarkasteltaessa on myös tärkeää ymmärtää, että riskit yleensä ovat yhteydessä toisiinsa, riskejä ei suositella katsottavan irrallisina.
3. Hallintatoimenpiteiden määrittäminen ja implementointi; hallintatoimenpiteiden määrittämiseen, että riskien priorisointiin vaikuttaa olennaisesti yrityksen riskinottohalukkuus, miten resurssit allokoidaan, mitä keinoja halutaan käyttää ja millä aikataululla toimenpiteet toteutetaan. Riski voidaan hyväksyä, välttää, pienentää sekä jakaa tai siirtää. Lisäksi suunnitellaan kontrollitoimenpiteet, niiden implementointi ja testaus, jotta yritys pysyy seuraamaan näiden vaikutusta riskiin sekä saamaan selkeän kuvan kontrolliympäristöstä.
4. Raportointi; Raportoinnin avulla pysytään ajan tasalla riskien hallinnoinnissa. Seuranta helpottamaan yritys voi luoda erilaisia mittareita esimerkiksi erilaiset riski-indikaattorit, liikennevalot tai suhdeluvut, jotka luovat kokonaiskuvan riskeistä ja helpottavat yritystä pysymään riskinottohalukkuuden määritelmän sisällä.
5. Toimivuuden varmistaminen seurannan kautta; Seurannan tulee olla jatkuvaa, ei vain yksi erillinen vaihe prosessissa. Seurannan avulla pystytään osoittamaan yhtiön johdolle riskien kokonaiskuva sekä hallintatoimenpiteiden toimivuus. Seurannan avulla nähdään myös kokonaisvaikutus, jotta pystytään ajoissa havaitsemaan mahdolliset puutteet ja tekemään korjaustoimenpiteet. (Salmi 2016.)



Kuvio 4: Riskienhallinnan prosessin vaiheet (Salmi 2016).

Liike-elämässä riskienhallinnassa on yleisesti kysymys yrityksen toiminnan varmistamisesta, osakkeenomistajien tuoton ja arvon säilymisen turvaamisesta sekä erilaisten ulkoisten vaatimusten täyttämistä. Riskienhallinnan tavoite on tukea yrityksiä päätöksenteossa, jotta yrityksen johto voisi tehdä liiketoimintapäätöksiä tietoisina siitä, mikä yrityksen riskikuva on ennen päätöksentekoa ja miten tehtävä päätös mahdollisesti siihen vaikuttaa. Riskienhallinta ymmärretään yleisesti yritystoiminnan suojaamisena ei-toivotuilta tapahtumilta, riskeiltä ja niiden seurannaisvaikutuksilta. Riskienhallinnan avulla, joka on integroituna strategisen ajattelun kautta johtamiseen, ymmärretään riskienhallinnallisin keinoin myös tulevia mahdollisuuksia sekä mahdollistetaan paremmin yrityksen toimintakenttään ja markkinoihin liittyvien ilmiöiden ymmärtäminen. Riskienhallinta on käytännössä kaikkien riippuvuuksien tuntemista. Tehokas ja kokonaisvaltainen riskienhallinta on myyntiargumentti, yritys pyrkii ymmärtämään

kokonaisvaltaisesti, miten se parhaiten varmistaa strategisten tavoitteiden toteutumisen estämällä uhat ja hyödyntämällä mahdollisuudet. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2013, 5, 10, 15-17.)

Riskienhallinnan tarkoitus ei ole luoda riskitöntä ympäristöä, koska kaikilla yrityksillä toimintaan liittyy aina riskejä, riippumatta toiminnan koosta tai laajuudesta. Riskienhallinnan tehtävä on saada ymmärrys riskeistä, on ne sitten positiivisia tai negatiivisia, auttaa ottamaan laskelmoituja riskejä sekä hallinnoimaan jäljelle jääviä riskejä tehokkaasti. Riskienhallinta vaatii myös hyväksymään epävarmuuden, mielikuvituksen ajatusmaailman ja realistisen asenteen riskien analysoinnissa ja hallinnoinnissa. Mitä selkeämpi kuva yrityksellä on omistamistaan riskeistään, sitä helpompi niitä on hallinnoida. Riskienhallinta on myös oikean lähestymisen valintaa, miten yritys rakentaa toimivan riskienhallinnan suhteessa sen toimintaan ja toimintaympäristöön, yksi malli ei sovi kaikille vaan se on räätälöitävä sopimaan oman yrityksen näkökulmasta. Riskienhallinta on jatkuvaa toimintaa, jonka tulisi olla integroituna yrityksen ydintoimintaan. (Merna & Faisal 2008, 57-62.)

Yritykset suojautuvat riskeiltä monin tavoin, tiedostamattaan tai tietoisesti. Yrityksiä suojaavat riskeiltä muun muassa lainsäädäntö, tapakulttuuri, arvot, laatu järjestelmät, yritysten omat sisäiset prosessit, tietämys ja osaaminen, sisäiset päätösmenettelyt, tiedonhallinta sekä erilaiset tutkimukset ja kartoitukset. Riskienhallinnalla tarkoitetaan kaikkea yrityksessä tehtävää toimintaa, jonka tavoitteena on tunnistaa riskejä ja vähentää niistä aiheutuvia vahinkoja. Koko yrityksen näkökulmasta on tärkeää saada aikaan tehokas, koko organisaation toiminnan kattava riskienhallinta. Riskienhallinnan tulee perustua liiketoimintastrategiaan ja palvella liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista. Riskienhallinta on tilanteiden arviointia, suunnittelua ja käytännön tekoja. Hyvä riskienhallinta on luonteeltaan ennakoivaa, tietoista, suunnitelmallista ja järjestelmällistä. Riskienhallinta voidaan näin jakaa kolmeen prosessiin; 1) ennakoiva riskienhallinta, jossa riskit tunnistetaan, 2) Strateginen riskienhallinta, jossa ne kytketään strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen ja 3) Taktinen riskienhallinta, jossa riskien toteutumiseen varaudutaan toimenpiteitä mukauttamalla tai niiden vaikutuksia pyritään torjumaan määritellyllä tavalla. (Hellman & Värilä 2009, 134, 154.)

Jokainen organisaatio asettaa tavoitteita, joiden saavuttamiseksi sen tulee pyrkiä hyödyntämään mahdollisuudet ja välttämään uhat ottamalla harkittuja riskejä sekä hallitsemaan riskikuvaansa tarkoituksenmukaisilla keinoilla. Organisaation tulee osata luoda tasapaino eri sidosryhmien toimijoiden välillä, jossa kolmen puolustuslinjan malli auttaa riskienhallinnan roolien ja vastuiden määrittämisessä, sillä se luo pohjan organisatoriseen rakenteeseen. Se määrittelee selkeät vastuut ja velvollisuudet eri puolustuslinjojen avuksi tehokkaan riskienhallinnan luomiseksi. Riippumatta organisaatorakenteesta ja perustehtävästä, kolmen puolustuslinjan

malli määrittelee roolit ja vastuut samalla tavalla. Ensimmäinen puolustuslinja on yleensä yrityksen perusliiketoimintaorganisaatio, jossa asiakkaat kohdataan sekä prosessit ja palvelumalli suunnitellaan. Näissä perustoiminnoissa tehdään myös päätökset ja toimenpiteet, joista aiheutuu riskejä. Ensimmäisen puolustuslinjan johto onkin vastuussa, että riskeihin löydetään oikeat hallinnointikeinot. Toisin sanoen ensimmäinen puolustuslinja omistaa riskit ja on vastuussa niiden tunnistamisesta, arvioinnista ja hallinnoinnista. Toisen puolustuslinjan muodostavat, erillään ensimmäisestä puolustuslinjasta, erilaiset tukitoiminnot, kuten esimerkiksi operatiivisten riskien asiantuntijat tai Compliance-yksikkö, jotka oman alansa asiantuntemuksellaan turvaavat, tukevat ja valvovat, että riskienhallinta on tehokasta ja valvontatoimenpiteet säännöllisiä. Kolmas puolustuslinja on riippumaton ja organisatorisesti itsenäinen. Organisaatioissa tämä tehtävä on sisäisellä tarkastuksella. Kolmas puolustuslinja varmistaa, että ensimmäisen sekä toisen puolustuslinjan toimenpiteet ovat yhdenmukaisia odotusten ja tavoitteiden kanssa. Se arvioi asetettujen kontrollien vaikutusta ja tehokkuutta suhteessa organisaatiotason riskienhallinnan näkymään (Riskikompassi.)

2.3.1 Pankkitoiminnan riskienhallinta

Pankkien yksi tärkein tehtävä on riskienhallinnan hoitaminen. Riskienhallinnan näkökulmasta voidaan todeta, että sääntely on yksi riskienhallinnan muoto. Pankkien toimintaa säännellään tarkasti laeilla ja viranomaismääräyksillä. Sääntelyllä pyritään turvaamaan asiakkaiden saamia ja toisaalta myös huolehtimaan tarvittavasta vakavaraisuudesta. Pankkisääntelyn perustan muodostaa laki luottolaitosten toiminnasta. Lisäksi Pankkien on noudatettava useita muita viranomaismääräyksiä ja lakeja kuten esimerkiksi Pankkisalaisuusohjeet, arvopaperimarkkinalainsäädäntö, asiakkaan tunnistamiseen liittyvät määräykset, rahanpesuun liittyvät määräykset ja yleiset elinkeinotoimintaa koskevat lait. Sääntelyn voidaan sanoa olevan osa pankkien riskienhallintaa, lähinnä lakien ja määräysten noudattamisen kautta. Pankkien toimintaa valvotaan viranomaisten näkökulmasta, esimerkiksi Suomessa Finanssivalvonta valvoo pankkien toimintaa ja suorittaa esimerkiksi valvontakäyntejä. Toinen näkökulma on pankkien sisäinen valvonta sekä sisäinen toiminta riskien tunnistamiseksi ja niiden ehkäisemiseksi. Pankkien on luotava toimivat sisäiset prosessit riskien ehkäisemiseksi ja toisaalta saada riskienhallinta osaksi strategiatyötä, jotta riskienhallinta tulee osaksi päivittäistä työtä.

Sisäisten riskienhallintaprosessien luomiseksi löytyy viitekehyksiä, esimerkiksi COSO:n ERM-malli tai ISO 31000-malli. ISO 31000 on kansainvälisen ISO organisaation tuottama riskienhallinnan standardi, joka antaa perusperiaatteet ja lähtökohdat riskienhallinnan toimintapuitteiden sekä prosessien kehittämiseen. COSO eli The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission tuottama ERM (Enterprise Risk Management) malli antaa viitekehyksen kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan. Kyseiset mallit eivät eroa toisistaan merkittä-

västi, mutta ne kuvataan hieman erityyppisesti. COSO-mallissa riskienhallinnalla pyritään varmistamaan strategiaan ja toimintaan liittyvien riskien hallinta, riittävä raportointi sekä toiminnan vaatimustenmukaisuus. Mallissa riskienhallintaprosessi lähtee sisäisen ympäristön tarkastelusta, joka koostuu tavoitteenasettelusta, tunnistamisesta, arvioinnista, riskeihin vastaamisesta, valvontatoimenpiteistä ja viestinnästä aina seurantaan. ISO 31000-standardin mukaan riskienhallintatyössä lähdetään liikkeelle toimintaympäristön määrittelystä, jossa keskitytään neljään osa-alueeseen: liiketoimintaympäristöön, organisaatioon, riskienhallintaprosessiin ja riskinottohalukkuuteen. (Juvonen, Koskensyrjä, Kuhanen, Ojala, Pentti, Porvari & Talala 2014,16-17.)

Kontkasan (2011, 32, 98-100) mukaan Valvontaviranomainen edellyttää, että pankkien on huolehdittava siitä, että sisäinen valvonta ja riskienhallinta on asianmukaisesti järjestetty niin, että molemmat toiminnot kattavat koko toiminnan. Tässä tulee ottaa huomioon organisaatorakenne, liiketoiminnan monipuolisuus ja laajuus sekä luottolaitoslakiin sisältyvät säännökset pankkien riskienhallinnasta. Pääsäännön mukaan luottolaitos ei saa toiminnassaan ottaa niin suurta riskiä, että siitä aiheutuu olennaista vaaraa luottolaitoksen vakavaraisuudelle. Lisäksi on oltava tehokkaan riskienhallinnan mahdollistava hallinto sekä toimintaansa nähden riittävä sisäinen valvonta ja riittävät riskienvalvontajärjestelmät, mukaan lukien sellaiset johdon ja henkilöstön palkitsemista koskevat periaatteet ja menettelytavat, jotka tukevat tehokasta riskienhallintaa. Pankin ylimmän johdon vastuulla on määrittää yhtiön riskinottohalukkuus ja päättää sen mukaiset riskienhallintaa koskevat toimintaperiaatteet. Strategisen päätöksenteon kannalta on oleellista, että kaikki välttämätön, riittävä tieto on saatavilla. Lisäksi riskinoton valvontaan tulee luoda riskiä ottavasta liiketoiminnasta ja riskienhallinnasta riippumaton arviointitoiminto. Sen tehtävänä on ylläpitää, kehittää ja valmistella riskienhallinnan periaatteita sekä laatia menetelmiä riskien arvioimiseen ja mittaamiseen. Sen tulee varmistaa, että merkittävät riskit tunnistetaan, arvioidaan, mitataan ja niitä seurataan osana päivittäistä liiketoimintojen johtamista. Pankin on jatkuvalla seurannalla varmistettava, että jokainen riski pysyy sallituissa rajoissa ja että riskiä mittaavat menetelmät ovat asianmukaiset. On myös varmistettava, että kaikkien liiketoiminnassa otettujen merkittävien riskien yhteisvaikutus esimerkiksi tulokseen ja omiin varoihin raportoidaan ylimmälle johdolle. Riskienhallinnan menettelytapoja on jatkuvasti ylläpidettävä ja kehitettävä, jotta varmistetaan, että kaikki uudet, olennaiset mutta aikaisemmin tunnistamattomat riskit huomataan.

2.3.2 Operatiivisten riskien hallinta

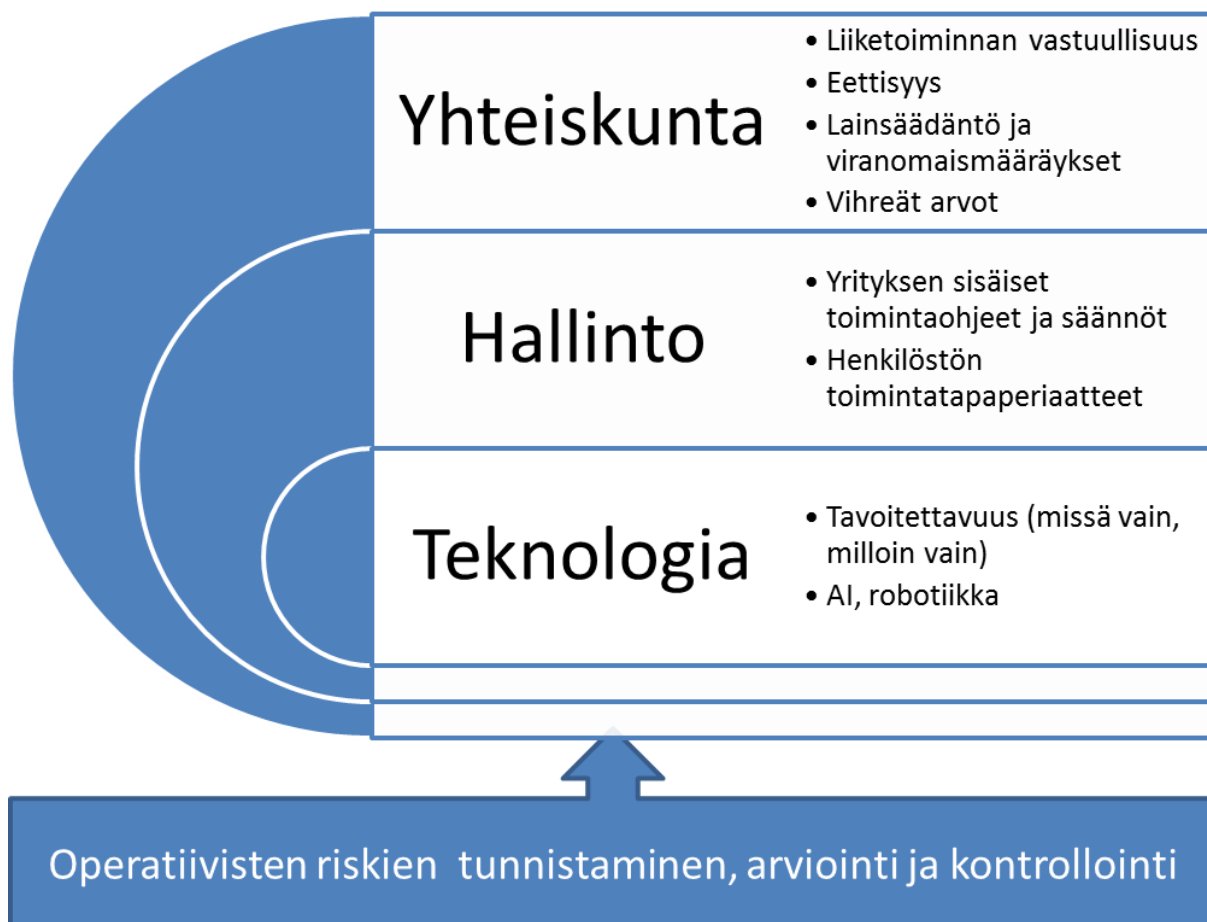
Finanssivalvonnan (2004) mukaan Baselin pankkivalvontakomitea on antanut suosituksen pankkien vakavaraisuuskehikoksi myös operatiivisten riskien näkökulmasta. Sen tavoitteena on rahoitusjärjestelmän vakauden varmistaminen pankkien pääomien riittävyyden näkökulmasta suhteessa niiden riskeihin ja kannustamalla pankkeja kehittämään riskienhallintaansa. Basel II

-vakavaraisuuskehikko koostuu kolmesta pilarista. Pilari 1 sisältää riskiherkät vähimmäispääomavaatimukset luotto-, markkina- ja operatiiviselle riskille. Se myös antaa menetelmiä laskea vähimmäispääomavaatimus riippuen omien riskienhallintajärjestelmien kehittyneisyydestä. Pilari 2 koostuu valvottavan ja valvojan yhteisestä kokonaisarviosta, jolla varmistetaan pääomien riittävyys kaikkien oleellisten riskien kattamiseksi. Se korostaa ennakoivan pääomasuunnittelun ja pääomanhallinnan tärkeyttä. Kolmannen pilarin tavoitteena on vahvistaa markkinakuria korostamalla pankkien raportoinnin läpinäkyvyyttä ja edellyttämällä laajempaa tiedon julkistamista.

Athanasium (2010, 2-3) mukaan Baselin pankkivalvontakomitea vaatii, että yritykset asettavat vakavaraisuuskehikoksi myös operatiiviset riskit. Hänen mielestään se on kuitenkin osittain ironista, kun operatiivisten riskien muuttaminen rahaksi, niin että osataan ottaa tarkka osuus vakavaraisuudesta, on haasteellista. Tämä johtuu siitä, että operatiivisten riskien toteutumisen ennustaminen rahallisesta näkökulmasta on erittäin vaikeaa, ellei jopa mahdotonta. Jotta tähän pystytään, tarvitaan tarkkaa osaamista ja ymmärrystä yrityksen toiminnasta ja siihen liittyvistä riskeistä. Operatiivisten riskien toteutuminen vaikuttaa vahvasti esimerkiksi yrityksen maineeseen ja maineelle on vaikea laittaa yksittäistä hintaa. Riskin toteutuminen saattaa johtaa asiakasmenetyksiin tai sosiaalisen median / lehdistön 'silmätikuksi' joutumiseen.

Operatiivisten riskien hallinnassa tärkeitä tekijöitä ovat tehokas sisäinen valvonta ja laadunvarmistus, johon kuuluvat riskienhallintajärjestelmä, taitava ja osaava johtaminen sekä ammattitaitoinen henkilöstö. Lisäksi siihen kuuluu itsearviointiin perustuva jatkuva seuranta, häiriöiden ja laadussa havaittujen puutteellisuuksien raportointi sekä ennakoivat jatkuvuus- ja kriisienhallintasuunnitelmat. Edellä mainittujen hallintamenetelmien osalta, erityistä huomiota tulisi kiinnittää tapahtumien analysointiin, mahdollisiin riski-indikaattoreihin sekä aikaisiin varoitusmerkkeihin. (Kontkanen 2011, 98.)

Operatiivisten riskien hallinnassa pitää ottaa useita osatekijöitä huomioon, koska kuten edelle on mainittu moneen eri otteeseen, operatiivinen riski johtuu yleensä virheestä/huolimattomuudesta prosessissa, henkilön toimesta tai tekniikassa. Operatiivinen riski on läsnä koko yrityksen toiminnassa, se mitä tulee määrätysti ulkopuolelta (lainsäädäntö ym.) ja mitä yritys tekee liiketoiminnassaan (sisäinen ohjeistus tms.) sisältävät kaikki operatiivisten riskien näkökulman. On opittava tunnistamaan riskit, selvittämään niiden syy-seuraussuhteet ja ennaltaehkäisemään niitä. Olen itse hahmottanut asian alla olevan kuvion 5 kautta.



Kuvio 5: Operatiivisten riskien kokonaisvaltaisuus

2.3.3 Operatiivisten riskien hallinnan keinoja

Operatiivisten riskien hallinta on systemaattinen prosessi, jolla yrityksen tavoitteita, prosesseja ja kilpailuetuja uhkaavat merkittävät riskit tunnistetaan, arvioidaan, hallitaan ja raportoidaan. Tärkeänä osana jatkuvuuden kannalta on myös säännöllinen, jatkuva seuranta ja prosessin kehittäminen. Prosessi voi koostua seuraavan laisista vaiheista:

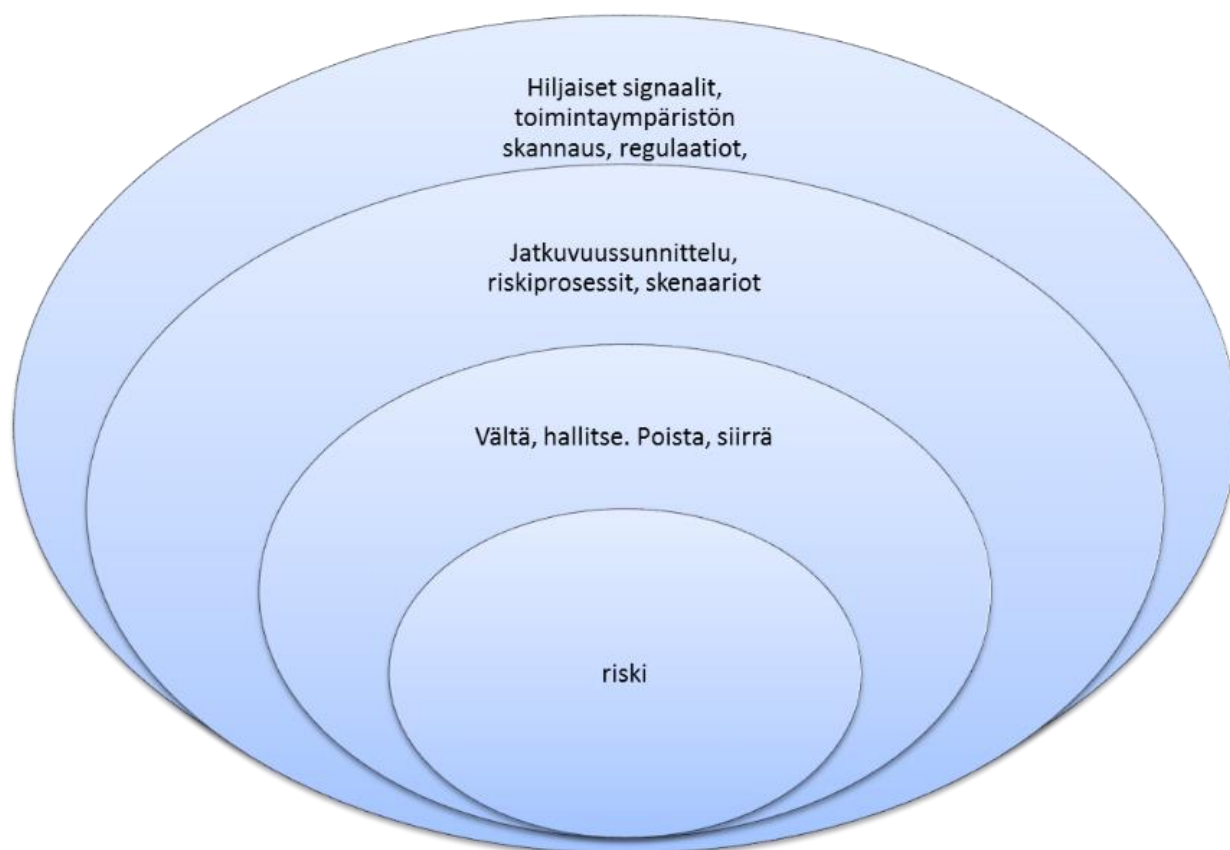
1. Tavoitteiden määrittely ja kohdentaminen; tavoitteena tulisi olla prosessin integroiminen osaksi liiketoimintaa liittämällä se osaksi strategiakerrosta ja vuosikelloa. Näin tavoitteille voidaan määritellä kontrollipisteet ja euromääräiset arviot (riskinkantokyky) sekä arvioida ja vastuuttaa riskienhallintatoimenpiteitä.
2. Riskien tunnistaminen ja arviointi; riskien tunnistaminen ja analysointi todennäköisyyden ja vakavuuden kautta. Riskirekisterin muodostaminen eli kirjataan tunnistetut riskit, niiden kuvaus, juurisyy, vaikutukset (esimerkiksi prosesseihin, lainsäädäntöön, maineeseen) sekä mahdollinen euromääräinen arvio riskin toteutuessa. Riskien arviointi tulisi suorittaa vuosittain ja olemassa olevia riskejä tulisi seurata säännöllisesti.

3. Riskienhallintatoimenpiteet; olennaista olisi löytää riskin juurisyy ja luotava korjaustoimenpiteet eli miten riskiä kontrolloidaan. Selvittää minkälaisia kontroleja riskin vähentämiseksi on jo olemassa, ovatko ne riittäviä vai tarvitaanko uusia tapoja riskin hallitsemiseksi.
4. Riskiraportointi ja seuranta; jatkuvalla raportoinnilla varmistetaan yrityksen riskinkantokyvyn jatkuva seuranta ja ajantasainen valvonta.
5. Riskienhallinnan arviointi ja jatkuva parantaminen; olennainen osa yrityksen riskienhallintaprosessia. Jatkuvan parantamisen tavoitteena voi olla esimerkiksi todentaa yrityksen sisäisten ohjeiden noudattaminen, varmistaa toimintojen yhdenmukaisuus, varmistaa riskienhallinnan kattavuus ja varmistaa riskienhallinnan jatkuva kehittyminen.

Systemaattisessa riskienhallintaprosessissa riskien tunnistamisen ja analysoinnin tarkoituksena on tuottaa hyvä ymmärrys, miten riskejä voi ja kannattaa hallita. Vain tunnistettuja ja arvioituja riskejä vastaan voidaan kehittää toimenpiteitä. Riskienhallintatoimet voidaan karkeasti jakaa riskin hallintaan ja riskin siirtämiseen, ensisijaisesti on pyrittävä riskienhallintatoimenpitein pienentämään riskin todennäköisyyttä ja seurausta vasta toissijaisena siirtää jäljelle jäävä riski kolmannelle osapuolelle. (Ilmonen ym. 2013, 85-95, 116.)

Riskienhallintatoimet voidaan myös jakaa seuraavasti; 1) Riskin välttäminen, luovutaan esimerkiksi olemassa olevasta tuotteesta ja/tai palvelusta, 2) Riskin pienentäminen, esimerkiksi yhteisistä pelisäännöistä sopiminen, uuden työskentelytavan luominen tai tuoteohjeiden päivittäminen 3) Riskin siirtäminen esimerkiksi vakuuttamalla tai 4) Riskin pitäminen eli yritys ottaa tietoisesti riskin hyväksymällä, että riski saattaa toteutua, mutta ei myöskään löydä selkeitä keinoja sen estämiseksi.

Riskienhallintakeinoja ovat myös selkeät riskiprosessit, jotka on jalkautettu yhteisen yrityksen strategian kautta esimerkiksi RCA (riskien tunnistaminen, arviointi ja kontrollointi), uuden tuotteen tai organisaatiomuutoksen yhteydessä tehtävä muutosanalyysi, projekteihin liittyvien riskien tunnistamisen prosessi (kontrolloidaan projektin aiheuttamat riskit), tulevaisuuden luotaava skenaarioanalyysiprosessi (kuvitellaan pahin mahdollinen riski ilman kontroleja, jos kyseinen riski toteutuu, mitkä sen vaikutuksen olisivat) ja jatkuvuussuunnittelu, joka voidaan viedä kriittisten prosessien tunnistamisesta, niihin liittyvistä riskeistä yrityksen yleiseen jatkuvuudenhallintaan esimerkiksi sähkökatkoksen aikana tai järjestelmävirheen sattuessa. Olen kuvannut oman näkökulmani alla olevaan kuvioon 6 erilaisten riskienhallintakeinojen kytkeytymisestä toisiinsa.



Kuvio 6: Operatiivisten riskien hallintakeinojen yhteys

2.4 Tulevaisuuden ennakointi

Ennakointi on tulevaisuutta luotaavaa toimintaa, jossa tavoitteena on parantaa yritysten pitkän aikavälin uudistumiskyvykkyyttä ja innovaatioiden täsmäosuvuutta. Ennakoinnin avulla kartoitetaan tulevaisuuden muutostekijät, niihin vaikuttavat voimat ja vastavoimat, minkä pohjalta muotoillaan oma toimintamalli suhteessa muihin mahdollisuuksiin, myös uusiin toimiin. Ennakointi on tulevaisuuden vaihtoehtojen monialaista kartoittamista, joka huomioi tulevaisuuteen liittyvän epävarmuuden, tulevaisuutta koskevan tiedon vaihteluvälin ja sen mahdolliset syyt. Ennakointi on osa tulevaisuuden tutkimusta, joka määrittellään seuraavasti: monitieteinen tutkimussuunta, joka tutkii nykyisyyttä erityisesti tulevaisuuden tietämisen intressistä käsin ja joka yhdistää dokumentoituun tietoon myös näkemyksellisen tiedon. Ennakointi nähdään myös prosessina, joka liittyy tulevaisuutta koskevan tiedon osaksi strategia-työtä, tällöin työhön kytkeytyy sopeutuminen tulevaisuuden haasteisiin, aktiivinen haasteisiin vastaaminen ja aito tulevaisuuden tekeminen eli vaikuttaminen toteutuvaan tulevaisuuteen omilla valinnoilla ja teoilla. (Kettunen & Meristö 2010, 16-18, 21.)

Tulevaisuutta voidaan ennakoida valistuneiden 'arvausten' avulla, muotoiltuna tulevaisuuskuvioiden hahmottamiseen, syy-seuraussuhteet ja loogiset etenemispolut avaaviin skenaarioihin.

Tulevaisuuden käsikirjoitusta ei voida lyhyelläkään aikavälillä tietää. Huomisen maailma voi olla kiinni siitä, mitä seuraavassa hetkessä tapahtuu. Yksi tapahtuma voi muuttaa ja jopa vaikuttaa siihen, miten tulevaisuuden suunta muuttuu. Tulevaisuuden kehityskulkujen ennusteiden ja ennakkoinnin suurin arvo on niiden vaikuttavuudessa eikä niinkään siinä miten tarkasti ne toteutuvat. Riskin käsite on tärkeä tulevaisuudentutkimuksessa, että laajemmin tulevaisuudenajattelussa. Riskit liittyvät tulevaisuudelle tyypillisesti ominaiseen epävarmuuteen, tarkasteltaessa riskienhallintaa ja sen ominaisuuksia, huomataan sen muistuttavan läheisesti tulevaisuudenkäsitteen luonnetta. Riskillä ja tulevaisuudella on lukuisia yhteisiä piirteitä. Riskin näkökulmasta tulevaisuus on mahdollisuuksien jättivalikko, kuten esimerkkinä, että kaikista tulevaisuudessa piilevistä riskeistä, oli sitten kyse pitkän tai lyhyen aikavälin näkökulmasta, vain tietty osa realisoituu. Hyvä onkin muistaa, että tulevaisuuden ennusteiden perimmäinen arvo on vaikuttavuuden arvioinnissa eikä siinä, miten tarkasti riskit toteutuvat. (Heinonen 2008, 5-7.)

Nykyriskiyhteiskunnalla on käsitys, ettemme pysty hallitsemaan kaikkia tuottamiamme riskejä, se ei kuitenkaan poista sitä tosiasiaa, etteikö riskejä voitaisi tuntea paremmin. Yhteiskunnalla on tietynlainen velvollisuus hankkia tietoa tulevaisuuden riskeistä. Tämä tulee nähdä positiivisena velvoitteena nykyriskiyhteiskunnan luonteeseen kuuluvaksi. (Eskelinen 2008, 110.)

Ennakointi on soveltavaa tulevaisuudentutkimusta päätöksenteon tueksi. Se on osallistuva toimintatapa yhteisen pitkän tähtäimen vision luomiseksi yritykselle ja sen mukaisiin strategisiin ja lyhyen tähtäimen taktisiin päätöksiin valmistautumiseksi ja sitouttamiseksi. (Malaska 2013, 19.)

Ennakkoinnilla halutaan valmistautua mahdollisiin muutoksiin tai vaikuttaa tulevaisuuteen itse. Myös ennakointimenetelmiä on jotakuinkin yhtä paljon kuin yrityksiä. Hiltunen viittaa Patrick Beckerin vuonna 2002 tekemään tutkimukseen, joka osoitti, että yrityksillä on kahdenlaisia sisäisiä motiiveja: toisaalta ennakointi nousee liiketoiminnan vaatimuksesta katsoa maailmaa pitkällä aikavälillä tai haluan olla proaktiivinen erityisesti innovaatio toiminnassa ja pärjätä paremmin tulevaisuuden toimintaympäristössä. Kiteytettynä siis halutaan olla valmis mahdollisiin muutoksiin tai vaikuttaa tulevaisuuteen itse. Becker listaa tutkimuksensa perusteella viisi tavoitetta ja tehtävää ennakkoinnille: 1) ennakoiiva tiedustelu, 2) suunnannäyttäjä, jossa tuotetaan ohjenuorat strategiatyölle, 3) prioriteettien määrittely, jossa määritellään halutut linjat esimerkiksi tuotekehitystyölle, 4) strategian muodostaminen ja 5) innovaatioiden katalysointi. Becker jakoi yritysten ennakointiprosessin neljään ulottuvuuteen: 1) kokonaisvaltainen, joka kattaa kokonaisuuden yhteiskunnasta teknologiaan, 2) makro-tasoinen, jossa ennakoitiin monia erilaisia aihealueita, 3) meso-tasoinen, jossa ennakoitiin keskittyä tiettyyn

osa-alueeseen ja 4) mikrotasoinen, jossa ennakointi liittyy johonkin määrättyyn esimerkiksi tuotteeseen. (Hiltunen 2012, 242-244.)

2.4.1 Tulevaisuustiedon tunnistaminen

Hiltusen (2012, 17-18) mielestä tulevaisuuden edessä kannattaa olla nöyrä muttei nöyristellä. Hän näkee, että tulevaisuusajattelun avulla voimme ennakoida tulevaisuutta. Ennakoinnissa kysymys on sen tunnistamisesta, että emme pysty ennustamaan tulevaisuuden muutoksia vaan meidän tulee olla nöyriä sen edessä. Meillä on kuitenkin mahdollisuus pohtia tulevaisuuden vaihtoehtoja ja varautua niihin.

Nyky-yhteiskunnassa muutos on pysyvää. Sitä tapahtuu aina, erilaisina annoksina, sykleinä, pulsseina tai sykähdyksinä. Myös muuttumattomuus on pysyvää. Tulevaisuuden ennakkoinnin haaste on juuri siinä, kun yritämme arvioida muutosnopeuksia, sen suunnan vaihtumista ja niitä asioita, jotka eivät millään muutu. Kun muutoksia pohditaan, voidaan päätyä siihen, ettei niiden ennustaminen ole mahdollista. Voimme kuitenkin tehdä jotain muutoksen edessä ja se on varautuminen. Aika lopulta paljastaa, minkälaisen muutoksen kanssa olemme olleet tekemisissä; haasteena on tietää muutoksen suunta ja nopeus. (Hiltunen 2012, 22, 24.)

Malaska (2013,14, 17) toteaa, että tulevaisuus ei ole aistein havaittavissa eikä muistojen kautta tavoitettavissa, mutta silti meille olemassa jollakin oleellisella tavalla ja sen tiedostaminen edellyttää henkisiä toimintoja, jota eivät ole aisti- tai muistivälitteisiä. Ihminen ei saa pysäyttää evoluutiota, vaan hänen tulee tehdä siitä tietoinen valinta, mikä edellyttää tiedollista, eettistä ja sosiaalista edistymistä aivan uudelle tasolle. On osattava tiedostaa ja arvioida todellisuuden ja tulevaisuuden muita kuin aineellista ulottuvuutta eikä eliminoimaan niitä. Moderni tulevaisuudentutkimus on syntynyt näiden mahdollisuuksien tiedostamisesta ja niiden avaamisesta ihmisten mieliin.

Tulevaisuus muotoutuu yhteiskuntaan tapahtuvan ajattelun, suunnittelun, päätöksenteon ja niitä seuraavien tekojen, mutta myös niistä riippumattomien tiedostamattomienkin tekojen, myös suoranaisten sattumien kautta. Osa prosesseista on rationaalisia, osa myös irrationaalisia, minkä vuoksi niitä on vaikea ennakoida. Kuten Mannermaa toteaa: ”Tulevaisuustutkimuksella ei etsitä tulevaisuutta koskevaa totuutta, vaan sen avulla pyritään vaikuttamaan nykypäivän tehtäviin päätöksiin”. (Mannermaa 1999, 18-19, 22.)

Rubinin (2004) mukaan ”toimintaympäristön muutosten tarkastelu tarkoittaa ilmiöiden muutosten tarkastelua ja ymmärtämistä tapahtumien, päätöksenteon ja valintojen aikaansaamien erilaisten tulevaisuusseuraamusten näkökulmasta”. Toimintaympäristön muutosten tarkastelu sisältää esimerkiksi trendien, megatrendien ja heikkojen signaalien tunnistamisen ja analy-

sin. Toimintaympäristöllä tarkoitetaan sosiaalista, poliittista, ekologista ja taloudellista toimintakokonaisuutta. Muutosten tarkastelun avulla pyritään ylläpitämään tietämystä esimerkiksi kulutuksesta, käytännöistä ja tavoista, jotta esimerkiksi yritys pystyy varautumaan muutoksiin ja vaihteluihin hyvissä ajoin sekä mahdollisesti reagoimaan jo etukäteen.

2.4.2 Tulevaisuuden megatrendit ja heikot signaalit

Hiltusen (2012, 94) mukaan trendi on looginen seuraus erilaisista eri aihealueilla muhevista syistä. Trendi ei ole yksittäinen tapahtuma, vaan siihen tarvitaan useampia tapahtumia, jotta saadaan selville asioiden 'suunta'. Trendi kertoo, lähimenneisyydessä ja tässä hetkessä näkyvästä muutoksen suunnasta, joka voi jatkua samana tulevaisuudessakin.

Rubinin (2004) mukaan ”tarkasteltavan ilmiön pitkän ajanjakson kuluessa tapahtuvaa yleistä kehityssuuntaa voidaan kutsua trendiksi. Trendi on siis sellainen piirre nykyhetkessä, joka voi jatkua tulevaisuudessa sellaisella tavalla, että sitä on suhteellisen helppo jäljittää tai ennakoita”. Hänen mukaansa trendi voi olla muutos tai suuntaus vaikkapa toimintaympäristössä esimerkiksi ympäristöarvojen nousu kilpailutekijäksi tai tietoyhteiskunnan muutos teknologia-yhteiskunnaksi. Jotta trendiä pystytään ymmärtämään, on aina huomioitava aikanäkökulma, koska ne myös ohjaavat päätöksentekoa vaikuttamalla seuraaviin askeleisiin esimerkiksi riskienhallinnan näkökulmasta. Megatrendin ja trendin välinen ero ei ole helposti havaittavissa. Megatrendistä puhutaan silloin, kun ilmiötä katsotaan kehityksen kokonaisuutena ja ne muodostuvat useista samaan suuntaan kehittyvistä trendeistä kuten esimerkiksi kestävä kehitys, jonka trendinä voidaan nähdä ympäristöarvojen nousu kilpailutekijäksi tai digitalisaatio, jossa trendinä voidaan nähdä teknologinen kehitys.

Megatrendeillä eli kehityksen suurilla linjoilla tarkoitetaan yleensä sellaisia ilmiökokonaisuuksia, joilla nähdään yleinen, tunnistettava suunta joka jatkuu samansuuntaisena myös tulevaisuudessa. Megatrendistä on kysymys, kun tarkasteltava ilmiö hahmotetaan laajasti ja ymmärretään, että se voi sisältää erilaisia ilmiöitä, vaihtoehtoisia suuntautumisia ja yllätyksiä. Olenaista on, että tulevaisuusprojekteissa tarkastellaan megatrendien tulevaisuutta vaihtoehtoisten mahdollisuuksien sijasta suuntana, joka nojaa peruskokemuksemme mukaiseen jatkuvuuteen. (Mannermaa 1999, 84-85.)

Rubin (2014) mukaan heikko signaali on yleensä ensimmäinen ilmaus muutoksesta esimerkiksi ilmiön muodossa, sen todennäköisyys on yleensä matala mutta tapahtuessaan voivat vaikutukset olla isotkin. Heikot signaalit voivat olla aikaista informaatiota esimerkiksi tulevasta tapahtumasta, joka ei vielä näy. Jos tätä aikaista informaatiota osaa tulkita, on mahdollista ennakoita muutos. Heikko signaali tulee myös osata erottaa pelkästä satunnaisesta vaihtelusta ympäristössä. Se voi olla myös jonkin jo ennestään tunnetun asian uudessa ympäristössä tapahtuva uudenlainen soveltaminen. Hiljaisen signaalin yhteyttä tulevaan tilanteeseen ei yleensä

pystytä perustelemaan esimerkiksi tilastollisesti, koska se heijastaa omassa ympäristössään jotain uutta, jotain sellaista, mitä ei aikaisemmin oikeastaan ole ollut.

Heinosen (2008, 13) mukaan riskejä voidaan tunnistaa ja havaita heikkojen signaalien avulla. Haasteena on oikeanlaisten, kehitykseen vaikuttavien signaalien tunnistaminen sekä signaalien tulkitseminen, mikä pitäisi vahvasti kytkeä jo signaalien keruuvaiheeseen.

Talouselämän (2002) artikkelin mukaan tärkeää on tulevan näkeminen aloilla, joilla nopeat käännökset ovat vaikeita tai mahdottomia. Kilpailukyky ja ajan hermoilla pysyminen on yrityksen elinehto, informaation ja muutosten havainnointi toimintaympäristöstä ja niihin reagointi saattaa muuttaa mahdollisen uhkan positiiviseksi. Näiden niin sanottujen heikkojen signaalien esteenä on eteneminen havainnosta itse merkitykseen, koska ne jätetään huomiomatta usein siksi, että ne ovat niin varhaisia havaintoja, että järkiperusteita ei vielä olla ehditty löytämään.

”Teknologian nopea kehitys kuten digitalisaatio, robotisaatio, tekoäly ja automatisaatio muokkaavat lähes kaikkia tuntemiamme toimialoja. Tällä hetkellä ei kuitenkaan ole selvyyttä siitä, mitä työn murros lopulta tarkoittaa. Digitalisaatio ja keinoäly saadaan valjastettua ihmisen avuksi ja työtä tekemällä voi edelleen elää hyvää elämää, työtä riittää edelleen laajoille ihmisjoukoille. Sitä tehdään erilaisia määriä kuin ennen ja myös eri tavalla, voimakkaasti vuorovaikutuksessa muiden kanssa tai virtuaalisesti globaaleissa tiimeissä. Tällaisessa skenaariossa työ on edelleen keskeinen osa elämää. Toinen paljon pohdittu skenaario on se, että syntyy entistä syvempää eriarvoisuutta, jossa pieni eliitti tekee äärimmäisen tuottavaa työtä ja vielä pienempi eliitti kasaa pääomat itselleen esimerkiksi teknologian ja alustojen omistuksen kautta. Syntyy valtavaa vaurautta, mutta ei työtä. Digitalisaatio ja keinoäly korvaavat paljolti ihmistyön. Tällöin se, miten syntyvää vaurautta jaetaan, on koko yhteiskunnan järjestämisen ytimessä” (Kiiski Kataja 2017).

Kiiski Katajan (2017) mukaan maailmantalous on madellut pitkässä hitaan kasvun ajassa. Talouskeskustelun keskiöön on noussut tarkoitus kasvun tavoitteluun. Yhä enemmän kiinnitetään huomiota siihen, että talouden avulla tulisi huolehtia esimerkiksi paremman hyvinvoinnin saavuttaminen. Tähän keskusteluun nousee myös luonnonvarojen käyttö, hiilidioksidipäästöt sekä niiden kytkös talouskasvuun ja hyvinvointiin. Digitaalisten palvelujen laaja leviäminen esimerkiksi sosiaalisen median kautta ei näy tilastoissa tuotannon kasvuna. Sähköinen palvelu kun on kerran kehitetty, sen jatkokäyttö tai kehittäminen yhä uusien käyttäjien tarpeisiin ei lisää kokonaiskustannuksia ja -tuotantoa. Hän pohtii erilaisia skenaarioita talouden ja ympäristön tulevaisuudesta, joista tässä kaksi esimerkkiä. Voimme jäädä jumiin hitaan kasvun aikaan ja toimintatapoihin, kyvyttömyys uudistua jatkuu ja samojen keinojen käyttäminen taloudessa tois-

tuu. Tästä voi tuloksena olla talouden ja hyvinvoinnin heikkeneminen samaa vauhtia kansalaisten tappiomielialojen kanssa. Toisessa näkökulmassa onnistumme irrottamaan talouskasvun luonnonvarojen ylikulutuksesta ja päästöistä. Teknologinen kehitys ja kulttuurinmuutos mahdollistavat aineettoman hyvinvoinnin ja talouden valtavan kasvun. Näiden pohjalta niin sanotulle perushyvälle elämälle välttämättömät palvelut pystytään tuottamaan lähes nollassa kustannuksella energiantuotannon ja digitalisaation lyötyä itsensä voimalla läpi.

Finanssialan keskusliitto (2012) on omassa tulevaisuuden luotauksessaan nostanut finanssialaa koskevia isoja muutostrendejä esiin, joita alla oleva kuvio 7 kuvaa. Yleisesti finanssialaa kohtaan kohdistuu suuria uudistumis- ja muutospaineita, joihin vastaaminen koetaan haastavaksi alaan liittyvien epävarmuustekijöiden vuoksi. Innovaatioiden rooli ei ole täysin yksiselitteinen, nykyinen innovaatiokyvykyys pohjautuu pitkälti teknologiaan eikä muunlainen innovointi ole vielä saavuttanut riittävää huomionarvoa. Toimintaympäristön tulevaisuutta muokkaavat globalisaation mukana tuomat haasteet, etenkin Euroopan kehitys ja Aasian kasvava merkitys. Riskien määrä kasvaa, tietoturvaohkat ovat päivittäistä arkea ja sitä kautta myös rikollisuus lisääntyy. Teknologian kehittyminen ja digitalisaatio tuo mukanaan avautuvat sähköiset markkinat ja uudet toimijat, digitaaliset kanavat ja vuorovaikutteisen (sosiaalinen) median ja tietoturvariskit lisääntyvät. Teknologian kuten robotiikan ennustetaan korvaavan jollakin tasolla ihmisen tekemää työtä.



Kuvio 7: Finanssialaan vaikuttavat muutostrendit (Finanssialan keskusliitto 2012).

2.4.3 Pankkialan tulevaisuuden näkymiä

Finanssialan julkaisun (2017) mukaan digitalisaatio on jo muuttanut toimintaympäristöä pysyvästi ja muutos vaan kiihtyy ja kehittyy. Finanssialan yritykset ovat pyrkineet jo usean vuoden ajan automatisoimaan prosessejaan ja tehostamaan toimintojaan. Uudet palvelumallit muuttavat liiketoimintaa ja asiakkaiden vaatimukset nousevat jatkuvasti uudelle tasolle. Lohkoketju, pilvipalvelut, mobiliteetti ja Big Data ovat esimerkkejä muutosvoimista, joiden myötä finanssialan toimijoille tulee kiihtyvällä vauhdilla uusia vaatimuksia asiakaspalvelulle, teknologiselle kehitykselle sekä alan henkilöstön ammattitaidolle. Digiosaaminen nousee myös yhdeksi tekijäksi, jos digitalisaatio kehittyy, tulee osaamisen myös kehittyä samassa tahdissa.

Toimintaympäristö muuttuu ja enenevässä määrin tulee huomioida globaali toimintaympäristö. Muutoksia tuo esimerkiksi Europan kehitys, Aasian kasvava merkitys sekä taloudellisen, poliittisen ja geopoliittisen painoarvon kasvaminen. Tämä haastaa yritysten liiketoiminnan uudella tavalla, vaaditaan parempaa sopeutumiskykyä, ennakoivuutta, yhteistyökykyä, tietoisuutta muutoksista, reaaliaikaista toimintaa ja ketteryyttä. On myös kohdattava kasvavaa monimutkaisuutta, lisääntyviä riskejä, jatkuvaa muutosta, odottamattomia yllätyksiä kiihtyvällä nopeudella. Teknologian jatkuva kehittyminen parantaa tuottavuutta, mutta tuo mukanaan muutoksia. Palvelut sähköistyvät, tietoverkkojen ja sosiaalisten yhteisöjen merkitys kasvaa. Asiakkaiden tarpeet ja käyttäytyminen muuttuvat. Asiakkaiden luottamus finanssialan yrityksiin heikentyy, he haluavat palveluilta läpinäkyvyyttä ja yksinkertaisuutta. Asiakkaista tulee yhä itseohjautuvampia ja he ovat kiinnostuneempia palveluista ja niiden kehitykseen osallistumisesta. Asiointitavat muuttuvat enemmän aika- ja paikkariippumattomiksi ja enemmän korostuu taloudellinen, että fyysinen turvallisuus. Lisäksi vastuullisuus, eettisyys ja kestävä kehitys nousevat vahvaksi osaksi yritysten toimintaa. Henkilöstön osaamiseen tulee kiinnittää enemmän huomiota, enenevässä määrin korostuu laaja-alainen liiketoimintaosaaminen, kansainvälinen osaaminen esimerkiksi kielitaito ja kulttuuriymmärrys sekä teknologiaosaaminen. Palveluosaaminen on ohjenuora toimijoille, ilman vahvaa palvelua ei myöskään ole tyytyväisiä asiakkaita. (Finanssialan Keskusliitto 2012, 12-14,16-17, 26, 32.)

Rajander-Juustin (2015) tekemän tutkimuksen mukaan toimialan ylivoimaisesti suurimpana uhkana koetaan globaalien kilpailijoiden tuloa markkinoille, jonka mahdollistaa digitalisaatio ja rajojen avautuminen tämän myötä, tämä tuo paikalliset ja globaalit palvelut samalle kilpailukentälle. Globalisaatio ja digitalisaatio muuttavat asiakkaiden käyttäytymistä, että yritysten liiketoimintastrategiaa. Perinteinen konttoripohjainen pankkipalvelu muuttuu monikanavaiseksi ja digitaaliseksi palveluksi. Asiakkaat odottavat saavansa aitoa ja läpinäkyvää tietoa yritysten toiminnasta, tämä myös mahdollistuu uusien viestintäkanavien kuten sosiaalisen median kautta. Digitalisaatio tuo mukanaan automatisaation, esimerkiksi ohjelmistorobotit korvaavat tiettyjä palveluita kuten tietojen siirtoja. Ulkoisen toimintaympäristön osana

vaikuttaa myös tiivistyvä sääntely, joka on kasvanut voimakkaasti ja jatkaa edelleen kasvamistaan. Sääntelystä yhä suurempi osa annetaan EU:ssa alemman tasoisena sääntelynä, joka hankaloittaa myös paikallista tulkintaa ja lisää erilaisten sääntelyiden tuloa. Koetaan, että alan tiukka sääntely estää innovaatiota ja hidastaa uudistumista. Sääntelyn ohella 'rakkaus sääntöihin' eli vankka usko alan vakiintuneisiin toimintatapoihin rajoittaa kehitystä. Innovatiivisuus ja uudistumiskyky tulevat luomaan pohjan tulevaisuudessa, perinteisen ja hieman jäykän pankkimailman on rohkeasti kokeiltava uusia toimintatapoja. Lisäksi tulevaisuudessa halutaan yhä yksilöllisempää ja räätälöityä palvelua. Asiakkaan tarpeisiin vastaaminen yksilöllisen ja asiantuntevan palvelun kautta vaatii nykyistä enemmän laaja-alasta osaamista ja verkostomaista toimintaa. Tämä myös haastaa johtamisen ja työn organisoimisen. Tällainen toiminta vaatii erilaista osaamista, uusia kyvykkyyksiä, riskien sietämistä, jotta asia tulee osaksi 'uutta' tapaa toimia. Tulevaisuudessa parhaiten menestyvät yritykset, jotka kykenevät liiketoiminnassaan yhdistämään ihmiset, robotiikan, digitaaliset alustat, tehokkaat toimintatavat ja globaalin toiminnan. Toisin sanoen Finanssialan yrityksillä on kolme keskeistä keinoa pärjätä muuttuvassa maailmassa, nämä ovat palvelujen jatkuva kehittäminen, henkilöstön osaamisen ja toimintatapojen kehittäminen sekä sellaisen yrityskulttuurin luominen, jolla voidaan vastata asiakkaiden digitaalisia palveluita koskeviin odotuksiin.

McKinsey (2015) tutki myös pankkien tulevaisuuden riskienhallintaa ja heidän tutkimuksessaan nousee kuusi trendiä esille:

1. Regulaatioiden 'tulva'; yhteiskunnan muuttuvat odotukset luovat pohjan uusille sääntelyille ja viranomaismääräyksille. Ennustetaan, että sääntelyiden tulva jatkuu ja ne keskittyvät enenevässä määrin vahvempaan asiakkaiden kokonaisvaltaiseen hoitoon, että eettiseen, vastuulliseen työtapaan. Asiakkaiden 'turvallisuuteen' sääntelyiden kautta tullaan vahvemmin puuttumaan esimerkiksi tuotteiden sopivuuden, hinnoittelun läpinäkyvyyden tai oikeudenmukaisuuden kautta.
2. Muutokset asiakkaiden odotuksissa; asiakkaiden odotukset muuttuvat, he odottavat hyviä kokemuksia palvelutilanteissa, pääsyä palveluihin missä vain ja milloin vain kaikilla käytettävissä olevilla laitteilla, räätälöityjä palvelu- ja tuote- ehdotuksia sekä nopeita, automatisoituja päätöksiä. Tämä vaatii myös pankkeja sopeutumaan tilanteeseen, mahdollisesti uudelleenorganisoidulla ja muuttamalla liiketoimintastrategiaa asiakaslähtöiseksi digitalisaation huomioimalla.
3. Teknologia ja analyttisyys; digitalisaatio tuo teknologiaan muutoksia, se ei ainoastaan muuta asiakaskäyttäytymistä vaan mahdollistaa myös paremman riskienhallinnan kehittyneemmän analytiikan avulla. 'Big Data'; pankeilla on jo nykymaailmassa paljon asiakastietoa hallussaan, mutta nopea ja halvempi teknologia mahdollistaa tiedon paremman hyödyntämisen. Voidaan syvemmin analysoida asiakkaiden maksuliikennettä ja kulutuskäyttäytymistä, sosiaalisessa mediassa läsnäoloa tai mitä, asiakkaat etsivät Internetissä. Koneille voidaan opettaa haasteellisia mallintamisia ja riskimalleja.

Nämä ja monet muut teknologian innovaatiot tuovat uusia kanavia riskien tunnistamiseen ja niiden hallintaan.

4. Päätöksentekokyky; päätöksentekokyky nousee vahvaan asemaan pankeissa, pitää pystyä tekemään nopeita ja asiantuntemukseen perustuvia päätöksiä.
5. Uudet, nousevat riskityypit; regulaatioiden tulva ja pääomavaatimusten tiukennetut vaatimukset luovat yhdeltä osalta mahdollisuuden uusien riskityyppien ilmaantumiselle. Pankkien on kiinnitettävä erityistä huomiota esimerkiksi mallintamisen riskeihin, yksi virhe mallintamisessa voi johtaa isoihin tappioihin. Lisäksi kun ottaa huomioon geopoliittisen tilanteen ja sen kehittymisen, ennustetaan sen vaikuttavan verkko-työkalujen lisääntymiseen, joten pankkien on vahvistettava ja huomioita verkkoturvallisuus erityisen huolellisesti.
6. Kasvava kulutehokkuus; kasvava kulutehokkuus tuo haasteita ammattitaitoisen henkilöstön säilyttämiseen, henkilöstön osaamisen ylläpitämiseen sekä riskien tehokkaiseen hallintaan. Yhä enenevässä määrin yksinkertaistaminen, standardisointi ja digitalisaatio mahdollistavat kuluja karsimisen, mutta moni kysyykin, että mikä on tämän lopullinen hinta.

Nämä kaikki yllämainitut trendit tuovat mukanaan uusia toimintatapoja, toimintatapojen muutoksia, liiketoiminnan uudelleenorganisointia sekä henkilöstön uudenlaista osaamista, joka edesauttaa myös uusien operatiivisten riskien syntymistä. (Härle, Havas, Kremer, Rona & Samandari 2015)

3 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyö on laadullinen, tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tavoitteena on tuottaa tutkittavasta aiheesta sellaista tietoa ja ymmärrystä, jota voidaan hyödyntää tulevaisuudessa operatiivisten riskien tunnistamisessa ja hallinnassa.

Tutkimus tehtiin antamalla vastaajille eli panelisteille viisi etukäteen päätetty tulevaisuuden väittämää eli teesiä, jotka valittiin teoriaan tutustumisen, uutisoinnin ja oman kokemuksen perusteella. Lähtökohtana oli lisäksi tulevaisuusajattelu, miltä tulevaisuus voisi näyttää riskinäkökulmasta. Tarkastelukohteeksi valittiin vuosi 2025. Jokaisella väittämällä on päätös, jota seuraa lyhyt yhteenveto väittämän tueksi. Vastaajia pyydettiin arvioimaan väittämien todennäköisyyttä ja vaikuttavuutta sekä antamaan jokaisen väittämän osalta kommentit arvioinnin tueksi. Todennäköisyys ja vaikuttavuus ovat käytetyimmät kriteerit riskienhallinnan näkökulmasta, joten valinta arvioinnin näkökulmasta oli selkeä. Tämän arviointikriteerin perusteella pystyy hahmottamaan, miten eri väittämät erikseen, että yhdessä katsottuna vaikuttaa tulevaisuuden riskinäkökulmaan.

Anttilan (2016, 275- 280) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tuloksiin vaikuttaa tutkijan mielenkiinto asiaan. Tutkimuksessa aineistonkeruu tapahtuu osittain samanaikaisesti analysoinnin kanssa. Laadullisen tutkimuksen ideana on kuvailla jotakin ilmiötä, antaa ilmiön sisällöille tulkintoja, saada jokin asia ymmärrettäväksi sekä löytää ilmiöön sisältyviä merkityksiä. Laadullisen tutkimuksen tutkimusaineisto itsessään toimii näin laadullisen tutkimuksen pohjana ja sen tarkoituksena on tuottaa tutkittavan kohteen lisäksi yhteys tutkimusaineiston, teorian ja todellisuuden välillä, tässä opinnäytetyössä tulevaisuuden ennustamisen näkökulmasta.

Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on ajatus merkitysten keskeisyydestä, halutaan huomioida ihmisen kokemus, havainnot ja toiminnat, jotka suhteutetaan teoreettiseen kokonaisuuteen. Tutkimus on joustava tutkimuskäytäntö, jossa korostuu tulkinnallisuus, yritetään tulkita ja ymmärtää tutkimusaineistoa ja viedä ymmärrys alkuperäistä käsitteellisemmälle tasolle. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2013, 81-83.)

Tutkimusongelmana on selvittää mitkä ovat operatiivisten riskien näkymät Tulevaisuudessa erilaisten tulevaisuudenväittämien avulla. Tarkastelukohteeksi valittiin vuosi 2025. Tutkimuksen alakysymykset ovat:

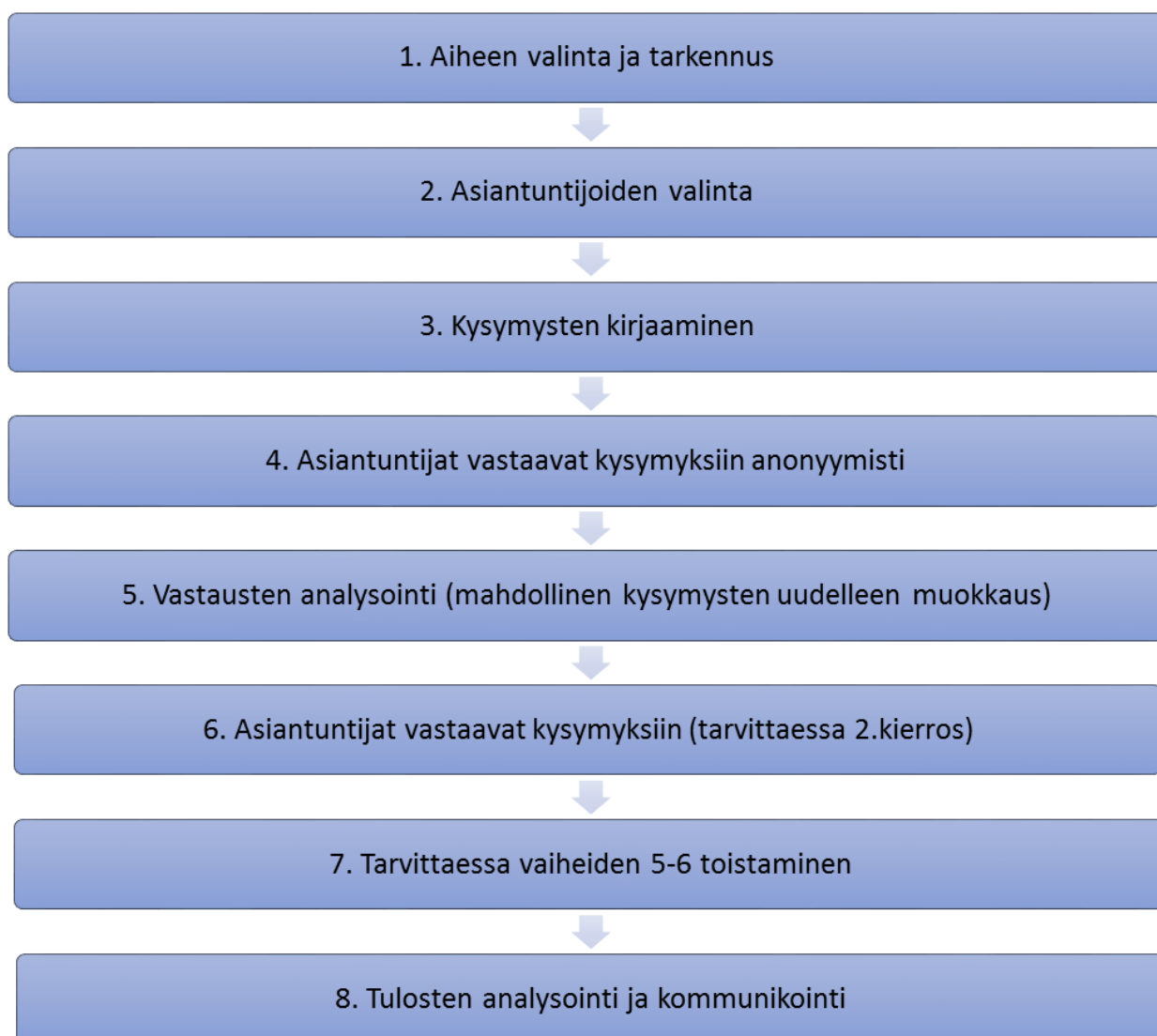
1. Mitkä ovat tulevaisuuden tärkeimmät operatiiviset riskit?
2. Miten operatiivisia riskejä pystytään tulevaisuudessa hallitsemaan?

3.1 Delfoi-menetelmä

Delfoi-menetelmällä voidaan kartoittaa tulevaisuuden näkökulmia ja niiden vaikutuksia, ratkaista niihin liittyvä ongelma sekä saada näkökulmia ja tukea esimerkiksi päätöksentekoon. Tarkasteltavaan ongelmaan ei tarvitse olla yksiselitteistä vastausta, koska menetelmän avulla voidaan luoda erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Delfoi-menetelmän voidaan sanoa olevan yksi monista keruumenetelmistä, jolla pyritään arvioimaan tulevan kehityksen mahdollisuuksia hyödyntämällä asiantuntijoiden kannanottoja ja näkemyksiä. (Kuusi 1999).

Kuusen (2013, 248-249) mukaan Delfoi-menetelmässä asiantuntijat toimivat tulevan kehityksen arvioijina omien näkemystensä kautta. Menetelmää on vuosien saatossa määritelty monin tavoin. Linstone & Turoff (1975) antoivat menetelmälle hyvin väljän määritelmän: ”Delfoi-tekniikkaa voidaan luonnehtia ryhmän kommunikaatioprosessin strukturointimenetelmäksi, jonka tarkoituksena on auttaa yksilöiden muodostamaa ryhmää kokonaisuutena käsittelemään mutkikasta ongelmaa.” Woudenbergin (1991) tapaan Delfoi-menetelmällä voi tulkita olevan kolme keskeistä piirrettä: 1) Tunnistamattomuus; pyritään siihen, että henkilöiden asemasta heidän arvionsa ja argumenttinsa väittelevät. 2) Monta kierrosta tai jatkuva vuorovaikutteinen kommentointi rajattuna aikana ja 3) Palaute; annetaan mahdollisuus muiden asiantuntijoiden kommenttien jatkuvaan ja vuorovaikutteiseen kommentointiin.

Hiltusen (2012, 208) mukaan peruseriaatteena Delfoi-menetelmässä on, että siinä valikoidulta asiantuntijajoukolta haetaan määrättyyn aihealueeseen liittyviä näkemyksiä. Prosessi on anonyymi, millä taataan, ettei kukaan pääse ohjaamaan muiden näkemyksiä. Toisaalta prosessi on myös iteratiivinen, eli siihen liittyy useita kierroksia, joissa asiantuntijoiden vastauksia puidaan uudelleen ja osallistujilla on mahdollisuus lisäkommentteihin ja jopa mielipiteidensä vaihtamiseen uuden tiedon perusteella. Alla olevassa kuviossa 8 on esitelty Delfoi-prosessin perusvaiheet.



Kuvio 8: Delfoi-menetelmä (mukaillen Hiltunen 2012, 209).

Delfoi-menetelmän käyttöä pidetään perusteltuna tilanteissa, joissa 1) ongelma on laaja tai kompleksinen; asiantuntijat yleisesti poikkeavat toisistaan esimerkiksi kokemuksensa perusteella, 2) ongelmaa ei voi tarkastella analyttisillä tekniikoilla, 3) asiantuntijoita ei saada saman pöydän ääreen esimerkiksi ajallisten syiden takia ja 4) yhteisölliset, mutta yksilölliset havainnot ovat hyödyllisiä tulevaisuuden peruskehityksen arvioinnissa. (Mannermaa 1999, 153.)

Opinnäytetyössä kaikki yllämainitut perusteet toteutuvat, joten valinnaksi muodostui Delfoi-menetelmä, Internetpohjaisella kyselyohjelmalla (eDelfoi).

Linturin (2014) mukaan eDelfoi-verkkoympäristö on Delfoi-metodin käyttöön suunniteltu verkko-ohjelmisto. Ohjelmisto tukee tutkimuksen suunnittelussa, toteutuksessa, analysoinnissa ja raportoinnissa. Delfoin ensi vaiheessa luodaan kyselylomake, johon voidaan sisällyttää teksti- ja grafiikkaosioita (esimerkiksi johdatus kyselyyn), laadullisia osioita (erityyppiset kysymykset tai väittämät), tekstivastausosia (avoin kommentointi) sekä mahdollisia linkkejä (kyselyä tukevat uutisartikkelit). Kyselylomakkeen vastaukset ovat kopioitavissa ja liitettävissä sekä ohjelmisto tukee vastausten analysoinnissa (selkeä yhteenveto). Lomakkeen käsittely tapahtuu selaimella ja edellyttää internet -yhteyttä.

Kuusen (2013, 256) mukaan on tärkeää tiedostaa, että esittäjän tulevaisuusperspektiivi vaikuttaa hänen esittämiin tulevaisuusarvioihin. Esittäjä tekee yleensä tietoisesti tai tyypillisemmin alitajuisen valinnan siitä, miltä kannalta tarkastelee ja mitä vaihtoehtoja haluaa sisällyttää tulevaisuuden kehitysvaihtoehtoihin.

3.1.1 Panelistit ja panelistien valinta

Asiantuntijoiden eli panelistien valinta on tärkeässä roolissa. Asiantuntijoilla tulee olla luonteeltaan erityyppistä osaamista pankkialasta, sen toimintaympäristöstä, asiakkuuksista, digitalisaatiosta ja toimimisesta operatiivisten riskien parissa. Tärkeää on myös ymmärtää tulevaisuuden haasteita, miten tulevaisuutta voidaan ennakoida ja miksi heidän mielipiteitään halutaan osaksi tutkimusta.

Asiantuntijamenetelmiä käytettäessä, on hyvä tiedostaa, että ratkaisevaa on asiantuntijoiden laatu eikä määrä. Asiantuntemus ei tyypillisesti ole yksiselitteinen ilmiö. Asiantuntemus voi kohdistua eri asioihin ja se voi olla laajaa horisontaalista (kohtalaista tietoa kaikesta) tai syvällistä vertikaalista (paljon tietoa vähästä). Asiantuntijoita onkin syytä katsella ryhmänä, jossa erilaiset ihmiset ja näkökulmat käyvät keskustelua. (Kuusi 2013, 254-255.)

Kuusen (1999) mukaan tunnusomaista menetelmälle on se, että asiantuntijat vastaavat ja perustelevat tulevaisuutta koskevia väitteitä usein tietämättä, keitä muita asiantuntijoita tutkimuksessa on mukana. Tämä perustuu siihen, että saadaan asiantuntijat esittämään aitoja mielipiteitään ja arvioitaan tutkimuksen aiheesta. Näin yksittäiset asiantuntijat voivat esittää mielipiteitään avoimesti ja uskaltavat rooli odotuksista tai asemastaan irrotettuna esittää käsitteisiään, kun heidän ei tarvitse tehdä sitä julkisesti omalla nimellään.

Opinnäytetyön panelistit, joita oli seitsemän, on valittu laajan ammattitaidon näkökulmasta, kaikilla panelisteilla on pitkä ja laaja kokemus riskimaailmasta, he osaavat asennoitua annettuihin väittämiin myös tulevaisuuden näkökulmasta. Panelistien osallistumisen osalta oli tärkeää säilyttää anonyymisyys. Panelisteina, jotka kuvattu alla olevassa taulukossa 2, on pitkän riski- ja pankkialan asiantuntijoita, jotka toimivat edelleen riskiasioiden parissa, joko ensimmäisessä tai toisessa puolustuslinjassa. Osalla panelisteista on vahva informaatioturvallisuuden ja digitalisaation erikoisosaaminen ja kokonaisvaltainen turvallisuusosaaminen. Lisäksi panelisteilta löytyy eri riskiosa-alueiden osaajaa sekä esimiestehtävissä toimivia asiantuntijoita.

Panelistit
Operatiivisten riskien, strategiatyöskentelyn asiantuntija
Riskienhallinnan ja tietoturvallisuuden pitkäaikainen asiantuntija, vahva ja pitkä kokemus riskienhallinnan johtamisesta kotimaan ja Euroopan näkökulmasta
Turvallisen pankkiasioinnin, työympäristön ja liiketoiminnan jatkuvuuden asiantuntija
Turvallisuuden, tietoturvallisuuden, riskienhallinnan asiantuntija.
Strategisen suunnittelun, riskienhallinnan, liiketoiminnan jatkuvuuden hallinnan ja teknologian asiantuntija
Operatiivisten riskien ja teknologian pankkialan asiantuntija
Operatiivisten riskien asiantuntija ensimmäisen puolustuslinjan näkökulmasta

Taulukko 2: Panelistit

3.1.2 Arvioitavat tulevaisuudenväittämät eli teesit

Tulevaisuudenväittämät on valittu teoriaan tutustumisen, uutisoinnin ja oman kokemuksen perusteella, miltä tulevaisuus voisi vaikuttaa ja tarkastelukohteeksi on valittu vuosi 2025.

Heinonen (2008, 15) toteaa, että moniulotteinen ja pehmeä lähestymistapa riskeihin mahdollistaa monipuolisen riskien analysoinnin ja tuo sen keskeiseksi osaksi poliittisten, taloudellisten, teknologisten ja sosiaalisten ratkaisujen päätöksentekoa. Riskien havaitseminen ja tunnistaminen etukäteen ovat tärkeää, mutta aivan yhtä tärkeää on riskien tulkitseminen ja niiden luonteen ymmärtäminen. Kun tulevaisuudentutkimukseen perustuva riskikartoitus on tehty, on tie avoin riskien minimoimiseen ja estämiseen, toivotun tulevaisuuden tiekartan tekemiseen.

Vuonna 2025 pankkialan toimijat toimivat yhteistyössä palveluiden kehittämisessä

Globalisoituminen; muuttuva toimintaympäristö, sääntely; Tulevaisuudessa vaaditaan parempaa sopeutumiskykyä, ennakoivuutta, yhteistyökykyä, tietoisuutta muutoksista, reaaliaikaisista toimintaa ja ketteryyttä. Pankkialan toimijoiden sekä viranomaisten yhteistyön arvo vahvistuu, ruvetaan enenevässä määrin jakamaan tietoa ja toimimaan yhteistyössä riskien hallinnoimiseksi. Luodaan yhteistyössä järjestelmiä ja tapoja toimia. Ei pelätä jakaa tietoa eikä toimia siloissa vaan toimitaan yhdessä yhteisen asian hyväksi.

Kaupin (2017) mukaan asiakkaalle olennaista on se, että palvelu pelaa. Hänen mielestään voittajaksi selviytyy yritys, joka tarjoaa myönteisimmän palvelukokemuksen. Voittajia ovat myös ne yritykset, jotka ovat kiinnittyneet palvelun tuottavaan ekosysteemiin ja osallistuneet jonkin sen osakokonaisuuden tehokkaaseen hoitamiseen. Myös ”asiakkaalle näkymätön” työ on arvokasta.

Vuonna 2025 asiointi tapahtuu virtuaalitodellisuudessa.

Digitalisaatio; robotiikka, tekoäly, saatavuus; Merkittävä osa jokapäiväisestä pankkiasioinnista tapahtuu virtuaalitodellisuudessa. Pankkipalvelut tuotetaan verkossa, asiakkaan tunnistautuminen tapahtuu skannaamalla silmää tai ihon alla olevan mikrosirun kautta. Digitalisaatio ja keinoäly uhkaavat työpaikkoja. Asiakaspalvelun hoitaa suurimmaksi osaksi robotit sekä keinopersonat mm. puhelinvastaajina korvaavat perinteisiä palvelutyöntekijöitä.

Kauppi (2017) toteaa, että finanssialalla on käytössään valtava määrä asiakkaita koskevaa, palvelujen käytössä syntyvää dataa, jota voitaisiin hyödyntää esimerkiksi tekoälyn laajemmalla käytöllä. Riskienhallinnassa tekoälyllä voitaisiin parantaa suorituskykyä esimerkiksi yhdistämällä ihmisen kokonaisvaltainen ajattelu ja tekoälyn analysointi. Todennäköisesti jatkossa parhaita tarjoomia asiakkaille ovat sellaiset palvelut, joita ei edes mielletä erillisiksi palveluiksi esimerkiksi jo tällä hetkellä maksamisen palvelut. Usein ohjelmistorobotin hyöty on siinä, että sillä voidaan vaivatta yhdistää erilaisia ohjelmia ilman kalliita tietojärjestelmäuudistuksia. Robotti voi esimerkiksi tarkistaa luottotiedot ja syöttää asiakkaan perustietoja luottohakemusjärjestelmään.

Vuonna 2025 kilpailutekijänä toimii henkilöstön osaaminen, erikoisosaaminen nousee valttikortiksi.

Työn ja osaamisen muuttuminen; Henkilöstön osaamiseen kiinnitetään enemmän huomiota, enenevässä määrin korostuu laaja-alainen liiketoimintaosaaminen, kansainvälisyystaidot esimerkiksi kielitaito ja kulttuurinen ymmärrys sekä teknologiaosaaminen. Henkilöstöä koulutetaan vahvemmin erikoisosaamista vaativiin tehtäviin ja yhdessä työskentely eri asiantuntijoiden välillä tiivistyy ja vahvistuu.

Organisaation digitaalinen muutos vaatii uutta osaamista ja uuden oppimista. Toisaalta on löydettävä ja houkuteltava uusia huippuosajia ja toisaalta vanhojen työntekijöiden on opit-tava uusia taitoja. Jatkuva oppiminen on digiaikana elinehto.

Kaupin (2017) mukaan kaikki mitä palveluprosessien osalta voidaan pankkialalla automati-soida, tullaan automatisoimaan. Alalta tulee todennäköisemmin häviämään työtehtäviä, joita ihmisen ei yksinkertaisesti ole tehokasta tehdä. Toisaalta uusia, tekijänsä kannalta mielek-käämpiä töitä syntyy tilalle.

Siltalan (2018) mukaan ”tarpeellinen työ ei katoa mihinkään niin kauan kuin ihmiset tarvitse-vat toistensa apua”. Robotisoidussa yhteiskunnassa kysytään sosiaalisia taitoja ja mielikuvi-tusta teknisen osaamisen lisäksi. Ihmisten kanssa tehtävää työtä ei voi tehostaa teknisesti sa-massa tahdissa, sen estämiseksi väkeä vähennetään ja palveluita yritetään yhdenmukaistaa. Ihmisiä tarvitaan edelleen huolehtimaan yhteistoiminnasta. Manuaalista ihmisen tekemää työtä arvostetaan ja tarvitaan jatkossakin, varsinkin jos tekniseen osaamiseen yhdistyy asia-kaspinnan hallinta.

Vuonna 2025 pankkeja valvotaan ympäristönäkökulman osalta (sustainability), kestävään kehi-tykseen luodaan mitattava arvoasteikko

Kestävä kehitys; vastuullisuus, eettisyys ja kestävä kehitys nousevat vahvaksi osaksi pank-kialan toimintaa. Ympäristönäkökulma huomioidaan tarkemmin uusien tuotteiden, palvelui-den lanseerauksessa sekä kiinnitetään alan yritysten tapaan toimia esimerkiksi lentomatkus-tamisen vähentäminen.

”Suomessa astui voimaan vuoden 2017 alussa raportointilaki, jonka perusteella yli 500 henki-löä työllistävien yleisen edun kannalta merkittävien yhteisöjen on raportoitava kestävyiden mittareilla saavutetuista tuloksista osana hallituksen toimintakertomusta. Heidän mukaan il-mastomuutos ja laajemmin YK:n kestävä kehityksen tavoitteet ovat monen yhtiön johdon mietteissä. Hiilijalanjäljen pienentäminen ilmastonmuutoksen hidastamiseksi on varastanut päähuomion. Olennaisilla mittareilla on taloudellinen merkitys ja kestävyiden arvioitsijoita on paljon. Kullakin heistä on oma metodologiansa, joilla pisteytetään tai arvioidaan yrityksiä. Empiiriset tutkimukset ovat osoittaneet, että kestävyysasioiden hyvällä hoitamisella on posi-tiivinen vaikutus yrityksen arvonkehitykseen (Miekk-oja ja Niskala 2017).

Finanssialan keskusliiton (2012) mukaan vastuullista toimintaa perustellaan usein joko kilpai-lukeinona tai yrityksen itsearvona, mutta näkykö tämä yrityksen toiminnassa. Finanssialan eettisyys kohdistuu keskusteluun siitä, että ovatko etiikka ja tulostavoitteet ristiriidassa, mi-ten se voitaisiin ratkaista ja miten taloudellista arvoa voidaan luoda eettisen toiminnan kautta. Finanssialan yritysten tulee osoittaa, että ne välittävät yhteiskunnasta ja yhteisöstä

sekä vahvistaa viestinnällä sitoutumista edesauttamaan sosiaalista ja taloudellista kehitystä. Kilpailukeinona korostuu herkkyys tarkastella toimintaa eettisestä näkökulmasta asiakkaan silmien läpi, motivaatio eettiseen toimintaa, moraalisen ongelmanratkaisu ja moraalinen toimeenpanotaito. Vastuullisen liiketoiminnan merkitys maineen hallinnassa, yritys- ja tuotekuvan kehittämisessä sekä asiakkaiden näkökulmasta voimistuu jatkuvasti.

Vuonna 2025 turvallisuushakuisuus johtaa enenevässä määrin asioinnin siirtymiseen virtuaali-maailmaan, päivittäinen, tekeminen, matkustaminen yms. hoidetaan kotisohvalta.

Turvallisuushakuisuus; Turvallisuuden hakemisesta on tulossa länsimaista ja siis myös suomalaista todellisuutta, päätöksentekoa ja valintoja yhä voimakkaammin leimaava ilmiö. Jo pitkään on hyvinvoinnin edellytyksenä korostettu ihmisen hyvää elinympäristöä ja ekologista turvallisuutta. Nyt tähän on liittynyt toisenlaisen turvattomuuden kokemus, globaalin terrorismin ja väkivallan pelko.

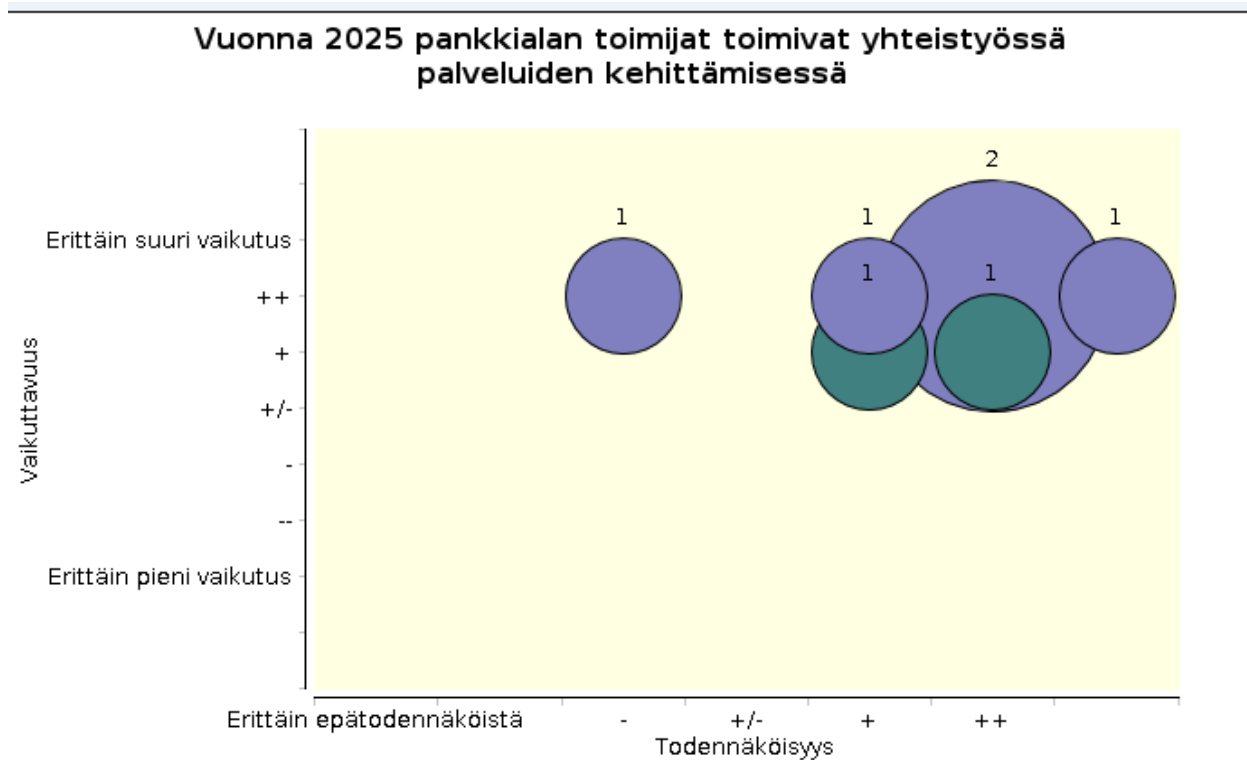
Miten kehittyvä digitalisaatio muuttaa ajatusmaailmaamme, kun toisaalta haemme perusturvallisuutta mutta enenevässä määrin asiointi siirtyy verkkoon, raha-asiat hoidetaan uusilla nopeilla palveluilla. Miten yritykset osaavat asettua asiakkaan asemaan ja mitä asioita pitäisi ottaa huomioon. Mitä riskejä virtuaalimaailmaan siirtyminen tuo asiakkaille ja/tai yrityksille.

Strengellin (2016) mukaan digitaalinen turvallisuus on osa jokaisen päivittäistä elämää. Kuitenkin on huomattava, että todellisuus ja tunne eivät aina kohtaa toisiaan. Sosiaalinen media ja Internet ovat täynnä tietoa, keskusteluja, kannanottoja ja artikkeleita. Osa tästä valtavasta tiedosta on todellista ja osa hyvinkin epätodellista. Se miten tietoa käsittelee ja mihin uskoo, on täysin kiinni ihmisessä itsessään, ottaako tunnepuoli ihmisessä vallan vai hakeeko hän faktojen kautta oikeaa tietoa. Yrityksen kannalta, sietokyky ja tietyyssä määrin riskinotto-kyky ja riskienhallintatoimet, määrittelevät miten yritys selviää digitaalisten riskien toteutumisesta. Yrityksen panostavat vahvasti digitaalisen turvallisuuden kannalta oleellisiin riskienhallintatoimenpiteisiin kuten esimerkiksi tietoturvan kehittämiseen. Harva tosin kuitenkin avoimesti viestii varautumisestaan vakaviin häiriöihin, nämä nähdään ehkä tietyyssä määrin yritysturvallisuuteen liittyvinä asioina. Tosin asioinnin siirtyessä enenevässä määrin verkkoon, tulisi yritysten nostaa riskienhallinnan rinnalle myös epävarmuuksiin varautuminen, mahdolliset uudet, tunnistamattomat uhkat.

3.2 Delfoin tulosten tarkastelu

3.2.1 Vuonna 2025 pankkialan toimijat toimivat yhteistyössä palveluiden kehittämisessä

Valtaosan mukaan on todennäköistä ja erittäin suurella vaikuttavuudella, että tulevaisuudessa pankkialan toimijat toimivat enenevässä määrin yhteistyössä palveluiden kehittämisessä.



Kuvio 9: Vuonna 2025 pankkialan toimijat toimivat yhteistyössä palveluiden kehittämisessä väittämän tulos

Jatkuva regulaatioiden tulva ja lisääntyminen pakottavat avaamaan yhteistyötä, haastamaan yhteisrintamalla avointa tiedonjakoa. Toisaalta tiukentuva lainsäädäntö ja regulaatioiden sanktioiminen lisäävät automaattisesti tiedonvaihdon esteitä eri toimijoiden välillä. Toisaalta nähdään, että pankit hyötyisivät yhteistyöstä kilpaillessaan Fintech toimijoita vastaan. Lisäksi koetaan, että kyberturvallisuusyhteistyö ja digitalisaatio johtaa avoimuuden ja yhteistyön lisääntymiseen. Digitalisaatio kohtaa koko pankkialan, joten yhteistyö tässä mielessä varmasti toisi uusia näkökulmia ja uusia ulottuvuuksia kokonaisuudessaan ehkä hieman vanhahtavaan pankkimailmaan.

Kaksi vastaajista kokee väittämän erittäin todennäköisenä ja erittäin suurella vaikuttavuudella, he kommentoivat seuraavasti:

”Nykyisellään lakihankkeet jo ennakoivat tiedonjaon esteiden poistamista ja viranomaiset ovat monessa yhteydessä ilmaisseet että eivät selviä rikostorjunnallisista tehtävistään ilman yritysten apua. Lisäksi erilaiset viranomaishankkeet, mm. sähköisten tunnisteiden luottamusverkosto, haastaa tiedon jakamisen kieltävää regulaatiota ja pakottaa mm. FIVA:n ottamaan kantaa omiin linjauksiinsa”.

”PSD ja muut fintech hankkeet johtanevat tiedonvaihdon lisääntymiseen. Regulaatio yleisemminkin lisääntyy ja pakottaa avaamaan myös viranomaisille tiedonsaantia. Kyberturvallisuustyö ja digitalisaatio johtaa osaltaan avoimuuden lisääntymiseen ja viranomaisten tiedonsaantimahdollisuuksien laajenemiseen. Toisaalta on vaikea nähdä toimijoiden lisäävän liiketoiminnallisesti tärkeän tietoineksen vapaampaa jakelua. Tähän joudutaan pakostakin, mutta ei aina vapaaehtoisuuden perusteella”.

Väittämän todetaan myös olevan hieman todennäköinen ja vaikutuksen kohtalaista. Hän ottaa kantaa erään pankkiryhmän poisjääntiin Finanssialan yhteistyöfoorumista, mutta myös salassapitosäännösten tuomiin esteisiin mahdollisen yhteistyön osalta.

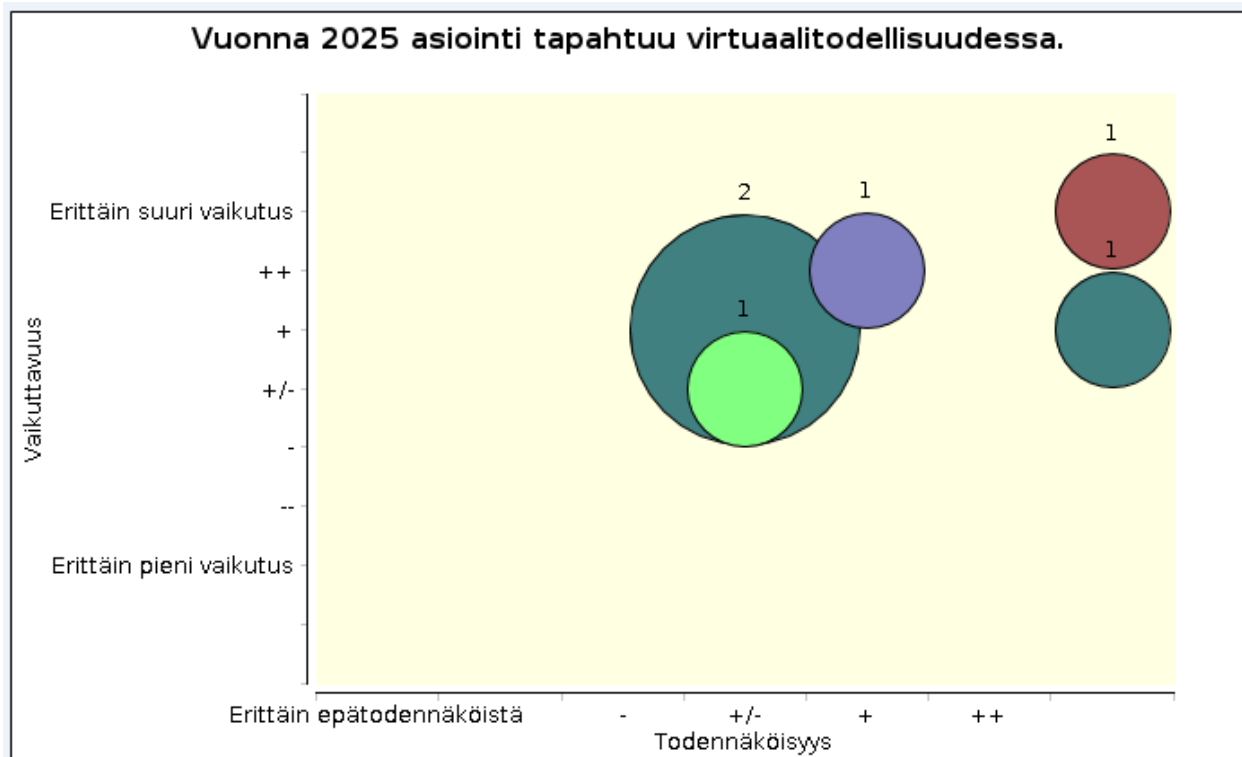
”Finanssialan yhteistyö Suomessa on kärsinyt OP Ryhmän poisjäännistä FA:sta. Aika näyttää, onko se pysyvämpää, vai muuttaako pääjohtajan vaihdos tilannetta kattavamman finanssialan yhteistyön suuntaan. Erilaiset viranomaisilla ja valvottavilla olevat salassapitosäännökset ovat muodostaneet tehokkaan esteen todelliselle yhteistyölle, vaikka samanaikaisesti kiristyvät kansainväliset vaatimukset asettavat yhä suurempia vaatimuksia toimijoille”.

Yksi vastaaja kokee väittämän epätodennäköiseksi, mutta toisaalta uskoo erittäin suureen vaikuttavuuteen, vahvasti nousee viranomaistoiminnan liika itsenäisyys.

”Viranomaisten toimintamalleissa ja sääntelyn tulkinnassa on merkittäviä kansallisia eroja. Suomessa on selkeä suuntaus viranomaistoiminnan omaan tekemiseen, joka ei kasvata vaikuttavuutta. Regulaation sanktioituminen lisää automaattisesti tiedonvaihdon esteitä eri toimijoiden välillä”.

3.2.2 Vuonna 2025 asiointi tapahtuu virtuaalitodellisuudessa.

Virtuaalitodellisuus väittäjä aiheutti enemmän hajontaa vastaajien kesken. Osa kokee virtuaalitodellisuuden erittäin todennäköisenä, kun taas suurempi osa todennäköisenä. Vaikuttavuuden osalta ollaan samalla linjalla, suurimman osan mielestä vaikutus on keskiluokkaa.



Kuvio 10: Vuonna 2025 asiointi tapahtuu virtuaalitodellisuudessa väittämän tulos

Virtuaalitodellisuus nähdään hieman kaukaisena perinteisessä pankkiasioinnissa. Vastaajat mainitsevat asioinnin verkossa tai asioinnin älylaitteilla lisääntyvät, mutta lisääntyvä kyber-riski myös huolestuttaa. Virtuaalitodellisuutta ei vastaajien kesken vielä osata hahmottaa pankkialaa koskevaksi. Nähdään, että digitaalinen kanssakäyminen lisääntyy, tosin yksi 'bugi' saattaa hetkellisesti nostaa esimerkiksi käteisen rahan merkitystä.

Yksi vastaajista kokee väittämän erittäin todennäköisenä ja erittäin suurella vaikutuksella. Hän kokee, että digitaalinen kanssakäyminen lisääntyy, mutta toisaalta kokee, että käteisen rahan arvostus saattaa nousta esimerkiksi lisääntyvien verkkohyökkäysten takia.

”Luulen, että digitaalinen kanssakäyminen tulee vieläkin yleistymään. Se lisää samalla riskejä; cyberhyökkäykset jne. Toisaalta olemme nähneet, että ihmiset voivat hyvinkin nopeasti reagoida voimakkaasti esim. snapchat käytön ja arvon romahtaminen yhdestä twiitistä ja IG päivityksestä. Eli vastakaikuakin voi tulla - käteisen arvostus voikin nousta (ehkäpä enemmän hetkellisesti). Nykynuoret - 10-25 vuotiaat hoitavat "kaiken" sähköisesti, joten niitä pitää myös tuottaa. Toivoisin, että robotiikkaa ja tekoälyä käytettäisiin enemmän jo nyt pankin riskien hallinnassa. Sillä voisi tehdä analyysia, koota tietoa jne. Nyt sitä tehdään liian paljon manuaalisesti. "Ihmisesurssit" tulisi käyttää luovaan analyysiin, hollistiseen näkemykseen, luovaan kehittämistyöhön jne.”.

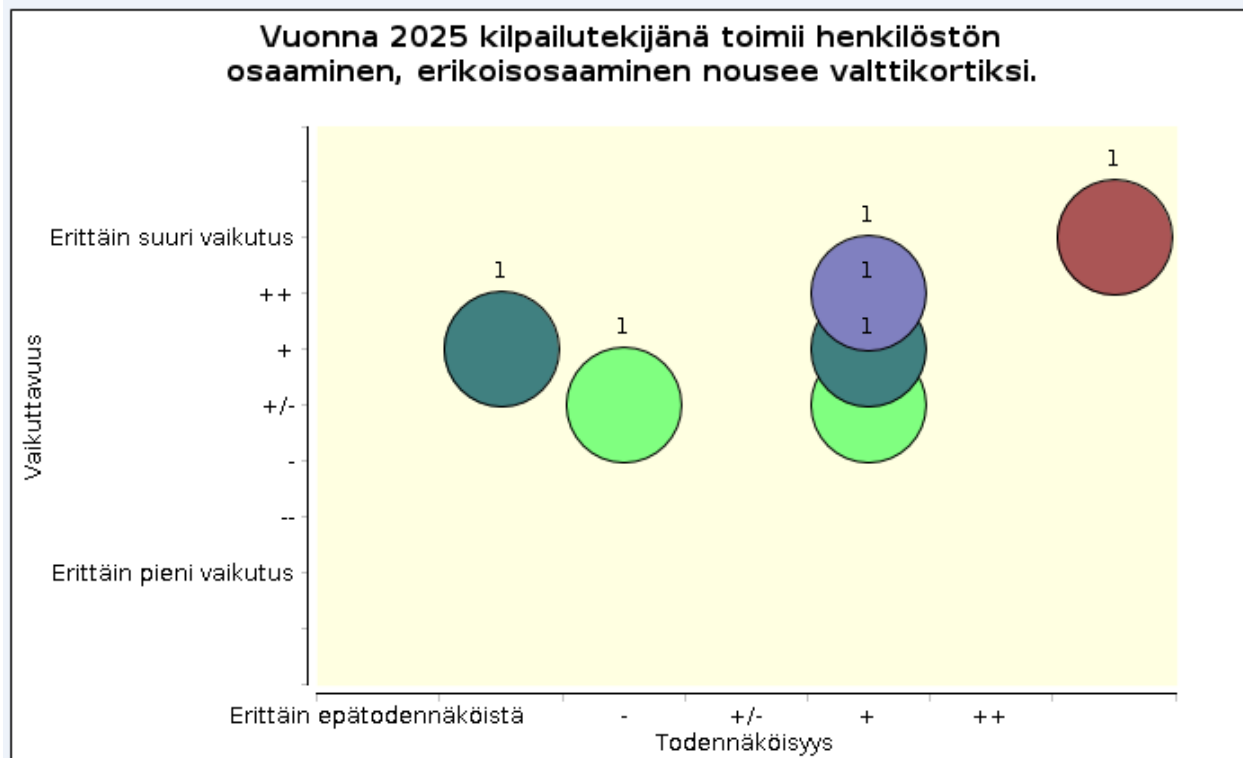
Kahden vastaajan osalta väittäjä on todennäköistä, mutta pienellä vaikutuksella. Riskienhallintanäkökulma nousee vahvasti. Robotiikan käyttöä toivotaan enemmän pankkien riskien hallinnassa. Toisaalta todetaan, että ihmistä ei voi korvata, vaan heitä tarvitaan tulkitsemiseen ja hyödyntämiseen

”Digitalisointi tulee ulottamaan vaikutuksensa monelle alueelle. Kaikkea ei voi kuitenkaan kokonaan digitalisoida, ei edes pankkitoiminnassa, jossa luottamusta ei voi kokonaan saavuttaa digitaalisesti. Luottamuksen voi menettää digitaalisesti mutta sitä ei voi saavuttaa pelkästään digitaalisesti. Yhteistyötä ei voi hoitaa digitaalisesti. Riskienhallinnassa digitaalisuutta voi hyödyntää nykyistä enemmän mutta ratkaisuiden takana tulee olla ihminen. Digitaalisuus lisää entisestään verkostoitumisen ja ulkoistamisen aiheuttamia kyber- ja jatkuvuusuhkia: haavoittuvuuksien hallinta tulee entistä haasteellisemmaksi”.

”Varmasti digitalisaatio etenee ja pankkipalvelut siirtyvät enemmän verkkoon, sijoitus/palvelurobotit yleistyvät ja käteisen käyttö voi loppua lähes kokonaan monilta aloilta. Ehkäpä ”oikean ihmisen” kohtaamisesta tulee jossain vaiheessa kilpailuvaltti, kun palvelut siirtyvät lähes kokonaan verkkoon? Riskienhallinnan kannalta ihmisiä ei voi kokonaan korvata, vaikkakin automatisaation avulla voidaan monia prosesseja järjestyttää. Keinoäly ja data mining tuottavat enenevässä määrin informaatio suuresta datamassasta, mutta sen tulkitsemiseen ja hyödyntämiseen tarvitaan ihmisiä jatkossakin”.

3.2.3 Vuonna 2025 kilpailutekijänä toimii henkilöstön osaaminen, erikoisosaaminen nousee valttikortiksi.

Henkilöstön erikoisosaaminen jakaa vastaajien mielipiteet. Todennäköisyys vaihtelee epätodennäköisestä erittäin todennäköiseen. Vaikuttavuuden osalta skaala on laaja. Toisaalta vaikuttavuus on vahva indikaattori sille, että erikoisosaaminen nousee valttikortiksi tulevaisuuden työnhakijoille sekä nykyisille alalla oleville lisäkouluttautumisen ja erikoistumisen näkökulmasta.



Kuvio 11: Vuonna 2025 kilpailutekijänä toimii henkilöstön osaaminen, erikoisosaaminen nousee valttikortiksi väittämän tulos

Henkilöstön näkökulmasta sosiaaliset- ja vuorovaikutustaidot sekä kulttuuri- ja sosiaaliymmärrys nousevat esille. Tiedon soveltaminen ja kokonaisymmärrys koetaan tärkeinä asioina. Osaamisen uudistaminen ja oman markkina-arvon ylläpitäminen nousevat vahvaksi kilpailutekijäksi. Nähdään myös, että osaaminen ostetaan ulkopuoliselta konsulttityönä. Miten yritykset pitävät osaavat ihmiset palkkalistoilla?

Yksi vastaajista kokee henkilöstön erikoisosaamisen erittäin todennäköiseksi ja erittäin suurella vaikutuksella.

”Väki vähenee ja erikoistuu, riskien kannalta ESM (External Supplier Management)-prosessit nousevat merkittäviksi, koska perustoimintojen lisäksi mitään ei tuoteta itse vaan ostetaan palveluna”.

Kolme vastaajaa kokee todennäköisyyden samalla vahvuudella, mutta vaikuttavuus hieman vaihtelee, mutta otetaan kantaa samoihin näkökulmiin. Henkilöstön osaamisen osalta odotetaan enemmän esimerkiksi sosiaalisia ja vuorovaikutustaitoja

”Yksi ihminen ei voi välttämättä tarjota kaikkea kerralla; tarvitaan toisaalta nykyajan uusi teknologiataitoja, mutta syväosaaminen kehittyy vuosien saa-

tossa. Kombinaatiot, yhteistyö, hybridimallit yleistynevät. Kaikkia täytyy kouluttaa kohtaamaan nykyajan haasteita esim. kulturellista ja sosiaalista ymmärrystä”.

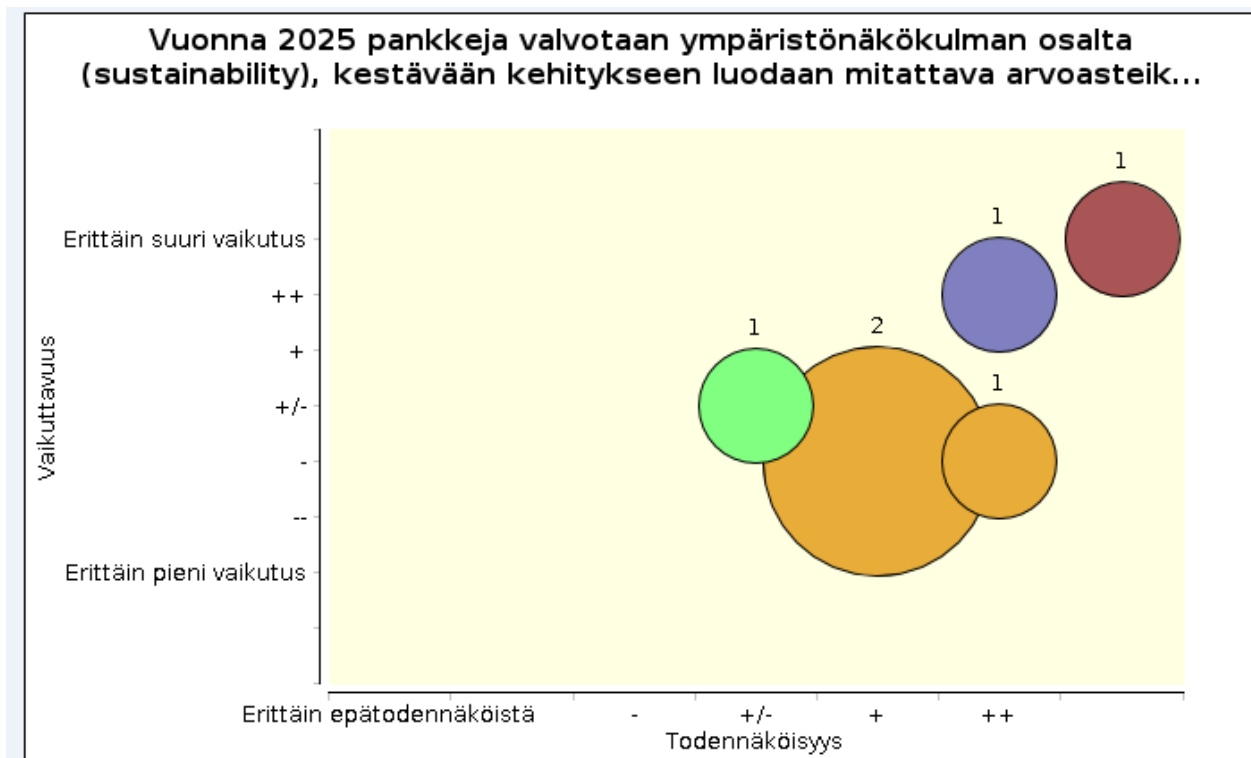
”Erikoisosaamista ja monialaista tietämystä tullaan lisääntyvässä määrin tarvitsemaan pankissakin. Suuressa roolissa työntekijät, joilla on yhdistelmä sosiaalisia/vuorovaikutus taitoja, teoriaa ja tiukkaa analytiikkaa. Kyky kerätä ja soveltaa tietoa ja nopea mukautuvuus nousevat vielä tärkeämpään asemaan”.

Yksi vastaaja ei koe erikoisosaamista todennäköisenä mutta lievällä vaikuttavuudella. Hän kokee tarvetta kokeneille yleisosaajille ja ottaa kantaa kilpailuun työntekijöistä muiden toimijoiden kanssa.

”Väki vähenee ja lyhytaikaiset työsuhteet pankkialalla yleistyvät. Osa työntekijöistä tulee erikoistumaan "spesiaalialueille" (esim. rahanpesuntorjunta yms.) mutta "hyvistä kokeneista yleisosaajista" tulee pula. Nähtäväksi jää, pystyykö pankkiala jatkossa kilpailemaan työntekijöistä muiden toimialojen kanssa. Osaamisen johtaminen tulee entistä haasteellisemmaksi. Erityisen haasteellista tulee olemaan löytää konttoritasolle riittävästi kokeneita osaajia, jotka pystyvät vastaamaan asiakkaiden vaatimuksiin”.

3.2.4 Vuonna 2025 pankkeja valvotaan ympäristönäkökulman osalta (sustainability), kestävään kehitykseen luodaan mitattava arvoasteikko

Kestävän kehityksen mitattavuuteen arvoasteikon kautta, nähdään todennäköisenä mutta vaikuttavuuden osalta on jo hieman hajontaa vastaajien kesken. Kestävä kehitys on jo olemassa olevaa, mutta ilmeisesti sitä ei arvoasteikon kautta nähdä mitattavaksi ehkä enemmänkin asiakkaiden omien arvojen näkökulmasta.



Kuvio 12: Vuonna 2025 pankkeja valvotaan ympäristönäkökulman osalta (sustainability), kestävään kehitykseen luodaan mitattava arvoasteikko väittämän tulos

Vastuullisuus ja kestävä kehitys nähdään tärkeinä mittareina eikä pankkiala voi jäädä ulkopuolelle. Uudet sukupolvet kiinnittävät entistä enemmän huomiota vastuulliseen toimintaan. Myös pohditaan sitä, että miten vastuullisuus saadaan osaksi luontevaa ja uskottavaa viestintää eikä viestitä vain silloin, kun ollaan jo median kourissa, vain kun on pakko kommentoida.

Kaksi vastaajista nostaa väittämän vahvasti todennäköiseksi, erittäin suurella vaikutuksella. Todetaan kestävän kehityksen olevan merkittävä mittari. Vastaaja ei usko sääntelyyn, koska toteaa asiakkaiden tekevän sen regulaation puolesta.

”Vastuullisuus, eettisyys ja kestävä kehitys ovat jo nyt nousseet merkittäviksi mittareiksi yhteiskunnossa. Emme voi olla sen ulkopuolella”.

”On jo nyt havaittavissa mm. sijoitustoiminnassa ja siinä miten asiasta uutisoidaan. Uudet sukupolvet ovat tutkimusten mukaan tietoisempia ympäristöasioissa ja siitä tulee kilpailuetu ainakin tietyissä asiakas- ja yritysasiakassegmenteissä. FIVA:n kaltaiseen sääntelyyn en usko, koska asiakkaat tekevät sen regulaattorin puolesta”.

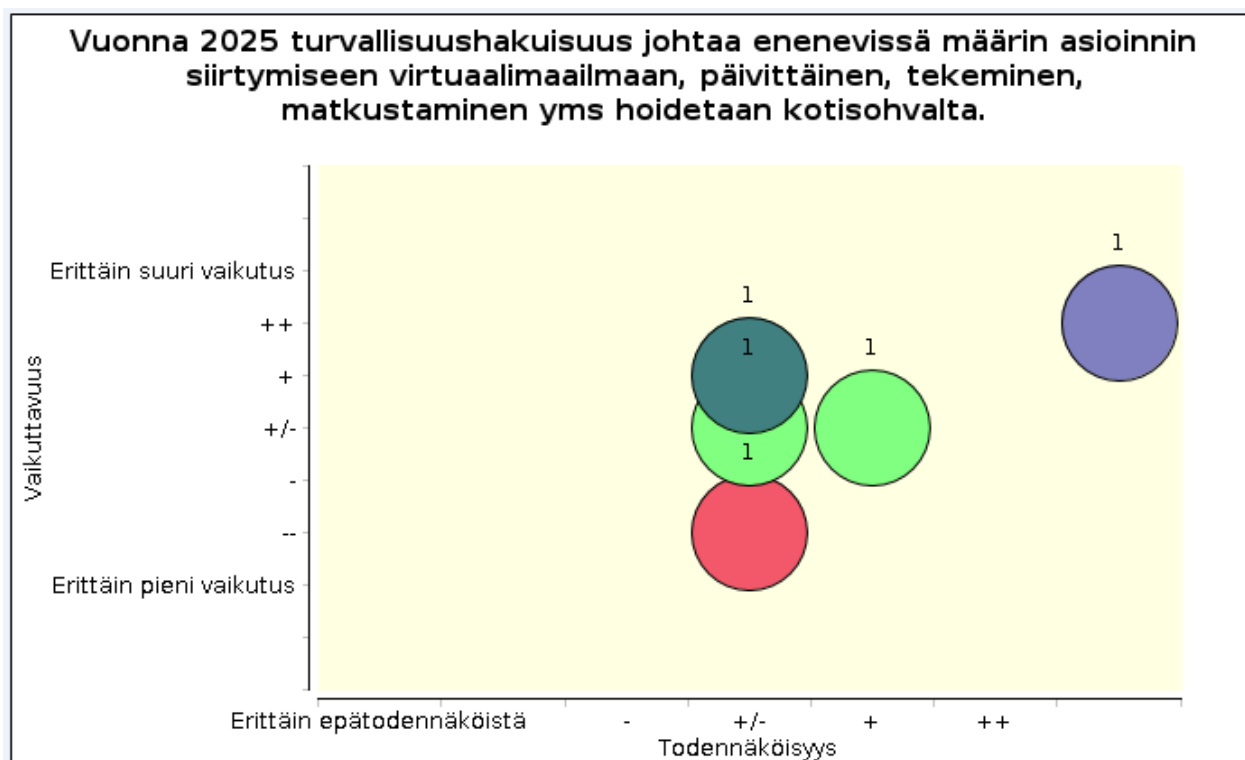
Toisaalta osa vastaajista ei näe suurta todennäköisyyttä, eikä usko suureen vaikutukseen. Vielä nähdään pankkialan konservatiivisuus ja reagointi, kun jotain tapahtuu.

”Pankkiala on (ollut perin) konservatiivista. Vaikea uskoa muutoksen tällä puolella olevan kovin nopeaa ja/tai suurta. Miten pankkiala kykenee uskottavasti vakuuttamaan asiakkaansa, että se on aidosti ja proaktiivisesti kiinnostunut edelläkävijänä aidosti esimerkiksi ympäristöasioista, eikä ainoastaan siksi, että ”jotain tarvitsee sanoa ja tehdä” reaktiivisesti, kun asiasta mediassa kirjoitetaan tai kun on paljastunut erilaisia skandaaleja esimerkiksi varallisuudenhoitoon liittyen? Yksittäiset ympäristörahasot eri pankeissa eivät kykene vielä muuttamaan mielikuvaa asiasta eikä niiden nostaminen pankin arvoihin”.

”Mikäli asiakaskunta sitä edellyttää on tämä odotettavissa. Toimialalla itsellään on tuskin suurempia intressejä toiminnan suuntaamiseksi kuvatulla tavalla. Vaikutus voi olla suurikin, mutta todennäköisesti yhden toimialan toiminta ei vielä suurempaa muutosta tee”.

- 3.2.5 Vuonna 2025 turvallisuushakuisuus johtaa enenevässä määrin asiointiin siirtymiseen virtuaalimaailmaan, päivittäinen, tekeminen, matkustaminen yms. hoidetaan kotisohvalta.

Turvallisuushakuisuus jakaa mielipiteet, yksi näkee vahvasti asiointiin tapahtuvan kotisohvalta. Muut vastaajat ottavat ehkä varovaisemman lähestymisen virtuaaliseen tulevaisuuteen.



Kuvio 13: Vuonna 2025 turvallisuushakuisuus johtaa enenevässä määrin asiointiin siirtymiseen virtuaalimaailmaan, päivittäinen, tekeminen, matkustaminen yms. hoidetaan kotisohvalta väittämän tulos

Yksi vastaajista kokee väittämän erittäin todennäköisenä ja suurella vaikutuksella. Hän kokee luottamuksen ja turvallisuuden ihmisen perustarpeiksi.

”Luottamus ja turvallisuus ovat ihmisten perustarpeita. Nämä korostuvat jatkossa yhä enemmän”.

Eräs vastaajista kokee väittämän hieman todennäköisenä mutta ei vaikutukseltaan suurena. Hän kokee kodin turvattomana paikkana ainakin tapaturmien osalta. Uudet asumismuodot mahdollistavat kaiken tekemisen ns. kotisohvalta. Tätä hän ei tosin näe vielä seitsemän vuoden päästä realistisena.

”Koti on tutkimusten mukaan vaarallisin paikka, ainakin tapaturmien ja tapaturmaisten kuolemien osalta. Matkustelu vähenee suurimmaksi osaksi ympäristön suojelusyistä ja lentomatkustelun hintojen nousemisesta, ei terrorismin pelosta. Uudet kerrostalokohteet antavat hyvin osiittaa siinä että esim. pilvenpiirtäjissä on pienet asunnot ja keittiöt ja samalla isot yhteiset harraste- ja oleskelutilat. Treenaaminen, terveyspalvelut ja ravintolamaailma ovat hissimatkan päässä kotoa. Tosin tämä koskee 2025 mennessä hyvin pientä osaa edes helsinkiläisistä.”

Suurin osa vastaajista kokee väittämän todennäköisenä, mutta vaikutuksen näkökulma hieman vaihtelee. Hoidetaanko matkustaminen kotisohvalta vai matkustavatko ihmiset edelleen? Elämyksiä haetaan edelleen huolimatta turvattomuuden tunteesta. Verkkorikollisuus vastaan terrorismi. Verkkoturvallisuus vastaan yleinen turvallisuus. Missä ihminen loppujen lopuksi on turvassa vai luoko kaikki tämä vain uhmakasta asennetta. Vastauksia lukiessa uhka on kaikkialla, se onkin kiinni ihmisestä, miten sen antaa vaikuttaa omaan elämiseen ja miten elää omaa elämäänsä. Mielestäni yksi vastaaja kiteyttää tämän hyvin toteamalla, että turvallisuutta haetaan, mutta siitä ei olla valmiita maksamaan. Pankkipalveluiden turvallisuus nostetaan digitalisaation kautta ja toivotaan proaktiivista yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa. Näin pystyttäisiin parantamaan palveluiden turvallisuutta asiakaslähtöisyys huomioiden.

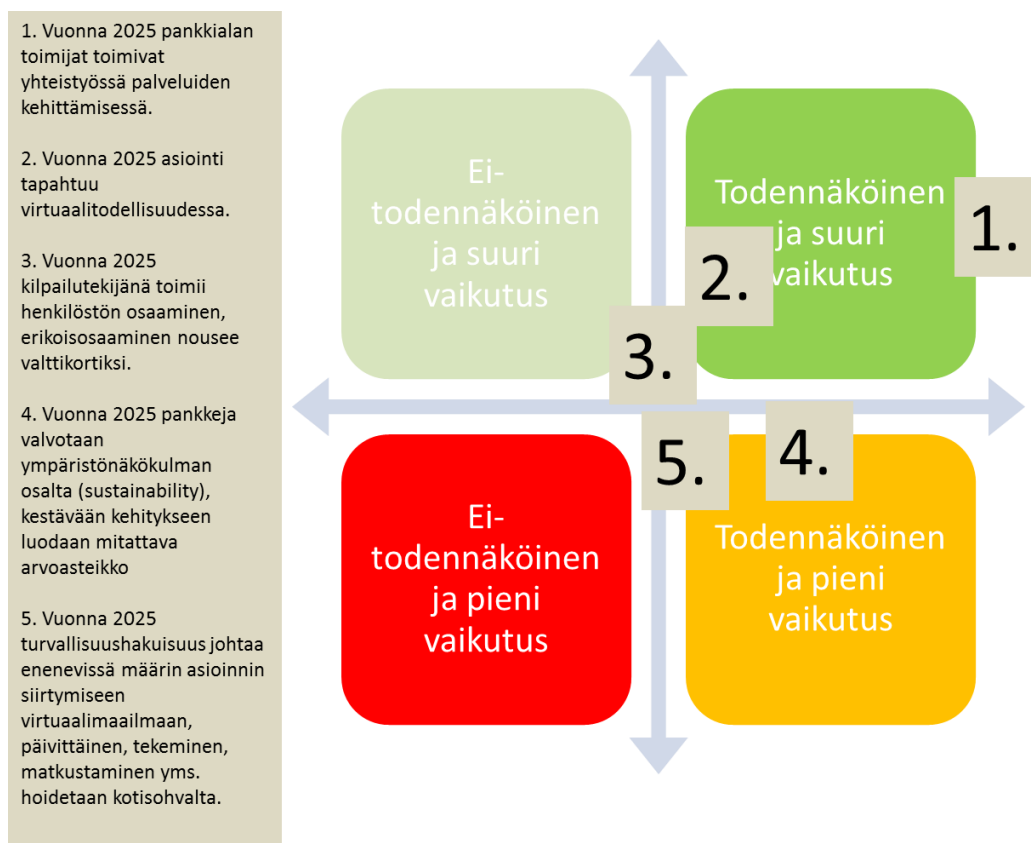
”Turvallisuutta haetaan, mutta siitä ei olla valmiita maksamaan. Odotuksena on, että yhteiskunta Suomessa huolehtii turvallisuudesta. Matkustaminen ei tule vähenemään, jollei matkustamisen kustannukset merkittävästi nouse. Terrorismitapahtumat tai ympäristökatastrofit saattavat tilapäisesti vähentää matkustusta ko. alueelle, ei kuitenkaan isossa kuvassa. Ympäristötietoisuus vähentää marginaalisen väestöosan matkustamista”.

”Pankkipalveluiden turvallisuus tulee saamaan entistä suuremman merkityksen digitalisaation johdosta. Vanhuksiin kohdistuvat huijaukset, asiakkaiden varojen väärinkäyttö jne. tulevat nousemaan mediassa entistä enemmän kiinnostavien aiheiden joukkoon ("bad news is good news"). Pankkien tulee aiempaa aktiivisemmin pyrkiä proaktiivisesti YHTEISTYÖSSÄ eri sidosryhmien kanssa parantamaan paitsi palveluidensa käytettävyyttä myös niiden turvallisuutta asiakasläh-töisyys huomioon ottaen. Yksityisten turvapalveluiden lisääntyminen lisää samalla myös turvattomuuden tunnetta. Vaikka meillä on turvallisempaa ja elämme keskimäärin pidempään kuin aiemmat sukupolvet, tunnemme siitä huolimatta enemmän turvattomuuden tunnetta, vaikka esimerkiksi terveyden tunnusluvut ovat aiempaa paremmat”.

”Tilastojen mukaan 90 -luvulla on ollut enemmän terrori-iskuja; joidenkin mit-tareiden mukaan hyvinvointi ja onnellisuus ovat lisääntyneet maailmassa - silti ihmiset kokevat turvattomuutta. Ehkäpä kontrastit ovat syvempiä. Ruotsissa on jo nyt pieni liike, joka vastustaa lentomatkestusta - tuleeko tällainen vaikutus lisääntymään? Tuleeko lentämiseen haittavero? Tuleeko lentämisestä poliitti-sesti epäkorrektia, ja lähimatkestus yleistyy? Verkkoturvallisuutta tullaan vaati-maan; algoritmien käyttö, verkkohyökkäykset, mielipiteiden manipulointi so-messa jne #deletefacebook - ilmiöt. Nämä tuntuvat läheisimmiltä turvalli-suusuhilta kuin ns. perinteinen terrorismi”.

3.2.6 Yhteenveto väittämistä

Väittämien ulottuvuudet olivat erittäin todennäköistä, erittäin epätodennäköistä, erittäin pieni vaikutus ja erittäin suuri vaikutus. Väittämät asetettiin nelikenttään, sen perusteella, jossa vastanneiden painoarvo suurin, joka näkyy kuviossa 14. Linturin (2014) mukaan mahdolliset tulevaisuudenväittämät eivät ole suoranaisesti äänestystuloksia vaan panelistien peruste-luja sille, miten he tulevaisuuden kokevat, miksi jotain voi tapahtua tai olla tapahtumatta.



Kuvio 14: Nelikenttäänalyysi tulevaisuuden väittämistä

Nelikenttäänalyysin jälkeen, tulevaisuudenväittämät voidaan järjestellä. Linturin (2014) mukaan nelikenttäänalyysin pohjata, tulevaisuudenväittämät voidaan luokitella ja kuvata. Analyysin perusteella väittämä on ratkaisu-, dialogi- tai kiistaperusteinen, kuten kuvio 15 havainnollistaa.



Kuvio 15: Liikennevalomääritelmä (mukaillen Linturi, 2014).

Alla olevasta taulukosta 3 näkee, että väittämä 'Vuonna 2025 kilpailutekijänä toimii henkilöstön osaaminen, erikoisosaaminen nousee valttikortiksi' aiheuttaa eniten hajontaa vastaajien kesken. Erikoisosaamista toki odotetaan tulevaisuudessa esimerkiksi rahanpesun ammattilaisia, mutta vahvemaksi nousi henkilöstön kokonaisvaltainen osaaminen, osittain jopa pelätään sen katoavan. Lisäksi nostetaan vahvasti sosiaalisia taitoja kuten kulttuuriymmärrys ja vuorovaikutustaitoja, jotka nousevat kilpailuvaltiksi virtuaalimaailmalle.


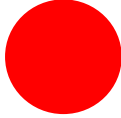



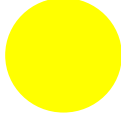

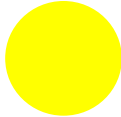
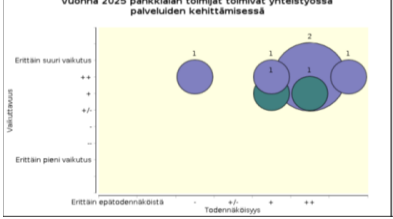
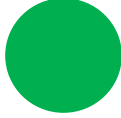
Väittämän ' Vuonna 2025 asiointi tapahtuu virtuaalitodellisuudessa' osalta virtuaalitodellisuus nähdään vielä hieman kaukaisena, ei ehkä toteutuva vielä seitsemän vuoden sisällä. Nähdään enemmän robotiikan ja keinoälyn käytön lisääntyvän, sen käyttöä toivotaan myös riskienhallinnan näkökulmasta. Kaikki toistettavissa oleva työ automatisoidaan, toivotaan robotiikan ja keinoälyn sekä ihmisen taitojen yhdistämistä, automatisointi voisi hoitaa tiedon haun massasta ja ihminen kokonaisvaltaisesti tulkitsee saamaansa tietoa esimerkiksi riskien hallinnoimiseksi. Sähköinen tunnistamisen käyttö vahvistuu, mikäli se ei jostain syystä hidastu, vaikka luotettavuusongelmien johdosta. Lisäksi koetaan että, EU:n siirtolaisongelma tulee kasvamaan tulevaisuudessa. Se tuo pankkiasioinnille ja tunnistamiselle omat haasteensa.

Väittämä ' Vuonna 2025 pankkialan toimijat toimivat yhteistyössä palveluiden kehittämisessä' taas oli kaikkein yksimielisin. Esille nostetaan salassapitosäännösten ja viranomaistahojen yksintoiminen haasteena vapaammalle tiedonjaolle ja yhteistyölle. Toisaalta vaativat uudet regulaatiot ja viranomaisten esimerkiksi Poliisin selkeä yhteistyön haluaminen pakottavat pankkialan toimijoita miettimään yhteistyön hyödyllisyyttä ja avoimuutta tulevaisuudessa. Yhteistyö nähdään myös kilpailukeinona muita fintech toimijoita vastaan tai esimerkiksi varautumisessa verkkohyökkäyksiin tai kyberriskeihin. Ehkä verkkoturvallisuuteen varautuminen ja sen parantaminen toimivat ovien avajana kohti avoimempaa yhteistyötä.

Mielenkiintoinen yhteinen havainto nousee esille eri väittämien kommentteista. Millä mitataan verkossa tapahtuvan palvelun 'asiakaskohtaamista', kun fyysinen kanssakäyminen asiakkaan kanssa vähenee. Tuleeko oikean ihmisen kohtaamisesta tulevaisuudessa kilpailuvaltti, luottamusta kun ei voi digitalisoida. Luottamuksen voi menettää digitaalisesti, esimerkiksi asiakkaaseen kohdistuvalla verkkopankkitunnusten kalasteluviestin kautta. Asiakas kokee menettäneensä luottamuksen pankkiin, koska se ei pystynyt suojelemaan häntä tapahtuneelta. Eräs vastaaja toteaaakin että "Pankkitoiminta on ihmisten välistä luottamuskauppaa, sitä suhdetta ei voi digitalisoida."

Operatiivisten riskien hallinnan kannalta vastausten tulkinta aiheuttaa selkeitä toimenpiteitä pankkien riskienhallintaan. Pankkien välinen yhteistyö luo haasteita selkeään yhteistyökulttuurin luomiseksi, kuka ottaa tässä keskustelussa johtopaikan? Onko pankkialalla halua ja uskallusta haastamaan, jo aiemmin mainittu säännösten ja salassapidonvaatimukset niin, että ne

mahdollistaisivat vapaammalle tiedonjaolle mahdollisuuden. Väittämistä yhteistyö nähdään kuitenkin yhtenevässä linjassa. Lisäksi lisääntyvä digitaalisuus ajaa pankkeja enenevässä määrin tarjoamaan palveluita ajasta ja paikasta riippumatta. Miten huolehditaan henkilöstön erikoisosaamisen säilyttämisestä ja asiakkaiden henkilökohtaisesta palvelun saatavuudesta? Riskienhallinnan näkökulmasta tähänkin olisi syytä kehittää toimiva seurantaprosessi ja muutoksiin olisi pystyttävä reagoimaan hyvin nopeassa tahdissa. Palveluiden siirtyminen verkkoon aiheuttaa riskin henkilöstön säilyvyydelle ja osaamistasolle.

Tulevaisuuden Väittäjä	Tulos	
Vuonna 2025 asiointi tapahtuu virtuaalitetodellisuudessa.		
Vuonna 2025 kilpailutekijänä toimii henkilöstön osaaminen, erikoisosaaminen nousee valttikortiksi		
Vuonna 2025 pankkeja valvotaan ympäristönäkökulman osalta (sustainability), kestävään kehitykseen luodaan mitattava arvoasteikko		
Vuonna 2025 turvallisuushakuisuus johtaa enenevässä määrin asiointien siirtymiseen virtuaalimaailmaan, päivittäinen, tekeminen, matkustaminen yms. hoidetaan kotisohvalta.		
Vuonna 2025 pankkialan toimijat toimivat yhteistyössä palveluiden kehittämisessä		

Taulukko 3: Tulevaisuuden väittämiä yhteenveto

4 Johtopäätökset

Johtopäätöksenä tuon keskeiset havainnot tulevaisuuden väittämiin perustuvan kyselyn pohjalta tulevaisuuden riskeistä ja niiden hallinnasta, jotka käyn läpi tässä luvussa. Johtopäätösten jälkeen tuotetaan yhteenveto opinnäytetyön tietoperustan sekä tulevaisuuden väittämiin perustuvan tutkimuksen avulla muodostetuista keskeisistä havainnoista. Yhteenvedon jälkeen käydään läpi opinnäytetyön eettisyyttä ja luotettavuutta sekä opinnäytetyön hyödynnettävyyttä.

Digitalisaatio ja palveluiden siirtyminen verkkoon tuo haasteita verkkoturvallisuuden kannalta.

Pankkipalveluiden turvallisuus nostetaan digitalisaation kautta. Asiakkaisiin kohdistuvat hyökkäysyritykset esimerkiksi vanhuksiin kohdistetut huijaukset, asiakkaiden varojen väärinkäyttö ja erilaiset kalasteluyritykset sekä yrityksiin kohdistuvat hyökkäysyritykset esimerkiksi palomuurien murtaminen asiakastietojen saamiseksi nousevat vahvasti esille tulevaisuudessa. Verkkoturvallisuuteen tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota ja luoda siitä läpinäkyvää. Teoriaosuudessa todetaan, että yritykset suojautuvat riskeiltä monin tavoin, tiedostamatta tai tietoisesti, myös digitaalinen turvallisuus on erottamaton osa jokapäiväistä turvallisuuttamme ja että todellisuus ja tunne eivät aina vastaa toisiaan. Asiakkaat odottavat saavansa aitoa ja läpinäkyvää tietoa yritysten toiminnasta, tämä myös mahdollistuu uusien viestintäkanavien kuten sosiaalisen median kautta. Digitalisaatio tuo mukanaan automatisaation, esimerkiksi ohjelmistorobotit korvaavat tiettyjä palveluita.

Yhteistyön vahvistaminen eri toimijoiden välillä nousee kilpailuvaltiksi.

Yhteistyön vahvistaminen eri viranomaisten ja toimijoiden välillä nähdään vahvistuvan, toisaalta nostetaan esille regulaatioiden sanktioiminen, joka hankaloittaa avointa tiedonjakoa. Yhteistyön vahvistuminen vaatii ajatusmallin muuttamista ns. pois omasta lintukodosta enemmän avoimeen ilmapiiiriin, koska yhteistyö nähdään myös kilpailuetuna Fintech toimijoita vastaan. Esimerkiksi poliisiviranomaiset ovat selkeästi ilmaisseet halukkuuden avoimeen yhteistyöhön, koska ainoastaan yhteistyöllä pystymme taistelemaan muuttuvaa maailmaa vastaan. Teoriaosuudessa todetaan, että muuttuva toimintaympäristö tulee haastamaan yritysten liiketoiminnan uudella tavalla. Tulevaisuudessa vaaditaan yhä parempaa sopeutumiskykyä, ennakoiavuutta, innovatiivisuutta, yhteistyökykyä eri verkostoissa sekä tietoisuutta. Perinteisen ja hieman jäykän pankkimailman on rohkeasti kokeiltava uusia toimintatapoja ja tehtäviä.

Riskienhallinnan fokusointi vaatii Robotiikan ja osaavan henkilöstön yhdistelmää

Riskienhallinnan kannalta ihmisiä ei voi kokonaan korvata, vaikkakin automatisaation avulla voidaan monia prosesseja järjeistää. Riskienhallinnassa robotiikkaa voi hyödyntää jatkossa paljonkin, esimerkiksi keinoäly voidaan opettaa tuottamaan informaatiota tai tekemään ana-

lyysejä. Ihmisresurssit tulisi käyttää tulkitsemiseen, luovaan analyysiin, holistiseen näkemykseen tai kokonaisvaltaiseen kehittämistyöhön. Teoriaosuudessa todetaan myös, että riskienhallinta on jatkuvaa toimintaa, joka vaatii hyväksymään epävarmuuden, mielikuvituksellisen ajatusmaailman ja realistisen asenteen riskien analysoinnissa ja hallinnoinnissa. Riskienhallinta on myös oikean lähestymisen valintaa, miten yritys rakentaa toimivan riskienhallinnan suhteessa sen toimintaan ja toimintaympäristöön, yksi malli ei sovi kaikille vaan tärkeää on räätälöidä se omaan yritykseen. Riskienhallinnassa tekoälyllä voitaisiin parantaa huomattavasti suorituskykyä sekä mahdollistaa myös vahvempi riskienhallinta kehittyneemmän analytiikan avulla. Voidaan syvemmin analysoida esimerkiksi asiakkaiden maksuliikennettä ja kulutuskäyttäytymistä, kun koneille voidaan opettaa haasteellisia mallintamisia ja riskimalleja.

Vastuullinen yritystoiminta vahvistuu.

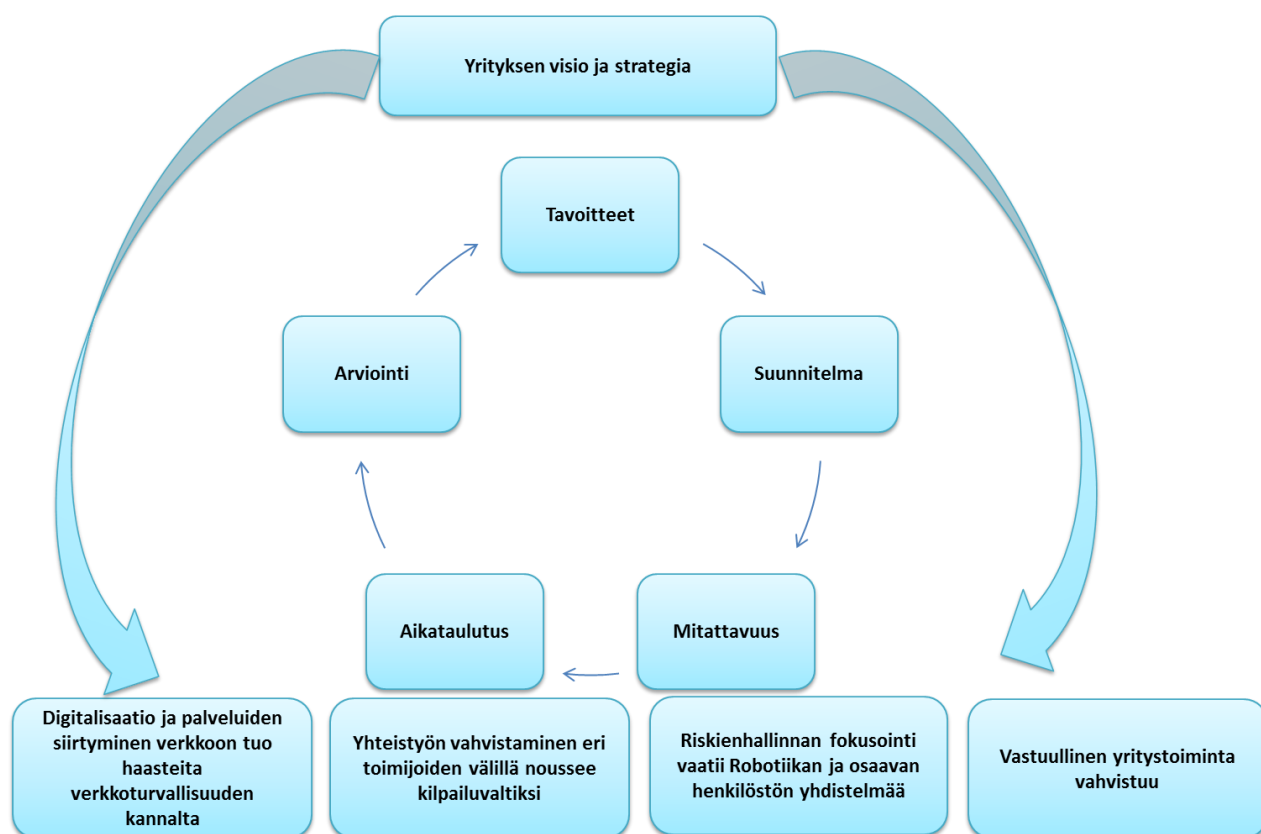
Vastuullisuus, eettisyys ja kestävä kehitys ovat nousseet merkittäviksi mittareiksi yhteiskunnassa ja pankkiala ei voi jäädä ulkopuolelle. Uudet sukupolvet ovat tutkimusten mukaan tietoisempia ympäristöasioissa ja siitä tulee kilpailuetu tulevaisuudessa. Sääntelyä ei vastaajat näe vahvana ja näin ollen mitattava arvoasteikko ei ihan ehkä lähitulevaisuudessa ole todellisuutta. Nähdään, että asiakkaat tekevät arvioinnin regulaattorin puolesta. Pankkiala on perin konservatiivista vieläkin, joten on vaikea uskoa muutoksen tällä puolella olevan kovin nopeaa ja/tai suurta. Kysymys kuuluukin, että miten pankkiala kykenee uskottavasti vakuuttamaan asiakkaansa, että se on aidosti ja proaktiivisesti kiinnostunut edelläkävijänä vastuullisessa yritystoiminnassa.

4.1 Kehittäminen ja jatkotoimenpiteet

Johtopäätöksissä nousi neljä teemaa teorian ja tutkimuksen pohjalta esille, kehittämisen näkökulmasta laadin tältä osin toimintasuunnitelman riskienhallinnan näkökulmasta. Tutkimuksen ja teorian avulla tuotetun tiedon tulisi olla yleistettävissä niin, että sitä voi hyödyntää laajemmin tulevaisuuden operatiivisten riskien tunnistamisen apuvälineenä ja riskienhallintakeinojen luomisessa.

Kuten teoriaosassa on pohdittu riskienhallintaprosessia, voidaan se yhdistää suunnitelman tekemiseen. Hellman ja Värilä (2009) toteaa, että riskienhallinnan tulee perustua liiketoimintastrategiaan ja palvella liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista. Se perustuu tilanteiden arviointiin, suunnitteluun ja käytännön tekoihin. Luonteeltaan se on ennakoivaa, tietoista, suunnitelmallista ja järjestelmällistä. Riskienhallinta voidaan näillä perusteilla jakaa kolmeen prosessiin; 1) ennakoiva riskienhallinta, jossa riskit tunnistetaan, 2) Strateginen riskienhallinta, jossa ne kytketään strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen ja 3) Taktinen riskienhallinta, jossa riskien toteutumiseen varaudutaan toimenpiteitä mukauttamalla tai niiden vaikutuksia pyritään torjumaan määritellyllä tavalla.

Järkevän suunnitelman luominen yhdistettynä yrityksen visioon ja strategiaan vahvistaa suunnitelman omistajuutta ja luo selkeän pohjan kehittymiselle. Yhdistämällä strategiatyöhön tulevaisuuden tavoitteet neljän teeman hallinnoimiseksi, saadaan selkeä kuva mihin halutaan mennä ja miten sinne päästään. Heikkojen signaalien ja megatrendien tulkinnalla voidaan saada viitteitä, mitä teemojen osalta on 'vireillä'. Selkeä suunnitelma, joko lyhyen tai pitkäaikälin selkeillä välitavoitteilla auttaa hahmottamaan esimerkiksi tarvittavat resurssit ja budjetin. Suunnitelman kytkeminen strategian kautta riskienhallinnan tavoitteisiin sekä tulevaisuuden näkymien skannaamiseen helpottaa myös suhteuttamaan kokonaisuutta ja luo sitoutuneisuutta osallistujien kesken. Suunnitelmaa on hyvä tukea erilaisten mittareiden avulla, esimerkiksi riski-indikaattorien määrittäminen tai eri työvaiheiden jakaminen saavutettaviin osiin esimerkiksi kahden viikon työsprintteihin soveltuvin työvaiheiden mukaan. Aikataulutus liittyy vahvasti siihen, onko suunnitelma suhteutettu minkälaiseen aikajaksoon ja se on suhteutettava mittareihin. Arviointia tukee jatkuva raportointi ja riskikuvan hallinnoiminen, jotta selkeä strategiyhteys säilyy on tärkeää huolehtia ylemmän johdon kiinnostus ja ajantasaisuus. Suunnitelma on kuvattu alla olevassa kuviossa 16.



Kuvio 16: Toimintasuunnitelma teemojen jatkokehittämiselle

4.2 Yhteenveto

Johtopäätöksissä nostetaan esille neljä teemaa, teorian ja tutkimuksen yhteyksistä, ne ovat digitalisaatio ja palveluiden siirtyminen verkkoon tuo haasteita verkkoturvallisuuden kannalta, yhteistyön vahvistaminen eri toimijoiden välillä nousee kilpailuvaltiksi, riskienhallinnan fokuointi vaatii Robotiikan ja osaavan henkilöstön yhdistelmää sekä vastuullinen yritystoiminta vahvistuu.

Tulevaisuuden tärkeimmät operatiiviset riskit näkyvät jo tämän hetken tulevaisuustutkimuksissa. Kuten teoriaosiossa todettiin, McKinsey (2015) on tutkinut tulevaisuuden riskejä ja heidän mukaansa seuraavat kuusi nousevat vahvasti esille Regulaatioiden 'tulva', muutokset asiakkaiden odotuksissa, teknologia ja analyttisyys, päätöksentekokyky, uudet, nousevat riskityypit sekä kasvava kulutehokkuus. Tutkimuksen perusteella vahvasti esille nousee neljä riskinäkökulmaa, jotka ovat kasvava regulaation tulva, digitalisaatio, verkkoturvallisuus ja luotamus.

Kasvava regulaatioiden tulva

Regulaatio yleisemminkin lisääntyy ja samanaikaisesti kiristyvät kansainväliset vaatimukset asettavat yhä suurempia vaatimuksia toimijoille. Viranomaisten toimintamalleissa ja sääntelyn tulkinnessa on merkittäviä kansallisia eroja. Suomessa on selkeä suuntaus viranomaistoinnin omaan tekemiseen. Teoriaosuudessa Rajander-Juusti (2015) toteaa, että alan tiukka sääntely estää innovaatiota ja hidastaa uudistumista. Sääntelyn ohella 'rakkaus sääntöihin' eli vankka usko alan vakiintuneisiin toimintatapoihin rajoittaa kehitystä.

Digitalisaatio; robotiikka ja keinoäly vastaan ihminen

Miten digitalisaatio ja robotiikka/keinoäly yhdistetään ihmiseen ja siitä toimivaksi kokonaisuudeksi. Tutkimuksen mukaan nähdään robotiikan ja keinoälyn käytön lisääntyvän esimerkiksi datan analysoinnissa, mutta epävarmuuttakin löytyy, lähinnä turvautumalla siihen lähtökohtaan, että robotiikka ei korvaa ihmistä. Ihminen tarvitaan jatkossakin kokonaisvaltaiseen tulkintaan. Miten riskit löydetään tai osataan havainnoida keinoälyn jäljiltä? Mitä esimerkiksi mallintamisen välineitä voidaan käyttää tulkinta-apuna. Miten asiakas suhtautuu, jos asiakaspuheluun vastaakin robotti, miten vaikuttaa asiakkaan palvelukokemukseen. Teoriaosuudessa Kiiski Katajan (2017) mukaan "työelämä on murroksessa, teknologian nopea kehitys kuten digitalisaatio, robotisaatio, tekoäly ja automatisaatio muokkaavat lähes kaikkia tuntemiamme toimialoja. Digitalisaatio ja keinoäly saadaan valjastettua ihmisen avuksi ja työtä tekemällä voi edelleen elää hyvää säädyllystä elämää, työtä riittää edelleen laajoille ihmisjoukoille. Sitä tehdään erilaisia määriä kuin ennen ja myös eri tavalla, voimakkaasti vuorovaikutuksessa muiden kanssa tai virtuaalisesti globaaleissa tiimeissä".

Verkkoturvallisuus; asiakkaisiin ja/tai yrityksiin kohdistuvat verkkohyökkäykset

Verkkoturvallisuus ja sen mukana tuomat riskit kuten esimerkiksi erilaiset verkkohyökkäykset asiakkaita ja/tai yrityksiä kohtaan. Teoriaosuudessa todetaan, että yritykset suojautuvat riskeiltä monin tavoin, tiedostamattaan tai tietoisesti, myös digitaalinen turvallisuus on erottamaton osa jokapäiväistä turvallisuuttamme ja että todellisuus ja tunne eivät aina vastaa toisiinsa. Asiakkaat odottavat saavansa aitoa ja läpinäkyvää tietoa yritysten toiminnasta.

Luottamus vastaan digitalisointi

Luottamusnäkökulma nousee tulevaisuuden riskinä, koska pankkitoiminnan perusedellytys toiminnan jatkuvuudelle on asiakkaiden ja muiden yhteistyökumppaneiden luottamus. Miten tulevaisuudessa luodaan asiakassuhde, jos asiointi tapahtuu verkossa. Mitä kautta asiakkaan luottamus ansaitaan ja mitä siihen vaaditaan? Luottamus nousee selkeästi esille vastaajien kesken. Pankkitoiminnassa kaikkea ei voida kokonaan digitalisoida, koska luottamusta ei voida kokonaan saavuttaa digitaalisesti. Luottamuksen voi menettää digitaalisesti mutta sitä ei voi saavuttaa pelkästään digitaalisesti. Yhteistyötä ei voi hoitaa digitaalisesti. Nähdään, että 'oikean ihmisen' kohtaamisesta saattaa tulevaisuudessa tulla jopa kilpailuvaltti.

Tietoperustassa tuodaan vahvasti esille riskienhallinnan tärkeys. Salmi (2009) toteaa, että ”riskienhallinta on osa yhtiön ohjaus- ja valvontajärjestelmää, jonka avulla pyritään varmistamaan, että yhtiön liiketoimintaan vaikuttavat riskit tunnistetaan, niitä arvioidaan ja seurataan. Toimiva riskienhallinta edellyttää riskienhallinnan periaatteiden määrittämistä”. Hellman ja Värilä (2016) toteavat, että riskienhallinnan tulee perustua liiketoimintastrategiaan ja palvella liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista. Riskienhallinta on tilanteiden arviointia, suunnittelua, käytännön tekoja, joka on ennakoivaa, tietoista, suunnitelmallista ja järjestelmällistä. Pankkialan näkökulmasta riskienhallintaa voidaan katsoa olevan usealta eri näkökulmalta; sääntely ja viranomais määräykset tuovat ulkopuolelta omat vaateet. Toinen näkökulma on pankkien sisäinen valvonta sekä sisäinen toiminta riskien tunnistamiseksi ja niiden ehkäisemiseksi. Pankkien on luotava toimivat sisäiset prosessit riskien ehkäisemiseksi ja toisaalta saada riskienhallinta osaksi strategiatyötä, jotta riskienhallinta tulee osaksi päivittäistä työtä. Riskienhallintaprosessi, johon todetaan kuuluvan riskien tunnistaminen ja arviointi, riskienhallintatoimenpiteet, raportointi ja jatkuva kehittäminen kuuluvat oleellisena osana jokapäiväiseen liiketoimintaan.

Tämän opinnäytetyön näkökulmasta tulevaisuuden riskienhallintakeinot tietoperustan ja tutkimuksen perusteella ovat yhteistyön ja avoimuuden vahvistaminen, riskienhallinnan fokusointi sekä osaava henkilöstö ja osaamisen johtaminen, jotka nähdään vahvistustoimenpiteinä ja riskienhallintaprosessien kehittämisenä ei niinkään uusina hallintakeinoina.

Yhteistyön ja avoimuuden vahvistaminen

Sääntely ja rakkaus sääntöihin tulee lisääntymään ja enenevässä määrin näemme EU:n myötä sääntelyä koko Euroopan laajuisesti, että paikallisia regulaatioita ja tulkintaa. Pankkien tulisi

rohkeammin yhteisrintamalla haastaa paikallista valvovaa viranomaista ja kehottaa myös heitä vapaampaan tulkintaan. Tämä vahvistaisi yhteistyötä ja samalla tukisi avoimuutta sekä mahdollistaisi samanlaisen sääntelyn tulkinnan. Toinen yhteistyön näkökulma on vahvempi ja avoimempi yhteistyö eri toimijoiden välillä. Esimerkiksi yhteistyö verkkoturvallisuutta vastaan tai asiakkaisiin kohdistuvia huijauksia kohtaan vahvistaisi asiakkaan vaativaa läpinäkyvyyttä ja kertoisi, että pankit taistelevat yhteisrintamassa verkkoturvallisuuden puolesta. Eräs vastajista ottaa kantaa myös siihen, että esimerkiksi poliisiviranomaiset ovat jo ilmaisseet, että eivät selviä rikostorjunnallisista tehtävistään ilman yhteistyötä. Lisäksi kommentoidaan, että yhteistyön avulla voitaisiin hyötyä kilpailussa uusia Fintech toimijoita vastaan. Tämä kaikki tosin vaatii vielä hieman konservatiivista alaa muuttumaan avoimemmaksi toimijaksi toki kunniottaen esimerkiksi pankkisalaisuussääntöjä. Vastauksista myös huokuu konservatiivisuus, että regulaatioiden/sääntelyn jäykkyys, koetaan että ne ovat myös este kehittymiselle ja innovatiivisuudelle.

Riskienhallinnan fokusointi

Riskienhallinta vaatii tulevaisuudessa uudenlaista fokusointia, enenevässä määrin tulee kiinnittää huomiota muuttuvaan, digitalisoituvaan maailmaan. Lisäksi geopolitiittinen ympäristö, mitä toimintaympäristössä niin maailmalla kuin paikallisesti tulee osata ottaa huomioon suunnittelussa. Tärkeään rooliin nousee kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kytkeminen strategiatyöhön, ylin johto tulee saada vakuuttuneeksi ja ymmärtämään riskien olemassaolo, niin negatiivinen kuin positiivinen. Riski voi olla myös mahdollisuus uusiin liiketoimintahaasteisiin.

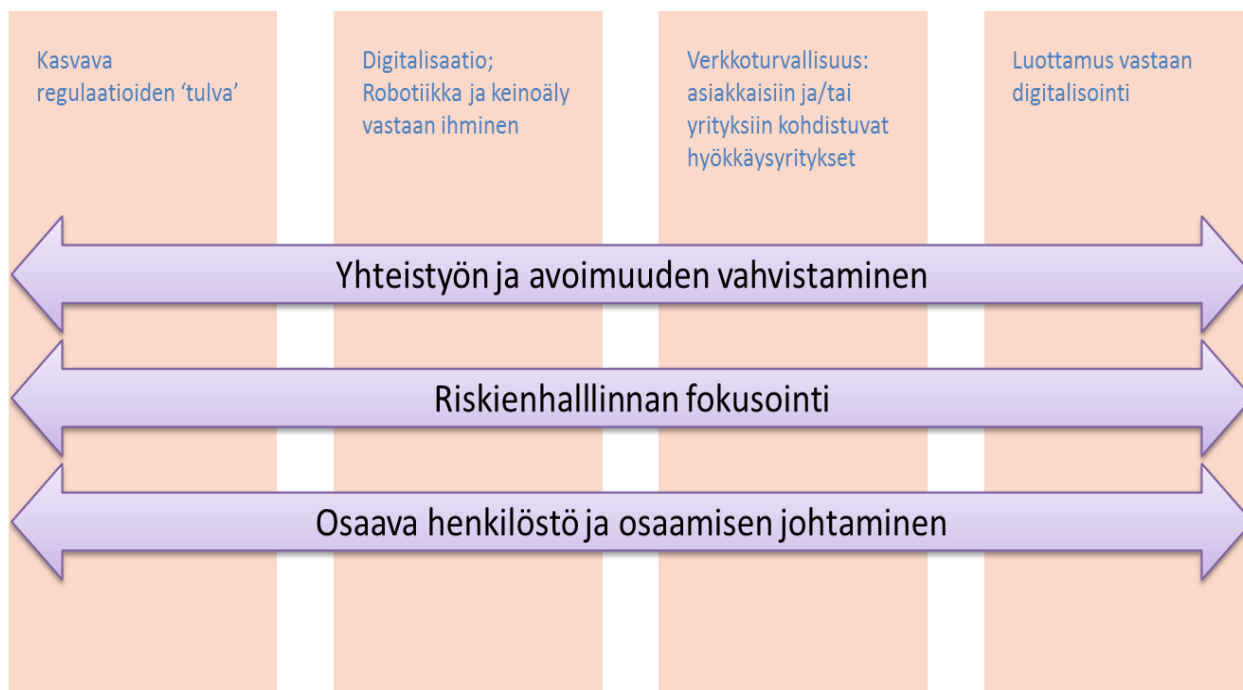
Riskienhallinnassa tullaan tulevaisuudessa tarvitsemaan ihmistä, mutta robotiikkaa ja tekoälyn käyttöä tulisi vahvasti miettiä. Tulevaisuudessa nousee varmasti uusia riskityyppejä ja myös nykyiset riskityypit muokkautuvat uusiin elementteihin, tämän ennustamiseen voisi hyvin hyödyntää tekoälyä. Lisäksi keinoäly voisi tuottaa enenevässä määrin informaatiota suuresta datamassasta, mutta sen tulkitsemiseen ja hyödyntämiseen tarvitaan ihmisiä. Monessa yrityksessä painitaan resurssien kanssa, osaavan henkilökunnan löytäminen ja kouluttaminen ovat aikaa vievää eikä tarpeeksi tarjolla. Robotiikka ja keinoäly toisivat ratkaisun resurssipuulaan ja henkilöstö voitaisiin kouluttaa enemmän erikoisosaamisen näkökulmaan. Tulevaisuudessa tarvitaan ihmisiä, joilla kokonaisvaltainen ajattelutaito, analyttinen taito tulkita tietoa sekä vahva halu luovaan kehittämistyöhön. Riskienhallinnan rooli tulee muuttumaan entistä fokusoidummaksi digitalisaation myötä, haavoittuvuuksien hallinta tulee entistä haasteellisemmaksi. Lisäksi digitaalisuus lisää entisestään verkostoitumisen ja ulkoistamisten aiheuttamia kyber- ja jatkuvuusuhkia.

Osaava henkilöstö ja osaamisen johtaminen

Kuten teoriaosuudessa Finanssialan keskusliitto (2017) toteaa, että henkilöstön osaamiseen tulee kiinnittää enemmän huomiota, enenevässä määrin korostuu laaja-alainen liiketoiminta-osaaminen, kansainvälisyystaidot esimerkiksi kielitaito ja kulttuurinen ymmärrys sekä teknologiaosaaminen. Palveluosaaminen on ohjenuora toimijoille, ilman vahvaa palvelua ei myöskään ole tyytyväisiä asiakkaita. Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että erikoisosaamista ja monialaista tietämystä tullaan lisääntyvässä määrin tarvitsemaan. Suuressa roolissa tulee olemaan työntekijät, joilla on yhdistelmä sosiaalisia- ja vuorovaikutustaitoja, teoriaosaamista ja vahvaa analytiikka osaamista. Kyky kerätä ja soveltaa tietoa ja nopea mukautuvuus nousevat vielä tärkeämpään asemaan. Nähdään, että osa työntekijöistä tulee erikoistumaan erikoisalueille esimerkiksi rahanpesuntorjunta, mutta "hyvistä kokeneista yleisosaajista" tulee pula. Palveluiden siirtyessä vahvemmin verkkoon ja perinteisen konttoriverkoston vähentyessä, erityisen haasteellista tulee olemaan löytää konttoritasolle riittävästi kokeneita osaajia, jotka pystyvät vastaamaan asiakkaiden vaatimuksiin. Osataanko tähän varautua, esimerkiksi vain yksi bugi saattaa vaikuttaa esimerkiksi käteisen rahan vahvistumiseen ja asiakkaat rupeavat vaatimaan perinteistä konttoripalvelua vai puuttuuko tulevaisuudessa pankkialan asiakaspalveluasiantuntijat kokonaan? Miten käy perinteisen asiakaskohtaamisen?

Osaamisen johtaminen nousee myös tärkeäksi alati muuttuvassa pankkimaailmassa. Esimieheltä toivotaan tukea, coachingia ja visiota johtaa muutoksen keskellä. Motivointi nousee myös vahvasti, ollaan enenevässä määrin siirtymässä yksilöllisempään ja uudenaiseen työn tekemisen kulttuuriin.

Alla olevassa kuviossa 17, olen kuvannut tutkimuksen ja teorian perusteella muodostuneet neljä tulevaisuuden riskiä ja niiden hallintakeinot.



Kuvio 17: Operatiiviset riskit tulevaisuudessa ja niiden hallintakeinot mukailtu tietoperustan ja tutkimuksen perusteella

4.3 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Tässä opinnäytetyössä olen tutkinut toimialan tulevaisuutta operatiivisten riskien näkökulmasta, joka liittyy henkilökohtaiseen ammatillisuuteen kyseiseltä osa-alueelta. Lisäksi tutkimusosiossa ovat olleet vastaamassa useat alan asiantuntijat, joilla pitkäaikainen ammatillinen osaaminen ko. alaan, sen toimintaan ja hallintaan.

Anttilan (2006, 179) mukaan tutkimusmenetelmän ja aineiston kokoamistapa riippuvat monella tavalla toisistaan. Menetelmän valinta on aina riippuvainen olemuksesta, kysymystenasettelusta sekä erilaisista taustatekijöistä, mutta aina kannattaa muistaa, että tutkijan oma vaikutus on aina ratkaisevasti mukana.

Vilka (2015, 18-19) toteaa, että työelämän tutkimusta luonnehtii ammatillisuus eli tutkitaan asioita, jotka luontevasti kuuluvat omaan ammatti- tai toimialaan. Tutkimustarpeita säätelevät käytännönläheisyys, työelämläheisyys ja ajankohtaisuus. Työelämän tutkimuksen mielenkiinto kohdistuu esimerkiksi siihen, että voidaanko tutkimuksen sisältöä käyttää uusien toimintatapojen luomiseen. Tavoitteena teorian, kokemuksen ja ammattikäytäntöjen yhdistäminen. Keskeisintä on kehittämisen orientaatio ja tutkimuksellisen tiedon tuottaminen. Työelämän tutkimuksen tärkeä tavoite on siis luoda yhteistä kieltä, käsitteitä ja keskustelukulttuuria toimialan toimijoiden kesken kuten tässä opinnäytetyössä keskitytään tulevaisuudenhaasteiden tunnistamiseen.

Vilkan (2015, 41-42) mukaan tutkimusetiikka kulkee mukana tutkimusprosessin ideointivaiheesta tutkimustulosten kautta tiedottamiseen. Tutkimusetiikalla tarkoitetaan yleisesti sovitteja pelisääntöjä suhteessa kollegoihin, tutkimuskohteeseen, rahoittajiin, toimeksiantajiin ja suureen yleisöön. Hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan, että tutkijat noudattavat eettisesti kestäviä tiedonhankintamenetelmiä ja tutkimusmenetelmiä. Tiedonhankinnassa hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa, että tutkija perustaa tiedonhankintansa oman alan tieteellisen kirjallisuuden tuntemukseen, muihin asianmukaisiin lähteisiin, havaintoihin ja oman tutkimuksensa analysointiin.

Kuulan (2011, 99-103) mukaan on tärkeää informoida tutkimukseen osallistuvia tutkimusaineiston käsittelystä ja kohtalosta, ei ainoastaan tutkimuksen aiheesta ja tiedollisista tavoitteista. Informoinnilla on lisäksi tarkoitus hälventää epäluuloja ja suostutella tutkimukseen mukaan. Tutkimusaiheesta riippuen seuraavat asiat voi sisällyttää informointiin joko pääpiirteittäin tai hyvin tarkasti; vastuullisen tutkijan nimi ja yhteystiedot, tutkimuksen tavoite, tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus ja aineistonkeruun toteutustapa, tietojen suojaaminen, tietojen käyttötarkoitus ja mahdolliset muut tietolähteet. Opinnäytetyön tutkimukseen osallistujille olen lähettänyt henkilökohtaisen sähköpostin viestin liitteen 2 mukaisesti, jolloin tässä työssä informaatio tutkimuksesta on toteutunut.

4.4 Opinnäytetyön hyödynnettävyys

Opinnäytetyö vastaa tutkimukselliseen lähestymiseen. Lähestyminen on tehty työelämän tutkimuksen kautta, jotta on päästy hyödyntämään kirjoittajan ammattitaito sekä yhdistämään näkökulmia eri toimialan pitkäaikaisten ammattilaisten kanssa. Opinnäytetyössä on myös kehittämisenäkökulma, koska tutkimus hakee uusia tai vahvistettavia keinoja toimialan tulevaisuuden riskeihin ja niiden hallintaan. Raporttia voidaan käyttää toimialan strategisen työn sekä kehittämistyön lähteenä.

Opinnäytetyö on tehty työelämälähtöisesti. Tutkimukseen osallistujat ovat kirjoittajan pitkäaikaisia yhteistyökumppaneita, kokeneita alan ammattilaisia. Kirjoittajalla on reilun kymmenen vuoden kokemus alalta, kirjallisuuteen tutustuessani huomasin, että samoihin asioihin kiinnitetään huomiota. Puhutaan paljon sääntelyn, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmista, siitä mitä pitää tehdä ja miten nämä esimerkiksi lain tai viranomaisten kautta tulee ns. pakotetusti. Se mihin itse törmään päivittäisessä työssäni ja jutellessani kollegoiden kanssa, on operatiivisten riskien haasteellisuus. Riski ymmärretään ja tiedostetaan mutta haasteeksi koituu yleensä 'hintalapun' puute. Operatiivinen riskihän tapahtuu yleensä esimerkiksi henkilön virheestä tai prosessin osan pettämisestä, näille on haasteellista laittaa hintaa tai edes arviota siitä, mitä kyseisen riskin toteutuminen voisi 'maksaa'. Mielenkiintoiseksi opinnäytetyön teki, mieltä tulevaisuuden näkymiä, tulkita saatuja vastauksia, käydä niistä

yleistä keskustelua kollegoiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Lisäksi oma tunne tulevaisuudesta vahvistui ja tutkimus tuki omaa näkemystä, mihin riskimaailma on menossa. Olen pystynyt hyödyntämään tutkimuksen tuloksia omassa työssäni, miettiessämme mahdollisia tulevaisuuden skenaarioita ja näkymiä. Mielestäni riskienhallinta on erittäin mielenkiintoista ja tulevaisuus sekä sen tuoma epävarmuus, tekee työn entistä mielenkiintoisemmaksi. Jatkuvasti täytyy olla ajan tasalla, seurata mitä toimintaympäristössä tapahtuu ja muistettava huolehtia oman erikoisosaamisen jatkuvasta kehittämisestä. Koskaan ei tiedä mitä seuraava päivä tuo tullessaan ☺

Lähteet

Painetut lähteet

Alhonsuo, S., Nisen, A., Nousiainen, S., Pellikka, T., Sundberg, S. 2012. Finanssitoiminnan käsikirja. Jyväskylä: Bookwell Oy.

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi Oy.

Hellman, K., Värilä, S., 2009. Arvokas Asiakas. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.

Hiltunen, E., Krook, P., Pekkarinen, H., Rimpiläinen, E. 2014. Tee Tulevaisuus! PK-yrityksen ennakointiopas. Lahti: Aldus Oy.

Hirsjärvi, S., Hurme, H., 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J., Rajamäki, M. 2013. Johda Riskejä. Käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Jyväskylä: Bookwell Oy.

Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Ojala, V., Pentti, A., Porvari, P., Talala, T. 2014. Yrityksen Riskienhallinta. Vantaa: Hansaprint.

Kettunen, J, Meristö, T. 2010. Seitsemän tarinaa ennovaatiosta. Rohkea uudistaa ennakoiden. Tampere: Tammerprint Oy.

Kontkanen, E. 2011. Pankkitoiminnan käsikirja. Jyväskylä: Bookwell Oy.

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Bookwell Oy.

Kuusi, O. 2013. Delfoi-menetelmä. Teoksessa Kuusi, O, Bergman, T & Salminen H (Toim.) Miten tutkimme tulevaisuuksia? 2013. Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry. Sastamala: Vammalan kirjapaino.

Malaska, P. 2013. Tulevaisuustietoisuudesta ja tulevaisuudesta tietämisestä: Tulevaisuus mielenkiinnon kohteena. Teoksessa Kuusi, O, Bergman, T & Salminen H (Toim.) Miten tutkimme tulevaisuuksia? 2013. Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry. Sastamala: Vammalan kirjapaino.

Mannermaa, M. 1999. Tulevaisuuden hallinta - skenaariot strategiatyöskentelyssä. Porvoo: WSOY.

Ronkainen, S, Pehkonen, L, Lindblom-Ylänne, S, Paavilainen, E. 2013. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva: Bookwell Oy.

Sähköiset lähteet

Athanasiu, C. After the Crisis: Building a Foundation for the Future of Operational Risk Management. Viitattu 28.1.2018. The RMA Journal, Philadelphia Vol. 92, Iss. 10, Jul/Aug 2010, 42-45,11. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/723400476/>

Eskelinen, T. 2008. Riskit oikeudenmukaisuusteorian ongelmana. Futura 4/08, 99-110.

- Finanssiala Ry. 2017. Töissä Finanssialalla. Viitattu 4.1.2017. <http://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA-Töissä-finanssialalla-2017.pdf>
- Finanssialan Keskusliitto. 2012. Finanssialan Kyvykkyydet 2020 -Luotaus tulevaisuuteen. Viitattu 26.11.2017. http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Finanssialan_kyvykkyydet.pdf
- Finanssivalvonta. 2004. Uusi vakavaraisuuskehikko Basel II on hyväksytty. Viitattu 24.3.2018. http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/Arkisto/Ratan_lehdistotiedotteet/Pages/16_2004.aspx
- Heinonen, S. 2008. Riskikäsitteen monimuotoisuus tulevaisuudentutkimuksessa. Futura 4/08, 5-25.
- Härle, P., Havas, A., Kremer, A., Rona, D., Samandari, H. 2015. The Future of bank risk management. McKinsey & Company. Viitattu 6.1.2018. <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/the-future-of-bank-risk-management>
- Jallow, A K, Majeed, B, Vergidis, K, Tiwari, A, Roy, R. 2007. Operational risk analysis in business processes. Viitattu 28.1.2018. BT Technology Journal; Ipswich Vol. 25, Iss. 1, Jan 2007, 168-177. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/215202625>
- Jobst, A. 2007. Operational Risk–The Sting is Still in the Tail but the Poison Depends on the Dose. Viitattu 11.2.2018. IMF Working Paper. <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2016/12/31/Operational-Risk-The-Sting-is-Still-in-the-Tail-But-the-Poison-Depends-on-the-Dose-21378>
- Kauppi, P-N. 2017. Case Finanssiala. Vain mielikuviutus rajana. Viitattu 31.3.2018. <https://dif.fi/wp-content/uploads/2018/03/Vain-mielikuviutus-rajana-Piia-Noora-Kauppi.pdf>
- Kiiski Kataja, E. 2017. Talous tienhaarassa. Sitra Oy. Viitattu 2.4.2018. <https://www.sitra.fi/artikkelit/trendi-3-talous-tienhaarassa/>
- Kiiski Kataja, E. 2017. Työn ja Toimeentulon arvoitus. Sitra Oy. Viitattu 4.1.2018. <https://www.sitra.fi/artikkelit/trendi-tyon-ja-toimeentulon-arvoitus/>
- Kuusi, O. 1999. Delfoi-metodi. Viitattu 4.1.2018. <https://metodix.fi/2014/05/19/kuusi-delfoi-metodi/>
- Lauttamäki, V. 2008. Koetut riskit ja riskeihin reagointi. Futura 4/08, 92-98.
- Linturi, H. 2014. eDelfoi - metodievoluutiota verkossa. Viitattu 1.4.2018. <https://metodix.fi/2014/11/26/edelfoi-metodievoluutiota-verkossa/>
- Linturi, H. 2014. Metodi, metafora ja tulevaisuuskartta. Viitattu 1.5.2018. <https://metodix.fi/2014/11/26/metodi-metafora-ja-tulevaisuuskartta/>
- Miekk-oja, S, Niskala, M. 2017. Hallituksen vastuu laajenee - mistä olennaiset kestävyden mittarit? Directors' Institute Finland. Viitattu 31.3.2018. <https://dif.fi/teema-artikkelit/hallituksen-vastuu-laajenee-mista-olennaiset-kestavyden-mittarit/>
- Merna, T., Faisal F.A. 2008. Corporate Risk Management. John Wiley & Sons, Incorporated. ProQuest Ebook Central. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/detail.action?docID=470193>
- Muzzy, L. 2017. The road ahead: Nine business risks in 2017. Center for Financial Professionals. Viitattu 1.4.2018. https://www.cefpro.com/the-road-ahead-nine-business-risks-in-2017/?utm_source=Sign-Up.to&utm_medium=email&utm_campaign=17812-373841-Newsletter+February+EMEA+issue+27

Rajander-Juusti, R. 2015. Yhteinen matka Finanssialan tulevaisuuteen. Serenitas Consulting Oy. Viitattu 5.1.2018. http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Hyvinvoiva_finanssiala_loppuraportti.pdf

Riskikompassi. Kolmen puolustuslinjan malli. Viitattu 24.3.2018. <https://riskikompassi.fi/johdaminen-riskienhallinta/kolme-puolustuslinjaa>

Risk.Net. 2017. Top 10 Operation Risks for 2017. Viitattu 3.1.2018. <http://www.risk.net/risk-magazine/feature/2480528/top-10-operational-risks-for-2017>

Rubin, A. 2004. Heikot signaalit. TOPI - Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Viitattu 21.4.2018. <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/toimintaympariston-muutosten-tarkastelu/heikot-signaalit/>

Rubin, A. 2004. Trendianalyysi tulevaisuudentutkimuksen menetelmänä. TOPI - Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Viitattu 14.1.2018. <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/toimintaympariston-muutosten-tarkastelu/trendianalyysi-tulevaisuudentutkimuksen-menetelmana/>

Rubin, A. 2004. Toimintaympäristön muutosten tarkastelu. TOPI - Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Viitattu 20.4.2018. <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/toimintaympariston-muutosten-tarkastelu/>

Salmi, T. 2016. Riskienhallinta. Deloitte oy. Viitattu 24.3.2018. <https://dif.fi/osa/riskienhallinta/?print=pdf>

Siltala, J. 2018. Ottavatko välineet päämäärien paikan? Viitattu 2.4.2018. <https://www.sitra.fi/blogit/ottavatko-valineet-paamaarien-paikan/>

Strengell, M. 2016. Kyberturvallisuus edellyttää huomion kiinnittämistä ihmisiin ja johtamiseen. Viitattu 24.3.2018. <https://dif.fi/blogit/jasenblogit/kyberturvallisuus-edellyttaa-huomion-kiinnittamista-ihmisiin-ja-johtamiseen/>

Talouselämä. 2002. Heikko signaali on hälytys! Viitattu 21.4.2018. <https://www.talouselama.fi/uutiset/heikko-signaali-on-halytys/50e2745d-1e66-3a68-b9bd-8229a73a2532>

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne	9
Kuvio 2: Finanssialan kokonaisuus (Mukaiillen Alhonsuo ym. 2012, 57, 63).	11
Kuvio 3: Riskityyppien väliset riippuvuudet ja ulottuvuus (mukaiillen Kontkanen 2011, 92).	14
Kuvio 4: Riskienhallinnan prosessin vaiheet (Salmi 2016).	18
Kuvio 5: Operatiivisten riskien kokonaisvaltaisuus.....	23
Kuvio 6: Operatiivisten riskien hallintakeinojen yhteys.....	25
Kuvio 7: Finanssialaan vaikuttavat muutostrendit (Finanssialan keskusliitto 2012).	30
Kuvio 8: Delfoi-menetelmä (mukaiillen Hiltunen 2012, 209).	35
Kuvio 9: Vuonna 2025 pankkialan toimijat toimivat yhteistyössä palveluiden kehittämisessä väittämän tulos.....	41
Kuvio 10: Vuonna 2025 asiointi tapahtuu virtuaaliodellisuudessa väittämän tulos	43
Kuvio 11: Vuonna 2025 kilpailutekijänä toimii henkilöstön osaaminen, erikoisosaaminen nousee valttikortiksi väittämän tulos	45
Kuvio 12: Vuonna 2025 pankkeja valvotaan ympäristönäkökulman osalta (sustainability), kestävään kehitykseen luodaan mitattava arvoasteikko väittämän tulos.....	47
Kuvio 13: Vuonna 2025 turvallisuushakuisuus johtaa enenevissä määrin asioinnin siirtymiseen virtuaalimaailmaan, päivittäinen, tekeminen, matkustaminen yms. hoidetaan kotisohvalta väittämän tulos.....	48
Kuvio 14: Nelikenttäanalyysi tulevaisuuden väittämistä.....	51
Kuvio 15: Liikennevalomääritelmä (mukaiillen Linturi, 2014).	51
Kuvio 16: Toimintasuunnitelma teemojen jatkokehittämiselle	56
Kuvio 17: Operatiiviset riskit tulevaisuudessa ja niiden hallintakeinot mukailtu tietoperustan ja tutkimuksen perusteella.....	61

Taulukot	
Taulukko 1: Operatiiviset Top riskit vuonna 2017 eri lähteiden tulkitsemana	16
Taulukko 2: Panelistit	37
Taulukko 3: Tulevaisuuden väittämien yhteenveto	53

Liitteet

Liite 1: Tulevaisuuden teesit	70
Liite 2: Viesti osallistujille	71
Liite 3: Tutkimuksen tulokset.....	72

Liite 1: Tulevaisuuden teesit

Vuonna 2025 pankkialan toimijat toimivat yhteistyössä palveluiden kehittämisessä

Globalisoituminen; muuttuva toimintaympäristö, sääntely; Tulevaisuudessa vaaditaan parempaa sopeutumiskykyä, ennakoivuutta, yhteistyökykyä, tietoisuutta muutoksista, reaaliaikaista toimintaa ja ketteryyttä. Pankkialan toimijoiden sekä viranomaisten yhteistyön arvo vahvistuu, ruvetaan enenevissä määrin jakamaan tietoa ja toimimaan yhteistyössä riskien hallinnoimiseksi. Luodaan yhteistyössä järjestelmiä ja tapoja toimia. Ei pelätä jakaa tietoa eikä toimita silloissa vaan toimitaan yhdessä yhteisen asian hyväksi.

Vuonna 2025 asiointi tapahtuu virtuaalitodellisuudessa.

Digitalisaatio; robotiikka, tekoäly, saatavuus; Merkittävä osa jokapäiväisestä pankkiasioinnista tapahtuu virtuaalitodellisuudessa. Pankkipalvelut tuotetaan verkossa, asiakkaan tunnistautuminen tapahtuu skannaamalla silmää tai ihon alla olevan mikrosirun kautta. Digitalisaatio ja keinoäly uhkaavat työpaikkoja. Asiakaspalvelun hoitaa suurimmaksi osaksi robotit sekä keino-persoonat mm. puhelinvastaajina korvaavat perinteisiä palvelutyöntekijöitä.

Vuonna 2025 kilpailutekijänä toimii henkilöstön osaaminen, erikoisosaaminen nousee valttikortiksi.

Työn ja osaamisen muuttuminen; Henkilöstön osaamiseen kiinnitetään enemmän huomiota, enenevissä määrin korostuu laaja-alainen liiketoimintaosaaminen, kansainvälisyystaidot esimerkiksi kielitaito ja kulttuurinen ymmärrys sekä teknologiaosaaminen. Henkilöstöä koulutetaan vahvemmin erikoisosaamista vaativiin tehtäviin ja yhdessä työskentely eri asiantuntijoiden välillä tiivistyy ja vahvistuu.

Vuonna 2025 pankkeja valvotaan ympäristönäkökulman osalta (sustainability), kestävään kehitykseen luodaan mitattava arvoasteikko

Kestävä kehitys; vastuullisuus, eettisyys ja kestävä kehitys nousevat vahvaksi osaksi pankkialan toimintaa. Ympäristönäkökulma huomioidaan tarkemmin uusien tuotteiden, palveluiden lanseerauksessa sekä kiinnitetään alan yritysten tapaan toimia esimerkiksi lentomatkustamisen vähentäminen.

Vuonna 2025 turvallisuushakuisuus johtaa enenevissä määrin asioinnin siirtymiseen virtuaali-maailmaan, päivittäinen, tekeminen, matkustaminen yms. hoidetaan kotisohvalta.

Turvallisuushakuisuus; Turvallisuuden hakemisesta on tulossa länsimaista ja siis myös suomalaista todellisuutta, päätöksentekoa ja valintoja yhä voimakkaammin leimaava ilmiö. Jo pitkään on hyvinvoinnin edellytyksenä korostettu ihmisen hyvää elinympäristöä ja ekologista turvallisuutta. Nyt tähän on liittynyt toisenlaisen turvattomuuden kokemus, globaalin terrorismin ja väkivallan pelko.

Liite 2: Viesti osallistujille

Olen tekemässä opinnäytetyötä Laurea ammattikorkeakoulun Tikkurilan yksikön järjestämään Tulevaisuuden johtaminen ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta nimiseen ylempään ammattikorkeakoulututkintoon.

Opinnäytetyöni alustava nimi on Toimialan operatiiviset riskit tulevaisuudessa.

Opinnäytetyö perustuu teoriaosioon ja tutkimusosioon. Tutkimus toteutetaan käyttämällä delfi-tulevaisuudentutkimus menetelmää, joka perustuu asiantuntijoiden anonymisyyteen sekä tulevaisuudenteesien näkökulmaan vastaamiseen, palautteeseen ja mielipiteisiin. Tulevaisuudentutkimuksen tavoitteena on keksiä, kehittää, arvioida ja ehdottaa mahdollisia sekä hahmottaa ja kartoittaa todennäköisiä sekä haluttavia tulevaisuuksia.

Tutkimus koostuu 5 tulevaisuudenteesistä aineistoon pohjautuen. Sinulla on mahdollisuus arvioida tulevaisuudenteesit ja kommentoida tai kritisoida näkemystäsi asiasta.

Tulevaisuusteeseihin ei ole olemassa yhtä oikeaa vastausta. Kaikki ajatukset ja näkemykset ja innovatiiviset ideat ovat tärkeitä. Vastauksen pituuden voit itse päättää. Käsittelen vastauksiasi luottamuksellisesti ja ne tulevat vain minun käyttööni. Lopullisessa raportissa asiantuntijoiden henkilökohtaiset mielipiteet ovat tunnistamattomia

Toivoisin sinun osallistuvan omalla asiantuntemuksellasi opinnäytetyöni tutkimusosioon yhtenä paneelin jäsenenä. Suunnitellun asiantuntijaraadin koko on 6-8 ja he edustavat eri sidosryhmiä operatiivisten riskien näkökulmasta lähinnä finanssialan saralta.

Tutkimuksen aikajana olisi maaliskuu 2018. Voitko toimia vastaajana kyselyyn?

Ohjaajani on xx

Laurea ammattikorkeakoulun Tikkurilan yksiköstä.

Ystävällisin terveisin,

Terhi Riskilä

Liite 3: Tutkimuksen tulokset