

OSUUSPANKKI SÄÄNTELYSSÄ – KEHITYSTARPEET

Pellervon Päivä 2017, YTT Timo Niskanen, toimitusjohtaja Ylä-Savon Osuuspankki

Arvoisat kuulijat – hyvä pellervolainen osuustoimintaväki!

Aivan ensimmäiseksi kiitän Pellervo Seuraa kutsusta ja mahdollisuudesta pitää tämä esitelmä tässä arvokkaassa tilaisuudessa ja arvovaltaisen osuustoimintayleisön edessä. Toiseksi vielä parhaimmat kiitokseni Pellervo Seuralle väitöskirjani kustantamisesta, julkaisemisesta ja jakelusta Pellervon jäsenyhteisöille. Sivuan joiltakin osin tässäkin esityksessä väitöstutkimukseni tuloksia, mutta annetun aiheen mukaisesti yritän nähdä tulevaisuuden kehitystarpeita laajemminkin.

Aluksi lyhyt kuvaus tutkimuksestani ja sen tuloksista:

Finanssialaa koskeva sääntely ja valvonta ovat merkittävästi kiristyneet vuoden 2008 finanssikriisin jälkeen. Finanssikriisin seurauksena G20-maat sopivat periaatteista, joilla tavoiteltiin välittömiä, rahoitusmarkkinoita vakauttavia vaikutuksia. Lisäksi sovittiin merkittävistä tukitoimenpiteistä kriisin leviämisen estämiseksi. Toki toimiala on ollut vahvasti säädeltyä ja luvanvaraista ennen finanssikriisiäkin, mutta häiriöt kansainväliseen talouteen viime kriisissä olivat niin merkittävät, että jo kriisin syvimpinä ja synkimpinä hetkinä syntyi nopeasti poliittinen tahtotila säädellä ja valvoa finanssimarkkinoita aikaisempaa tiukemmin, jotta uutta yhtä vakavaa kriisiä ei koskaan enää toistuisi.

Sääntelymuutos pyrkii vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin, mutta se peilaa lähtökohtaisesti mennyttä, vaikka pyrkiikin katsomaan tulevaisuuteen. Viime syksynä tarkastetussa väitöstutkimuksessani tarkastelin pankkisääntelyn taustoja, sääntelyn rakennetta ja sääntelyn vaikutuksia aikaisemmin itsenäisinä toimineisiin paikallisosuuspankkeihin. Havaitsin, että paikalliset osuuspankit ja niiden jäsenistö ovat menettäneet osan riippumattomuudestaan ja identiteetistään, kun osa päätösvallasta on siirtynyt osuuskunnan hallintoelimiltä keskusyhteisölle.

Yhteenliittymässä keskusyhteisöosuuskunta eli omistettava ohjaa ja valvoo jäseniään. Siten omistettava tarvittaessa pakko-ohjaa omistajiaan, mikä ei normaalissa yritystoiminnassa ja muissa yhteisömuodoissa ole mahdollista. Yhteenliittymän keskusyhteisöllä on lakiin perustuva oikeus ja velvollisuus ohjata jäsenluottolaitostensa riskienhallintaa sekä hyvän hallintotavan mukaista toimintaa. Kaikkien kolmen Suomessa toimivien yhteenliittymien keskusyhteisöt ovat lainsäädännöstä johtuen yhteisömuodoltaan osuuskuntia. Niiden säännöissä voi olla

kuitenkin eroavuuksia, jotka mahdollistavat myös erot keskusjohtoisuuden asteessa eri yhteenliittymien välillä.

Kansainvälisesti ylin finanssialan sääntelyä ja valvontaa määrittävä instituutio on Baselin pankkivalvontakomitea. Sen antamat suositukset finanssialan sääntelyn lisäämisestä ja valvonnan tiukentamisesta on toteutettu EU:n antamalla asetuksilla, EU-direktiiveillä sekä teknisillä standardeilla. Yhteiseurooppalainen finanssialan sääntely ja valvonta ovat vaikuttaneet Suomessa siten, että aikaisemmin löyhässä yhteistyöryhmittymässä toimineet paikallispankit eli POP Pankit ja Säästöpankit ovat muuttaneet ryhmärakennettaan. Molemmat ovat perustaneet omat talletuspankkien yhteenliittymät, kuten OP Ryhmä lähes 20 vuotta aiemmin.

Tutkin osuuspankkien suvereniteetin muutosta hyvän hallinnoinnin periaatteiden kautta. Osakeyhtiölain, osuuskuntalain sekä hyvän ja luotettavan hallinnoinnin periaatteiden mukaan itsenäisen yrityksen hallituksella on rajoittamaton yleistoimivalta yrityksen hallinnoinnissa ja sen liiketoiminnan sekä riskienhallinnan johtamisessa. Osuuskunnat noudattavat toiminnassaan Kansainvälisen Osuustoimintaliiton (ICA) linjaamia osuustoiminnan yleisiä periaatteita ja osuuskuntalain mukaista perustehtäväänsä. Tarkastelin väitöstutkimuksessani osuustoiminnan yleisistä periaatteista erityisesti osuuskunnan itsenäisyyttä ja riippumattomuutta, jäsendemokratiaan perustuvaa hallinnointia, jäsenten taloudellista osallistumista sekä osuuskunnan vastuuta toimintaympäristönsä hyvinvoinnista.

Pankkisääntely ja yhteenliittymässä toimiminen muuttavat osuuspankkien keskeisiä osuustoiminnallisuuden ilmenemismuotoja. Osuuspankkien jäsendemokratiaan perustuvan jäsenhallinnon itsemääräämisoikeus tulee rajoitetummaksi. Siihen vaikuttavat sekä sääntely että erityisesti yhteenliittymän keskusyhteisön lakiin perustuva asema, tehtävät ja vallankäyttö jäsenluottolaitostensa riskienhallinnan ja hyvän hallinnoinnin valvojana. Keskusyhteisö toimii sääntely- ja valvontakoneiston osana suhteessa jäsenpankkeihinsa ja sääntely edellyttää myös yhteenliittymän jäsenpankeilta omaa itsesääntelyä ja omavalvontaa.

Finanssiala on muutoksessa, jota perustellusti voi kuvata **murrokseksi**. Nopea muutos johtuu talouden ja pääoma- ja rahamarkkinoiden globalisoitumisesta, kuluttajakäyttäytymisen muutoksesta, huiman nopeasta teknisestä kehityksestä sekä reaaliaikaisen palvelun tarpeesta ja arvostamisesta. Palvelusta, joka tapahtuu sähköisessä muodossa reaaliaikaisesti mistä maapallon kolkasta hyvänsä. Digitalisaatio muovaa sekä itse teknisiä järjestelmiä että palveluprosesseja täysin uudenlaisiksi. Kaikki tämä on muuttamassa palvelujen tarjoajan eli pankin ja sen asiakkaan välistä valtasuhdetta. Aiemmin valta oli palvelun tarjoajalla – nyt se on

siirtymässä palvelujen käyttäjälle, koska vaade aina tavoitettavasta palvelusta on totta, koska helppo hintavertailumahdollisuus on totta, koska hintakilpailu on kovaa ja palvelun helppokäyttöisyydellä on suuri merkitys – koska kuluttajalla on sähköisessä palvelussa runsaasti vaihtoehtoja. Digitalisaatio luo kokonaan uudenlaista palvelukulttuuria ja uudenlaisia palvelualustoja. Digitalisaatio rapauttaa olemassa olevaa liiketoimintaa ja palvelumallia kahdella tavalla: siinä toteutuvat sekä vanhan toimintatavan palveludisruptio että hintadisruptio.

Näistä tekijöistä johtuen osuuspankki on murroksen keskiössä, josta selvitäkseen sen on mukauduttava ja ratkaistava muutamia keskeisiä kysymyksiä.

Osuuspankin perustehtävä on tarjoamiensa palvelujen kautta tuottaa taloudellista hyötyä ja turvallisuutta asiakasomistajilleen ja edistää toimintaympäristönsä kehitystä. Jotta osuuspankki pystyisi toteuttamaan osuuskuntalain ja osuustoiminnan periaatteiden mukaista perustehtäväänsä, sen tulee mielestäni ratkaista kolme seuraavaa peruskysymystä:

1. Mikä on osuuspankin toiminnan ja sen asiakkaiden näkökulmasta pankin oikea kokoluokka?

Sääntelyn vuoksi lisääntyvä hallintobyrokratia nielee yhä enemmän sekä henkisiä että taloudellisia resursseja niin pankkiryhmätasolla kuin pankkitasollakin. Mikä on oikea osuuspankin kokoluokka, ettei hallinnointi kuluta suhteettomasti resursseja? Taloudellisessa mielessä asiakasomistaja ei hyödy siitä, että voimavaroja – siis asiakkuuden tuottamaa katetta - käytetään hallinnointiin, ei ainakaan liikaa. Toiminnan järjestäminen tehokkaasti – vaikkakaan ei voiton maksimoinnin ajatuksella – nousee sähköistyvässä palveluympäristössä entistäkin enemmän kuluttajan arvostuksessa, koska se näkyy hintakilpailukykyinä.

2. Mistä muodostuu ylivertainen asiakaskokemus, osuustoiminnassa samalla jäsenen eli asiakasomistajan omistajakokemus?

Asiakaskokemus on kunkin asiakkaan yksilöllinen, tunneperäinen arvio palvelun toimivuudesta suhteessa hänen odotuksiinsa. Tietoisuus siitä, että on osuuspankin omistaja, voi lisätä odotuksia ja palvelukokemuksen vaateita tai se voi niitä lieventää. Tunne siitä, että kuuluu yhteisöön vaikuttaa myös. Aiemmin osuuspankkiyhteisö oli kunkin pitäjäpankin muodostama yhteisö, jossa lähes kaikki tunsivat toisensa. Hyvä ja huono asia monessakin mielessä. Mikäli kokemus tästä yhteisöllisyydestä oli myönteinen ja perustui henkilösuhteisiin, yhteisöllisyyden sidosvaikutus oli vahva. Kun pankkien kokoluokka kasvaa, tunneside tuttuuden ja henkilösidosnaisuuden kautta hälvenee. Palvelukokemuksesta ja hintamielikuvasta tulee yhä merkittävämpiä asiakasuskollisuutta ohjaavia tekijöitä.

3. Tästä tullaankin uuteen kehitystarpeeseen, yhteisöllisyyteen vai pitäisikö sanoa, **uusyhteisöllisyyteen**.

Miten osuuspankki synnyttää uutta yhteisöllisyyttä digitalisoituvassa palvelukonseptissa, uudenaikaisessa palvelukulttuurissa, jossa asiakas ei välttämättä lainkaan kohtaa palvelun tarjoajaa fyysisesti? Kun digitalisaatio synnyttää koko ajan uudenaikaisia palveluratkaisuja, se samalla disruptoi vanhaa totuttua palvelumallia. Osa asiakkaista odottaa yhä kehittyneempiä sähköisen palvelujen muotoja ja osa asiakkaista ei kykene sopeutumaan lainkaan. Asiakaskunnan tarpeet, asiakaskokemus ja kokemus yhteisöllisyydestä polarisoituvat – jopa pirstaloituvat. Miten säilyttää asiakkaiden kokemus yhteisöllisyydestä arvoiltaan, palveluodotuksiltaan ja asiointikyvyiltään eriytyvien asiakasryhmien ristipaineessa. Yhteisöllisyys on ollut kuitenkin osuustoiminnan ja myös osuuspankkitoiminnan yksi kantava voima.

Kaikkiin näihin kysymyksiin pitäisi löytää vastaus, joka toteuttaa ajatusta ”**asiakkaan etu edellä**”. Vakaisissa, staattisissa oloissa riittävä vastaus kehitystarpeisiin on toimintojen hienosäätö olemassa olevissa organisaatioissa. Se parantaa palveluprosessia ja lisää tehokkuutta. Entäpä murroksessa? Digitalisoituvassa finanssitoiminnassa uudet kilpailijat toteuttavat tehokkaita prosesseja valikoiduilla liiketoiminta-alueilla. Kaikkeen toimintaan ei tarvita edes pankkistatusta, pankkitoimilupaa ja tästä on esimerkkinä tuleva EU:n maksupalveludirektiivi, PSD2. Se mahdollistaa maksujen välityksen myös muille kuin pankeille. Uusi ja uudistuva sääntely osaltaan lisää sääntelybyrokratian kustannuksia, osaltaan lisää osaamisvaateita ja järjestelmävaateita sekä vapauttaa finanssitoimialaa uudenaikaiselle kilpailulle eli aiheuttaa toimialan disruptiota.

Automaatio, robotisaatio eli tekoälypohjainen prosessi tulee korvaamaan merkittävän osan nyt vielä ihmisten tekemästä, lähinnä rutiinistyöstä. On täysin selvää, että toimintojen kehittäminen vastaamaan näihin haasteisiin edellyttää yhteistyötä. Yksikään osuuspankki ei selviydy yksin, ei henkisten eikä taloudellisten resurssien osalta. Vaikka tutkimukseni mukaan osuuspankki menettää itsemääräämisoikeuttaan sääntelyn lisääntyessä, se säilyttää mahdollisuuden olla olemassa – edellyttäen että pankki pystyy toimimaan riittävän tehokkaasti ja mukautumaan toimialan muutokseen. Yhteenliittymän keskusyhteisö toimii sääntely- ja valvontakoneiston osana ja suodattimena valvontaelimen eli EKP:n (Euroopan keskuspankin) tai Fivan (Finanssivalvonnan) ja pankkien välillä. Keskusyhteisö toteuttaa niiden resurssien hankintaa, jotka mahdollistavat yksittäisten osuuspankkien toimimisen, kuten ICT-järjestelmät, keskuspankkitoiminnot, jne.

Lisääntynyt sääntely ja valvonta ovat osa suurta muutosta, jonka pyörteissä elämme. Murros ei ole vielä suinkaan ohi. Tämä tulee muuttamaan vielä lähivuosina finanssitoimialan ansaintalogiikkaa, palvelukonseptia, rakenteita – ja jälleen sääntelyä sekä valvontaa muutoksia vastaavaksi. Oikea tapa vastata kehitystarpeisiin ei lähde ensisijaisesti organisaation omista tarpeista, tarpeista säilyttää itsenäisyys ja itsemääräämisoikeus ellei se samalla paranna – ja oikeasti paranna – asiakkaiden kokonaisvaltaista etua. Mikä on se etu, mikä on se liima, joka pitää asiakkaat osuuspankin asiakkaina tässä muutoksessa? OP Ryhmä on vastamassa näihin tulevaisuuden haasteisiin uudella strategiallaan, pyrkimyksellään muuntua monipalveluyritykseksi.

Kaikkien näiden muutos- ja kehittämistarpeiden keskellä on hyvä muistaa Helsingin yliopiston Osuustoimintaopin laitoksen professori Vesa Laakkosen ja professori Sampsa Mantereen julkituomia ajatuksia osuustoiminnan ja osuuspankkitoiminnan periaatteista. Vesa Laakkonen toteaa Osuuspankkien Keskusliiton 50-vuotisjuhlakirjassa **Jatkuvan kasvun voima**: *”Osuustoiminnasta ja erityisesti osuuspankkitoiminnasta voidaan perustellusti väittää, että raha on aatteen palveluksessa”*. Samassa kirjassa professori Sampsa Mantere kiteyttää: *”osuustoiminta on huono yritys, jos se on yksinomaan liikeyritys”*.

Me kaikki varmaan uskomme ja luotamme siihen, että osuustoiminta on aina enemmän kuin pelkkä liikeyritys.

KIITOS!