

Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elon suurimpien kilpailijoiden it-strategioiden suunnat

Niina Söderström



Tekijä(t) Niina Söderström	
Koulutusohjelma Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elon suurimpien kilpailijoiden it-strategioiden suunnat	Sivu- ja liitesivumäärä 32 + 16
Opinnäytetyön otsikko englanniksi The ICT Strategy of Elo Mutual Pension Insurance Company's biggest rivals	
<p>Opinnäytetyön ” Tutkielma Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elon suurimpien kilpailijoiden it-strategioiden suunnasta” tarkoituksena on tutkia Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elon suurimpien kilpailijoiden (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma, Työeläkevakuutusosakeyhtiö Veritas ja Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera) it-strategioita ja selvittää mitkä ovat heidän painotuksensa lähitulevaisuudessa sekä pitkällä aikavälillä (vuoteen 2025 asti) käyttäen apuna julkisesti saatavilla olevaa materiaalia, alan teoksia sekä asiantuntijoiden haastatteluja.</p> <p>Johtopäätöksenä huomataan, että samoin rajoituksin ja mahdollisuuksin kehitettäessä palveluita samoille markkinoille, on tärkein erottava kilpailutekijä vaaratekijöiden huomioiminen ja it-häiriöiden hallinta eli asiakkaalle näkyvä laadukas tietojärjestelmiin perustuva palvelutoiminta.</p>	
Asiasanat Tietohallinto; strategia; asiantuntijaorganisaatiot; kilpailuetu	

Author(s) Niina Söderström	
Degree programme Business Information Technology	
Report/thesis title The ICT strategies of Elo Mutual Pension Insurance Company's biggest rivals	Number of pages and appendix pages 32 + 16
<p>The purpose of thesis ('The ICT strategies of Elo Mutual Pension Insurance Company's biggest rivals') was to explore Elo's biggest rivals' (Ilmarinen Mutual Pension Insurance Company, Varma Mutual Pension Insurance Company, Veritas Pension Insurance, Etera Mutual Pension Insurance Company) ICT-strategies and the emphases in them in the near future and until the year 2025 by using public material, relevant books of the industry and the interviews of the experts.</p> <p>The conclusion is that that when companies work within the same restrictions and possibilities in the same market, the main divergent factors of competition are to notice the risks and control the ICT malfunctions. In other words, the customer receives ICT-based quality services.</p>	
Keywords Information management; strategy; expert organisation; competitive advantage	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työeläkelaitokset ja niiden it-strategiat	4
2.1	It-strategia yrityksen strategian osana	6
2.2	It-strategian hallinnan muodot	8
2.3	It-strategian toteutus	10
2.3.1	It-strategian määrittelyn ja seurannan apuvälineet	13
2.3.2	It-hyötyjen synty strategian osana	14
2.3.3	It-kulut ja niiden seuranta strategian osana	16
3	Lakimuutosten pakottamat muutokset tietojärjestelmissä ja toimintatavoissa	18
3.1	Vuoden 2017 lakimuutos	18
3.2	Muita lähiaikoina voimaantulevia lakimuutoksia	20
4	Kilpailijatietojen analysointi	21
4.1	Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera	22
4.2	Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen	23
4.3	Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma	25
4.4	Työeläkevakuutusosakeyhtiö Veritas	27
4.5	Tiivistelmä johtopäätöksistä	27
5	Pohdinta	29
5.1	Ongelmat ja riskit	30
5.2	Jatkokehitys ja seuranta	31
5.3	Oma oppiminen	32
	Lähteet	33
	Liitteet	35
	LIITE 1	36
	LIITE 2	39
	LIITE 3	42
	LIITE 4	45

1 Johdanto

Tietotekninen kehitys on huimaa ja vaikuttaa niin mahdollisuuksiin kuin asettaa myös rajoituksia yrityksen toiminnalle. Hitaasti tekniseen kehitykseen reagoiva lainsäädäntö voi luoda tahtomattaan esteitä yrityksen ketterämmälle kehitykselle. Toisaalta asiakkaat ovat tottuneet erilaisiin helppokäyttöisiin ja kellon ajasta riippumatta kaikkialla helposti käytettäviiin palveluihin. Tämä tuo painetta perinteisellä työeläkevakuutuslalla pysyä samalla teknisellä tasolla, mihin uudet asiakkaat ovat muualla toimiessaan jo tottuneet. Uusia tekniikoita ja malleja syntyy jatkuvalla syötöllä ja niistä pitäisi löytää ne, joihin kannattaa panostaa. Vakuutuslalla on Suomessa ollut pitkään käytössä vanhat, toimivat perusjärjestelmät, jotka sopiakseen nykyiseen muuttuvaan ja alati muovautuvaan malliin, vaativat paljon tiedon rikastamista ja rajapintoja eri sovelluksiin sekä tietojen muuntamista. Suuret järjestelmämuutokset ovat kalliita ja varaavat yrityksen henkilöresursseja vuosiksi. Nämä paineet yhdistettynä muuttuvan lainsäädännön vaatimuksiin ja työelämä-mallin muuttumiseen vaativat herkällä kädellä muokattua it-strategiaa tukevaa, helposti käsiteltävää ja käsitettävää mallia yrityksen pitkän aikavälin strategiaksi.

It – lähtöinen strategia on yhä tärkeämpi huomioida yrityksen koko strategiaa arvioidessa ja tarkastellessa. Tietotekniikan kehittäminen yrityksessä ja yleisen tietoteknisen kehityksen seuranta maailmanlaajuisesti tulisi molempien olla kiinteä, säännöllisesti arvioitava osa yrityksen strategian hallintaa. Myös työelämän muuttuminen tuo lisämausteensa it-strategian suunnitteluun; työntekijöiden ikärakenne on jo muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana. Tämä asettaa joitain reunaehtoja yrityksen käytettävissä oleviin laitteisiin ja järjestelmiin. Uuden työntekijät ovat tottuneet erilaiseen, joustavaan ja kelluvaan työelämämalliin, joka ei välttämättä istu suoraan konservatiivisempaan yrityskulttuuriin. Jos yritys haluaa pitää tuntuman nuorempaan työntekijäreserviin kuten myös asiakaskuntaan, tulee sen panostaa heidän käyttämiin tekniikoihin ja toimintamalleihin. Tämä tarkoittaa puolestaan tällaista toimintatapaa tukevan infrastruktuurin sekä yrityskulttuurin luomista, unohtamatta sitä alakohtaista tietämystä, jota jo olemassa olevilla yrityksen asiantuntijoilla on sekä heidän uuden tiedon ja toimintatavan käyttöönottoalttiutta.

It:n kypsyyttä on vaikea arvioida, koska tietotekniikka ja järjestelmien vaikutus levittäytyy laajalle yrityksen sisällä ja myös sen ulkopuolelle, eikä kaikkia sen vaikutuskohteita pystytä seuraamaan tai mittaamaan. Yrityksen strategian tulisi määritellä millä tavoin tekniikkaa voidaan hyödyntää tavoitteiden saavuttamiseksi ottamatta kantaa itse teknologiaan. Jotta tämä onnistuisi, tulisi yrityksessä olla strategisia tavoitteita laadittaessa tarpeeksi laaja ja ennakoiva kuva yrityksen sen hetkisestä tietoteknisestä tilasta ja maailmalla käytettäviin

tulevista malleista, tekniikoista ja mahdollisista kehityssuunnista. Tavoitetilaa kohti mentäessä katse kiinnittyy usein selvästi näkyviin kohtiin, joissa muutos on mitattavissa, vaikka halutun lopputuloksen tehokkaan hyödyntämisen kannalta pitäisi hioa vielä tuntemattomissa olevia prosesseja. Teknologioita vertaillessa voisi ensi tuntumalta olla järkevää päivittää vanhat perusjärjestelmät uusiin, monipuolisempiin ratkaisuihin. Mutta tässäkin tulee ottaa huomioon se, mihin järjestelmiä käytetään, mikä on niiden ylläpidettävyyden ja monimutkaisuusaste.

Suurin osa analysoitavasta tiedosta on kirjoitetussa muodossa kunkin yrityksen julkaisemassa toimintakertomuksessa ja sen sisältämissä liitteissä kuten tilinpäätöksessä. Kaikki käsiteltävät tiedot ovat julkisia. Lisätietoja saa myös tutkittavien yritysten sivuilta löytyvästä asiakasmateriaalissa kuten myös EU-säädösten mukaan luettavissa olevasta materiaalista, esimerkiksi vastuullisuusraportilta. Finanssivalvonta ohjeistaa vakuutusyhtiöitä omilla sivuillaan säädöskokoelmilla sekä ohjeilla, joiden avulla pystytään rajaamaan käytettävissä olevat tiedot tarkahkosti. Heidän ohjeistaan löytyy myös tulkinta-apua sekä koulutusmateriaalia säännöistä.

Pääasiallisena lähteenä toimivat siis työeläkeyhtiöiden julkaisemat toimintakertomukset ja niiden analysointi. Tilinpäätösten tunnusluvuihin saadaan tietoa poistoista ja näiden tietojen vertailu kirjanpitolakiin ja Finanssivalvonnan ohjeiden avulla saadaan tietoa yritysten poistokäytännöistä. Lisätietoja saadaan työeläkevakuuttajia edustavan Tela ry:n vuosittain keräämien eläkelaitosten ICT-kulujakaumatilastojen perusteella. Näistä tilastoista ja yhteenvedoista ilmenee, mikä osuus kustakin kululajista on kohdistunut Finanssivalvonnan antamien määräysten mukaisesti toimintojaon perusteella esimerkiksi korvaukseen tai kehittämiseen. Tiedoista voidaan päätellä eläkelaitosten painopisteitä IT-strategiassa. Telan raportoimista tiedoista selviää myös keskittymiskohteita tuleviin lakimuutoksiin nähden (kilpailun avaaminen, vakavaraisuusrajan muutos, eläkeiän nostot). Eläkealan yhteiset hankkeet (Arek, portaalit, korvausjärjestelmä, ansiorekisteri) antavat tietoa siitä, mihin järjestelmiin ja malleihin kukin työeläkeyhtiö on panostanut resurssejaan.

Miten kilpailijat ovat varautuneet alalla kilpailun asiakkaista avaamisen mahdollistavaan lakiesitykseen, jossa tarkoituksena on, että kukin eläkeyhtiö voisi itse laatia vakuutusmaksun hoitokustannusosan ja asiakashyvitysten laskuperusteet? Ovatko kilpailijat tehneet muutoksia omiin kirjanpitoikäntöihinsä lakiesityksen johdosta ja jos ovat millaisia ne mahdollisesti ovat? Onko kilpailijoiden tarkoitus ylläpitää omaa tietohallintoa vai ulkoistaa palveluja? Miten Elon kilpailijat ovat käyttäneet hyödyksi yhteisten IT-hankkeiden loppu-tuotoksia? Mitkä ovat kilpailijoiden strategisesti tärkeät tietojärjestelmät sekä miten ja millä

aikataululla ne näkyvät asiakkaille? Missä vaiheessa eri laitosten digitalisoinnin strategian toteuttaminen on?

Lopputuotteen on tarkoitus auttaa hahmottamaan Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elon kilpailijoiden it-strategiaa lähitulevaisuudessa sekä pitkällä tähtäimellä ja olla tukimateriaalina Elon eri elimille. Vertailua Elon omaan strategiaan ei tässä julkisessa tutkimassa tehdä.

2 Työeläkelaitokset ja niiden it-strategiat

Luvussa käydään läpi millainen Suomen työeläkeala on, mitä erityispiirteitä toimialalla on sekä miten ne vaikuttavat niin alan yrityksiin. Lainsäädäntö luo puitteet toiminnalle ja työeläkealalla lakisääteistä toimintaa koskevat muutokset tuovat suuria kustannuspaineita eläkelaitoksille. Yritysten strategioiden tulisi olla tarpeeksi kauaskantavia ja silti toimialamuutoksiin sopeutuvia, ja it-strategian puolestaan tukea kyseistä muutosta.

Suomen vakuutuskenttä muodostuu sisäistä yhteistyötä tekevästä yhtiöryhmistä, jotka koostuvat puolestaan vahinko-, henki- ja työeläkeyhtiöistä. Vakuutusyhtiöiden fuusiot, muista kuin rakennejärjestelyistä johtuen, ovat olleet harvinaisia, vaikka suuruuden edut tällaista toimialalla puoltaisivatkin. Esteitä asettavat niin tiukasti valvottu kilpailulainsäädäntö kuin myös taustaryhmien haluttomuus luopua vakuutusomistuksista. (Ilvessalo, Voutilainen, 2009, 126.)

Työeläkelaitokset ovat osa Suomen sosiaaliturvaa ja hoitavat kukin osaltaan kansalaisten lakisääteistä eläketurvaa. Työeläke on eläke, jota maksetaan ansiotyössä olleille henkilöille, yrittäjille YEL:n (yrittäjän eläkelaki) mukaan tai työntekijöille TyEL:n (työntekijän eläkelaki) mukaan. Kummankin osalta kyseessä on pakollinen vakuutus. Tältä osin työeläkelaitokset käyttävät julkista valtaa. Kukin laitos on kuitenkin myös yritys, jolla on myös muuta vakuutustoimintaa eivätkä näiden yritysmuodotkaan ole yhtenevät. Yritysten strategiat ovat tarkemmilta osin kunkin yrityksen liikesalaisuuksia ja näin on myös it-strategian laita. Erityisen It-strategian luonti ei ole välttämätöntä yrityksille, mutta käytännössä nykyajan toimintaympäristö liiketoiminnassa kehittyy voimakkaimmin juuri tietoteknisten innovaatioiden ympärillä ja luo näin mahdollisia kilpailuetuja nopealla syklillä. Tietotekniikka on tapaa uudistaa yritystä ja se puolestaan on usein perustavalaatuinen osa yrityksen strategiaa. (Tiirikainen, 2008).

Suomalainen vakuutustoiminta on erilaista verrattuna naapurimaihin. Eläkkeensaajan kokonaisaläke koostuu työeläkkeestä ja mahdollisesta kansaneläkkeestä. Työeläkejärjestelmä on laissa säädetty ja koskee kaikkea Suomessa tehtyä ansiotyötä. Vakuutus rahoitetaan työnantajan ja työntekijän eläkemaksuista. Työeläke puolestaan lasketaan prosentiosuudella työsuhteen palkasta ja sitä tarkennetaan vuosittain indeksitarkastuksin. Osa maksuista käytetään kustantamaan maksussa olevia eläkkeitä ja osa rahastoidaan tulevia eläkemaksuja varten. Eläkelaitoksilla on yhteinen vastuu, jonka vuoksi työnantajan laiminlyönti tai konkurssi ei poista työntekijän oikeutta työeläkkeeseen (Elo 2015). Alan erityispiirteet aiheuttavat sen, ettei muualla maailmassa käytettyjä ja kyseisen maan vakuutustoimintaa varten tehtyjä valmisohjelmistoja voida ilman mittavia räätälöintejä hankkia, sekä

sen, että ainoa varteenotettava vaihtoehto on ylläpitää ja kehittää omia tietojärjestelmiä sekä siihen liittyvää infrastruktuuria (Tiirikainen, 2008, 107–108). Lakisääteisen vakuutus-ten rakenteeseen kuuluu siis tyypillisenä osana maksutulon koostuminen suurin osin lakisääteisistä vakuutuksista kerätyistä maksuista. Vuonna 2008 neljä Suomen suurinta yhtiöryhmää keräsi lähes 85 % koko maksutulosta (Ilvessalo, Voutilainen, 2009, 15). Työeläkeyhtiön asiakkaille näkyvä kilpailuetu on TyEL-vakuutuksenottajille jaettava asiakashyvytys, joka huomioidaan sopimustyönantajien TyEL-vakuutusmaksujen alennuksena. Työnantaja voi olla tilapäiseen, pienehköön ja lyhytaikaiseen henkilön palkkaava työnantaja tai sopimustyönantaja, jonka palveluksessa on siis säännöissä määriteltyä suuremmalla palkkasummalla jatkuvammassa työsuhteessa oleva henkilö tai henkilöitä. Työntekijät saavat oman, asiakashyvityksiä vastaavan alennuksen palkasta perittävästä työntekijän eläkemaksuosuudestaan. Asiakashyvityksiin käytettävä summa määräytyy eläkeyhtiön vakavaraisuuden ja hoitokustannusylijäämän perusteella. Eläkelaitoksessa hyvityssumma jaetaan sijoitustoiminnan heilahteluita puskuroivasta, ositetusta lisävakuutusvastuusta. Työnantaja päättää itse, missä eläkelaitoksessa haluaa järjestää työntekijöidensä pakollisen eläketurvan (Eläketurvakeskus ja Tela 2015, 8; Elo 2015.)

Asiakaskokemuksen arvon kannalta jokin toiminto voi olla kriittinen, kun taas toinen toiminnallisuus vähemmän merkityksellinen. Esimerkiksi sähköinen palvelu on muodostunut viimeisten 20 vuoden kuluessa palveluksi, jonka varaan voisi nykypäivänä rakentaa koko liiketoiminnan. Vakuutustoimintaa harjoittavan yrityksen kannalta sähköisen palvelun puuttuminen olisi kilpailukykyä heikentävä vaikutus (Ilvessalo, Voutilainen, 2009, 32). Yrityksen imagon kannalta tulisi puolestaan ymmärtää, mitkä häiriöt näkyvät eri sidosryhmille ja miten niitä voidaan tulkita. Talouspäällikkö voi yliarvioida sisäisten laskentajärjestelmien kriittisyyden, kun taas yrityksen internet-sivuille eksyneet virheet voivat asiakkaiden silmissä vahingoittaa yrityksen brändiä vakavastikin. Teknisten järjestelmäriskien vaikutus liiketoimintaan tulisi pystyä arvioimaan puolueettomasti (Jordan, Silcock, 2006, 232.)

Tiirikaisen (2008, 112) mukaan tietotekniikan seurannan ydin strategian tarkoituksiin on sellaisten uusien tekniikoiden tunnistaminen, joilla voi muuttaa käytössä olevia liiketoiminnan toimintamalleja merkittävästi tai jopa luoda uutta. Kun tekniikat on tunnistettu, pystytään myös tekemään vertailua yrityksen oman kehitystason ja kilpailijoihin välillä. Jotta pystytään arvioimaan kuinka tyytyväinen kilpailija on nykytilaansa sekä miten se reagoisi muiden yhtiöiden kilpailutoimiin, tulee kilpailijoiden strategiset tavoitteet tuntea. Tavoitteita sekä mittareita asetetaan yleisesti taloudellisissa ja laadullisissa asioissa mutta myös teknologiaan liittyviin seikkoihin. Näiden tuntemus auttaa ennakoimaan kilpailijoiden vasta toimia yrityksen omiin toimiin esimerkiksi markkinaosuuden kasvattamisen suhteen. Jos kilpailijan päätavoite on kannattavuuden säilyttämisessä, on reaktio toisen tekemään

markkinointitoimeen tai toimintaympäristön muutokseen eri kuin sellaisen yrityksen jonka strategia pohjautuu tasaisen kasvun luomiseen taloustilanteen muuttuessa. (Ilvessalo, Voutilainen, 2009, 35.)

Työeläkevakuuttajat TELA ry on kaikkien Suomessa toimivien työeläkevakuuttajien edunvalvontajärjestö ja se on tehnyt tutkimusta sekä tilastoa työeläkevakuuttajien it-kulujen jakautumisesta ja suuruudesta vuosina 2012 ja 2013. ”Suomalaiset työeläkevakuuttajat käyttivät tietotekniikkaan viime vuonna yhteensä noin 259 miljoonaa euroa” (liite 4, Tela 2014). Telan tutkimuksen mukaan reilut puolet (59 %) alan it-kuluista aiheutui tietojärjestelmien ylläpidosta ja tuotannon hoidosta, kun taas noin kolmannes (32 %) kehittämisestä ja investoinneista. Loppuosa oli lakimuutoksista aiheutuneita muutostöitä.

Työeläkevakuutusalan ominaispiirteisiin kuuluvat suuret henkilörekisterit, joihin kootaan kaikki työntekijää koskeva työhistoria. Näiden käsittelyssä suuruusluokkaedut ovat ilmeisiä ja työeläkelaitokset ovatkin tehneet tietoteknistä yhteistyötä vuodesta 1962, jolloin työeläkelaki astui voimaan. Tällä hetkellä yhteistyö on keskittynyt ansiorekisteriä ylläpitävän Arek Oy:n ympärille. Ongelmana ei ole kilpailijoiden yhteistyö, koska tietojen käsittelyssä vaaditaan muutenkin korkeaa tietosuojan tasoa, vaan kompromissit tuotantoympäristöissä ja työkalujen kehittämisessä. (Ilvessalo, Voutilainen, 2009, 142.)

Suomessa työeläkealalla on lakisääteisyystään johtuen vaikea kilpailla suuruudella tai kulutehokkuudella. Tietoteknisiä kuluja pyritään puolestaan pitämään kurissa tekemällä yhteistyötä suurien, koko alaa koskien järjestelmämuutosten hallinnassa ja suurten henkilörekistereiden ylläpidossa. Tela ry pyrki olemaan alan yhteistyöelin ja edistämään eläkelaitosten huomioimista lakimuutosten valmistelussa. Koska strategista etua edellä mainituista syistä on vaikea saavuttaa, on asiakkaan kokema palvelu, hänen palvelusta saama lisäarvo, tärkein erottava kilpailutekijä.

2.1 It-strategia yrityksen strategian osana

”Strategia on tietoista suunnan valintaa muuttuvassa ympäristössä” (Tiirikainen, 2008, 32). Tietotekniikka on puolestaan väline, jota käyttäen voi Tiirikaisen (2008, 203) mukaan toteuttaa erilaisia uusia strategioita. Tästä johdettuna it-strategian yksi keskeisimmistä päämääristä on siis yrityksen uudistaminen strategian mukaisesti. Toisaalta pelkät IT-ratkaisut ilman niitä älykkäästi käytettäviä henkilöitä ovat täysin turhia, joten yrityksen muut toiminnat ja prosessit on myös kytkettävä saumattomasti it-strategiaan. Jotta yhtiön johtamisjärjestelmä toimii käytännössä, tulee sen olla selkeästi organisoitu, ohjeistettu ja aikataulutettu. Aikataulun tulee olla sidottu yhtiön hallinnon vuosikelloon ja hallituksen koko-

usaikatauluun. Yrityksen strateginen arkkitehtuuri koostuu näin ollen yrityksen oman toiminnan suunnittelusta, toteutuksesta ja valvonnasta (Ilvessalo, Voutilainen, 2009, 21–22.)

Tietohallintoa pidetään usein osana yrityksen tukifunktioita. Sen yrityksen strategiakeskusteluihin tuomat aiheet jäävät usein operatiivisten asioiden alle. Tällöin it-strategian tavoitteeksi jää yrityksen liiketoiminnan tukeminen samaan tapaan kuin kilpailijatkin tekevät, eikä yritys hyödynnä mahdollisuutta luoda uutta toimialojen liiketoimintalogiikkoja murtavia bisnesmalleja ja toimintatapoja. It-ammattilaiset tulisi ottaa mukaan yrityksen strategian luomiseen linjajohdon ja liiketoiminnan ihmisten ohella. Menestyksekkäimmät yritykset ovat luoneet itse omat liiketoimintamallinsa, sen sijaan, että olisivat katsoneet mallia kilpailijoistaan (Ilvessalo, Voutilainen, 2009, 23; Tiirikainen 2008, 34–35.)

Jo tällä hetkellä on mahdollista edullisesti tallentaa, käsitellä ja välittää suuria määriä tietoa, jonka seurauksena tietokoneisiin perustuvat järjestelmät sisältävät myös yhä enemmän muun muassa liikkuvaa, elävää kuvaa. Mooren lain mukaan tietokoneiden tehokkuus kaksinkertaistuu puolentoista vuoden välein ja Gilderin mukaan tietoliikenteen tehokkuus kaksinkertaistuu puolivuositain ennakoiden tietoliikenteen muuttumista jopa ilmaiseksi. Lisäksi langattomat ja tehokkaat digitaaliverkot mahdollistavat uudentyyppiset toimintatavat ja liiketoimintamahdollisuudet (Tiirikainen 2008, 100–103). Jos halutaan olla markkinoilla ensimmäisenä, ei yrityksellä voi olla asiakkaiden nykytarpeiden täyttäminen lähtökohtana, vaan tulevaisuuden ennakoiminen ja kilpailuedun synnyttäminen vaatii pitkäaikaista ja määrätietoista osaamisen johtamista ja kehittämistä. Pyritään siis muuttamaan toimialan rakenteita tai pelisääntöjä ja saavuttaa näin ainutlaatuinen kilpailuetu (Ilvessalo, Voutilainen, 2009, 58; 61.)

Tietotekniikka on kaikkien saatavilla ja yhä pienenevin yksikkökustannuksin. Tämä tarkoittaa, että samalla alalla kilpailua käyvät yritykset käyttävät yleensä samanlaisia tekniikoita samoin kustannuksin. Kun it:n taso on sama kaikilla, erottavaa kilpailuetua ei tasosta sisällään synny, ainoastaan vaaratekijöiden huomioiminen ja IT-häiriöiden hallinta tuo positiivista eroa kilpailijoihin nähden (Jordan, Silcock, 2006, 281.)

Tietotekniikka tulee vaikuttamaan suuresti myös tulevaisuuden työn tekemisen malliin. Jo nyt yritykset ottavat käyttöön tekniikoita, joilla saadaan työntekijät jakamaan ja tekemään enemmän yhdessä. Yrityksen sisäisen yhteistyön korostamisen malli ja -tekniikat ovat tulevaisuudessa strategisesti merkittävässä roolissa. Näiden ominaisuuksien käyttöönotto ei kuitenkaan ole helppoa ja vaativat paljon yrityksen arvojen uudelleen määrittelyä sekä strategian tarkistamista. Kuten Morgan (2014, 193–194) toteaa, tulevaisuudessa menestyvien yritysten takana on 12 käytössä olevaa tapaa

- Keskity yksilön arvoihin ennen yrityksen arvoja
- Strategia tulee aina ennen tekniikkaa
- Opi siirtymään pois tieltä
- Johda esimerkin voimalla
- Kuuntele mitä työntekijällä on sanottavaa
- Yhdistä työn kulkuun
- Luo tukeva ympäristö
- Mittaa sitä mikä merkitsee
- Ole pitkäjänteinen
- Sopeudu ja kehity
- Ymmärrä, että työntekijöiden yhteistyö hyödyntää myös asiakasta
- Hyväksy, että yhteistyö tekee maailmasta paremman paikan

Tekniikka tukee kehitystä, mutta vaatii yritykseltä strategisen päätöksen toteutuakseen. Usein yritykset muuttavat toimintatapaansa vasta kun on pakko, jolloin innovaatiot eivät vie yrityksen kehitystä eteenpäin (Morgan, 2014, 213–214). Yritysten tulisi huomioida toimintaympäristön ja tapojen nopeasti kehittynyt muutos, joka näkyy parhaiten kaikenlaisten asioiden, ei vain teknisten, yhdistymisellä ja työikäisten keski-iän kasvamisella maailman laajuisesti (Morgan, 2014, 19–20.)

2.2 It-strategian hallinnan muodot

Tiirikan (2008, 36) ehdotus hyvään it-strategiaa koskevien päätösten tekemisen toimintatavaksi on MIT Sloan School of Managementin professoreiden Jeanne Rossin ja Peter Weillin Sloan Management Review – lehdessä julkaistu tutkimustulos otsikolla Kuusi päätöstä, joita IT-ihmistenne ei pidä tehdä:

Taulukko 1: Kuusi päätöstä, joita IT-ihmistenne ei pidä tehdä (Tiirikka 2008,36)

	IT-päätös	Johdon rooli	Seuraukset jos johto siirtää vastuun IT-organisaatiolle
Strategia	Paljonko rahaa IT:hen?	Päätä IT:n rooli yrityksessä ja sen mukaisesti hyväksyttävä IT-kustannusten taso	Yritys ei pysty saamaan sellaista IT-perustaa, joka tarvitaan strategian toimeenpanoon
	Mihin bisnesprosesseihin kohdistamme IT-rahast?	Tee selvät päätökset, mitkä IT-hankkeet saavat rahaa ja mitkä eivät	Kohdistuksen puute saa IT-organisaation yrittämään liian monia hankkeita, joita ei tarvittaisi
	IT-kyvykkyydet koko yrityksen laajuisia?	Päätä, mitkä IT-kyvykkyydet hoidetaan keskitetysti ja mitkä eri bisneksissä	Liiallinen prosessien ja tekniikan standardointi estää strategisen joustavuuden; toisaalta standardien puute voi estää synergiahyödyt
Toimeenpano	Miten hyviä IT-palveluja?	Päätä palvelujen taso bisneshyötyjen perusteella	Yritys maksaa turhaan sellaisista palveluista, jotka eivät ole kriittisiä
	Mitä tietoturva- ja suojariskejä?	Päätä turvallisuuden/suojan ja käyttökelpoisuuden tasapainolla	Liika suojaus voi aiheuttaa epämuukavuutta asiakkaille ym; liian pieni voi johtaa tietovuotoihin
	Ketä syytämme, jos IT-hanke epäonnistuu?	Nimeä jokaiselle IT-projektille vastuullinen bisnesjohtaja; seuraa bisnesmittarein	Järjestelmien bisneshyötyjä ei koskaan saada realisoiduksi.

Yrityksen tietohallinto palvelee tyypillisesti monia eri yrityksen osastoja, joilla on eri näkemyksiä asioiden etenemisestä ja toteutuksesta. Jotta useampien liiketoiminnan strategioita voitaisiin hallita ja selvittää näiden erilaisten näkemysten aiheuttama epäselvyttä ja erimielisyyksiä suhteessa käytettävään ja kehitettävään tietotekniikkaan, tulisi organisaatiossa olla määritetty prosessi, jolla näitä erimielisyyksiä ratkottaisiin ja periaatteita selvennettäisiin ja vahvistettaisiin. Liiketoiminnan ja tietohallinnon pitäisi määrittää yhdessä

it:n strateginen suunta eri aikaväleillä; mitkä ovat lyhyen ajan, keskipitkän sekä pitkän aikavälin suunnitelmat. Usein suunnitelmat ja projektit muuttuvat ja elävät ja koska IT-projektien käynnistys sekä keskeyttäminen ovat yrityksille aina kalliita toimenpiteitä, tulisi lyhytaikaisia suunnitelmia seurata tarkemmin ja asettaa niihin tiukimmat muutoskontrollit (Jordan, Silcock, 2006, 312.)

2.3 It-strategian toteutus

Strategian toimeenpanossa on tärkeämpää itse prosessi kuin strategian sisältö sinänsä. Toimeenpanoon on saatava mukaan tarpeeksi paljon ihmisiä eri puolilta organisaatiota ja toimeenpanossa käytettävien työkalujen on oltava selkeitä ja kaikkien helposti käytettävissä. It-strategiaa toteuttaessa on tärkeää, ettei anna tietyn tekniikan tai sovelluksen sulkea muita mahdollisuuksia pois. Toteutuksen on tarkoitus tietotekniikan avulla varmistaa myynnin, prosessien ja ihmisten luoman kokonaisuuden toiminta asiakkaiden hyödyksi. Pelkkä perinteinen pintapuolinen maininta tietotekniikan tärkeydestä yrityksen talokohtaisessa strategiassa ei riitä, koska tällöin jää huomioimatta sen mahdollistama toimintamallin strateginen kehittäminen (Tiirikainen 2008, 22–23, 117–118.).

Jos yritys hakee merkittävää toiminnan tehostamista tai todellista kilpailuetua, on strategian esitettävä konkreettisesti miten ihmisten toimintaa muutetaan tietotekniikan avulla. Tietotekniikka on aina vain strategian työkalu, jonka käytön hyötyjä ei voida arvioida, jos ei ole kuvausta sen toiminnasta. (Tiirikaisen 2008, 125)

Muutosjohtaminen tapahtuu ihmisten kautta. Stream Analysis on 1980-luvun lopulla kehitetty muutoksen johtamisen kehikko, jonka perusajatuksena on muokata organisaatiossa työskentelevien yksittäisten henkilöiden työkäyttäytymisen muutosta. Jos yksittäisellä työntekijällä on mahdollisuus valita eri toimintatavoista, hän valitsee sen, joka sopii hänelle itselleen parhaiten, joka puolestaan ei välttämättä ole yrityksen toiminnan kannalta tehokkain tai lainkaan tarkoittama vaihtoehto. Tällöin koko organisaatiota koskeva muutos epäonnistuu, koska yksittäiset henkilöt valitsevat aina eri tavoin ja vievät muutosta tällöin eri suuntiin. Pelkkä teknologiaan liittyvä muutos Stream Analysisin kehittäneen Porrasin mukaan saa aikaan nollatuloksia; muutos ei johda toiminnan paranemiseen, muttei myöskään huononna sitä. Paras tulos oli saavutettavissa muuttamalla sosiaalisia tai organisatorisia tekijöitä (taulukko 2), kuten muuttamalla strategiaa tai rakennetta. (Tiirikainen 2008, 136–137.)

Muutoksen osatekijät, joilla muutosta voidaan ohjata, ovat Porrasin kehittämän Stream Analysis – menetelmän mukaan:

Taulukko 2: Muutoksen osatekijät (Tiirikainen, 2008, 136–137)

<u>Organisatoriset tekijät</u>	<u>Sosiaaliset tekijät</u>	<u>Teknologia</u>	<u>Fyysiset puitteet</u>
A) Tavoitteet	A) Kulttuuri <ul style="list-style-type: none"> - peruskokemukset - arvot - normit - kieli ja yritys-slangi - rituaalit - historia, tarinat - symbolit 	A) Koneet, laitteet ja työkalut	A) Tilaratkaisut <ul style="list-style-type: none"> - tilan koko - muoto - sijainti suhteessa muihin
B) Strategiat	B) Johtamistapa	B) Tekninen asiantuntemus	B) Fyysinen ympäristö <ul style="list-style-type: none"> - valo - lämpö - melu - ilmanpuhtaus - siisteys
C) Organisaattorakenne	C) Vuorovaikutusprosessit <ul style="list-style-type: none"> - henkilöiden väliset - ryhmien sisäiset - ryhmien väliset prosessit 	C) Työnkuvat	C) Sisustus <ul style="list-style-type: none"> - viherkasvit ym. - kalustus - tekstiilit - värit
D) Hallinnon toimintaperiaatteet ja -tavat	D) Sosiaaliset mallit ja verkot <ul style="list-style-type: none"> - viestintä - ongelmien ratkaisu/ päätöksenteko - vaikuttaminen - status 	D) Toimintaprosessit	D) Arkkitehdit
E) Hallinnon järjestelmät	E) Yksilöiden ominaisuudet <ul style="list-style-type: none"> - asenteet, uskomukset - taidot - tunteet 	E) Tekniset toimintaperiaatteet ja -tavat	
F) Palkitseminen <ul style="list-style-type: none"> - henkilöarviointi - palkkaus - muut edut 		F) Tekniset järjestelmät	

Tietotekniikka itsessään kehittyi koko ajan ja tämän takia tarvitaan tapa, jolla jo tehtyjä IT-ratkaisuja ja niihin liittyvää toimintaa kehitetään jatkuvasti. Tällöinkin on kyse jatkuvasta muutosjohtamisesta (Tiirikainen 2008, 136.)

Tiirikaisen (2008, 122) mukaan on helpompaa käynnistää täysin uusi toimintatapa, kuin kehittää ja muuttaa jo olemassa olevaa ja pitkään käytössä ollutta tapaa toimia. Näissä olosuhteissa tietotekniikalla on voimakas vaikutus, niin mahdollistaja kuin estäjänäkin. Uudet mutkikkaat tietojärjestelmäkokonaisuudet, joilla uusi toimintatapa mahdollistettaisiin, voivat viedä niin pitkän ajan toteuttaa, ettei se ole strategian kannalta mahdollista. Tässä kohden tulee johdon strategian luomisessa käyttämä, realistinen kuva yrityksen tietoteknisestä tasosta hyödyksi. Prosessien uudistamisessa on organisaation kannalta strateginen muutos, mutta se epäonnistuu mitä todennäköisimmin, jos uudistamisella ei ole selkää yhteyttä strategiaan. tässä vaaditaan erityisesti ylimmän tason erinomaista johtamista (Tiirikainen 2008, 83.)

Paraskaan mietitty strategia ei käyttökelpoinen, jos sitä ei voida toteuttaa käytännössä, varsinkin kun it:n on tarkoitus muuttaa ihmisen käyttäytymistä. Strategian tavoite on olla ennakoiva ja muuttaa inhimillistä toimintaa, tavoite ei ole uuden tekniikan hankinta tai uudet tietojärjestelmät. Hyvän it-hankkeen vetäjän on hallittava syvällisesti ja laajasti toimintaprosessien uudistaminen, pitäen sisällään niin inhimilliset tekijät kuin tietotekniikankin, jotta toimeenpano onnistuisi mahdollisimman hyvin. Tyypillisin syy, miksi toimintamallin käyttöönotossa epäonnistutaan, on se, ettei vetäjällä ole valtuuksia tehdä muutoksia, joita toimintatavan muuttaminen edellyttäisi. Tämä korostuu erityisesti silloin, kun projektin vetäjäksi hankitaan vetäjä tai konsultti yrityksen ulkopuolelta (Tiirikainen 2008, 42–47.)

Oxford Institute of Information Managementin johtajan David Feenyn ja LSE Information Systems Groupin professori Leslie Willcocksin oletama on, että IT on strateginen kysymys, ja sen vuoksi on yrityksessä tunnistettava tietyt kyvykkyydet ja mitkä niistä mahdollista ulkoistaa. Kun ulkoistamiseen käytetään valmistratkaisuja, täytyy muistaa se, että samalla lailla käyttävät myös kilpailijat ja näin ollen mitään strategista hyötyä tämän tyyppisestä ulkoistuksessa ei ole saatavissa, vaikka kuluhyötyjä mahdollisesti olisikin näköpiirissä (Tiirikainen 2008, 78–80.)

Kun yritys on ulkoistanut it-toimintonsa ja antanut palveluntarjoajalle mahdollisuuden käyttää haluamiaan teknologioita, on saatu aikaan monia taktisesti hienoa, eri tekniikoihin perustuvaa ratkaisua. On kuitenkin riskialtista, monimutkaista ja kallista ylläpitää useita sukupolvia erilaisia tekniikoita. Teknologiaratkaisujen tulisi olla aina perustelu liiketoiminnal-

lisillä syillä ja olla selkeästi määriteltyjä ja yhdessä sovittuja standardeja (Jordan, Silcock, 2006, 221.)

Tietojärjestelmien arkkitehtuuri tai sen puute vaikuttaa suuresti mahdollisiin muutoksiin. Hallitsematon arkkitehtuuri, jossa kaikki on yhteydessä kaikkeen, johtaa tehottomuuteen ja joustamattomuuteen. Strategian vaatima pieni muutos voi aiheuttaa ilman jo olemassa olevaa hyvää arkkitehtuuria moninkertaisen integrointityön tai jopa estää toiminnanmuutoksen. Hyvän järjestelmäarkkitehtuurin takana ja toteuttajana on erinomainen IT-arkkitehti. Mitä suurempi ja monimutkaisempi yritys rakenne on, sitä välttämättömämpää on tällaisen arkkitehdin löytäminen yrityksen sisältä (Tiirikainen 2008, 146–150.)

2.3.1 It-strategian määrittelyn ja seurannan apuvälineet

It-strategian määrittelyssä on käytetty ja käytetään erilaisia menetelmiä, jotka sopivat usein hieman eri tarkoituksiin, mutta joista löytyy osittaisia apuvälineitä tehtävään määrittelyyn. IBM:n kehittämä Business System Planning (BSP) on tarkoitettu alun perin suurille vakaille yrityksille, kuten vakuutuslaitoksille, pankeille tai kaupan yrityksille. Sen avulla pystytään tuottamaan kuvaus organisaation tietoarkkitehtuurista ja sen käyttöönotto merkitsee useita työpalavereita koskien tietojen luokittelua ja toimintaprosesseja. Kun näiden avulla saatu nykytilan tietoarkkitehtuuri on valmis ja tuotokseksi on saatu kuvattua prosessien ja tietoluokkien väliset yhteydet, määritellään kriittiset menestystekijät ja priorisoidaan tietoarkkitehtuuriin liittyvät kehitystoimenpiteet. Kehityssuunnitelma on täsmällinen ja sen avulla pystytään kehittämään ja hallitsemaan tietoja yhtenäisesti, siitä kuitenkin puuttuu lähes täysin tulevaisuuden tarkastelu ja nykyisin yhä enemmän käytetyn rakenteettoman, esimerkiksi kuvat ja videot, digitaalisen tiedon heikko painotus (Tiirikainen 2008, 52–57.)

Nolanin vaihemallin perusteena on, että yritys kypsyy tietotekniikan hyödyntämisessä vaiheittain aloittelijasta kypsyteen. Vaihemallin keskeinen osa on it-kulujen tarkastelu ja kyseinen vaihemalli nojautuvat väittämään, jonka mukaan mitä edistyneemmässä vaiheessa organisaation on, sitä enemmän tietotekniikan kustannukset nousevat. Strategisessa mielessä malli on kuitenkin varsin kevyt ja tietotekniikan hyödyntämistä tarkastellaan kapeasti vain organisaation sisältäpäin. (Tiirikainen 2008, 61.)

Warren McFarlanin kehittämän matriisin (taulukko 3) perusajatus on, että organisaatio valitsee itselleen sopivan toimintatavan arvioimalla nykyistä riippuvuuttaan tietotekniikasta ja sen merkitystä itselleen tulevaisuudessa. Matriisissa jaetaan toimintatavat neljään eri kenttään; tuki-, tehdas-, käänös- ja strateginen – toimintatapaan. Näistä tuki- ja tehdas-toimintatapa eivät tuo strategista etua. Käänös – toimintatapa on puolestaan aina väliai-

kainen, mutta pakollinen siirtymävaihe organisaation lähtiessä soveltamaan tietotekniikkaa liiketoiminnassa uudella tavalla. Jos tarkoituksena on löytää uusi tapa erottua kilpailijoista tai laskea kustannuksia jo olemassa olevista bisneksistä, käytössä on strateginen – toimintatapa. (Tiirikainen 2008, 64–65). Tiirikaisen (2008, 68) mukaan matriisi on hyvä strategisten keskustelujen avaaja johdon ja it:n välille, mutta tarvitsee tuekseen muita menetelmiä.

Taulukko 3: McFarlanin matriisi (Tiirikainen 2008, 64-65)

Luotettavan It:n tarve (nykyisyys) <i>Matala Korkea</i>	Tehdas	Strateginen
	Tuki	Käännös
	<i>Matala</i>	<i>Korkea</i>
	Uusien sovellusten tarve (tulevaisuus)	

Suomalainen tietojenkäsittelyn kokonaistutkimus, jota kutsutaan myös METO-menetelmäksi, määrittelee organisaation tietojenkäsittelyn pitkän aikavälin prioriteetit ja kehittämisohjelman. Kartoitusvaiheessa voidaan käyttää hyödyksi erilaisia kuvaustekniikoita tekijästä riippuen ja siihen liittyy useiden kymmenien henkilöiden haastatteluja yrityksen eri tasoilta. Kartoitus on raskas, mutta tuottaa tarkan kuvauksen tietoteknisistä puutteista, toimintamalleista ja ongelmista, tosin tuloksen avulla ei voida soveltaa tietotekniikkaa strategian uusimiseen, vaan tuloksena on olemassa olevaa strategiaa tukevat tietojärjestelmät (Tiirikainen 2008, 70–72.)

Tasapainoisen tuloskortin eli Balanced Scorecardin avulla voidaan tulosjohtamiseen ujuttaa uudistumisen näkökulma, miten organisaation on uudistuttava, jotta strategiset tavoitteet saavutetaan tehokkaammin. Viime vuosien trendi on tosin korvata uudistuminen henkilöstöön liittyvien tavoitteiden seurannalla. It-strategian näkökulmaa varten tulisi kehikoon lisätä erillinen it-näkökulma, koska muuten BSC-menetelmä ei ota kantaa tietotekniikkaan tai luo uutta bisnesstrategiaa (Tiirikainen 2008, 84–85.)

2.3.2 It-hyötyjen synty strategian osana

Tiirikaisen (2008, 88–91) mielestä on ilmeistä, että kaikki ihmisaistein tai muiden antureiden avulla havaittava tieto ja sen jatkokäsittely digitalisoituu. Samalla tietotekniikka (prosessointiteho, tietoliikenne ja tiedon taltiointikyky) kehittyy ja siitä seuraa puolestaan suh-

teellinen ja absoluuttinen tekniikan halpeneminen. Toisaalta kuluja nostaa käyttäjäystävällisten, mutta monipuolisten it-ratkaisujen taustalle ihmisvoimin rakennettavien mutkikkaiden rakenteiden luominen ja samalla jatkuva kehitys. (Tiirikainen 2008, 33). Ohjelmointityön tuottavuus onkin kasvanut vain muutaman prosentin vuosittain. Edellä mainituista johtuen it-painotteiset hankkeet epäonnistuvat edelleen tekniikan kehityksestä huolimatta yhtä usein kuin vuosikymmenet sitten koska yritykset haluavat yhä suurempia ja mutkikkaampia ohjelmistoja, joiden vaatima ihmistyömäärä sekä aikataulujen huono arviointi kasvattaa it-investointien ja näin myös kulujen määrää (Tiirikainen 2008, 104–106.)

Kun käytetään hyödyksi tietotekniikkaa paljon käyttävää strategista toimintamallia, joudutaan sen yksityiskohtia arvioimaan paljon tarkemmalla tasolla kuin yleensä yrityksissä on muun liiketoiminnan osalta totuttu. Tämä johtuu siitä, että tietotekniikan hyödyt eivät konkretisoidu yhtenä isona laskettavana palana, vaan monista erilaisista pienistä osista. Jos tällaisen mallin yksityiskohtia muutellaan kesken toteutuksen pakosta tai halusta, hallinta ja kokonaiskuva hajoavat ja voivat vesittää koko strategian. Mahdollisten hyötyjen suuruus tulisi aina pystyä perustelemaan taloudellisilla tekijöillä. Hyötyjen hajanaisuuden vuoksi tietotekniikassa on vaikea osoittaa, mikä osa prosessin tehostumisesta on juuri tietotekniikan ansiota. Uusia järjestelmiä otettaessa käyttöön muutetaan usein toimintatapaa ja tietoteknisen ratkaisun tuoman edun sekä prosessin muutoksen tuoman edun erottelu on hankalaa (Tiirikainen 2008, 124–126.)

Järjestelmä tuottaa toisaalta lisäarvoa vain kun se toimii hyvin vuorovaikutuksessa muiden järjestelmien ja käyttäjiensä kanssa. Jos jokin menee pieleen, syytetään yleensä tietotekniikkaa, vaikka kyseessä on sovelluksen väärinkäyttö tai vain käyttäjän väärinymmärrys. Suurin osa ongelmista johtuu käyttäjien riittämättömästä koulutuksesta tai siitä, että järjestelmän määrittelyssä ei ole otettu huomioon loppukäyttäjien kokemusta ja mielipiteitä huomioon. (Jordan, Silcock, 2006, 233.)

Helpommin saadaan laskettua hyötyjä kustannuksen säästöinä. Esimerkiksi lisäämyyntiä on vaikea laskennallisesti osoittaa kun otetaan käyttöön Internet-pohjainen tilausmalli uutena myyntikanavana. Kustannussäästö puolestaan voidaan osoittaa samassa tapauksessa helposti, jos samalla vähennetään fyysisiä myyntipisteitä. Tässä tapauksessa täytyy muistaa nettikauppaan liittyvä harha myynnin lisääntymisestä, kun uusi kanava alentaa myynnin kustannuksia, vaikka kauppojen määrä tai koko ei kasva. Toinen yleisesti käytetty laskennallinen kustannussäästökohde on henkilötöy. Tällöin arvioidaan kuinka paljon tietyn tehtävän tai prosessimuutoksen työtehtäviin kuluva aika vähenee. Luvuissa täytyy olla realistinen ja käyttää herkkyyškertoimia, jotta koko vuoden kattava summa osuisi en-

nusteeseen. Helpon ymmärrettävä tapa on laskea vähennettävien henkilöressurssien määrä. (Tiirikainen 2008, 129–130.)

Yksi vaikeimmin perusteltavista kasvavista kustannuksista Tiirikaisen mielestä (2008, 130) on it-infrastruktuuriin liittyvät investoinnit. Tietynlaisen strategian toteuttamisen edellytyksenä saattaa olla tietoliikenneverkkoon, palvelimiin tai näiden ohjelmistoihin liittyviä investointeja. Näitä saatetaan perustella paremmalla tietoturvalla tai joustavammalla rakenteella. Tämänkin jälkeen tulisi pystyä perustamaan kuinka suuri hyöty on ja kuinka se realisoituu. Johdon tulisi ymmärtää it-hyödyn syntymekanismi silloinkin, kun laskelmaa ei pystytä suoraan esittämään ja miettiä investoinnin kannattavuutta.

Jos hyötyjä ei johdon mielestä näy, ryhdytään usein vaatimaan it-kulujen alentamista. Tietohallinnon ulkoistusta on pidetty yhtenä mahdollisuutena vähentää kustannuksia ja parantaa tietotekniikan vastaavuutta liiketoiminnan tarpeisiin. Useiden tutkimusten mukaan laajat it-ulkoistukset eivät kuitenkaan ole tässä auttaneet. Paras tapa löytää hyötyjä on ollut keventää tietohallintoa enemmän tukifunktion suuntaan ja saada kunnon keskusteluyhteys liiketoimintaan, jotta he osaavat määritellä tarpeeksi tarkasti vaatimuksiaan tarvitsemistaan tietojärjestelmistä ja niihin liittyvistä palveluista (Tiirikainen 2008, 34.)

It-projekteissa on tavallisesti tietohallinnon puolesta vetäjä, projektipäällikkö, jonka tehtävänä on vain vaaditun tietojärjestelmän toteutus, muut muutokset strategian mukaisessa toteutuksessa tehdään muualla, joten toiminnalliset ja inhimilliset muutokset ovat hyvin löyhästi kytketty tietotekniseen ratkaisuun. Muutosta pysytään kokonaisuudessa kuitenkin tekemään vain jos koko uusi toimintamalli on mietitty yksityiskohtaisesti läpi ja kunkin tehtävät ja niissä käytettävät järjestelmät on mietitty tarkasti (Tiirikainen 2008, 41.)

2.3.3 It-kulut ja niiden seuranta strategian osana

Suomen työeläkelaitokset käyttivät tietotekniikkaan vuonna 2014 yhteensä yli 250 miljoonaa euroa (liite 4, Tela 2014). Aaro Mutikaisen (liite 2, Mutikainen 29.9.2015) mukaan kustannustehokkuus on edelleen tietohallinnon tehokkain kilpailukeino. Tela (Tela 2015) arvioi, että työeläkelaitosten kustannukset olivat vuonna 2014 noin 44 % työeläkemaksuilla rahoitettavista toimintakuluista, joihin ei lasketa sijoitustoiminnasta aiheutuvia kuluja. Samaisessa tutkimuksessa todettiin, että Eläketurvakeskuksen 12,2 M€n ja Arekin 50,9 M€n kustannukset muodostivat yhdessä koko alan it-kustannuksista noin 25,8 %.

Tiirikaisen (2008, 131) mukaan usein käy niin, ettei tietotekniikkaan liittyvä kustannuksia osata pitää it:hen liittyvinä vaan ne kohdennetaan muihin käyttökuluihin tai investointime-

noihin. Samoin kustannusseurannassa, jos sellainen tietotekniikan osalta tehdään, ei yleensä huomioida piilokustannuksia, jotka syntyvät huonosti toimivien järjestelmien aiheuttamista ylimääräisistä töistä korjauksien ja neuvonnan muodossa. Piilokustannuksien suuruudeksi arvioidaan vähintään saman verran kuin suorat it-kustannukset, joten panostus hyvin toimiviin ja mahdollisimman yksinkertaisiin tietojärjestelmiin on selkeä tapa it-kustannusten kurissa pitämiseksi (Tiirikainen 2008, 133.)

It-kustannusten seurannassa tulisi muistaa, että taso ei sinällään ole olennaista, vaan tieto siitä missä, miten ja miksi ne ovat viime vuosina muuttuneet. Tätä helpottaa Tiirikaisen (2008, 132–133) suosittama tapa kohdistaa tehdyt it-investoinnit kokonaan sille vuodelle, jolloin investointi on tehty. Poistomenettelyn avulla saadaan tällöin selkeämpi kuva hankinnan vaikutuksesta yrityksen kassavirtaan ja rahoitustarpeeseen.

Toimintatapojen tiukka linjaus auttaa hyvien it-ratkaisujen aikaansaamista. Kun tietohallinnolle on annettu tiukat ehdot, mitä voidaan tehdä ja mitä ei, voidaan tehokkuutta nostaa. Tyypillisen tietojärjestelmän toiminnoista 50 - 80 % kuluu erilaisten, pieniltä näyttävien poikkeusten hoitamiseen. Nämä poikkeukset kasautuessaan työllistävät yrityksen organisaatiota saman verran kuin vakioidut tapauksen yhteensä (Tiirikainen 2008, 154–155.)

Onnistumiset yritysfuusioissa riippuvat tulevaisuudessa mitä merkittävimmässä määrin tietotekniikasta ja kauppoihin olisikin kannatettavaa ottaa mukaan tietotekniikan due diligence – selvitys, kuten muidenkin bisnesten osia selvitellään tai fuusion osapuoliin liittyviin juridisiin kysymyksien osalta tehdään (Tiirikainen 2008, 193).

3 Lakimuutosten pakottamat muutokset tietojärjestelmissä ja toimintatavoissa

Suomessa eläkejärjestelmä on ollut toiminnassa pitkään ja sitä on tarpeen mukaan uudistettu. Lakisääteisydestä johtuen muutokset toteutetaan aina lakimuutoksin, joita valmistellaan ja jotka käyvät valiokunnissa, eduskunnassa ja hallituksessa normaalien lakimuutosten käsittelyprosessin mukaisesti. Muutoksista aiheutuu aina kuluja olemassa oleviin järjestelmiin ja ne pakottavat samalla eläkelaitokset myös muuttamaan toimintatapojaan. Tästä syystä lakiesityksiä seurataan tarkasti, niihin pyritään vaikuttamaan ja varautumaan mahdollisimman paljon etukäteen.

Suomen eläkejärjestelmää kehitetään niin sanotun kolmikantaisen neuvottelujärjestelmän avulla, johon ottavat valtion lisäksi osaa työmarkkinajärjestöjen keskusliitot. Pieniä muutoksia ja tarkistuksia eläkejärjestelmään tehdään jatkuvasti, mutta viimeisimpiä suurempia eläkelaitosten tietojärjestelmiin vaikuttavia muutoksia tehtiin vuonna 2005. Tällöin tavoitteena oli myöhentää eläkkeelle jäävien keski-ikää 2-3 vuotta, sopeuttaa eläkejärjestelmää ihmisten elinajan kasvuun sekä luoda edellytykset yksityisen puolen palkansaajien työeläkelätkien yhdistämiseksi ja yksinkertaistamiseksi (ETK 2015). Nyt hallituksen käsittelyssä on ollut vuoden 2017 alkuun voimaan tuleva työeläkemuutos, jonka tarkoituksena on pidentää työuria sekä pienentää julkisen talouden kestävyysvajetta. Lakimuutokset asettavat paljon kustannuspaineita tietojärjestelmien ylläpitoon ja kehittämiseen. Telan kehityspäällikkö Mikael Kulikoffin mukaan, koska eläkeratkaisuissa sovelletaan takautuvasti sitä eläkelainsäädäntöä, joka on kulloinkin ollut voimassa (Tela 2014). Hänen mukaansa työeläkevakuuttamisen ydintoimintoihin ei ole tarjolla valmisohjelmistoja, koska niihin täytyisi ohjelmoida kansallinen lainsäädäntö.

3.1 Vuoden 2017 lakimuutos

Työmarkkinaosapuolten neuvottelutulos ja sopimus vuoden 2017 työeläkeuudistuksesta allekirjoitettiin 26.9.2014. Sopimuksen hyväksyivät palkansaajajärjestöistä SAK ja STTK sekä työnantajajärjestöt EK, KT kuntatyönantajat, Valtion työmarkkinalaitos ja Kirkon työmarkkinalaitos. (Elo 2015). Hallituksen esitys lakimuutokseksi on menossa eduskunnan käsiteltäväksi syksyllä 2015. Koska lain olisi tarkoitus tulla voimaan heti 1.1.2017, pitää sitä ennen eläkelaitoksilla olla tietojärjestelmät sellaisia, että pystyvät lakisääteistä toimeen hoitamaan lain tarkoittamalla tavalla ilman, että asiakkaan etu heikentyy. Nämä muutokset järjestelmiin täytyy tehdä puolestaan vielä ilman myöhemmin viranomaisilta saatavia lain soveltamisohjeita, joten kehitysprojekteissa täytyy ottaa paljon asioita huomioon, ettei mikään kriittinen toiminnallisuus jää toteuttamatta tai estä sovelluksen järkevää käyttöä (Elo, 2015). Tällä hetkellä laitosten yhteiset kustannukset ovat Tuulikki Lepomäki-

Lahtisen mukaan Arekin osalta arviolta 8,9 M€ ja eläkesuhdeuudistuksen osalta 1,7 M€ (liite 3, Lepomäki-Lahtinen 30.9.2015). Asiakasyrityksille eläkeuudistus tuo ennustettavuutta työeläkemaksujen osalta, koska TyEL-maksun tasosta on sovittu vuoteen 2019 saakka (Etera, 2015, 3)

Eläketurvakeskus on koonnut keskeisiä muutostavoitteita:

- Eläkeikä nousee asteittain: vanhuuseläkeikää nostetaan vuodesta 2017 alkaen kolmella kuukaudella vuodessa, kunnes vanhuuseläkeiän alaraja on 65 vuotta. Uudet ikärajat koskevat vuonna 1955 tai sen jälkeen syntyneitä.
- Eläkeikä sidotaan elinikään: Eläkeikäraja kytketään elinajan keskimääräiseen kehitykseen vuodesta 2027 alkaen.
- Tavoite-eläkeikä määritellään: jokaiselle ikäluokalle määritellään vanhuuseläkeiän alaraja ja tätä myöhempi tavoite-eläkeikä. Tavoite-eläkeiässä eläkettä saa ”täysimääräisenä” eli sen suuruisena kuin sitä olisi karttunut ilman elinaikakertoimen tekemää vähennystä.
- Eläkekarttumet yhtenäistyvät: eläkettä karttuu kaikenikäisille 1,5 % palkasta vuodessa.
- Eläkettä karttuu koko palkasta: työeläkemaksua ei enää vähennetä eläkkeen perusteena olevasta palkasta.
- Osittainen vanhuuseläke käyttöön: osa-aikaeläke poistuu ja tilalle tulee osittainen vanhuuseläke. Vanhuuseläkettä voi ottaa jo 61-vuotiaasta alkaen osittain maksuun.
- Työuraeläke käyttöön: Raskas ja pitkä työura voi antaa mahdollisuuden hakeutua eläkkeelle jo 63-vuotiaana. Työuraeläkettä voi hakea 38 vuoden työskentelyn jälkeen.
- Varhennusvähennys ja lykkäyskorotus voimaan: Jos jää eläkkeelle jo ennen vanhuuseläkeiän alarajaa, eläkkeestä vähennetään 0,4 % kuukaudessa. Jos jatkaa työntekoa pitempään, eläkkeeseen tulee vastaava 0,4 prosentin lykkäyskorotus.

Vaikka järjestelmiin vaikuttavat muutokset ovat suuria, on yksi huomioitava seikka inhimillisen neuvonnan tarve (liite 3, Lepomäki-Lahtinen, 30.9.2015). Resursseja tähän tarvitaan huomattavasti, kun muutoksen astuttua voimaan asiakkaat haluavat tietää miten muutos koskee juuri häntä, eikä tällaista muutosta pysty erillisistä listauksista hahmottamaan. Samoin Tuulikki Lepomäki-Lahtinen huomauttaa, että vaikka järjestelmään ei tarvitsisi suuria muutoksia tehdä, kustannuksia luo asiakasmateriaalien, ohjeiden ja lomakkeiden uudelleen suunnittelu ja valmistus.

3.2 Muita lähiaikoina voimaantulevia lakimuutoksia

1.1.2017 voimaan tulevassa lakiehdotuksessa, yhtiön vakavaraisuusrajan laskenta tehtäisiin koko sijoitusomaisuuden perusteella, ei kuten nykyisin, vastuuvulkaa vastaavalle määrälle. Vakavaraisuusraja kuvaa sitä vakavaraisuuden määrää, joka eläkelaitoksella tulee olla vakuutus- ja sijoitusriskejä varten. Vakavaraisuusraja olisi siis sitä suurempi, mitä riskillisimpiä sijoituksia eläkelaitoksella olisi (Ilmarinen, 2015, 6). Sääntöjen muutokset liittyvät myös EU:n Solvenssi II – direktiivihankkeeseen (Etera, 2015, 2)

Osana vuonna 2017 voimaan astuvaa työmarkkinajärjestöjen eläkesopimusta sovittiin osaketuottosidonnaisten lisävakuutusvastuun painoarvon korottamisesta 10 prosentista 20 prosenttiin. Tämä tarkoittaa sitä, että eläkelaitoksen vastuulle tulee suurempi osuus osaketuottojen vaihtelusta, samalla kun tavoitellaan osakesijoituksen osuuden kasvua ja parempaa sijoitustuottoa. Tarkoituksena on parantaa yksittäisten eläkelaitosten riskinkantokykyä, vaikka uudistus ei vähennäkään eläkejärjestelmän riskitasoa (Ilmarinen, 2015, 6). Osakkeiden enimmäismäärä on kuitenkin enintään 60 prosenttia kaikista sijoituksista (Varma, 2015, 22).

Sosiaali- ja terveystieteissä on useampia vuosia ollut käynnissä hankkeita, joiden tarkoituksena on ollut saada lisättyä työeläkealan kilpailua, esimerkiksi vapauttamalla vakuutusmaksun määräytymissääntöjä, niin, että kukin työeläkeyhtiö voisi laatia itse laskentaperusteet vakuutusmaksun hoitokustannusosaan ja asiakashyvityksiin (Ilmarinen, 2015, 6). Työeläkelaitosten asiakkailleen tarjoamien työhyvinvointipalveluita halutaan myös säädellä nykyistä tarkemmin lainsäädännön avulla (Ilmarinen, 2015,6).

Solvenssi II – direktiivihankkeen tarkoitus on yhtenäistää EU:ssa vakavaraisuutta ja vakuutusvalvonnan periaatteita, parantaa vakuutuksenottajien sekä edunsaajien suojaa ja lisätä eurooppalaisen vakuutusalan kansainvälistä kilpailukykyä. Direktiivi koskee kansallisesti voimaansaattettuna vahinko- ja henkivakuutusyhtiöitä, mutta käytännössä se vaikuttaa myös työeläkevakuutusyhtiöitä koskevaan sääntelyyn (Etera, 2015, 2)

4 Kilpailijatietojen analysointi

Analysoitavat tiedot on hankittu julkisista lähteistä käyttäen hyödyksi laitosten julkaisemia toimintakertomuksia, vuosikertomuksia, tilinpäätöksiä sekä internet-sivustoja. Lisäksi on hyödynnetty tämän tutkielmaan liitettyjä haastatteluja. Tarkoituksena on löytää kilpailijoiden strategisia linjauksia koskien tietoteknisiä ratkaisuja.

Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo muodostui 1.1.2014 kahden työeläkeyhtiön, Eläke-Fennian ja Lähitapiola Eläkeyhtiön fuusiossa (Elo 2015). Kummallakin yrityksellä on kuitenkin historia työeläkelaitoksena sekä kokemusta näin ollen yhteistyöstä muiden työeläkelaitosten kanssa. Tietoteknistä yhteistyötä tehdään varsinkin perusjärjestelmien ja yhteisten rekistereiden kanssa, esimerkkinä Arekin ylläpitämä ansaintajärjestelmä (liite 1, Hämäläinen 7.10.2015). Arek on työeläkelaitosten ja Eläketurvakeskuksen omistama osakeyhtiö. Sen tarkoitus rakennuttaa ja ylläpitää eläkevakuuttamiseen käytettäviä tietojärjestelmiä sekä tarjota asiakkailleen yhteisessä käytössä olevien työeläkealan tietojärjestelmien kautta tuotettavia järjestelmäpalveluita, joita on vuoden 2003 perustamisen jälkeen ensimmäisen palvelun, ansaintajärjestelmän, lisäksi myös alla listalla mainitut (Arek 2015)

- Eläkehakemusjärjestelmä
- Eläkelaitosrekisteri
- Eläkepäätösjärjestelmä
- Henkilötietojärjestelmä
- Kelan eläkeasiat-järjestelmä
- Laskentapalvelu-järjestelmä Lapa
- Santra
- Työeläke.fi
- Työeläkeote
- Työnantajajärjestelmä
- Työsuhdeote
- UM-järjestelmä
- Yhteinen eläkkeenlaskentajärjestelmä

Arekin omistavat kokonaisuudessaan sen asiakkaat eli työeläkealalla toimivat laitokset sekä Eläketurvakeskus. Sen työnkuvaan kuuluu myös valmistautua EU-alueen sähköiseen tietojenvaihtoon sosiaalisektorilla (Arek 2015).

Lakimuutosten selvittelyssä tehdään yhteistyötä Eläketurvakeskuksen ryhmissä (Lepomäki-Lahtinen 30.9.2015), joissa pyritään saamaan esiin ja lakia valmistelevien työryhmien

tietoon lakimuutosten vaikutukset tietojärjestelmien kustannuksiin sekä työmääriin. Lakimuutoksiin pyritään vaikuttamaan myös Työeläkevakuuttajat TELA ry:n lausunnoissa, joita se antaa edustamiensa laitosten valtuuttamana (Tela 2015).

Valvova viranomainen Finanssivalvonta (Fiva) on kiinnittänyt huomiota työhyvinvointipalveluiden tarjoamiseen ja niiden rahoittamiseen työeläkelaitosten sisällä (Finanssivalvonta 2015). Fivan mukaan eri yhtiöt ovat tulkinneet eri tavoin, miten työhyvinvointitoimintaa voidaan rahoittaa. Toiminta tulisi kuitenkin mitoittaa vastaamaan työkyvyttömyysriskin hallintaosasta saatavaa maksutuloa.

4.1 Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera

Vuoden 2015 asiakashyvityksiin käytettäväksi Etera siirsi 8 miljoonaa euroa, joka on keskimäärin 0,3 prosenttia 2 698 miljoonan euron TyEL-palkkasummasta. Siirto oli 32 prosenttia edellisvuoden asiakashyvityksiin siirrettyä summaa suurempi (Etera, 2015, 4).

Vakuutusmaksutulo kasvoi vuoden 2014 aikana 3 prosenttia. (Etera, 2015, 1).

Vuoden 2014 aikana TyEL-vakuutusten ja – vakuutettujen määrät laskivat hieman.

Eterassa vakuutettujen yrittäjien määrä kasvoi 12 prosenttia edellisestä vuodesta nousten 7 529 kappaleeseen (Etera, 2015, 4).

Eteran itselleen kehittämien räätälöityjen tietojärjestelmien kulut Etera kirjaa pääsääntöisesti vuosikuluiksi, muuten atk-ohjelmien poistoaika on 4 vuotta. Liikekulujen sekä aineettomien hyödykkeiden suunnitelmapoistot sisältyvät tuloslaskelman eri eriin toimintokohtaisesti (Etera, 2015, 17). Lisäyksiä aineettomien ja aineellisten hyödykkeisiin tehtiin vuonna 2014 4,27 miljoonaa euroa, kun taas kertyneitä poistoja vuonna 31.12.2014 oli 12,15 miljoonaa euroa (Etera, 2015, 37).

Eteran vakuutusjärjestelmät uudistettiin vuosien 2013 ja 2014 aikana. Vuoden 2014 lopussa otettiin käyttöön myös uusi laskutusjärjestelmä. Samaan aikaan haettiin kustannus-
hyötyä ja sujuvuutta valitsemalla vakuutustoiminnan perustana toimivaa järjestelmäkoko-
naisuutta ylläpitämään Digia. Kappaleessa 2.3. todetaan, että ulkoistuksissa saattaa käy-
dä niin, että useiden ulkoistettujen järjestelmien ylläpito saattaa tuoda tehottomuutta ja
hajottaa it-strategian perustana olevaa arkkitehtuuria. Eteran tulee olla varovainen uudis-
taessaan ja ulkoistaessaan useita järjestelmiä samanaikaisesti. Jatkossa tarkoitus on
keskittyä kehittämään sähköisiä palveluita ja erityisesti verkkopalveluita ja asiakaspalve-
luita tukevia järjestelmiä. Vuoden 2015 alussa on testattu asiakaspalvelua tukevaa chat-
palvelua (Etera, 2015, 5). Vuoden 2017 eläkeuudistuksen vuoksi Etera siirtyy toimialan
yhteiseen eläkejärjestelmään vuosien 2014–2016 aikana (Etera, 2015, 7).

Työhyvinvointipalvelua tuettiin lanseeraamalla vuoden 2014 alussa Hyvä työvire-sivusto sekä mobiilipalvelu VireManageri, jossa sovelluksen avulla voidaan seurata omia elintapoja ja edistää hyvinvointia. Kompassi-verkkopalvelu puolestaan tarjoaa käyttäjilleen käytännön työkaluja arjen henkilöstötyöhön (Etera, 2015, 6).

Kuten kappaleessa 2.3 It-strategian toteutus todetaan, muutosjohtaminen tapahtuu ihmisten kautta, jotta strateginen muutos saataisiin aikaan, on tietotekniikka siinä yhtenä mahdollistavana tekijänä. Etera yhdisti vuoden 2014 toukokuun organisaatiomuutoksesta asiakkuus- ja vakuutustoiminnot tarkoituksenaan parantaa asiakkuuksien hoitoa ja asiakaspalvelua. Alueyksiköiden toimintaa tehostettiin supistamalla lukumäärää kolmesta kahteen (Etera, 2015, 4). Etera 2020 – ohjelman tarkoitus on parantaa suunnitelmallisesti kustannuskilpailukykyä ja asiakassuuntautuneisuutta (Etera, 2015, 3). Etera on tunnistanut merkittävimpien operatiivisten riskiensä liittyvän tietojärjestelmiin, prosessien toimivuuteen sekä henkilöstön osaamiseen (Etera, 2015, 57). Strategisia kumppaneita Eteralla on kolme: Danske Bank, keväästä 2014 alkaen Fennia ja Pohjantähti. Myös yhteistyötä tilitoimistojen kanssa syvennettiin.

Eteralla suuntaus on yrittäjille ja pienemmille yrityksille kohdistetuissa verkkopalveluissa. Näitä lienevät erilaiset mobiilisovellukset ja ketterästi käyttöönotettavat ilmoituspalvelut. Koska yrityksellä on suuri intressi kulutehokkuuden nostamiseen, perusjärjestelmien pienimuotoiseen kehitykseen panostettaneen enemmän seuraavina vuosina, samoin automatisoidaan käsittelyä entisestään. Etera panostaa operatiivisten riskien hallintaan, mutta suurempi riski lienee strategian hallinnassa. Kuten luvussa 2.3.2 It-hyötyjen synty strategian osana havaitaan, kustannustehostamisen paineessa ulkoistamisessa syntyvä säästö voi hämätä strategiasta päättäviä elimiä ja aiheuttaa pitkällä ajanjaksolla peruuttamattomia lisäkustannuksia.

4.2 Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen

Ilmarinen on vuonna 2014 voinut siirtää käytettäväksi asiakashyvityksiin 93 miljoonaa euroa vuoden 2014 tuloksesta. Summa on 0,56 prosenttia vakuutetusta palkkasummasta ja 182 euroa Ilmarisessa vakuutettua työntekijää kohti (Ilmarinen, 2015, 8). Vakuutusmaksutulo nousi 2,0 prosenttia edellisvuodesta eläkemaksujen korotusten vuoksi (Ilmarinen, 2015, 9). Vuonna 2014 TyEL-asiakkaille annetut asiakashyvitykset kasvoivat edellisestä vuodesta eli 62,4 miljoonasta eurosta 84,2 miljoonaan euroon.

TyEL-vakuutusten määrä kasvoi hieman, kun taas TyEL-vakuutettujen lukumäärä supistui 3 prosenttia, mikä Ilmarisen mukaan johtunee yleisestä talouden tilasta. Samoin TyEL-palkkasumma pieneni 0,8 prosenttia 16 713 miljoonaan euroon, joka puolestaan pienentää hieman Ilmarisen TyEL-palkkasummasta laskettua markkinaosuutta (Ilmarinen, 2015, 9). Ilmarisessa vakuutettujen yrittäjien määrä oli kasvanut 1 329 vakuutuksella 61 941 vakuutukseen. Keskimääräinen yrittäjien työtulo kasvoi edellisestä vuodesta 1,2 prosenttia. (Ilmarinen, 2015, 9)

Vuoden 2014 aikana siirrettiin TyEL:n laskutuksen, saatavien hallinnan ja perinnän ulkoisen yrityksen hallintaan, kuten YEL-laskutuksen kanssa oli jo aiemmin tehty. Tällä haetaan asiakaspalvelun laadun parantumista pidempinä palveluaikoina ja tehokkuutta kustannusten pienenemisen muodossa. Luvussa 2.3. It-strategian toteutus mainitaan, että prosessien uudistaminen on hankalampaa kuin ulkoistaminen, riskitaso tosin pysyy, vaikka ovatkin erityyppisiä. Ilmarisen ulkoistuksesta johtuen ei vuonna 2014 tehty suunniteltua korvausinvestointia uuteen laskutusjärjestelmään (Ilmarinen, 2015, 9). Uudistuksen tarkoituksena on pienentää piilevää vakuutusmaksuvelan määrää ja näin vähentää saamatta jääneistä TyEL-vakuutusmaksuista syntyvää luottotappiota. YEL-vakuutuksista syntyvää luottotappiota ei synny, koska YEL-eläkkeiden rahoitusjärjestelmässä valtion osuus korvaa saamatta jääneen vakuutusmaksun (Ilmarinen, 2015, 10).

Vuonna 2017 voimaan tulevasta laista johtuva eläkekäsittelyn uudistus oli viime vuonna Ilmarisen suurin tietotekninen hanke. Toimintojen käyttöönotto tapahtuu osissa vuosien 2015–2016 aikana. Samaan aikaan otettiin tuotantokäyttöön ensimmäiset asiakkaiden digitaalisten palvelujen osa-alueet, joita olivat pilvipalvelupohjainen yhteyskeskusjärjestelmä syksyllä 2014 ja tämän jälkeen uudet verkkopalvelut. Taloushallinnon tietojärjestelmäkokonaisuutta uudistettiin suunnitellusti ja uusina tuotantoon siirtyvät kirjanpito- ja kustannuslaskentajärjestelmät vuoden 2015 aikana. Jatkossa sijoitusjärjestelmissä havaittuja kehitystarpeita palvelee uusi oma tietotekninen organisaatioyksikkö (Ilmarinen, 2015, 22.)

Vuonna 2014 käynnistettiin yhtiössä liiketoimintatarpeiden selvitys, jotta pystyttäisiin kehittämään yhtiönlaajuisten riskien arviointi- ja seurantaprosesseja sekä raportointijärjestelmää (Ilmarinen, 2015, 20). Kehitysinvestoinnit vuonna 2014 sitoivat henkilöresursseja. Tarkoituksena on kuitenkin vähentää henkilötyövuosilla mitattuna henkilöstön määrää hallitusti 2 prosentin vuosivauhdilla (Ilmarinen, 2015, 21). Kuten kappaleessa 2.3.2. IT-hyötyjen synty strategian osana todetaan, on helpoin tapa todeta it-strategian tai it-prosessin hyötyjä laskemalla vähennettävien henkilöresurssien määriä, kuten Ilmarisessa on ilmeisestikin tehty. Työtehtävien määrän arvioinnissa tulee kuitenkin muistaa, että yli puolet työmäärästä aiheutuu yleensä poikkeustapausten hoitamisesta. Poikkeustapauksia

kasvattavat taas uudet resurssisyöpöt järjestelmät, jotka eivät täysin keskustelee muiden käytössä olevien järjestelmien kanssa. Kuten kappaleessa 2.3 It-strategian toteutus toteutaan, tällä tavoin Ilmarisella on suuria tavoitteleva mahdollisuus, mutta pieni todennäköisyys onnistua erinomaisesti.

Ilmarinen päätti keskittää työeläkevakuutusten myynnin yhteen myyntikanavaan, eli OP Ryhmään ja irtisanoi yhteistyön Pohjantähti Keskinäinen Vakuutusyhtiön kanssa tammi-kuussa 2014 (Ilmarinen, 2015,10). OP Ryhmällä on tarjota kattava finanssialan palveluvalikoima sekä koko maan kattava palveluverkko (Ilmarinen, 2015, 25).

Ilmarinen on ottanut askeleen kohti pilvistrategiaa ja panostanut asiakkaille tarjottaviin verkkopalveluihin. Viime vuonna yritys on saanut päätökseen suurempia hankkeita koskien eläkekäsittelyä ja järjestelmän hienosäätö ja yhteyksien luonti muihin järjestelmiin on nyt käynnissä. Samoin talouspalveluiden järjestelmiin on tehty tänä vuonna käyttöönottoja. Sijoitusjärjestelmien uusimiseen on panostettu ja siihen on keskitetty myös henkilöresursseja. Eli perusjärjestelmiin on nyt panostettu ja panostetaan edelleen. Seuraavina vuosina suunta on asiakkaille suunnattuihin verkkopalveluihin, joissa tarjotaan kokonaisvaltaista palvelukonseptia,

4.3 Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma

Varman tarkoituksena on tarjota alan parhaat asiakashyvitykset ja vuonna 2014 siirrettiin asiakashyvityksiin käytettäväksi 117 miljoonaa euroa, joka on hieman enemmän kuin edellisen vuoden 105 miljoonaa euroa. Hyvityssiirto on noin 0,7 prosenttia vakuutettujen arvioidusta palkkasummasta. TyEL-palkkasumma vuonna 2014 oli sama kuin edellisenä vuonna, eli noin 17,8 miljardia euroa. Summan arvioidaan kasvaneen noin 0,3 prosenttia. Voimassaolevien vakuutusten sekä vakuutettujen määrät laskivat hieman vuodesta 2013 (Varma, 2015, 86). TyEL- ja YEL -vakuutettujen määrät laskivat hieman vuoden 2014 aikana. TyEL vakuutettuja oli 2014 vuoden lopussa 488 190 kappaletta ja YEL vakuutettuja 38 937 kappaletta. TyEL vakuutusten määrä nousi 293 kappaleella vuoteen 2013 verrattuna.

Työeläkekustannushallintaan Varmalla on tarjota asiakkailleen verkkopalveluita, joissa omavastuinen työnantaja voi analysoida ajantasaista työkyvyttömyysriskiä ja mahdollista työkyvyttömyysmaksuluokan alentumisesta johtuvaa säästömahdollisuutta. Samassa palvelussa voi asiakas verrata oman yrityksen maksuluokan kehitystä toimialaansa tai Varman asiakaskantaan. Palvelua ollaan laajentamassa myös pienemmille yrityksille sopivaksi (Varma, 2015, 26). Kehityksessä on myös yhteistyökäytäntöjä työterveyshuollon ja

työnantajan välille, joiden avulla saataisiin asiakkaan työkyvyttömyysriskit ajoissa hallintaan (Varma, 2015, 25).

Asiakas voi halutessaan hoitaa kaikki vakuutusasiansa verkossa. Tätä tukevat puhelin- sekä chat-palvelut. Verkkopalvelussa pystyy tulostamaan maksutietonsa ja urakatodistuksia. Keväällä 2015 yrittäjille suunnattu mobiilipalvelu tarjoaa mahdollisuuden tilata urakka- ja työtulotodistuksen sekä muuttaa työtuloaan (Varma, 2015, 26). Työnantaja voi ilmoittaa sähköisesti työntekijän eläkehakemuksen käsittelyssä tarvittavia tietoja Varmalle tietopyyntöpalvelun avulla (Varma, 2015, 30). Henkilöasiakkaiden palvelukontakteista 75,6 prosenttia tapahtui verkossa (Varma, 2015, 88).

Lähivuosina on Varman keskeisin tehtävä osaamisen ja asiakaspalvelun kehittäminen johtuen vuoden 2017 eläkeuudistuksesta. (Varma, 2015, 23). Varman tavoitteena on jatkuvasti parantaa eläkepalvelun laatua (Varma, 2015, 6) ja olla tehokkain työeläkeyhtiö (Varma, 2015, 8). Samalla strategisena tavoitteena on vahva vakavaraisuus ja sen vaaliminen kaikissa olosuhteisessa (Varma, 2015, 13). Vakavaraisuuspääomallaan Varma tavoittelee eläkevaroille parempaa tuottoa riskipitoisempien ja tuotto-odotuksiltaan parempien sijoitusten avulla (Varma, 2015, 21). Sijoituksen eettisiin periaatteisiin kuuluu, ettei suorissa sijoituksissa ole yhtiöitä, jotka keskittyvät tupakan tai ydinasetuotantoon (Varma, 2015, 45). Strategisiin kumppaneihin kuuluvat IF Vahinkovakuutus ja Nordea Pankki.

Varman panostus vakavaraisuuteen tarkoittaa sitä, että he panostavat it-strategiassaan enemmän lakimuutoksiin ja olemassa olevien järjestelmien kustannustehokkuuden ja toimintavarmuuden parantamiseen. Uusmyyntiin kohdennetut ketterät ja pienimuotoisemmat verkkopalvelut eivät ole tällöin ensimmäisenä priorisoidulla kehityslistalla. Verkkopalveluiden ollessa kuitenkin trendi, he panostavat enemmän keskikokoisille ja suurille asiakkaille tarjottuihin edistyneemmän analysoinnin mahdollistaviin palveluihin sekä työhyvinvointipalveluiden yhdistäminen näihin. Verkko- ja mobiilipalveluita tarjottaneen kevyesti läpi koko asiakaskunnan. Verkkopalveluita ja –sovelluksia tehdään ketterästi jatkuvalla syötöllä lisää ja ne toimivat joustavasti eri ympäristöissä. Miten on tietoturvan laita asiakkaiden ajatuksissa? Usein ajatellaan tietoturvaa vain pankkiasioita käsitellessä, mutta yrityksen henkilöstön terveys- ja muut tiedot, joita välitetään internet-maailman välityksellä, ovat myös rahan arvoista tietoa jollekin. Tietoturva yleensä kangistaa palveluita, onko se vain arvoista? Maineriski on kova, jos pääsisi julkisuuteen, että eläkelaitos vuotaa tahtomattaan tietoa kiristäjille, mainostajille tai asiakkaan kilpailijoille.

4.4 Työeläkevakuutusosakeyhtiö Veritas

TyEL-vakuutusten määrä kasvoi hieman vuonna 2014 nousten 6 931 kappaleeseen 6 791 kappaleesta, samalla TyEL-palkkasumma laski 0,2 prosenttia 1 597 miljoonaan euroon. Samaan aikaan YEL-vakuutettujen määrä laski 1,2 prosentilla 10 739 kappaleeseen, kun keskimääräinen työtulo nousi 2,4 prosentilla (Veritas, 2015, 4). Veritaksen tavoiteasiakkaita ovat pienet ja keskisuuret yritykset sekä yrittäjät. Vuoden 2014 helmikuussa Veritas otti käyttöön uudistetun yrityksille suunnatun verkkopalvelun. Samalla uudistettiin korvausjärjestelmän it-järjestelmää koko vuosi (Veritas, 2015, 2).

VerNet – verkkopalvelu tarjoaa työhyvinvoinnin työkaluja Veritaksen asiakkaille (Veritas, 2015, 5). Eläkehakemusten käsittelyjärjestelmän uusimisprojektin menojen poisto-aika on 10 vuotta alkaen tuotantoonottovuodesta 2014. Projektiin liittyvät kustannukset on merkitty aineettomiin hyödykkeisiin. Muuten aineettomien hyödykkeiden poisto-aika on 5 vuotta, muiden pitkäaikaisten hyödykkeiden 5-10 vuotta (Veritas, 2015, 12). Lisäyksiä aineettomien ja aineellisten hyödykkeiden muutoksiin tehtiin 4,6 miljoonaa euroa, kun taas kertyneet poistot 31.12.2014 olivat 0,8 miljoonaa euroa (Veritas, 2015, 23).

Veritaksella panostetaan perusjärjestelmiin tällä hetkellä ja suurta intoa pilvipalveluiden käyttöönottoon ei juuri nyt ole, verkkopalveluita kehitetään pienimuotoisesti.

4.5 Tiivistelmä johtopäätöksistä

Johdannossa esitettyihin kysymyksiin tutkielmassa saatiin eritasoisia vastauksia yritysten julkistamien materiaalien tasosta ja käsiteltävien asioiden julkisuustasosta johtuen. Käsiteltävien laitosten materiaaleista voi kuitenkin vetää yhteen yleisluontoisia vastauksia.

Miten kilpailijat ovat varautuneet kilpailun avaamisen mahdollistavaan lakiesitykseen, jos sa tarkoituksena on, että kukin eläkeyhtiö voisi itse laatia vakuutusmaksun hoitokustannusosan ja asiakashyvitysten laskuperusteet? Useat laitokset mainitsevat aiheen, mutta suoria toimenpiteitä julkisista materiaaleista tähän pohjautuen ei löydy. Yleisesti voidaan mainita, että vakavaraisuus ja sijoitustoimintaan tehdyt panostukset tukevat kilpailukykyä kyseisen aloitteen suhteen.

Ovatko kilpailijat tehneet muutoksia omiin kirjanpitokäytäntöihinsä lakiesityksen johdosta ja jos ovat millaisia ne mahdollisesti ovat? Kirjanpitokäytännön muutoksista tulisi mainita julkisissa materiaaleissa, koska ne vaikuttavat lukujen vertailtavuuteen ja koska näin vaaditaan myös lainsäädännön voimin. Mitään tähän viittaavia mainintoja ei kuitenkaan tilinpäätöstietojen tai niiden liitteiden materiaaleista löytynyt. Toisaalta lakimuutokset eivät ole

vielä voimassa, joten muutokset kirjanpitokäytäntöihin eivät vielä näy viime vuotta eli 2014 tilinpäätösmateriaaleissa, nämä näkynevät vasta vuonna 2016.

Onko kilpailijoiden tarkoitus ylläpitää omaa tietohallintoa vai ulkoistaa palveluja? Tietohallintojen ulkoistaminen on trendinä ilmeisesti ohimennyt ja nyt panostetaan enemmän liiketoimintojen osien ulkoistamiseen. Esimerkkinä Ilmarisen tekemät perinnän ja laskutuksen ulkoistaminen. Samoin konttoreita ja palvelualueita on yhdistetty. Toisaalta Ilmarinen keskittää tietoteknistä henkilöstöä sijoitusten järjestelmien tukemiseen ja kehittämiseen.

Miten Elon kilpailijat ovat käyttäneet hyödyksi yhteisten it-hankkeiden lopputuotoksia? Kaikki tutkielmassa käsitellyt eläkelaitokset käyttävät hyödyksi niin Arekin rekisteripalveluita kuin yhdessä muovatun korvausjärjestelmän palveluita. Siitä millaisia lisäpalveluita laitokset ovat näiden päälle tai yhteyteen asiakkaille rakentaneet ei löydy toimintakertomuksista mainintaa.

Mitkä ovat kilpailijoiden strategisesti tärkeät tietojärjestelmät sekä miten ja millä aikataululla ne näkyvät asiakkaille? Varma panostaa asiakkaistaan suuriin yrityksiin ja tietojärjestelmissään perusjärjestelmien pienkehitykseen, integraatiot muihin järjestelmiin ovat käytännönpakosta oltava mittavia, muuten hyötyjä ei saada tarpeeksi suuressa mittakaavassa. Ilmarisella verkkopalvelut alkavat kypsyä ja pääpaino on kääntynyt sijoitusjärjestelmien kehittämiseen. Etera tehostaa perusjärjestelmien käytettävyyttä ja automatisoi järjestelmiä. Veritas puolestaan panostaa pienimuotoisesti verkkopalveluihin ja pitäänee vain yllä perusjärjestelmien perustasoja jatkossakin.

Missä vaiheessa eri laitosten digitalisoinnin strategian toteuttaminen on? Ilmarinen on edelläkävijä digitalisaatiota toteuttavana työeläkelaitoksena, tämän voi todeta monipuolisen verkkopalveluiden kautta. Muilla laitoksilla ei olla päästy joko digistrategian toteutusvaiheeseen tai on päädytty etenemään pienemmällä intensiteetillä.

5 Pohdinta

Miten mitata it-strategian onnistumista? Asiakkaille tarjotun palvelun aloittaminen ja toimivuus näkyy hetkellisesti ja on markkinoinnissa hyvä apuväline, mutta jos palvelu itsessään ei uppoa muuhun yrityksen arkkitehtuuriin, voi kuluista muodostua tehottomuuden lähde. Jos arkkitehtuuri on jäljessä ja kokonaiskehitykseen panostetaan, voi kuluiltaan tehoton palvelu selvitä, mutta mielessä pitää alati olla tietotekniikan yleinen kehittyminen. Se mikä toimii hienosti tänään, on vanhentunutta tekniikkaa jo huomenna. Verkkopalvelut ovat nykyaikana ehdoton edellytys yrityksen toiminnalle. Usein edellytetään myös ympärivuorokauden auki olevaa palvelua. Sosiaalisen median palvelut (chat) oletetaan olevan käytössä ja avun olevan asiakkaan klikkauksen päässä.

Koska työeläkealalla hoidetaan suurimmaksi osaksi laeilla tarkasti rajattua tehtävää ja koska kilpailukeinot asiakkaiden tavoittamiseksi on näin rajattu tehokkaasti, on asiakkaan saama palvelu, palvelumallit ja hänen kokemansa palvelun laatu ainoita tehokkaita tapoja erottautua kilpailijoista. Tietotekniikkaa tulisi käsitellä laadullisena elementtinä, jonka häiriöllisyyden pitäisi olla todella korkea. Palveluna, jonka tekniikalla ei ole väliä, vaan lopputuloksen tasokkuudella, miten ylläpidettävä, tehokas, käytettävä ja asiakkaalle lisäarvoa tuova se on. Miten asiakkaan kokemaa lisäarvoa voidaan mitata ja miten sen voi yhdistää it-strategiaan läpinäkyvästi? Sama ongelma on kaikilla palveluja tarjoavilla yrityksillä toimialasta riippumatta. Lisäarvoa ei voitane mitata suoraan, vaan vain siihen vaikuttavia asioita, joihin kuuluu verkkopalvelun häiriöttömyys ja saavutettavuus pitäen sisällään järjestelmän vastausnopeuden. Jos palvelun käyttöön tarvitaan ohjetta, ollaan jo metsässä. Tulevat asiakkaat ovat jo natiiveja verkkosovellusten käytössä ja käytön tulee olla vaistonvaraisesti toimivaa. Joten vaikka sovelluksia saadaan tuotantoon nopeasti, pitäisi edelleen suunnittelun alkumetreillä miettiä tarkkaan mitä palvelulla on tarkoitus saada aikaan; mitä lisäarvoa asiakas saa käyttämällä palvelua. Hienot graafit ja lopputulokset eivät riitä.

Valvova viranomainen Finanssivalvonta (Fiva) on kiinnittänyt huomiota työhyvinvointipalveluiden tarjoamiseen ja niiden rahoittamiseen työeläkelaitosten sisällä. Fivan mukaan eri yhtiöt ovat tulkinneet eri tavoin, miten työhyvinvointitoimintaa voidaan rahoittaa. Toiminta tulisi kuitenkin mitoitaa vastaamaan työkyvyttömyysriskin hallintaosasta saatavaa maksutuloa. Tämän johdosta jotkin eläkelaitokset tehnevät muutoksia, jotka kohdistuvat myös tietoteknisiin ratkaisuihin ja aiottuihin hankkeisiin.

Lakimuutosten alustuksissa ja erilaisissa työryhmissä tehdään yhteistyötä eri työeläkelaitosten kanssa, jotta lainsäädäntä ei asettaisi ylivoimisia käytännön esteitä työeläkejärjestelmälle ja toimialalla toimiville yrityksille. Kun asioita käydään eduskunnassa periaateta-

solla, unohtuu käytäntö ja päätösten vaikutukset tietotekniseen rakenteeseen valitettavan usein. It-kulut muodostavat ison osan ja näitä on saatu alemmaksi rakentamalla yhteisiä tietokantoja sellaisiin asiakokonaisuuksiin, jotka kaikilla eläkejärjestelmää toimeenpaneville laitoksilla on yhteisiä, pakollisia eläkkeen hoidon kannalta. Tällainen toiminta jatkunee kuten ennenkin. Kaikilla laitoksilla on kuitenkin omat tahtotilansa ja painopistealueensa ja ne rakentavat omanlaisensa verkkopalvelut suodattamiensa tietojen päälle ja varaan. Näiden verkkopalveluiden osalta ei yhteistyö ole mahdollista, joten verkkopalveluita tul- laan tekemään jatkossakin mahdollisimman nopealla syklillä tuotantovalmiiksi. Verkko- ja mobiilipalvelut ovat sellaisia, joihin kuluttajat ovat tottuneet. Niiden tulee olla helppokäyt- töisiä, intuitiivisia ja niiden tulee tuottaa helposti hahmotettavaa lisäarvoa asiakkaalle.

Työnantaja voi siirtää työeläkevakuutuksensa määrättyjen sääntöjen puitteissa yhtiöstä toiseen neljännesvuosittain, ja tällaisten siirtokierrosten tuloksista onkin ollut tapa, jolla yhtiöt ovat vertailleet asemaansa kilpailijoihin nähden. Siirtokierrostulokset ovat julkisia ja TELA ry:n keräämiä. Siirtokierrostulokset pitävät sisällään yhtiöstä toiseen liikkuvien YEL- ja TyEL-vakuutusten kappalemääriä sekä TyEL-vakuutusten ennakkomaksumääriä ja ovat tavallaan mittari, jolla voidaan laskea omien toimien vaikutusta asiakaskunnan toi- mintaan. Koska siirtyvät vakuutukset ovat yleensä vakiintuneita yrityksiä, on niitä koskeva maksuennakko myös euromäärältään suurempi kuin uusilla vastaperustetulla yrityksellä. Nämä siirtyvät, vakiintuneet yritykset ovat siis myös tavoiteltavampia ja kannattavampia asiakassuhteita kuin uusmyynnin kautta tavoitettavat mahdollisesti täysin uudet, pienet yritykset. Suurehkot yritykset eivät yleensä vaihda toimintatapaansa nopeasti, joten heille kohdennettujen tietoteknisten palveluiden tulisi olla heille mahdollisimman vaivattomia, lisäarvoa tuottavia ja toimintavarmoja. Uudet yritykset puolestaan toimivat ketterästi ja mielellään käyttävät helppoja ja aina käytettävissä olevia palveluita. Uudet verkkopalvelut näkyvät ensin uusmyynnin puolella ja paljon hitaammin siirtokierros-luvuissa. Näin ollen siirtokierros-toteumia voi käyttää viitteenä onnistumisesta vuositasolla, jos aiemmin on tehty suuria tietoteknisiä ratkaisuja. Tosin asiakasuskollisuuteen ja siirtokierrostulokseen vaikuttavat myös monet muut seikat toimialasta ja sidosryhmistä riippuen.

5.1 Ongelmat ja riskit

Suurin osa ongelmista liittyy eläkelaitosten tietojen saantiin ja niiden sisältöön. Yhtiöt eivät paljasta suoraan mitä kilpailutekijöitä ne aikovat käyttää tulevaisuudessa, koska se mu- rentaisi heidän omaa etuaan. Tiedon tulkitsemisessa täytyy myös varoa ylenmääräistä olettamista, vaikka alalla on tietynlaisilla toimenpiteillä pitkät perinteet muun muassa kes- kuskonemaiseen toimintaan ja tiettyjen toimittajien käyttöön johtuen Suomen suppeahkos- ta eläkealan tietoteknisestä asiantuntijatarjonnasta. Erilaiset työeläkealan työryhmät saat-

tavat päästä erilaisiin lopputuloksiin eri vuosina ja lausunnot saattavat vaihdella paljonkin, joten vanhaan materiaaliin ei voi luottaa. Toiseksi poliittiset toimijat ajavat omia etujaan voimakkaasti vaalien edellä, joten aitoa työryhmän kantaa voi olla hankala hahmottaa.

Digitalisaatio on tämän hetken trendi niin eläkealan yhtiöissä kuin muuallakin tietotekniikkaa käyttävissä yrityksissä. Sanaa käytetään tarkoittamaan kaikkea automatisoinnista sosiaalisen median käyttöön. Samoin digitaalinen strategia on irrotettu usein it-strategiasta ja yhtiön strategiasta omaksi kokonaisuudekseen sivuten markkinointistrategiaa ja muita alastrategioita. On hyvä, että suunnitellaan ja keskustelun käyminen on strategian luonnissa se tärkein anti, trendisanojen ei tulisi kuitenkaan antaa ohjata strategiaa. Aina uuden trendin noustessa pintaan, nostetaan usein esiin jo käytettyjä asiakehyksiä uudelleen nimettyinä ja myydään niitä yrityksille kyseisen strategian työkaluina. Tämä vaatii yrityksen johdolta selväpäisyyttä ja näkemystä yrityksen kokonaisstrategiasta.

Kaikilla eläkelaitoksilla on omat sosiaalisen median sivustonsa kaikissa yleisimmin käytetyissä kanavissa. Materiaalia tuotetaan eri kanavien tarpeisiin, mutta yleensä nämä ovat mainostarkoituksiin tuotettuja haastatteluja tai esittelyvideoita. Näistä juuri mikään ei tuota lisäarvoa asiakkaalle, jollei mitään koukuttavaa innovaatiota tämän suhteen tehdä, jäävät sosiaalisen median hyödyntäminen paperisen mainospostin tasolle. Uudet tietotekniikat tuovat mahdollisuuksia, mutta niitä pitää myös osata käyttää oikein. Paperin digitalisointi ei sitä ole.

5.2 Jatkokehitys ja seuranta

Nyt esiin poimittujen järjestelmien käyttöönottoja tulee seurata ja poimia jatkossakin toimintakertomuksista. Samalla täytyy huomioida niiden mahdollinen katoaminen myönteisistä tapahtumista tai niiden avulla kerrotut onnistumiset. Samoin täytyy pitää silmällä ulkoistettujen toimintojen ja palveluihin liittyviä järjestelyjä sekä samaan aihepiiriin liittyviä isompia järjestelmähankkeita, joista voi huomata miten hyvin kyseisen yrityksen it-strategia on toteutunut.

Virallisten julkaisujen, joita ovat tilinpäätös ja toimintakertomukset osavuosisikatsauksineen, sekä tiedotteiden lisäksi tulisi seurata kilpailijoiden Internet-sivujen ilmoituksia ja heidän asiakkailleen tarjoamien palveluiden mainoksia. Mainoksiin pyritään kuitenkin antamaan asiakkaalle kuva siitä, mihin laitos aikoo panostaa, millaisiin verkkopalveluihin ja millaisille asiakkaille tarjotut palvelut on tarkoitettu. Kun näitä markkinointitapauksia yhdistää toimintakertomuksissa mainittuihin tietotekniisiin toimenpiteisiin saadaan parempi kuva yrityksen tavoitteista it-strategian suhteen.

5.3 Oma oppiminen

Tutkielman aikana on opittu paljon eläkealan mekaniikasta ja siitä millaisin tekijöin toimialaa pystytään kehittämään. Ala muuttuu hitaasti verrattuna muihin toimialoihin ja on palvelutarjontansa vuoksi hyvin herkkä aihe, kosketellaanhan tässä ihmisen oman työn tuloksia ja samalla hänen työnsä arvostusta, suomalaista työmoraalia ja tämän kautta ihmisarvoa.

It-strategia on nivoutunut tutkielman aikana tiukemmin yrityksen strategian osaksi ja enemmänkin strategiaa toteuttavaksi elementiksi. It:n tuloksellisuutta on vaikea mitata, koska tällöin yritetään mitata työkalun ominaisuuksia, ei sitä mitä sillä saadaan aikaan. Samoin it-strategiaa käsittelevistä lähdemateriaaleista on paistanut läpi kirjoittajien oivalus siitä, että itse lopullista paperista strategiaa tärkeämpää on strategian luonnin yhteydessä tapahtuva kommunikointi ja pohtiminen, viestintä yhteisten päämääriin pyrkivistä mahdollisuuksista ja tavoista. Itse matka on päämäärää tärkeämpi. Kun kaikki tietävät mihin pyritään, on sillä enemmän yrityksen toimintaan vaikutusta kuin pelkällä hienolla strategialla.

Julkisista materiaaleista löytyy yllättävän paljon tietoa. Ongelmana on enemmänkin tärkeiden tiedon löytäminen suuresta massasta, kuin tiedon vähyys. Tietoja on pitänyt analysoida eri tasoilla ja tietojen yhdistäminen on vaatinut yritysten toimintatapojen laajempaa pohdintaa.

Lähteet

Arek Oy 2015. Yrityksestä. Luettavissa: <http://www.arek.fi/yritys.html>. Luettu: 27.10.2015

Eläketurvakeskus 2015. Eläkeuudistus 2017. Luettavissa:

<http://www.elakeuudistus.fi/etusivu.html>

Luettu: 25.5.2015.

Eläketurvakeskus ja Tela 2015. Työeläkelaitosten tilinpäätöstiedot 2014. Työeläke-lehti, 2015, 3, liite s. 8.

Finanssivalvonta 2015. Työeläkeyhtiöiden rahoittaman työhyvinvointitoiminnan tarkastus 2015: Työhyvinvointihankkeiden rahoitusta koskevat käytännöt vaihtelevat, riskiperusteisuus ei ohjaa rahan kohdistamista. Luettavissa:

http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/Lehdistotiedotteet/Pages/15_2015.aspx. Luettu: 27.10.2015.

Finanssivalvonta 2015. Valvottavien taloudellinen tila ja riskit. Lehdistötilaisuus 28.9.2015.

Luettavissa:

http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/Esitelmat/Documents/Valtari_lehdistotilaisuus_28092015.pdf. Luettu: 27.10.2015.

Ilvessalo, S., Voutilainen, R., 2009. Näkökulmia vakuutusliiketoiminnan strategiseen johtamiseen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä

Hämäläinen, S. 7.10.2015. Kehityspäällikkö. Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo. Haastattelu. Helsinki.

Jordan, E., Silcock, L. 2006. Strateginen IT-riskien hallinta. Edita Prima Oy. Helsinki

Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera, 2015. Tilinpäätös ja tasekirja 31.12.2014. Etera.

Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, 2015. Toimintakertomus ja tilinpäätös 2014. Ilmarinen

Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Elo 2015. Eläkeuudistus 2017. Intranet. Eläkeuudistus blogi. Luettu: 8.6.2015.

Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Elo 2015. Tietoa Elostä. Luettavissa:
<http://www.elo.fi/tietoa-elosta/elo>. Luettu: 27.10.2015

Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. 2015. Varman vuosikertomus 2014. Luettavissa: <http://vuosikertomus.varma.fi>. Luettu: 25.5.2015.

Lepomäki-Lahtinen, T. 30.10.2015. Johdon erityisasiantuntija. Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo. Haastattelu. Helsinki.

Morgan, J., 2014. The future of work. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. U.S.A.

Mutikainen, A. 29.9.2015. Tietohallintojohtaja. Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo. Haastattelu. Helsinki.

Tiirikainen, V., 2008. Johtaja, ole IT-strategi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Työeläkevakuuttajat TELA ry 2015. Työeläkealan it-kulut pienenevät viime vuonna. Luettavissa: http://www.tela.fi/medialle/tiedotteet71/0/tyoelakealan_it-kulut_pienenevat_viime_vuonna. Luettu: 30.6.2015.

Työeläkevakuuttajat TELA ry 2015. Työeläkejärjestelmää koskevan lainsäädännön muuttaminen. Luettavissa:
http://www.tela.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/tela/embeds/telawwwstructure/18779_StV_kuuleminen_elakeuudistus_02102015.pdf. Luettu: 26.10.2015

Työeläkevakuuttajat TELA ry 2015. Yhteenveto selvityksen tuloksista 2014 (pdf). Työeläkealan IT-kustannukset 2012-2014 Tela. Helsinki. Luettavissa:
http://www.tela.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/tela/embeds/telawwwstructure/18501_Tyoelakealan_IT_kustannukset_2012_2014.pdf

Työeläkevakuutusosakeyhtiö Veritas. 2015. Veritas eläkevakuutus Tilinpäätös 2014. Veritas.

Liitteet

Liite 1. Haastattelu, Satu Hämäläinen

Liite 2. Haastattelu, Aaro Mutikainen

Liite 3, Haastattelu, Tuulikki Lepomäki-Lahtinen

Liite 3. Telan eläkelaitosten ict-kulujakaumatilastot 2014

LIITE 1

Haastattelu tehty: 7.10.2015 klo 9.30–10.00

Haastateltava: Satu Hämäläinen, Elo, kehityspäällikkö

Haastattelija: Niina Söderström

Teksti hyväksytty: 7.10.2015

Kysymysaihe: Mikä on kilpailullisesti it:n tärkein ominaisuus työeläkealalla nyt ja 10, 20 vuoden päästä?

Tällä hetkellä tärkein it:n kilpailullinen ominaisuus on ketteryys; pitää saada nopeasti toteutus tuotantoon. Vuosien mittaiset projektit, joissa määrittelytkin ovat vuosien takaa ja testauksessa vasta voidaan katsoa toimiiko, eivät ole enää käyttökelpoinen tapa edetä. Myös tulevaisuudessa samat ketteryys ja tuotantoon nopeasti saattaminen ovat tärkeitä. Luultavasti käytetään enenevässä määrin protoa tai demoa, josta jalostetaan asiaa. Loppukäyttäjälle voisi tulevaisuudessa olla käytössään suuri virtuaalinen työpöytä (kansallinen palveluväylä), johon on koottu valmiudet ja toiminnallisuudet. Näistä valittaisiin käyttöä varten tarpeelliset ”pallukat/sovellukset/toiminnallisuudet”.

Kysymysaihe: Luuletko pilvipalveluiden olevan (jos lainsäädäntö ei sitä estä) alan tapa tulevaisuudessa?

Yleinen mielipide on, että pilvipalveluihin mennään. Haasteena on edelleen pilvipalveluiden luotettavuus, yleinen saatavuus ja turvallisuus. Miten on käytettävyyden kanssa, miten tietojen varmistukset, mikä on varasuunnitelma? Isoja kysymyksiä joihin ei ole vastauksia.

Kysymysaihe: Olisiko ”kansalaistietopankki” mahdollisesti realistinen suunta? Yhteiset kannat henkilötiedoista tms. (vrt. Arek, ansaintarekisteri tai vakuutuslaitosten petosrekisteri)

Yhteisissä palveluissa on hyvät ja huonot puolensa. Jos tehdään pienellä porukalla, ei saada ehkä kaikkien käyttäjien tarpeita mukaan, jos tehdään isolla porukalla, ei saada ikinä valmista. Tietenkin yksi taho voisi tehdä, ja jos se olisi niin joustava, että siihen voidaan ketterästi lisätä osia, voisi kaikki ottaa palvelun/järjestelmän käyttöön. Järkevää olisi tehdä kaikkien käyttämien perustietojen osalta yksi yhteinen rekisteri/palvelu, kuten tuloi- laan oleva tulorekisteri tai sähköinen potilasrekisteri, jossa voisi olla kaikki sähköiset lää-

kärintodistukset. Kun kyseessä on koko maan kattava rekisteri, josta voisi laitos noutaa tarvittaessa esimerkiksi eläkkeen ratkaisuun tarvittavia tietoja.

Onko riski määrittääkö rekisteri vastaanottavien/palvelua käyttävien laitosten järjestelmä-ratkaisut?

Kysymysaihe: Mikä olisi seuraava murros tietohallinnossa ja tietotekniikassa työeläkealalla? Terveystietojen seuranta/ pulssimittarit suoraan kantatietoihin?

Työhyvinvointiin voisi kehitellä ties mitä.

Eläke ja vakuutus ovat sen verran säänneltyä. Luovaa hulluutta tarvittaisiin tässä kehiin. Verkkopalvelut on tärkeä haaste. Nykyinen työikäinen sukupolvi osaa käyttää verkkopalveluita, mutta vanhempi sukupolvi ei osaa käyttää. Nykysovelluksia ei voi kehittää kuitenkaan tältä pohjalta.

Pöytäkoneet alkavat olla historiaa. Tabletit ja älypuhelimet ovat tämän hetken ja tulevaisuuden palvelualustoja.

Kysymysaihe: Teknisten ratkaisujen yhtenäisyys eri kilpailijoilla Suomessa (työeläkealalla) Mitä riskejä? Kuinka toimittajasidonnaisia (samat toimittajat eri laitoksilla, vääristökö kehitystä miten voimakkaasti)?

Työeläkealalla on vähän toimijoita, alalla on tehty kauan yhteistyötä. Kustannusnäkökulmasta on näin säästetty eläkevaroja. Yhteisesti rakennettaessa isot laitokset sanelee mitä tehdään ja mitä ei tehdä. Isot laitokset ovat vaikuttaneet myös pienten laitosten kustannuksiin (pienet maksaneet isonkin toiveet). Ketteryys on vielä kaukana, jos sitä haluaa, pitää tehdä itse. Ainakin ne palvelut/järjestelmät, joiden havaitaan olevan kilpailutekijöitä. Ainkin tarjoamat palvelut ovat peruspalvelu, jota tarvitaan joka tapauksessa, silloin ei työeläkelaitoksen tarvitse olla hirveän aktiivisesti kehittämisessä mukana. Laitos voisi keskittyä niihin, mikä tuo kilpailukykyä. Toimittajakenttää on pyöritetty hyvin, tietyt toimittajat (Accenture, Otso, Tieto) tekee, mutta niitä kilpailutetaan säännöllisesti. Pienten toimijoiden on aika mahdotonta tulla mukaan koska projektit ovat pitkiä ja silloin heidän resurssit eivät riitä. Mutta kun ei ole perusjärjestelmästä kyse, voidaan esimerkiksi verkkopalveluiden kehittämiseen käyttää pieniä toimittajia.

Tärkeää on yhteistyön toimivuus toimittajan kanssa.

Kysymysaihe: Mitä pullonkauloja alan tietoteknisessä kehityksessä näet? (esimerkiksi verkkopalveluita kehitetään kovasti, mutta jonkin perusjärjestelmän elinkaari on ollut lopussa ja kehityssyklin ulkopuolella jo kauan => ei saada tosiasiallisesti

hyödynnettyä kehitykseen panostettua). Onko kyse enemmän johdollinen ja painopisteiden asetanta kuin tekninen osaavuus? Mahdollisia ehdotuksia tämän blokkamiseen (strategisen ja teknisen arkkitehtuurin lisäksi)?

Eläkemaksatuksen uudistaminen olisi seuraava tuleva uudistus.

Cobolista ja isosta koneesta pitäisi trendien mukaan päästä eroon. Mitä luultavimmin kyseessä olisi kuitenkin käyttöliittymien kuoruttamista. Perustekeminen toimii, on jäykempää, mutta luotettavampaa. Isojen massojen käsittelyyn isokoneet toimivat hyvin.

Huomattavaa on, että uudet kehiteltävät järjestelmät ovat resurssisyöppöjä ja niissä tulee pohdittavaksi lähdetäänkö niitä uudistamaan jonkun kanssa yhteistyössä vai yksin. Pitää pitää mielessä myös kilpailunäkökulma, kuinka istuu yrityksen strategiaan.

LIITE 2

Haastattelu tehty: 29.9.2015 klo 12.00-12.30

Haastateltava; Aaro Mutikainen, Elo, tietohallintojohtaja

Haastattelija; Niina Söderström

Teksti hyväksytty: 30.9.2015

Kysymysaihe: Mikä on kilpailullisesti it:n tärkein ominaisuus työeläkealalla nyt ja 10, 20 vuoden päästä?

Ennen ja nyt ja tulevaisuudessa: tärkein ominaisuus on kustannustehokkuus.

Kilpailutekijänä korostuu joustavasti ja ketterästi digitaalisten palveluiden mahdollistaminen ja kumppaneiden valinta. Tällä hetkellä pilvipalvelut mahdollistavat jopa 10-kertaisen kustannusedun. Tällä hetkellä eniten käytetty muutos ja pilvipalveluna toimivia sovelluksia tulee koko ajan lisää (niin työeläkealalla kuin muuallekin).

Kysymysaihe: Luuletko pilvipalveluiden olevan (jos lainsäädäntö ei sitä estä) alan tapa tulevaisuudessa?

Lisääntyy, substanssijärjestelmät omina.

Yleiset palvelut pilvessä; jotain omaa täytyy aina tehdä itsekin. Työeläkealalla pilvipalvelua käytettäneen pääasiassa muuhun kuin asiakas-rajapintaant ja erilaisille sidosryhmille tarjottuihin palveluihin.

Kysymysaihe: Olisiko ”kansalaistietopankki” mahdollisesti realistinen suunta? Yhteiset kannat henkilötiedoista tms. (vrt. Arek, ansaintarekisteri tai vakuutuslaitosten petosrekisteri)

kansalaisarkitossa, työntekijä voisi avata omat tiedot

Työeläkeote, muuttuuko eläkesaldoksi.

Tällä hetkellä käytössä olevia rekistereitä on muun muassa VRK ja kaupparekisteri ja tulorekisteri (tulot ja etuudet molemmat), ansaintarekisteri => mitä muuta työeläkealalla voisi olla

Kysymysaihe: Mikä olisi seuraava murros tietohallinnossa ja tietotekniikassa työeläkealalla? Terveystietojen seuranta/ pulssimittarit suoraan kantatietoihin?

Tuskin tulossa. Prosessien ulkoistaminen voisi ehkä olla mahdollinen; korvaus- tai vakuutusprosessia voisi ulkoistaa (laki ei salli tällä hetkellä). Tämä tarkoittaisi isoa muutosta työeläkealalla, tällöin hoidettaisiin mahdollisesti vain sijoitustoiminnot omalla väellä.

Tietotekniikasta ja arkkitehtuurista ei ole enää toteutus kiinni, vaan ohjelmistokehitys sekä robotiikka on kehittynyt huimasti. On vain pidettävä kiinni siitä, mikä on järkevää ja tukeeko business innovaatiota.

”Nyt kun keksii jotain niin sitten pystytään kyllä tekemäänkin”.

Kysymysaihe: Kilpailija/kumppani yhteistyö vai fuusiot? Onko trendi muuttunut?

Jo olemassa olevat IT-kumppanuudet perustuvat kustannustehokkuusetuun. Innovaatioiden osalta on mahdollisuudet auki eri toimittajille (Best of breed). Malli, jolla parasta mahdollista haetaan voi vaihdella, onko se esimerkiksi Tiedon malli, jolla kootut start-up:t saavat kaikki mahdollisuuden kehittää pyynnön ympärille, vai onko yrityksen tai työeläkelaitoksen oma pooli.

Kysymysaihe: Teknisten ratkaisujen yhtenäisyys eri kilpailijoilla Suomessa (työeläkealalla) Mitä riskejä? Kuinka toimittajasidonnaisia (samat toimittajat eri laitoksilla, vääristäkö kehitystä miten voimakkaasti)? Onko ns. sinisen meren kehitystä mahdollista toteuttaa Suomessa työeläkealalla?

Tällä hetkellä ei työeläkealalla ole standaroitua tietomallia (tätä työstetään paljon tällä hetkellä) ja tämän tiimoilta tulee tapahtumaan paljon (tulo ja ansiorekisteri) ja järjestelmäkantaa tullaan katsomaan. Ei niinkään riskejä.

Toimittajasidonnaisuus pitää olla selvillä. Kilpailuttaminen säännöllisin ajoin. Ulkomailta ei löydy toimittajia (lainsäädännöllisiä rekisteriä ei muut pysty tekemään).

IT-kuluista noin kolmannes menee alan yhteisiin Arek-kuluihin ja samoin esimerkiksi korvausjärjestelmää kehitetään yhdessä.

Robotiikan alueella tulee tapahtumaan paljon, vaikutusmahdollisuudet korvaus- ja vakuutuskäsittelijöiden työn korvaamiseen.

Kysymysaihe: Mitä pullonkauloja alan tietoteknisessä kehityksessä näet? (esimerkiksi verkkopalveluita kehitetään kovasti, mutta jonkin perusjärjestelmän elinkaari on ollut lopussa ja kehityssyklin ulkopuolella jo kauan => ei saada tosiasiallisesti hyödynnettyä kehitykseen panostettua). Onko kyse enemmän johdollinen ja paino-

pisteiden asetanta kuin tekninen osaavuus? Mahdollisia ehdotuksia tämän blokkamiseen (strategisen ja teknisen arkkitehtuurin lisäksi)?

Sininen meri ei sovi työeläkealalle.

Kustannustehokkuus ja asiakkaanpalvelu. Missä asiakas tulevaisuudessa tekee päätöksen eläkevakuutuksen ostopäätöksestä; nyt yleisimmin sopimus tehdään pankissa tai vakuutusyhtiössä. Profilointi ja vakuutuksenottaminen siirtyvät koko ajan enemmän jakelukanaviin.

Onko tulevaisuudessa tarjolla yritysten kaikki tarpeet kattavia pilvipalveluja, joissa kaikki yrityksen tarpeet hoidetaan palveluna; voiko eläkevakuutusta yleensä ottaa erillisenä?

Yrityksen pilvipalvelu, jonka avulla aloittaa toiminnan; keskittyy jollekin tarjoajalle vai hajotaako useille, miten mahdollisesti markkinoidaan?

Ei teknisiä pullonkauloja tiedossa; nykytekniikoilla voidaan käyttää kapselointia vanhojen palveluiden päälle. Tällä hetkellä pystytään nopeasti saamaan tuotantoon esimerkiksi uusi verkkopalvelu asiakkaille (lyhyet projektit).

LIITE 3

Haastattelu tehty: 30.9.2015 klo 9.30–10.00

Haastateltava: Tuulikki Lepomäki-Lahtinen, Elo, johdon erityisasiantuntija

Haastattelija: Niina Söderström

Teksti hyväksytty: 1.10.2015

Työeläkeasiat ovat kokonaisuuksina vaikeita kun joutuu ottamaan huomioon monet aiemmat kompromissit. Asioilla on hirvittävän pitkät valmisteluajat ja niihin liittyy paljon erilaisia vaihteita. Vuoden 2017 lakimuutoksen osalta, päästiin vuonna 2014 alustavaan sopimukseen ja varsinaiset neuvottelut aloitettiin STM:n alaisissa partti ryhmissä, joissa eläkeyhtiöillä ei ole edustajia (ei ollut vaikutusmahdollisuuksia suoraan). ETK oli osallisena partti-ryhmässä ja heille työeläkeyhtiöt pystyivät oman kantansa kertomaan. Jokaisella laitoksella oli oma edustajansa ETK:n eläkelaitos ryhmässä. Elon oman hankkeen vaikutamisprojekti kommentoi pykäläluonnoksia Elon edusjatalle eläkelaitosryhmässä. , Kaikkia ajatuksia ja toiveita ei otettu STM:n ryhmässä huomioon. Partit tiesivät mitä haluavat, mutta heillä ei valitettavasti ole käytännön kokemusta asioista, eläkelaitoksissa jouduttiin paljon pohtimaan miten asioita ja tietoja käytännössä on mahdollista saada järjestelmiin ja hinnat saattoivat olla kovat. Nykyään on paljon automatiikkaa, joten ei voida käsin tehdä muutoksia (esimerkiksi ennen kaiken automatisointia on muutoksista johtuvia korjauksia on voitu laskea käsin, manuaalisesti ja ylitöinä). Nykyään täytyy saada järjestelmiin kaikki tieto. Ristiriitaa tulee siitä, miten saadaan ETK ja partit ymmärtämään, että yksityiskohdat täytyy sopia niin, että voidaan tiedot ja asiat viedä järjestelmiin.

Käytännön syistä järjestelmien pitää olla valmiina, vaikkei ole soveltamisohjeita ja pykälää valmiina. Jos jokin ei menekään niin kuin määrityksissä oletetaan, niin on kallista korjata jälkikäteen.

Aiemmissa uudistuksissa on jouduttu tekemään samoin, esimerkiksi 2005 uudistuksessa k-systeemi laskentapalvelussa tehtiin arviolaskelmia tehtäessä jouduttiin arpomaan, koska asiakkaat haluavat tietää arvioita eläkkeestään.

Vanhuuseläkelaskennan osuus valmiina, eli asiakas voi tunnistautuneena laskea oman eläkearvionsa omalla työhistoriallaan Elon sivulla.

Kun eläkeikä on sidottu elinajan ja työssäoloajan odotteisiin, se ei ole nuoremmille ikäluokille vielä tiedossa. Sen saa tietää vasta noin 3 vuotta ennen eläkkeelle jääntiä. Henkilökohtainen eläkeneuvonta on tärkeä asiakkaille ja sitä ei voi hoitaa kokonaan vain asiak-

kaan itse tehtynä verkkopalveluina. Arvioita tarvitaan, jotta asiakas pystyy arvioimaan, milloin vanhuuseläke alkaa ja mitä työn jatkaminen vaikuttaa sen määrään. Samoin uudet eläkelajit työuraeläke ja osittainen varhennettu vanhuuseläke aiheuttavat neuvontapainetta erityisesti, kun vakuutetut vertailevat niitä.

Eläkeuudistus aiheuttaa muutoksia ja painetta kehittämiseen vakuutettujen verkkopalveluille, ei niin paljon vakuuttamiseen. Työnantajien osalta muutoksia tulee lähinnä vakuuttamisen ikärajiin. Työntekijän eläkemaksun ikärajat muuttuvat ensin niin, että ryhmiä on kolme ja sitten 2026 vain yksi.

Järjestelmäyhteistyötä on tehty Arekin osalta yhdessä. Kokonaisuuden pitäisi olla halvempaa tehdä yhteen paikkaan. Kaikilla laitoksilla on kuitenkin myös omat verkkopalvelut, joihin halutaan satsata.

Laitoksilla on samaan aikaan muita, käynnissä olevia järjestelmäprojekteja, jotka käyttävät usein samoja resursseja.

Järjestelmän kustannukset ovat kaikkien laitosten osalta: 8,9 M€ Arekin osa, 1,7 M€ eläkesuhdeuudistus, (muutoksia elsuun niin paljon, että kannattaa ennemmin tehdä uusi). Arvio. Lisäksi tulee muiden käytössä olevien järjestelmien kustannukset, kun integroidaan uusiin. Maksuluokkamallin uudistus lisää kuluja, jos toteutuu.

Digitalisaatio saattaa helpottaa työntekoa ja järjestelmien yhteensovittamista jossain vaiheessa. Neuvonnassa tarvitaan kuitenkin aina ihmistä, laskennat ja erilaiset perusskenaariot voi hoitaa verkossa. Eläkkeelle jääminen on kuitenkin henkilön itsensä kannalta ainutkertainen, iso asia, josta halutaan keskustella asiaa tuntevan kanssa, mahdollisesti monienkin eri kertaan.

Vuoteen 2030 mennessä tulee taatusti muutostarpeita eläkejärjestelmään.

Lomakkeet ja perusjutut täytyy tehdä uusiksi aina muutosten yhteydessä, ja luo kustannuksia vaikkei järjestelmiin ehkä tarvita suuria panostuksia it:hen.

Tulevaisuudessa panostukset verkkopalvelut ja itse tehtäviin laskelmamahdollisuuksiin kasvavat.

Muuttuuko koko järjestelmä toisenlaiseksi, jos yhteiskunta ei ole niin sopimensorientoitunut, perusturva ei lähtökohtaisesti ole niin kattava kuin nykyään, ja miten esimerkiksi keskustelut perustulosta vaikuttavat kehitykseen.

Omat haasteensa tuo tietosuoja ja tekniikka.

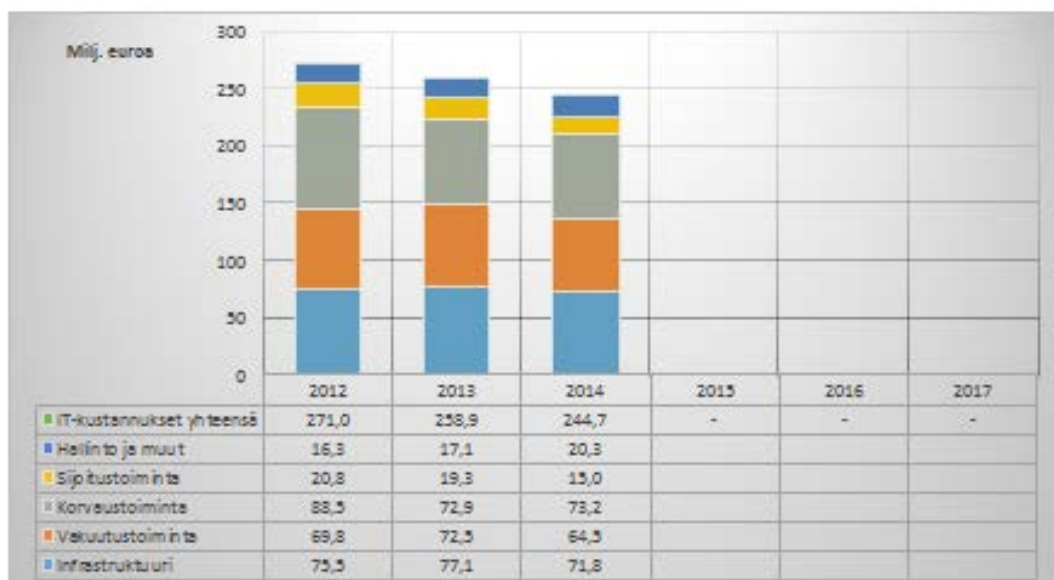


IT-kustannusseuranta 2012-2014

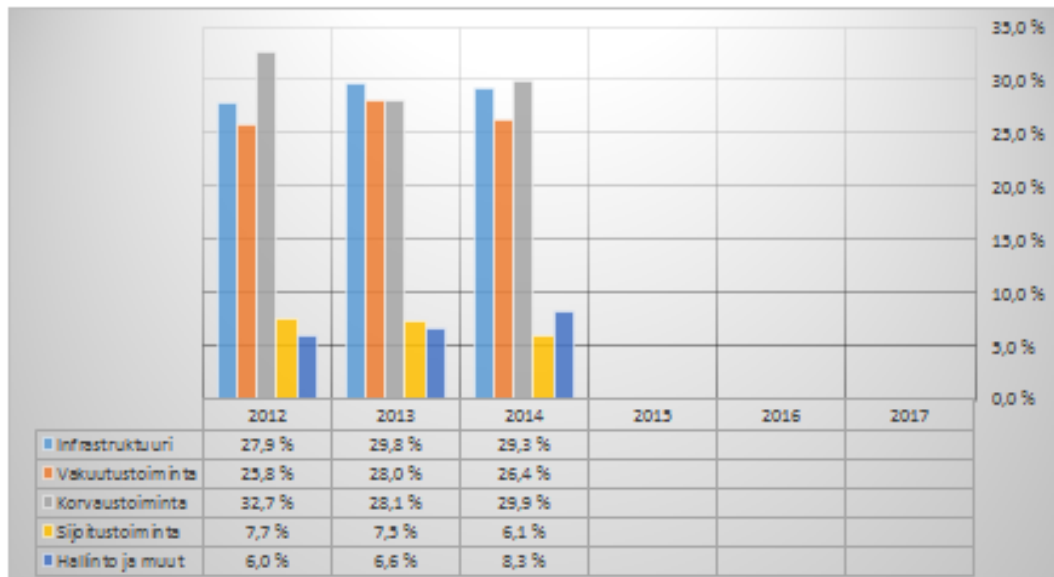
THR 22.5.2015



Liiketoimintajaottelu



Liiketoimintajaottelun suhteelliset osuudet



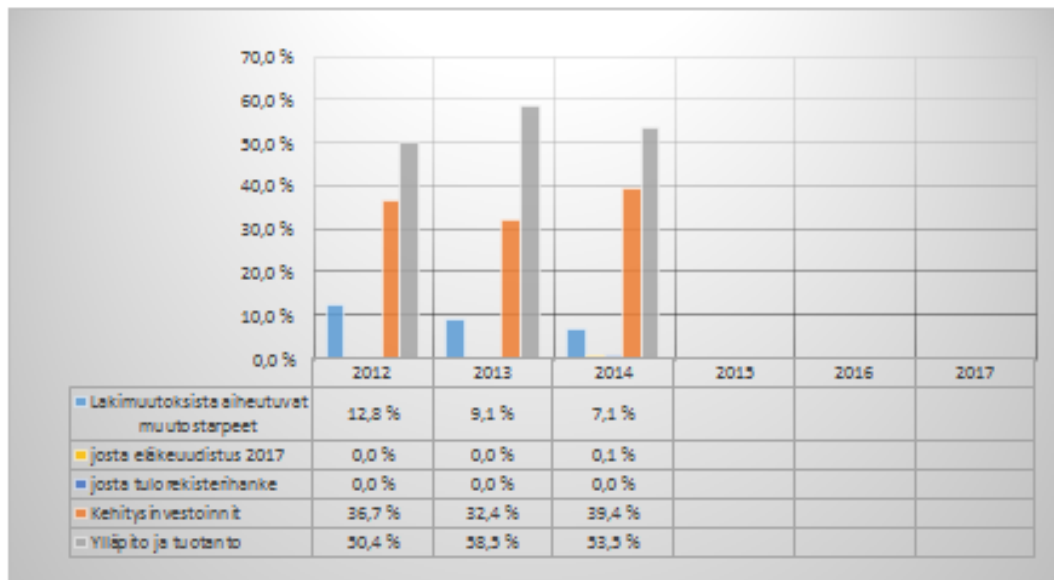
3

Aiheutumisperusteinen jaottelu



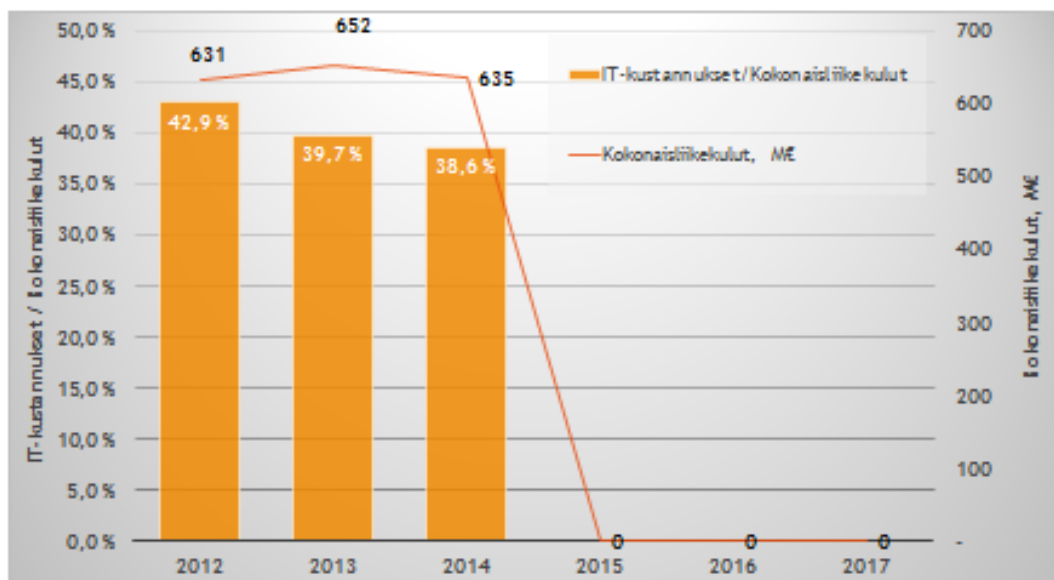
4

Aiheutumisperusteisen jaottelun suhteelliset osuudet



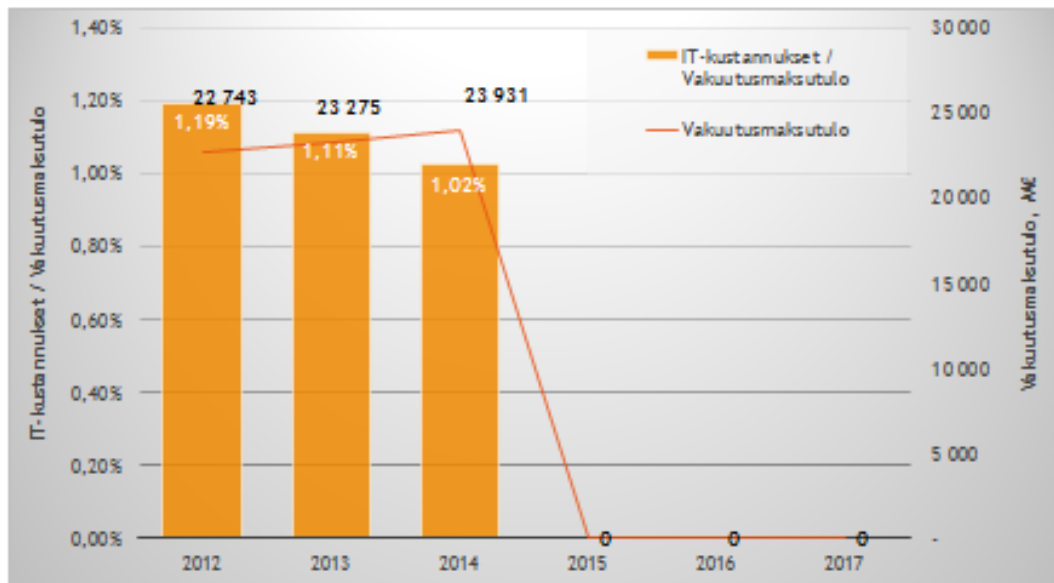
5

IT-kustannukset / Kokonaisliikekulut



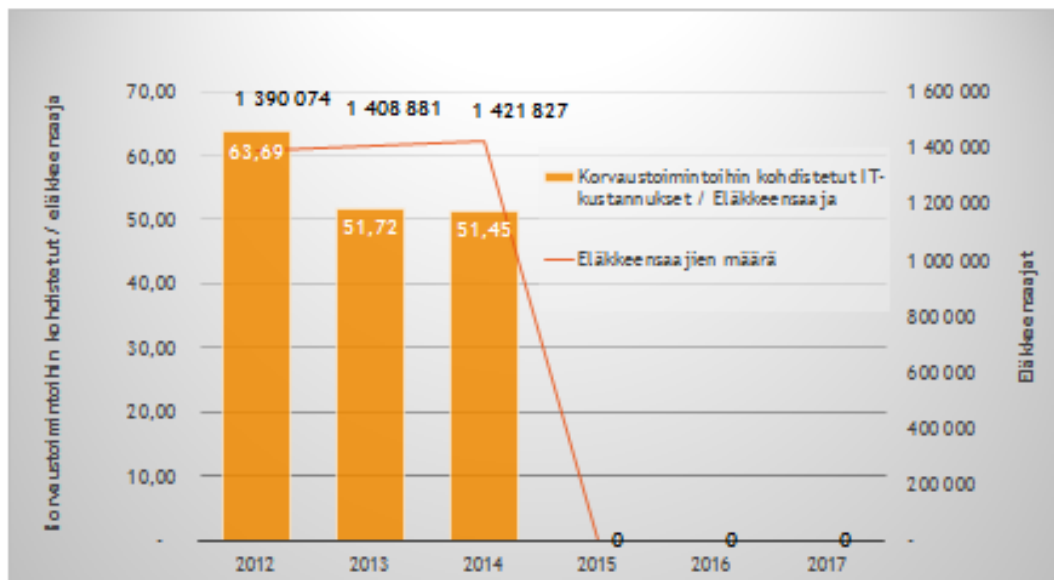
6

IT-kustannukset / Vakuutusmaksutulo



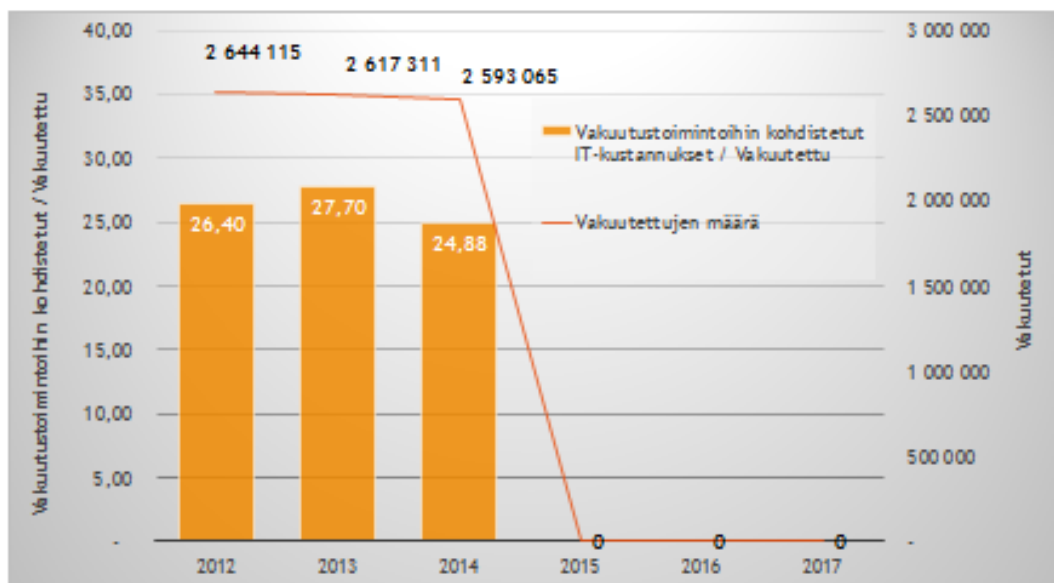
7

Korvaustoimintoihin kohdistetut IT-kustannukset / Eläkkeensaaja



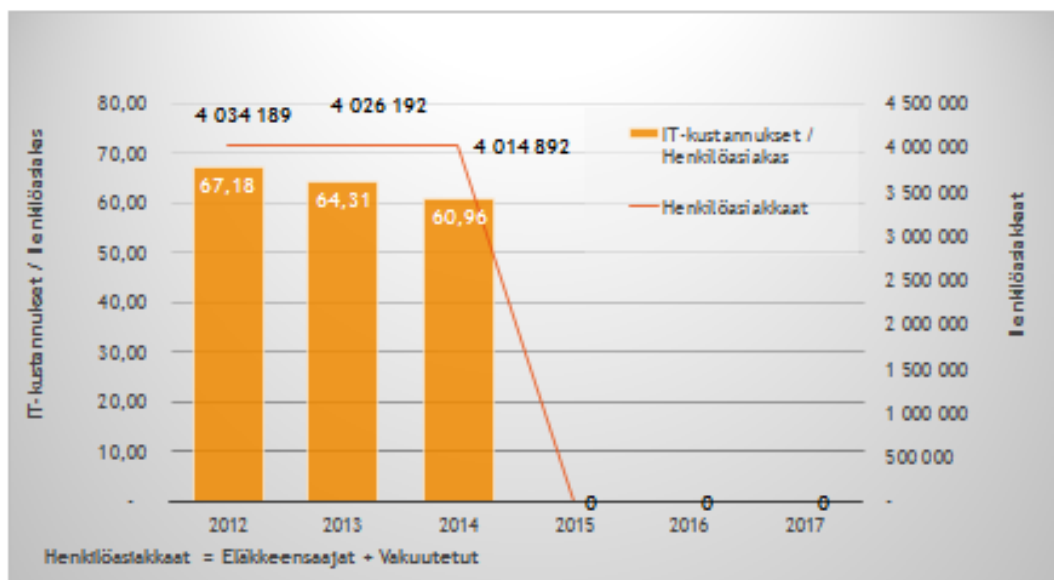
8

Vakuutustoimintoihin kohdistetut IT-kustannukset / Vakuutettu



9

IT-kustannukset / Henkilöasiakas



10

- Arvolisäveron määrä 39,5 M€ (16,1 % koko alan it-kustannuksista)
- Vuonna 2014 ETK:n it-kustannukset olivat 12,2 M€ ja Arekin 50,9 M€. Nämä muodostavat n. 25,8 % koko alan it-kustannuksista
- Selvitystä varten kerätty tiedot kaikilta työeläkeyhtiöiltä, Kevalta, Melalta, Merimieseläkekassalta, ETK:lta, Arekilta, Apteekkien eläkekassalta sekä Yleisradion eläkesäätiöltä
- Selvityksen kattavuuden arvioidaan olevan n. 99 % alan IT-kustannuksista
- Työeläkemaksuilla rahoitettavat IT-kustannukset olivat noin 230 milj. € vuonna 2014. Tämä luku ei sisällä sijoitustoiminnan IT-kustannuksia, jotka rahoitetaan sijoitustoiminnan tuotoilla
- Työeläkelaitosten IT-kustannukset olivat n. 44 prosenttia työeläkemaksuilla rahoitettavista toimintakuluista (ei sisällä sijoitustoiminnasta aiheutuvia kuluja) ja n. 39 prosenttia kun myös sijoitustoiminnan kulut otetaan huomioon.

- Vakuutusjärjestelmät ja asiakkuusjärjestelmät: 7 toimijaa
- Korvausjärjestelmät: 6 toimijaa
- Verkkopalvelut: 3 toimijaa
- Sijoitustoimintaan liittyvät järjestelmät: 2 toimijaa
- Muut: 2 toimijaa

