

Ritva Rajander-Juusti  
Serenitas Consulting Oy



# YHTEINEN MATKA FINANSSIALAN TULEVAISUUTEEN

Hyvinvoiva finanssiala 2014–2015 -hankkeen  
loppuraportti



FK | Finanssialan Keskusliitto

nousu

ammattiliitto  
pro

VAKUUTUSVÄEN LIITTO VvL ry



Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfronden  
The Finnish Work Environment Fund

SITRA

arbetsliv  
työelämä 2020  
working life

© Julkaisija ja tekijä 2015

Julkaisija: Hyvinvoiva finanssiala -hanke

Teksti: Ritva Rajander-Juusti, Serenitas Consulting Oy

Ulkoasu: Taina Leino, Vitale Ay

ISBN 978-952-93-5721-5 (nid.)

ISBN 978-952-93-5722-2 (PDF)

# Sisältö

YHTEENVETO .....	4
SUMMARY .....	6
HANKKEEN TOTEUTUS .....	8
Hankkeen taustaa ja tavoite .....	8
Hankkeen toteutus .....	9
Hankkeen ohjaus .....	14
Hankkeen arviointi .....	15
TEEMOJA TULEVAISUUDESTA .....	16
Teemoja tulevaisuudesta .....	16
Löytyykö finanssialalle uudenlainen tapa toimia? .....	17
Markkinamuutokset ja uudet toimijat muovaavat alaa voimakkaasti.....	19
Globalisaatio nähdään toimialan suurimpana uhkana, mutta onko uhka sittenkin lähempänä? .....	20
Uudet kilpailijat tulevat teknologiayrityksistä.....	21
Ulkoista sääntelyä, mutta myös rakkautta sääntöihin.....	23
Asiakaslähtöisyys on avain uudistumiseen .....	24
Asiakastarpeet ja asiakkaiden käyttäytyminen muuttuvat .....	24
Palvelu polarisoituu itsepalveluun ja henkilökohtaiseen palveluun.....	25
Palvelu aikoihin halutaan lisää väljyyttä.....	26
Henkilöstö toivoo lisää joustoa ja etätyötä .....	26
Miten ratkaistaan iso imagokuilu eettisyydessä ja asiakaslähtöisyydessä? .....	27
Nuoret asiakkaat haluavat yksinkertaisuutta ja eettisyyttä .....	28
Tuudittautuuko ala liikaa asiakasuskollisuuteen?.....	29
Työn muutos ja uudet osaamisvaateet .....	31
Finanssialan työ tulevaisuudessa: mobiilia monilokaatiotyötä virtuaalitiimeissä .....	31
Miten varmistetaan alan houkuttelevuus? .....	32
Digitaidot ja moniosaaminen ovat tulevaisuuden palvelun perusta.....	33
Työhyvinvointi ja johtaminen .....	35
Finanssialan henkilöstö viihtyy työssään ja haluaa kehittyä.....	35
Investointi työhyvinvointiin kannattaa .....	35
Johtamiselle ja esimiestyölle isot paineet .....	37
Nuoret odottavat dynaamista ja rentoa ilmapiiriä .....	37
Etätyö ja etäjohtaminen finanssialalla .....	38
Tuottavuus, kilpailukyky ja uudet toimintamallit.....	40
Digitalisaatio, mobilisaatio ja automatisaatio muuttavat finanssialaa.....	40
Innovointi- ja uudistumiskyvykyys.....	42
Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla.....	42
SEURAAVAT ASKELEET .....	45

## YHTEENVETO

Hyvinvoiva finanssiala oli finanssialan työelämän ja työhyvinvoinnin kehittämishanke, joka toteutettiin vuosina 2014–2015. Hanke kesti noin 1,5 vuotta. Sen taustalla olivat Finanssialan Keskusliitto ry, Ammattiliitto Nousu ry, Ammattiliitto Pro ry, Vakuutusväen Liitto VvL ry sekä Ylemmät Toimihenkilöt YTN ry. Hankkeen syntysanat lausuttiin rahoitus- ja vakuutusalojen työehtosopimuksissa vuonna 2013. Tavoitteena oli lisätä työmarkkinaosapuolten yhteistä näkemystä tulevaisuudesta, alan tulevasta muutoksista sekä tarvittavista toimenpiteistä. Keskeiset teemat olivat tuottavuus, kilpailukyky ja työhyvinvointi, joita tarkasteltiin erityisesti asiakaskäyttäytymisen muutoksen ja digitalisaation taustaa vasten.

Hankkeen työskentelytapoja ovat olleet erilaiset työpajat sekä hankitut selvitykset ja raportit eri osa-alueilta. Rahoittajina ovat toimineet Työsuojeleurausto ja Sitra, joille esitämme parhaat kiitokset tuesta. Hyvinvoiva finanssiala on ollut mukana Työelämä 2020 -ohjelmassa toimialakohtaisena pilottihankkeena.

Hanke onnistui tavoitteessaan luoda osapuolten välille uudenlaista dialogia tulevaisuudesta, ja myös alan yritykset ovat osoittaneet kiinnostusta työskentelytapaan. Osapuolet ovat olleet sitoutuneita hankkeen läpiviemiseen ja sen piirissä on käyty avointa, vilkasta ja innostavaa keskustelua, johon ovat laajasti ottaneet osaa niin luottamushenkilöstö, yritysten HR- ja liiketoimintajohto kuin alan ulkopuoliset asiantuntijat. Hankkeen lopullinen onnistuminen mitataan kuitenkin vasta siinä, kuinka hyvin sen aikana tunnistettuja tuloksia ja työkaluja hyödynnetään alan yrityksissä jatkossa.

Hankkeessa tunnistettiin kuusi keskeistä muutosteemaa tulevaisuudesta. **Finanssialan uudenlainen tapa toimia** osoittautui mahdolliseksi, hankkeen kaltainen neutraali keskustelufoorumi koettiin tarpeelliseksi ja sillä koettiin olevan tulevaisuutta mm. alan ennakoinnin, uudistumisen, innovatiivisuuden ja pelisääntöjen kehittäjänä.

Toimintaympäristön osalta **markkinamuutokset ja uudet toimijat muovaavat alaa voimakkaasti** lähitulevaisuudessa. Perinteinen finanssiala kohtaa painetta niin globaalien toimijoiden, matalan kustannustason toimijoiden, teknologiayritysten kuin toimialaliukumienkin vuoksi. Erityisen tärkeää on seurata uusien teknologiapohjaisten internet-yritysten tuloa alalle. Niillä on usein aikaisessa vaiheessa kyky ennakoida teknologian kehittymisen suomia mahdollisuuksia, yhdistää ne nykyasiakkaan toiveisiin ja vaatimuksiin sekä edetä nopeasti. Sääntely ja alan ”rakkaus sääntöihin” hidastavat uudistumista ja innovatiivisuutta.

**Asiakastarpeet ja asiakkaiden käyttäytyminen ovat voimakkaassa muutoksessa** mm. digitalisaation myötä. Asiakkaat eivät pidä finanssialaa asiakaslähtöisenä eikä heillä ole suurta roolia palvelukehityksessä. Asiakkaiden vaatimustaso palvelun ajallisen saatavuuden, laadun ja joustavuuden suhteen kasvaa samalla kun pankit ja vakuutusyhtiöt ovat siirtäneet yhä suuremman osan palveluista asiakkaiden itsensä hoidettavaksi. Finanssialan palvelu on polarisoitunut toisaalta teknologiaavusteiseksi itseasioinniksi digitaalisissa kanavissa ja toisaalta yksilölliseksi henkilökohtaiseksi palveluksi eri kanavien kautta. Tämän kehityksen nähdään myös jatkuvan. Nuorten asiakkaiden kuva alan yritysten palvelukyvyistä ei ole erityisen mairitteleva. Alalla on kahdensuuntainen imagokuilu: toisaalta alan ulkoinen työnantajakuva kaipaa kehittämistä ja toisaalta asiakkaat pitävät asiakaslähtöisyyttä ja eettisyyttä matalana. Alan tuote- ja palvelukehitystä on saatava asiakaslähtöisemmäksi.

Lisäksi asiakkaiden mielikuvaa asiakaslähtöisyydestä tulee parantaa ja heidän toiveisiinsa ja tarpeisiinsa tulee vastata paremmin. Finanssialan henkilöstö näkee erityisesti joustavien työaikojen ja etätöiden lisääntyvän tulevaisuudessa. Tämä perustuu niin asiakkaiden tarpeisiin kuin henkilöstön omaan toiveeseen.

**Työn muutokseen ja uusiin osaamisvaatimuksiin** on alalla havahduttu melko myöhäisessä vaiheessa. Tulevaisuudessa työ finanssialalla tulee olemaan enemmän mobiilia, virtuaali-tiimeissä tehtävää monilokaatiotyötä, joka vaatii uudenlaisia osaamisia ja toimintamalleja. Tämä asettaa runsaasti uudistusvaatimuksia johtamiselle ja esimiestyölle. Erityisesti työhyvinvoinnin merkityksen tunnistaminen muutosten keskellä auttaisi lisäämään henkilöstön hyvinvointia ja tätä kautta tuottavuutta. Monipuoliset ja kehittyvät digitaidot ja moniosaaminen ovat tulevaisuudessa palvelun perusta finanssialalla.

Työn ja osaamisen muutokset heijastuvat suoraan **uudistumis-paineina työhyvinvointiin ja johtamiseen**. Finanssialan henkilöstö viihtyy työssään ja haluaa kehittyä. Arviot työilmapiiristä ja toimialan suositteluhaluus ovat hyvällä tasolla. Erityisiä muutos-paineita kohdistuu kuitenkin esimiesten ja johdon rooliin. Ne liittyvät mm. heidän toimenkuviansa painottumiseen muuhun kuin esimiestyöhön sekä alan konservatiiviseen johtamiskulttuuriin. Etätö ja muut joustavat työmuodot lisäävät esimiestyön vaatimuksia. Tulevaisuudessa korostuvat lisäksi valmentava johtaminen ja eri-ikäisten johtaminen työpaikoilla.

**Tuottavuus, kilpailukyky ja uudet toimintamallit** ovat isoja kysymyksiä myös finanssialalla. Digitalisaatio ja työn automatisaatio jatkavat vaikuttamistaan ja ovat jo pysyvästi muuttaneet alaa ja sen toimintaympäristöä. Vaikka teknologian, tekoälyn ja robotiikan arvioidaan vievän jopa kolmanneksen Suomen työpaikoista, ei työ kuitenkaan loppu; teknologian kehitys synnyttää uusia työtehtäviä, joiden osaamisvaatimukset ovat täysin uudet. Finanssialalla on pitkät perinteet digitaalisen teknologian käyttämisestä. Alalla ollaan kuitenkin huolissaan kyvystä uudistua riittävästi ja tuottaa jatkossa jopa vientituotteiksi kelpaavia palveluja sekä uusia innovaatioita.

Pankit ja vakuutusyhtiöt voivat menestyä kasvattamalla työn tuottavuutta digitaaliteknologian avulla. Siinä onnistuminen ylläpitää liiketoiminnan kannattavuutta, säilyttää työpaikkoja ja edistää työhyvinvointia. Finanssialan yrityksillä on kolme keskeistä keinoa pärjätä kilpailussa: palvelujen jatkuva kehittäminen, henkilöstön osaamisen ja toimintatapojen parantaminen sekä sellaisen yrityskulttuurin luominen, jolla voidaan vastata asiakkaiden digitaalisia palveluja koskeviin odotuksiin.

Raportin loppuun on hahmoteltu toimenpiteitä, joihin alan liittojen ja yritysten tulee noin 10 vuoden aikajänteellä ryhtyä edellä kuvattujen haasteiden selvittämiseksi. Keskeisiä näistä ovat alan toimijoiden yhteistyön jatkaminen ja kehittäminen, maineen ja houkuttelevuuden parantaminen, osaamisen kehittäminen, työn joustavuuden ja johtamisen uudistaminen vastaamaan muuttunutta työtä sekä alan innovointia ja verkostoitumista tukevat toimenpiteet.

## SUMMARY

Healthy Financial Industry was a project to improve working life and employee well-being in the Finnish financial services sector. The one and a half year undertaking was carried out in 2014–2015 by the Federation of Finnish Financial Services, Nordea Union Finland, Trade Union Pro, Union of Insurance Employees VvL, and Federation of Professional and Managerial Staff YTN. The start of the project was marked in the collective agreements for the Finnish financing and insurance sectors in 2013. The aim was to give the labour market organisations a stronger shared vision on the future of the financial sector, its upcoming changes, and the required adaptive measures. Productivity, competitiveness and employee well-being were central themes, examined especially in the context of changing customer behaviour and emergence of digitalisation.

Work in the project took the form of various workshops and reports. The project was funded by the Finnish Innovation Fund Sitra and the Finnish Work Environment Fund, to whom we express our utmost gratitude. Healthy Financial industry was also a sector-specific pilot project in the National Working Life Development Strategy (Working Life 2020).

The project succeeded in its goal of sparking new dialogue on the future between its participants, and financial companies have also expressed their interest in this type of communication. Participants committed themselves into completing the project, and engaged in active, open and inspiring discussions that involved employee representatives, company HR and business managers, and outside experts. However, the most important measure of the project's success or failure is how well the identified results and tools will from now on be utilised by companies.

Six important themes of future change were identified. **New operating models in the financial sector** now seem feasible, and neutral discussion forums (such as this project) were deemed important for foreseeing the future of the sector, designing its reforms, developing common rules, and improving innovation.

As for the operating environment, **market changes and new players will strongly shape the industry** in the near future. The traditional financial services sector will be challenged by global players, low-cost operators, technology companies, and cross-sector conglomeration. It is especially important to follow new technology and internet companies, because they often have the ability to foresee and utilise the opportunities of new technology, combine them with customer needs and wishes, and thus make fast progress. Regulation and a general “fondness of rules” in the traditional financial services sector slow down this type of innovation.

**Customer needs and customer behaviour are undergoing drastic changes** due to factors such as digitalisation, the increased presence of information technology. The financial sector is currently not seen as a customer-oriented business; customers don't play a major role in service development, for example. However, their needs regarding the availability (or “opening times”) of services, as well as service quality and flexibility, are increasing, while banks and insurance companies develop their services more and more towards self-service models. Financial services are now polarised into online self-service on one side, and individual personal service on the other, and this development is expected to continue further. Young customers' opinions don't paint a very flattering image of the sector's service capability at the moment. The sector seems to have a two-pronged

image problem: on one hand, the sector's external employer image needs improvement, and on the other, customers are unsatisfied with the sector's levels of customer-orientation and ethicality. Therefore, product and service development should be moved closer to the customer, whose needs and wishes have to be fulfilled better. Employees in the financial sector predict a substantial increase in flexible working hours and remote work, based on the wishes of both customers and employees.

**Changing work and new skill requirements** in the financial sector have been noticed at a somewhat late stage. Future work will be increasingly mobile, spread out in multiple physical locations and done in virtual teams. This requires new working methods and skills, which generates pressure for leadership and management to keep up with the times. Recognising the importance of employee well-being amidst the changes helps to increase not only well-being but also productivity as a result. Diverse, constantly improving digital competence and multi-skilled employees are the fundamentals of future financial services.

Changing work and skill requirements will directly reflect as **a pressure to change leadership style and management of employee well-being**. Financial employees enjoy their time at work and have a desire to improve. Their evaluation of workplace atmosphere and willingness to recommend their workplace to someone else are at a good level. However, the roles of managers and directors are expected to change more than others, shifting focus away from managerial duties and the conservative leadership culture. Remote work and other flexible working methods make managerial jobs more demanding. Coaching leadership (which combines training and leadership) and diverse employee age groups will add their own challenges as well.

**Productivity, competitiveness and new operating models** pose uncertainties also in the financial sector. Digitalisation and automation of work have already changed the sector permanently and will continue to do so in the future. Although technology, artificial intelligence and robotics are estimated to cut as many as one third of existing Finnish jobs, human work will not end as this new technology creates new jobs with entirely new skill requirements. The financial sector has a long tradition of utilising new technology, but there has been some concern as to the sector's ability to reform itself fast enough; the future calls for new innovations and services that may even be exported.

Banks and insurance companies can thrive by increasing their productivity through technology. If successful, it will maintain profitability, jobs, and workplace well-being. Financial companies have three potential ways to help them in the competition: developing services constantly, improving employees' skills and working methods, and creating a corporate culture that can respond to customers' expectations of digital services.

The last part of this report presents actions that companies and unions must undertake within the next 10 or so years in order to survive the upcoming challenges. The most essential ones are continuing and further improving cooperation within the sector, improving the reputation and attractiveness of the sector, competence development, responding to the changes in financial work through better flexibility and leadership and finding ways to support innovation and networking.



# HANKKEEN TOTEUTUS

## Hankkeen taustaa ja tavoite

Hyvinvoiva finanssiala oli toimialakohtainen työelämän ja työhyvinvoinnin kehittämishanke, jonka asettivat yhdessä Finanssialan Keskusliitto ry sekä neljä alan ammattiliittoa Ammattiliitto Nousu ry, Ammattiliitto Pro ry, Vakuutusväen Liitto VvL ry ja Ylemmät Toimihenkilöt YTN ry.

Hankkeen pohjan muodosti rahoitus- ja vakuutusalojen työehtosopimuksissa vuonna 2013 sovittu tahtotila siitä, että liitot käynnistävät selvityksen mahdollisen vakuutus- ja rahoitusalan työelämä-hankkeen sisällöstä ja rahoituksesta. Osapuolet asettivat hankkeelle ohjausryhmän, joka kokoontui ensimmäisen kerran 29.10.2013. Hankkeen suunnittelu ja rahoituksen haku käynnistyi vuoden 2013 loppupuolella, ja hanke jatkui kesään 2015 saakka.

Hyvinvoiva finanssiala -hankkeen strateginen tavoite oli lisätä työmarkkinaosapuolten yhteistä näkemystä finanssialan tulevaisuudesta ja sen alalle tuomista muutoksista sekä tarvittavista toimenpiteistä. Näistä tavoitteista sovittiin ohjausryhmän kokouksessa 27.1.2014.

Kyseessä oli ensimmäinen finanssialan hanke, jossa näin laajalla pohjalla oltiin hakemassa yhteistä näkemystä alan kehityksestä. Se oli myös ensimmäinen palvelualalla toteutettava toimialakohtainen työmarkkinaosapuolten yhteistyöhanke.

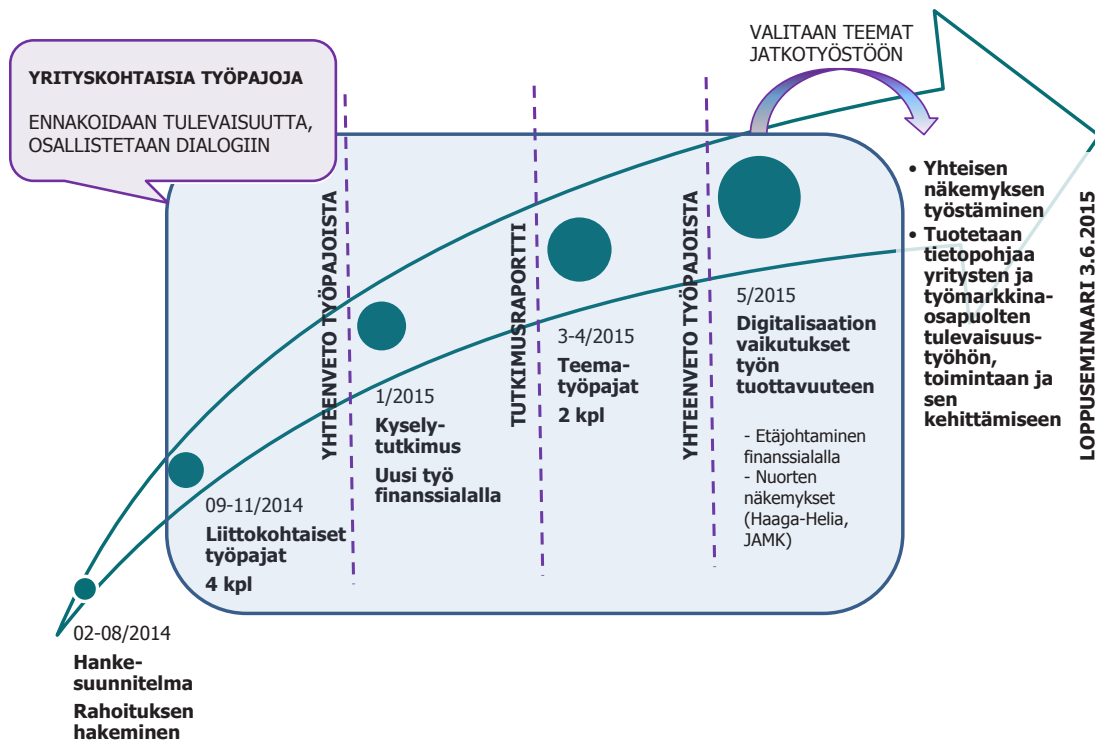
Kehittämistyön keskeiset teemat olivat tuottavuus, kilpailukyky ja työhyvinvointi. Lähtökohtina ovat olleet asiakaskäyttötymisen muutos ja digitalisaation vaikutukset finanssialaan. Yhteisellä näkemyksellä ja sovitulla toimenpiteillä ennakoitiin muutoksia ja etsittiin keinoja luoda parempaa työhyvinvointia, lisätä tuottavuutta ja parantaa alan kilpailukykyä. Hankkeessa tunnistettiin jo valmiina olevia ja luotiin uusia konkreettisia työkaluja yrityksissä tehtävän työelämän kehittämistyön eri osa-alueille.

Hankkeeseen on osallistettu finanssialan eri tahoja ja toimijoita, kuten alan yritysten liiketoiminta- ja HR-johtoa sekä henkilöstön edustajia, järjestöjä, tutkijoita ja muita sidosryhmiä.



# Hankkeen toteutus

Hankkeen strategiseksi tavoitteeksi nostettiin yhteisen ymmärryksen laventaminen toimialan tilanteesta ja tulevasta kehityksestä. Tämä tavoite on ollut pohjana myös hankkeen menetelmävalinnoille. Menetelmien avulla pyrittiin nostamaan esiin eri osapuolten (työnantaja- ja työntekijäliittojen ja niiden jäsenten, alalla toimivien yritysten ja niiden työntekijöiden) erilaisia odotuksia ja näkemyksiä. Niiden avulla pyrittiin myös lisäämään prosessiin osallistuvien yhteistä ymmärrystä sekä vahvistamaan eri osapuolten luottamusta toisiinsa ja sitoutumista ohjelman toteuttamiseen ja yhteistyöhön.



Kuva 1. Hankkeen toteutus.

## Suunnitteluvaihe

Alkuvaihe kevään 2014 aikana käsitti taustatyön, hankesuunnittelun ja rahoituksen hakemisen. Hankkeen rahoittajina ovat toimineet osallistuvat liitot kukin 10 000 euron summalla, Työsuojelu-rahasto 80 000 eurolla ja SITRA 20 000 eurolla. Hanke oli mukana Työ- ja elinkeinoministeriön luot- saamassa Työelämä 2020 -projektissa yhtenä sen toimialakohtaisista piloteista<sup>1</sup>.

## Liittokohtaiset työpajat syksyllä 2014

Hyvinvoiva finanssiala -hankkeessa toteutettiin syys-marraskuussa 2014 neljän työpajan sarja, jossa haettiin erityisesti dialogia osapuolten välille. Työpajojen tavoitteena oli osallistaa sekä työnantajien että henkilöstön edustajia avoimeen keskusteluun hankkeen teemoista: tuottavuudesta, kilpailu-

<sup>1</sup> [http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille/toimialojen\\_hankeet/finanssiala](http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille/toimialojen_hankeet/finanssiala)

kyvystä sekä työhyvinvoinnista. Lisäksi tavoitteena oli alustavasti testata tämän tyyppisen dialogin toimivuutta eri osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa.

Näiden työpajojen mallilla tai sitä soveltamalla on dialogia johdon ja työntekijöiden edustajien kanssa jatkettu vuoden 2015 aikana useissa yrityksissä. Mallia on näissä yrityksissä pidetty hyvänä ja näköpiirissä on työpajojen jatkaminen.

Työpajoissa oli mukana ammattiliittojen kutsumia luottamushenkilöitä / henkilöstön edustajia sekä liittojen ja hankkeen yhdessä kutsumia työnantajien tai näiden järjestöjen edustajia. He olivat mm. Finanssialan Keskusliiton henkilöstön kehittämistoimikunnan sekä työmarkkinatoimikunnan jäseniä.

Yhteensä pajoihin osallistui 157 henkilöä, joista työnantajien edustajia oli 45 ja henkilöstön (ml. työntekijäliittojen) edustajia 112 henkilöä.

Pajoja toteutettiin seuraavasti:

YTN 12.9.2014: Osallistujia 30, joista 6 työnantajan edustajaa ja 24 henkilöstön edustajaa

VvL 17.9.2014: Osallistujia 46, joista 13 työnantajan edustajaa ja 33 henkilöstön edustajaa

Nousu 17.10.2014: Osallistujia 32, joista 10 työnantajan edustajaa ja 22 henkilöstön edustajaa

PRO 5.11.2014: Osallistujia 49, joista 16 työnantajan edustajaa ja 33 henkilöstön edustajaa.

Työpajoista annettiin myönteistä palautetta ja niiden katsottiin olevan hyvä tapa dialogin käymiseen. Pajoissa käyty keskustelu koettiin antoisaksi. Erityisesti huomio kiinnittyi siihen, että eri osapuolia edustavat osanottajat pohtivat ja tarkastelivat asioita laajasti yli perinteisten roolirajojen.

Näiden liittopajojen pohjalta on joissakin finanssialan yrityksissä toteutettu tällä tai vastaavalla menetelmällä yrityskohtaisia työpajoja vuoden 2015 aikana. Näitä yrityksiä ovat mm. OP Ryhmä ja Säästöpankkiliitto. Lisäksi Nordea Henkivakuutuksessa suunnitellaan yrityskohtaista jatkohanketta tuottavuusteemasta.

## Muuttuva työ finanssialalla -kyselytutkimus

T-Media toteutti hankkeen toimeksiannosta ja Sitran taloudellisella tuella Muuttuva työ finanssialalla -kyselytutkimuksen. Kysely toteutettiin samanaikaisesti sekä finanssialan henkilöstön että alan asiakkaiden (suuren yleisön) keskuudessa. Tutkimuksella selvitettiin finanssialan tulevaisuuden näkymiä niin toimialan yleisen muutoksen, asiakkaiden muuttuvien toiveiden ja tarpeiden kuin henkilöstön hyvinvoinnin ja johtamisen näkökulmista. Henkilöstön keskuudessa tehdyllä kyselyllä kartoitettiin mielipiteitä työelämän ja asiakastarpeiden muutoksista. Asiakkailta kysyttiin näkemyksiä mm. palvelutarpeista, finanssialan tulevaisuuden palveluista sekä palveluiden saatavuudesta.

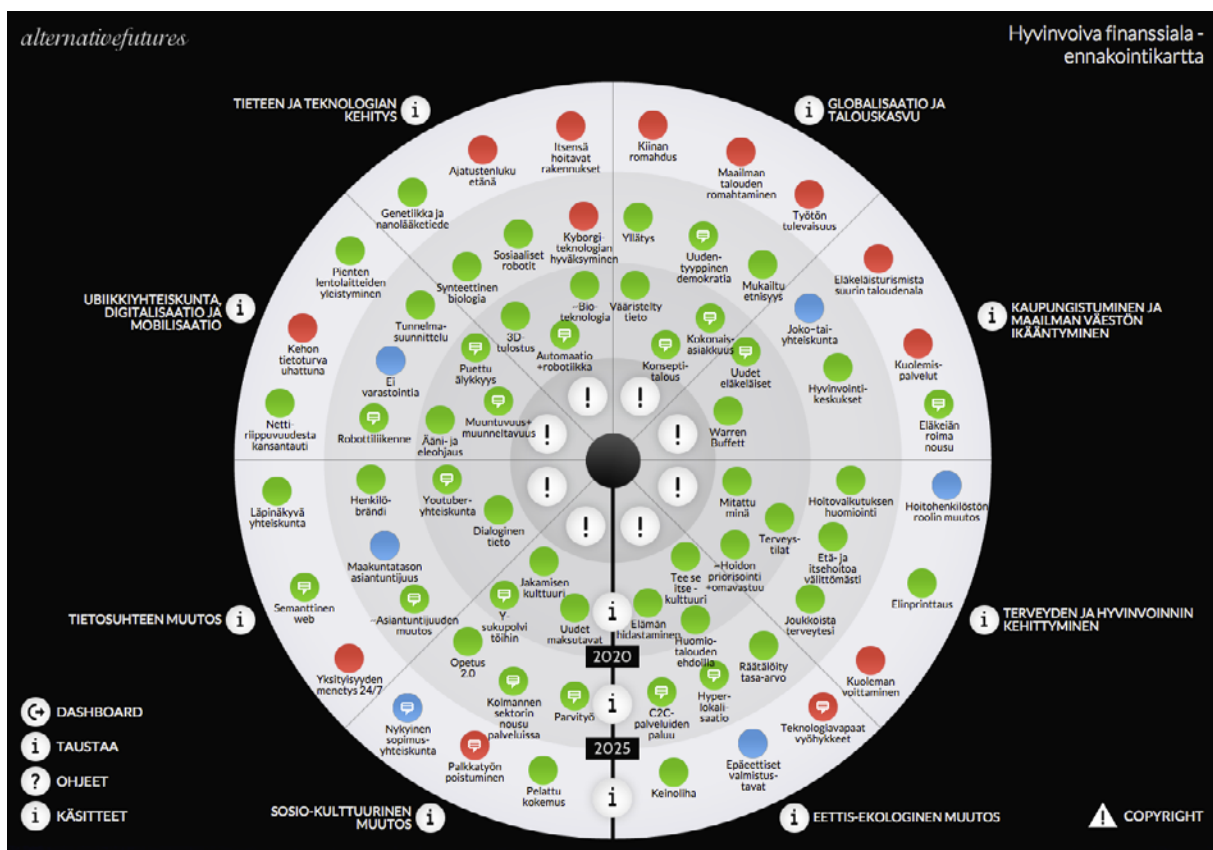
Henkilöstölle suunnattuun kyselyyn osallistui yhteensä 17 alan yritystä, ja tutkimuskutsu lähetettiin hieman yli 12 000 alalla työskentelevälle. Tutkimukseen vastasi 3 019 henkilöä (vastausprosentti oli noin 25).

Asiakastutkimuksen kohderyhmänä olivat 15–70 -vuotiaat suomalaiset valtakunnallisesti (pl. Ahvenanmaa). Kohderyhmän ulkopuolelle rajattiin henkilöt, jotka ilmoittivat, että eivät ole minkään pankin tai vakuutusyhtiön asiakkaita. Tiedonkeruu toteutettiin internet-paneelissa sähköisellä lomakkeella ja vastaajia oli 1 000 henkilöä. Molemmat tiedonkeruut tehtiin ajalla 16.1.–30.1. 2015.

Tässä käsillä olevassa yhteenvetoraportissa on mahdollista tarkastella vain pientä osaa kyselytutkimuksessa esille nousseista asioista. Kyselytutkimuksen tutkimusraportti kokonaisuudessaan on nähtävissä osoitteessa [http://www.fkl.fi/teemasivut/finanssiosaaminen/hyvinvoiva\\_finanssiala](http://www.fkl.fi/teemasivut/finanssiosaaminen/hyvinvoiva_finanssiala).

## Ennakointi- ja simulaatiotyöpajat keväällä 2015

Kevään 2015 työpajasarjan avasi 11.3.2015 pidetty koko päivän mittainen työpaja, jossa tarkasteltiin finanssialan tulevaisuutta muovaavia ilmiöitä AlternativeFuturesin (Ubiverse Oy, <http://alternative-futures.fi>) kehittämän digitaalisen Tulevaisuuden ennakointikartan pohjalta. Kartta kuvaa useita tulevaisuudessa vaikuttavia ilmiöitä ja niiden taustalla olevia megatrendejä, jotka on sijoitettu kartalle arvioidun toteutumisaikajakson mukaisesti. Mukana on myös vaimenevia ilmiöitä.

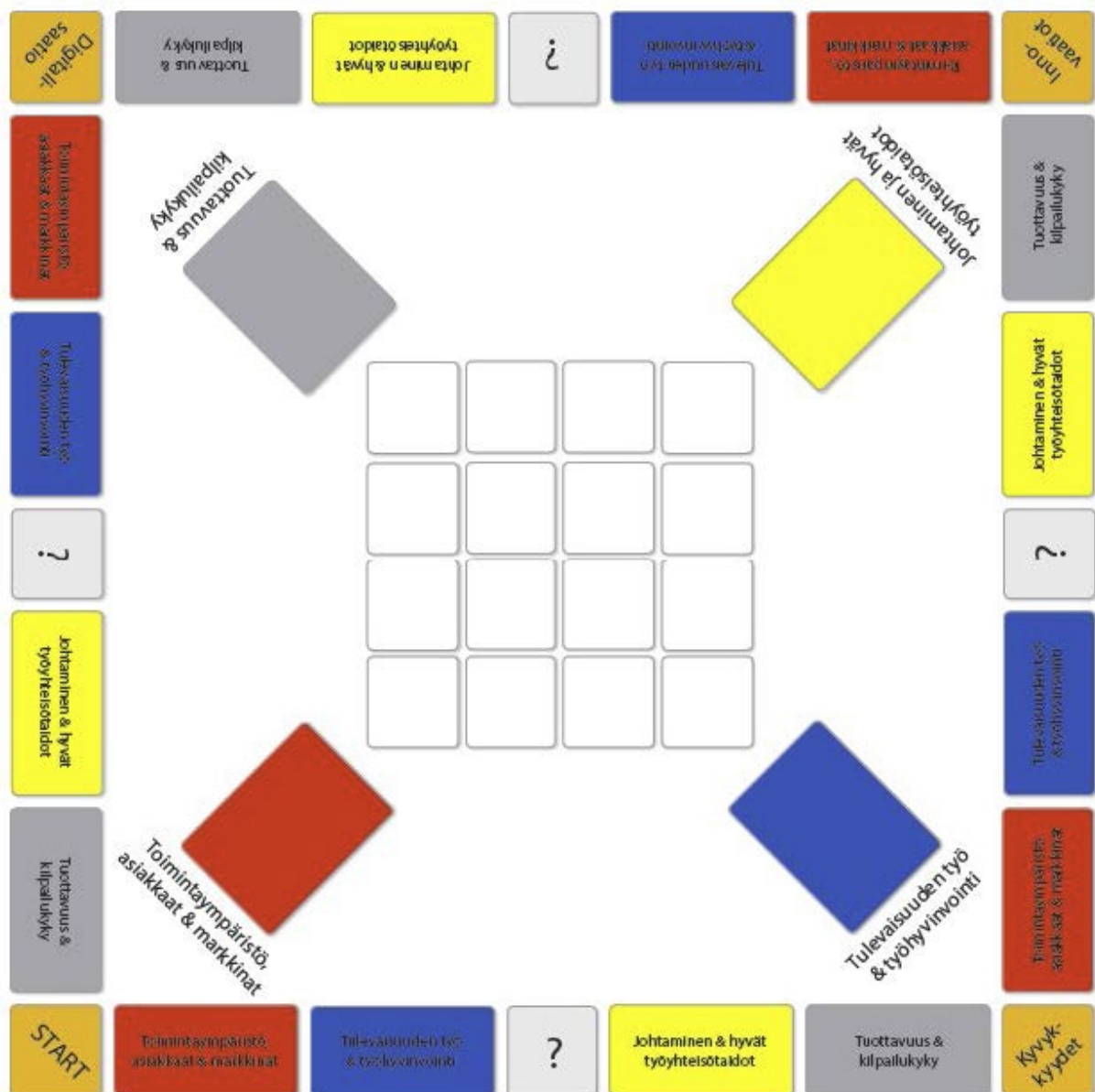


Kuva 2. AlternativeFuturesin ennakointikartta.

Finanssialan kannalta kiinnostavimmiksi valitut ilmiöt käytiin läpi ryhmätöinä arvioiden niihin liittyviä uhkia ja mahdollisuuksia. Työskentelyssä tunnistettiin asioita, joihin tulee tarttua välittömästi sekä asioita, jotka pakottavat alaa uudistumaan. Lopuksi ryhmätöiden tulokset arvioitiin nopean arvioinnin menetelmällä ja merkittävimmät niistä esiteltiin. Jatko työskentelyn pohjaksi valikoitui näin joukko digitalisaation eteenpäin ajamia ideoita ja toimenpide-ehtotuksia, jotka arvioitiin työpajassa elinkelpoisiksi. Näistä tähän käsillä olevaan raporttiin on poimittu eniten mainitut ja kiinnostavimmat asiat. Työpajaan osallistui 62 henkilöä, jotka olivat hankkeessa mukana olevien liittojen kutsuja ja edustivat laajasti finanssialan eri yrityksiä. Mukana oli lisäksi asiakaskunnan ja muiden toimialojen edustajia.

Työskentelytapana ennakointikartta oli työpajan osallistujille uudenlainen ja kiinnostava. Koska asioita käsiteltiin vain yhden päivän ajan, jäi eri teemojen käsittely jonkin verran yleiselle tasolle ja se olisi vaatinut jatkotyöstämistä. Ryhmissä syntyi kuitenkin runsaasti vilkasta keskustelua, ja pajasta nousi runsaasti ajatuksia hankkeen jatkotyöskentelyyn. Joissakin yrityksissä virisi myös kiinnostusta käyttää ennakointikarttaa yrityskohtaisessa työskentelyssä.

Kevään toisessa työpajassa 14.4.2015 hankkeessa löydettyjä ja tunnistettuja ilmiöitä tarkasteltiin TalentVectia Oy:n kehittämän pelisimulaation avulla. Pelin teemat ja niistä työstetyt pelattavat tilanteet kehitettiin hankkeen aikaisemmissa vaiheissa kerätyn tiedon perusteella. Pelisimulaation tavoitteena oli tunnistaa finanssialan ekosysteemin ja yhteistyön kehittämiseen liittyviä näkökulmia lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Peli toteutettiin 5–8 osallistujan ryhmissä lautapelinä. Työpajassa oli mukana 49 hankkeen osapuolien kutsumaa osallistujaa. Joukossa oli luottamushenkilöstöä, finanssiyritysten liiketoiminta-, HR- ja yleisjohtoa sekä asiakkaiden ja muiden toimialojen edustajia.



Kuva 3. Pelisimulaation pelilauta.

Työpajassa menetelmänä ollut pelisimulaatio oli toimiva keskustelun viitekehyksenä. Ryhmissä, joihin oli koottu eri rooleissa toimivia henkilöitä, syntyi aiheista erittäin vilkasta keskustelua. Aikarajoitteista johtuen laajojen tehtävänantojen käsittely koettiin osin haastavana ja osa tehtävännäistä tuli käsitellyksi vain viitteellisesti.

## Tuottavuusselvitys

Hankkeen tuottavuusosion asiantuntijana oli professori Matti Pohjola Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulusta. Tuottavuusselvityksessä tarkastellaan ICT-intensiivisen rahoitus- ja vakuutusalan digitalisaation etenemistä ja sen vaikutuksia alan tuottavuuteen. Tästä osiosta on laadittu erillinen raportti ”Digitalisaation vaikutuksista työn tuottavuuteen finanssialalla”. Raportti on saatavilla osoitteessa [http://www.fkl.fi/teemasivut/finanssiosaaminen/hyvinvoiva\\_finanssiala](http://www.fkl.fi/teemasivut/finanssiosaaminen/hyvinvoiva_finanssiala).

## Opiskelija- ja opinnäytetyöt

Hankkeen toimeksiannosta tehtiin Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun Johtamisen laitoksella kauppatiet. yo. Martta Asikaisen kandidaatintutkielmaan liittyvä raportti ”Etätyön johtaminen finanssialalla”. Tässä laadullisessa tutkimuksessa selvitettiin, millaista osaamista etätyön johtaminen finanssialalla vaatii, millaisia erityispiirteitä finanssialan etätyöhön ja sen johtamiseen liittyy sekä millainen merkitys luottamuksella ja viestinnällä on etätyön johtamisessa. Raportti ja yhteenveto löytyvät osoitteesta [http://www.fkl.fi/teemasivut/finanssiosaaminen/hyvinvoiva\\_finanssiala](http://www.fkl.fi/teemasivut/finanssiosaaminen/hyvinvoiva_finanssiala).

Osana Hyvinvoiva finanssiala -hanketta pyydettiin ammattikorkeakoulussa finanssialalle opiskelevia nuoria pohtimaan, millaisena he näkevät alan tulevaisuuden noin 10 vuoden aikajänteellä. Pohdintoja pyydettiin kahdesta oppilaitoksesta, Haaga-Heliasta ja Jyväskylän ammattikorkeakoulusta. Yhteensä hankkeen käyttöön saatiin 20 esitystä Haaga-Heliasta ja 16 Jyväskylästä.

Kaikkia näitä opiskelijoiden tuottamia aineistoja on käytetty tausta-aineistona tämän raportin laadinnassa.

## Loppuraportti ja loppuseminaari

Nyt käsillä olevassa hankkeen loppuraportissa esitetään yhteenvedona ne finanssialan tulevaisuudesta tunnistetut ilmiöt ja kehityskulut, jotka ovat hankkeen eri työvaiheissa seuloutuneet tärkeimmiksi. Löydökset on tilanpuutteen vuoksi esitetty hyvin tiivistetysti ja siksi on suositeltavaa tutustua myös alkuperäisiin osaraportteihin.

Hankkeen loppuseminaari pidettiin 3.6. 2015 Kulttuuritehdas Korjaamolla Helsingissä.

# Hankkeen ohjaus

Hankkeen projektipäällikkönä on toiminut Ritva Rajander-Juusti Serenitas Consulting Oy:stä. Hankkeen ohjaus toteutettiin ohjausryhmän ja pientyöryhmän avulla.

## Ohjausryhmä

Hankkeen ohjausryhmän muodostivat kaikkien hankkeeseen osallistuvien työntekijäliittojen edustajat (2 henkilöä jokaisesta liitosta), Finanssialan Keskusliiton edustajat sekä sen henkilöstön kehittämistoimikunnan puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja. Ohjausryhmä on käyttänyt hankkeessa ylintä päätäntävaltaa ja hyväksynyt hankkeen työskentelymenetelmät sekä väli- ja loppuraportit.

### Ohjausryhmän jäsenet:

Ahonen Pia, kehittämispäällikkö, Pro (01/2015 saakka)

Ahtiainen Minna, toiminnanjohtaja, Nousu

Arvola Kirsi, asiantuntija, työmarkkinat, FK / Palta

Hakala Antti, johtaja, finanssisektori, Pro

Höykinpuro Timo, asiantuntija, työmarkkinat, FK / Palta

Kallonen Tarja, tutkuspäällikkö, FK

Kovanen Kirsi, toiminnanjohtaja, VvL

Lassila Sari, koulutuspäällikkö, VvL

Loukkola Ari, johtaja, henkilöstön ja organisaation kehittäminen, OP Ryhmä / FK Henkilöstön keh.tmk.

Malinen Hilikka, henkilöstöjohtaja, Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo / FK Henkilöstön keh.tmk.

Mäkelä Mika, sopimusalavastaava, Pro (Pia Ahosen tilalla 01/2015 alkaen)

Pursiainen Nuutti, asiamies, YTN (Riikka Sipilän tilalla 1/2015 alkaen)

Rantamaula Ville-Veikko, asiamies, YTN

Simell Juha, järjestöasiantuntija, Nousu

Sipilä Riikka, vastuullinen asiamies, YTN (12/2014 saakka)

Ohjausryhmän puheenjohtajana toimi Ari Loukkola OP Ryhmästä ja sihteerinä Tarja Kallonen FK:sta. Ohjausryhmän kokouksiin osallistuivat helmikuusta 2015 alkaen lisäksi Työsuojelurahaston edustajat Ilkka Tahvanainen (03/2015 saakka) ja Mikael Saarinen. Ohjausryhmä kokoontui yhteensä 14 kertaa.

## Pientyöryhmä

Pientyöryhmään valittiin edustajat kaikista osallistuvista liitoista. Pientyöryhmä on valmistellut asioita ohjausryhmän käsiteltäväksi. Työryhmä kokoontui yhteensä 14 kertaa. Pientyöryhmän jäsenet olivat:

Ahonen Pia, Pro (01/2015 saakka), jonka jälkeen hänen tilallaan jatkoi Mika Mäkelä Prosta.

Myös Antti Hakala Prosta osallistui pientyöryhmän työskentelyyn kevään 2015 aikana

Lassila Sari, VvL

Kallonen Tarja, FK

Simell Juha, Nousu

Sipilä Riikka (12/2014 saakka), jonka jälkeen hänen tilalleen tuli Nuutti Pursiainen YTN:stä

Rantamaula Ville-Veikko, YTN

## Muut sidosryhmät

Hankkeeseen on haettu mielipiteitä myös muilta taustaryhmiltä mahdollisimman laajan näkemyksen saavuttamiseksi. Lisäksi tätä kautta hankkeelle haluttiin saada laaja näkyvyys. Näitä taustaryhmiä ovat olleet mm. FK:n työmarkkinatoimikunta ja henkilöstön kehittämistoimikunta sekä työntekijäjärjestöjen taustaryhmät. Hanke on ollut osana TEM:in Työelämä 2020 -ohjelmaa sen toimialakohtaisena pilottihankkeena.

## Hankkeen arviointi

Hankkeen osapuolet ovat arvioineet hanketta ja sen vaikutuksia eri keskusteluissa. Näissä on todettu hankkeen muodostaman neutraalin keskustelufoorumin olevan tervetullut ja täydentävä asioiden käsittelyn arena. Aikaisemmin käsittely on tapahtunut joko työmarkkina- tai yritysکوhtaisissa neuvotteluissa. Tällainen neutraali foorumi koetaan tarpeelliseksi, jotta koko alaa koskettavista asioista ja niiden merkityksestä voidaan käydä rakentavaa keskustelua yleisellä tasolla.

Hankkeen avulla on onnistuttu nostamaan finanssialan liittojen tekemä uudenlainen yhteistyö edelläkävijäksi liittokentässä. Samalla on luotu pohjaa yritysکوhtaisen vuoropuhelun kehittämiseksi työntekijöiden ja johdon välille mm. tuottavuus-, työhyvinvointi- ja kilpailukykyteemojen käsittelyssä.

Osapuolet sitoutuivat voimakkaasti hankkeen läpiviemiseen. Heidän välillään korostui yhteinen huoli tulevasta ja tahto löytää yhdessä ratkaisuja. Sitoutumista ja hankkeen onnistumista pohjustivat yhdessä sovitut kolme tavoitetta: tunnistaa alan tulevaisuus, tulossa olevat muutokset ja niiden perusteella tarvittavat toimenpiteet. Hankkeen organisoitumisen tapaa mm. palkkaamalla ulkopuolinen projektipäällikkö pidettiin onnistuneena.

Kehittämistyön aikana monissa työpajoissa syntyneitä keskustelua ja avointa ideointia on poikkeuksetta kiitetty hyväksi ja vilkkaaksi. Työpajojen keskustelijat edustivat eri rooleja, kuten luottamushenkilöitä, yritysten HR- ja liiketoimintajohtoa ja alan ulkopuolisia asiantuntijoita. Keskusteluille tunnusomaista oli se myönteinen havainto, että osallistujat pohtivat asioita laajalla näkökulmalla ja oman roolinsa rajoihin takertumatta. Työpajoissa tunnistettiin lisäksi joitain konkreettisiakin kehitysideoita yritysten ja liittojen toimintaan jatkotyöskentelyn pohjaksi.

Hankkeen vaikuttavuuden kannalta olennainen kysymys on, kuinka hankkeessa syntyneet tulokset ja käytetyt työkalut ja menetelmät saadaan jalkautumaan osaksi alan yritysten arkea ja siihen liittyvää kehittämistoimintaa. Hankkeen loppuvaiheeseen mennessä on yrityksiltä tullut tästä myönteisiä signaaleja. Näitä ovat mm. kiinnostus liittopajojen yritysکوhtaisten versioiden ja ennakointipajojen toteuttamiseen. Kuitenkin jatkossa on huomioitava niiden lukuisten yritysten osallistaminen, joilla ei ole ollut minkäänlaista edustusta hankkeessa matkan varrella.

Hanke on saanut myönteisiä arvioita uudeltaisesta toteuttamistavastaan ja menetelmistään myös sidosryhmiltä ja siihen on kohdistunut paljon kiinnostusta.

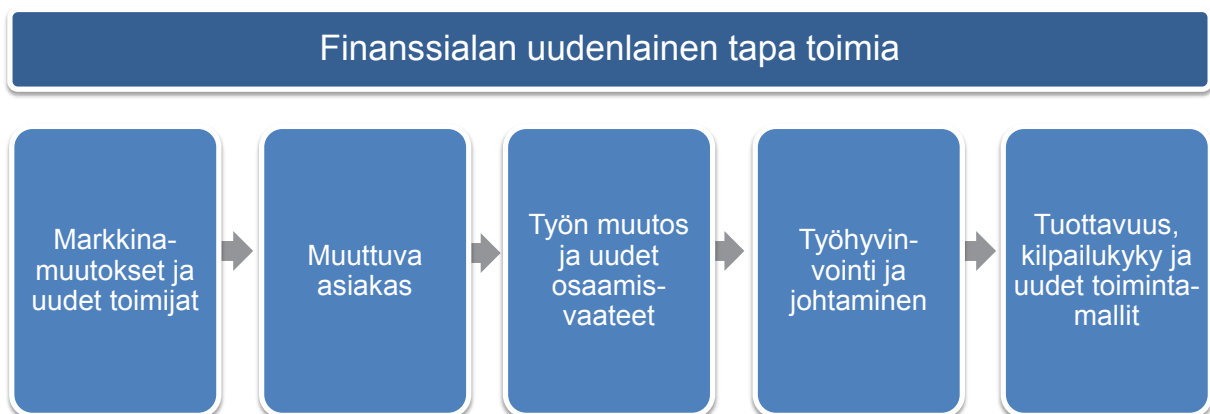
Hankkeen talous ja aikataulu ovat toteutuneet suunnitellun mukaisesti. Viestintä toteutettiin pääosin osallistuvien liittojen omien vakiintuneiden viestintäkanavien kautta. Osapuolten yhteisen viestinnän toteutumisessa on jatkoa ajatellen vielä jossain määrin parantamisen varaa.



# TEEMOJA TULEVAISUUDESTA

## Teemoja tulevaisuudesta

Hankkeen oivallukset tiivistyvät kuuteen ulottuvuuteen:



Kuva 4. Hankkeen teemat tiivistetysti.

Tulosten ja johtopäätösten laadinnassa on käytetty koko hankkeen kuluessa kertynyttä aineistoa, kuten työpajojen löydöksiä ja tuotettuja osaraportteja. Kun tässä luvussa tulosten osalta viitataan finanssialan henkilöstön tai asiakkaiden mielipiteisiin, on pohjana käytetty T-Median keväällä 2015 tekemään kyselytutkimusta ”Muuttuva työ finanssialalla”, ellei toisin ole mainittu. Muilta osin lähteet on mainittu tekstissä tai alaviitteissä.



## Löytyykö finanssialalle uudenlainen tapa toimia?

Hankkeen tavoitteiden kannalta keskeisintä oli selvittää, pystytäänkö finanssialan työmarkkinaosa-puolten välille rakentamaan uusi tapa toimia ja onko finanssialasta suunnan näyttäjäksi muille palvelualoille. Vastaavia uudenlaisia toimialahankkeita on jo toteutettu sekä kemianteollisuudessa (Hyvää huomenta – Hyvää huomista vuosina 2011–2016) että teknologiateollisuudessa (Hyvä työ – pidempi työura vuosina 2010–2015).

Hankkeessa saadut myönteiset kokemukset tukevat tämän tyyppistä toimintaa. Hanke koettiin neutraalina ja hyvänä paikkana, jossa eri osapuolet voivat pohtia alan tulevaisuuteen liittyviä asioita ja kerätä niistä tietoa.

Luottamuksen ja avoimuuden teemat ovat tulleet korostetusti esiin hankkeen työskentelyssä ja näillä on suuri merkitys alan työmarkkinailmapiirin kannalta. Luottamus pohjainen, avoin ja aito keskustelu on alalla tulevaisuudessa kovaa valuutaa, sillä kaikki osapuolet joutuvat kohtaamaan alaa ravistelevat muutoksen tuulet.

Finanssialan työn tekemistä säädellään erityisesti kahdessa alan työehtosopimuksessa. Työehtosopimusten lisäksi alaa raamittavat vakiintuneet ja osin vanhentuneet sisäiset toimintamallit sekä tiukka ulkoinen sääntely. Alalla työskentelevät arvioivat, että toimintamallit ja sääntely hidastavat uudistumista ja estävät innovatiivisuuden toteutumista. Alaa kuitenkin haluttaisiin kehittää houkuttelevaksi ja joustavaksi, joka tarkoittaa mahdollisuutta valppaasti reagoida yleisiin työelämän muutostrendeihin.

Eräät tulevaisuudentutkijat, mm. Tuomo Kuosa<sup>2</sup> näkevät, että nykyisenkaltainen sopimusyhteiskunta tulee lähivuosikymmeninä muuttamaan muotoaan. Sopimusyhteiskunnassa työehtosopimukset ovat sitovia, mutta ne ovat täydentymässä paikallisemmalla ja joustavammalla sopimisella (työpaikat, alat). Tähän liittyy myös enenevässä määrin palkkatyön korvautuminen freelancer-/yrittäjämäisellä mallilla. Lainsäädännön ja työehtosopimusjärjestelmän sekä toimialaorganisaatioiden ja yritysten tuleekin tunnistaa muuttuva toimintaympäristö ja reagoida siihen.

Pelisisimulaatiotyöpajassa arvioitiin, että alan tavoitteena voisi olla aidon yhteistoimintamallin kehittäminen ja eteenpäin vieminen. Tämän tulisi tapahtua siten, että niin työmarkkina- kuin yritystasollakin muodostetaan yhteinen näkemys ja ennakoidaan tulevaisuutta. Työn tulisi tapahtua yhteistoimintalain hengen mukaisesti, jolloin henkilöstö pääsee oikea-aikaisesti mukaan vaikuttamaan sitä koskevaan päätöksentekoon. Tähän tarvitaan uudenlaista toimintakulttuuria, jossa henkilöstö otetaan mukaan jo ennakoituvaiheessa.

Pelisisimulaatio-työpajassa pohdittiin, millaisia askelmerkkejä tarvittaisiin uudenlaisen toimintatavan synnyttämiseksi alan eri tahojen kesken. Pohdintojen tuloksena havaittiin, että tarvittaisiin uudenlaisia kehitys-, yhteistyö- ja innovaatiofoorumeja sekä koko henkilöstön mukaan ottamista kehitystoimintaan. Aivan ensimmäiseksi on alalta kuitenkin löydettävä yhteinen tahtotila. Hyvinvoiva finanssiala -hankkeen tapa toimia voisi jatkossa olla pohja, jolle rakennetaan jatkuvaa, yhteistä toimintamallia.

---

<sup>2</sup> Esitelmä Hyvinvoiva finanssiala-hankkeen tulevaisuusseminaarissa 11.3.2015.

Alalla voisi olla myös muita uudenlaisia toimintamuotoja, jotka yhdistävät alan toimijoiden intressejä Työpajoissa keskusteltiin mm. oman finanssialan osaamiskeskittymän ”Finanssilaakson” tarpeellisuudesta. Siellä alan koulutus, tutkimus ja tuotekehitys toimisivat tiiviissä yhteistyössä yritysten kanssa.

### **JOHTOPÄÄTÖKSET LIITTOJEN JA YRITYSTEN TYÖSKENTELYYN:**

Hyvinvoiva finanssiala -hankkeessa luotiin toimintamalli yhteisestä ennakointi- ja kehittämisfoorumista, joka on neutraali ja kaikki toimialan osapuolet osallistava. Toimintamallia kannattaa jatkaa ja edelleen kehittää sekä liittojen välillä että yrityksissä. Lyhyellä tähtämellä tämä tarkoittaa toimintamallin mukaisen ennakointi- ja tulevaisuustyöskentelyn jatkamista olemassa olevilla foorumeilla. Jatkossa se tarkoittaa uusien kehitys-, yhteistyö- ja innovaatiofoorumien sekä verkostojen rakentamista tiiviissä yhteistyössä kaikkien finanssialan toimijoiden, erityisesti yritysten kanssa.

Pitemmällä aikavälillä tämä saattaa tarkoittaa alan yhteisen innovaatio-ohjelman kehittämistä, kehittämisen organisoimista esim. kehitysyhtiöön taikka yrityksiä, oppilaitoksia ja muita alan toimijoita palvelevan osaamiskeskittymän (”Finanssilaakson”) perustamista.

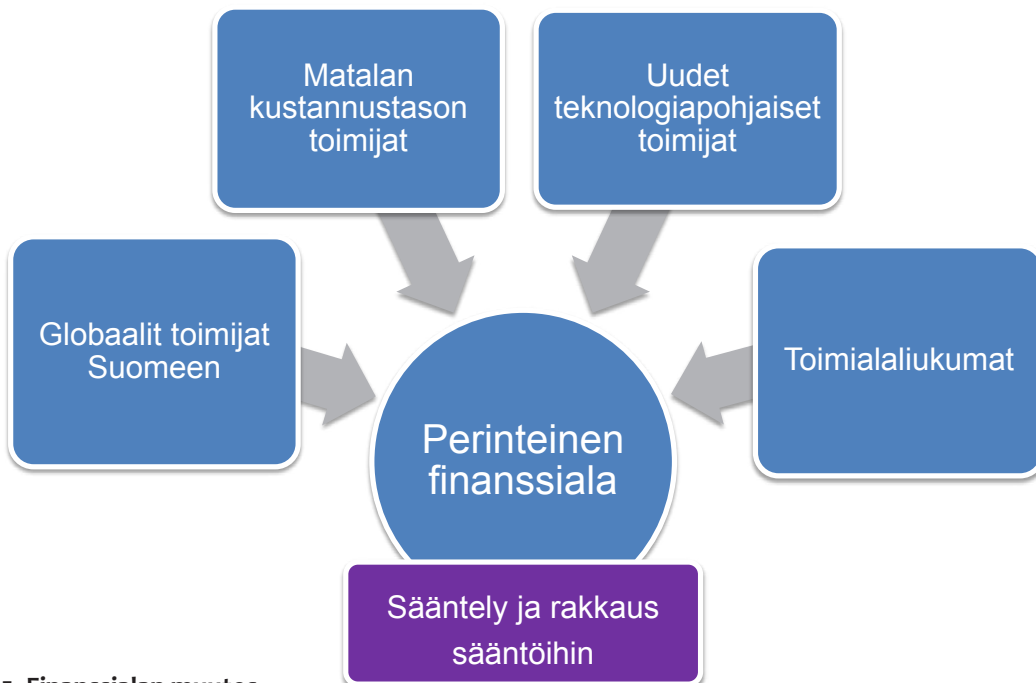
Myös yrityksissä tulee pyrkiä aidon keskustelun ja yhteistyökulttuurin kehittämiseen. Hankkeessa tunnistetut työkalut ja työskentelytavat tarjoavat sovellettuina myös alan yrityksille työkaluja kehityksen ennakointiin ja eri osapuolien sitouttamiseen yhteiseen dialogiin.

Alalle kaivataan avointa ja aitoa keskustelu- ja yhteistyökulttuuria. Keskeinen kysymys tässä on paikallisen sopimisen kulttuurin kehittäminen alan yrityksissä.

## Markkinamuutokset ja uudet toimijat muovaavat alaa voimakkaasti

Finanssialan ulkoinen toimintaympäristö on ollut ja tulee jatkossakin olemaan monenlaisten sitä muovaavien muutosten kohteena. Keskeisimmät näistä ulkoisista muutoksista tiivistyvät markkinoille tuleviin uusiin ja uudentyyppisiin kilpailijoihin, jotka haastavat alan perinteiset toimijat. Ulkoisen toimintaympäristön osana finanssialaan vaikuttaa myös tiivistyvä sääntely, joka on voimakkaasti kasvanut vuoden 2008 jälkeen.

Uusien toimijoiden osalta on nähtävissä ainakin kolme kehityskulkua, jotka haastavat alan toimijoita: globaalien toimijoiden tulo Suomeen, uudet matalan kustannustason toimijat sekä uudet teknologia-pohjaiset ja muut finanssialan ulkopuoliset toimijat kotimaasta tai ulkomailta.



Kuva 5. Finanssialan muutos.

Toimialakehityksen taustalla vaikuttavat kansainvälisten suurten toimijoiden strategiset valinnat ja päätökset. Niin ikään kehitykseen vaikuttavat omistajien toimintaan kohdistamat pankki- ja vakuutus toiminnan kannattavuus-, tehokkuus- ja tuotto-odotukset. Lisäksi uudet innovaatiot ja toimijat tällä melko konservatiivisella toimialalla (esim. teknologian ja robotisaation vaikutus toimintaan) ja näistä seuraavat muutokset eri tehtävien henkilöstötarpeissa ovat vaikuttamassa alan kehitykseen. Tämä liittyy laajemmin yhteiskunnassamme menossa olevaan kehitykseen, jossa seuraavan kahdenkymmenen vuoden aikana tietokoneistuminen saattaa uhata jopa kolmannesta suomalaisista työpaikoista, erityisesti matalapalkka-aloilla ja rutiininomaisissa tehtävissä<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Pajarinen Mika ja Rouvinen Petri 2013. Computerization Threatens One Third of Finnish Employment. ETLA Muistio 22/2013. <https://www.etla.fi/julkaisut/computerization-threatens-finnish-employment/>

Toimialan rakenne koki voimakkaan uudistumisen 1990-luvun pankkikriisin seurauksena. Pankki-konttoreiden määrä ja henkilöstö vähenivät rajusti, yrityksiä fuusioitui ja syntyi finanssikonserneja. Finanssialan rakennetta luonnehtii nyt monipuolinen ja kehittyvä yhteistyö finanssikonserneissa sekä erityyppiset yhteistyöjärjestelyt, joiden tavoitteena on palveluvalikoiman monipuolistaminen. Tunnusomaista on vahva polarisoituminen eli rakennetaan joko vahvoja ”täyden palvelun finanssi-tavarataloja ” tai vaihtoehtoisesti keskitytään tiukasti omaan toimialueeseen ja kumppanuuksien avulla haetaan kannattavuutta. Esimerkiksi vakuutusosalalla on monia vahvoja itsenäisiä toimijoita, joilla ei ole pankkitoimintaa.

Alan henkilöstömäärä on jatkanut hidasta laskuaan, eikä suunnanmuutosta ole näkyvissä. Uudet rekrytoinnit liittyvät lähinnä eläköityvän henkilöstön korvaamiseen sekä uudenlaisiin haastaviin ja monimuotoisiin tehtäviin.

## **Globalisaatio nähdään toimialan suurimpana uhkana, mutta onko uhka sittenkin lähempänä?**

Finanssialaa pohdituttaa, miten globaalien toimijoiden tulo Suomeen skaalaetuineen vaikuttaa palvelujen tarjontaan. Tuleeko Suomen finanssisektorista ”hiipuva haarakonttori vai globaali suunnan-näyttävä”, kuten TEKES kysyi alan tulevaisuutta luotaavassa raportissaan<sup>4</sup> jo 2009.

On kuitenkin huomioitava, että Suomessa toimii jo kaksi suurta ulkomaisessa omistuksessa olevaa finanssialan yritystä, joiden yhteenlaskettu markkinaosuus lainoista yleisölle on lähes 40 %<sup>5</sup>. Näiden lisäksi maassamme on runsaasti ulkomaisten pankkien sivukonttoreita. Vakuutusyhtiöiden omistus sen sijaan on pääosin kotimaisissa käsissä, lukuun ottamatta Nordea Henkivakuutusta ja osittain IF Vahinkovakuutusta<sup>6</sup>.

Hankkeen tulevaisuustyöpajassa toimialan ylivoimaisesti suurimpana uhkana pidettiin globaalien kilpailijoiden tuloa markkinoille skaalaetuineen digitalisaation avattua rajat. Asiakkaista yli puolet arvioi, että alalle tulee lisää ulkomaisia toimijoita. Uusia toimijoita voi ilmaantua myös kotimaasta, joko finanssialan perinteisten rajojen tuntumasta tai niiden ulkopuolelta, kuten kauppa- tai tele-kommunikaatiosektorilta. Lisäksi kokonaan uusien matalan kustannustason toimijoiden syntymisen nähdään mahdollisena.

Ulkomaisen kilpailun tuloa rajoittaa ainakin tällä hetkellä Suomen verrattain suojattu kotimarkkina. Tästä hyviä esimerkkejä ovat työeläkeyhtiöt. Jos suojausta lähdetään purkamaan, poistuu uusilta ulkomaisilta toimijoilta monta alalle tulon estettä. Suojaavia tekijöitä ovat mm. pankkien omistamat tunnistautumisjärjestelmät sekä asuntoluottojen vakuuksien käsittelyyn liittyvät seikat. Finanssiala kohtaa jatkossa kilpailua kotimaasta ja ulkomailta, mutta alan mielestä näihin pitää kohdistua samanlaiset vaatimukset kuin alan nykyisiin toimijoihin (sääntely, vakavaraisuus, raportointi, valvonta).

---

4 [http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/hiipuva\\_haarakonttori.pdf](http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/hiipuva_haarakonttori.pdf)

5 Finanssialan keskusliitto, Toimialakuvaus. 2015. <https://www.fkl.fi/materiaalipankki/esitysaineistot/Dokumentit/Toimialakuvaus.ppt>

6 Nordea Henkivakuutuksen omistaa Nordea Bank Ab Nordea Life Holding Oy:n kautta. IF Vahinkovakuutuksen omistaa kokonaan Sampo-konserni Oyj, joskin ruotsalaisen If P&C Insurance Holdingin kautta. Lähde: Vakuutusyhtiöiden omistus Suomessa 2014. Finanssialan Keskusliitto 2015.

Asiakkaan näkökulmasta internet on mahdollistanut palvelujen vertailun ja oston globaalisti maiden rajoista piittaamatta. Näin ollen paikalliset ja globaalit palvelut ovat samalla kilpailukentällä. Asiakkaat eivät kyselytutkimuksen mukaan kuitenkaan ole erityisen kiinnostuneita ulkomaisista tai uusista toimialarajoja rikkovista toimijoista. Vain alle viidennes (18 %) asiakkaista harkitsisi mahdollisten ulkomaisten palvelujen käyttämistä ja joka kolmas palvelujen ostamista uusilta perinteisen pankki- ja vakuutusalan ulkopuolisilta toimijoilta. Nuoremmat ikäryhmät eivät suhtaudu ulkomaisiin tai alan ulkopuolisiin uusiin palveluntarjoajiin sen avoimemmin kuin vanhemmatkaan ikäryhmät.

Markkinoille tulevat matalan kustannustason toimijat saattavat kuitenkin herättää kiinnostuksen tulevaisuudessa, sillä asiakkaista 72 % ilmoittaa hinnan olevan ratkaisevan tärkeä valittaessa pankki- tai vakuutuspalvelujen tarjoajaa. Hinta olikin tärkein yksittäinen valintatekijä. Pankkia vaihtaneilla yleisimmät syyt ovat olleet kustannukset, keskittäminen ja erityyppiset edut. Onnistuakseen matalan kustannustason toimijan tulee kuitenkin saada asiakkaat vakuuttuneiksi toiminnan luotettavuudesta, tietoturvasta ja verkkoasioinnin turvallisuudesta.

Toimialaliikumia syntyy, kun pankkitoiminta on alkanut kiinnostaa yhä enemmän yrityksiä ja toimialoja, jotka eivät aikaisemmin ole kyseisellä sektorilla toimineet. Vastaavasti pankit ovat alkaneet harjoittaa toimintoja, jotka eivät perinteisesti ole kuuluneet niiden toimialaan. Nämä liikumukset ovat vaikuttaneet pankkisektorin rakenteisiin monin eri tavoin.

Esimerkiksi kaupan yritysten palvelutarjonta on laajentunut finanssialan suuntaan. Hyvä esimerkki tällaisesta toimialaliikumasta on S-Pankki, joka syntyi kun S-ryhmä aloitti talletuspankkitoiminnan 15.10.2007. S-Pankin omistavat S-ryhmä ja LähiTapiola-ryhmä. S-Pankissa voi asioida S-ryhmän toimipaikoissa eri puolilla Suomea. Lisäksi asiakkaiden käytettävissä on verkkopankki ja puhelinpalvelu. Vajaassa kymmenessä vuodessa S-pankki on saavuttanut merkittävän aseman toimialalla. Pankki ilmoittaa, että sillä on 2,7 miljoonaa asiakasta ja 1,7 miljoonaa myönnettyä S-pankin kansainvälistä maksukorttia<sup>7</sup>. Noin 4 miljardin euron talletuskannalla se on jo suurempi kuin POP-pankkiryhmä<sup>8</sup>.

Kilpailun kiristyessä voidaan finanssialan rakenteissa odottaa lähivuosinakin muutoksia. Rahoitusalan tietotekniikkaosaamista on ulkoistettu ja vakuutusalan toimijat ovat perustaneet omia terveydenhuollon yrityksiään. Näin on toiminut mm. Pohjola Vakuutus Oy, joka perusti vuonna 2013 ortopediseen päiväkirurgiaan erikoistuneen yksityissairaalan nimeltään Omasairaala. Vakuutusyhtiöiden ja terveyspalveluja tuottavien yritysten yhteistyö on muutoinkin lisääntynyt. Esimerkiksi LähiTapiolalla on TerveysHelppi-palvelu. Kun asiakkaalla on LähiTapiolan henkilövakuutus, hän voi soittaa maksutta TerveysHelppiin, josta saa neuvontaa, tarvittaessa ajan erikoislääkärille ja korvausasian vireille.

## Uudet kilpailijat tulevat teknologiayrityksistä

Deutsche Bank totesi vuonna 2014 katsauksessaan<sup>9</sup> finanssialan digitaaliseen vallankumoukseen, että alan kannalta merkittävimmät kilpailijat tulevat teknologiapohjaisista internet-yrityksistä, joilla

---

7 <https://www.s-pankki.fi/fi/tiedotteet/2015/s-pankki-kasvoi-ja-paransi-vakavaraisuuttaan/>

8 Finanssialan Keskusliitto 2015. Toimialakuvaus. <https://www.fkl.fi/materiaalipankki/esitysaineistot/Dokumentit/Toimialakuvaus.ppt>

9 Fintech – The digital (r)evolution in the financial sector. [https://www.dbresearch.com/PROD/DBR\\_INTERNET\\_EN-PROD/PROD000000000345837.pdf](https://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_EN-PROD/PROD000000000345837.pdf)

on mahdollisuus nopeasti tulla toimialalle ja tarjota yksinkertaisia palveluja. Monilla näistä yrityksistä on kyky aikaisessa vaiheessa ennakoida teknologian kehittymisen tuomia mahdollisuuksia ja yhdistää ne nykyajan asiakkaan toiveisiin ja vaatimuksiin. Raportti ryhmittelee nämä uudet tulokkaat kolmeen ryhmään: digitaaliset ekosysteemit (kuten Google, Apple, Facebook, Ebay, Amazon ja PayPal), maksu- ja pankkipalvelujen tarjoajat (mm. iZettle ja sen kilpailijat Payleven ja sum up, verkkomaksamisen palvelut kuten Paymill ja payever jne.) sekä kolmantena ryhmänä joukkorahoitus- ja vertaislainapalvelut (kuten Kickstarter tai Seedmatch). Näiden teknologiatoimijoiden etuna on se, että ne voivat rakentaa suoraan digitaaliseen ansaintalogiikkaan pohjautuvan ja nopeasti skaalautuvan palvelun.

Suomessakin korttimaksamisessa eräänlaista disruptiota on tekemässä mm. iZettle<sup>10</sup>. Se on ruotsalainen, erityisesti pienille yrityksille suunnattu maksukorttipäätepalvelu, joka hyödyntää älypuhelimia ja tabletteja maksupäätteenä. Myös uudenlaisia, pelkästään yksinkertaista digitaalista palvelua tarjoavia pankkeja on jo syntynyt Suomessakin. Yksi esimerkki näistä on suomalainen, nopeasti kansainvälistymässä oleva start-up yritys Holvi<sup>11</sup>, joka suuntaa toimintaansa yrityksille, järjestöille ja harrasteryhmille. Holvissa on maksupalvelujen lisäksi tarjolla verkkokauppa ja automaattinen kirjanpito.

Maailmalta kaikuu muitakin signaaleja tämänkaltaisten teknologiapalvelujen esiinmarssista: esimerkiksi USA:ssa Starbucks-kahvilaketjun<sup>12</sup> maksuista jo kolmasosa hoituu ennakkoon ladattavilla prepaid-korteilla, jotka toimivat säästötilin tapaan. Accenture<sup>13</sup> arvioikin raportissaan että perinteiset pankit voivat menettää jopa kolmanneksen Pohjois-Amerikan markkinoistaan uusille maksuliikennettä ja muita rahapalveluja tarjoaville digitaalisille ”non-bankeille”, kuten PayPal, Google Wallet sekä kauppaketjujen tarjoamat palvelut. Suomessa ensimmäisiä esimerkkejä tämän tyyppisestä toiminnasta on ollut Elisa Lompakko<sup>14</sup>, joka mahdollistaa ostosten lähimaksamisen puhelinta vilauttamalla, ostot verkkokaupoista sekä rahan lähettämisen puhelimella.

Monet nuoret asiakkaat näkivät, että maksamisessa käteinen raha häviää maksujärjestelmien kehityessä ja erityisesti mobiilimaksamiseen (maksamiseen älypuhelimien avulla) suhtauduttiin suurella mielenkiinnolla. Tunnistautumisen osalta pohdittiin erityisesti sormenjälki- tai verkkokalvotunnistautumisen mahdollisuuksia turvallisena ja helppokäyttöisenä menetelmänä. Muutamassa pohdinnassa menttiin niin pitkälle, että mietittiin ihmiskehoon istutettavan mikrosirun, älylaseihin liitetyn tietokoneen tai tekoälyn mahdollisuuksia maksamisessa ja pankkiasioinnin hoitamisessa. Monet näistä innovaatioista ovat jo kokeiluvaiheessa Suomessakin, mm. kehoon asennettava mikrosiru tunnistautumisessa<sup>15</sup>.

---

10 <https://www.izettle.com/fi/about>

11 <https://about.holvi.com/fi/>

12 <http://www.wired.com/2014/03/next-big-thing-missed-starbucks-next-bank/>

13 <http://newsroom.accenture.com/news/digital-banking-could-put-35-percent-of-traditional-banks-market-share-up-for-grabs-by-2020-in-north-america-according-to-accenture-research.htm>

14 <http://elisa.fi/lompakko/>

15 <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/onko-tama-jo-liikaa-tyonantajalta-mikrosiru-ihon-alle/JScxcpEY> ja [http://www.mpc.fi/kaikki\\_uutiset/hyvasti-salasanat-nfcsiru-upotettiin-miehen+kateen/a1024123](http://www.mpc.fi/kaikki_uutiset/hyvasti-salasanat-nfcsiru-upotettiin-miehen+kateen/a1024123) sekä <http://www.helsinginuutiset.fi/artikkeli/257297-teknikka-tulee-ihon-alle-mieheen-asennettiin-siru-helsingissa>

## Ulkoista sääntelyä, mutta myös rakkautta sääntöihin

Finanssialan ulkoista toimintaympäristöä on muokannut vuoden 2008 finanssikriisin jälkeen tiivistynyt sääntely. Finanssikriisi antoi lopullisen sysäyksen uusien EU-tason finanssivalvontaviranomaisten perustamiselle vuonna 2011. Uusia viranomaisia on kaikkiaan neljä: Euroopan pankkivalvontaviranomainen EBA, Euroopan vakuutus- ja lisäeläkeviranomainen EIOPA, Euroopan arvopaperimarkkina- viranomainen ESMA sekä Euroopan järjestelmäriskikomitea ESRB.

Finanssialan sääntelystä yhä suurempi osa annetaan EU:ssa alemmantasoisena sääntelynä. Tällaisia ovat eurooppalaisten finanssivalvojen antamat ohjeet ja suositukset sekä täydennykset direktiiveihin ja asetuksiin.

Suomessa finanssiala on painottanut mm. sitä, että maassamme toimii monentyyppisiä yrityksiä, joita jo valvoo Finanssivalvonta. Ala peräänkuuluttaa avoimuutta ja läpinäkyvyyttä sääntelyn valmisteluun<sup>16</sup>.

Toimialan ripeää kehittymistä rajoittaa sääntelyn ohella alalla toimivien mielestä myös ”rakkaus sääntöihin”, joka tarkoittaa vakiintuneiden toimintatapojen, sääntöjen ja konventioiden tarkkaa noudattamista. Toimialan sisällä pankki- ja vakuutusalan vanhojen toimintamallien sekä finanssialan tiukan sääntelyn nähdään hidastavan uudistumista ja estävän innovatiivisuuden toteutumista. Henkilöstöstä 69 % näkee vanhat toimintamallit uudistumisen hidasteena ja 61 % kokee alan tiukan sääntelyn estävän innovatiivisuutta.

### **JOHTOPÄÄTÖKSET LIITTOJEN JA YRITYSTEN TYÖSKENTELYYN:**

Liittotason työskentelyssä ja yrityksissä on edelleen avarrettava näkemystä siitä, mistä uutta kilpailua on tulossa (kotimaasta ja ulkomailta sekä teknologian mahdollistamana). Tätä varten ennakoitua ja tulevaisuustyötä on tehostettava yhteisen dialogin kautta.

Sääntely heikentää jo nykyisellään uudistumista ja innovatiivisuutta alalla, ja sääntelyn ohella kehitystä rajoittaa myös ”rakkaus sääntöihin” eli vankka usko alan vakiintuneisiin toimintatapoihin. Innovatiivisuuden edellytyksiä on kehitettävä sääntöjä ja vakiintuneita toimintatapoja ravistelemalla ja pitämällä huoli alan innovaatiokyvykkyydestä. Tämä vaatii mentaliteetin muutosta.

Alan yritysten on panostettava kykyyn toteuttaa uudenlaisia nopeita teknologiainnovaatioita esimerkiksi liittoutumalla tai hankkimalla osaamista ketteristä teknologiayrityksistä. Pitkällä tähtäimellä tämä saattaa tarkoittaa myös jonkinlaisen alan yleisen innovaatioekosysteemin kehittämistä.

<sup>16</sup> Katso esim. Finanssialan Keskusliitto

# Asiakaslähtöisyys on avain uudistumiseen

Finanssialalla tuotekehitys on perinteisesti ollut tuottajakeskeistä ja alan innovatiivisuutta kahlitsevat toisaalta voimakkaat konventiot ja perinteet sekä toisaalta tiivis sääntely. Nyt asiakaskäyttäytyminen on muutoksessa ja se haastaa finanssialan kyvyn tuottaa uusia, asiakkaita kiinnostavia innovaatioita. Asiakkaat näkevät heidän osallistamisensa palvelu- ja tuotekehitykseen tällä hetkellä vähäisenä.

## Asiakastarpeet ja asiakkaiden käyttäytyminen muuttuvat

Tällä osa-alueella hanke pyrki löytämään yhteisen näkemyksen siitä, mihin suuntaan finanssialan asiakkaiden tarpeet ja käyttäytyminen ovat muuttumassa Suomessa. Maassamme on menossa monien palveluiden (mm. postinjakelu, media) osalta suuria rakenteellisia muutoksia. Asiakkaiden odotukset esimerkiksi palvelun ajallisen saatavuuden tai joustavuuden suhteen ylittävät toimialarajat, jolloin finanssialaltakin vaaditaan samoja ominaisuuksia kuin muissa palveluissa. Kasvavien asiakasodotusten osalta finanssialalla tarkasteltavia kysymyksiä ovat mm. 24/7 -asioinnin tarve, mobiiliasioinnin kehitys, vaurastuvien senioriasiakkaiden palvelut, finanssiyritysten kumppanuudet erilaisten palvelujen tuottamisessa jne. Laajemmin kysymys on myös finanssialan kyvystä ylläpitää nykyistä korkeaa luottamustasoa asiakkaiden mielessä.

Perinteistä konttoripohjaista pankkipalvelua muutetaan monikanavaiseksi ja digitaaliseksi palveluksi<sup>17</sup>. Kuilu palvelujen kuluttajien ja niiden kehittäjien ajattelutapojen välillä on suurenemassa. Tämä tarjoaa mahdollisuuksia perinteisen pankkisektorin ulkopuolelta tuleville kilpailijoille, jotka voivat muuttaa toimintaympäristöä suuresti ja tarjota kuluttajille aivan uudenlaisia vaihtoehtoja. Suomessakin pankkikonttoreiden määrää on pitkään tasaisesti vähennetty.

Asiakastarpeet muuttuvat, koska asiakkaat arvostavat aikaisempaa enemmän uudenlaisia palvelukanavia ja toivovat saavansa yhä useammat palvelut ajasta ja paikasta riippumattomina. Asiakkaiden odotukset palvelun eri käyttöliittymien (mm. älypuhelin, iPad, verkko) saatavuudesta ja käytettävyydestä kasvavat koko ajan. Asiakas kokoaa itselleen sopivan palvelupaletin eri osista ja eri toimittajilta. Asiakkaiden käyttäytyminen muuttuu kaikilla finanssitoiminnan alueilla: säästämässä ja sijoittamisessa, maksamisessa, lainanotossa ja vakuuttamisessa. Väestön ikääntyminen tuottaa enemmän varakkaita senioriasiakkaita, jotka haluavat itselleen hyvää henkilökohtaista palvelua ja myös apua pankki- ja vakuutusasioiden hoidossa.

Asiakkaiden rooli on muuttumassa muutenkin kuin heidän tarpeidensa osalta, sillä asiakkailla on uudenlaista valtaa yritysten suuntaan. Uudet viestintäkanavat, kuten sosiaalinen media, ovat mahdollistaneet sen, että yritysten toimintaa seurataan ja siihen reagoidaan aikaisempaa herkemmin ja nopeammin. Asiakkaat odottavat saavansa aitoa ja läpinäkyvää tietoa yritysten toiminnasta ja sen perusteista. Asiakkaiden mielipiteitä hyödynnetään ja heitä osallistetaan aikaisempaa tiiviimmin yritysten palvelukehityksessä.

---

<sup>17</sup> King Brett 2013: Bank 3.0. Samasta asiasta eurooppalaisessa toimintaympäristössä on kirjoittanut Roger Peverelli 2010 kirjassaan ”Reinventing Financial Services. What consumers expect from future banks and insurers”



Myös ulkoiset, ennakoimattomat tekijät voivat vaikuttaa asiakastarpeiden kehitykseen. Esimerkiksi vahinkovakuuttajien on jatkossa otettava selkeästi aikaisempaa enemmän huomioon erilaisten katastrofien ja luonnonmullistusten sekä saastumisen vaikutukset. Riskienhallintaa ja vakuutus- tuotteita on tältä osin kehitettävä.

## Palvelu polarisoituu itsepalveluun ja henkilökohtaiseen palveluun

Palvelu polarisoituu tulevaisuudessa selvästi kahteen erityyppiseen kokonaisuuteen: teknologia-avusteinen itsepalvelu, myös uusia sähköisiä kanavia pitkin sekä henkilökohtainen, neuvova ja räätälöity palvelu.

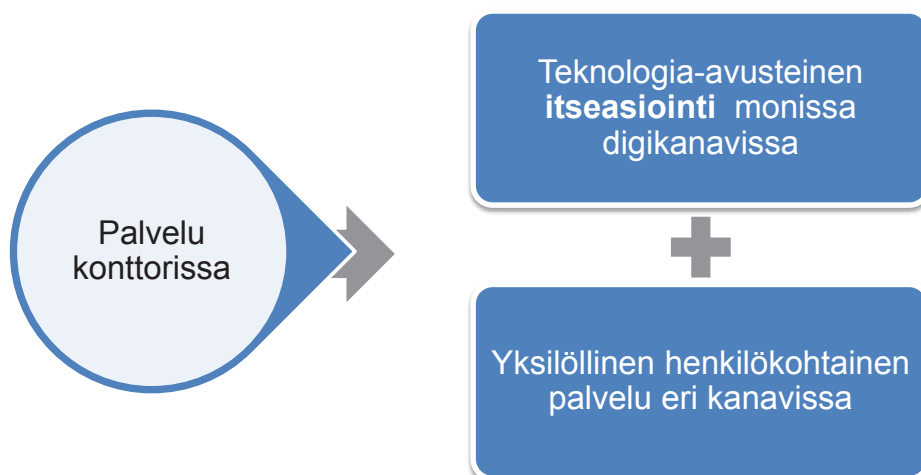
Vaikka asiakkaat kaikissa ikäryhmissä hoitavatkin mielellään pankki- ja vakuutusasioitaan itsenäisesti verkossa, yhdeksän kymmenestä asiakkaasta haluaa saada lisäksi tarvittaessa henkilökohtaista palvelua. Asiantuntevan opastuksen saaminen uusien palvelukanavien käytössä on asiakkaille tärkeää. Henkilökohtaisen palvelun puolestaan toivotaan olevan asiakkaan tarpeet huomioivaa ja sitä tarvitaan erityisesti monimutkaisissa, isoissa tai ongelmallisissa asiointitilanteissa.

Alan henkilöstökin näkee tämän kehityksen samalla tavalla. Vaikka finanssialan henkilöstön mielestä teknologia-avusteinen itsepalvelu lisääntyy, nähdään henkilökohtaisen palvelun merkitys vahvana sen rinnalla. Henkilöstö uskoo lisäksi asiakkaiden haluavan tulevaisuudessa yhä yksilöllisempää palvelua. Asiakkaan yksilöllinen ja asiantunteva palvelu vaatii henkilöstöltä nykyistä enemmän osaamista ja verkostomaista toimintaa. Tämä haastaa johtamisen ja työn organisoimisen.

### MUUTTUNEET ARVOSTUKSET JA MIELIKUVAT:

- Halutaan eettisyyttä, vastullisuutta, asiakaslähtöisyyttä ja vaivattomuutta
- Uskollisuus heikkenee
- Kilpailuttamisen helpottuu

Luottamus ja tietoturva  
avainasemassa!



Kuva 6. Finanssialan palvelu ennen ja nyt.

Nuoret asiakkaat (alalle opiskelevat) näkivät finanssialan palvelujen selkeästi polarisoituvan kahteen ääripäähän: toisaalta henkilökohtainen, neuvova ja konsultoiva pankkipalvelu esimerkiksi konttorissa, videoneuvotteluna tai jopa kotikäyntinä ja toisaalta itseasiointi teknologian mahdollistamissa monipuolisissa kanavissa. Yksilöllinen palvelu luo arvoa, joka syntyy henkilökunnan ja asiakkaan kohtaamisessa ja tämä vahvistaa myönteistä asiakaskokemusta sekä luo yritykselle pitkällä tähtäimellä kilpailuetua. Esimerkiksi nykyisiä keinoja kartoittaa asiakkaan palvelutarpeita ja tarjota niihin sopivia ratkaisuja pidettiin nuorten parissa osin riittämättöminä. Nuoret kokivat, että ”asiakkaalle myydään sitä, mikä pankille parhaiten sopii.”

Pankkiasiointi on muuttumassa: aikaisemmasta ”hattu kourassa” -mentaliteetista ollaan siirtymässä ajattelutapaan, jossa pankki on palvelu muiden palveluiden, kuten esim. ruokakauppojen tai posti-asioinnin joukossa. ”Asiakkaat kokevat pankin virastona johon mennään tapaamaan tiskin takana istuvaa tättä salkku kourassa ja äärimmäisessä hädässä”, kommentoi eräs nuori vastaaja. Finanssialan asiakkaille tärkeimmät palveluntarjoajan valintakriteerit tulevaisuudessa ovat hinta, luotettavuus ja verkkoasioinnin turvallisuus sekä palvelujen ja niiden käyttöön tarkoitettujen työkalujen selkeys ja yksinkertaisuus. Yleensä ottaen asioinnin helppous ja vaivattomuus on asiakkaille tärkeää.

Nuoria asiakkaita konttoreiden rooli ja olemassaolo tulevaisuudessa pohditutti paljon: pitäisikö niitä kehittää rennompia laajojen aukioloaikojen ja helpon lähestyttävyyden ”Apple-kaupan” tai kahvilan tyyppisiä paikkoja, jossa olisi mahdollista itsepalveluna hoitaa asioita ja saada samalla tarvittaessa neuvontaa? Myös pop-up konttoreita ja haja-asutusalueilla palveluautosta tarjottavaa pankki- tai vakuutuspalvelua pohdittiin. Toisaalta konttoreiden arvioitiin poistuvan tai voimakkaasti vähenevän seuraavan 10 vuoden aikana, kun siirrytään itsepalveluun.

## Palveluaikoihin halutaan lisää väljyyttä

Kaksi kolmesta asiakkaasta haluaisi, että pankkien ja vakuutusyhtiöiden asiakaspalvelu olisi heidän käytettävissään juuri silloin, kun heille itselle sopii – myös iltaisin ja viikonloppuisin. Tässä ei otettu kantaa palvelukanavaan. Alan henkilöstökin arvioi asiakkaiden haluavan tulevaisuudessa palvelua nykyistä laajempina aikoina, myös iltaisin ja viikonloppuisin. Monet pankit ja vakuutusyhtiöt ovat tähän haasteeseen vastanneetkin palvelemalla jo konttoreilla iltaisin pidempään. Danske Bankissa Helsingin puhelinkeskuksen väki on töissä lauantaisin. Nordealla ja Danske Bankilla on puhelinpalvelukeskus Virossa pystyäkseen palvelemaan kellon ympäri. Viikonlopun puhelinpalvelua mietitään lisäksi POP Pankissa ja Nooa Säästöpankissa, mutta niillä ei ole aikeita siirtää töitä ulkomaille<sup>18</sup>.

## Henkilöstö toivoo lisää joustoa ja etätyötä

Henkilöstö uskoo etätyön ja joustavien työaikojen yleistyvän pankki- ja vakuutusalan tulevaisuudessa. Nämä näkymät heijastunevat siihen, että virtuaaliorganisaatiot nähdään melko vahvasti osana pankki- ja vakuutusalan arkea tulevaisuudessa.

Nykyisen palveluajan laajentaminen, jopa 24 h tavoitettavuus, mahdollistuisi nuorten alalle opiskelevien mukaan teknologian (verkkoneuvottelut, livechat) ja etätyön avulla. ”Mitä helpommin pankki-

---

<sup>18</sup> <http://www.taloussanomat.fi/asuminen/2015/03/02/koska-paasee-pankkiin-taytyyko-meidan-olla-tiistaisin-auki/20152672/310>

palvelut ovat asiakkaiden saavutettavissa, sitä paremmin koko finanssiala voi.” Asiakkaan näkökulmasta haluttiin luotettavaa ja selkeää verkkoympäristöä palvelun toteuttamiselle ja sitä että teknologia toimii saumattomasti ja ehdottoman turvallisesti.

Etätyön ja muun joustavan työn nähdään tulevaisuudessa yleistyvän pankki- ja vakuutuslalla. Tätä mieltä oli kolme neljästä alalla työskentelevästä. Vakuutussektorin vastaajat uskoivat etätyön yleistymiseen selvästi vahvemmin (81 %) kuin pankkisektorilla työskentelevät (71 %). Joustotyö nähdään yhtenä keinona työn ja muun elämän tasapainottamisessa elämän eri vaiheissa.

TEM:in Työolobarometrien mukaan etätyötä kotonaan on tehnyt 11 % kaikista palkansaajista. Etätyö on yleisintä ylemmillä toimihenkilöillä ja johtajilla. Muualla kuin kotona tehtävää etätyötä ei Työolobarometrissa kysytty. Työterveyslaitoksen Työ ja terveys Suomessa -kyselyssä vuodelta 2012 etätyötä (ml. kodin ulkopuolella) ilmoitti tehneensä 14 % palkansaajista<sup>19</sup>. Finanssialalla etätyön tekeminen vaikuttaa vaihtelevan suuresti mm. yrityskoon mukaan. Esimerkiksi Ammattiliitto Pro:n Työmarkkinatutkimuksen 2013 mukaan etätöiden tekemiseen viimeisen vuoden aikana on ollut mahdollisuus pienissä yrityksissä alle 10 %:lla ja isoissa yli 250 henkilön yrityksissä noin 45 % vastaajista.

Etätyötilannetta rahoitus- ja vakuutuslalla suhteessa muihin aloihin on mahdollista tarkastella YTN:n keräämistä tutkimustiedoista<sup>20</sup>. Niiden mukaan kaikista YTN:n jäsenistä 27 % ilmoitti, että voi aina tai useimmiten halutessaan tehdä etätyötä. Finanssialalla vastaava luku oli hieman korkeampi, eli rahoituslalla 28,5 % ja vakuutuslalla 28,4 %. Rahoitusalan vastaajista 28 % ilmoitti, ettei voi tehdä koskaan etätyötä (kaikki vastaajat 21 % ja vakuutusala 20 %). Kyselyn mukaan noin 5 % finanssialan toimihenkilöistä ei halua tehdä lainkaan etätyötä, kun kaikkien vastaajien vastaava luku oli 7,6 %.

## Miten ratkaistaan iso imagokuilu eettisyydessä ja asiakslähtöisyydessä?

Asiakkaat kokevat tärkeäksi, että heidän palveluntarjoajansa toimii eettisesti ja vastuullisesti. Asiakkaista kuitenkin vain kolmannes on sitä mieltä, että pankit ja vakuutusyhtiöt käyttäytyvät eettisesti liiketoiminnassaan. Samaan aikaan henkilöstö itse mieltää vahvasti alan yritysten käyttäytyvän eettisesti. Asiakkaiden ja henkilöstön näkemyksissä alan yritysten eettisyydestä on siis selvä kuilu.

Tämän lisäksi selkeitä eroja löytyy näkemyksissä asiakslähtöisyydestä. Asiakkaista selvästi alle puolet kokee, että pankit ja vakuutusyhtiöt kehittävät palveluitaan asiakslähtöisesti tai vastaavat aktiivisesti asiakkaiden odotuksiin. Henkilöstö puolestaan näkee alan toimivan asiakslähtöisesti sekä vastaavan asiakkaiden odotuksiin. Tulevaisuudessa voitaisiin paremmin hyödyntää finanssialan yrityksillä olevaa asiakastietoa sekä siihen yhdistettävää ns. Big dataa ja näin tarjota älykkäitä, räätälöityjä palvelukokonaisuuksia. Henkilöstö kokee, että heidän pitää myös pystyä enemmän vaikuttamaan siihen, millaista asiakaspalvelua tarjotaan. Tilanteessa, jossa työvaiheet on pilkottu osiin, henkilöstölle tulee tunne, että ei ehdi eikä voi palvella asiasta niin kokonaisvaltaisesti kuin haluaisi.

---

<sup>19</sup> Kotona työskentely yleisyys ja seuraukset – Suomi eurooppalaisessa vertailussa. <https://www.tem.fi/files/36074/ojala-pyoria.pdf>

<sup>20</sup> YTN-Data, lokakuu 2013.

Vaikka asiakkaiden kokonaismielikuva sekä pankki- että vakuutusalaista on vain kohtalaisella tasolla, asiakkaiden luottamus ja suositteluhaluus alaa kohtaan on hyvää tasoa. Asiakkaat näkevät pankki- ja vakuutusyhtiöiden noudattavan korkeaa tietoturvaa ja yksityisyyden suojaa. Tämä on yksi keskeinen valintakriteeri asiakkaiden valitessa palveluntarjoajaa tulevaisuudessa. Korkea tietoturva ja yksityisyyden suoja ovat yhteydessä sekä suositteluhaluuteen että luottamukseen alaa kohtaan. Siksi onkin tärkeää, että alan henkilöstö lähes poikkeuksetta kokee alan noudattavan korkeaa tietoturvaa. Tietoturvan ja yksityisyyden suojan merkitys tulee edelleen korostumaan tulevaisuudessa.

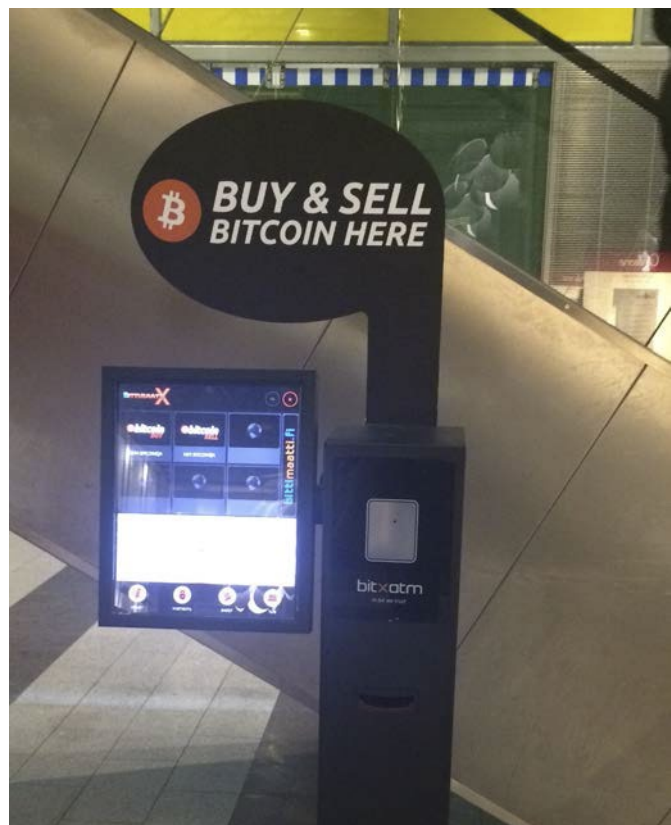
## Nuoret asiakkaat haluavat yksinkertaisuutta ja eettisyyttä

Nuorten pohdinnoissa korostuivat heidän omat ja lähipiirinsä kokemukset asioinnista finanssialan yritysten, erityisesti pankkien kanssa. Muutoksen tarve nähdään väistämättömänä: ”uskon että pankit eivät tulevaisuudessa pysty menestymään muuttamatta toimintatapojaan”. ”Kymmenen vuoden päästä pankkien tulisi olla asiakkaiden silmissä asiakaslähtöisiä ja palvelualttiita paikkoja, joihin menoa ei tarvitse pelätä kuin hammaslääkärinä.”

Asiakkaiden roolissa nuorille korostuvat tietyt keskeiset palvelujen ominaisuudet: helppous asiakkaalle, asiakaslähtöisyys, rehellisyys, selkeys ja läpinäkyvyys. ”Asiakas vaatii yksinkertaisuutta”. Palvelun toivottiin olevan rentoa: ”Turha virallisuus ja muodollisuus heitetään varmaankin jossain vaiheessa joka tapauksessa romukoppaan, lakkasihan KELAn käyttämästä teitittelyä kirjeissään.” Konttorissa asiointi koettiin nykyisin vaivalloiseksi ja vanhanaikaiseksi: ”Pankista ensimmäiseksi tulee mieleen jonotus, ja seuraavaksi se miksi ne eivät ole koskaan auki... Millään muulla yrityksellä, esimerkiksi sillä pankin vieressä olevalla kahvilayrityksellä ei tulisi mieleenkään sulkea ovia lauantaisin, kun mahdollisilla asiakkailla on vapaa-aikaa ja rahaa käytettävissä.”

Palvelujen paketointi nähtiin keinona luoda helppoutta asiakkaalle: esimerkiksi niin, että asuntolaina, kiinteistönvälitys ja remonttipalvelut hoituisivat samalla kertaa, tai vakuutusyhtiön ja sairaalapalveluiden yhdistelmä, jollainen onkin jo olemassa. Erityisesti vakuutusallalla kaittettiin yksinkertaisempaa ja helpompaa tarjontaa sekä erilaisia ”vain tarpeeseen” räätälöityjä paketteja, esimerkiksi yhdistämällä pankin ja vakuutusyhtiön palvelutarjontaa.

Sijoituspalveluja toivottiin useammassa pohdinnassa tarjottavan nuorille helppoilla, matalan kynnyksen lähestymistavoilla.



Kuva 7. Bitcoin-automaatteja löytyy jo Suomessakin useista paikoista kuten kauppakesuksista, kahviloista ja baareista.

Tällaisia voisivat olla mm. erilaiset mobiilisovellukset ja simulaatiot/pelit, joiden avulla sijoittamista opiskeltaisiin tai sijoitusten tuottoja seurattaisiin. Lisäksi ehdotettiin erilaisia aloittelevien sijoittajien keskustelupiirejä, joissa saisi neuvontaa ja vertaistukea sekä nuorten tilanteet huomioivaa henkilökohtaista sijoituspalveluiden myyntityötä ja asiantuntijoiden neuvoja ja ohjeita.

Uudenlaisten toimijoiden tuleminen finanssialalle tuottaa opiskelijoiden pohdinnan mukaan myös mahdollisuuksia. Esimerkiksi virtuaalivaluutta bitcoin voisi olla osa pankin tarjoamaa kokonaisuutta ja pankilla voisi olla rooli joukkorahoitushankkeissa rahan kerääjänä ja maksuliikenteen tarjoajana. Pohdinta tältä osin jäi vähäiseksi ja viitteelliseksi.

## Tuudittautuuko ala liikaa asiakasuskollisuuteen?

Asiakkaiden mielikuva pankki- ja vakuutusalaista ei ole erityisen myönteinen ja jää vain kohtalaiselle tasolle. Pankkialasta erittäin tai melko myönteinen mielikuva on 47 %:lla. Muuttuva työ finanssialalla -kyselyyn vastanneista asiakkaista, ja vakuutusalaalla vastaava luku on vielä pienempi eli 38 %. Mielikuvaa alasta laskevat koettu asiakaslähtöisyyden puute, vaatimattomat mielikuvat eettisyydestä ja vastuullisuudesta, työnantajamielikuva sekä alan heikot kasvunäkymät.

Tästä huolimatta kynnys vaihtaa palveluntoimittajaa on edelleen suhteellisen korkea kahdelle kolmasosalle pankkien ja hieman alle puolelle vakuutusyhtiöiden asiakkaista. Valtaosa (82 %) alan henkilöstöstä uskoo kuitenkin finanssialan asiakasuskollisuuden heikkenevän tulevaisuudessa ja palvelujen kilpailutuksen yleistyvän asiakkaiden keskuudessa. Jo nyt hieman yli puolet pankkipalvelujen käyttäjistä on useamman kuin yhden pankin asiakkaita, ja vakuutuksia useammassa yhtiössä on joka kolmannella. Lähes joka kahdeksas ilmoitti vaihtaneensa vakuutusyhtiötä viimeksi kuluneen vuoden aikana. Pankin vaihtaminen on harvinaisempaa, sen oli tehnyt vain 5 % vastaajista vuoden aikana. Tyypillisiä syitä vakuutusyhtiön vaihtoon ovat kustannussyyt, keskittäminen ja erityyppiset jäsenyys- ja bonusedut. Pankin vaihdossa painavat huono palvelu, korkeat hinnat sekä uudesta pankista saatava kattavampi tuotevalikoima tai paremmat ehdot.

Kansainvälisessä EPSI Rating-tutkimuksessa<sup>21</sup> selvitetään suomalaisten asiakkaiden tyytyväisyyttä mm. pankkien palveluun vuosittain. Suomalaisten tyytyväisyys pankkeihin on ollut laskusuunnassa jo neljättä vuotta, ja nykyinen taso on alhaisin 11 vuoteen. Heikkenemistä on sekä pienten että suurten pankkien kohdalla, joskin pienet pankit ovat isoja parempia pärjäämään paikallisuudella tai muulla asiakaslähtöisyydellä. Erityisen tyytymättömiä ovat ne vastaajat, jotka eivät ole olleet henkilökohtaisesti tekemisissä pankin kanssa vuoden aikana. Vakuutusalaalla vahinkovakuuttamisessa asiakastyytyväisyys on pysynyt viime vuosina vakaana, mutta kääntyi 2014 hienoiseen laskuun. Yksityisten kuluttajien mielikuva vakuutusyhtiöistä on huonontunut selvästi vuodesta 2013, samoin kuluttajien asiakasuskollisuus on hiipumaan päin.

”Ehkä tulevaisuudessa pankin vaihto on yhtä helppoa ja nopeaa kuin puhelinliittymän vaihto tai kirjokosta eroaminen.” Pankin vaihtoon saattavat tulevaisuudessa vaikuttaa sellaiset seikat, kuten mahdollisuus siirtää pankkitilinumero matkapuhelinnumeroiden tapaan tai lisääntyvät kilpailutuksessa

---

<sup>21</sup> <http://www.epsi-finland.org/fi/toimialat/pankki/pankki> ja <http://www.epsi-finland.org/fi/toimialat/vakuutus/vahinkovakuutus>

auttavat yritykset. Suomessa on jo toiminnassa useita yrityksiä, jotka välittävät pankki-, rahoitus- ja vakuutusalan palveluita ja auttavat kuluttajia kilpailuttamisessa.

Suuri osa alan henkilöstöstä arvioi vertaisarvioiden helpon saatavuuden sähköisissä kanavissa muuttavan ostotottumuksia. Asiakkaat suhtautuvat kuitenkin vielä varauksellisesti sekä sosiaaliin mediaan palvelukanavana että vertaisarvioiden merkitykseen palveluiden valinnassa. Tosin alle 44-vuotiaista joka kolmas ilmoittaa vertaisarvioiden jo vaikuttavan päätöksiinsä aikakin jossakin määrin, kun tätä mieltä vanhemmissa ikäryhmissä on vain harva.

### **JOHTOPÄÄTÖKSET LIITTOJEN JA YRITYSTEN TYÖSKENTELYYN:**

Alan tuote- ja palvelukehitystä on saatava asiakaslähtöisemmäksi. Mielikuvaa toiminnan asiakaslähtöisyydestä on parannettava, ja asiakkaiden toiveisiin ja tarpeisiin on vastattava paremmin. Tämä johtaa kysymykseen siitä, miten paremmin kyetään ymmärtämään ja ennakoimaan asiakkaiden nopeasti muuttuvia tarpeita. Lisäksi on pohdittava, miten tätä tietoa saadaan kerättyä uudenlaisten asiakaskohtaamisten kautta ja miten siihen reagoidaan ketterästi. Myös nuorten asiakkaiden toiveet täytyy ottaa riittävän vakavasti. Tämä kaikki vaatii yrityksissä palvelukulttuurin muutosta niin, että se tukee asiakaskesteistä ajattelua.

Jotta imagokuilua asiakaslähtöisyydessä saataisiin kavennettua, tulee miettiä, miten tuottajakeskeisestä innovoinnista ja tuotekehityksestä voitaisiin siirtyä asiakkaita osallistavaan palvelujen ja tuotteiden kehittämistyöhön avointen innovaatioverkostojen avulla. Avomilla virtuaalisilla innovaatioverkostoilla tarkoitetaan tiedon hakemista innovaatioprosessiin monilta tahoilta, kuten asiakkailta, tutkimuslaitoksilta ja kilpailijoilta. Asiakaslähtöisyyden parhaita käytäntöjä tulee tunnistaa myös oman alan ulkopuolelta löytyvistä hyvistä ratkaisuista.

Palvelun polarisoituminen itseasiointiin ja henkilökohtaiseen palveluun tulee vaikuttamaan henkilöstötarpeeseen, resurssien kohdentamiseen, osaamistarpeisiin jne. Tämä vaatii mm. osaamisen rakentamista niin, että sitä on riittävästi niin digitaalisesta kuin henkilökohtaisesta palvelusta.

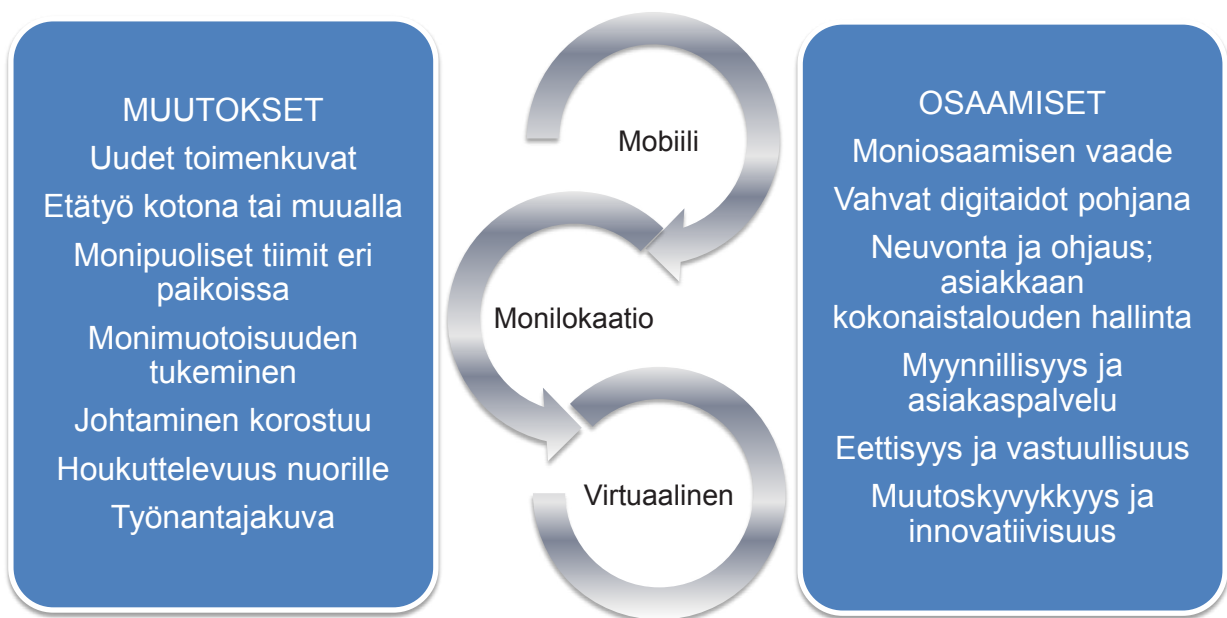
Alan yritysten ja liittojen tulee miettiä, miten mahdollistetaan ajallisesti joustava palvelu ja samalla mahdollisuus monipuoliseen työskentelyyn mm. etätöiden ja muiden joustavien järjestelyiden osalta.

Alan asiakasuskollisuuden pohja on ilman muuta luottamuksessa ja tietojen turvallisen käsittelyssä. Tätä saattavat heikentää esimerkiksi viime aikoina mediassa näkyvästi uutisoidut pankkitunnusten kalastelu ja palvelunestohyökkäykset. Luottamuksen ja tietoturvan ylläpitäminen on keskeistä myös jatkossa.

# Työn muutos ja uudet osaamisvaateet

Työn tekemisen muutos on havaittavissa useimmilla yhteiskunnan osa-alueilla eikä finanssialakaan oie jäänyt tästä kehityksestä syrjään. Puhutaan uudesta työstä, jolla ymmärretään usein joustavaa ja henkilökohtaistettua (tuunattua) sekä verkostoitunutta tapaa tehdä työtä digitaalisten työvälineiden tuella. Uudessa työssä keskeistä on työntekijän merkityksellisyyden kokemus, ja työntekijän identiteettiin vaikuttaa keskeisesti työpaikka. Tällainen uudenvuodenlainen tapa tehdä työtä asettaa luonnollisesti suuria muutosodotuksia myös työnantajuukselle<sup>22</sup>.

Tulevaisuuden työ finanssialalla tulee olemaan mobiilia monilokaatiotyötä monimuotoisissa virtuaalitiimeissä. Näissä tiimeissä niiden jäsenet voivat työskennellä fyysisesti eri paikoissa, eri paikkakunnilla tai jopa eri maissa. Alan työn ja toimintaympäristön kehitys heijastuu suurina osaamisvaateina, kun tavoitteena on moniosaava finanssiala, jolla osaaminen pysyy ja monipuolistuu muun kehityksen mukana.



Kuva 8. Työn muuttuminen ja osaamistarpeet finanssialalla

## Finanssialan työ tulevaisuudessa: mobiilia monilokaatiotyötä virtuaalitiimeissä

Finanssialan työn muuttuminen on seurausta sekä toimialarakenteen että asiakastarpeiden muuttumisesta. Alan henkilöstön määrä on laskussa samalla kun tehokkuus- ja tuottavuusvaatimukset kasvavat. Työntekijöiden rooli on jo voimakkaasti muuttunut aikaisemmista pankki- ja vakuutusvirkailejoista kohti myynnillisyyttä ja moniosaajuutta. Finanssialan työ monimuotoistuu ja sitä tehdään

<sup>22</sup> Katso esimerkiksi raportti Mitä tapahtuu huomenna työnantajuukselle? [http://ellunkanat.fi/wp/wp-content/uploads/2014/12/MTH\\_Työnantajuukselle\\_Web.pdf](http://ellunkanat.fi/wp/wp-content/uploads/2014/12/MTH_Työnantajuukselle_Web.pdf)

yhä enemmän palvelukeskuksissa eri paikkakunnilla ja useissa eri palvelukanavissa. Monimuotoisuus tuo toimintaan vuorovaikutus-, yhteistyö- ja työhyvinvointihaasteita.

Monissa yrityksissä jatkuvasti esiin tulevat muutoshankkeet ja yt-neuvottelut ovat nykyisin finanssialan arkipäivää ja ne koetaan kuormittavina. Henkilöstön näkökulmasta yllä oleva herättää kysymyksiä mm. siitä, miten työn mitoitus, resurssointi ja organisointi toteutetaan ja kuinka henkilöstön jaksaminen huomioidaan muutoksen hallinnassa. Myös oman työn hallinta sekä vaikuttamismahdollisuudet siihen huolettavat alalla työskenteleviä. Alan henkilöstö kokeekin tällä hetkellä, että työn aikapaineet ovat vahva työskentelyn laatua heikentävä tekijä. Varsinkin kahteen viimeksi mainittuun asiaan liittyvä muutos toiseen suuntaan lisäisi varmasti henkilöstön työhyvinvointia ja sitä kautta työn tuottavuutta.

Tulevaisuudessa finanssialan työtiimien koostumus monipuolistuu. Ne koostuvat nykyistä laajemmin eri alojen henkilöstöstä, kuten esimerkiksi mobiilipalvelujen kehittäjistä, myyntivalmentajista ja verotusasiantuntijoista. Tällöin myös esimiestyön tulee muuttua valmentavampaan suuntaan, mm. siksi että esimiesten ei ole enää mahdollista hallita syvällistä substanssiosaamista näin laajalti. Lisäksi työn itsenäisyyden kasvu lisää valmentavan johtamisen merkitystä.

Finanssialan henkilöstöstä alle puolet arvioi, että alan työtä tehtäisiin tulevaisuudessa yrittäjyyperiaatteella. Näkemykset tästä eroavat kuitenkin toimintasektorin mukaan, sillä vakuutusalan vastaajista 60 % uskoo, että alan töitä tehdään jatkossa myös freelancereina tai yrittäjinä, kun pankkisektorin vastaava luku oli 39 %. Yrittäjämäistä asennetta pidetään kuitenkin välttämättömänä taitona pankki- ja vakuutuslalla tulevaisuudessa (näin arvioi 65 % vastaajista).

Hankkeessa melko vähälle pohdinnalle jäi, millaisia muutoksia alalle voivat tuoda uuden työelämän innovaatiot kuten parvityö (crowdwork), microtasking (työ pilkotaan esim. tuhansille tekijöille) tai macrotasking (teetetään isompia kokonaisuuksia, esim. kielenkääntäminen). Samoin ulkoistuksia ja niiden vaikutuksia pohdittiin vain vähän.

## Miten varmistetaan alan houkuttelevuus?

Kuinka houkutteleva vaihtoehto finanssiala on nuorelle työuran alkuvaiheessa? Alalla on jo herätty työnantajakuvan kehittämiseen, ja finanssiala varmasti houkuttaa myyntihenkisiä nuoria. Pohdittavaksi kuitenkin jää, kuinka alalla voidaan tukea nuorten työntekijöiden pysyvyyttä ja työuran kestävyttä vielä nykyistä paremmin.

Pankeissa ja vakuutusyhtiöissä työskentelevillä on vahva usko alan kasvunäkymiin. Työilmapiiriä pidetään hyvänä, ja kolme neljästä alalla työskentelevästä suosittelisi alaa työnantajana. Samanaikaisesti hyvän työnantajakuvan merkitys tunnistetaan keskeisenä tekijänä parhaiden osaajien houkuttelemisessa alalle tulevaisuudessa. Ongelmalliseksi tilanteen tekee se, ettei asiakkaiden mielikuva alasta ole erityisen myönteinen: asiakaslähtöisyyteen, eettisyyteen, vastuullisuuteen tai kasvunäkymiin ei yleisesti uskota. Tämä vaikuttaa heikentävästi myös alan työnantajamielikuvaan.

Kaupallisen alan korkeasti koulutettujen ja korkeakouluopiskelijoiden mielikuvia finanssialasta työpaikkana on luodattu T-median Työnantajakuvatutkimuksessa 2015. Tässä kaksivaiheisessa tutkimuksessa selvitettiin tekniikan ja kaupallisten alojen osaajilta hyvä- ja huonomaineisia työnantajia



(N=1482) sekä työelämäasenteita ja arvioita valituista työnantajista (N=2568). Sekä tutkimuksessa mukana olleiden pankki- että vakuutusalan yritysten osalta mielikuvat ovat keskitasoa (pankit ka. 3,33 ja vakuutusyhtiöt 3,39 asteikolla 1–5). Pankeissa myönteisimpinä asioina pidetään mielenkiintoisia työtehtäviä sekä etenemismahdollisuuksia, jotka arvioidaan hyvälle tasolle. Vakuutusalan parhaina puolina pidetään työpaikan ilmapiiriä, mielenkiintoisia työtehtäviä ja etenemismahdollisuuksia. Finanssialaa arvioidaan selvästi esimerkiksi kaupan alaa myönteisempään sävyyn kaikilla osa-alueilla.

Tarkasteltaessa toimialojen kiinnostavuutta kauppatieteen yliopisto-opiskelijoiden keskuudessa aikasarjoina vuodesta 2007 alkaen<sup>23</sup> on havaittavissa, että vakuutusalan kiinnostavuus on ollut laskusuunnassa koko ajan ja on nyt tarkastelujakson alimmalla tasolla. Kiinnostavuutta arvioitiin sillä, monennelleko sijalle uravaihtoehtona ala sijoittui. Arvioitavana oli 10 toimialaa. Toisaalta kuitenkin esimerkiksi kansainvälisen vakuutustoiminnan ja riskienhallinnan opintosuunta oli keväällä 2014 suosituin ensisijainen opintosuuntavalinta Tampereen yliopiston kauppatieteen opiskelijoiden keskuudessa<sup>24</sup>.

Pankki- ja rahoitusalan kiinnostavuus on vaihdellut jakson kuluessa. Se heikentyi aluksi pankkikriisin jälkimainingeissa, mutta lisäsi kiinnostavuuttaan vuosina 2010–2012. Tämän jälkeen se heikentyi jälleen parin vuoden ajan, kunnes vuonna 2015 sitä pidettiin jälleen kiinnostavimpana sijoittumisvaihtoehtona. Tradenomiopiskelijoiden keskuudessa pankkialan sijoitus on usean vuoden ajan ollut kiinnostavuudessaan sijalla 2 ja vakuutusala oli vuonna 2015 sijalla 10. Alasta kiinnostuneilla korostuivat valintakriteereinä erityisesti hyvä palkkataso sekä mielenkiintoiset työtehtävät.

## Digitaidot ja moniosaaminen ovat tulevaisuuden palvelun perusta

Alan osaamisen varmistaminen niin ammatti- ja korkeakoulutuksen sisältöihin vaikuttamalla kuin alalla jo toimivien osaamisen kehittämällä vaikuttaa keskeisesti tulevaisuuden työn organisointiin. Alalla tiivistyvä sääntely, nopeutuva tuote- ja palvelukehitys sekä työtehtävien määrän lisääntyminen johtavat yhtälöön, jossa opittavaa on yhä enemmän, mutta aikaa ja keinoja oppimiseen on aikaisempaa vähemmän. Alan työtehtävien osaamisvaatimukset ovat muutoksessa, ja yhä useammassa tehtävissä vaaditaan monipuolista osaamisen yhdistelmää<sup>25</sup>. Osaamisen tarpeet kasvavat, joten aikaa lisä- ja täydennyskoulutukseen tulee varata riittävästi. Osaava henkilöstö voi itse paremmin ja palvelee asiakkaita paremmin.

Finanssialan työhön kohdistuu samalla ulkoisia muutosvoimia, kun koko yhteiskunnassa on alettu kiinnittää enenevää huomiota toiminnan läpinäkyvyyteen ja eettisyyteen. Finanssialakin on tämän saman suurennuslasin alla tarkasteltavana.

Finanssialan tehtävät nähdään tulevaisuudessa nykyistä vaihtelevimpina ja improvisaatiota vaativina. Myös innovatiivisuuden ja luovuuden tarpeen uskotaan kasvavan merkittävästi nykyisestä, toimenkuvien nähdään väljentyvän ja tutkimus- ja tuotekehitystehtävien uskotaan lisääntyvän.

---

23 Lähteenä T-media Työnantajakuvatutkimuksesta 2015 Finanssialan keskusliitolle tuotettu aineisto.

24 Sähköpostitieto 18.5.2015, Tampereen yliopisto.

25 Rajander-Juusti Ritva 2012. Finanssialan kyvykkyydet 2020 – Luotaus tulevaisuuteen. Finanssialan Keskusliitto.

Luovuudelle ja uuden innovoinnille pitäisikin järjestää tilaa ja aikaa esimerkiksi erilaisin työjärjestelyin.

Finanssialalla työskentelevistä 96 % näkee asiakkaiden kokonaisvaltaisen palvelun vaativan tulevaisuudessa moniosaamista ja 95 % arvioi digitaidot välttämättömäksi osaamisalueeksi. Alalla uskotaan, että pankki- ja vakuutusalan rooli kuluttajien neuvojana ja ohjaajana kasvaa selvästi tulevaisuudessa. Tämä merkitsee esimerkiksi asiakkaan kokonaistalouden hallintaosaamisen korostumista. Vaikka muutos kohti myynnillisyyttä on alalla ollut käynnissä jo melko pitkään, edelleen nähdään että työ sisältää tulevaisuudessa merkittävästi nykyistä enemmän asiakaspalvelu- ja myyntitehtäviä (näin arvioi 72 % henkilöstöstä). Tätä mieltä ollaan erityisesti pankkisektorilla (89 %), kun vastaava luku vakuutussektorilla oli 62 %. Vakuutussektorilla myynnillisyyteen siirtymisessä ollaankin tällä hetkellä ehkä jo pitemmällä kuin pankeissa.

Yleisosaamisalueista tärkeimmiksi tulevan kymmenen vuoden aikana arvioitiin joustavuus ja kyky reagoida muutoksiin, moniosaaminen, asiakaspalvelutaidot<sup>26</sup>, myyntiosaaminen sekä vuorovaikutustaidot eri kanavissa. Pankki- ja vakuutusalan vastaajien näkemykset olivat tässä hyvin yhtenäiset. Erityisosaamisalueiden suhteen pankkialalla korostuvat jatkossa sijoittaminen, sähköinen liiketoiminta, riskienhallinta, rahoituspalvelu ja juridinen osaaminen. Vakuutussektorilla korostuivat sähköisen liiketoiminnan ja riskienhallinnan lisäksi henkilö- ja vahinkovakuuttaminen, maksu- ja korvausjärjestelmiin liittyvä osaaminen sekä tuottavuus- ja kustannusoptimointiosaaminen.

### **JOHTOPÄÄTÖKSET LIITTOJEN JA YRITYSTEN TYÖSKENTELYYN:**

Liittojen ja myös yritysten kannalta havahtuminen yleiseen työn muuttumiseen on tapahtunut suhteellisen myöhäisessä vaiheessa. Alan ulkoista työnantajakuvaa on vahvistettava. Jatkossa ydinkysymys onkin, miten säännelty ja jäykkä alan onnistuu muuttumaan ja saamaan parhaat nuoret töihin. Alan oman henkilöstön käsitys työnantajakuvasta on kuitenkin merkittävästi myönteisempi kuin ulkoinen kuva.

Liittojen ja yritysten osalta monet nähtävissä olevat työelämän muutokset voivat antaa vauhtia alan yhteisten kehittämishankkeiden organisoimiseen. Kyseeseen tulevat niin joustavien työmallien kehitys, johtamismallien uudistaminen (muutosjohtaminen, valmentava johtaminen, ikäjohtaminen, etäjohtaminen) sekä mobiilin monilokaatiotyön osaaminen (etäjohtaminen, it- ja digitaitojen kehitys, joustavat työtavat).

---

<sup>26</sup> Hyvät asiakaspalvelutaidot näkyvät myös siinä, että alan oman ammattitutkinnon ainut pakollinen osa on nimeltään Asiakkuuksien hoitaminen finanssialalla.

# Työhyvinvointi ja johtaminen

Finanssialan tulee pystyä siirtymään jäykistä ja perinteisistä johtamismalleista valmentavaan ja ketterään muutosjohtamiseen ja muutoskyvykkyyden kasvattamiseen. Y-sukupolvi haastaa johtamisen ja työyhteisöjen nykytilan ja kyseenalaistaa palkitsemismallit, toimintatapojen jäykkyyden ja rakkauden sääntöihin. Finanssialalla tärkeä fokus on osaamisen johtaminen ja ennakointi, jotta varmistetaan uusiutuminen ja dynaamiset kyvykkyydet.

Uusi työn tekemisen tapa muuttaa finanssialan esimiestyötä ja johtamista. Keskijohdolla esimiestyö yhdistyy usein muihin työtehtäviin (esim. myyntivastuu tai asiantuntijarooli), jolloin voi syntyä riittämättömyyden tunne ajankäytössä. Myös esimiesten ja johdon roolit ovat jatkuvassa muutoksessa ja heidänkin jaksamisestaan on huolehdittava. Kun lisäksi on todettu, että finanssialan johtotehtäviin päädytään vain harvoin alan ulkopuolelta ja johtamiskulttuuri on konservatiivinen<sup>27</sup>, voi tämä aiheuttaa haasteita muutostilanteissa. Etätöön ja muiden joustavien työmuotojen yleistyminen lisää esimiestyön vaatimuksia. Muuttuvassa työympäristössä sekä esimiehet että asiantuntijat ja toimihenkilöt tarvitsevat yhä moninaisempia taitoja.

Alan henkilöstön näkemysten mukaan yhdeksän kymmenestä vastaajasta katsoo, että esimiesten roolissa korostuvat tulevaisuudessa nykyistä enemmän valmentavan johtamisen taidot. Erityisen vahvasti esimiehet itse näkevät valmentajuuden korostumisen.

## Finanssialan henkilöstö viihtyy työssään ja haluaa kehittyä

Henkilöstön arviot finanssialan työilmapiiristä ovat hyvällä tasolla, ja kolme neljästä vastaajasta suosittelisi pankki- ja vakuutusalaan työnantajana. Samanaikaisesti yhdeksän kymmenestä arvioi, että hyvän työilmapiirin merkitys korostuu tulevaisuudessa entisestään. Lisäksi hyvän työnantajakuvan nähdään olevan merkittävässä roolissa parhaiden osaajien houkuttelemiseksi alalle tulevaisuudessa.

Innostavat tehtävät, uuden oppiminen ja hyvä työnimu ovat finanssialalla jo nyt arkea. Henkilöstö näkee alan vahvasti kehittyvänä ja on halukasta opiskelemaan uutta ja kehittymään työssään. Henkilöstö kuitenkin kokee, että usein kehittymiselle ei ole riittävästi aikaa tai tulos- ja myyntitavoitteet sekä aikapaineet vievät uuden opiskelulle varatun ajan.

Pankki- ja vakuutusalan vanhojen toimintamallien sekä finanssialan tiukan sääntelyn koetaan kuitenkin hidastavan uudistumista ja estävän innovatiivisuuden toteutumista. Lisäksi aikapaineet koetaan vahvasti yhdeksi työn laatua heikentäväksi tekijäksi alalla.

## Investointi työhyvinvointiin kannattaa

Työhyvinvointi vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen ja se onkin tärkeä kilpailutekijä. Panostukset työhyvinvointiin maksavat itsensä jopa moninkertaisena takaisin. Laadukkaasti suunnitellut ja toteutetut työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet voivat olla taloudellisesti hyvin kannattavia. Saatu hyöty on tutkimusten mukaan keskimäärin kuusinkertainen panostuksiin nähden. Yksi työhyvinvointiin sijoitettu euro tuo siis kuusi euroa takaisin.

---

<sup>27</sup> Saksi Jukka 2014. Johtajuus murroksessa finanssialalla. Finva.

Työhyvinvoinnilla on keskeinen merkitys finanssialan tulevaisuudessa. Alan henkilöstöä pyydettiin valitsemaan kolmestatoista annetusta tekijästä työhyvinvoinnin kannalta tulevaisuudessa olennaisimpia. Finanssialan henkilöstö näkee tulevaisuuden työhyvinvoinnin kulmakivinä työn vaatimusten ja työstä maksettavan palkan tasapainon, hyvän esimiestyön, työn ja muun elämän tasapainottamisen mahdollisuuden, avoimen työskentelyilmapiirin sekä motivoivat ja mielekkäät tavoitteet.

Työhyvinvoinnin kehittämisessä finanssialalla on tärkeintä mahdollistaa ja ylläpitää avointa ja luottamuksellista keskustelua yrityksen sisällä. Lisäksi jokaisella työntekijällä on oma vastuu hyvinvoinnista. Hyvä johtaminen ja joustavuus työn tekemisessä nähtiin tärkeinä. Tätä mieltä oltiin hankkeen liittotyöpajoissa syksyllä 2014. Hyvä työilmapiiri ja työhyvinvointi tulisi nähdä alalla tärkeänä tuottavuuden osatekijänä. Tällöin tarvitaan niin esimies- kuin työyhteisötaitojen kehittämistä. Keskiössä ovat hyvä esimiestyö ja johtaminen, jolla varmistetaan esimiehen tuki, motivaation säilyminen ja kehittyminen, oikeudenmukainen palkitseminen, hyvinvoivat työntekijät ja näiden jaksaminen.

”Työhyvinvointi tarkoittaa, että puhutaan arjessa: mitä kunkin tulee tehdä, perustehtävä on selvä, mitkä ovat tavoitteet ja toisaalta mitkä ovat kuitenkin henkilökohtaisia tarpeita”, kiteytti eräs työpajan osallistuja.

Onnistunut ja riittävä resurssointi, tarvittava väljyys toimenkuviissa sekä työn ja ajankäytön kohdentaminen ja priorisointi ensisijaisesti asiakkaisiin nähtiin edelleen keinoina työhyvinvoinnin ja tuottavuuden parantamiseen. Alalle peräänkuulutettiin lisäksi uudenlaista, yksilöllisempää työn tekemisen kulttuuria.

Muutokseen sopeutuminen on keskeinen elementti. Alalla onkin ”varmistettava muutosjohtamisen taidot esimiehillä ja muutoksessa elämisen taidot henkilöstöllä”, todettiin työpajoissa.

Osaamisen kehittäminen nousi esiin kaikissa pajoissa. Osaamisen kehittämisessä tärkeintä on alan henkilöstön kouluttaminen keskeisiin osaamistarpeisiin sekä työssä aloittamisen lisäksi perehdyttäminen muissa työuran muutostilanteissa. Esimerkiksi vanhempainvapaalta palatessa, usean vuoden poissaolon aikana monet tuotteet, järjestelmät ja prosessit ovat usein ehtineet muuttua täydellisesti. Myös jatkuva henkilöstön digitaalisten taitojen kehittäminen mainittiin.

Työhyvinvoinnin kehittämisen keinoista kaikkein tärkeimmäksi nousi avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen ja tukeminen työpaikoilla. Tämän edistämiseksi tulisi panostaa keskustelemaan ilmapiiriin sekä aitoon vuorovaikutukseen ja viestintään siten, että kaikilla yrityksessä työskentelevillä olisi selkeys tulevasta sekä kokonaiskäsitys yrityksen tilanteesta ja siihen vaikuttavista asioista.

Työhyvinvointia ei voi ulkoistaa, vaan se on kaikkien vastuulla ja sen tulee näkyä jokapäiväisessä toiminnassa: työyhteisötaidot, lähiesimiestaidot ja työhyvinvoinnin merkityksen tiedostaminen ovat tässä keskiössä. Yhteisen ymmärryksen ja tietoisuuden rakentaminen työhyvinvoinnin merkityksestä tulee näkyä esimerkiksi esimieskoulutuksissa.

Alalla tarvitaan hyvää johtamista. Esimieheltä tulee saada tukea tavoitteiden saavuttamiseen ja hänellä tulee olla enemmän aikaa johtamiselle (nyt esimiehen työtä mitataan etupäässä muilla kuin esimiestyötä mittaavilla kriteereillä). Hyvän esimiestyön määrittely ja sen arvostuksen kasvattaminen tukisivat laadukkaan johtamisen toteutumista. Esimiehillä tulisi olla riittävästi vastuuta alaistensa työn tekemisen mahdollisuuksista ja toisaalta valtaa tehdä työhyvinvointia tukevia päätöksiä.

Työpajoissa keskusteltiin lisäksi tulospalkkauksesta ja mittareista. Yleinen näkymä oli että mittarit ovat tavoitteita varten ja niillä on hyvä seurata onnistumista. Suorituksen arviointia pidettiin siis siinänsä myönteisenä asiana, mutta erityisesti joissakin yrityksissä toteutus on mietittävä huolellisesti, ettei synny mielikuvaa ”pelolla johtamisesta”.

Työaikajoustoja kaivattiin molemmin puolin ja niillä on suuri merkitys työhyvinvoinnin parantajina. Joustojen avulla toteutuisi mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja ajanhallintaan (perheen ja työn tasapainottaminen.) Työpajoissa nousi esiin ajatus, että työajan mittaaminen nykyisillä tavoilla on kenties vanhentunut tapa katsoa asioita ja sen sijaan olisi syytä selvittää, miten voitaisiin mitata työn tulosta. Joustojen osalta tuotiin esiin myös se, että alan luonteesta johtuen työn kuormittavuuden hallintaan tulee kiinnittää riittävästi huomiota.

## Johtamiselle ja esimiestyölle isot paineet

Arvioita alan esimiestyöstä voi tarkastella esimerkiksi vuonna 2014 tehdystä työnantajakuivatutkimuksesta. Kyseessä on T-median sähköinen lomakekysely, jossa tutkittavana oli 106 työnantajaa ja 34 toimialaa. Finanssialan yrityksiä oli mukana 11. Vastaajia tutkimuksessa oli yhteensä 17 606. Työssä olevilta vastaajilta tiedusteltiin arvioita oman alansa esimiestyöstä<sup>28</sup>. Esimiestyötä selvittäviin kysymyksiin vastasi 74 vakuutusalaalla työskentelevää ja 198 pankki- ja rahoitusalaalla työskentelevää. Vakuutusalan osalta tuloksia voi pitää pienehkön vastaajamäärän vuoksi suuntaa-antavina.

Erityisesti vakuutusalan esimiestyö sai myönteisiä arvioita. 79 % vakuutusalan vastaajista piti alan esimiestyötä melko tai erittäin hyvänä. Tämä näkyi myös työssä jaksamisessa, jossa vakuutusala sijoittui toiseksi. 87 % vakuutusalan vastaajista jaksoi erittäin tai melko hyvin työssään, heistä 56 % ilmoitti jaksavansa erittäin hyvin.

Pankki- ja rahoitusalan esimiestyö oli myös hieman keskitasoa parempaa. Vastaajista 69 % koki alan esimiestyön olevan melko tai erittäin hyvää. Työssä jaksaminen alalla oli kuitenkin hieman heikompaa. 72 % vastaajista jaksoi työssään melko tai erittäin hyvin, kun vastaava luku vakuutuspuolella oli 87 %.

Finanssialan henkilöstön ikärakenne edellyttää johtamisessa ja esimiestyössä joustavuutta ja ikäjohtamisen osaamista. Henkilöstön ikärakenne on sellainen, että yrityksissä on suuri määrä eläkeikää läheneviä konkareita sekä 1990-luvun loppupuolella palkattuja nuorempia työntekijöitä, mutta keski-ikäiset loistavat poissaolollaan.

## Nuoret odottavat dynaamista ja rentoa ilmapiiriä

Y-sukupolvella (jolla ymmärretään 1980-luvulla ja 1990-luvun alkupuolelle syntyneitä sukupolvea) on arvioitu oleva suuri työelämää muuttava merkitys mm. asenteissaan ja odotuksissaan työn tekemistä ja johtamista kohtaan. Suhtautuminen työhön on uudenlaista, ja kun tämä sukupolvi on aloittanut nousun johtopaikoille, työmarkkinoiden pelisäännöt muuttuvat. Myös Y-sukupolven seuraaja Z-sukupolvi on siirtymässä työelämäänsä. Sukupolvien rajat eivät kuitenkaan ole tarkasti ikään sidottuja, vaan kysymys on enemmän asenteista ja elämäntavasta.

---

<sup>28</sup> Työnantajakuivatutkimus 2014 – Finanssiala kiinnostaa etenijöitä. [http://www.fkl.fi/materiaalipankki/tutkimukset/Dokumentit/Raportti\\_tyonantajakuva\\_2014.pdf](http://www.fkl.fi/materiaalipankki/tutkimukset/Dokumentit/Raportti_tyonantajakuva_2014.pdf)

Y-sukupolven edustajat korostavat valinnan mahdollisuutta työssä. Heille on arkipäivää runsaampi vaihtuvuus, huonojen esimiesten boikointi, työpaikkojen kilpailuttaminen sekä siirtyminen pois työelämästä tilapäisesti tai pysyvästi, jos talous sallii tai jotain muuta, kiinnostavampaa tulee tilalle. Tälle sukupolvelle ura on purskeinen työrupeamien ketju aikaisemman jatkuvan ja nousujohtaisen puurtamisen sijaan.

Nuorten finanssialalle opiskelevien mukaan alalla työskentelyn tavoitteena tulisi tulevaisuudessa olla ”hyvät tyypit rennossa ilmapiirissä”. Työpaikalta toivottiin raikasta ja dynaamista ilmapiiriä, jossa korostuisivat palautteen merkitys, hyvinvoinnin korostaminen sekä sosiaalinen kanssakäymisen työpaikalla.

Työn tekemiseen kaivataan tehokkuutta, jota on löydettävissä erityisesti tietotyötä ja sen järjestelmiä parantamalla. Digitaaliset palvelut ja tietotekninen kehitys muuttavat alalla tehtävää työtä: tulevaisuudessa some, videoneuvottelut ja chatit ovat arkipäivää useimmissa töissä. Tällöin korostuu ajankäytön hallinta, verkostoitunut tapa tehdä työtä ja etätyö.

Nuoret toivoivat finanssialan työskentelyn siirtymistä pois jäykästä konttorimaisuudesta (enemmän ”no stress” -tiloja, joustavia palveluaikoja ja vähemmän avokonttorin haittoja kuten melua ja keskeytyksiä).

Nuorilla on suuret odotukset tulevaisuuden esimiehen roolista työntekijöiden tukijana, ymmärtäjänä ja motivoijana. Esimiestyön tulisi olla kaverillista ja valmentavaa, tuloshakuista, joustavaa, delegoivaa ja työntekijän toiveet huomioivaa.

## Etätyö ja etäjohtaminen finanssialalla

Osana hanketta toteutetussa Martta Asikaisen opiskelijatyössä selvitettiin etätyön ja erityisesti etäjohtamisen erityispiirteitä finanssialalla.

Selvityksen mukaan etätyötä tullaan hyödyntämään entistä enemmän asiakaspalvelutyössä. Toimialan sääntely ja tietoturva-vaateet rajoittavat etätyötä vielä jonkin verran. Huomioitava on myös toimialan sisäinen hajanaisuus; eri yhtiöillä, eri henkilöillä ja eri työtehtävissä on erilaiset valmiudet ja mahdollisuudet etätyön hyödyntämiseen ja siten yksi malli ei sovellu kaikille. Etätyöhön suhtauduttiin johdon ja esimiesten piirissä kuitenkin positiivisesti ja sen koettiin haasteista huolimatta luovan ennen kaikkea mahdollisuuksia työn parempaan organisointiin, kustannussäästöihin ja työhyvinvointiin. Etätyön avulla voidaan luoda joustavampaa ja mukautuvampaa työkuultuuria.

Etätyön johtamisessa tärkeää on luottamuksellisen suhteen rakentaminen ja johtamisen perustaminen luottamukseen kontrollin sijaan. Luottamus vaikuttaa edelleen vuorovaikutuksen avoimuuteen ja vastavuoroisuuteen. Esimiehen tulisi vahvistaa luottamusta vastuuttamalla, osallistamalla sekä avoimen vuorovaikutuksen ja ihmisistä kiinnostumisen avulla. Esimiehen on luotava edellytykset etätyön onnistumiselle huolehtimalla etätyöpolitiikasta ja yhteisistä pelisäännöistä sekä ohjattava toimintaa. Prosessien on sovellettava etätyöhön ja erityisesti asiakaslähtöisyyden toteutumisesta on huolehdittava. Tietoturvallisuuden, työtilan ja välineiden sopivuus etätyöhön on varmistettava. Vuorovaikutus ja viestintä ovat onnistuneen etätyön johtamisen keskeisiä välineitä.

Suorituksen johtaminen nousee tärkeään asemaan etätöiden johtamisessa eripaikkaisuuden ja -aikaisuuden vuoksi. Etätöissäkin työn tuloksellisuutta on seurattava sen haasteellisuudesta huolimatta. Suoritusta tulisi kuitenkin johtaa kannustavasti, ei pelon ja kontrollin avulla. Ajan seuraamisen sijaan työn aikaansaannosten tulisi olla keskeisessä asemassa. Tavoitteiden tulee soveltua kuhunkin työtehtävään ja erityisesti laadulliset tavoitteet sekä etätöntyöntekijän omaehtoisesti asettamat tavoitteet ovat tärkeitä. Tavoitteiden seurannassa avainasemassa ovat seurantajärjestelmät, säännölliset yhteiset palaverikäytännöt, arjen havainnot sekä vuorovaikutus. Palautteenanto on tärkeä osa suorituksen johtamista ja sen tarjoaminen tulisi olla riittävää, säännöllistä ja vastavuoroista. Lisäksi tulee huomioida niin positiivinen kuin kehittäväänkin palaute.

Etäisyyden vuoksi jaksamisen johtaminen ja motivointi voi olla haastavampaa. Löyhien sosiaalisten suhteiden takia erityisesti yhteisöllisyyden tukeminen tapaamisten ja vapaamuotoisen yhteistoiminnan avulla on tärkeää. Etätöissä itsessään voi motivoida työntekijöitä, mutta lisäksi esimies voi motivoida etätöntyöntekijöitä vastuuttamalla, luottamalla, osallistamalla ja onnistumisten huomioimisella. Aito kiinnostus ihmisiä, heidän hyvinvointiaan ja aikaansaannoksiaan kohtaan on merkittävää etätöiden johtamisessa. Tuntemalla etätöntyöntekijänsä riittävän hyvin esimiehen on helpompi havainnoida ja tulkita signaaleja esimerkiksi jaksamiseen liittyen. Esimiehen on osallistuttava etätöntyöntekijän arkeen eristäytymisen sijaan.

### **JOHTOPÄÄTÖKSET LIITTOJEN JA YRITYSTEN TYÖSKENTELYYN:**

Työhyvinvoinnin ja johtamisen osa-alueella tulevaisuudessa täytyy ottaa kantaa työhyvinvoinnin kehittämiseen ja sen ylläpitämiseen erityisesti muutostilanteissa, joihin kuuluvat aikapaine ja jaksamishaasteet. Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden suhde sekä niiden seurannan kehittäminen vaativat paneutumista.

Osaaminen on tärkeä kehittämisen kohde. Osaamisen uudistamista tarvitaan erityisesti muuttavan työn ja johtamisen työkaluksi. Henkilöstön kehittymishalukkuuden ylläpitäminen ja hyödyntäminen uusien osaamisten laajentamisessa on pidettävä mielessä.

Etätöikäytäntöjen ja muiden joustavien työn tekemisen mallien mahdollistaminen ja kehittäminen tarkoittaa lyhyellä tähtämellä jo olemassa olevien joustomahdollisuuksien aitoa hyödyntämistä eri tilanteissa. Pidemmällä tähtämellä kysymykseen voivat tulla joustavien työn tekemisen mallien kehitys, kuten työaikapankkien toiminta tai työaikalainsäädännön uudistaminen.

Digitaalisen ajan joustavien työtapojen kehittäminen saattaa vaatia melkoista asenne muutosta stabiiliin konttorityöhön tottuneella alalla. Kyseessä on yrityskulttuurin muuttaminen digitaalista asiointia ja palvelua tukevaan suuntaan.

# Tuottavuus, kilpailukyky ja uudet toimintamallit

Digitalisaatio ja työn automaatio jatkavat vaikuttamistaan finanssialalla, jopa kiihtyvällä tahdilla. Ne ovat pysyvästi muuttaneet finanssialaa ja sen toimintaympäristöä. Automatisaatio tuo mukanaan muutoksia kaikille osa-alueille, myös asiakaspalveluun. Kilpailukyvyn kannalta on jatkossa olennaista, pysähtyykö toimialan innovointi vai kykeneekö ala uudistumaan sisältäpäin (radikaalit innovaatiot ja kehittämisen ekosysteemit).

Aineettomat finanssialan palvelut ovat digitoitavissa ja siten myös muiden kuin pankkien ja vakuutusyhtiöiden tuotettavissa. Digitaaliset palvelualustat, ekosysteemit, ovat myönteisessä kasvukierteessä houkuttellen tarjonnan kehittämiseen. Tämä puolestaan houkuttaa uusia asiakkaita. Tulevaisuudessa menestyvätkin parhaiten ne yritykset, jotka osaavat yhdistää ihmiset, digitaaliset alustat, tehokkaat toimintatavat ja globaalit liiketoiminnan asiakkaan tarpeisiin vastatessaan<sup>29</sup>.

## Digitalisaatio, mobilisaatio ja automatisaatio muuttavat finanssialaa

Matti Pohjola on todennut että ICT on merkittävin Suomen talouskasvuun 15 viime vuoden aikana vaikuttanut yksittäinen tekijä. Myös tuleva talouskasvu on suuresti riippuvainen ICT:stä ja sen mahdollistamien ratkaisujen hyödyntämisestä. ICT:n suurin tuottavuuspotentiaali on kuitenkin vielä kokematta ja sille on hyvä pohja suomalaisten korkeassa digivalmiudessa ja ICT-osaamisessa<sup>30</sup>.

Rahoitus- ja vakuutusala on investoinut ja ottanut käyttöön runsaasti tieto- ja viestintäteknologiaa, joka nykyisin muodostaakin alan toiminnan perustan. Tämä on johtanut mm. konttorien ja käteisen rahan merkityksen pienenemiseen. Esimerkiksi talletuspankkikonttorien määrä on vuodesta 2005 pudonnut noin 550 konttorilla vuoteen 2014 mennessä<sup>31</sup>. Tietoteknisten järjestelmien arvioidaan selkeästi tukevan ja helpottavan työtä (88 % alan henkilöstöstä allekirjoittaa tämän väitteen).

Automatisaatio alkaa koskettaa lähivuosina myös tietotyötä ja akateemisia aloja, jolloin nähdään päättelyn ja tiedon analysoinnin automatisoituminen. Myös tiedon käsittelykapasiteetin nopea kehitys jatkuu edelleen tai kehittyy hyppäyksenomaisesti. Erityisesti ns. ohjelmistorobotit (software robots) valtaavat alaa finanssialallakin tulevaisuudessa. Ohjelmistorobotilla tarkoitetaan ohjelmaa, joka käyttää tietokonetta ihmisen apuna tai tilalla. Se oppii ihmisen toimintaa seuraamalla ja virhetilanteen kohdatessaan toimii sille syötettyjen sääntöjen mukaisesti. Se toimii käyttämiensä tietojärjestelmien ”päällä” eli käyttäjän roolissa, ei osana niitä<sup>32</sup>. Ohjelmistoroboteissa on kyse automaatiosta, jolla jäljitellään inhimillisiä päätöksentekotaitoja eli tilanteita, joissa automaation avulla käsitellään strukturoituja, sääntöihin pohjautuvia päätöksentekoprosesseja. Näitä voidaan käyttää esimerkiksi tietojen siirrossa ja tarkastuksessa eri tietojärjestelmien välillä tai erilaisissa back-office-tehtävien automatisoinneissa.

---

29 Pohjola Matti 2015. Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla. [http://www.fkl.fi/teemasivut/finanssiosaaminen/hyvinvoiva\\_finanssiala/](http://www.fkl.fi/teemasivut/finanssiosaaminen/hyvinvoiva_finanssiala/)

30 Pohjola Matti 2014. Suomi uuteen nousuun. ICT ja Digitalisaatio tuottavuuden ja talouskasvun lähteinä. Teknologiateollisuus. [http://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file\\_attachments/pohjolan\\_raportti\\_suomi\\_uuteen\\_nousuun.pdf](http://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/pohjolan_raportti_suomi_uuteen_nousuun.pdf)

31 FK ja Tilastokeskus.

32 <http://www.itviikko.fi/ihmiset-ja-ura/2015/01/15/tunnetko-ilmion-se-saattaa-muuttaa-kohta-sinunkin-tyosi/2015515/7>



Näiden ohjelmistorobottien tuloa osaksi finanssialan tulevaisuuden arkea ei henkilöstön keskuudessa vielä osata riittävästi hahmottaa, sillä selvästi alle puolet (44 %) Muuttuva työ finanssialalla -tutkimukseen vastanneesta henkilöstöstä uskoo robottien olevan alan arkea tulevaisuudessa ja 30 % arvioi ettei roboteista tule alan arkea. Tästä on kuitenkin olemassa myös edellä mainitun löydöksen kanssa ristiriitaista tietoa, jonka mukaan noin 75 % Ammattiliitto Pron jäsenkuntaan kuuluvista finanssialan toimihenkilöistä arvioi, että nykyinen oma työ korvautuu tulevaisuudessa kokonaan digitalisaatiolla tai automatisaatiolla<sup>33</sup>.

Digitalisaation eteneminen yleisemmin nähdään kyllä tulevaisuuden haasteena: hankkeen tulevaisuustyöpajassa digitalisaatiota pidettiin toimialan suurimpana muutoshasteena yhdessä henkilöstön osaamisen kehittymisen kanssa. Keskustelua digitalisaation mahdollisuuksista esimerkiksi vientikelpoisten palvelujen, tuotteiden ja ohjelmistojen kehittämisessä käytiin, mutta varsin vähäisessä määrin.

Mitä alan etenevä automatisaatio ja digitalisaatio sitten tarkoittaa työtehtävien muutokselle ja osaamisvaatimuksille? Vaikka teknologian, tekoälyn ja robotiikan kehitys vievät melkoisen osan työpaikoista, Suomessakin arviolta joka kolmannen<sup>34</sup>, ei työ kuitenkaan lopu, sillä teknologian kehitys luo uusia työtehtäviä, toteaa Matti Pohjola 2014. ”Sellaiset yritykset ja yhteisöt menestyvät tulevaisuudessa parhaiten, jotka pystyvät yhdistämään ihmiset, tietotekniikan ja tehokkaat toimintatavat”, Pohjola jatkaa.

Myös uudenlaiset kuluttajalta kuluttajalle tarjottuihin palveluihin pohjautuvien toimintamallien (C2C-palvelut) tarjoaminen on helpottunut digitalisaation edetessä. Palvelusektorilla näitä ovat esim. Uber-taksipalvelut, Airbnb-majoituspalvelut ja Tripadvisor vertaisarviopalvelu matkailu- ja ravitsemuspalveluista. Finanssialalla tämä saattaisi tarkoittaa mm. joukkorahoituksen ja vertaislainojen yleistymistä.

Toinen digitalisaation kehityskulku voisi olla se, että monikanavaisuus muuttuu kanavattomuudeksi – laitteella jolla palveluja käytetään ei ole mitään merkitystä (mm. pilvipalvelut, saumattomat väylät eri laitteiden välillä). Semanttinen web on käyttäjän näkökulmasta katsottuna älykäs internetin haakuohjelmisto, joka pystyy tekemään itsenäisesti ja erittäin nopeasti useita monimutkaista päättelyä vaativia työtehtäviä. Se mahdollistaa esimerkiksi luonnollisella kielellä saatavaa asiantuntijapalvelua myös finanssialalla.

Alalla on pitkät perinteet digitaalisen teknologian käyttämisestä 1990-luvun pankkiautomaatti- ja verkkopankkikehityksestä lähtien. Näille laakereille ei kuitenkaan voi jäädä enää lepäilemään, vaan jatkossa tulisi kehittää sellaisia digitaalisia tuotteita ja palveluita, jotka kävisivät maailmalla kaupaksi. Suomalaisen finanssialan proaktiivisuus pitäisi nostaa globaaleille markkinoille vaadittavalle tasolle. Voisiko siis alan teknologiaosaamisessa olla tai voisiko siitä kehittyä potentiaalia palvelu- tai koulutusviennille? Mikä rooli Tekesillä ja muilla yrittäjyyden ja innovoinnin tukiorganisaatioilla voisi olla tässä?

---

33 Palmu Petri 2015: Työntekijöiden arvot uudistavat tulevaisuuden työelämää. Teoksessa Työn murros. STTK:n pamflettisarja. Toimittanut Jaakko Haikonen. <http://www.sttk.fi/files/tyon-murros/>

34 Pajarinen Mika ja Rouvinen Petri 2013. Computerization Threatens One Third of Finnish Employment. ETLA Muistio 22/2013. <https://www.etla.fi/julkaisut/computerization-threatens-finnish-employment/>

Pelkkä perinteisten palvelujen siirtäminen internetin kautta tehtäväksi (kuten vahinkoilmoituksen tekeminen paperin sijaan netissä) ei anna täyttä kuvaa digitalisaation mahdollisuuksista. Näin arvioi finanssialan palveluita tutkinut KTT Pekka Puustinen<sup>35</sup>. Todellinen mullistus tapahtuu vasta täysin uudenlaisten palvelujen kautta. Eräs esimerkki tällaisesta on vakuutusyhtiö Ifillä jo käytössä oleva matkapuhelinsovellus, jolla asiakas voi nappia painamalla tilata auton hinauksen suoraan hinausyhtiöltä. Yhtiö saa tietoonsa auton sijainnin ja vakuutusyhtiö hoitaa laskun. Puustisen mukaan aidosti digitaalisia palveluita on luotu vielä liian vähän: ”Asiakkaan jakamaa tietoa voitaisiin käyttää sekä yritystä että asiakasta hyödyttävällä tavalla, esimerkiksi terveystietoa voitaisiin käyttää terveysongelmien ennaltaehkäisyyn”, Puustinen toteaa.

## Innovointi- ja uudistumiskyvykkyys

Uudistumistarve on tunnustettu alan sisällä, sillä finanssialalla työskentelevistä 87 % on täysin tai jokseenkin saamaa mieltä siitä, että alalla on kokeiltava rohkeasti uusia toimintatapoja ja tehtävä muutoksia saatujen kokemusten mukaan.

Alan uudistumisen nähdään tapahtuvan rakennejärjestelyiden ja ulkoistamisten – ei digitalisaation tai innovaatioiden – avulla. 82 % vastanneista oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että alalle tul- laan hakemaan tehokkuutta uudenlaisten rakennejärjestelyjen avulla (kuten pankki- ja vakuutus- alan yhteistyöllä tietojärjestelmien tai rutiinitehtävien osalta). Rutiinien ulkoistamiseen palvelu- keskuksiin tai ulkomaille uskoo lähes neljä viidestä vastaajasta.

Hankkeen työpajoissa syntyneen ajatuksen mukaan alalle kaivataan yhteistä innovaatio-ohjelmaa ja osaamisen kehitystä, joiden alustana voisivat toimia uudenlaiset kehitys-, yhteistyö ja innovaatio- foorumit. Verkostoituminen ja yhteistyön kehittäminen kansallisella ja kansainvälisellä tasolla eri toimijoiden kesken koettiin lisäksi tärkeäksi.

Uudenlainen innovaatiotoiminta tällä perinteisellä alalla vaatii erilaista osaamista, uusia kyvykkyksiä ja riskin sietämistä, yrittämistä sekä systemaattista innovaatiokulttuurin edistämistä. Myös tuote- ja palvelukehityksessä avointen innovaatioverkostojen laaja käyttö tulee haastamaan tuottajakeskei- sen innovoinnin ja tuotekehityksen.

## Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla

Professori Matti Pohjola Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulusta laati kevään 2015 aikana Hyvinvoiva finanssiala -hankkeen tilauksesta yhteenvedon digitalisaatiosta ja tuottavuudesta finanssialalla. Raportti löytyy osoitteesta: [http://www.fkl.fi/teemasivut/finanssiosaaminen/hyvinvoiva\\_finanssiala/](http://www.fkl.fi/teemasivut/finanssiosaaminen/hyvinvoiva_finanssiala/)

Yhteenvedossa Pohjola korostaa, että digitalisaation vaikutus finanssialaan on voimakas, koska alan palvelut ovat aineettomia ja siten kaikki tieto- ja viestintäteknologian (ICT) avulla digitoitavis- sa. Ala on panostanut voimakkaasti ICT-investointeihin, joilla on korvattu sekä aineellista pääomaa että henkilökuntaa. Työn tuottavuus on rahoitus- ja vakuutustoiminnassa selvästi korkeampi kuin kansantaloudessa. Se kasvoi nopeasti 1990-luvulla työpanoksen rajun supistumisen vuoksi, mutta

---

<sup>35</sup> Pelkkä nettipankki ei enää riitä – professorin mukaan pankkien pitää ottaa palveleminen tosissaan. HS Talous 30.4.2015. <http://www.hs.fi/talous/a1430285850959>

ei ole kymmeneen vuoteen enää kasvanut. Alaa vaivaa sama ongelma kuin koko kansantaloutta: työn tuottavuuden kasvu on pysähtynyt. Rahoitus- ja vakuutuslalla työn tuottavuus kasvoi keskimäärin 0,6 % vuodessa ajanjaksolla 1998–2014. Suurin merkitys tähän on ollut teknologian kehityksellä. Pohjolan mukaan työn tuottavuuden kasvattamisen keinot löytyvät jatkossa erityisesti niistä tekijöistä, jotka synnyttävät uusia tuotteita tai uusia toimintatapoja.

Digitaalitekniikka automatisoi nyt tietotyötä periaatteessa samalla tavalla kuin sähkövoima automatisoi aikanaan teollisen työn. Tietotyön muutos tapahtuu neljällä osa-alueella: kaiken rutiinimaisen työ digitalisointi, työn tiettyjen osien ulkoistaminen asiakkaiden tehtäväksi, taustatyön siirtyminen alhaisemman kustannustason alueille sekä lähellä asiakasta suoritettavan vuorovaikutukseen perustuvan kohtaamistyön lisääntyminen<sup>36</sup>. Esimerkkejä kaikista näistä osa-alueista on selvästi havaittavissa myös finanssialalla.

Vaikka monet työtehtävät ja niiden osat tulevaisuudessa digitalisoituvat ja automatisoituvat, jää tehtävää myös inhimilliselle osaamiselle. Ihmisten kannattaa keskittyä tehtäviin, joita tietokoneet ja robotit eivät osaa. Luovuutta, sosiaalista vuorovaikutusta, ihmisten aisteja ja motoriikkaa vaativat sekä motivoivia ja opetusta sisältävät tehtävät lisääntyvät. Tulevaisuudessa tuottavuuden uusi kasvu perustuu henkisen pääoman ja tietotekniikan yhdistämiseen digitaalisia prosesseja hyväksi käyttäen.

Pankit ja vakuutusyhtiöt voivat menestyä kilpailussa kasvattamalla työn tuottavuutta digitaalitekniikan avulla. Siinä onnistuminen ylläpitää liiketoiminnan kannattavuutta, säilyttää työpaikkoja ja edistää työhyvinvointia. Työn tuottavuus on rahoitus- ja vakuutuslatoiminnassa selvästi korkeampi kuin kansantaloudessa keskimäärin mutta kasvaa hitaasti. Sitä voi parhaiten edistää luomalla uusia tuotteita ja kehittämällä toimintatapoja.

Finanssialan yrityksillä on kolme keskeistä keinoa pärjätä kilpailussa. Ensimmäinen on palvelujen jatkuva kehittäminen. Sen ei tarvitse perustua urauurtaville innovaatioille, sillä suuretkin ideat syntyvät usein sattumanvaraisesti pienempiä ongelmia ratkottaessa. Vähittäinen kehittäminen on aloitettaville internet-yrityksille tyypillistä, mutta se voi olla myös pankeille ja vakuutusyhtiöille vähemmän riskipitoinen keino pyrittäessä digitaalisten ja mobiilipalvelujen eturintamaan.

Toinen keino on henkilöstön osaamisen ja toimintatapojen kehittäminen. Osaamista on edistettävä täydentämään ja lisäämään pelkkien digitaalisten palvelujen tuottamaa arvoa asiakkaille. Asiantuntemus ja luottamus ovat finanssialan perinteisiä kilpailuetuja. Niiden merkitys korostuu digitaalisesta asiointista syntyvän informaation kasvun myötä, sillä informaatio on jalostettava asiakkaalle arvokkaaksi, luottamukselliseksi tiedoksi. Haasteena on löytää toimintatavat, joilla yhdistetään kiinteiden työaikojen puitteissa tarjolla oleva asiantuntemus kaiken aikaa avoimena oleviin digitaalisiin kanaviin. Joustaville työajoille ja etätöille on tarvetta. Asia on yrityksen johdolle ja henkilöstölle yhteinen.

Kolmas keino on sellaisen yrityskulttuurin luominen, jolla voidaan vastata asiakkaiden digitaalisia palveluja koskeviin odotuksiin. Kaikki on digitoitava mikä on digitoitavissa. Jotta asiassa onnistuttaisiin,

---

<sup>36</sup> Laajemmin katso esim: Matti Lehti, Petri Rouvinen ja Pekka Ylä-Anttila 2012. Suuri hämmennys. Työ ja tuotanto digitaalisessa murroksessa. Taloustieto Oy (ETLA B254). <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/2012/09/B254.pdf>

pitää tietotekniikan lisäksi investoida myös täydentäviin johtamis-, kannuste- ja palkitsemisjärjestelmiin. Strategisena tämä tehtävä kuuluu yrityksen hallitukselle.

Näistä keinoista on apua, kun tavoitellaan tuottavuuden uutta kasvua. Sen avulla voidaan ylläpitää liiketoiminnan kannattavuutta, säilyttää työpaikkoja ja edistää työhyvinvointia.

### **JOHTOPÄÄTÖKSET LIITTOJEN JA YRITYSTEN TYÖSKENTELYYN:**

Digitalisaation keskeinen rooli tuottavuuden parantamisessa edellyttää uudenlaista ajattelua.

Robotisaation ja automatisaation vaikutusten ennakointi ja arviointi on toistaiseksi jäänyt liian vähälle, erityisesti ohjelmistorobottien vaikutus vaatii tarkempaa tarkastelua.

Osaamisen kehittämisen painopiste jatkossa on varmistaa digitalisaation esiin tuomiin osaamistarpeisiin varautuminen: kehittyneiden it- ja digitaatiojen on oltava itsestäänselvyys kaikille, mutta tämän lisäksi yrityksissä on oltava osaamista mm. automatisaatiosta. Tärkeää on myös tukea yritysten kykyä omaksua uudenlaisia teknologiainnovatioita liittoutumalla tai hankkimalla osaamista teknologiayrityksistä.

Palveluviennin mahdollisuuksien selvittäminen on lastenkengissä: digitalisaatio ja Suomen kehittynyt ICT-ala on myös finanssialalla voitava nähdä mahdollisuutena. Tähän liittyen alalla on panostettava tulevaisuudessa myös kansainvälisten verkostojen kehittämiseen ja niissä tehtävään yhteistyöhön.

Innovaatio- ja uudistumiskyvykkyyden kehittäminen liittyy myös digitalisaation ja tuottavuuden kehitykseen. Keinoina on tunnistettu ainakin toimialan yhteiset kehitys-, yhteistyö- ja innovaatiofoorumit, toimialan innovaatio-ohjelma ja siihen liittyvä osaamisen kehitys sekä ”finanssilaakso”-tyyppinen osaamiskeskittymä.



# SEURAAVAT ASKELEET

Oheisessa taulukossa on hahmoteltu joitakin hankkeen aikana tunnistettuja kehittämistoimenpiteitä. Nämä ovat syntyneet pohdittaessa, kuinka finanssialasta saataisiin dynaaminen ja houkutteleva. Pikavoitot ovat toimenpiteitä, jotka ovat periaatteessa heti toteutettavissa, keskipitkä aikaväli on noin 3–5 vuotta ja pitkä aikaväli 5–10 vuotta.

	LIITTOTASON TYÖ JATKOSSA	YHTIÖTASON TYÖ JATKOSSA
"Pikavoitot"	Hyvinvoiva finanssiala -mallin mukaisen työskentelyn jatkaminen, tavoitteena jatkuva toimintatapa	Hyvinvoiva finanssiala -mallin mukaisen työskentelyn jatkaminen yritystasolla, tavoitteena jatkuva toimintatapa; koko henkilöstö mukaan kehitykseen
	Parhaiden käytänteiden tunnistaminen myös alan ulkopuolelta; näköalojen avartaminen	Parhaiden käytänteiden tunnistaminen myös alan ulkopuolelta
	Alan maineen ja houkuttelevuuden parantaminen: luotettavuuden, eettisyyden ja työhyvinvoinnin korostaminen	Palvelukulttuurin muutos, asiakaskokemukseen vaikuttaminen, asiakaslähtöisyys kehityksessä; työnantajamielikuvan kehittäminen
	Työhyvinvoinnin kehittäminen, vaikutus tuottavuuteen	Olemassa olevien joustomahdollisuuksien aito hyödyntäminen eri tilanteissa
Lyhyen aikavälin toimet	Paikallisen sopimisen kulttuurin kehittäminen; aito keskustelu- ja yhteistoimintakulttuuri	Aito keskustelu- ja yhteistoimintakulttuuri
		Robottiikan ja automatisoinnin vaikutusten huomiointi ja digitaalisen palvelun yrityskulttuurin kehittäminen
	Yhteiset työelämän kehityshankkeet	Johtamismallien uudistaminen, ml. muutosjohtamisen kehittäminen, valmentava johtaminen, ikäjohtaminen
	Osaamisen kehittäminen	Mobiiliin monilokaatiotyön osaaminen; etäjohtamisen, it- ja digitaitojen kehitys, joustavat työtavat
		Työ- ja tehtäväkiertojen lisääminen, urapolut; liikkuvuuden ja urakiertojen lisääminen; Lifelong learning -kulttuuri
	Uudet kehitys-, yhteistyö- ja innovaatiofoorumit, kansallinen verkosto	
	Joustavien työnteonmallien kehitys alalle	Työaikapankki ja muut joustot
Pitkän aikavälin toimet	Työaikalain uudistaminen	Työhyvinvoinnin ja tehokkuuden seurannan kehittäminen
	Alan innovaatioedellytysten kehittäminen (toimintatavat, kehitysyhtiö, Finanssilaakso) ja osaamisen kehitys.	Yritysten kyky omaksua uudenlaisia teknologiainnovaatioita liittoutumalla tai hankkimalla osaamista teknologiayrityksistä
	Kansainvälinen verkostojen kehitys ja yhteistyö	

## Välittömät toimet (alle 3 vuotta)

Hyvinvoiva finanssiala -hankkeessa luotua toimintamallia neutraalista ja kaikki toimialan osapuolet osallistavasta yhteisestä ennakointi- ja kehittämisfoorumista kannattaa jatkaa ja edelleen kehittää, jopa niin että tavoitteena voisi olla jatkuva malli. Lyhyellä tähtämellä tämä tarkoittaa toimintamallin mukaisen ennakointi- ja tulevaisuustyöskentelyn jatkamista olemassa olevilla foorumeilla sekä yrityksissä. Jatkossa kyseeseen voi tulla uusien kehitys-, yhteistyö- ja innovaatiofoorumien rakentaminen tiiviissä yhteistyössä kaikkien finanssialan toimijoiden, erityisesti yritysten kanssa.

Finanssiala on kohtaamassa samaa digitaalisuuden ajamaa muutosta, jota esimerkiksi postitoiminta ja media ovat käymässä läpi. Finanssialan tulisikin nyt sisäänpäin katsomisen sijaan ottaa oppia muista toimialoista alan kehittämiseksi ja hyödyllisten käytänteiden löytämiseksi. Tätä oppia tulee hakea aktiivisesti niin kotimaasta kuin kansainvälisestikin. Alan on tulevaisuudessa edelleen avarrettava näkemystään siitä, mistä uutta kilpailua on tulossa (kotimaasta ja ulkomailta sekä teknologian ja toimialaliukumien mahdollistamana). Tätä varten ennakointia ja tulevaisuustyötä on tehostettava yhteisen dialogin kautta.

Alalla on kahteen suuntaan ulottuva imagokuilu. Toisaalta alan ulkoinen työnantajakuva kaipaa kehittämistä, toisaalta asiakkaat pitävät asiakaslähtöisyyttä ja eettisyyttä matalana. Alan tuote- ja palvelukehitystä on saatava asiakaslähtoisemmäksi ja mielikuvaa toiminnan asiakaslähtöisyydestä on parannettava. Asiakkaiden toiveisiin ja tarpeisiin tulee pystyä vastaamaan paremmin. Tämä johtaa kysymykseen siitä, miten kyetään paremmin ymmärtämään ja ennakoimaan asiakkaiden nopeasti muuttuvia tarpeita. Lisäksi on pohdittava, miten tätä tietoa saadaan kerättyä uudenlaisten asiakaskohtaamisten kautta sekä miten siihen reagoidaan ketterästi. Myös nuorten asiakkaiden toiveet pitää ottaa riittävän vakavasti.

Jotta asiakaslähtöisyyden imagokuilua saataisiin kavennettua, täytyy miettiä miten tuottajakeskeisestä innovoinnista ja tuotekehityksestä voitaisiin siirtyä asiakkaita osallistavaan palvelu- ja tuotekehitykseen avointen innovaatioverkostojen avulla. Avoimilla virtuaalisilla innovaatioverkostoilla tarkoitetaan tiedon hakemista innovaatioprosessiin monilta tahoilta, kuten asiakkailta, tutkimuslaitoksilta ja kilpailijoilta.

Työnantajakuvan kehittämisen suhteen liitot ja yritykset ovat havahtuneet yleiseen työn muuttamiseen suhteellisen myöhäisessä vaiheessa. Alan työnantajakuvaa on vahvistettava. Jatkossa ydin-kysymys onkin, miten konservatiivinen, perinteisesti johdettu ja jäykkäliikkeinen ala saa palkattua kiinnostavimmat nuoret ja vastattua näiden työelämään kohdistuviin odotuksiin?

Finanssialan asiakasuskollisuuden pohja on ilman muuta luottamuksessa ja tietojen turvallisessa käsittelyssä. Tätä mielikuvaa saattavat nopeasti heikentää esim. viime aikoina mediassa näkyvästi esillä olleet pankkitunnusten kalastelun ja palvelunestohyökkäysten kaltaiset tapahtumat. Luottamuksen ja tietoturvan ylläpitäminen on alan menestymiselle keskeistä jatkossakin.

Yritysten osalta on vielä todettava, että niissä tulisi ottaa pikaisesti aktiivisemmin käyttöön kaikki ne joustomahdollisuudet, joita lainsäädäntö, työehtosopimukset ja alan käytännöt jo nyt mahdollistavat. Tällä olisi myönteinen vaikutus työhyvinvoinnin paranemisen myötä tuottavuuteen.

## Lyhyen aikavälin toimet (3–5 vuotta)

Tässä hankkeessa keskeisiksi teemoiksi nousivat pitkin matkaa luottamus ja avoimuus. Näillä tarkoitettiin erityisesti aitoa keskustelu- ja yhteistoimintakulttuuria alan yrityksissä johdon ja henkilöstön välillä, mutta myös avoimuutta ja luottamusta liittojen välisessä yhteistyössä. Paikallisen sopimisen kulttuurin kehittäminen olisikin selkeä askel luottamusta ja avoimuutta lisäävään suuntaan.

Yrityksissäkin tulee pyrkiä aidon keskustelun ja yhteistyökulttuurin kehittämiseen. Hankkeessa tunnistetut työkalut ja työskentelytavat tarjoavat sovellettuina alan yrityksille välineitä kehityksen ennakointiin ja eri osapuolien sitouttamiseen yhteiseen dialogiin.

Robotisaation ja automatisaation vaikutusten ennakointi ja arviointi on toistaiseksi jäänyt vähälle huomiolle. Erityisesti tiedon analysoinnin ja päättelyn automatisoituminen sekä tiedon käsittelykapasiteetin nopea kehitys on lähitulevaisuudessa on koskettamassa myös tietotyötä ja akateemisia aloja eikä finanssialakaan tältä välty. Finanssialalla esimerkiksi ns. ohjelmistoroboteilla (jotka käsittelevät automaation avulla strukturoituja, sääntöihin pohjautuvia päätöksentekoprosesseja) voi olla suuri merkitys vaikkapa alan back office -tehtävien automatisoinnissa. Tätä ei välttämättä vielä alan henkilöstön keskuudessa osata tunnistaa.

Joustavien toimintamallien kehittäminen alalle on lähivuosien haasteita. Palvelun polarisoituminen itseasiointiin ja henkilökohtaiseen palveluun tulee vaikuttamaan henkilöstötarpeeseen, resurssien kohdentamiseen, osaamistarpeisiin jne. Tämä vaatii mm. osaamisten rakentamista niin, että osaamista on riittävästi niin digitaalisesta kuin henkilökohtaisesta palvelusta. Alan yritysten ja liittojen tulee miettiä, miten mahdollistetaan joustava palvelu ajallisesti ja samalla tarjotaan henkilöstölle mahdollisuus monipuoliseen työskentelyyn mm. etätöiden ja muiden joustavien järjestelyiden avulla.

Yrityksissä lähivuosien haasteina ovat mm. johtamismallien uudistaminen, mobiilin monilokaatiotyön kehittäminen sekä osaamisen kasvattaminen työssä oppimisen avulla mm. liikkuvuutta ja urakiertoa lisäämällä. Johtamismallien uudistamisessa tulevat kysymykseen mm. muutosjohtamisen kehittäminen, valmentava johtaminen sekä ikäjohtaminen, joka huomioi niin alalle tulevat nuoret sukupolvet kuin eläkeikää lähestyvät konkarit.

Nopeasti yleistyvän mobiiliin, virtuaalisen monilokaatiotyön osaaminen vaatii yrityksiltä monipuolista työtä niin etäjohtamisen, it- ja digitaitojen kehittämisen kuin joustavien työtapojen käytön osalta. Osaamisen kehittäminen pitää sisällään työssä oppimisen kuten työ- ja tehtäväkierron, urapolut sekä liikkuvuuden ja urakiertojen lisäämisen. Myös elinikäisen oppimisen kulttuurin ylläpitäminen on tärkeää, samoin kuin henkilöstön kehittymishalukkuuden hyödyntäminen uusien osaamisten kasvattamisessa. Virtuaalitiimien yleistyessä johtamisen haasteet korostuvat.

Liittotasolla lähivuosien toiminnassa on huomioitava yritysten, liittojen ja muiden kehittäjätahojen väliset yhteiset työelämän kehityshankkeet. Liitot voivat olla tukemassa uudenlaisten kehitys-, yhteistyö- ja innovaatiofoorumien ja kansallisten verkostojen syntyä.

## Pitkä aikaväli (5–10 vuotta)

Yritysten toiminnassa keskeiseksi teemoiksi tällä aikavälillä nousivat työhyvinvoinnin ja tehokkuuden seurannan kehittäminen sekä yritysten kyky omaksua uudenlaisia teknologiainnovaatioita liittoutumalla tai hankkimalla osaamista teknologiayrityksistä.

Digitalisaatiolla on keskeinen rooli finanssialan tuottavuuden parantamisessa. Sen vaikutus alaan on voimakas, koska palvelut ovat aineettomia ja siten kaikki digitoitavissa. Vaikka monet työtehtävät digitalisoituvat, jää tehtävää myös inhimilliselle osaamiselle: luovuutta, sosiaalista vuorovaikutusta sekä motivointia ja opetusta sisältävät tehtävät lisääntyvät. Koska tulevaisuudessa tuottavuuden uusi kasvu perustuu henkisen pääoman ja tietotekniikan yhdistämiseen digitaalisia prosesseja hyväksi käyttäen, edellyttää tämä uudenlaista ajattelua myös työhyvinvoinnin ja tehokkuuden sekä tuottavuuden seuraamisessa.

Työhyvinvoinnin ylläpitäminen on erityisen tärkeää muutostilanteissa, jolloin muutososaamisen tunnistaminen ja kehittäminen tulee olla keskeisellä sijalla organisaatioissa.

Alan yritysten on panostettava kykyyn toteuttaa uudenlaisia nopeita teknologiainnovaatioita esimerkiksi liittoutumalla tai hankkimalla osaamista ketteristä teknologiayrityksistä. Pitemmällä aikavälillä tämä saattaa tarkoittaa alan yhteisen innovaatio-ohjelman luomista, kehittämisen organisoimista esim. kehitysyhtiöön tai yrityksiä, oppilaitoksia ja muita alan toimijoita palvelevan osaamiskeskittymän (”Finanssilaakson”) perustamista.

Liittotason työskentelyssä tunnistettiin työaikalain uudistaminen sekä alan innovoinnin ja verkostoitumisen tukeminen. Keinoja tukemiseen voivat olla esimerkiksi alan yhteinen kehitysyhtiö tai ”Finanssilaakso”-tyyppinen osaamiskeskittymä, alan yhteinen innovaatio-ohjelma ja osaamisen kehitys sekä kansainvälinen verkostojen kehitys ja yhteistyö. Sääntely heikentää jo nykyisellään uudistumista ja innovatiivisuutta alalla, ja sääntelyn ohella kehitystä rajoittaa myös ”rakkaus sääntöihin” eli alan vakiintuneet toimintatavat. Innovatiivisuuden edellytyksiä on kehitettävä sääntöjä ja vakiintuneita toimintatapoja ravistelemalla sekä pitämällä huoli innovaatiokyvykkyydestä. Tämä vaatii mentaliteetin ja ajattelutapojen muutosta koko alalla.



\*\*\*

Hankkeen osapuolet ovat yhtä mieltä siitä, että työ hyvinvoivan finanssialan eteen sekä jatkuu liittotasolla että siirtyy seuraavaksi voimakkaammin yritystasolle. Liittotason työskentelyssä seuraava vaihe on hankkeen löydösten tarkempi käsittely liitoissa ja näiden toimielimissä sekä näiden pohjalta laadittavat etenemissuunnitelmat. Lisäksi tämän raportin ja tausta-aineistojen rooli on toimia yhteisenä keskustelun pohjana neuvoteltaessa vakuutusalan ja rahoitusalan työehtosopimuksista. Nykyisten sopimusten voimassaolo päättyy syksyllä 2016.

Jotta Hyvinvoiva finanssiala -hankkeen tuloksia päästään alan yrityksissä laajasti hyödyntämään, on hankkeen tulokset ja johtopäätökset saatava tehokkaasti viestittyä yrityksille ja niiden henkilöstölle liittojen ja niiden toimielinten kautta. Hankkeessa tunnistettujen ja sen löydöksistä kumpuavien toimintatapojen yrityksiin lanseerauksessa voidaan käyttää useita kanavia. Finanssialan keskusliiton toimikunnat ja palkansaajaliittojen toimielimet voivat tukea finanssialan yritysten sopeutumista muuttuvaan työelämään.

Hankkeessa tunnistettiin viestinnän keskeinen rooli tiedon viemisessä yritystasolle. Tämä edellyttää työskentelyn jatkuessa tarkemman viestintästrategian laatimista sekä asian selkeää vastuuttamista. Kyseeseen voi tulla joko liittojen yhteinen viestintäaineisto tai kukin liitto voi omalla tavallaan viestiä eteenpäin ja innostaa käyttämään tuloksia, menetelmiä ja aineistoja tehokkaasti hyväksi. Toivomme, että näistä aineistoista on hyötyä myös yrityksille strategia- ja muiden kehittämishankkeiden tausta-aineistoina.

