

POLEMIA

Timo Kietäväinen

Remontin aika

Remontin aika

Timo Kietäväinen

Remontin aika

REMONTIN AIKA

Kieliasun tarkistus:

Sirpa Ovaskainen

Kunnallisalan kehittämissäätiön

Polemia-sarjan julkaisu nro 124

© Pole-Kuntatieto Oy ja kirjoittajat

Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2022

ISBN 978-952-349-091-8 (nid)

ISBN 978-952-349-092-5 (pdf)

ISSN 1235-6964

Sisällys

ESIPUHE	7
JOHDANTO	9
TYÖELÄKEJÄRJESTELMIEN YHDISTÄMINEN VALTAVA HAASTE	11
KEVAN UUDISTUMINEN ALOITETTIIN VAIHEITTAIN	37
TYÖELÄKEJÄRJESTELMÄN KILPAILUSTA JA NÄKYMISTÄ	69
JULKISEN SEKTORIN NÄKYMISTÄ	81

Esipuhe

Suomalainen eläkejärjestelmä on paloista luotu ja etuhistorian kokoama. Palkansaajat ansaitsevat työeläketurvaa pääasiassa kolmen lain perusteella. Eläkerahoja hoitavia ja niitä jakavia työeläkeyhtiöitä on neljä, merimiehillä ja julkisella puolella on kummallakin yksi.

Joitakin aikoja sitten muun muassa työeläkeyhtiöiden taustavoimat ajoivat työeläkeyhtiöiden ja kuntaeläkkeitä yhteen. Mihin hanke kaatui? Asiaa ei ole syvemmin avattu. Kevan keväällä 2022 eläkkeelle jäänyt toimitusjohtaja Timo Kietäväinen tekee sitä tässä Polemia-kirjassa.

Mikä on työeläkeyhtiöiden tulevaisuus? Onko niiden kvartaali neljännesvuosi vai -vuosisata? Miten yli 250 miljardin työeläkevaroja pitäisi hoitaa? Miten turvataan tulevaisuuden työeläkkeet niin yksityisellä kuin julkisella puolella?

Timo Kietäväinen on ennättänyt työurallaan paljon, niin kunta- kuin muillakin kentillä. Tässä Polemiassa hän valottaa ja arvioi kiintoisalla tavalla tuntemiaan satojen miljardien eurojen ja satojen tuhansien ihmisten järjestelmiä ja niiden uudistamistarpeita. Lämmin kiitos kirjoittajalle!

Antoisia lukuhetkiä toivottaen!

Antti Mykkänen
asiamies

Johdanto

Julkisella alalla tarvitaan syvällisiä muutoksia, jotka eivät synny hetkessä ja joiden toteuttamiseen tarvitaan laaja-alaista yhteistyötä poliittisessa päätöksenteossa ja työmarkkinajärjestöjen kesken sekä ihmisten mukaan ottamisessa uudistuksiin yhteiskunnan jäsenenä ja palvelujen käyttäjänä. Korostan organisaatiotason uudistuksissa sitä, että on tärkeää saada henkilökunta sitoutumaan uudistuksiin, mikä edellyttää avoimuutta ja organisaation sisäistä luottamusta.

Ennen eläkkeelle jäämistäni marraskuun alussa vuonna 2021 olen saanut toimia useissa julkisen alan tehtävissä: peruskunnan toimihenkilönä ja valtuutettuna, kansanedustajana, Kunnallisliiton toimitusjohtajana ja Kuntaliiton varatoimitusjohtajana sekä viimeiset 5,5 vuotta ennen eläkkeelle siirtymistäni Kevan toimitusjohtajana. Lisäksi olen toiminut 1980-luvun puolivälistä lähtien usean osakeyhtiön hallituksen jäsenenä ja joissakin myös hallituksen puheenjohtajana, mikä on antanut eväitä myös työhöni julkisella alalla.

Käyn tässä kirjassa läpi Kevan viime vuosien nousua erittäin vaikeasta mainekriisistä työeläketoimialan luotettavimmaksi toimijaksi, työeläkejärjestelmien epäonnistunutta yhdistämisvalmistelua, alan tulevaisuuden näkymiä ja lopuksi julkisen alan haasteita.

Eri kohdissa avaan myös johtamisajatteluani ja -periaatteita, joista esitän myös käytännön esimerkkejä. Yhteen totuuteen johtamisen tavoissa ja periaatteissa en usko enkä sellaista pyri tässä kirjassa tarjoamaan.

Kiitän Kunnallissalan kehittämissäätiötä mahdollisuudesta julkaista tämä kirja säätiön julkaisusarjassa.

Helsingissä 30.5.2022

Timo Kietäväinen
maaneuvos

Työeläkejärjestelmien yhdistäminen valtava haaste

Toisella hakukerralla Kevan toimitusjohtajaksi

Minut valittiin Kevan toimitusjohtajaksi Kevan valtuuskunnassa helmikuussa 2016. Aloitin toimitusjohtajana toukokuun alussa. Kevan hallituksen toimeksianto minulle painottui vahvasti Kevan aseman vakauttamiseen. Aseman vakauttamista Keva tarvitsikin, koska kolmen edeltäjäni virkasuhteet olivat päättyneet epätavallisesti. Kevan johtamiseen liittyvät ongelmat olivat olleet vuosia näkyvästi julkisuudessa, ja Kevan maine oli heikko.

Tilanne vaikutti luonnollisesti Kevan henkilöstöön kielteisesti, mitä hyvin kuvasti useamman kevalaisen kommentit minulle valintani jälkeen käydyissä keskusteluissa. Useammat kevalaiset nimittäin neuvoivat aloittaessani toimitusjohtajana, että on parempi pysytellä hiljaa ja poissa julkisuudesta, koska silloin ei Kevasta kirjoiteta mitään pahaa. Organisaation itsetunto oli Kevassa heikoilla, ja se vaikutti moneen asiaan.

Jo ensimmäisenä työpäivänäni eteen tuli melkoinen ongelma ratkaistavaksi: Minulle kerrottiin, että Paasivuorenkadulla Hakaniemessä sijainneesta toimipisteestä, jossa Keva toimi vuokralla, oli useammasta työhuoneesta löytynyt sädesientä ja osassa rakennusta on henkilökunta jo oireillut. Tiloissa työskenteli Kevään sijoitustoiminto ja rahoituksen, talouden ja riskienhallinnan toiminto. Välittömästi oli päätettävä niiden tilojen tyhjentämisestä, jossa ongelmia oli havaittu.

Onneksi Kevan omistuksessa olevista toimitiloista Pohjoisella Rautatienkadulla oli vapautunut sopivan kokoinen toimisto-tila, johon sijoitustoiminto kykeni muuttamaan.

Harkitsin Kevan toimitusjohtajan virkaan hakua aivan loppumetreille saakka. Jätin sähköisen hakemuksen sisään vasta noin puoli tuntia ennen hakuajan päättymistä. Tiesin, mihin olin hakemassa, koska olin päässyt seuraamaan läheltä Kevan toimintaa. Kuntaliiton johdon työnjaossa minulle kuuluivat työmarkkina- ja eläkeasiat. Olin ollut lyhyen aikaa 1990-alkupuolella myös Kevan hallituksen varapuheenjohtaja ja hakenut kerran – huonolla menestyksellä – Kevan toimitusjohtajaksi, jolloin valituksi tuli Merja Ailus. Suurin syy perusteelliseen harkintaan oli epäilykseni siitä, oliko Kevan hallituksen tuki saatavissa Kevassa vaadittaviin suuriin uudistuksiin. Tätä myös selkeästi kysyin toimitusjohtajaehdokkaiden haastattelussa. Tukea toimitusjohtajan työssä toki vakuuteltiin. Aiemmat tapahtumat herättivät minussa jonkinasteista huolestumista, erityisesti se, että Kevan hallitus, joka oli yksimielisesti valinnut edeltäjäni, oli päätenyt vajaassa vuodessa tekemään sopimuksen edeltäjäni kanssa hänen virkasuhteensa päättämisestä.

Tuo Kevan hallituksen tuki tuli koetukselle jo heti työni alkuvaiheessa, kun ryhdyin keskustelemaan mahdollisuudesta tarkistaa Kevan hallituksen kantaa työeläkejärjestelmien yhdistämisvalmisteluun. Kevassa oli nimittäin vallalla kanta, ettei koko uudistusvalmistelua tule käynnistää, ja valmistelun käynnistämistä vastustettiin voimakkaasti. Tilanne uhkasi ajautua sellaiseksi, että Keva olisi jäänyt valmistelun ulkopuolelle, koska hyvin yleinen arvio oli, että valmistelu joka tapauksessa lähtee käyntiin.

Harkintaani vaikutti myös se, että ikäni puolesta – olin tuolloin hieman alle 60-vuotias – olivat käsillä viimeiset hetket hakea uutta tehtävää ennen eläkkeelle siirtymistä. Minulle oli jäänyt myös hyvät muistot lyhyestä Suomen Kunnallisliiton toimitusjohtajan tehtävästä, jota hoidin vuoden 1992 alusta kesäkuun alkuun 1993. Halusin vielä yrittää työurani lopulla siirtymistä merkittävän organisaation ykkösjohtajan paikalle.

Työeläkejärjestelmien yhdistäminen käynnistyi, yksityinen sektori aloitteellinen

Kevan toiminnan vakauttamisen rinnalla toinen merkittävä tehtävä oli työeläkejärjestelmien yhdistämisvalmistelu, joka perustui työmarkkinajärjestöjen syksyllä 2014 sopimaan eläkesopimukseen. Sopimuksen pääasia oli vuoden 2017 alusta toteutetun eläkeuudistuksen linjaaminen. Sopimuksessa oli myös todettu, että selvitetään yksityisen ja julkisen eläkejärjestelmän yhdistämismahdollisuudet. Nämä kaksi tehtävää liittyivät vahvasti toisiinsa, koska ilman Kevan aseman vakauttamista se olisi heikoilla myös tulevassa eläkejärjestelmien yhdistämisvalmistelussa.

Kevan tulevien vuosien kehityksen kannalta oli ensiarvoisen tärkeää, että Kevan hallitus tarkisti kantaansa työeläkejärjestelmien yhdistämisvalmisteluun jo ennen vuoden 2016 kesälomia. Näin Keva pääsi mukaan työeläkejärjestelmien yhdistämisvalmisteluun aktiivisena toimijana: ensin vaikuttamaan asetettavan esiselvitysryhmän toimeksiantoon ja sen jälkeen vuoden 2017 kesällä työnsä aloittaneen varsinaisen työryhmän toimeksiantoon ja työryhmän toimintaan.

Työeläkejärjestelmien yhdistämismahdollisuuksien selvittäminen oli ollut keskusteluissa esillä pitkään. Vuonna 2014 asia nousi ajankohtaiseksi valtiovarainministeriön selvityshenkilönä toimineen Jukka Ahtelan kuntaeläkkeiden rahoitusta käsitelleen, elokuussa 2014 julkaistun raportin myötä. Tuossa raportissa Ahtela esitti muun muassa, että Kevasta erotetaan historiasta tiettyyn määrään vastuussa oleva osa (TyEL:ä kalliimpi työeläketurva) erilliseksi laitokseksi ja loppua hoitaisi muodostettava työeläkevakuutusyhtiö. Työmarkkinajärjestöjen 26.9.2014 sopimassa eläkesopimuksessa, jolla linjattiin vuoden 2017 alusta voimaan tulleen eläkeuudistuksen sisältö, oli myös maininta eläkejärjestelmien yhdistämisen selvittämisestä. Viimeistään tuo työmarkkinajärjestöjen eläkesopimus teki selväksi sen, että asia selvitetään.

Työeläkejärjestelmien yhdistämiseen painetta oli vuosien mittaan ilmaistu yksityisen sektorin toimijoiden, erityisesti

suurempien Kevan yksityisen sektorin kilpailijoiden ja Elinkeinoelämän keskusliiton taholta. Yksityisen sektorin toimijat ilmoittivat usein syyksi halun helpottaa julkisen sektorin toimintojen, erityisesti kuntien järjestämien palvelujen järjestämistapojen uudistamista, lähinnä siirtämistä yksityisen sektorin toimijoiden hoidettavaksi. Tämän lisäksi paineeseen vaikutti taustalla yksityisen sektorin suurimpien työeläkeyhtiöiden halu kasvaa, ja julkinen ala oli hyvin kiinnostava, etenkin kun julkisen alan työeläkevakuuttaja Keva vaikutti ulospäin olevan todella heikossa kunnossa.

Kevasta ulkoinen kuva värityi ylimpään johtoon liittyvien ongelmien takia heikommaksi kuin se todellisuudessa oli, sillä heikkoinakin hetkinä Kevan perustoiminnot, kuten eläkkeiden ratkaisutoiminta, neuvonta ja sijoitustoiminta, toimivat hyvin.

Työeläkejärjestelmien yhdistäminen ei ollut kovinkaan merkittävä keskustelunaihe kunta-alalla. Lähinnä kuntatyönantajaorganisaatiossa oli odotusta, että järjestämisen yhdistämisen avulla kyettäisiin kuntatyönantajan työeläkemaksu saamaan yksityisen sektorin tasolle. KT:n johto olikin kuntakentällä oikeastaan ainoa taho, joka on pitänyt järjestelmien yhdistämistä esillä. Esimerkiksi Kuntaliiton tavoitteissa se ei ollut esillä.

Ilman järjestelmien yhdistymistä ja kunta-alan markkinoiden avautumista täysin kilpailulle yksityisen sektorin työeläkevakuuttajien kasvu on vaikeaa, koska toimialalla oli ja on yhä täysin sama lailla säädelty vakuutusstuote ja eroja yhtiöiden kesken on saavutettavissa vain toisia paremmalla toiminnan tehokkuudella sekä paremmilla sijoitustuotoilla, jotka kasvattavat mahdollisuuksia pienehköihin maksujen hyvityksiin. Osuutensa, eikä aivan vähäinen, on myös mielikuvamarkkinoinnilla, johon isommat työeläkeyhtiöt panostavat merkittäviä summia vuosittain pyrkiessään hakemaan asiakkaita toisilta työeläkevakuuttajilta. Myös työeläkeyhtiöiden asiakkailleen jakamat työelämän kehittämisrahat on keskusteluissa varsin usein liitetty työeläkeyhtiöiden uusien asiakkaiden hankintaan.

Työeläkejärjestelmien yhdistämisessä oli kyse valtavasta uudistuksesta, joka olisi koskettanut lähes jokaista

Takavuosina julkisuudessaakin esitetty perustelu kahden erillisen työeläkejärjestelmän aiheuttamista vaikeuksista julkisen alan tehtävien uudelleenjärjestelyissä oli etenkin vielä muutama kymmenen vuotta sitten perusteltua. Yksityisen ja julkisen työeläkejärjestelmän tarjoamat edut poikkesivat merkittävästi toisistaan: julkisella puolella oli nopeammat eläkekarttumat ja ammattialakohtaisesti yksityistä sektoria alempia eläkeiä. Tuollaisessa tilanteessa jonkin julkisen palvelun siirto yksityisen sektorin hoidettavaksi aiheutti tarvetta ostaa yksityisiltä vakuutusyhtiöiltä vakuutuksia, joilla turvattiin julkiselta puolelta yksityisen yrityksen tai muun yksityisen tai kolmannen sektorin toimijan palvelukseen siirtyvän työntekijän TyEL-järjestelmää paremmat eläke-edut. Tämä lisäsi palvelujen uudelleenjärjestelyjen kustannuksia huomattavasti tai teki ne jopa mahdottomiksi.

Tuon perusteen merkitys on kuitenkin vuosien mittaan vähentynyt, koska vuoden 1995 alusta toteutuneen eläkeuudistuksen vuoksi uusilla julkisen alan työ- ja virkasuhteessa työskentelevillä on ollut täysin samantasoiset eläke-edut kuin yksityisellä puolella. Toki tuo tekijä eli vanhempien kunta-alan työntekijöiden paremmat eläke-edut on jossain määrin olemassa niin pitkään, kunnes kaikki vanhemmat ikäluokat ovat eläköityneet. Kustannuksena paremmat eläke-edut ovat olemassa niin pitkään, kun näillä paremmat eläke-edut omaavilla julkisen sektorin töissä olleilla ikäluokilla on elonpäiviä jäljellä. Yleisesti on arvioitu, että tämä lisäkustannus poistuisi 2060-luvuilla.

Julkisella ja yksityisellä sektorilla on toki muitakin eroja työsuhde-eduissa kuin erilaiset työeläke-edut. Näistä eroista ehkä tunnetuin on julkisen alan yksityistä sektoria pidemmät lomat, joiden osalta keskustelu on ollut työeläke-eroja vähäisempää.

Mikäli työeläkejärjestelmät yhdistettäisiin, olisi luonnollisesti ratkaistava, miten julkisen sektorin kalliimmat eläke-edut

rahoitettaisiin järjestelmien mahdollisen yhdistämisen jälkeen. Valmistelussa löytyi varsin nopeasti periaatteellinen malli, jolla nämä yksityistä alaa kalliimmat edut jätettäisiin julkisen sektorin eli käytännössä veronmaksajien maksettaviksi. Malli oli luonteeltaan samankaltainen kuin Ahtela oli selvitystyössään vuonna 2014 hahmotellut. Palaan tähän tuonnempana.

Kalliimpien eläke-etujen lisäksi ongelmaksi valmistelussa oli jo alkuvaiheessa tunnistettu julkisella alalla työskentelevien yksityissektorilla työskenteleviä korkeampi eläkeiän odote. Tuo ero johtuu keskeisesti julkisen alan naisvaltaisuudesta – tunnetusti naiset elävät miehiä pidempään, mikä aiheuttaa korkeamman eläkemenon eläkeaikana – mutta myös siitä, että julkisen alan miesten eliniän odote on yksityissektorin miehiä korkeampi. Eliniän odotteessa oleva ero arvioitiin työeläkejärjestelmien yhdistämisvalmistelun yhteydessä 0,7 vuodeksi. Ero vaikuttaa varmasti ensi vaiheessa pieneltä, mutta kun kyse on hyvin pitkäaikaisesti vaikuttavasta tekijästä, muodostuu siitä vuosikymmenten mittaan kustannuksina iso summa.

Eliniän odotteessa ja eläke-eduissa olevien erojen lisäksi valmistelussa oli huomioitava julkisen sektorin työntekijöiden yksityissektoria korkeampi keski-ikä.

Selvitystyön käynnistämisestä oli sovittu työmarkkinaosapuolten kesken jo 2014, mutta selvitys rajattiin suppeammaksi kuin alun perin sovittiin

Syksyn 2014 eläkesopimuksessa oli sovittu, että selvitetään yksityisen ja julkisen sektorin työeläkejärjestelmien yhdistämistä. Varsin nopeasti esiselvitystyöryhmän toimeksiannon taustavalmisteluissa selvitystehtäväksi rajautui yksityisen ja kunnallisen työeläkejärjestelmän yhdistäminen, eli valtion ja kirkon työntekijöiden eläkejärjestelmät rajautuivat pois valmistelusta.

Tähän rajaukseen vaikutti moni asia: Valtion ja kirkon työeläkejärjestelmät olivat erityisesti eläkkeiden rahoituksen ja rahastoinnin osalta sekä niin yksityisestä kuin kunta-alankin järjestelmistä eroavia, että niiden mukaan ottaminen työeläke-

järjestelmien yhdistämisvalmisteluun olisi aiheuttanut lähes ylitsepääsemättömiä ongelmia muutenkin erittäin vaativaksi koettuun valmisteluun.

Sekä valtion että evankelisluterilaisen kirkon ja myös ortodoksisen kirkon eläkejärjestelmien varautuminen tulevien eläkkeiden maksamiseen on hoidettu eri tavoin kuin yksityisessä ja kunta-alan järjestelmissä, joissa on rahastoitu selvästi valtiota ja kirkkoa enemmän tulevien eläkkeiden maksamiseen. Esimerkiksi valtion eläkekustannuksista valtaosa rahoitetaan vuosittain valtion budjetista ja pienempi osuus valtion eläkerahastosta (VER).

Yksityisessä ja kunta-alan työeläkejärjestelmissä merkittäviä eroja, mutta maksujen tasoerot kaventuneet

Toki TyEL-järjestelmän ja kunnallisen työeläkejärjestelmän rahastoinnissa on merkittäviä eroja. Yksityisessä järjestelmässä on varauduttu jokaisen vakuutetun henkilön eläkkeiden maksamiseen ja eläkkeet rahoitetaan täysin työnantajien ja työntekijöiden maksuilla ja kasvavassa määrin rahastoitujen eläkemaksujen tuotoilla.

Kunta-alan työeläkejärjestelmän rahastointi on luonteeltaan puskurirahasto, eli rahastoinnilla vähennetään painetta eläkemaksujen korottamiseen. Viime kädessä julkisten työeläkkeiden rahoitus lepää veronmaksajien harteilla, eli mikäli maksut ja sijoitustuotot eivät riitä, nostetaan työeläkemaksuja ja niiden rahoittamiseen tarvittavia veroja ja maksuja.

Molemmille järjestelmille yhteistä on se, että nykyiset työssä käyvät ja heidän työnantajansa rahoittavat valtaosan eläkeläisille maksettavista eläkkeistä. Kukaan ei ole työssä olleessaan maksanut omaa työeläketurvaansa, kuten vieläkin kuulee virheellisesti väitettävän. Eläketurvakeskuksen tietojen mukaan TyEL-järjestelmässä tämän hetken eläkemenojen katteeksi 70 prosenttia tulee suoraan palkansaajilta ja työnantajilta työeläkemaksuina ja 30 prosenttia katetaan eläkevaroista, hyvinä vuosina sijoitusten tuotoista, huonoina rahastoja syömällä.

Työeläkejärjestelmä kokonaisuudessaan oli vuoteen 2013 asti ylijäämäinen.

Eläkerahastot on luotu keräämällä eläkemaksuilla menneinä vuosikymmeninä enemmän varoja kuin eläkeläisille maksettiin eläkkeitä ja tuo erotus rahastotiin. Samoin rahastoja on kasvatettu erityisesti niiden sijoitustuotoilla. Työeläkevarojen kokonaismäärä oli vuoden 2021 lopussa 255 miljardia euroa. Sijoitusten tuotto oli viime vuonna noin 23 miljardia euroa, joka on historiallisesti paras euromääräinen tuotto. Vaikka eläkevarat ovat kasvaneet hyvin, on erityisesti yksityisessä TyEL-järjestelmässä pitkän aikavälin rahoitusongelma. Työeläke-toimialaa palvelevan Eläketurvakeskuksen (ETK) arvion mukaan TyEL-järjestelmän maksutaso on 2,3 prosenttiyksikköä alle pitkän aikavälin kestävän maksutason. Maksutaso TyEL-järjestelmässä on nyt 24,4 prosenttia. (Tarkemmin Eläketurvakeskuksen ”Korjaus raportin Lakisääteiset eläkkeet – pitkän aikavälin laskelmat 2019 laskelmiin”: bit.ly/3yba6Wz).

Kunnallisessa järjestelmässä maksutaso on pitkän aikavälin tarkastelussa tasapainossa jopa niin hyvin, että hyvistä eläkevarojen sijoitustuotoista johtuen Kevan hallitus kykeni laskemaan työnantajan eläkemaksua vuodelle 2022 peräti 0,4 prosenttiyksikköllä edellisvuodesta. Edellisen kerran kunta-alan työnantajamaksua alennettiin 0,3 prosenttiyksikköllä vuonna 2017. Työntekijöiden työeläkemaksut ovat sekä yksityisellä että julkisella puolella samat.

Kalliimmat Keva-lain mukaisen järjestelmän eläke-edut rahoitetaan kuntapuolella käytännössä peruskuntien ja tulevilla hyvinvointialueilla hyvinvointialueiden työnantajamaksuilla, jotka ovat 3,5 prosenttiyksikköä korkeammat kuin yksityisellä TyEL-puolella. Ero johtuu Keva-lain mukaisen järjestelmän kalliimmista eläkekustannuksista. Eroa on siitä huolimatta, että Keva on toimintakustannuksilla verrattuna toimialan tehokkain toimija ja Kevään sijoitustoiminnan pitkän aikavälin tuotot ovat toimialan parhaat.

Keva-lain mukaisessa järjestelmässä kaikki jäsenyhteisöt eli kunta-alan ja jatkossa myös hyvinvointialan työntajat maksavat keskimääräistä TyEL-maksua vastaavan palkkaperusteisen

työeläkemaksun. TyEL-järjestelmää kalliimmat kustannukset taas katetaan eläkeperusteisella maksulla, jonka pääosan maksavat peruskunnat sekä jatkossa myös hyvinvointialueet. Vuonna 2022 Keva-lain mukaisessa järjestelmässä palkkaperusteisen maksun suuruus on 24,4 prosenttia ja eläkeperusteinen maksu on 3,5 prosenttia.

Kannattaa huomioida, että maksuero Keva-lain mukaisen järjestelmän ja Tyel-järjestelmän välillä koskee todellakin vuodesta 2023 lukien vain peruskuntia ja hyvinvointialueita, eli kunta- ja hyvinvointialuekonserneihin kuuluvat yhtiöt ja muut yhteisöt maksavat vain keskimääräisen TyEL-maksun suuruisia palkkaperusteista työnantajamaksua. Vuoden 2022 loppuun saakka vielä pieni joukko yhtiöitä sekä kuntayhtymät maksavat myös eläkemenoperusteista maksua. Näin työnantajamaksujen erot järjestelmien välillä eivät ole kilpailuhaitta kuntien ja jatkossa hyvinvointialueidenkaan yrityksille ja muille yhteisöille.

Tämä yksityisen ja kunnallisen työeläkejärjestelmän maksujen tasoero on ollut varsin vähän julkisuudessa, eikä siitä ole juurikaan keskusteltu kunta-alan sisällä. Oikeastaan vain Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT on tuonut julkisuuteen vaatimuksen, että Kevan maksutaso on liian korkea ja maksuja tulisi alentaa. Tällöin unohtuvat helposti faktat eli se, että kuntapuolella eläke-edut ovat takavuosina olleet paremmat, eliniän odote korkeampi sekä työntekijöiden keski-ikä korkeampi. Näitä kalliimpia etuja joudutaan rahoittamaan kalliimmilla työnantajamaksuilla.

Lisäksi vertailtaessa näiden kahden työeläkejärjestelmän maksutasojen eroja kannattaa muistaa, kuten edellä totesin, että TyEL-järjestelmän maksutaso on alle pitkän aikavälin kestävän maksutason, kun taas kunta-alalla pitkän ajan maksutaso on tasapainossa. Eli mikäli TyEL-järjestelmän maksutaso nostettaisiin sille tasolle, joka turvaisi TyEL-järjestelmän pitkän aikavälin kestävän maksutason, olisivat maksutasoerot näiden kahden järjestelmän välillä todellisuudessa noin yhden prosenttiyksikön luokkaa. Joka tapauksessa erot eläkemaksujen tasossa ovat pienentyneet viime vuosina edellä kuvattujen

Keva-lain mukaisen järjestelmän työnantajamaksujen alentamisen myötä.

Mikäli kunta-alan ja yksityisen sektorin työeläkejärjestelmät olisivat yhdistyneet, olisi yhdistymisvaiheessa tarvittu merkittävästi varoja yhdistymisen vaikutusten neutraloimiseksi, koska tavoitteena oli, etteivät yhdistymisen seurauksena TyEL-järjestelmän maksut saa nousta.

Esiselvitys sujui yllättävän yksimielisesti, jatkovalmistelu toi ongelmat esille

Työeläkejärjestelmien yhdistymistä valmistellut laaja-alainen työmarkkinaosapuolista, sosiaali- ja terveysministeriön ja valtiovarainministeriön sekä työeläkealan toimijoiden edustajista koostuva esiselvitysryhmä, viralliselta nimeltään erillisyyssyöryhmä, päätyi vuoden 2019 alussa mietinnössään johtopäätökseen, että työeläkejärjestelmien yhdistäminen olisi mahdollista ja tarkoituksenmukaista. Kevan taholta oltiin varovaisempia. Totesimme esiselvityksestä, että se osoittaa, että yksityisen ja kunnallisen työeläkejärjestelmän yhdistäminen olisi mahdollista, mutta onko se tarkoituksenmukaista, ratkeaa vasta jatkovalmistelussa. Esiselvitysvaiheessa moni iso asia jäi nimittäin ratkaisematta.

Työeläkejärjestelmien yhdistämisen valmistelu oli valtavan suuri hanke, joka toteutuessaan olisi koskettanut tavalla tai toisella lähes jokaista suomalaista. Vuonna 2020 Suomessa oli eläkeläisiä yli 1,5 miljoonaa, joista työ- ja kansaneläkkeen saajia on runsas 1,3 miljoonaa. Heistä pelkkää Kansaneläkelaitoksen maksamaa eläkettä saavia oli vain noin 80 000. Ainoastaan työeläkettä saavia eläkeläisiä on yli miljoona. Hieman yli 1 300 euroa kuussa työeläkettä hankkiva ei saa enää kansaneläkettä.

Koko ajan järjestelmien yhdistämisen eräänä keskeisenä periaatteena oli toteuttaa uudistus siten, ettei kenenkään eläkeläisen, työssä olevan tai työelämäänsä tulevan eläketurva heikenny uudistuksen vuoksi. Yksityinen sektori asetti kaksi erittäin merkittävää ehtoa uudistukselle: uudistus ei tule aiheuttamaan maksujen korotuspainetta TyEL-järjestelmässä eikä uudistus

saa aiheuttaa muutoksia TyEL-järjestelmään. Näin uudistuksen valmistelu rajautui käytännössä siihen, miten kunnallinen eläkejärjestelmä olisi mahdollista liittää nykyiseen TyEL-järjestelmään ilman, että TyEL-järjestelmän maksutaso nousee.

Näitä yksityisen sektorin reunaehtoja arvosteltiin jossain määrin julkisella puolella, vaikka ne kirjautuivatkin selvityksen reunaehdoiksi. Itse ihmettelin sitä, miksi TyEL-järjestelmää ei voitaisi uudistaa samassa yhteydessä, jos järjestelmät yhdistyvät.

Julkisella eläkejärjestelmällä on paljon vahvuuksia, jotka olisi yhdistämisen yhteydessä ollut mielestäni syytä ottaa käyttöön TyEL-järjestelmässä. Merkittävin niistä on avoimuus. Vaikka TyEL-järjestelmässä toimivat yksityiset työeläkeyhtiöt suorittavat lakisääteistä tehtävää, joka on yksiselitteisesti osa lakisääteistä sosiaaliturvaa, sovelletaan niihin julkisuuslakia erittäin rajatusti, kun taas Kevaa koskee laaja julkisuuslain soveltamisala. Julkisuuslain laaja soveltaminen Kevassa aiheutti Kevan vaikeina vuosina useita ongelmia julkisuudessa, mutta pyrimme oppimaan niistä ja kääntämään tilanteen Kevan vahvuudeksi. Pidän avoimuutta aivan keskeisenä tekijänä siihen, että Keva laajassa kansalaistutkimuksessa luokiteltiin vuoden 2021 syksyllä työeläketoimialan luotettavimmaksi toimijaksi. Kyseessä oli T-median Luottamus & Maine -tutkimus, joka julkaistiin vuonna 2021.

Vastaavasti pidän perusteltuna väittää, että useat työeläkeyhtiöitä vaivaavat, julkisuudessakin ajoittain esillä olleet ongelmat johtuvat siitä, etteivät ne ole laajan julkisuuslain soveltamisen piirissä. Miksi tätä julkisuuslain laajempaa soveltamista ei haluttu ottaa mukaan järjestelmien yhdistämisvalmisteluun? Vastaus on selvä: Sen mukaan ottamista vastustettiin voimakkaasti yksityisten työeläkeyhtiöiden toimesta. Edes mitään virallisempaa keskustelua asiasta ei käyty.

Epävirallisesti eräs suuren TyEL-yhtiön toimitusjohtaja kertoi minulle, että julkisuuslain laajempi soveltaminen olisi haitannut erityisesti avainhenkilöiden rekrytointia, koska tiedot hakijoista ovat julkisuuslakia laajasti sovellettaessa julkisia eli kenen tahansa saatavissa käyttöönsä. Kommentti oli mielen-

kiintoinen, koska tämä ei ollut estänyt kyseisen TyEL-yhtiön erästä johtajaa pyytämästä useiden Kevan avainhenkilöhakujen hakijatietoja itselleen.

Mikäli työeläkeyhtiöt olisivat linjanneet kantansa toisin eli muutokset TyEL-järjestelmään olisivat olleet mahdollisia yhdistämisvalmistelun yhteydessä, olisi esimerkiksi toisen Kevaa koskevan erityispiirteen, vuonna 2019 Kevan lakisääteiseksi tehtäväksi säädetyn työkyvyttömyyksen ehkäisytoiminnan saaminen yksityisten työeläkeyhtiöiden tehtäväksi, ollut arvio- ni mukaan selvästi helpompaa kuin nyt tapahtuu.

Työeläkeyhtiöillä eikä muillakaan TyEL-toimijoilla ole laki- sääteisenä tehtävänä työkyvyttömyyksen ehkäisyä kuten Kevalla. Työeläkeyhtiöt ovat halunneet pidemmän aikaa sel- keän kirjauksen asiasta lakiin siinä onnistumatta. Kevan ta- holta on useasti ilmoitettu, ettei Kevalla ole ollut mitään tuol- laista lain muutosta vastaan työeläkeyhtiöiden osalta.

Työkyvyttömyyksen ehkäisytoiminnassa työeläkeyhtiöitä haastavat yksityiset työterveysyhtiöt. Aika näyttää, miten eri toimijoiden roolit kehittyvät työkyvyttömyyksen ehkäisy- toiminnassa yksityisellä sektorilla. Työeläkeyhtiöiden työelä- män kehittämisrahoitus on tunnetusti herättänyt julkistakin keskustelua useamman kerran. Työeläkeyhtiöiden epäselvä rooli työkyvyttömyyksen ehkäisyssä aiheuttaa ongelmia laa- jemminkin koko työeläkejärjestelmälle. Tässä mielessä lain- säädännön muutos, jolla tarkennettaisiin työeläkeyhtiöiden roolia työkyvyttömyyksen ehkäisytoiminnassa, selkeyttäisi ti- lannetta nykyisestä.

Jatkoselvityksen käynnistys varmistui Rinteen hallitusohjelman kirjauksella

Esiselvityksen pohjalta ja laajasti eri tahojen kannattamana Rinteen hallituksen ohjelmaan saatiin kirjaus eläkejärjestelmien yhdistämisvalmistelun jatkosta esiselvitystyön perusteella. Hal- litusohjelman kirjaus oli lyhykäisyydessään seuraava: ”Valmis- tellaan kunnallisen ja yksityisen sektorin eläkejärjestelmien yhdistäminen Eläkejärjestelmien erillisyyden -työryhmän ehdo-

tusten pohjalta.” Valmistelu jatkui kesällä 2019 asetetussa työryhmässä. Työryhmän puheenjohtajana toimi valtaosan eli sen loppuosan toimikaudesta sosiaali- ja terveysministeriön sosiaaliturva- ja vakuutusosaston ylijohtaja Heli Backman. Hän toimi aiemmin myös esiselvitystyöryhmän eli niin sanotun erillisyystyöryhmän puheenjohtajana.

Tuon jatkotyöryhmän jäseniä olivat sosiaali- ja terveysministeriön, valtiovarainministeriön sekä työmarkkinakeskusjärjestöjen edustajat. Työryhmässä pysyvinä asiantuntijoina toimivat työeläkejärjestelmän toimijat. Myös Kevalla oli työryhmässä pysyvä asiantuntijaedustus, samoin työryhmän alatyöryhmissä. Työryhmän työ lähti liikkeelle optimismin vallitessa. Odotuksissa yleisesti oli, että työryhmä onnistuu työssään.

Kevan keskeisin edustaja niin työeläkejärjestelmien yhdistämisen esiselvityksessä kuin varsinaisessa työryhmävaiheessa oli Kevan aktuaari- ja tilastotoimen yksikköä vetänyt Kevan rahoitusjohtaja Allan Paldanius. Hänen valintansa rooliin oli selkeä jo heti alusta alkaen hänen syvän osaamisensa, pitkän kokemuksensa sekä hyvien neuvottelutaitojensa ansiosta. Häneen myös luotettiin ja luotetaan laajasti eri työeläketoimijoiden keskuudessa. Allan siirtyi Kevasta Eläketurvakeskuksen tutkimuksesta, tilastoista ja suunnittelusta vastaavaksi johtajaksi ja johtoryhmän jäseneksi 1.11.2021 lukien.

Kevan sisällä järjestelmien yhdistämisvalmistelua varten perustettiin pieni ydinryhmä. Jokaisessa Kevan hallituksen kokouksessa ja johtoryhmän kokouksessa käytiin valmistelutilannetta läpi. Myös henkilöstö pidettiin ajan tasalla valmistelun etenemisestä.

Työryhmän työn onnistumiseen uskottiin laajasti. Keskeisin tekijä siihen oli varmasti se, että esiselvitysryhmän eli erillisyystyöryhmän mietintö, joka valmistui helmikuussa 2019, oli yksimielinen ja varsinainen työryhmävalmistelu aloitettiin sen pohjalta. Tämä positiivinen odotusarvo otettiin huomioon luonnollisesti myös Kevassa. Kevan uusi strategia valmisteltiin samaan aikaan, kun esiselvitysryhmä työskenteli.

Kevan hallitus hyväksyi maaliskuussa 2019 uuden strategian, jossa oli kaksi raidetta eli vaihtoehtoa. Kevan strategiassa

valmistauduttiin siihen, että järjestelmien yhdistyminen joko toteutuu tai ei toteudu. Tilanne oli koko ajan niin auki ja valtavasti paljon asioita oli ratkottavana, ettei Kevassa haluttu rakentaa strategiaa pelkästään sen varaan, että järjestelmät yhdistyisivät annetun aikataulun puitteissa.

Työeläkejärjestelmien yhdistymistä valmisteleva työryhmä teki perusteellista työtä, ja paljon oli selvitettävääkin. Työn aikana työryhmä kykeni selvittämään monta aiemmin auki ollut asiaa sekä löysi yhteisiä ratkaisuja joihinkin vaikeisiin ongelmiin, kuten siihen, miten ratkaistaan yksityisen ja kunnallisen eläkejärjestelmän erilainen työkyvyttömyyden määrittely, joka jossain määrin vaikuttaa työkyvyttömyyksien ratkaisuihin käytännössä. Paljon asioita jäi myös auki.

Yksityinen sektori alkoi epäillä hankkeen mielekkyyttä jo vajaan vuoden kuluttua jatkoselvityksen käynnistymisestä

Pikkuhiljaa työryhmän vauhti alkoi hidastua, ja erityisesti yksityisen sektorin puolelta alkoi kuulua epäileviä viestejä. Vuoden 2020 joulukuussa minulle alkoi varmistua työeläkealan yhteisen edunvalvontajärjestön Työeläkevakuuttajat Telan hallituksen kokouksessa, ettei yksityinen puoli haluakaan mitään suurimmalla todennäköisyydellä toteuttaa uudistusta. Kerroin epäilykseni tuoreeltaan Kevan johtoryhmälle ja hallitukselle. Myös valtion hallinnossa alkoivat kasvaa epäilykset uudistuksen tarkoituksenmukaisuudesta, mihin varmaankin vaikuttivat yksityisen sektorin linjaukset. Eräs korkea valtionhallinnon virkamies kuvasi minulle tilannetta loppusyksyllä 2020 siten, ettei työeläkejärjestelmien yhdistämiselle tunnu enää löytyvän hallituksesta ”isää tai äitiä” eli asiaa ei enää ajettu eteenpäin aktiivisesti yhdenkään ministerin toimesta, vaikka asiasta oli kirjaus hallitusohjelmassa.

Eri yhteyksissä yksityiseltä puolelta viestittiin loppusyksystä 2020 lukien, ettei ole luottamusta siihen, että julkinen sektori huolehtisi omista vastuistaan työeläkejärjestelmien yhdistämisessä. Esiin nostettiin uhkakuvia, että yksityinen sektori

joutuu julkisen sektorin eläkkeiden maksajaksi. Esitettiin pelkoja, että valtiovallan kanta saattaisi muuttua hallitusten mukana. Korostettiin poliittisia riskejä, jotka eivät olleet käytännössä aiemmin nousseet esille.

Tämä kaikki siitä huolimatta, että kunta-alan yksityistä kaliummatt eläkekustannukset oli kaavailtu siirrettäväksi erilliseen Julkis-Kevaan ja kunta-alan työntekijöiden pidempää eliniän odotetta ynnä muiden tekijöiden kustannukset korvattaisiin erillisellä lakiin perustuvalla neutralointimaksujärjestelmällä, jonka suuruusluokka-arviot liikkuivat 15 miljardin euron paikkeilla. Tästä kaikesta oli tarkoitus säätää lailla, ja tunnetusti kuntahallinto on aina huolehtinut lakisääteisistä maksuistaan. Tämä epäluottamus oli ainoa julkisuuteen kerrottu syy, jonka takia EK kaatoi uudistuksen.

Vuoden 2021 tammikuussa EK toi työryhmään vaihtoehtoisen mallin neutralointimaksun suorittamisesta, joka todettiin varsin nopeasti toteuttamiskelvottomaksi. Vuoden 2021 kevään aikana työryhmässä selvitettiin EK:n esittämiä erilaisia muunnosmalleja ongelman ratkaisemiseksi. Esillä oli muun muassa neutralointisumman maksaminen muutamassa vuodessa tai jopa reilussa vuodessa eli saman eduskuntavaalikauden sisällä, kun laki työeläkejärjestelmien yhdistämisestä olisi hyväksytty. Tämä olisi käytännössä merkinnyt valtavan suurta velanottoa kunnille tilanteessa, jossa kuntien velkamäärä oli muutenkin kasvussa. Esille nostetut vaihtoehdot todettiin julkisella puolella mahdottomiksi toteuttaa niiden veronmaksajille aiheuttamien suurten kustannusten takia.

Kevättalvella vuonna 2021 työryhmän työ muuttui. Aiemmin kaavailtua lisäaikapyyntöä työryhmän työn jatkamiseksi ei pyydetty ja vuoden 2021 loppuun saakka ulottuvan toimeksiantoajan loppu käytettiin eri selvitysten loppuun saattamiseen. Enää ei tavoiteltu minkäänlaista eteenpäin vietävissä olevaa esitystä, koska sellaista esitystä, jonka taakse eri osapuolet olisivat voineet ryhmittä, ei ollut saatavissa aikaan. Tämä työryhmässä tehty viimeistely oli tärkeää, koska itse päätavoitteesaa epäonnistumisesta huolimatta työryhmässä oli tehty paljon hyödyllistä selvitystyötä, joka oli tärkeää todentaa.

Työryhmä epäonnistui päätavoitteessaan saada aikaan työeläkejärjestelmien yhdistämiseen tähtäävä esitys, mutta työ ei mennyt silti hukkaan

Työryhmä epäonnistui päätavoitteessaan valmistella malli hallituksen esityksen muotoon, jolla yksityinen ja kunnallinen työeläkejärjestelmä olisi yhdistetty. Valmistelu kaatui yksityiseltä sektorilta yksityisen sektorin, käytännössä EK:n, vastustukseen, vaikka juuri EK yhdessä yksityisten työeläkeyhtiöiden kanssa oli vuosia ollut ajamassa järjestelmien yhdistymistä. Syyksi työn kaataneet esittivät luottamuspulaa, kuten edellä kuvasin.

Taustalla vaikutti varmasti moni muukin seikka ja muun muassa se, että Keva oli viimeisten vuosien aikana vakiinnuttanut asemaansa merkittävästi. Enää ei ollutkaan odotettavissa helppoa kunta-alan työeläkevakuutusmarkkinoiden jakamista suurimpien työeläkeyhtiöiden kesken järjestelmien yhdistämisen jälkeen. Tällaisesta kunta-alan työeläkemarkkinan uudelleenjaosta oli eri tahoilta saamieni tietojen mukaan keskusteltu ainakin yhdessä työeläkeyhtiön hallituksessa järjestelmien yhdistämisvalmistelun käynnistyttyä, todennäköisesti useammassa. EK tosin koko ajan viestitti, että heidän yhtenä tavoitteenaan työeläkejärjestelmien yhdistämisessä on lisätä kilpailua työeläkealalla, kun järjestelmien myötä työeläkeyhtiö-Keva olisi tullut uutena toimijana TyEL-markkinoille. Tämä toki saattoi oikeastikin olla yhtenä EK:n tavoitteena.

EK:n asiantuntija Vesa Rantahalvari, joka toimi toisena EK:n edustajana eläkejärjestelmien yhdistämisvalmistelussa, tosin kertoi jo tammikuussa 2016 Suomen Kuvalehdelle: ”Ajatus (EK:n ajatus) on, että jostain sovituista päivämäärästä eteenpäin kaikki Kevan vakuutukset siirrettäisiin yksityiseen työeläkejärjestelmään ja Keva jäisi niin sanottuun run-off-tilaan. Kunnat laittaisivat sinne tulevana vuosikymmeninä se verran (rahaa) kuin tarvitaan jo kertyneiden eläkevastuiden hoitamiseksi...” ”Hänen mukaansa kunnat voisivat halutesaan perustaa uuden puhtaalta pöydältä aloittavan työeläke-

yhtiön, joka tulisi kilpailemaan samoille markkinoille yksityisten eläkeyhtiöiden kanssa. Kunnat voisivat myös perustaa eläkesäätiöitä ja -kassoja.” Jonkinasteisena tavoitteena ennen järjestelmien yhdistämisvalmistelun käynnistymistä oli siis Kevan pilkkominen ja yksityisten työeläkeyhtiöiden laajentuminen julkiselle sektorille.

Rantahalvarin ilmaiset EK:n tavoitteet kokivat osittaisen takaiskun jo sote-valmistelun yhteydessä vuonna 2016, kun jo tuossa vaiheessa linjattiin, että sote-alueille siirtyvä kunta-alan henkilöstö työeläkevakuutetaan Kevassa. Linjaus säilyi valmistelussa loppuun saakka ja on nyt voimassa olevaa lainsäädäntöä.

Rantahalvarin esittämät ajatukset eivät olleet yksin hänen tai EK:n esittämiä. Rantahalvarin haastattelu julkaistiin samoihin aikoihin, kun Kevan toimitusjohtajan valintaprosessi oli käynnissä. Kun tuli julkisuuteen, että olen yksi hakijoista, useampi vaikuttaja kysyi minulta: Miksi haet Kevaan toimitusjohtajaksi, Kevahan jaetaan? Tästä kaikesta oli pääteltävissä, että työeläkejärjestelmien yhdistämisvalmistelussa oli kyse muustakin kuin vain järjestelmien fuusiosta, kyse oli mitä ilmeisimmin myös Kevan olemassaolosta.

Luonnollisesti myös julkisella puolella pohdiskeltiin työeläkejärjestelmien yhdistämistä ja eri toimijoiden motiiveja. Eräs esiin noussut ajatus oli, oliko yksityisen sektorin työeläkejärjestelmien yhdistämisen halun takana pyrkimys saada julkinen sektori maksamaan TyEL:ssä olevaa pitkän aikavälin rahoitusvajetta? Tämä kysymys nousee helposti esiin, kun erityisesti EK:n edustajien taholta ajettiin voimakkaasti neutralointisumman suorittamista erittäin lyhyessä ajassa. Toivottavasti tästä ei ollut kyse, eikä se olisi ollut helppoakaan, koska TyEL-toimijoille maksettavat kunta-alan neutralointimaksut oli tarkoitus erottaa selkeästi muista TyEL-varoista. Niiden erillään pitäminen ja niille tavoitetuoton asettaminen ei kaikkia TyEL-toimijoita miellyttänyt, koska erityisesti pienissä TyEL-toimijoissa tämä kaikki olisi aiheuttanut melkoista hallinnollista taakkaa ja lisäkustannuksia eivätkä ne olisi hyötäneet TyEL-järjestelmän laajenemisesta laajentumismielessä.

Mitä työeläkejärjestelmien yhdistäminen olisi merkinnyt, vaikutuksista ei täyttää varmuutta

Mitä sitten olisi tapahtunut, jos työryhmä olisi onnistunut työsään? Nykymuotoinen Keva olisi jaettu kahtia Julkis-Kevaan ja Tyel-Kevaan. Nämä nimet ovat valmistelussa käytettyjä työnimiä. Mikäli järjestelmät olisivat yhdistyneet, olisi nimetkin päätetty uudelta pohjalta, ainakin TyEL-Kevan osalta. Julkis-Keva olisi jatkanut Kevan toimintaa juridisesti ja toiminnut muun julkisen sektorin kuin kunta-alan työeläkevakuuttajana, eli se olisi vastannut valtion, kirkon, Kansaneläkelaitoksen ja Suomen Pankin työeläkkeiden hoidosta kutakuinkin nykyiseen tapaan. Edellä mainitut tahot olisivat vastanneet nykyiseen tapaan eläkkeiden rahoittamisesta. Lisäksi Julkis-Kevaan olisi jätetty kaikki kunta-alan TyEL-järjestelmän ylittävät, kalliimmat työeläke-edut eli työeläkkeiden nopeammat karttumat ja ammattialakohtaiset alemmat eläkeiät. Niiden rahoittamiseksi Julkis-Keva olisi perinyt kunta-alalta maksua laissa määritellyn siirtymäkauden ajan.

TyEL-Keva puolestaan olisi perustettu lailla uudeksi työeläkeyhtiöksi, jonka asiakkaina olisivat jatkaneet Kevan kunta-alan jäsenyhteisöt muutaman vuoden siirtymäkauden ajan, minkä jälkeen kaikki työeläkeyhtiöt, TyEL-Keva mukaan luettuna, voisivat tarjota työeläkepalvelujaan kunta- ja hyvinvointialoilte ja TyEL-Keva olisi voinut aloittaa palvelujen tarjoamisen yksityisellä sektorilla.

Kun käytän tässä termiä kunta-ala, tarkoitan sillä käytännössä peruskuntia, kuntayhtymiä ja näiden vaikutusvaltaan eli konserneihin kuuluvia yhtiöitä ja muita yhteisöjä. Yhtiöt ja muut yhteisöt ovat voineet valita työeläkevakuuttajakseen myös yksityisen työeläkeyhtiön, eli näiltä osin Keva on ollut kilpailutilanteessa jo pidemmän aikaa. Kevan eläkemaksutulosta noin kymmenen prosenttia tulee näiden yhtiöiden ja yhteisöjen maksuista, ja kyseinen osuus on kasvussa.

Hyvinvointialueiden perustamisen myötä hieman yli puolet kunta-alan työntekijöistä siirtyy hyvinvointialueiden palvelukseen vanhoina työntekijöinä, samoin säilyvät myös heidän

eläke-etuutensa. Hyvinvointialueista tulee myös Kevan jäsenyhteisöjä. Tämä kaikki tapahtuu voimassa olevan lainsäädännön perusteella, josta säädettiin osana hyvinvointialueiden perustamista. Hyvinvointialueiden määräysvallassa olevat yhtiöt ja muut yhteisöt voivat samalla tapaa kuin kuntien vastaavat yhtiöt ja yhteisöt valita työeläkevakuuttajakseen Kevan sijasta myös yksityisen työeläkeyhtiön.

Järjestelmien yhdistyminen olisi yhdistänyt siirtymäkauden jälkeen myös maksutasot, mutta mille tasolle?

Mikäli työeläkejärjestelmät olisivat yhdistyneet, olisi siirtymäkauden jälkeen kunta-alan toimijoiden työeläkemaksu ollut yksityisen sektorin tasolla. Siirtymäaikana kunta-alan Kevan jäsenyhteisöt olisivat maksaneet edellä kuvattua neutralointimaksua erillisenä maksuna Julkis-Kevalle ja sen lisäksi TyEL-maksuja. Kukaan ei ole pystynyt eikä pysty edeltä käsin arvioimaan, olisiko maksutaso lopulta siirtymäajan jälkeen ollut sama vai korkeampi vai matalampi kuin mitä työeläkejärjestelmien erillään toimiessa Keva-lain mukaisessa järjestelmässä.

Kuten aiemmin kuvasin, on yksityisen työeläkejärjestelmän maksutaso alle pitkän aikavälin rahoitustasapainon ja kunta-alan järjestelmä on puolestaan tasapainossa. Todellisuudessa tämä tekijä huomioon ottaen ero kunnallisen ja yksityisen työeläkejärjestelmän maksutasossa jo nyt noin prosenttiyksikön luokkaa, ja ero voi muuttua tulevaisuudessa jopa päinvastaiseksi.

Ratkaisevaa tässä on se, kuinka palkkasumma maassamme kehittyy ja miten tuo kehitys jakautuu yksityiselle ja julkiselle sektorille. Jos julkista sektoria supistettaisiin merkittävästi lainsäädännöllä tehtäviä ulkoistamalla tai yksityistämällä palvelutuotantoa, olisi yhdistämisestä ollut julkiselle sektorille ja veronmaksajille hyötyä. Mikäli tällaisia merkittäviä muutoksia ei tapahtuisi, olisivat hyödyt olleet vähintäänkin epäselvät.

Julkis-Keva olisi juridisesti jatkanut Kevan toimintaa. Erillisessä valtiovarainministeriön ylijohtaja Juha Sarkion vetämässä

työryhmässä arvioitiin, että Julkis-Kevan toiminnan yksikkökustannukset nousisivat huomattavasti verrattuna nykyiseen Kevaan, koska muun muassa menetettäisiin merkittävästi voilyymietuja nykytilanteeseen verrattuna. Silti kustannusten arvioitiin jäävän alemmaksi kuin vastaavan kokoisilla yksityisillä työeläke toimijoilla. Eli Julkis-Kevan toimintaedellytykset olisivat selvityksen mukaan olleet hyvät.

TyEL-Kevan osalta sen menestymismahdollisuudet olisivat olleet myös varsin hyvät, koska Kevassa oli jo useamman vuoden ajan varauduttu työeläkejärjestelmien yhdistämiseen ja Kevan jakautumiseen. Kevassa oli jo muutama vuosi sitten otettu käyttöön yksityiskohtainen tehokkuusvertailu TyEL-yhtiöiden kanssa. Vertailussa otettiin huomioon, että nykyinen Keva ei hoida kaikkia tehtäviä, mitä TyEL-yhtiöt tekevät. Vertailut osoittivat, että Keva on tehokkuudessa vähintäänkin parhaimpien TyEL-yhtiöiden tasolla. Ratkaisevaa TyEL-Kevan menestymisen kannalta olisi ollut se, miten pitkä siirtymäaika markkinoiden avautumiseen olisi laissa määritelty eli miten pitkä aika TyEL-Kevalle olisi annettu varautua markkinoiden avautumiseen.

Samoin merkittävää olisi ollut, miten Kevan sijoitusomaisuutta olisi siirretty TyEL-järjestelmään neutraloimaan kunta-alan henkilöstön korkeamman eliniän odotteen aiheuttamaa maksujen korotuspainetta. Esillä olleiden hahmotelmien mukaan nykyisen Kevan sijoitusomaisuudesta merkittävä osa olisi siirtynyt neutralointimaksuina yksityisille TyEL-yhtiöille, myös TyEL-Kevalle, laissa tarkemmin määritellyllä tavalla.

Tällä osuudella olisi hieman eri vaihtoehdoissa riippuen maksettu reilusti yli puolet neutralointisummasta. Pääosa nykyisen Kevan sijoitusvarallisuudesta olisi siirtynyt uudelle TyEL-Kevalle sen aloittavaan taseeseen. TyEL-Kevan tarvitseman vakavaraisuuden yli menevä osuus olisi käytetty neutralointimaksujen kuittaamiseen. Se olisi taas vähentänyt kunta-alalta perittäviä neutralointimaksuja.

Lähtökohtana valmistelussa oli se, että TyEL-Kevan vakavaraisuus olisi TyEL-toimijoiden keskimääräisellä tasolla, jotta sitä kautta TyEL-Keva ei saisi kilpailuetua. Käytännössä tämä

olisi merkinnyt TyEL-Kevan jäämistä vakavaraisuudella mitattuna suurempia kilpailijoitaan heikompaan asemaan. Niiden vakavaraisuus on TyEL:n keskimääräistä tasoa parempi. Tämä taas olisi vaikuttanut muun muassa TyEL-Kevan kovimpia kilpailijoitaan heikompiin asiakasmaksuhyvityksiin, mikä olisi heikentänyt alkuvaiheessa sen kilpailukykyä.

TyEL-Kevaan olisi jouduttu palkkaamaan lisää henkilöstöä muun muassa markkinointiin. Samoin IT-järjestelmiä olisi jouduttu hankkimaan lisää merkittävillä summilla.

Yhdistymisestä olisi aiheutunut satojen miljoonien kustannukset, jotka olisi maksettu eläkevaroista

Siitä, miten Kevan varoista maksettaisiin neutralointimaksuja ja miten ja minne ne siirrettäisiin, oli valmistelevassa työryhmässä erimielisyyksiä. Mikäli neutralointimaksut olisi jouduttu maksamaan rahana lyhyessä ajassa, olisi se aiheuttanut varovastikin arvioiden useiden satojen miljoonien kustannukset Kevalle. Kustannukset olisivat aiheutuneet muun muassa siitä, että pitkän aikavälin sijoituksia olisi jouduttu kesken sijoituskauden muuttamaan rahaksi ja pahimmillaan mahdollisesti heikossa suhdannetilanteessa. Lisäksi sijoitusten muuttaminen rahaksi olisi aiheuttanut Kevassa sijoitustoiminnasta vastaavan henkilöstön työajan käyttöä sijoitusvarojen realisointiin, mikä olisi pois varsinaisista sijoitustehtävistä eli pitkän aikavälin sijoitustuoton hakemisesta. Nämä työajan kohdennuksesta aiheutuvat menetykset olisivat muodostuneet myös useiden satojen miljoonien suuruisiksi.

Kaikki nämä kustannukset, jotka Kevassa arvioimme nousevan pahimmillaan jopa miljardiin euroon, olisi Keva joutunut maksamaan varoista, jotka oli tarkoitettu kunta- ja hyvinvointialojen henkilöstön eläkkeiden maksamiseen.

Vaikka työeläkejärjestelmien yhdistäminen olisi aiheuttanut Kevalle ongelmia, pyrimme valmistautumaan mahdollisimman hyvin siihen vaihtoehtoon, että järjestelmät yhdistyvät. Vielä vuoden 2022 talousarviovalmistelun käynnistämisen

yhteydessä varauduimme siihen, että vuoden 2022 aikana aloitettaisiin TyEL-Kevan esiyhtiön valmistelut. Esiyhtiön tehtävänä olisi yhdistymistä valmistelleen työryhmän kaavailujen mukaan valmistella varsinaisen TyEL-Kevan perustamista. Sille oli kaavailtu kolmen vuoden toimiaika, jonka aikana sen olisi pitänyt järjestää ja hankkia kaikki TyEL-Kevan toiminnassa tarvittavat tietojärjestelmät nykyisestä Kevasta puuttuvien erityisosaajien rekrytointeihin saakka. Valtava työ, jossa onnistumiseksi sen käynnistäminen vauhdilla vuoden 2023 alusta oli varmistettava jo vuoden 2022 aikana. Itse esiyhtiön oli työryhmän alustavien kaavailujen mukaan tarkoitus aloittaa toimintansa vuoden 2023 alussa. Kun järjestelmien yhdistämisen kariutuminen varmistui vuoden 2021 keväällä, ei tällaisia esiyhtiön perustamista valmistelevia määrärahavaroja tarvittu Kevan vuoden 2022 talousarvioon eikä niitä myöskään esitetty.

Luottamuspula oli yksityisen sektorin selitys työeläkejärjestelmien yhdistämisen kariutumiselle. Kaatuiko yhdistäminen lopullisesti?

Kaatuiko työeläkejärjestelmien yhdistäminen lopullisesti edellä kuvattuun työryhmän työn päättymiseen ilman yhteistä esitystä siitä, miten yhdistäminen voitaisiin suorittaa, tai ilman minkäänlaista esitystä yhdistämisestä? Se, että valmistelu kaatui EK:n linjauksiin ja heidän esittämään luottamuspulaan, tekee valmistelun uudelleen aloittamisesta vaikeampaa kuin että valmistelu olisi keskeytynyt tai kariutunut johonkin teknisempään seikkaan, kuten aikapulaan. Keva ei missään vaiheessa yrittänyt kaataa järjestelmien yhdistämisvalmistelua, koska halusimme aidosti nähdä lopputuloksen, jonka onnistumisesta haasteen vakavuus huomioon ottaen ei ollut alkuunkaan täyttä varmuutta.

Mikäänhän ei luonnollisesti estä tuollaisen valmistelun uudelleen aloittamista vaikkapa ensi eduskuntavaalien jälkeen. Pidän tätä kuitenkin epätodennäköisenä, koska mitä varmuutta

valmistelun uudelleen aloittaminen voisi tuoda tullessaan sen onnistumisesta. Keskeinen kysymys on, miten keskeinen ongelma eli edellä kuvaamani luottamuspuola voitaisiin ratkaista. Kaikki olennaiset tekijät olivat pöydällä Heli Backmanin johdolla toimineessa työryhmässä. Uusia, esillä olleet ongelmat ratkovia näkökulmia on vaikea kuvitella löytyvän.

Myös aika toimii työeläkejärjestelmien yhdistämistä vastaan. Kunta-alan parempia eläke-etuja omaavat työntekijät ovat jo suurimmaksi osaksi siirtyneet eläkkeelle ja loputkin siirtyvät käytännössä tämän vuosikymmenen aikana. Sen jälkeen kunta-alalla työskentelevien eläke-edut ovat samat kuin TyEL-järjestelmässä, eivätkä ne enää muodosta lisäkustannuksia kunta- ja hyvinvointialueiden palvelujen erilaisille järjestelyille, vaikkapa ulkoistuksille, jos ne katsotaan tarkoituksen mukaisiksi. Toki julkisen alan naisvaltaisuus säilynee jatkosakin.

Mikäli Keva jatkaa uudistumistaan ja kilpailukykynsä parantamista edelleen, kuten uskon, vähentää sekin osaltaan tarvetta järjestelmien yhdistämiseen. Jo nyt Keva on työeläkealan suurin ja eri mittareilla mitattuna tehokkain toimija. Keva toimii tehokkaasti, ja myös sen suuruus tuo mukanaan selkeitä tehokkuushyötyjä alentaen yksikkökustannuksia.

Kevan tehokkuudesta hyvänä esimerkkinä voidaan pitää Suomen Pankin eläkkeiden hoidon siirtämistä lailla Kevalle vuoden 2021 alusta. Kyseisen lain taloudellisissa vaikutusarvioissa arvioitiin, että siirtymäkauden jälkeen Suomen Pankin työeläkkeiden hoitaminen maksaa puolet siitä, mitä se maksoi, kun eräs yksityinen yhtiö hoiti kyseisiä eläkkeitä. Kannattaa myös muistaa, että Kevan pitkän aikavälin sijoitustuotot ovat toimialan parhaat ja asiakaspalaute ja -tyytyväisyys hyvällä tasolla. Keva on tutkitusti myös työeläke-toimialan luotettavin toimija.

Tämä edellä oleva ei tarkoita, etteikö Kevassa ole vielä kehitettävää, varmasti on. Tarkoitukseni oli vain kuvata tämän hetken tilannetta ja sitä, ettei työeläkejärjestelmien yhdistämistarvetta ole perusteltua perustella Kevan tehottomuudella tai huonolla asiakastyytyväisyydellä tai epäluotettavuudella.

Mitä perusteita jäi jäljelle puoltamaan työeläkejärjestelmien yhdistämistä?

Ainoat syyt, mitä vielä voidaan pitää esillä perusteena järjestelmien yhdistämiselle, ovat toisaalta yhdistymisen kautta saatavat niin sanotut leveämmät hartiat työeläkevakuuttamiseen sekä julkisten ja yksityisten työnantajien työeläkemaksujen saaminen samalle tasolle. Leveämmistä hartioista voi tosin todeta, että toki työeläkejärjestelmien yhdistäminen loisi laajemman rahoituspohjan TyEL-järjestelmälle, mutta vahvistuisiko koko työeläkejärjestelmä sen myötä verrattuna nykyiseen tilanteeseen? Väitetty vahvistuminen on vähintäänkin kyseenalaista, koska nykyisellään julkisen sektorin työeläkkeiden rahoitus nojaa viime kädessä verorahoitukseen, jota yleisesti ottaen on pidetty yksityisen sektorin maksupohjaa varmempana.

Yksityisen ja julkisen sektorin työnantajien eläkemaksut saataisiin samalle tasolle uudessa laajemmassa TyEL-järjestelmässä, mutta kukaan ei tosiaankaan voi varmuudella sanoa, olisiko taso alempi kuin mihin erillisellä Keva-lain mukaisella työeläkejärjestelmällä päädytään.

Joka tapauksessa neutralointimaksujärjestelmä tarvitaan pitämään huolta siitä, ettei yhdistämisestä aiheudu lisäkustannuksia yksityiselle eläkejärjestelmälle, mikäli tuo perusehto on lähtökohtana jatkossakin. Tämä käytännössä tarkoittaa, ettei kunta- ja hyvinvointialueiden työnantajien tai muidenkaan kannata kuvitella saavansa pikavoittoja, mikäli työeläkejärjestelmät päätettäisiin yhdistää. Näitä voittoja syntyi vain, jos yksityinen sektori olisi halukas ottamaan vastuulleen julkisen sektorin kustannuksia yhdistymisessä. Tähän tuskin löytyy valmiutta.

Kaiken kaikkiaan tehty työ yksityisen ja kunta-alan työeläkejärjestelmien yhdistämisestä ei mennyt hukkaan. Tärkein saavutus työstä on se, että moni aiemmin auki ollut asia tuli selvitettyä. Näin myös muodostui vahvempaa faktapohjaa asiasta mahdollisesti käytävään keskusteluun tulevaisuudessa.

En usko, että työeläkejärjestelmien yhdistämisestä käytävä keskustelu loppui työryhmän työn päättymiseen ilman yhdistämis-

esitystä. Kiinnostavaa onkin nähdä, milloin ja kenen toimesta työeläkejärjestelmien yhdistämistä vaaditaan uudelleen valmisteluun. Eri asia sitten kokonaan on, käynnistyykö yhdistämisvalmistelu uudelleen.

Itse veikkaan, että avaus on odotettavissa Kunta- ja hyvinvointialue työnantajat KT:ltä, jonka edustajat jo tuoreeltaan heti asiaa valmistelleen työryhmän työn kariuduttua ottivat esille tarpeen jatkaa järjestelmien yhdistämisvalmistelua mahdollisimman pikaisesti. Tosin heidänkään taholta asia ei ole ollut pitkään aikaan ainakaan julkisuudessa esillä.

Kevan uudistuminen aloitettiin vaiheittain

Työeläkejärjestelmien yhdistämisvalmistelu oli 5,5-vuotisen Kevan toimitusjohtajakauteni keskeisin yksittäinen asia. Kuitenkin keskeisin tehtäväni oli vakauttaa Kevan toiminta ja ryhtyä uudistamaan Kevan toimintatapoja ja erityisesti asiakaslähtöisyyttä.

Kevan kolmen kaaren uudistushahmotelma

Mielestäni isoja, syvällisiä muutoksia tehtäessä on katse ja tavoitteet asetettava riittävän kauaksi, jotta linja voidaan hahmotella oikein. Tärkeä on myös poluttaa isot lopulliset tavoitteet aloitushetkeen ja asettaa niille realistiset välitavoitteet. Hahmotin kevätkesällä 2016 kolmen kaaren uudistushahmotelman Kevalle. Sen ensimmäisen vaiheen muodostivat Keva 2019 -hankkeet sekä uuden strategian valmistelu ja hyväksyntä. Toista, vuodesta 2020 alkavaa vaihetta kutsuin siirtymävaiheeksi, jonka aikana muun muassa ratkeaa, yhdistyvätkö työeläkejärjestelmät, ja toteutetaan strategiaa toteuttava organisaatiouudistus. Kolmatta vaihetta, joka alkaisi vuonna 2025/2026, kutsuin Kevan uudeksi ajaksi, jossa Keva jatkaisi uudistuneena, joko jakautuneena Julkis- ja TyEL-Kevaan tai yhtenäisenä riippuen siitä, yhdistyvätkö työeläkejärjestelmät. Tätä kolmen kaaren mallia käytettiin ja tarkennettiin ahkerasti Kevan uudistustyössä.

Jotta uudistukset kyettäisiin toteuttamaan onnistuneesti, oli ensin tehtävä perusteellinen kartoitus uudistustarpeita asiak-

kaiden, sidosryhmien sekä henkilöstön keskuudessa sekä arvioitava kilpailijoiden toimintaa.

Kevan kaltaisessa asiantuntijaorganisaatiossa on keskeistä saada henkilöstö mukaan uudistustyöhön. Olennaista oli saada hyvät ideat organisaatiosta uudistusten voimavaraksi. Tärkeää oli avoimen keskusteluilmapiirin luominen sekä avoimuuteen olennaisesti kuuluvan sisäisen toimivan keskustelukulttuurin aikaansaaminen. Tavoitteeksi asetettiin, että jokaisen kevalaisen on tiedettävä, miksi uudistuksia tehdään, mitä niillä tavoitellaan, miten uudistukset vaikuttavat yksittäisten kevalaisten asemaan ja miten hankkeet kehittyvät. Myös epäonnistumisista olisi kyettävä kertomaan avoimesti ja otettava opiksi. Tämä kaikki oli melkoisen uutta silloiselle Kevalle ja kevalaisille.

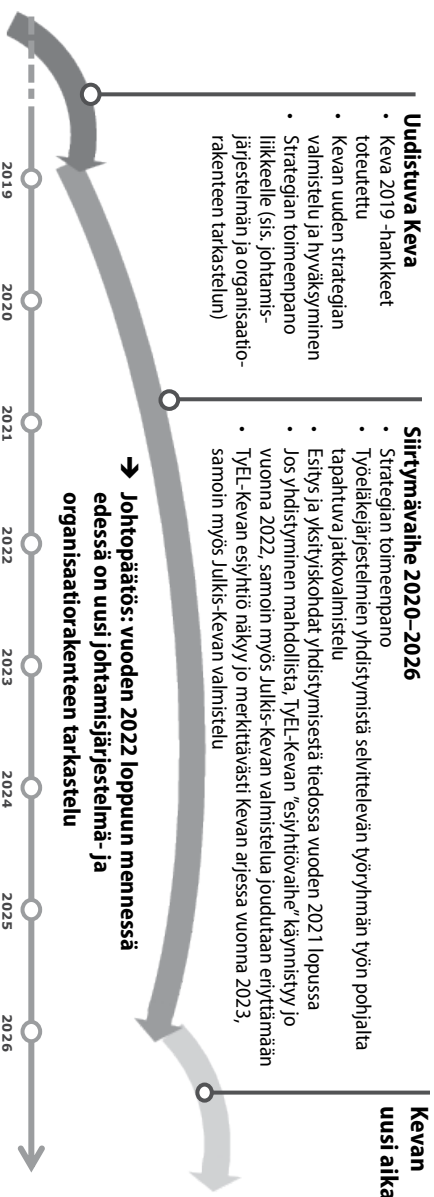
Olen aiemmin, myös Kevan sisällä monesti todennut, että jokaisella organisaatiolla on oma uudistumiskyvykkyytensä, jota on vaikea ylittää. Kyse on tavallaan siitä, että jokainen organisaatio on muun muassa oman historiansa ja yhteisten kokemustensa perusteella kykenevä toteuttamaan vain tietyn verran uudistuksia tietyssä ajassa. Olen verrannut tilannetta putkeen, joka menee tukkoon, jos siihen johdetaan enemmän nestettä kuin mitä se kykenee vetämään.

Tätä putken kokoa eli organisaation muutoskyvykkyyttä on vähitellen mahdollista kasvattaa, mutta vain vähitellen ja kunkin organisaation ominaispiirteet huomioon ottaen. Kevassa muutokset oli aloitettava vähitellen ja niin hitaasti kiirehtien, että moni kevalainen kysyi minulta, miksi emme etene nopeammin. Pikkuhiljaa uudistusten edetessä vauhtia myös lisättiin.

Mikäli uudistuksia yritetään toteuttaa samanaikaisesti enemmän kuin organisaatio kykenee imemään eli toteuttamaan, ei saada mitään aikaan ja ongelmat alkavat kasautua. Usko omiin uudistumismahdollisuuksiin vähenee nopeasti, ja organisaation itsetunto heikkenee. Päätään tuolloin nostavat jokaisesta organisaatiosta löytyvät ”mitäs minä jo sanoin” -tyypit, jotka yleensä eivät ole aiemmin sanoneet mitään, vaan ovat seuranneet sivusta katsomosta ja jopa toivoneet, että pyrkimykset uudistuksiin epäonnistuvat. Epäonnistumisten kohdattaessa he mieluusti ja suureen ääneen julkistavat jälkiviisauttaan

Kevan uudistamisen “iso kuva”

Nyt tehtävässä uudistuksessa on kyse askel-askelleelta eteenpäin etenemisestä



Kevan uudistumisen “kolme kaarta” vuoden 2020 loppupuolen tilanteen mukaan

ja tuovat esiin lukuisia syitä, miksi ei edes kannattaisi yrittää toteuttaa uudistuksia. Tällaisia henkilöitä oli Kevassakin aivan riittävästi.

Siksi oli tärkeää jaksottaa uudistukset oikean suuruisina ja aikaisina sekä juhlistaa välitavoitteiden saavuttamista ja näin vähitellen lisätä uskoa siihen, että kykenemme uudistumaan onnistuneesti, mikä edesauttaa positiivisen kierteen aikaansaamista. Tärkeää tässä onnistumisen vahvistumisessa on sidosryhmiltä saatu palaute ja erilaiset asiakas- ja henkilöstötutkimukset. Näitä tehtiin Kevassa säännöllisesti ja tuloksista kerrottiin avoimesti henkilökunnalle ja hallitukselle.

Syvällisten uudistusten johtaminen vaatii aikaa ja johtajalta pitkästä pinnasta ja turnauskestävyyttä, koska samoja asioita joutuu perustelemaan moneen kertaan. Monesti olo muutoksia tehtäessä on johtajalla aika yksinäinen, etenkin jos ja kun ongelmia ilmenee. Hyvin tärkeää on onnistua saamaan aikaan avoin keskustelukulttuuri, jossa avoimesti uskalletaan tuoda esiin myös vastakkaisia näkökulmia. asiat eivät etene kunnolla, jos vaihtoehtoja ei punnita eikä tuoda esiin.

Muistan hyvin, kun eräessä henkilöstöinfossa toimitusjohtajakauteni alkuvaiheessa tuli ensimmäistä kertaa kunnolla kriittisiä kysymyksiä ja kritiikkiä eräästä asiasta. Ennen vastaustani kiitin palautteesta ja totesin, että Keva oli näin ottamassa pitkän askeleen eteenpäin todellisessa avoimuudessa ja luottamuksellisen ilmapiirin rakentamisessa. Todella tärkeää on tunnistaa ja tunnustaa virheet ja on välttämätöntä, että kykenee ottamaan vastaan kriittisiä kommentteja. Jos virheitä ei tunnista ja tunnusta, ei korjausliikkeitäkään kykene tekemään. Virheitä syntyy isoja muutoksia tehtäessä väijäämättä. Vanha sanonta ”se, joka ei tee mitään, ei tee virheitäkään” pitää paikkansa myös käänteisesti.

Kesällä 2016 aloitettiin Keva 2019 -hankkeet, joilla Kevan uudistukset hankkeistettiin, samansuuntaistettiin ja aikataulutettiin. Hankkeille asetettiin välitavoitteita ja niiden etenemistä seurattiin ja niistä keskusteltiin avoimesti Kevan sisällä sekä iloittiin välitavoitteiden saavuttamisesta ja hankkeiden saattamisesta onnistuneeseen päätökseen. Tämä asteittainen onnis-

tuneiden uudistusaskelien tie kasvatti organisaation uskoa itseensä, organisaation itsetuntoa, mikä taas kannusti lisäämään vauhtia ja korottamaan tavoitteita Kevan uudistumisessa. Näin jälkikäteen on hienoa todeta, että valtaosa Keva 2019 -hankkeista onnistui hyvin ja osa jopa erinomaisesti.

Kevan hallitukselle raportointiin joka kokouksessa, miten uudistukset etenevät ja mitä on suunnitteilla. Hallitus ei juurikaan hankkeisiin puuttunut, mikä on luonnollista, koska ne olivat hyvin pitkälle operatiivista toimintaa.

Kuntayhtiöiden asemasta käydään ajoittain vääntöä

Kevan uudistusten käynnistymisessä auttoi paljon mahdollinen eläkejärjestelmien yhdistymisvalmistelun alkaminen ja siitä mahdollisesti myöhemmin seuraava kilpailun olennainen koveneminen. Ilman tätä yhteistä ”uhkakuva” ei uudistuksia olisi saatu liikkeelle sillä tapaa kuin mitä tapahtui.

Kevassa oli ollut vallalla liian pitkään kuvitelma monopoli-aseman suojasta ja siitä, ettei Kevaa haasteta kilpailumielessä. Tämä siitä huolimatta, että kuntien omistuksessa olevat yhtiöt ja muut yhteisöt olivat jo kauan aikaa kysyneet valitsemaan työeläkevakuuttajakseen myös muita toimijoita, esimerkiksi työeläkeyhtiöitä. Kevan maksutulosta yli kymmenen prosenttia tulee tällaisilta toimijoilta. Tämä osuus tulee kasvamaan kuntien ja tulevaisuudessa hyvinvointialueiden yhtiöittäessä toimintaansa. Samoin oli selvää, ettei mikään organisaatio, ei Kevakaan, ole itsetarkoitus, ellei se kykene suoriutumaan hyvin tehtävistään.

Yksityinen sektori haastoi, ajoittain hyvinkin voimakkaasti, kunta-alaa vaatimalla kuntien määräysvallassa olevien yhtiöiden siirtämistä lailla yksityiseen TyEL-järjestelmään. Tämä siitä huolimatta, että yhtiömuoto on vain yksi kuntien ja jatkossa myös hyvinvointialueiden toiminnan järjestämisen lakisääteisistä muodoista, jota voidaan käyttää hyvin erilaisten tehtävien järjestämisessä, joko kunnan oman konsernin puitteissa tai yhteisesti muiden kuntien kanssa omistaen tai mahdol-

listamalla yhtiöihin myös yksityistä pääomaa. Iso osa kuntien yhtiöistä hoitaa yksittäisen kunnan tai muutaman kunnan sisäisten palvelujen tuottamisen.

Pyrkimykset siirtää lailla kuntayhtiöt TyEL:iin ovat yksityisen sektorin kannalta ymmärrettäviä, koska siirtymät kunta-alan järjestelmästä TyEL-järjestelmään siirtäisivät siirtyvien toimijoiden ja heidän työntekijöidensä maksamat työeläkemaksutulot välittömästi TyEL-järjestelmään, mutta jättäisivät kertyneet eläkevastuut kunta-alan, käytännössä veronmaksajien, vastattavaksi.

Voimassa olevan lainsäädännön perusteella kunta ei kuitenkaan voi ”paeta” eläkevastuitaan yhtiöittämillä toimintojaan ja siirtämällä yhtiötä TyEL-järjestelmään, koska kuntien ja jatkossa toimintansa aloittavien hyvinvointialueiden TyEL-maksutasoa korkeampien menojen eli kalliimpien eläke-etujen kattamiseksi kerättävät maksut eli eläkeperusteiset maksut määräytyvät kunnan verotulojen ja valtionosuuksien perusteella ja hyvinvointialueilla valtion rahoitusosuuksien mukaan. Lisäksi kuntien ja hyvinvointialueiden määräysvallassa olevat yhtiöt ja muut yhteisöt maksavat lain perusteella Keva-lain mukaisessa järjestelmässä vain keskimääräistä TyEL-maksua vastaavan palkkaperusteisen eläkemaksun. Näin kuuluminen Keva-järjestelmään ei aiheuta niille kilpailuhaittaa muihin yrityksiin verrattuna. Kunnat ja hyvinvointialueet rahoittavat siis kalliimmat TyEL-järjestelmää kalliimmat eläkekustannukset.

Asiakaslähtöisyyttä ja asiakastyötä vahvistettiin

Asiakaslähtöisyyden ja digitalisaation vauhdittaminen oli vuonna 2016 Kevassa vasta työn alla ja aivan alkuvaiheessaan. Keva 2019 -hankkeilla onnistuttiin vauhdittamaan niitä merkittävästi, ja vuonna 2019 strategia selkeytti tilannetta edelleen. Vuoden 2020 kesäkuun alussa toteutettu organisaatio-uudistus kootessaan työnantaja- ja henkilöasiakastoiminnot kattavasti omiin toimintoihinsa vahvasti asiakastoimintaa Kevassa merkittävästi.

Asiakaspalvelujen kehittämisessä tiivistettiin yhteistyötä julkisen alan työpaikkojen kanssa. Avoin ja tiivis verkostomainen yhteistyö julkisen sektorin sisällä on Kevan vahvuus, koska toisin kuin yksityisellä sektorilla, Kevan työnantaja-asiakkaat eivät ole keskenään avoimessa kilpailutilanteessa. Tämä mahdollistaa uusien ideoiden ja toimintamallien nopean ja avoimen levittämisen julkisen alan sisällä. On ollut ilo huomata, että Kevan työnantajille tarjoamat työkyvyttömyyden vähentämiseen tähtäävät ja työkykyjohtamisen palvelut ovat koko ajan kasvattaneet suosiotaan ja niistä on saatu hyvää asiakaspalautetta. Korona-aikana myös työnantaja- ja henkilöasiakaspalvelut siirrettiin verkkoon, mikä mahdollisti tapahtumakohtaisesti osallistujamäärien kasvun moninkertaiseksi aikaisempiin, läsnäolotilaisuuksina toteutettuihin tilaisuuksiin nähden.

Kevassa myös ryhdyttiin 2016 jälkipuoliskolla kehittämään konsernikohtaisia palveluja kunnille. Tässä aloitettiin aivan alusta, koska Kevalla ei ollut järjestetty tietoja konsernikohtaisesti, vaan vain yksittäisten työnantaja-asiakkuuksien mukaan. Kevan eräs vahvuus on se, että se on ainoa toimija, joka pystyy tarjoamaan kunnille ja hyvinvointialueille konsernitasoisia palveluja, koska kunnat ja hyvinvointialueet ovat lakisääteisesti Kevan jäsenyhteisöjä ja niiden määräysvallassa olevat yhtiöt ja muut yhteisöt voivat valita Kevan mutta myös sen kilpailijat työeläkevakuuttajakseen. Jos yhtiöitä siirtyisi TyEL-järjestelmään, ei tällaista konsernikohtaista palvelua vastavasti olisi tarjottavana kyseiselle konsernille. Kuntien johtamisessa konsernijohtamisen merkitys on vuosien mittaan kasvanut, ja sen merkitys kasvaa entisestään tulevana vuosina. Palaan tähän tarkemmin päätösluvussa.

Työvoiman riittävyys nousee esille

Kevalla on käytössään julkisen hallinnon kehittämisen kannalta tärkeää ja arvokasta tilasto- ja tutkimustietoa, jota on entistä enemmän ryhdytty hyödyntämään asiakkaiden hyväksi ja nostamaan sen pohjalta asioita yhteiskunnalliseen keskusteluun. Hyvänä esimerkkinä ovat eläköitymisennusteet, joita

ryhdyttiin julkaisemaan näyttävämmiin vasta 2017 vuoden alusta lukien, vaikka niitä oli tehty useita vuosia tuota ennen. Niiden jatkeeksi kehitettiin erilaiset työvoiman riittävyysennusteet ja ryhdyttiin voimakkaasti nostamaan esiin työvoiman riittävyyden ongelmia sekä tekemään kyselyjä alan luottamushenkilöille tärkeiksi koetuista asioista.

Pidemmän aikaa olin ihmetellyt, miksi maassamme ei keskusteltu eikä varauduttu suurten ikäluokkien eläköitymisen myötä edessä olevaan työvoimapulaan, koska kenellekään sen ei pitänyt tulla yllätyksenä. Esimerkiksi minulle odotettavissa oleva ilmiö tuli tulevaisuuden uhkatekijänä esille jo opiskeluaikani 1970-luvun lopulla Helsingin valtiotieteellisessä tiedekunnassa.

Paheneva työvoimapula ei kosketa vain Suomea, vaan koko jälkitekollistunutta maailmaa, jossa syntyvyys on laskenut pidemmän aikaa ja eläköityminen kiihtynyt. Ongelman laajuus lisää sen ratkaisemisen vaikeusasteita, koska koveneva kilpailu työvoimasta koskee kaikkia jälkitekollistuneita, ikääntyviä kansakuntia.

Suomessakin on oltu jo vuosia tilanteessa, että työntekijöitä poistuu eläkkeelle enemmän kuin uusia tulee tilalle. Vaikka automaatiolla on kyetty korvaamaan ihmistyötä, tarvitaan uusia työntekijöitä lisää korvaamaan eläkkeelle siirtyneitä tuotannon kasvaessa kysynnän kasvun myötä sekä ikääntyneen väestön määrän kasvaessa hoivatyön lisääntymisen myötä. Tunnetusti esimerkiksi hoivatyössä on äärimmäisen vaikea korvata ihmistyötä koneilla kuin vain hyvin rajallisessa määrin. Robotteja kehitetään koko ajan, mutta pitkään aikaan ne eivät korvaa ihmistä etenkin hoivatyön kaltaisessa työssä.

Paheneva työvoimapula vaikuttaa yhteiskuntien kehittymiseen. Jo nyt työvoimapula aiheuttaa investointien siirtymistä sinne, missä työvoimaa on tarjolla. Työvoimapula lisää kilpailua työvoimasta ja aiheuttaa pahimmillaan kalliimpia palkkaratkaisuja ja kasvavia sopimuskorotukset ylittäviä liukumia kuin mihin yhteiskunnilla on varaa. Tämä kaikki kiihdyttää inflaatiota. Kiihtyvä inflaatio taas syö palkkojen korotusten ostovoimaa, ja lopputulos on kaikkien kannalta huono.

Inflaation kiihtyminen palkkojen nousun vuoksi on jo nähtävissä Yhdysvalloissa, jossa ihmiset vaihtavat entistä enemmän työpaikkoja ja työpaikkoja on auki koko ajan enenevä määrä. Viimeaikaisten Yhdysvaltain historiallisen korkeiden inflaatiolukujen selittäjänä ei enää ole ainoastaan energian ja raaka-aineiden hintojen kallistuminen, vaan nopeasti nousevat palkkakustannukset, jota kilpailu osaavasta työvoimasta vain vauhdittaa.

On varsin todennäköistä, että energian ja kuluttajahintojen nousu nostaa lähikuukausina palkankorotusvaatimuksia myös Euroopassa. Ensi syksyn työmarkkinaneuvotteluista Suomesakin on odotettavissa vaikeita, vaikei kukaan palkkainflaatiota varmaankaan maahamme kaipaa. Joka tapauksessa inflaatio lienee pidempiaikainen ilmiö kuin ennustettiin. Se nostaa vääjäämättä korkotasoa myös Euroopassa. Korkotason nostomahdollisuuksia Euroopassa tosin toisaalta hidastaa julkisten talouksien korkea velkaantumisaste, eli merkittävät koron nostot aiheuttaisivat huomattavia ongelmia julkisille talouksille velan hoitokustannusten noustessa. Toki koron nostot kiristävät myös velkaantuneimpien kotitalouksien ja yritysten taloutta. Lisäksi koron nostot merkittävät vanhojen, alemman korkotason valtion liikkeelle laskemien joukkovelkakirjojen arvon laskua markkinoilla. Tämä taas aiheuttaisi esimerkiksi Italiassa, jossa pankeilla on paljon salkussaan Italian valtion velkakirjoja, merkittäviä lisäongelmia ennestäänkin vaikeuksissa olevien pankkien selviytymiselle, kun ne joutuisivat kirjaamaan alas valtion velkakirjojen arvoja taseissaan.

Jo tässä vaiheessa yli sopimusten menevistä palkankorotuksista henkilöstön saamiseksi on jo nähtävissä esimerkkejä yksityisen sektorin lisäksi myös julkisella sektorilla Suomessa. Tunnetusti kilpailu vain siirtää työvoimapulaongelmia työntantajalta toiselle eikä ratkaise itse ongelmaa eli sitä, ettei työvoimaa ole riittävästi tarjolla.

Työvoimapula vaikuttaa myös yksittäisten maiden sisällä samalla tapaa kuin maiden välillä: alueet, joissa toimivat yritykset eivät saa työvoimaa, menettävät yrityksiä alueille ja maihin, joissa työvoimaa on tarjolla. Myös maiden sisällä eri

toimialojen kesken on erittäin suuria eroja siinä, miten työvoimapula niihin vaikuttaa. Suomessa ongelmat keskittyvät toisaalta voimakkaasti väestöön menettäville alueille, joissa työkäisen väestön määrä on jopa romahtanut ja hoivan tarve on edelleen kasvussa, sekä toisaalta nopeimmin kasvaville alueille, joissa työpaikkoja syntyy enemmän kuin työvoiman tarjonta kasvaa.

Kevan tilastot ja ennusteet osoittivat ja osoittavat yhä selvästi, että hoiva-alalla, esiopetuksessa sekä sosiaalialalla tulee olemaan paheneva työvoimapula, johon ei nykyisin käytössä olevin keinoin kyetä saamaan ratkaisua.

Työvoimapula seurannaisvaikutuksineen on vakava haaste myös työeläkejärjestelmälle, koska jos työntekijöiden määrä vähenee, on erittäin todennäköistä, että myös palkkasumma laskee tai ainakin sen kasvu reaalisesti hidastuu ja sen myötä myös eläkkeiden rahoituspohja ei kehity suotuisasti. Tämä lisää painetta eläkemaksujen nostamiseen ja/tai eläke-etujen leikkaamiseen.

Yksityisen sektorin toimijat ja EK jäsenliittoineen olivat nostaneet työvoimapulaa esille viime vuosina, mutta jostain syystä julkinen sektori oli hiljaa, vaikka työvoimapula selvästi kohdistui keskivertoa pahemmin monille julkisen sektorin toimialoille. Aihe tuntuu olevan vaikea myös poliitikoille. Vaikka paheneva työvoimapula on yksi keskeisimmistä yhteiskunnallisista ongelmistamme, on ihmeteltävää, ettei hallitusten ohjelmissa ole huomioitu pahenevaa työvoimapulaa kokonaisvaltaisemmin yhdenkään hallituksen ohjelmassa.

Keva alkoi nostaa asiaa esille vuodesta 2019 lukien. Koska Keva ei ole varsinainen osapuoli haettaessa ongelmaan ratkaisua muuten kuin työkyvyttömyyksien ehkäisyn osalta, halusimme nostaa työvoimapulaa yhteiskunnallisessa keskustelussa paremmin esille ja esitimme viiden kohdan ohjelmaa korostaaksemme ongelman kokonaisvaltaisuutta ja tärkeyttä. Ohjelman viisi kohtaa olivat tiivistetysti seuraavat: työllisyysasteen nostaminen – kaikkien työpanosta tarvitaan; työkyvyttömyyksien ehkäisy, koska joka vuosi menetämme lähes 20 000 ihmistä työkyvyttömyyseläkkeelle; koulutuksen uudelleen

suuntaaminen niille toimialoille, joissa tarvitaan lisää työvoimaa sekä ammatin vaihtamisen helpottaminen panostamalla uusien tutkintojen sijasta jokaisen työelämässä tarvittavan osaamisen puutteiden poistamiseen; työperäisen maahanmuuton lisääminen sekä kotouttamisen vaikuttavuuden parantaminen; ja eläkkeelle siirtyneiden houkuttelevuus työssä muun muassa verohelpoituksin.

Onneksi työvoimapula on vähitellen tiedostettu, ja ongelmaan haetaan toimivampia ratkaisuja. Kuitenkin vaikuttaa siltä, ettei ongelman laajuutta ja vakavuutta ole vieläkään tunnustettu riittävästi. Toivottavaa on, että asia nousee vahvemmin esille erityisesti seuraavan hallituksen ohjelmassa.

Kevan suhde kilpailijoihin muuttuu

Takavuosina kevalaisten suhtautuminen kilpaileviin työeläke-toimijoihin oli hieman omituista, mistä esimerkkinä voidaan pitää sitä, että Kevassa avoimesti esiteltiin kaikille kiinnostuneille kilpailijoille uusia tietojärjestelmiä tai toimintaprosesseja sekä kutsuttiin kilpailijoita Kevan asiakastilaisuuksiin ilman, että kilpailijat vastaavasti avasivat omia hankkeitaan tai asiakastilaisuuksiaan kevalaisille. Koko käsite kilpailija tuntui olevan monelle kevalaiselle vieras. Tähänkin tehtiin muutos, ja Keva muutti omia toimintatapojaan näissä suhteissa vastaamaan yksityisten TyEL-yhtiöiden tapoja muutama vuosi sitten.

Vuoden 2016 jälkipuoliskolla valmisteltiin vuoden 2017 alusta voimaan astunut organisaatiouudistus, jolla vahvistettiin asiakkuustoimintoa ja viestintää sekä tarkistettiin johtoryhmän kokoonpanoa.

Eläkeuudistus toteutui vuoden 2017 alussa. Koko työeläkejärjestelmä selvisi uudistuksesta hyvin. Vuodesta 2017 lähtien Kevassa otettiin käyttöön uusia sähköisiä palveluja lisääntyvällä vauhdilla, mutta myös pidennettiin puhelinpalveluaikojia. Myös Kevan brändi uudistettiin. Kevan brändi oli pahasti jäänyt ajastaan jälkeen, eikä siitä enää tunnistanut uudistuvaa Kevaa eikä Kevan roolia koko julkisen alan työeläkevakuuttajana.

Vuoden 2017 aikana Keva 2019 -uudistushankkeet etenivät, ja sijoitustoiminta ja kaikki muutkin Kevan toiminnot tekivät hyvät tulokset. Asiakkaat ja Kevan henkilöstö antoivat hyvää palautetta tyytyväisyysmittauksissa. Kevan hallitus hyväksyi Kevan uuden sijoitusstrategian kesäkuussa 2017. Tavoitteena oli Kevan sijoitusten hyvän, tasaisen tuoton sekä maksukyvykkyuden varmistaminen pitkällä aikavälillä ja siten kohtuullisen maksurasituksen turvaaminen jäsenyhteisöille erittäin haastavassa sijoitusympäristössä. Kevan hallitus hyväksyi myös sijoitustoiminnan vastuullisuutta linjaavat periaatteet.

Vuonna 2017 Keva-lain kolmanteen pykälään (25.6.2017/292) lisättiin mahdollisuus, että ammattikorkeakouluosakeyhtiö voi säilyä Kevan jäsenyhteisönä vuoden 2025 loppuun riippumatta yhtiön omistussuhteissa tapahtuvista muutoksista. Muutos oli ammattikorkeakouluille tärkeä, koska se mahdollisti yhdistymisen yliopistojen kanssa ilman, että ammattikorkeakoulujen työntekijöille, joille oli kertynyt TyEL-järjestelmää parempia eläke-etuja, olisi jouduttu ostamaan yksityiseltä vakuutusyhtiöltä kallis vakuutus, jolla olisi turvattu henkilöstön ennen 1995 eläkeuudistusta kertynyt TyEL-järjestelmää parempi ja kalliimpi työeläketurva. Yksittäisten oppilaitosten kohdalla tällainen lisäkustannus olisi noussut useisiin miljooniin euroihin. Tällä hetkellä on vielä auki, mitä tuon määräaikaaisesti voimassa olevan säädöksen voimassaolon päättymisen jälkeen tapahtuu. Luontevaa olisi jatkaa säädöksen voimassaoloa ja näin säästyä henkilöstön eläketurvan turvaamisen lisäkustannuksilta.

Vuonna 2017 Keva-lain mukaiseen järjestelmään maksettiin ensimmäisen kerran vähemmän eläkemaksuja kuin eläkeläisille maksettiin eläkkeitä. Tämä ero kasvaa varsin nopeasti tulevina vuosina. TyEL-järjestelmässä tilanteeseen oli tultu jo muutama vuosi Keva-lain mukaista järjestelmää aiemmin.

Keva-lain mukaisessa järjestelmässä samoin kuin TyEL-järjestelmässä joudutaan käyttämään yhä enemmän sijoitusten tuottoja ja tulevaisuudessa myös pääomia eläkkeiden rahoittamiseksi. Tämä ei tule yllätyksenä. Tähän on varauduttu rahastoinnilla työeläkealalla ja Keva-lain mukaisessa järjestelmässä vuodesta 1988 lähtien, kun rahastointi aloitettiin.

Samoin tilanteeseen on varauduttu myös TyEL-järjestelmässä. Kiinnostava yksityiskohta tuon rahastoinnin osalta on se, että olin nuorena kansanedustajana käsittelemässä niin eduskunnan asianomaisessa vastuuvaliokunnassa eli silloisessa laki- ja talousvaliokunnassa kuin suuressa salissa rahastoinnin Keva-lain mukaisessa järjestelmässä mahdollistanutta laki-esitystä.

Vuodesta 1988 lähtien sijoitustoiminnan tuotot Keva-lain mukaisessa järjestelmässä ovat yhteen laskettuina vuoden 2017 tasossa runsaat 30 miljardia euroa. Näin sijoitustoiminnan tuotot yhteenlaskettuina ovat suurempi erä rahastossa kuin eläkemaksuja on yhteensä takavuosikymmeninä rahastoitu. Vuoden 2021 lopussa sijoitustuottojen yhteenlaskettu summa oli noussut jo runsaaseen 45 miljardiin euroon. Rahastoidut eläkemaksut Keva-lain mukaisessa järjestelmässä ovat 20 miljardia euroa, eli tuon verran kunta-ala maksoi vuosien 1988–2017 välillä eläkemaksuja enemmän kuin eläkeläisille maksettiin eläkkeitä. Kevan sijoitustoiminnan pitkän aikavälin menestys on vähentäessään maksujen korotuspainetta vahvistanut merkittävästi kuntataloutta.

Kunta-alan omistaman työterveysyhtiön perustamista selvitettiin

Vuonna 2018 Kevassa jatkettiin 2019-uudistushankkeita, valmisteltiin Kevan uutta strategiaa sekä alettiin ottaa Keva-talon uusittuja tiloja käyttöön. Samoin Keva oli mukana selvittämässä julkisen alan henkilöstöä palvelevan työterveysyhtiön perustamismahdollisuuksia.

Työterveyshuolto kunta-alalla voidaan järjestää joko omalla toimintana, hyvinvointialueen ja kunnan tai kuntien yhteisellä työterveyshuoltoyksiköllä, hyvinvointialueen ja toisen yhteisön yhteisellä työterveyshuoltoyhtiöllä tai ulkopuolisella työterveyshuollon palveluntuottajalla. Jos uudet palvelut ostetaan markkinoilla toimivalta yhtiötetyltä työterveyshuoltoyksiköltä tai ulkopuoliselta palveluntuottajalta, ne on kilpailutettava hankintalain säännösten mukaan.

Tavoitteena julkisen työterveysyhtiön perustamisselvityshankkeessa oli parantaa työterveystoiminnan vaikuttavuutta ja kustannustehokkuutta sekä siirtää painopistettä työkyvyttömyyksien ehkäisyyn ja näin alentaa kunta-alan vuosittaisia kahden miljardin euron työkyvyttömyyskustannuksia sekä tarjota kunta-alan toimijoille uusi vaihtoehto voimakkaasti keskittyvällä työterveystoimialalla.

Keva oli hankkeessa yhtenä toimijana mukana ja organisoiki kuntien ja sairaanhoitopiirien toivomuksesta hankkeen. Kevan tavoitteena oli vähemmistöomistusosuus – noin kymmenestä prosentista oli eri yhteyksissä puhetta – sekä tiivis yhteistyö yhtiön ja sen alueellisten tytäryhtiöiden kanssa.

Hanke kaatui lopulta siihen, ettei runsaasta alun kiinnostuksesta huolimatta työterveysyhtiöön ollut tulossa riittävää määrää osakaskuntia ja sairaanhoitopiirejä. Voimakkaasti keskittyneen työterveyshuollon yksityiset toimijat olivat erittäin aktiivisia vaikuttaessaan muutamien isojen kuntahallinnon ja sairaanhoitopiirien toimijoiden päätöksiin. Heidän vaikuttamisensa voimakkuus kuntakenttään tuli suoraan sanottuna yllätyksenä. En toki missään vaiheessa uskonut, että he olisivat seuranneet passiivisina sivusta kehitystä, joka olisi vähentänyt merkittävästi heidän laajentumismahdollisuuksiaan kunta-alalle. Esimerkiksi Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä (HUS) yksityisen sektorin lobbaustoimintaa kohdennettiin henkilökohtaisesti kaikkiin HUS:n hallituksen jäseniin tavoitteena estää HUS:n mukaan lähtö hankkeeseen. Silti HUS:n hallitus esitti selkeällä enemmistöllä hankkeeseen mukaan lähtöä. HUS olikin suurin toimija, joka lähti tukemaan yhtiön perustamista.

Julkisen työterveyshankkeen rauettua jotkut kunnat ja melko moni jo sitä ennen ovat myyneet työterveysyhtiönsä yksityisille työterveysyhtiöille, mikä osaltaan on vahvistanut alan keskittymistä parille kolmelle yksityiselle toimijalle. Selityksenä kuntaomisteisten työterveysyhtiöiden ja muiden alan toimijoiden myynnille kerrottiin muun muassa omasta toiminnasta saatu hyvä hinta tai se, ettei työterveyshuoltoa koeta olennaiseksi osaksi kunnan toimintaa. Etenkin jälkimmäinen

perustelu ontuu, koska hyvin toimiva ja ongelmia ennalta ehkäisevä työterveyshuolto alentaa työvoimakustannuksia merkittävästi ja on myös kilpailuvaltti osaavasta työvoimasta kilpailtaessa.

Jäljellä on kuitenkin yhä vielä niin paljon julkisen alan työterveysorganisaatioita, että mahdollista olisi niiden pohjalta rakentaa julkisen alan työterveysyhtiö. Sen perustaminen edellyttäisi erityisesti isojen toimijoiden eli hyvinvointialueiden ja suurempien kaupunkien kiinnostusta asiaan. Tähän mennessä kiinnostusta ei ole ollut riittävästi. Joka tapauksessa myönteistä rauenneen hankkeen jäljiltä on se, että se myötävaikutti joidenkin alueellisten kuntaomisteisten työterveysyhtiöiden syntymiseen.

Arvioin, että kunta- ja hyvinvointialan työterveystoimijoiden organisoituminen laajemmiksi alueellisiksi kokonaisuuk- siksi jatkuu ja kehitys saattaa johtaa aikanaan tuota kautta kansallisen julkisen alan työterveysyhtiön syntymiseen. Kansallinen julkinen työterveysyhtiö pystyisi tarjoamaan ketjunsä puitteissa kaikille asiakkailleen työterveyspalvelut missä osassa maata tahansa. Se pystyisi yksittäisiä pieniä tai alueellisia yhtiöitä tehokkaammin tuottamaan muun muassa tietohallinto-, talous- ja henkilöstöhallinnon sekä laboratorio yms. palveluita.

Lisäksi pidän selvänä ja myös välttämättömänä, että työterveystoiminnan roolia arvioidaan kansallisesti uudelleen. Koska sekä työnantaja- että työntekijäpuoli tukevat erillistä työterveyshuoltoa, en usko sen lakkauttamiseen tai romah- tamiseen. Toinen asia on kokonaan se, mikä on työterveys- huollon painopiste. Painopiste tulisi siirtää ongelmien ennal- taehkäisyyn, kuten alun perin olikin toiminnan tavoitteena.

Yleisimminkin kunta-alalla kannattaisi lisätä yhteistyötä niillä alueilla, joista on löydettävissä volyymietuja. Tähän mennessä kunta-alalla on onnistuneesti käytetty yhteisesti omis- tettuja yhtiöitä toimintojen tehostamiseen muun muassa jul- kisissa hankinnoissa, rekrytoinnin tietojärjestelmän kehittä- misessä sekä taloushallinnon ja palkanlaskennan tulokselli- suuden parantamisessa. Tässä on vielä paljon potentiaalia käyttämättä veronmaksajien parhaaksi.

Uusi strategia linjasi Kevan uudistumista, työkyvyttömyyden ehkäisyn merkitys kasvaa

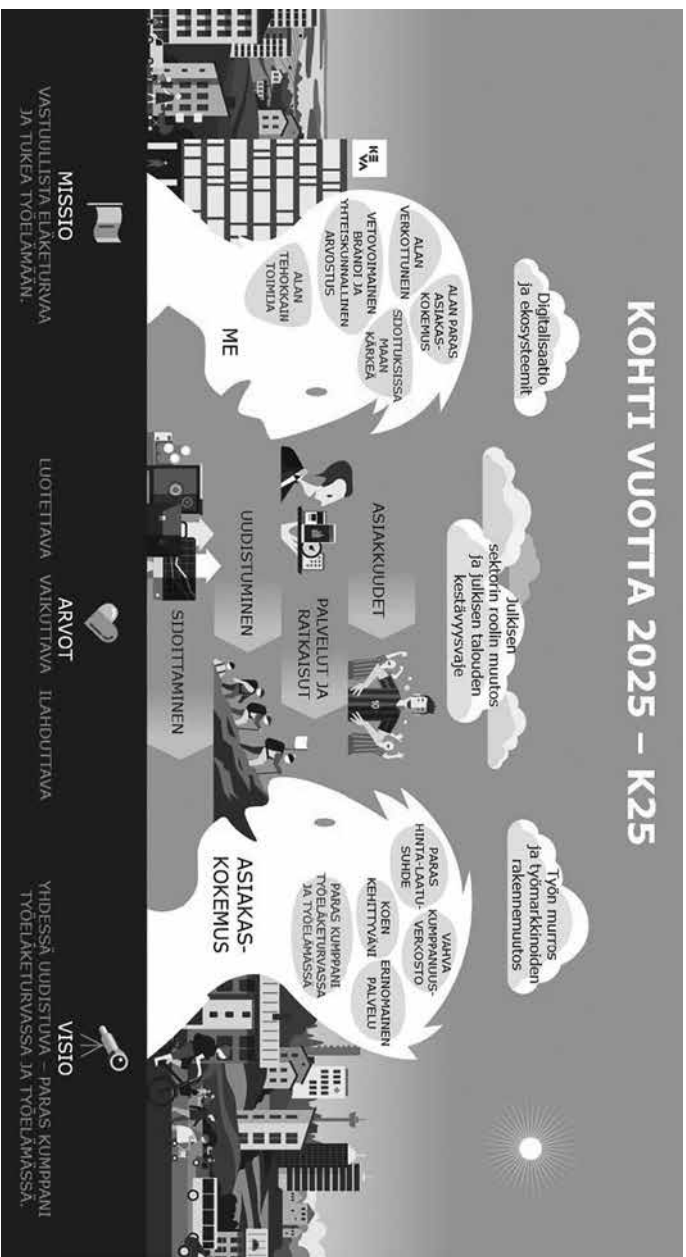
Vuosi 2019 oli Kevan toiminnassa hyvin merkittävä. Kevan hallitus hyväksyi uuden strategian maaliskuussa, ja sen toimeenpano käynnistyi tehokkaasti. Strategiatyö toteutettiin siten, että Kevan henkilöstö, organisaation eri toiminnot ja yksiköt sekä hallitus olivat työssä aktiivisesti mukana. Pitkäaikaisen Kevan hallituksen varapuheenjohtaja Kari Nenosen kommentti strategiatyöstä jäi erityisesti mieleen: ”Tämä on ollut paras strategiaprosessi, johon olen osallistunut.” Tunnetusti julkisen hallinnon useissa johtotehtävissä toimineelta Nenoselta tullut kommentti lämmitti kaikkien strategiatyössä mukana olleiden mieltä.

Kevalle asetettiin kolme strategista päätavoitetta: Keva haluaa olla työeläkealan tehokkain toimija. Se haluaa tarjota asiakkailleen alan parhaan asiakaskokemuksen. Sijoitustoiminnassa se tähtää työeläkealan kärkeen. Hienoa on jälkeen päin todeta, että tavoitteet kyettiin yhdessä saavuttamaan. Esimerkiksi tehokkuustavoitteen toteuttamiseksi Kevan talousraameja vuosille 2020–2022 sekä vuoden 2019 talousarviota tiukennettiin menojen osalta merkittävästi toimiston aloitteesta.

Eduskunta hyväksyi keväällä 2019, aivan viime metreillä ennen 2019 eduskuntavaalikamppailun alkua, Keva-lakiin lisäyksen, jolla työkyvyttömyysriskin vähentämisestä tuli Kevan lakisääteinen tehtävä. Kyseinen lainmuutos ei ollut mukana sote-lakipaketissa, joka tunnetusti kokonaisuudessaan raukesi ennen vuoden 2019 eduskuntavaaleja ja siksi Keva-lain lisäyksen läpimeno onnistui laajalla kansanedustajien tuella opposition myös tukiessa muutosta. Lainmuutos selkeytti ja vahvisti Kevan toimintaa.

Keva on yhä ainoa työeläkevakuuttaja, jonka tehtäviin kyseisten palvelujen tarjoaminen lain perusteella kuuluu. Vuonna 2019 Keva ryhtyi tarjoamaan työkyvyttömyysriskin vähentämiseen tähtääviä palveluja myös valtiotyönantajan käyttöön. Tätä ennen nämä palvelut olivat kunta-alan ja kirkon työnantajien käytössä.

KOHTI VUOTTA 2025 – K25



Kevan strategian "tiivistemäkuva". Kevan strategian uudistusta ollaan tekemässä vuoden 2022 alkupuoliskolla.

Työkyvyttömyysriskin torjumiseksi Keva on tarjonnut ja tarjoaa monipuolisia palveluja: koulutusta ja neuvontaa, verkko-oppimista, parhaista käytännöistä oppimista, tutkimustoimintaa, verkostoyhteistyötä ja kehittämistä sekä työelämän kehittämisrahaa. Kevan työelämän kehittämisraha poikkeaa yksityisten työeläkeyhtiöiden vastaavasta muun muassa siten, että hankkeet valitaan avoimen kilpailun perusteella asiantuntijaraadin toimesta, hankkeiden omarahoitussuosus on vähintään puolet ja hankkeiden tulokset ovat kaikkien julkisen sektorin toimijoiden käytössä ja tuloksista viestitään avoimesti.

Kansallinen tulorekisteri otettiin käyttöön vuoden 2019 alusta. Sen käyttöönotto kangerteli pahasti ja aiheutti ongelmia työnantajilta kerättävien maksujen kertymiseen. Onneksi tilanne korjaantui merkittävästi vuoden loppuun mennessä. Tulorekisterin perustaminen oli merkittävä koko työeläke-toimialan kannalta, ja laajemminkin se palvelee koko julkista sektoria.

Kevan toimitalon kunnostus ja muutos monitilaksi alkoi vuonna 2017. Työt valmistuivat kesällä 2019, jonka jälkeen kaikki kevalaiset ovat tehneet työtään Keva-talossa. Aiemmin erillisiä toimipisteitä oli kolme. Keskittyminen yhteen toimitaloon vahvisti sisäistä yhteistyötä monella tapaa, jopa enemmän kuin etukäteen odotin. Uudistetut tilat edistivät toimintakulttuurin muutosta ja mahdollistivat nykyaikaisten sähköisten ja entistä yhteisöllisempien työtapojen käyttämistä sekä lisäsivät avoimuutta. Itse asiassa entisissä työhuoneisiin jakautuneissa toimistotiloissa emme olisi kyenneet ottamaan käyttöön uusia tiimimäisempiä toimintatapoja, koska erilaisia kokoontumistiloja oli liian vähän. Myöskin kaikkien kevalaisten mahtuminen Keva-taloon olisi ollut hankalaa, vaikka etätyö lisääntyi.

Keva-talon uudistukselle asetettiin samat sijoituskriteerit kuin muillekin Kevan toimistotilojen sijoituksille. Kriteerit täyttyivät toimitalon uudistuksessa. Kun muutostyöt valmistuivat, Keva luopui vuokratiloista omassa toiminnassaan. Yksinomaan toimenpide toi ja tuo säästöä vuosittain noin miljoona euroa vuokratilakustannuksissa.

Luonnollisestikaan kaikki kevalaiset eivät innostuneet monitilaympäristöstä, vaan noin viisi prosenttia suhtautui uudistukseen alkuvaiheessa kielteisesti. Kyseessä ei ollut avokonttoriin siirtyminen, vaan avokonttoritilojen lisäksi taloon tuli runsaasti täysin hiljaista tilaa, sermeillä erotettuja työpisteitä sekä aiempaa enemmän erilaisia ryhmätyötiloja, joista aiemmin oli ollut kova puute.

Valmistauduimme uudistukseen muun muassa vierailemalla aiemmin valmistuneissa ja jo käytössä olevissa monitilaympäristöissä ja otimme muiden kokemuksesta oppia. Vierailuille oli kaikilla halukkailla mahdollisuus osallistua. Lisäksi kuulumme kyseisissä työtiloissa työskentelevien kokemuksia, niin hyviä kuin huonoja, henkilöstötilaisuuksissa. Suunnitelmia käsiteltiin myös yksiköissä, ja kevalaiset olivat mukana muun muassa valitsemassa työtuoleja.

Uudistumisen hyväksyttävyyden kannalta oli tärkeää, että toimitusjohtaja, kuten myös molemmat varatoimitusjohtajat ja muut johtoryhmän jäsenet, siirtyivät avokonttoriin seisoville työpisteille. Kannaltani ratkaisu oli hyvä. Se tehosti ajankäyttöäni, helpotti ihmisten lyhyitä tapaamisia ja paransi työtahokkuuttani aiempaan Kevatalon ylimmässä kerroksessa sijainneeseen isoon toimitusjohtajan huoneessa työskentelyyn verrattuna. Entinen työtila oli kaukana kaikista – niin sanotusti arjen yläpuolella.

Olen aina uskonut esimerkillä johtamisen voimaan sekä avoimuuteen. Muutin tosiaan itsekkin yhteen avokonttoriin reilun neliön kokoiseen säädettävän työpöydän työpisteeseen heti, kun kyseinen kerros oli valmis. Esimerkillä oli tässäkin asiassa myönteinen vaikutus, ja kun porukka huomasi, etten enää palannut toimitusjohtajan entiseen työhuoneeseen, lisäsi se toimitilaratkaisun hyväksyttävyyttä. Entisestä toimitusjohtajan työhuoneesta tehtiin kokoustila.

Halusimme myös auttaa julkisen sektorin toimijoita osaltamme ratkomaan toimitilaongelmiaan järjestämällä esittelyjä niin paikan päällä kuin virtuaalisesti uusittuihin työtiloihimme.

Vuonna 2019 T-Median Luottamus & maine -tutkimuksessa Kevan maine niin sanotun suuren yleisön keskuudessa nousi

muiden isojen työeläke toimijoiden kanssa samalle tasolle. Parannus oli Kevan osalta merkittävä ja vahvasti kevalaisten itsetuntoa ja uskoa menestymiseen merkittävästi. Muutaman vuoden ajan tehty vastuullisuustyö näkyi yhtenä suurimpana positiivisena muutoksena suuren yleisön myönteisissä arvioissa.

Vuosi 2019 oli ensimmäinen koronavuosi. Kevassa siirtymä etätöihin sujui onnistuneesti, mikä on osaltaan tulosta jo aiempina vuosina rakennetusta avoimesta, joustavasta työ- kulttuurista sekä tietojärjestelmien toimivuudesta. Ennen etätöihin siirtymistä 17.3.2019 joutuimme tekemään hankalan ratkaisun. Nimittäin 10.3. oli sovittu järjestettäväksi Kevan vuotuinen ja suurin sidosryhmätapaaminen, johon odotettiin noin 700 kävijää. Huhut koronaviruksen vaarallisuudesta ja herkästä leviämisestä alkoivat lisääntyä, ja 8.3. kysytyäni neuvoa THL:n pääjohtaja Markku Tervahaudalta ja keskusteltua- ni silloisen Kevan hallituksen puheenjohtaja Minna Arven kanssa päätin siirtää tilaisuuden verkkotapahtumaksi. Erinomaisesta Keva-päivästä vastuullisten ripeästä ja onnistuneesta toiminnasta johtuen käytännössä kaikki tilaisuuteen ilmoit- tautuneet tavoitettiin ja tilaisuus vedettiin läpi onnistuneesti. Ratkaisu oli ehdottoman välttämätön, koska mikäli tilaisuus olisi järjestetty alkuperäisellä tavalla läsnäolotilaisuutena, olisi siitä tullut todella paha koronalinko, joka olisi levittänyt vi- ruksen eri puolilta maata tilaisuuteen osallistuvien mukana koko maahan.

Etätö vaati Kevassakin muutoksia moneen asiaan, erityi- sesti johtamiseen ja asiakastyöhön. Siirsimme henkilöstöinfot, yksikkö- ja tiimikokoukset verkkotapahtumiksi ja lähdimme kehittämään aivan uudenlaisia asiakaspalvelukonsepteja, jot- ka lyhyen alkuvaiheen kangertelun jälkeen kasvattivat rajusti suosiotaan. Näihin erilaisiin asiakastilaisuuksiin osallistui lo- pulta moninkertainen määrä ihmisiä perinteisellä tavalla jär- jestettyihin tilaisuuksiin verrattuna. Johtamisessa otimme käyt- töön säännölliset jokaisen esihenkilön kahdenkeskiset keskus- telut jokaisen alaisensa kanssa Teamisissä pidettävien yksikkö- ja tiimipalaverien lisäksi. Itse kävin joka viikko vähintäänkin yhden 0,5–1,5 tunnin keskustelun kaikkien suorien alaisteni

kanssa Teamsissä ja sen lisäksi tarpeen mukaan tapasin ison joukon muita kevalaisia etänä.

Ilo oli huomata, että henkilöstön työssä jaksaminen parani, jopa paikoitellen pandemiaa edeltävään aikaan nähden, samoin toiminnan tulokset. Esihenkilöiden etäjohtamisen koulutukseen panostettiin alusta alkaen. Olennaista oli tiedostaa, että yhdessä toimien ja oppien tästäkin tilanteesta selvittää.

Kun tätä kirjoittaessa korona näyttäisi olevan muuttumassa tavallisen influenssan kaltaisesti, on hyvä todeta, että siitä jäi myös positiivisia, pysyviä vaikutuksia eri toimijoiden, myös Kevan, toimintaan erityisesti joustavimpien työtapojen ja sähköisten asiakaspalvelujen kehittymisen myötä.

Strategian hyväksymisen jälkeen aloitimme strategian vie-
misen toiminto- ja yksikkötasoisiksi mittareiksi. Tämä oli ensimmäinen kerta, kun koko organisaatioon pyrittiin rakentamaan toiminnan onnistumista kuvaava mittaristo. Ulkoisia palveluja tuottavissa yksiköissä sekä sijoitustoiminnossa oli tavoitteiden onnistumista kuvaava mittaristo käytössä, mutta sisäisissä palveluissa ei. Mittaristotyö selkeytti koko talossa tavoitteista ja auttoi konkretisoimaan strategiaa arkeen. Mittaristoa käytettiin myös henkilökohtaisia tavoitteita asetettaessa. Mittaristotyö osoitti tarpeellisuutensa ja myös sen, että toimivan mittariston rakentaminen vaatii aikaa. Järkevää on ulottaa mittaristo myös tulospalkitsemisen osaksi erityisesti toiminto- ja yksikkötasoisia tavoitteita asetettaessa. Toimitusjohtajakauteni aikana Kevassa ei mittariston käyttöä vielä vietty noin pitkälle.

Kevan strategiaa toteuttanut organisaatiouudistus vahvisti erityisesti työnantaja-asiakkuustoimintaa ja asiakastoimintaa kokonaisuudessaan

Etätöyön oloissa Kevan organisaatio ja johtamisjärjestelmä uudistettiin ja otettiin käyttöön kesäkuun alussa 2020. Organisaatiouudistus oli osaltaan merkittävä osa Kevan strategian toteutusta.

Samalla tapaa kuin strategian uudistuksessa, myös organisaatiouudistuksen valmistelussa halusimme saada kaikki kevalaiset mukaan. Tämäkin uudistus haluttiin tehdä ja tehtiin yhdessä.







Mielestäni usein korostetaan ykkösjohtajan merkitystä muutosten toteutuksessa. Toki johtajan merkitys on huomattava, mutta erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, kuten Kevassa, ratkaisevaa on se, kuinka henkilöstö sitoutuu uudistuksen valmisteluun ja toteutukseen. Sitoutuminen onnistuu vain, mikäli jokainen tietää, miksi ollaan uudistumassa ja mitä tavoitellaan sekä miten muutokset vaikuttavat omaan asemaan ja työtehtäviin.

Se, että organisaatiouudistus tehtiin vasta strategian hyväksymisen jälkeen, ei ollut itsestäänselvyys. Useat kevalaiset olivat nimittäin sitä mieltä, että olisi ollut perusteltua uudistaa ensin strategia ja antaa sitten eri yksiköiden vetäjille ja toimintojen vetäjille tehtäväksi kirjoittaa kunkin toimialan strategiaosuudet, jotka olisi sitten liitetty teknisesti toisiinsa.

Näinhän on usein toimittu eikä vain Kevassa. Noin etenevässä on erittäin vaikea saada aikaan merkittäviä toiminnan tai organisaatorakenteen muutoksia, kun kyseisellä tavalla toimittaessa valitettavan usein strategian uudistaminen menee oman reviiirin varjelemiseksi. Tällaisen etenemistavan erityinen ongelma on hajanaisuus. Kun strategian uudistusta lähestytään hajanaisesti eri osa-alueilta, on kokonaiskuvan hahmottaminen vaikeaa. Näin saattaa jäädä strategian kannalta keskeisiä, toimialoja ja koko organisaatiota yhdistäviä tekijöitä huomioimatta. Kevassa ratkaistiin järjestys niin, että strategia uudistettiin ensin ja organisaatiouudistus sen jälkeen strategiaa toteuttavasti sen mukaisena. Tätä järjestystä ei kukaan jälkikäteen ole arvostellut eivätkä edes ne, jotka olivat asiasta alun perin eri mieltä.

Aiemmasta organisaatorakenteesta poiketen Kevan toiminnot uudistettiin asiakaslähtöisesti siten, että yksi toiminto vastaa työnantaja-asiakkuuksista mukaan luettuna työkyvyttömyyksien ehkäisy sekä kuntoutus- ja työkyvyttömyysratkaisutoiminnot. Toinen toimiala vastaa henkilöasiakkuuksista ja

Kevan organisaatio 1.6.2020 lukien

		TYÖNANTAJA- JA TYÖKÄYTTÖTOIMINTO 137 henkilöä	Varatoimetusjohtaja Tapani Heistén
		ELÄKE- JA ICT-TOIMINTO 202 henkilöä	Varatoimetusjohtaja Kimmo Mikander
		SIJOTTUSTOIMINTO 80 henkilöä	siirtosijoittaja Ari Huotari
		TALOUDEEN JA TOIMINNAN SUUNNITTELUUN TOIMINTO 61 henkilöä	talousjohtaja Tommi Käla
		MAHDOLLISTAVAT TOIMINNAT 39 henkilöä	toimetusjohtaja Timo Ketäviäinen

Kevan organisaatio 1.6.2020. Organisaation rakenteeseen on keväällä 2022 tehty joitakin muutoksia.

ICT:stä. Kolmas toimiala vastaa koko sijoitustoiminnosta pitäisi sisäisten riskien valvonnasta, joka hoidetaan toimitusjohtajan esikunnassa osana hallinnon, compliancen ja sisäisten riskien valvonnasta vastaavaa yksikköä. Neljännen toimialan päävastuuna on talous- ja henkilöstöhallinto eli sisäiset resurssit ja niiden suunnittelu. Viidentenä toimialana on toimitusjohtajan esikuntana toimiva yksikkö, jossa ovat aktuaari- ja tilastotoiminnot, lakiasiat, viestintä, sisäinen tarkastus ja strateginen suunnittelu eli ne keskeiset vastualueet, jotka olivat asioina tulleet toimitusjohtajan vastuulle muun muassa työeläkejärjestelmien yhdistämisvalmistelun myötä.

Organisaation uudistuksen yhteydessä vaihdettiin vara-toimitusjohtajien ydinvastuualueet, eli Tapani Hellstenille tuli päävastuualueeksi työnantajapalvelut ja Kimmo Mikanderille henkilöasiakkaat. Muutos piristi myös selvästi molempia herroja.

Ari Huotari jatkoi sijoitusjohtajana ja Tom Kåla talousjohtajana uudistettujen yksikköjensä johdossa. Lisäksi johtoryhmän kokoonpanoon kuului viestintäjohtaja Reija Hyvärinen sekä henkilöstön edustaja ja sen sihteerinä toimi hallintojohtaja Markus Mankin. Markus vastasi ja vastaa myös hallituksen ja valtuutettujen kokouksen sihteerin tehtävistä.

Vuoden 2020 alusta johtoryhmää uudistettiin siten, että otettiin käyttöön jokaviikkoisten johtoryhmän kokousten lisäksi kerran kuukaudessa kokoontuva laajempi kokoonpano, johon kuuluivat edellä mainittujen henkilöiden lisäksi rahoitusjohtaja Allan Paldanius, henkilöstöjohtaja Mika Gylén, IT-johtaja Tommi Heinonen sekä strategiatyöstä vastannut Mikko Kenni. Laajemmassa kokoonpanossa käytiin läpi kuukauden tapahtumat, tulevat näkymät ja strategisemmat haasteet. Viikoittain kokoontuvan varsinaisen johtoryhmän kokoonpanoa supistettiin, ja siihen kuuluivat toimitusjohtajien lisäksi sijoitusjohtaja, talousjohtaja, viestintäjohtaja ja sihteerinä hallintojohtaja sekä henkilöstön edustaja kuten aiemmissakin kokoonpanoissa oli ollut. Esihenkilöinä toimivien kokouksia ja valmennustilaisuuksia jatkettiin säännöllisesti.

Vuoden 2022 keväällä on Kevan organisaatioon tehty joitakin muutoksia: lakiasiat on siirretty esikuntayksiköstä eli mahdollistavista toiminnoista osaksi Kimmo Mikanderin toimintoa. Aktuaari ja tilastotoimi on taas siirretty esikuntayksiköstä Tom Kålan toimintoon. Molemmat yksiköt siirrettiin 2020 organisaatiouudistuksessa toimitusjohtajan esikuntaan, koska molemmat olivat keskeisiä työeläkejärjestelmien yhdistämisvalmistelussa, joka oli toimitusjohtajan toimialavastuulla. Nyt kun työeläkejärjestelmien yhdistäminen ei ole ainakaan lähivuosina ajankohtainen, on tehty uudistus tässäkin mielessä perusteltu. Organisaation rakenteen ja johtamisjärjestelmän pitää elää ajassa. Ne ovat keskeisiä strategian toteutuksen kannalta.

Merkittävintä organisaatiouudistuksessa oli sekä työnantaja-että henkilöasiakastoiminnan uudistuminen. Uusi organisaatiomalli oli monessa suhteessa kilpailijoita edellä, kun yhden toiminnon puitteissa kyetään hoitamaan asiakkaan ongelmat aiempaa nopeammin ja vaikuttavammin.

Vaikka työnantaja- ja henkilöasiakastoiminta ovat eri toiminnoissa, korostimme kokonaisasiakkuuden merkitystä. Kun työeläketoimijan valinta on ajankohtainen, työnantajat päättävät (paitsi niissä tapauksissa, kun asia on ratkaistu lainsäädännöllä, kuten peruskuntien ja hyvinvointialueiden osalta on tehty), missä heidän työntekijänsä vakuutetaan. Tällöin eivät luonnollisestikaan ratkaisevia ole vain työnantajapalvelut, vaan myös henkilöasiakkaiden antama palaute työeläketoimijan toiminnasta. Kevan asiakaskunnassa kuntien ja tulevien hyvinvointialueiden yhtiöt ja muut yhteisöt voivat valita, mikä työeläketoimija heidän työeläkevakuuttamisensa hoitaa.

Myös Kevan luottamushenkilöjärjestelmä uudistui elokuussa 2019. Valtuuskunnan sijaan tuli valtuutettujen kokous, hallituksen asema vahvistui ja muun muassa toimitusjohtajan valinta siirtyi sille valtuuskunnalta ja hallintoomme tuli kaikkien kolmen kunta-alan työntekijäpuolen pääsopijajärjestöjen edustus aiemman kahden sijaan ja kokonaan uutena KT-Kuntatyönantajien edustus. Muutos toteutui Kevan toiveiden mukaisesti ja muutti Kevan hallintomallia lähemmäs yksityisten

työeläkeyhtiöiden hallintoa. Hallintouudistuksellakin valmistauduttiin työeläkejärjestelmien yhdistymiseen. Kevan hallitukselle tuli lakisääteisenä toimielimenä myös tarkastus- ja riskivaliokunta. Lisäksi hallituksen apuna toimi tilapäisinä valiokuntina palkitsemisvaliokunta ja myöhemmin toimitusjohtajan valintaa valmisteleva valiokunta.

Toimitusjohtajakauteni aikana hallituksen puheenjohtajina ovat toimineet nykyinen Tampereen pormestari Anna-Kaisa Ikonen, Turun nykyinen pormestari Minna Arve ja 2021 syksyllä aloittanut kokoomuksen puheenjohtaja Petteri Orpo. Vaikka he kaikki ovat olleet kokoomuslaisia, ovat he luonteeltaan ja ajankäytöltään eronneet toisistaan. Kaikkien kolmen kanssa oli ilo toimia yhteistyössä.

Kun kuulimme, että Petteri Orpo oli tulossa hallituksen puheenjohtajaksi, nousi huoli siitä, miten hän ehtii hoitamaan tehtävää lukuisten muiden tehtäviensä ohella. Positiivinen yllätys oli Petteri Orpon suhtautuminen hallituksen puheenjohtajan tehtävän hoitamiseen. Jo heti alussa hän kertoi, että hän on vähentänyt muita työtehtäviään ja aikoo osallistua jatkaiseen hallituksen kokoukseen. Eikä hän vain osallistunut, vaan toimi erinomaisen taitavasti niissä muutamassa kokouksessa, joissa sain toimitusjohtajana hänen toimintaansa seurata.

Kevan valtuuskunnan myöhemmin valtuutettujen puheenjohtajana toimi syksyyn 2021 saakka Harri Jokiranta (SDP) Seinäjoelta ja syksystä 2021 lähtien Eero Reijonen (kesk.) Liperistä. He osallistuvat samoin kuin valtuutettujen varapuheenjohtaja Kevan hallituksen kokouksiin ja ovat toimitusjohtajan tärkeitä yhteistyötoimijoita.

Toimitusjohtajavaihdos sujui avoimesti ilman kuohuntaa

Avoimuuden hengessä ilmoitin jo tammikuussa 2021, että jään eläkkeelle saman vuoden marraskuun alussa, jolloin tavoite-eläkeikäni eli normaali vanhuuseläkeikäni tulee täyteen. Olin jo pitkään ajatellut jääväni eläkkeelle normaalissa järjestyksessä vanhuuseläkeikäni tultua täyteen. Kevan hallituksen puheen-

johtajistoa informoin asiasta jo marraskuussa 2020, jotta heille jäi aikaa valmistautua toimitusjohtajan vaihdosprosessiin.

Kun esiinnyin aikanaan ensimmäisessä Kevan henkilöstö-infossa tultuani valituksi Kevan toimitusjohtajaksi helmikuussa 2016 eli ennen kuin aloitin työni Kevassa, ilmoitin, että tavoitteenani on toimia Kevan toimitusjohtajana noin viisi vuotta. Sinä aikana keskeiset tavoitteet on kyettävä toteuttamaan, arvioin tuolloin. Tämä aikatauluarvio osui kutakuinkin oikeaan, vaikka matkan varrella sattui ja tapahtui paljon sellaista, jota ei mitenkään osannut ennakoita.

Ajankohta eläkkeelle siirtymiseeni oli luonteva myös siksi, että jo pidemmän aikaa oli selvää, että Kevan strategia tulee uudistaa vuoden 2022 aikana, koska tuolloin oli tiedossa, mitä työeläkejärjestelmien yhdistämisvalmistelussa tapahtuu. Tällöin toinen 2019 kevättalvella hyväksytyssä strategiassa olleista pidemmän aikavälin vaihtoehdoista voidaan poistaa, eli joko työeläkejärjestelmät yhdistyvät ja Keva jakautuu tai työeläkejärjestelmät eivät yhdisty ja Keva jatkaa yhtenäisenä. Strategian lisäksi on luontevaa myös arvioida Kevan organisaatiota ja johtamisjärjestelmää. Näiden asioiden valmistelu oli luontevaa tapahtua seuraajani toimesta, koska en iästäni johtuen olisi voinut jatkaa kuitenkaan toimitusjohtajana uuden strategiakauden loppuun.

Seuraajani valinta tapahtui avoimesti, eli virka julistettiin haettavaksi lehti-ilmoituksella ja sen lisäksi Kevan hallituksen apuna oli headhunter. Näin oli menetelty aiemminkin, myös silloin, kun minut valittiin toimitusjohtajaksi. Tämä prosessi poikkeaa ratkaisevasti työeläkeyhtiöiden toimitusjohtajien valintaprosesseista, joista ei liiemmin tietoja julkisuudessa ole nähty.

Odotin suurella kiinnostuksella hetkeä, jolloin toimitusjohtajan virkaan hakeneiden nimet julkaistiin. Kun näin listan, pidin selvänä, että seuraajakseni valitaan Jaakko Kiander, kuten tapahtuikin. Hänen valintansa oli luonteva jatkumo Kevan normalisoinnissa. Seuraajakseni valittiin työeläkealan ammattilainen, joka tuntee toimialan ja sen keskeiset toimijat. Oma profilini valintahetkelläni taas painottui minulle kerrotun

mukaan kuntakentän ja julkisen hallinnon tuntemukseen, muutosjohtamiseen ja Kevan edunvalvontaan. Kevan tilanne oli hyvin erilainen seuraajaani valittaessa. Siksi oli hyvä valita erilaisilla ominaisuuksilla varustettu henkilö toimitusjohtajaksi.

Kun Kevan hallitus valitsi Jaakko Kianderin seuraajakseni kesäkuun lopulla 2021, oli jo jonkin aikaa ollut tiedossa, ettei työeläkejärjestelmien yhdistäminen toteudu ainakaan kaavailussa aikataulussa. Näin Jaakko pääsi valmistautumaan toimitusjohtajakauteensa aiempaa selkeämmästä asetelmasta, kun yksi keskeinen Kevan tulevaisuuteen vaikuttanut muutostekijä oli ratkennut jo ennen hänen viran hoitamisen aloitusta.

Toimitusjohtajan vaihdos tapahtui myös siinä mielessä normaalissa järjestyksessä, että ehdimme olla yhden kuukauden eli lokakuun vuonna 2021 samaan aikaan töissä Kevassa. Tuona aikana ehdimme käydä kaikki keskeiset asiat kunnolla läpi. Olin töissä, luonteeni mukaisesti, toimikauteni viimeiseen päivään saakka. Toiseksi viimeisenä päivänä koronan hieman hellelittäessä kyettiin järjestämään läksiäisvastaanotto sidosryhmien edustajille ja viimeisen työpäiväni päätteeksi koko henkilökunnalle. Henkilökunnalle järjestetyt läksiäiset oli järjestetty toiveitteni mukaan: metallimuraa Timo Kotipellon ja Netta Skogin esittämänä ja pientä purtavaa ja juotavaa italialaisittain. Sidosryhmien ja henkilökunnan myönteisten toivotusten ja kommenttien myötä oli mukava siirtää eläkkeelle.

Avoimuus Kevan vahvuudeksi

Olen korostanut, että Kevan normalisoitumisen yhtenä keskeisenä tekijänä on ollut avoimuus. Keva poikkeaa kilpailijoistaan siinä, että sen toimintaan sovelletaan laajasti julkisuuslakia. Tätä pidettiin Kevan vaikeina kriisijulkisuuden vuosina ongelmallisena, kun lähes kaikki julkisuus oli negatiivista ja vain ikävät asiat nousivat Kevasta julkisuuteen. Aloittaessani toimitusjohtajana oli minulle selvää, että noilta osin lainsäädäntöä ei tulla muuttamaan eikä muutos edes palvelisi Kevan etua. Lähdimme uudistamaan Kevaa tekemällä julkisuuslaista heikkouden sijasta Kevan vahvuuden.

Kun aloitin toimitusjohtajana, tilanne oli tosiaan haastava. Vaikka keskeiset toiminnot toimivat hyvin, ei tieto organisaation sisällä kulkenut eikä henkilöstölle kerrottu järjestelmällisesti keskeneräisistä asioista. Kevan johtoryhmän rooli oli heikko ja toimintojen johdolla toimivien toimintojen johtoryhmien rooli taas vahva. Tämä tilanne ei ollut syntynyt hetkessä, vaan oli ollut valalla talossa pitkään. Tilanne ei ole aivan outo julkisen sektorin sisällä laajemminkaan eikä myöskään yksityisellä puolella.

Sektoroituminen vaikeuttaa tuloksekasta johtamista kiihtyvässä toimintaympäristön muutoksessa. Osittain siihen vaikuttavat julkisessa hallinnossa niin sanotut poliittiset läänitykset, joissa keskeisiin virkoihin valittavilta on usein, etenkin takavuosina, edellytetty oikeanlaista poliittista jäsenkirjaa, mikä ei sinänsä ole moitittavaa, koska kyse on julkisen sektorin toiminnasta, jossa poliittinen päätöksenteko ja vaikuttaminen on aivan keskeisessä roolissa. Asia on nähtävä myös niin, ettei kenenkään poliittinen kanta saa estää häntä tulemasta valituksi, jos hänet valintaprosessin aikana muuten todetaan parhaaksi hakijoista.

Pahimmillaan tuollaisessa poliittisten läänitysten järjestelmässä normaalin johtamisjärjestelmän rinnalle syntyy helposti epävirallisia poliittisia johtamiskanavia, mitkä sekoittavat johtamista. Osittain tähän vaikuttaa myös roolien epäselvyys poliittisten luottamushenkilöiden ja keskeisten virkamiesten välillä. Onneksi tilanne on korjaantunut merkittävästi takavuosikymmenistä, mutta korjattavaa tässä suhteessa vielä riittää.

Kunta-alalla tilannetta sekoittavat erilaiset johtamismallit, erityisesti pormestarimallin käyttöönotto niissä kunnissa, jotka sen ovat päättäneet ottaa käyttöön. Pormestarimalli keskittää valtaa voimakkaasti yhdelle poliittiselle johtajalle, mikä ei mielestäni oikein toimi Suomen kaltaisessa monipuoluejärjestelmän maassa. Myös se, että kunnan palveluksessa olevat henkilöt toimivat varsin monessa kunnassa kunnanhallituksen jäseninä, jopa puheenjohtajina sekä kunnanvaltuutettuina, voi pahimmillaan sekoittaa johtamista merkittävästi: työpäivän

aikana luottamushenkilöjohtaja toimii alaisena ja luottamushenkilöroolissaan kaikkien virkamiesten myös kuntajohtajan esihenkilönä.

Kevan arjen johtamisessa johtoryhmän roolia nostettiin

Kevan johtamistilannetta toimitusjohtajakauteni alkaessa kuvaa hyvin se, että eräs Kevassa keskeisessä asemassa ollut henkilö toivotti minut tervetulleeksi todeten, että olet joutunut olemaan Kuntaliitossa tiukoilla, mutta täällä Kevassa voi ottaa helpommin. Hän ehdotti, että Kevan johtoryhmä kokoontuisi kerran kuussa ja toimintojen johtoryhmät huolehtisivat talon pyörittämisestä käytännössä.

En toiminut kuten hän esitti, koska näin Kevan uudistustarpeet niin isoina, että tiesin, että työtä toimitusjohtajana minulla riittäisi eikä aikaa olisi esimerkiksi Lapissa keväthangilla hiihtämiseen. Yksi keskeisimmistä ja kiireellisimmistä tavoitteista Kevan johtamisessa oli nostaa johtoryhmän asemaa johtamisjärjestelmässä. Johtoryhmän kokouksia ryhdyttiin pitämään joka viikko maanantaisin, ja korostaakseni johtoryhmän merkitystä päätin, että teen kaikki toimitusjohtajan merkittävät ratkaisut johtoryhmässä, kuten tapahtuikin. Kaikki ei kuitenkaan sujunut aivan toiveitteni mukaan toivomasani aikataulussa, koska toimintojen vahvan, lähes autonominen aseman muuttamista ei kyetty hetkessä toteuttamaan. Aluksi myöskään tieto ei kulkenut talon sisällä riittävän nopeasti.

Eräs kiireellisimmistä asioista oli sisäisen ja ulkoisen viestinnän ja vuoropuhelun käynnistäminen. Kevassa oli ollut käytössä monessa muussakin organisaatiossa tuttu yhdistelmävakanssi henkilöstö- ja viestintäjohtaja. Tuollaisen vakanssin hoito vaatii onnistuakseen hyvin poikkeuksellista yksilöä. Yleensä käy niin, että jompikumpi organisaation kannalta tärkeistä avaintehtävistä jää heikommalle hoidolle.

Koska Kevan ongelmat kohdistuivat henkilöstön oireiluun, sisäisen tiedon huonoon liikkumiseen talon sisällä ja Kevan

heikkoon ulkoiseen kuvaan, pidin välttämättömänä, että henkilöstö- ja viestintäjohtajan tehtävät eriytetään ja molemmat toiminnot sijoitetaan muilta osin supistettuun toimitusjohtajan esikuntaan. Erityisesti muutostilanteessa on välttämättöntä, että toimitusjohtaja on toimialavastuussa viestinnästä ja henkilöstöhallinnosta ja molempia yksiköitä johtavat alan ammattilaiset. Onneksi näin kyettiin toimimaan ja Kevan viestintäjohtajaksi valittiin Ylen viestintäjohtajana toiminut Reija Hyvärinen ja HR-johtajaksi verohallinnon HR:ssä toiminut Mika Gylén.

Olen aina pitänyt viestintää organisaation toiminnan onnistumisen kannalta keskeisenä, joten viestintäjohtajalle annettiin läsnäolo- ja puheoikeus myös Kevan hallituksen kokouksissa. Muita hallituksen kokouksiin vakituisesti osallistuvia kevalaisia olivat toimitusjohtaja ja varatoimitusjohtajat sekä asioitaan esittelevät kevalaiset kyseessä olevan asian kohdalla. Lisäksi hallituksen kokouksiin osallistui valtuutettujen puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja.

Itse ryhdyin kirjoittamaan sisäiseen insaettiin eli Tukevaan henkilöstölle joka johtoryhmän, hallituksen ja valtuutettujen kokousten jälkeen keskeisistä päätöksistä ja vireillä olevista asioista sekä toimintaympäristön muutoksista ja tarvittaessa kirjoitin muulloinkin, kun asiaa ilmeni. Samoin henkilöstöinfoja ryhdyttiin järjestämään jokaisen hallituksen kokouksen jälkeen, jolloin hallituksen päätöksistä voitiin kertoa tuoreeltaan. Henkilöstöinfoja järjestettiin toki muulloinkin tarvittaessa.

Pikkuhiljaa avoimuus lisääntyi ja talon sisäinen luottamus kasvoi. Lisäsimme Kevan sisäisiä henkilöstötutkimuksia ja otimme käyttöön jokaviikkoisen Keva-fiilis-kyselyn, jossa joka keskiviikko kysyttiin, millä fiiliksellä kukin on työpäivänsä aloittanut. Lisäksi oli vaihtuvia kysymyksiä. Näiden kyselyjen ja tutkimusten tulokset kerrottiin avoimesti henkilökunnalle ja hallitukselle sekä valtuutetuille.

Viikoittaisten fiiliskyselyjen tulokset auttoivat merkittävästi korjaamaan nopeasti talon sisällä olevia ongelmia ennen kuin ne kärjistyivät pahemmiksi. Tutkimukset ja kyselyt otettiin

Kevassa keskeisiksi johtamisen välineiksi, koska ne kertoivat hyvin, miten uudistusten osalta olemme etenemässä ja miten tärkeät asiakkaat ja sidosryhmät sekä henkilöstö Kevaa arvioivat.

Myös Kevan ulkoinen viestintä ja verkostoituminen kaipaivat syvällistä uudistamista. Sekään ei onnistunut hetkessä, koska takavuosien rajun ja lähes yksinomaan negatiivisen julkisuuden takia kevalaiset eivät olleet kovin innokkaita viestimään. Sisäisellä koulutuksella, kannustuksella, johdon esimerkillä ja henkilöstön myönteisten kokemusten karttuessa tilanne muuttui.

Tästä yhtenä parhaana esimerkkinä pidän sitä, että kevalaiset hallitsivat seurantatutkimuksen perusteella – ja käsittääkseni hallitsevat vieläkin – somessa työeläketurvasta ja työkyvyttömyyksistä käytävää keskustelua eli niitä asioita, jotka ovat työeläketöinnässä keskeisiä. Tämä painotus oli tietoinen valinta. Koska erityisesti Kevan kilpailijoista Varma ja sen toimitusjohtaja Risto Murto hallitsivat työeläkealan toimijoista suvereenisti yleistä talouspoliittista ja kansainvälispoliittista keskustelua julkisuudessa, oli luontevaan, että Kevassa keskityttiin työeläketoimijan ydinasioihin, työelämään, työkyvyttömyyksien ehkäisyyn ja työvoiman riittävyteen. Myös sidosryhmätyötä uudistettiin ja aktivoitiin sekä lisättiin yhteydenpitoa muun muassa työmarkkinajärjestöjen edustajiin ja keskeisiin valtion virkamiehiin.

Työeläkejärjestelmän kilpailusta ja näkymistä

Kilpailu tehostaa työeläkejärjestelmän toimintaa?

Maamme työeläkejärjestelmä on menestynyt varsin hyvin kansainvälisissä vertailuissa ja ulkomaisten asiantuntijoiden arvioissa. Aiemmissa arvioissa nousi huolena esille järjestelmän pitkän aikavälin rahoitus, ja viimeisessä, tanskalaisen professori Torben M. Andersenin syyskuussa 2021 julkistetussa arvioissa esiin nousi erityisesti eläkeläisköyhyys uhkana.

Eläkeläisköyhyyttä on Suomessa pyritty korjaamaan takuueläkkeellä, jota on nostettu viime vuosina jonkun verran. Nyt on perusteltua pohtia, miten jatkossa toimitaan. Mielestäni entistä tärkeämpää eläkeläisköyhyyden torjunnassa on pyrkiä alentamaan pienituloisten ja vähävaraisten eläkeläisten elinkustannuksia pienentämällä heidän omavastuutaan lääke-, matka- ja asumiskustannuksissa. Toimeentulo-ongelmat eivät kosketa vain kansaneläkkeellä ja takuueläkkeellä olevia, vaan myös pientä työeläkettä saavia. Tällä hetkellä, jos eläkkeen saajan työeläke nousee kuukaudessa hieman yli 1 300 euron, hänen oikeutensa kansaneläkkeeseen ja takuueläkkeeseen lakkaa. Myös tätä joukkoa eli vain pientä työeläkettä saavia auttaisi edellä mainitun omavastuuosuuksien alentaminen.

Eläkejärjestelmien kehittäminen ja eläkeläisköyhyyden torjunta on tehtävä siten, ettei eläkejärjestelmien maksujen maksamisen motiivi heikkene. Jos vähimmäiseläkkeiden taso nostetaan kovin korkealle, on vaikea motivoida esimerkiksi

pientä yrittäjätuloa saavia maksamaan eläketurvaansa oikean tasoisina.

Vaikka työeläkejärjestelmämme on menestynyt kohtuullisen hyvin kansainvälisessä vertailussa, tarvitsee se merkittäviä uudistuksia. Työeläkealan kilpailusta puhutaan paljon, ja erityisesti työeläkeyhtiöt korostavat sen merkitystä. Keskeinen väite, jolla nykyistä tilannetta perustellaan, on se, että kilpailu lisää toimialan tehokkuutta.

Kun kyse on täysin lakisäätteisestä, tiukasti lailla säädellystä toiminnasta, jossa päätuote, työeläkevakuuttaminen, on tiukasti lailla säädelty ja osa julkista sosiaalivakuutusta, on keskustelu voimakkaasti kilpaillusta toimialasta ja sen tuomasta tehokkuushyödystä liioittelua.

TyEL-yhteisöillä on erilainen historia. Esimerkiksi Varma on rakentunut keskeisesti palvelemaan maamme suuria yrityksiä ja Veritas maamme ruotsinkielisiä yrityksiä. Nämä piirteet näkyvät yhä yhtiöissä. Ne eroavat myös asiakaspalvelutavoillaan hieman toisistaan. Lisäksi on hyvin omaleimainen Merimiesten eläkekassa sekä suuri joukko erilaisia TyEL-järjestelmässä toimivia lähinnä yksittäisten yritysten eläketurvaa hoitavia säätiöitä.

Eräs työeläkeyhtiöiden välinen ero on siinä, millaisia verkostorakenteita ne yhteistyökumppaneineen rakentavat ja miten ne vakuutuksiaan myyvät. Tällaisista yhteistyömalleista Ilmarisen ja Op-Pohjolan yhteistyö on monella tapaa tiiveintä. Yritykset markkinoivat aktiivisesti toistensa palveluja ja tietävästi tekevät yhteisiä tarjouksia yritysasiakkaiden saamiseksi. Työeläkeyhtiöt maksavat asiakashankinnasta yhteistyökumppaneilleen, eli mitään ilmaisapua ne eivät näiltä saa. Ilmarisen ja OP-Pohjolan yhteistyö on tiivistynyt vuosien mittaan, ja sitä edesauttaa myös ylimmän johdon vaihdokset ristiin: nykyinen OP-Pohjolan pääjohtaja Timo Ritakallio valittiin nykyiseen tehtäväänsä Ilmarisen toimitusjohtajan tehtävästä. Nykyinen Ilmarisen toimitusjohtaja Jouko Pölönen taas toimi pitkään keskeisissä johtotehtävissä OP-ryhmässä muun muassa ryhmän pankkiliiketoiminnan johtajana ja johtokunnan jäsenenä. Hänet mainittiin yhtenä vahvana ehdokkaan Ritakallion

ohella koko ryhmän pääjohtajaksi. Työeläkeyhtiö Varman yhteistyö Nordean ja Ifin kanssa ei ole aivan yhtä tiivistä kuin sen pahimmalla kilpailijalla, ja Elo ei ole saanut yrityksistään huolimatta omaa yhteistyörakennettaan toimimaan kunnolla. Yksityisiltä yrityksiltä saamani palautteen perusteella erityisesti Ilmarinen ja OP-Pohjola-ryhmä harjoittavat erittäin aktiivista yhteismarkkinointia. Työeläkeyhtiöiden tilinpäätöksissä vuonna 2020 vakuutusten hankintamenot olivat yhteensä 47,4 miljoonaa euroa. (Tarkemmin Työeläkelaitosten tilinpäätöstiedot 2020: bit.ly/3850thl)

TyEL-toimiala on keskittynyt viime vuosikymmenten aikana merkittävästi. Vuosikymmenten myötä toimijoiden määrä on merkittävästi vähentynyt 1960-luvun alkuaikojen muutamasta sadasta nykyisiin noin pariinkymmeneen toimijaan, joista Ilmarinen ja Varma ovat ylivertaisesti muita suurempia.

TyEL-järjestelmän kustannuksista

Työeläkevakuuttajat Tela ry:n kokoamien tietojen mukaan vuoden 2020 tilinpäätöstiedoissa työeläkevakuuttajien toimintakulut kokonaisuudessaan (sisältäen omassa toiminnassa syntyvien sijoitustoiminnan kulut) olivat noin 589 miljoonaa euroa. Ilman sijoitustoiminnan kuluja kokonaistoimintakulut olivat noin 449 miljoonaa euroa. Siitä, miten paljon toimijoiden määrää vähentämällä voitaisiin säästää, on erilaisia arvioita, joista korkeimmat ovat nouset useisiin satoihin miljooniin vuositasolla.

Se, että meillä on useita erilaisia toimijoita vastaamassa työeläkevarojen sijoituksista, hajauttaa sijoitusten riskiä periaatteessa merkittävästi. TyEL-järjestelmässä on voimassa yhteisvastuu, eli jos joku toimija ajautuu vaikeuksiin eikä enää kykene huolehtimaan vastuistaan, vastaavat kaikki muut kyseisen toimijan vastuista. Järjestelmä edellyttää myös yksittäisen toimijan riskinoton rajaamista, mitä on toteutettu lainsäädännön pohjalta toimivalla riskien säätelyllä. Säätely rajaa jonkin verran yksittäisten TyEL-toimijoiden sijoitustoimintaa, muun muassa osakeriskin suuruutta sijoitussalkussa. Mitä vaka-

varaisempi toimija on, sitä vähemmän säätely sen sijoitustoimintaa rajaa. Finanssivalvonta (Fiva) valvoo sijoitustoimintaa aktiivisesti, ja se on myös puuttunut yksittäisten toimijoiden toimiin, mikäli se on havainnut ongelmia.

Kun eläkevarojen tuottonäkymät ovat heikentyneet, on tuottojen kannalta olennainen kysymys se, kuinka tiukasti riskin ottoa sijoitustoiminnassa rajoitetaan. Historiallisesti, pitkällä aikavälillä tarkasteltuna osakkeet ovat tuottaneet parhaiten. Varsin yleisesti on arvioitu, että pyrittäessä työeläkejärjestelmässä tavoitteeksi asetettuun vuosittaiseen 3,5 prosentin reaalituottoon, on pakko nostaa sijoitusten riskitasoa eli käytännössä osakkeiden osuutta sijoituksissa. Yhdyn osaltani arvioon. Kiinnostavaa on seurata, kuinka säätelyjärjestelmää tullaan lähivuosina muuttamaan vai muutetaanko sitä lainkaan. Ellei muutoksia kyetä tekemään, lisää se painetta työeläkemaksujen korottamiseen tai etuisuuksien heikentämiseen tai näiden yhdistelmään.

Työeläke-toimijoiden sijoitusvarallisuuden hoito maksaa. Koko työeläkevarallisuuden hoitoon arvioidaan kuluvan vuosittain vajaa kaksi miljardia euroa, kun mukaan lasketaan eläkesijoittajien suorien kulujen lisäksi omaisuudenhoitajille maksetut palkkiot. Varsin selvänä voidaan pitää sitä, että mitä useampi toimija sijoituksista huolehtii eli mitä pienempiä sijoitukset ovat kooltaan, sitä suhteellisesti suuremmiksi hoitopalkkiot muodostuvat. Pienet sijoittajat eivät pääse edes mukaan parhaimpia sijoituspalveluja tarjoavien toimijoiden asiakkaiksi.

IT-järjestelmien merkitys kasvaa

Työeläke-toimiala on erittäin tietointensiivinen, ja IT-kustannusten osuus toiminnan kokonaismenoista on huomattava. Työeläkevakuuttajat Tela ry:n kokoamien tietojen mukaan vuonna 2020 työeläkemaksuilla rahoitettavat it-kustannukset olivat 214,4 miljoonaa euroa. Sen lisäksi tulevat sijoitustoiminnan it-kustannuksia, jotka rahoitetaan sijoitustoiminnan tuotoilla.

IT-kustannuksia on takavuosina nostanut erityisesti tulorekisterihanke. Tulorekisteri otettiin käyttöön vuoden 2019

alussa, ja sen käyttöönotto oli kaikilla toimijoilla, myös Kevassa, hyvin työläs ja kaikkea muuta kuin helppo. Vuodesta 2019 lähtien työeläkevakuuttajat ovat saaneet kaikki uudet ansio- tiedot tulorekisteristä. Tietojen perusteella määritetään työeläkevakuutusmaksut ja jokaisen tuleva työeläke. Vuoden 2021 alusta lähtien myös eläke- ja etuustiedot on ilmoitettu tulorekisteriin. Tulorekisteriä käytetään laajasti muuallakin julkisella alalla ja sitä voidaan pitää ongelmista huolimatta yhtenä merkittävimmistä julkisen sektorin IT-kehityshankkeista.

IT-järjestelmien kehittäminen on tunnetusti kallista. Lisäksi on syytä muistaa se, että maamme työeläkelainsäädäntöä tukevaa valmisohjelmistoa ei ole maailmalla tarjolla, vaan järjestelmät joudutaan kehittämään räätälöityjen ohjelmistojen varaan. Yksittäiset vaativimmat tietojärjestelmien kehittämishankkeet saattavat maksaa kymmeniä miljoonia ja kestää ajallisesti useita vuosia. Kun kyse on julkisen sosiaaliturvan osana toimivasta toimialasta, olisi helppo kuvitella, että tietojärjestelmiä kehitetään toimialan yhteistyönä. Yhteiskehittämistä toki tehdään, ja sitä varten on työeläketoimialan toimijoiden omistama osakeyhtiö Arek Oy. Arek huolehtii kuitenkin vain osasta työeläkejärjestelmien IT-kehitystyöstä ja ylläpidosta.

Kilpailusyihin vedoten etenkin isoimmat TyEL-yhtiöt ovat tehneet suurimpien IT-järjestelmien kehitystyötä ilman yhteistyötä tai yhdistämällä voimiaan jonkun tai joidenkin pienempien toimijoiden kanssa. Keva on osaltaan pyrkinyt yhteistyöhön muiden työeläketoimijoiden kanssa IT-järjestelmien kehityksessä vaihtelevalla menestyksellä. Viimeksi iso yhteinen hanke on ollut eläkkeiden maksujärjestelmän uudistaminen, jossa Keva ja Varma yhdistivät voimansa. Hanke oli vaativa, eikä julkisen tarjouskilpailun voittanut iso kotimainen yhtiö kyennytkään toteuttamaan hanketta, vaan hankkeen loppuun saattaminen jouduttiin ottamaan Varman ja Kevan vastuulle.

Tietojärjestelmien kilpailuttaminen julkisen alojen hankintalain mukaisesti on osoittautunut poikkeuksellisen haastavaksi isojen tietojärjestelmien osalta. Liian usein hankkeet ovat epäonnistuneet, ne on jouduttu kilpailuttamaan uudelleen ja lopputulos on liian usein ollut muuta kuin se, mitä tavoiteltiin.

Ongelmia aiheuttavat hankkeiden laajuus, monimutkaisuus ja se, ettei tarjouspyyntövaiheessa kyetä yksinkertaisesti määrittelemään hanketta riittävän selkeästi. Myös tarjoajien vähäinen lukumäärä on ongelma. Eli riittävän suuria IT-toimialan toimijoita, jotka kykenisivät vastaamaan isoista IT-hankkeista, on harmillisen vähän. Rahaa ja aikaa tuollaiseen toimintaan menetetään maassamme vuosittain valtavan paljon. Tämä on laajempi ongelma yhteiskunnassamme kuin nopeasti ajatellen saattaisi ajatella. Ongelma on tullut esiin minulle monessa yhteydessä, viimeksi toimiessani yhtenä selvityshenkilönä poliisin rahoitusta selvittäessämme yhdessä professorien Lasse Oulasvirran ja Roope Uusitalon kanssa. Luovutimme selvityshenkilöraporttimme tämän vuoden helmikuun alussa.

Työeläkejärjestelmä on hyvin riippuvainen IT-järjestelmästä, ja automaation lisääntyessä riippuvuus kasvaa. Työeläke-toimialan sisäisen keskinäisen kilpailun nimissä tapahtuva tietojärjestelmien erilliskehittäminen johtaa erittäin varovaisestikin arvioiden useiden kymmenien miljoonien vuosittaisiin lisäkustannuksiin, jotka kaikki ovat eläkkeiden rahoituksesta pois. En ole nähnyt arviota kustannuksista eli paljonko erilliskehittäminen maksaa verrattuna siihen, jos kehitystyö tehtäisiin yhteisesti. Edellä oleva arvio on vain arvioni tilanteesta. Tosin IT-järjestelmien kehitystyön hajanaisuus erittäin positiivisesti ajateltuna hajauttaa järjestelmien kehitystyön riskiä.

Kaiken kaikkiaan pidän erittäin vaikeasti perusteltavana nykyistä tilannetta, jossa IT-kehitystyö on toimialan kilpailun nimissä hajautettu. Kyseenalaistan vahvasti sen, että kannattaa maksaa kymmeniä miljoonia sen takia, että samojen asiakaspalvelujen hienosäädössä on saatu aikaan eroja, jotka monesti ovat luonteeltaan kosmeettisia. Kyse on kuitenkin täysin samoista lakisääteisistä tuotteista, joita eri toimijat tarjoavat. Tilannetta voisi hieman kärjistäen verrata siihen, jos nykyisen Kansaneläkelaitoksen toiminta olisi hajautettu eri toimijoille, joista jokainen kehittäisi erikseen omia tietojärjestelmiään.

Kanadan eläkejärjestelmä kiinnostava esimerkki

Pohdittaessa työeläkejärjestelmämme tai laajemmin koko eläkejärjestelmämme tulevaisuutta on hyvä tarkastella, miten eri maissa eläkejärjestelmät on järjestetty ja miten niitä hallinnoidaan. Yksi kiinnostavimmista malleista on Kanadan järjestelmä, jota on kuvattu Eläketurvakeskuksen verkkosivuilla olevassa julkaisussa (Kanadan eläkejärjestelmä – Eläketurvakeskus (etk.fi)), jota käytän tässä luvussa lähteenäni. ETK:n verkkosivuilla (ETK.fi) on vertailuja saatavilla myös muista ulkomaisista järjestelmistä.

”Kanadan lakisääteinen eläketurva koostuu vuonna 1951 perustetusta Old Age Security (OAS) -kansaneläkejärjestelmästä sekä 1966 perustetuista Canada Pension Plan (CPP)- ja Québec Pension Plan (QPP) -työeläkejärjestelmistä. Kansaneläkejärjestelmän kautta tuetaan pienituloisten eläkkeensaajien toimeentuloa myös erillisten lisien kautta.

Työmarkkinoilla sovitulla lisäeläkejärjestelyillä on Kanadassa verrattain merkittävä asema kokonaisalakkeen muodostumisessa, vaikka niiden kattavuus on viime vuosikymmeninä ollutkin laskusuunnassa. Nykyisin kollektiiviin järjestelmiin kuuluu kokonaisuudessaan vajaat 40 prosenttia työntekijöistä. Julkisella sektorilla järjestelmät kattavat lähes kaikki työntekijät mutta yksityisellä sektorilla vain noin neljänneksen työntekijöistä. Myös erilaiset verotuetut yksilölliset lisäeläkkeet ovat Kanadassa verrattain yleisiä.

CPP- sekä OAS-järjestelmiä hallinnoi työ- ja sosiaaliministeriö Employment and Social Development Canada (ESDC) yhdessä veroviraston Canada Revenue Agency (CRA) kanssa.

ESDC vastaa eläkeoikeuden vahvistamisesta, eläkehakemusten käsittelystä sekä rekistereiden ylläpidosta. ESDC:n alainen Service Canada vastaa vakuutetulle tuotetuista

palveluista sekä eläkejärjestelmiin että muuhun sosiaaliturvaan liittyen ns. yhden luukun periaatteen mukaisesti. Kansainvälisistä asioista vastaa Ottawassa toimiva Service Canada International Operations.

CRA vastaa eläkkeeseen oikeutettujen ansioiden vahvistamisesta, työeläkemaksujen keräyksestä sekä valvoo maksujen suorittamista.

Québecin työeläkejärjestelmää hallinnoi provinssin eläkelaitos Retraite Québec sekä Québecin veroviranomainen Revenu Québec. Retraite Québecin alainen Bureau des ententes de sécurité sociale (BESS) vastaa kansainvälisistä eläkeasioista.”

Eli selvästi Suomea väestöltään suuremmassa maassa on vain yksi toimija ranskankieliselle Quebecille ja toinen muulle Kanadalle huolehtimassa eläkevakuutettujen palveluista! Kanadan väkiluku on noin 38,5 miljoonaa, ja pinta-alaltaan maapallon toiseksi suurin valtio on lähes kymmenen miljoonaa neliökilometriä.

”CPP-eläkemaksujen ja etuuksien muutoksesta sekä rahoituksesta päättävät liittovaltion sekä provinssien valtiovarainministerit kolmen vuoden välein. Ministerien tulee tehdä muutosehdotukset perustuen muun muassa Aktuaariviraston (Office of the Chief Actuary) kolmen vuoden välein ilmestyvään raporttiin. Muutokset järjestelmään edellyttävät vähintään kahta kolmasosaa provinseista ja kokonaisväestömäärästä. Parlamentti vahvistaa lopuksi lakimuutokset.

Työeläkejärjestelmän rahastointia hallinnoi vuonna 1997 perustettu Canada Pension Plan Investment Board (CPPIB). CPPIB on maan hallituksesta riippumaton toimija, mutta sen toiminta ja raportointi perustuvat lakiin (CPPIB Act).”

Kanadan järjestelmän sijoitustuotot ovat olleet hyviä, joinakin vuosina jopa erinomaisia.

”Kanadan ja Québecin työeläkejärjestelmien välillä on käytössä niin sanottu viimeisen laitoksen periaate, jonka mukaan molemmissa järjestelmissä eläkettä kartuttaneen henkilön koko eläke maksetaan siitä järjestelmästä, johon vakuutettu on viimeisenä kuulunut. Maksava järjestelmä laskee toista eläkejärjestelmää sen puolesta maksamastaan osuudesta.”

Samankaltainen, viimeisen laitoksen periaate toimii myös Suomen työeläkejärjestelmässä.

Millainen malli voisi olla nykyjärjestelmää parempi Suomessa?

Eri maissa on eläkejärjestelmää toteutettu hyvin eri tavoin, eikä yhtä ehdottoman parasta järjestelmää maailmassa ole olemassa. Kansallisessa keskustelussamme ei ole pohdittu perusteellisemmin vaihtoehtoja nykyiselle järjestelmälle. Erityisen leimaantavaa keskustelulle on ollut työeläkeyhtiöiden haluttomuus hakea vaihtoehtoisia toimintamalleja tai edes uudistaa toimintatapojaan, kuten aiemmin avoimuutta ja julkisuuslain erilaista soveltamista käsitellessäni kirjoitin. Myös Keva-lain mukaisen järjestelmän ja TyEL-järjestelmän yhdistämisvalmistelussa yksityinen puoli rajasi valmistelun vain järjestelmien yhdistämiseen siten, että TyEL-järjestelmien nykyisiä pelisääntöjä ei muuteta.

Todellisuudessa yksityinen TyEL-järjestelmä on hyvin voimakkaasti keskittynyt Ilmarisen ja Varman kamppaillessa markkinoista. Elo kolmanneksi suurimpana työeläkeyhtiönä on menettänyt asemiaan. TyEL-yhtiökentässä voidaan perustellusti puhua siirtymisestä lähes duopolistiseen, kaksinapaiseen järjestelmään. Kilpailua käydään ainakin julkisuuteen kerrotun mukaan vain palvelulla ja pienehköillä maksuihin annettavilla asiakaskohtaisilla hyvityksillä. Tuotehan on asiakkaan näkökulmasta sama, lailla tarkasti säädelty. Mielikuvamarkkinoinnilla, johon käytetään ainakin mainosten määrän perusteella arvioiden huomattavia summia, pyritään toki tekemään eroja työeläkeyhtiöiden välille.

Tilanne on käytännössä nollasummapeli, jossa asiakkaan siirtyminen yhtiöltä toiselle ei muuta kokonaistilannetta lainkaan. Itse vakuutettujen osalta vaikuttaa ilmeiseltä, että valtaosa vakuutetuista ei ole lainkaan kiinnostunut siitä, missä työeläkeyhtiössä hänet on vakuutettu. Harva edes tietää yhtiön nimen, jossa hänet on työeläkevakuutettu.

Kun lisäksi etuuksien osalta kunta-alan ja jatkossa myös hyvinvointialan järjestelmä sekä TyEL-järjestelmä ovat etujen osalta vuoden 1995 jälkeisissä työsuhteissa täysin samat, olisi ainakin teoriassa täysin mahdollista yhdistää Keva ja yksityiset työeläkeyhtiöt yhdeksi toimijaksi, joka huolehtisi valtaosasta työeläkkeistä. Tämä olisi paljon merkittävämpi toimialan tehokkuutta lisäävä toimenpide, kuin Keva-lain mukaisen järjestelmän ja TyEL-järjestelmän yhdistäminen.

Säästöjä saataisiin aikaan henkilöstön vähentymisen ja markkinointikulujen poistuessa, IT-järjestelmien kehitystyössä, sijoitustoiminnassa ja hallinnossa. Myös palkkoissa säästettäisiin, kun päällekkäisiä toimintoja purettaisiin ja toisaalta koska työntajien välinen kilpailu, jossa osajia ostetaan paremmilla palkkaeduilla, poistuisi. Ei kilpailu osaavasta henkilökunnasta kuitenkaan loppuisi, koska varsin paljon henkilökuntaa vaihtaa työpaikkaansa laajan finanssialan sisällä.

Sijoitusten osalta olisi perusteltua säilyttää hajautus esimerkiksi siten, että eläkevarojen sijoitusvarallisuus hajautettaisiin muutamaaan, esimerkiksi neljään tai viiteen, noin 50–60 miljardin euron omalla henkilökunnalla hallinnoituun salkkuun, joiden valvonta tapahtuisi nykyiseen tapaan Finanssivalvonnan toimesta. Niillä tulisi olla nykyistä väljempien riskirajusten puitteissa erilaiset sijoitusstrategiat ja sitä kautta erilaiset salkun koostumukset, jotta useamman toimijan malli aidosti hajauttaisi riskiä. Hajautus olisi noin jopa parempi kuin nykyisin, koska erot salkkujen koostumuksessa nykyisessä järjestelmässä ovat todellisuudessa aika pieniä. Nykyiseen tapaan sijoituksia hoitaville henkilöille voitaisiin maksaa tulospalkkiota pitkän aikavälin onnistumisista.

Kun nykyinen ”kilpailutilanne” poistuisi, ei enää tarvittaisi kvartaalitulosten julkistuksia nykyiseen tapaan, koska enää ei

olisi tarvetta käydä näitä ”kauneuskilpailuja”. Todellisuudessaan kvartaalituloksilla ei ole mitään merkitystä vertailtaessa toimijoiden onnistumista, koska työeläketoimiala jos mikä on pitkäjänteistä toimintaa, jossa todellinen ”kvartaali” on neljännesvuoden sijasta neljännesvuosisata.

Edellä hahmottelemani malli ei johtaisi monopoliin, vaan mahdollistaisi pienten eläkesäätiöiden ja -kassojen toiminnan. Halutessaan kansalliseen toimijaan tyytymättömät työnantajat voisivat esimerkiksi perustaa oman säätiön tai kassan.

Toinen vaihtoehtoinen malli olisi yhdistää kaikki TyEL-toimijat yhdeksi toimijaksi, mikä olisi teknisesti ja juridisesti edellä kuvaamaani vaihtoehtoa helpompi toteuttaa. Kaikkia toimijoita koskee jo nykyisin sama lainsäädäntö. Tässäkin mallissa tulisi toteuttaa sijoitusriskien hajautus edellä kuvaamani mallin kaltaisesti.

Kokoamalla toimijoita yhteen työeläkealalla kyetään tehostamaan toimintaa ja alentamaan kustannuksia selvästi. Myös palveluja kyetään parantamaan. Keva on tästä hyvä esimerkki. Kevan hoidettavaksi siirrettiin lainsäädännöllä vuosien 2011–2021 aikana valtion, kirkon, Kansaneläkelaitoksen ja viimeksi Suomen Pankin eläkkeiden hoito. Sen lisäksi Keva on vastannut myös kunta-alan eläkevarojen sijoituksesta. Muut edellä mainitut toimijat huolehtivat varojen sijoittamisesta ja varojen hankinnasta itse.

Kaikkien julkisten toimijoiden työeläkeasioiden hoitamisen keskittämisellä on saatu aikaan merkittävät säästöt verrattuna aiempiin toimintamalleihin ja samalla on kyetty parantamaan asiakaspalveluja, muun muassa sähköisiä palveluja, voimakkaasti. Tätä kustannusten tarkastelua tehdään tarkemmin joka vuosi Kevan tarkastusten yhteydessä. Yhdistämisen säästöjä on syntynyt kautta linjan ja erityisesti tietojärjestelmien kehittämisen myötä, jota pienemmät toimijat eivät olisi yksin edes kyenneet tarvittavassa laajuudessa tekemään.

Työeläketoimiala on volyymiliiketoimintaa, jossa suuruus tuo mukanaan yksikkökustannusten laskua monilla toiminnan lohkoilla. Kevan esimerkkinäkin osaltaan vahvistaa, että olisi

perusteltua suorittaa työeläketoimialalla merkittävä uudelleenjärjestely.

Tällaisten isojen rakenteellisten muutosten aikaansaaminen edellyttäisi kuitenkin niin merkittäviä muutoksia keskeisten työmarkkinatoimijoiden ja poliittisten päätöksentekijöiden asenteissa, etten usko mihinkään nopeaan muutokseen.

Väestön ikääntyessä ja työeläkejärjestelmän maksujen korostuspaineiden kasvaessa ja pitkän aikavälin sijoitusnäkymien heiketessä on kuitenkin pakko miettiä muutoksia nykytilanteeseen. En usko enkä ainakaan toivo, että yhtään sellaista ratkaisua, jolla työeläkejärjestelmän pitkän aikavälin rahoitushaasteita voidaan helpottaa, on syytä tai varaa jättää pois ratkaisuvaihtoehtoja mietittäessä. Järkevää se ei ainakaan olisi.

Julkisen sektorin näkymistä

Hyvinvointialueet muuttavat julkista alaa enemmän kuin uskommekaan

Kun työeläkejärjestelmien yhtyminen on erittäin suurella todennäköisyydellä haudattu ainakin lähimmiksi vuosiksi, on Kevan tulevaisuus riippuvainen siitä, miten uskottavasti Keva jatkaa toimintansa kehittämistä ja miten uskottavasti se lunastaa olemassaolonsa oikeutuksen koko julkisen hallinnon työeläkevakuuttajana. Toisaalta Kevan tulevaisuuteen vaikuttaa ratkaisevasti se, miten julkinen ala kehittyy.

Julkisen alan suurin muutos on hyvinvointialueiden perustaminen. Hyvinvointivaalit on pidetty, hyvinvointialueiden valtuustot ovat valinneet hallitukset ja hallitukset puolestaan ovat valinneet alueiden ylimmän johdon. Hyvinvointialueiden käynnistymiseen vuodenvaihteessa 2022–2023 on vähän aikaa, ja tehtävää on paljon. Onneksi hyvinvointialueiden johtajiksi haki ja valittiin kokeneita, taitavia johtajia. Myös alueiden hallitusten puheenjohtajiksi on valittu kokeneita henkilöitä, ja henkilökunta koostuu kokeneista ihmisistä, joten näiltä osin onnistumisen edellytykset ovat hyvät.

Hyvinvointialueilla on kyettävä rakentamaan uusi toimintakulttuuri erittäin nopealla aikataululla kymmenien eri työpaikkojen erilaisten toimintakulttuurien sijaan. Korostan nimenomaan uuden, hyvinvointialueen oman toimintakulttuurin rakentamisen tärkeyttä, ei sairaanhoitopiirin tai suurimman keskuskaupungin toimintakulttuurin siirtämistä

sellaisenaan hyvinvointialueelle. Tämän kaltaista johtamisen haastetta ei ole maassamme koskaan nähty rauhan aikana.

Hyvinvointialueilla pitäisi saada säästöjä aikaan, mutta kustannuksia nostaa vääjäämättä esimerkiksi eri organisaatioista tulevien ihmisten palkkojen yhteensovittaminen, josta ei tätä kirjoittaessa ole vielä sovittu.

Hyvinvointialueiden johtaminen on todella vaativaa. Kyse on hoiva-alasta, jonka palveluihin väestön ikääntyessä kohdistuu jatkuvasti kasvava kysyntä, ja toisaalta alueet tulevat näillä näkymin kärsimään rahoituksen niukkuudesta suhteessa palvelujen kysyntään ja erityisesti henkilöstön vähäisyydestä.

Kansalliseen lainsäädäntöön sisällytetyt vähimmäismäärä hoitajia hoidettavaa kohden -tyyppiset minimimitoitukset eivät luonnollisestikaan poista hoitajapulaa. Ne siirtävät henkilöstönpulan niille toiminnoille, joissa vastaavaa mitoitusta ei ole, kuten kotihoitoon, josta ja jonka kaltaisista toiminnoista todennäköisesti joudutaan siirtämään hoitajia niihin toimintoihin, joissa lakisääteiset minimimitoitukset edellyttävät hoitajien lisäämistä. Itse asiassa tämän kaltaiset lakisääteiset mitoitukset heikentävät tilannetta, koska ne eivät ota riittävästi huomioon toimintaolosuhteita ja hoidettavien hoidon tarvetta. Näin rajallinen henkilöstö ei kohdennu oikein todellisten tarpeiden mukaan. Tarvitaan kansallista toimintaohjelmaa maamme pahenevan työvoimapulan ratkaisemiseksi.

Hyvinvointialueiden tilannetta ei helpota se, että alueille on annettu varsin vähän välineitä tehdä säästöjä ensimmäisinä vuosina ilman, että palvelut siitä kärsivät.

Hyvinvointialueiden käyttöön tulevat toimitilat ovat toisaalta omassa omistuksessa olevia sekä kunnilta vuokrattuja. Soteuudistuksen voimaantulon mukaan sairaanhoitopiirit, niiden tehtäviä hoitavat sote-kuntayhtymät sekä erityishuolto-
piirit siirretään varoineen ja velkoineen sekä sitoumuksineen hyvinvointialueille 1.1.2023. Tämä koskee myös niiden omistuksessa olevia kiinteistöjä, vuokrasopimuksia sekä kiinteistöyhtiöiden omistuksia. Eli hyvinvointialueille tulee noiden siirtojen kautta omistukseen kiinteistöjä, mutta merkittävä osa hyvinvointialueiden käyttöön tulevista kiinteistöistä jää

kuntien omistukseen ja niiden osalta hyvinvointialueilla on lain mukainen vuokrausvelvollisuus kolmeksi vuodeksi sekä sen lisäksi yhden vuoden jatkoaikaoptio. Tämä jäykistää hyvinvointialueiden toimipisteverkkoa, mutta antaa toisaalta edes jonkin asteista näkymää kunnille vuokratuloista ainakin niiden kolmen vuoden osalta. Kolme vuotta on kuitenkin niin lyhyt aika, ettei se kannusta kuntia toimitilojen ylläpitoon kehittämisestä puhumattakaan.

Vuokrauksen lyhytaikaisuus vaikuttaa myös siihen, ettei etenkin syrjäisimpien alueiden kuntien omistukseen jäävät sote-kiinteistöt kiinnosta sijoittajia. Nämä kiinteistöt uhkaavat jäädä kuntien käsiin, mikä on ongelma siinä mielessä, ettei kunnilla ole enää sote-palvelujen tuottamisessa roolia, enkä usko, että tuollaisten kiinteistöjen puhdas vuokranantajana toimiminen kuntia kiinnostaa. Yksityiset yritykset ovat ostaneet joitakin kiinteistöjä esimerkiksi vanhusten palveluasunnoiksi. Tuolloin kaupantekijäisenä ostajayritys on käytännössä saanut kyseiseen toimintaa lähes varman alueellisen monopolin, koska kynnys vastaavien rakennusten uudisrakentamiseen väestötappioalueille on vähäistä.

Maakuntakeskuksissa ja kasvavan väestön alueilla hyvillä paikoilla olevat sote-kiinteistöt sen sijaan kiinnostavat sijoittajia, etenkin jos kaupassa mukana on maapohja.

Hyvinvointialueiden osalta haasteita siis riittää. Yksi suurimmista haasteista on saada aikaan nykyistä paremmin toimiva hoidon porrastus, mikä käytännössä edellyttää perusterveydenhoidon aseman vahvistamista sekä saumattomasti toimivaa sosiaali- ja terveystalouden palvelujen tarjontaa. Palveluja tuottavat sote-palvelukeskukset tulisi saada toimimaan ovena kaikkiin hyvinvointialueen palveluihin jo heti alusta lähtien. Tämä on mielestäni sote-uudistuksen suurin haaste ja samalla suurin mahdollisuus, jota ilman sote-palvelujärjestelmän uudistaminen ei onnistu.

Tämä on erityisesti heikommassa asemassa olevien monisairaiden ja syrjäytymisuhan alla olevien kannalta keskeistä. Heidän ongelmiansa ratkaiseminen nykyistä vaikuttavammin ja kokonaisvaltaisemmin on myös julkisen talouden kannalta

olennaista, koska vaikeimmat moniongelmaiset viisi prosenttia väestöstä käyttävät nykyisin 57 prosenttia sosiaali- ja terveydenhoidon resursseista. Heidän ongelmiansa kokonaisvaltaisempi ratkaiseminen tuottaisi inhimillisten tulosten lisäksi myös taloudellisia säästöjä. Tärkeää on myös pyrkiä ehkäisemään moniongelmaisten tilanteiden syntymistä. Tähän tulee kiinnittää erityistä huomiota.

Kun valtio vastaa hyvinvointialueiden rahoituksesta, on selvää, että rahoituksen riittävyteen liittyvät ongelmat tulevat rasittamaan hyvinvointialueiden ja valtion keskushallinnon suhdetta pitkään. Vastakkainasettelu tulee näkymään myös politiikkojen keskuudessa, etenkin kun aluevaltuustoissa on runsaasti kansanedustajaehdokkaiksi pyrkiviä henkilöitä, jotka mieluusti haastavat muutenkin istuvia kansanedustajia.

Hyvinvointialueiden rahoitukseen on tehtävä mahdollisimman pian muutoksia, eli millainen oikeus alueilla on rahoittaa investointejaan ja jonkin verran tilapäisiä alijäämiään velanotolla, sekä toisaalta alueille on annettava rajattu verotusoikeus, jotta ne saavat omaa varainhankintaa. Näin hyvinvointialueet pääsisivät ilman valtion takausta myös rahoitusmarkkinoille nollariskisinä, kuten kunnatkin ovat päässeet.

Oma verotusoikeus hyvinvointialueille ei ole esityksenä kovin muodikasta. Jostain syystä julkisuuteen on päässyt juurtumaan ajatus, että hyvinvointialueiden verotusoikeus kasvat-taisi kokonaisveroastetta. Mielestäni tilanne on täysin päinvastoin: Oman verotusoikeuden myötä hyvinvointialueiden päättäjät olisivat myös rahoituksen osalta suoraan vastuussa äänestäjilleen. Tämä lisäisi realismia keskusteluun sote-palvelujen järjestämisestä, koska jokaisen lupauksen jälkeen niiden esittäjällä on vastuu joutua kertomaan, miten paljon alueen kansalaisten verotusta esitys lisäisi tai mistä muusta jouduttai-siin tinkimään, jotta esitys kyettäisiin toteuttamaan. Valtion rahoittaessa toiminnan on helppo siirtää syy ongelmista valtion piikkiin.

Jos hyvinvointialueille annetaan verotusoikeus, on otettava huomioon, että erot verotettavissa tuloissa ovat erittäin suuret alueiden välillä. Siksi on välttämätöntä ottaa käyttöön alueiden

välinen verotulojen tasaus alueveroerojen kohtuullistamiseksi. Tätä tasausta edellyttävät myös alueiden väliset suuret erot sote-palvelujen tarpeessa. Niillä alueilla, joissa asukasta kohden lasketut verotettavat tulot ovat keskimääräistä pienemmät, ovat taas sote-menot keskimääräistä suuremmat. Nyt säädetty rahoitusjärjestelmä pyrkii jo tasaamaan sairastavuudessa olevia alueellisia eroja.

Ilman palvelutarpeen ja verotuloerojen riittävää tasausta ei hyvinvointialueille ole mahdollista luoda omaa verorahoitusta ilman, että lopputuloksena olisi maan sisäisten erojen erittäin raju kasvu. Tätä verotukseen liittyvää ongelmaa ei poista sekään, että hyvinvointialue- tai maakuntaveroa kannettaisiin muista verolähteistä kuin palkkatuloista. Esimerkiksi kiinteistöverotulot, arvonlisäverotulot tai pääomaverotulot jakautuvat hyvin voimakkaasti maan sisällä alueiden välillä jopa palkkatuloja enemmän.

Hyvinvointialueiden rahoitusjärjestelmän kehittäminen ei poikkea paljon siitä, mitä kunnallishallinnossa on koettu ja tehty. Kuntien valtionosuusjärjestelmä ja verotulojen tasaus tavoittelevat sitä, että kaikilla olisi oikeus toimiviin ja tehokkaasti tuotettuihin peruspalveluihin kohtuullisella vero- ja maksurasituksella asuinpaikasta riippumatta koko maassa. Tässä tavoitteessa kuntien osalta on onnistuttu varsin hyvin. Uskon, että tavoite on toteutettavissa myös hyvinvointialueiden osalta.

Mielestäni myös hyvinvointialueille tulisi antaa mahdollisuus, samaan tapaan kuin kunnille on annettu, järjestää vastuullaan oleva palvelut tarkoituksenmukaisimmalla tavalla. Yksi osa tätä joustavuutta tulisi olla nykyistä lainsäädäntöä joustavammasta työn jaosta sopiminen hyvinvointialueiden ja kuntien kesken. Nyt voimassa oleva lainsäädäntö (Laki hyvinvointialueesta 611/2021, sen 8 §) antaa mahdollisuuksia siirtää jossain määrin hyvinvointialueen tehtäviä kunnille, mutta kunnilla ei ole lainkaan mahdollisuutta siirtää tehtäviään edes alueen kaikkien kuntien yhdenmukaisella päätöksellä hyvinvointialueille. Kun olosuhteet ja palvelutarpeet vaihtelevat suuresti eri puolilla maata, tulisi tällaista joustavuutta lisätä.

Se olisi koko maan etu, mutta myös hyvinvointialueiden ja kuntien etu, ja erityisesti se olisi ihmisten etu.

Hyvinvointialueiden johtaminen vaatii vahvaa virkamiesjohtajuutta, selkeää ja toimivaa työnjakoa hyvinvointialueiden luottamushenkilöjohdon ja virkamiesjohdon välillä sekä valtion keskusohjauksen vähentämistä nyt päätetystä, jotta hyvin erilaisilla alueilla kyettäisiin järjestämään palvelut mahdollisimman tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti.

Hyvinvointialueilla ja kunnilla on ainakin yksi yhteinen erittäin strateginen vastuualue: huolehtia alueensa ihmisten hyvinvoinnin edistämisestä. Hyvinvointialueet vastaavat tähän sote-palvelujen kautta, kunnat taas pitkälti ongelmia ennalta ehkäisevien liikunta-, kulttuuri- ja koulutuspalvelujen avulla. Jotta hyvinvoinnin edistämisestä kyettäisiin huolehtimaan kunnolla, tarvitaan tiiviimpää hyvinvointialueiden ja kuntien yhteistyötä kuin nyt lainsäädännöllä ja muilla linjauksilla on linjattu. Palaan tähän hyvinvoinnin edistämiseen tarkemmin seuraavassa luvussa.

Hyvinvointialueiden tulevaisuutta pohdittaessa on välttämätöntä pohtia myös niiden tehtäviä. Hyvinvointialueiden tehtäviksi on lailla säädetty sosiaali- ja terveydenhoidon tehtävät sekä palo- ja pelastustoimi. Kuulun niihin, jotka katsovat, että nämä tehtävät ovat vasta alkuvaihe. Suorilla vaaleilla valitut toimielimet ja alueellinen kansanvaltainen hallinto ovat kykeneviä huolehtimaan laajemmista tehtävistä kuin mitä niille nyt on säädetty. Valitettavasti hyvinvointialueiden tehtävistä keskustelu ylipolitisoitui jo alkuvaiheessa, mutta en usko, että lopullisesti.

Yksi hyvinvointialueiden tehtävien muutos tapahtuisi erittäin suurella todennäköisyydellä, jos lainsäädäntömme mahdollistaisi kuntien ja hyvinvointialueiden tehtävien siirrosta sopimisen nykyistä lainsäädäntöä joustavammin. Tällöin asukasluvultaan pienissä väestötappiomaakunnissa kuntien yhtäpitävillä päätöksillä voitaisiin siirtää esimerkiksi lukio-, ammatti- ja ammattikorkeakoulukoulutus maakunnalle ja vastaavasti väestöltään suuremmissa maakunnissa voitaisiin siirtää tehtäviä suuremmille kaupungeille ja kaupunkiseuduille.

Lopputuloksena olisi alueelliset olosuhteet ja palvelutarpeet tehokkaammin ja tuloksekkaammin huomioon ottava järjestelmä, jossa saataisiin parempaa vastinetta veroeuroille. Kunnat ovat hyvä esimerkki tällaisen joustavuuden merkityksestä ja menestyksellisyydestä.

Hyvin tärkeää on myös pohtia valtion keskushallinnon ja nykyisen valtion aluehallinnon tehtävien siirtomahdollisuuksia hyvinvointialuemaakunnille sekä keskushallinnon ohjauksen vähentämistä. Tämä yhdessä rahoituksen omarahoitusosuuden kasvun kanssa muokkaisi aluehallintoa tuloksekkaammin toimivaksi ja vähentäisi aiemmin kuvaamani keskuhallinto–alueet-vastakkainasettelua.

Mikäli valtion ohjausta hyvinvointialueiden osalta lievennettäisiin, siirrettäisiin niille tehtäviä valtion keskus- ja aluehallinnolta erityisesti työ- ja elinkeinoministeriön sekä liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonaloilta ja lisättäisiin alueiden rahoituksen omavastuuta, olisi syytä myös pohtia erityisesti aluekehitystehtävien siirtämistä näin syntyville maakunnille nykyisiltä maakuntien liitoilta. Nykyisellään en pidä siirtoa järkevänä, koska aluekehitystehtävät hautautuisivat hyvinvointialueilla helposti sote-tehtävien alle eivätkä ne muutenkaan istuisi hyvinvointialueiden vahvan valtion keskuhallinnon ohjauksen kanssa yhteen.

Kuntien rooli muuttuu syvällisesti, mutta se tuntuu unohtuneen

Hyvinvointialueiden syntyminen merkitsee Suomen historian suurinta henkilöstön siirtoa työnantajalta toiselle, kun yli puolet kuntien henkilöstöstä, kuntien tuloista ja menoista siirtyy hyvinvointialueille. Tämä siirto on valtava haaste ei vain hyvinvointialueille, vaan myös kunnille.

Kunnissa hyvinvointialueille tapahtuva henkilöstön, tehtävien ja rahoituksen siirto on myös valtava muutos, joka muuttaa kuntien luonnetta syvällisesti. Kunnat eivät vain pienehenne henkilöstön ja rahoituksen osalta yli puolella, vaan kuntien luonne myös muuttuu. Kuntien tehtäviksi jäävät elinvoimasta

huolehtiminen, erittäin tärkeä ja laaja opetus- ja kulttuuri-toimi, laaja kunnallinen infrastruktuuri eli vesi-, katu- ja viemäriverkostot, iso osa energiahuoltoamme ja -verkostoja sekä vuokra-asuntokantaa, kaavoitus- ja maapolitiikka sekä hyvin laaja kuntien omien konserniyhtiöiden ja muiden niiden määräysvallassa olevien yhteisöjen toiminta sekä paljon muuta myös kunnan itsehallintonsa puitteissa itselleen ottamia tehtäviä. Kuntien rooli yhteiskunnassamme on hyvinvointialueiden käynnistymisen jälkeen yhä vahvimpia Euroopan maista.

Kun peruskuntien tehtävien ja rahoituksen määrä pienenee alle puoleen, eivät kuntien konserniyhtiöiden ja muiden kuntien määräysvallassa olevien yhteisöjen määrä ja volyymi vähene alkuunkaan samalla tavalla. Tämän vuoksi jokaisen kunnan kannalta on tärkeää tunnistaa kunnan konsernijohtamisen merkityksen olennainen kasvu hyvinvointialueiden toiminnan käynnistyttyä. Kuntakonsernien johtaminen ja siinä menestyminen on entistä merkittävämpää kuntien menestyksen kannalta. Siinä tarvitaan myös omaa osaamista niin virkamiehiltä kuin luottamushenkilöiltä. Myös kuntakonsernin eri päätöksentekotasojen roolit sekä valta- ja raportointisuhteet on tärkeää selkeyttää.

Jatkossa on jopa peruskunnan talouden tunnuslukuja tärkeämpää tuntea koko kuntakonsernin talous ja konsernitilinpäätös sekä luoda toimiva kunnan ylimmän päätöksentekoelimen valtuuston ohjaus-, seuranta- ja raportointijärjestelmä kuntakonserniin. Nykyisellään konserniyhteisöt ovat useissa, joskaan ei kaikissa, tapauksissa liian kaukana kansalaisista ja myös kunnan strategisista linjauksista. Luonnollisesti on pidettävä huolta, että esimerkiksi kunnan itse ja/tai yhdessä toisten kuntien kanssa omistamien yhtiöiden ohjauksessa tunnistetaan, toimiiko yritys markkinoilla vai tuottaako se palveluja vain osakkailleen.

Kuntien rahoitus vaatii myös perusteellisen remontin – sen verran suuri muutos on hyvinvointialueiden syntyminen tehtävien, henkilöstön ja rahoituksen siirtoineen. Onkin todella outoa, ettei tästä kokonaisuudesta ole juurikaan keskusteltu. Julkinen keskustelu ja mielenkiinto hyvinvointialueiden

perustamisprosessissa on kohdistunut käytännössä siihen, miten hyvinvointialueiden toiminta käynnistyy, eikä siihen, mitä kunnissa tapahtuu ja miten ne tulevat pärjäämään, vaikka kuntien tulevaisuus koskettaa meitä kaikkia arjessamme erittäin monella tavalla, jopa hyvinvointialueita enemmän.

Aiemmassa luvussa totesin lyhyesti, että hyvinvointialueilla ja kunnilla on ainakin yksi hyvin strateginen tehtävä, jossa tarvitaan toimivaa yhteistyötä, eli hyvinvoinnin edistäminen. Hyvinvointialueiden rahoituksessa vuoden 2023 alusta lähtien on erillinen HYTE-kerroin, jonka tarkoituksena THL:n mukaan on kannustaa ja tukea hyvinvointialueita toteuttamaan monipuolisia ja suunnitelmallisia toimia, jotka kohdistuisivat erityisesti kansansairauksien ehkäisyyn, ikääntyvän väestön toimintakyvyn edistämiseen ja tapaturmien vähentämiseen, syrjäytymisen ehkäisyyn sekä sosiaalisen hyvinvoinnin ja työllistymisen edistämiseen. Hyviä tavoitteita kaikki!

Myös kunnille on tulossa vuoden 2023 alusta erillinen HYTE-kerroin eli hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen valtionosuuden lisäosa, joka ohjaa valtionosuuksia ja kannustaa kuntia hyvinvoinnin edistämiseen. Lähtökohtaisesti HYTE-kertoimen idea on hyvä, eli kuntien rahoituksen valtionosuiden suuruus määräytyy osaksi niiden tekemän hyvinvoinnin ja terveyden edistämistyön mukaan. Kertoimen suuruus määräytyy sen mukaan, millaista muutosta aiempaan tilanteeseen nähden ihmisten hyvinvoinnissa on saatu aikaan. Tällöin ei ole vaikutusta sillä, mikä on väestön ikärakenne tai sairastavuus. Tällaista kerrointa olisi tarvittu jo aiemmin. Asia oli esillä valtionosuusjärjestelmää uudistettaessa aiemminkin, mutta silloin vielä valmiutta sen käyttöönottoon ei ollut.

Mutta mikä on tuon kertoimen vaikuttavuus? Kun kyseisellä kertoimella on kaavailtu jaettavaksi vain sata miljoonaa euroa kunnille, kyseisen kertoimen vaikutus hyvinvoinnin edistämiseen ei ainakaan rahan suuruudesta johtuen ole kovinkaan merkittävä. Keskiwertokunnan on mahdollista saada sitä kautta muutamien kymmenien tuhansien eurojen valtionosuuslisäys vuosittain, eikä se ole paljon eikä vaikuta erityisemmin kuntien toimintaan.

HYTE-kerrointa on syytä kehittää ja sen vaikuttavuutta lisätä. Sitäkin tärkeämpää on varmistaa, että kuntien ja hyvinvointialueiden yhteistyö hyvinvoinnin edistämisessä on vaikuttavaa. Esimerkiksi erikseen toimimalla kunnat ja hyvinvointialueet eivät kykene estämään syrjäytymistä samalla tapaa kuin tiiviissä yhteistyössä toimien, koska molempien käytössä olevia keinoja tarvitaan hyvä tuloksen saavuttamiseksi.

Kuntien ja hyvinvointialueiden tiivistä yhteistyötä edellyttää myös työllisyyden hoidon siirtyminen kuntien vastuulle vuoden 2024 alusta. Siirtoon liittyy myös asiakaskohtaisesti räätälöidyimpien toimintamallien käyttöönotto. Kunnat eivät onnistu tässä tehtävässä ilman tiivistä yhteistyötä sosiaali- ja terveyspalveluja tuottavien hyvinvointialueiden kanssa.

Kuntien ja hyvinvointialueiden yhteistyötä tarvitaan heti hyvinvointialueiden alusta lähtien. Se, että yhteistyö saadaan toimimaan, ei ole itsestään selvää. On paljon tekijöitä, jotka toimivat päinvastaiseen suuntaan. Näitä ovat muun muassa hyvinvointialueiden voimakas valtion ohjaus ja toiminnan käynnistymisen vaativuus, mikä helposti johtaa organisaation kääntymiseen ratkaisemaan omia ongelmia. Myös toimipisteverkon ja toimitilojen käyttöön liittyvissä ratkaisuisissa olevat keskinäiset ristiriidat alueiden ja kuntien kesken saattavat heikentää yhteistyötä. Myös kuntien raju roolin murros on yhteistyökuvioiden kannalta haastava. Tarvitaan vahvaa tahtoa valtion keskushallinnosta aina kuntiin saakka saada hyvinvointialueiden ja kuntien yhteistyö toimimaan jo heti alusta alkaen, käytännössä.

Kuntien tulot pienenevät yli puolella, kun kuntien tuloja leikataan valtiolle vastineeksi sote-tehtävien ja pelastustoimen siirtymisestä kunnista hyvinvointialueille. Valtiovarainministeriön kokoaman tänä keväänä julkaistun vuosien 2023–2026 kuntatalousohjelman mukaan kuntien verotulojen arvioidaan muodostuvan tänä vuonna 26,12 miljardiksi euroksi ja 13,69 miljardiksi vuonna 2023. (Kuntatalousohjelma on ladattavissa: bit.ly/3KEv9U2)

Verotuottojen vähenemä kohdistuu erityisesti kunnallisveroon eli kunnallisen tuloveron tuottoon, joka vähenee uudis-

tuksen vuoksi peräti 13,90 miljardia euroa, sekä yhteisöveron tuottoon, joka vähenee 0,85 miljardia euroa. Kuntien valtionosuudet pienenevät vastaavasti 10,83 miljardista 3,76 miljardiin euroon. Osana kunnallisverotuottojen siirtoa alennetaan kaikissa kunnissa tuloveroprosentteja 12,64 prosenttiyksiköllä vuonna 2023. Vastaavasti valtion verotusta kiristetään, eli verotulojen kokonaismäärä uudistuksen vuoksi ei muutu. Valtiovarainministeriön mukaan kuntien väliset kunnallisveroprosenttien vaihteluvälit ja kuntalaisten veroasteet pysyvät ennallaan 12,64 prosenttiyksikön siirron jälkeen.

Kuntien nettoinvestoinneissa muutos on selvästi vähäisempi eli tämän vuoden 3,83 miljardista ensi vuoden 3,48 miljardiin euroon. Samoin lainakanta supistuu uusimman kuntatalousohjelman mukaan vain vähän eli 25,26 miljardista 19,45 miljardiin euroon.

Kuntien lainakanta ei juurikaan vähene, mutta tulot vähenevät yli puolella. Onneksi kuntien verotusoikeutta ei ryhdytty pysyvästi rajoittamaan, koska muutosten jälkeen se olisi vaarantanut kuntien hyvän luottoluokituksen rahoitusmarkkinoilla ja nostanut kuntien varainhankinnan kustannuksia. Kuntien rahoitusasema muuttuu ulkoisesti tarkasteluna. Jos tavallisen kansalaisen tulot laskisivat yli puolella, mutta velat säilyisivät lähes ennallaan, saattaisi pankinjohtaja kysellä lisää vakuuksia velkojen maksun varmistamiseksi. Onneksi kunnilla on säädösten mukaisesti rajoittamaton verotusoikeus, joka estää niiden luottoluokituksen romahduksen.

Tarvitaan parlamentaarinen valmistelu kunta-alan uudistamiseksi

Suomen kunnallishallinnon menestyksen takana on ollut kunnallinen itsehallinto, joka perustuslaissamme on määritelty alusta alkaen kansalaisten itsehallinnoksi kotikunnassaan. Hyvinvointiyhteiskuntaamme rakennettaessa on kunnille säädetty koko ajan lisää tehtäviä, mutta kunnille on jätetty kansainvälisesti vertailtuna poikkeuksellisen suuri vapaus järjestää palvelut tarkoituksenmukaisimmalla tavalla kunkin kunnan olo-

suhteet ja ihmisten palvelutarpeet huomioon ottaen. Tämä kunnallisen itsehallinnon toimivuus on ollut yksi suomalaisen yhteiskunnan menestyksen tärkeitä tekijöitä.

Toivoa sopii, että toimiva kunnallinen itsehallinto on Suomen vahvuus jatkossakin. Itsestään selvää tämä ei ole, koska julkisen talouden kiristyyessä valtion keskushallinnon virkamiesjohdossa, samoin monien puolueiden sisällä – toisissa enemmän kuin toisissa – on ollut nähtävissä halua säädellä entistä pikkutarkemmin sitä, miten kunnat palvelut järjestävät. Ikään kuin kansallisesti ministeriöissä tiedettäisiin yksittäisiä kuntien päättäjiä ja kansalaisia paremmin, miten kunkin kunnan alueelle palvelut on järkevintä järjestää.

Kyse onkin pelkistetysti siitä, katsotaanko kansalaisten yhdenvertaisuuden kannalta olevan olennaisempaa se, kuinka palvelut järjestetään, vai se, saako ihminen tarvitsemansa palvelun. Mikäli kansallisesti säädetään ja ohjataan entistä tarkemmin, miten palvelut järjestetään, kangistetaan näin palvelujen tuotantoa ja menetetään paljon tuloksellisuutta ja tehokkuutta niiden tuotannossa. Lopputuloksena on heikompi vastine veroeuroille kuin alueelliset olosuhteet ja ihmisten palvelutarverot paremmin huomioon ottavassa, toimivassa kunnallisessa itsehallinnossa tapahtuu.

Tärkeää kuntien tulevaisuuden kannalta on itsehallinnon toimivuus. Se tulee hyvin näkyviin siinä, miten aktiivisesti kansalaiset toteuttavat itsehallintoaan kotikunnassaan. Äänestysaktiivisuus kuntavaaleissa on laskenut huolestuttavasti, eivätkä ihmisten vaikutusmahdollisuudet vaalien välillä oman kuntansa asioihin ole juurikaan uudistuneet tietoyhteiskunnan nopeasta kehityksestä huolimatta. Yksityisen sektorin kehittäessä asiakasjärjestelmiään julkisen alan asiakasvaikuttaminen on vasta ottamassa alkuaskeliaan.

Kuntahallinnon syvälinen rakennemuutos edellyttää koko kuntahallinnon ja -käsitteen uudelleenarviointia ja päivittämistä. Tilanne muistuttaa paljon 1990-luvun alkua, jolloin laajapohjainen ja parlamentaarinen kunnalliskomitea kykeni uudistamaan kuntahallinnon peruslain eli kuntalain vastamaan tuon hetken ja myös tulevien vuosien vaatimuksia. Nyt

olisi paikallaan, että vastaavanlainen työ tehtäisiin parlamentaarisen komitean toimesta. Tuollaisen tarkastelun tarve on niin suuri, että komitea olisi tärkeää asettaa vielä tämän eduskuntavaalikauden aikana tai viimeistään ensi vaalikauden alussa. Kyseessä ovat niin isot muutokset, joita ei kyetä virkamiesvalmistelulla laatimaan siten, että niiden taakse saataisiin riittävän laaja-alainen sitoutuminen yli hallitus–oppositio-ajan ja laajemminkin yhteiskunnassamme. Tämä ei ole epäluottamuksen osoitus erinomaisia ja osaavia valtiovarainministeriön vastuuvirkamiehiä kohtaan. Luotan heihin ja heidän osaamiseensa. Nyt kuitenkin tarvitaan uutta perustaa kuntahallinnon uudistamiseksi, sillä sen tulee kestää usean vaalikauden ajan, jotta kunta-alan kehitys ja uudistuminen kyetään toteuttamaan hallitusti.

Uudessa tilanteessa ja kuntien roolin muuttuessa syvällisesti on tärkeää niin kansallisesti kuin jokaisessa kunnassa kehittää ihmisten vaikutusmahdollisuuksia kotikuntansa asioihin niin kunnan jäsenenä kuin palvelujen käyttäjänä. Kunnallinen itsehallinto on uudistettava nykyaikaan. Tässä on työtä kaikkien kuntien luottamushenkilöille ja virkamiehille, puolueille, ministeriöille kuin Kuntaliitollekin meitä kansalaisia unohtamatta. Muutos on mahdollinen, ja muutos on myös tehtävä.

Onko työnjako yksityisen sektorin kanssa politisoitumassa liikaa?

Minulla oli tilaisuus toimia 1990-luvun alussa kunnalliskomitean varapuheenjohtajana ja selvityshenkilönä selvittämässä kuntatalouden säädösten uudistamista. Komitea oli kokoonpanoltaan parlamentaarinen, ja se työskenteli tuloksetkaasti yli eduskuntavaalien.

Komiteatyön pohjalta säädetyssä kuntalaissa säädettiin lopullisesti kuntien roolin muutos palvelujen tuottajasta omalla organisaatiollaan tai yhdessä muiden kuntien kanssa palvelujen järjestäjäksi. Eli vahvistui linjaus, että kunnat järjestävät palvelut joko itse, yhdessä toisten kuntien kanssa tai ostamalla

niitä yksityisen tai kolmannen sektorin tuottajilta. Suomi kykeni tekemään ison ratkaisun ilman, että ratkaisu politisoitui, kuten monessa muussa maassa oli tapahtunut.

Esimerkiksi Ruotsissa voidaan sanoa tuolloin olleen valalla täysin ideologisesti väritynyt suhtautuminen julkisten palvelujen järjestämistapoihin. Porvarihallitusten aikana palveluja ulkoistettiin yksityisille yrityksille ja demarijohtoisten hallitusten aikana taas vahvistettiin julkisen sektorin roolia palvelujen tuottamisessa – hieman liioitellen todettuna ”maksoi mitä maksoi”.

Suomessa kyettiin 1990-luvulta alkaen järjestämään palvelut lähes tulkoon puhtaan tarkoituksenmukaisuusajattelun pohjalta kuntien päätöksillä kullekin alueella parhaiten toimivalla tavalla. Yksityisen ja kolmannen sektorin rooli kasvoi julkisten palvelujen tuotannossa mutta hallitusti, eikä kehityksessä nähty Ruotsin kaltaista edestakaista liikettä. Tuolloin puhuttiinkin hallitusta kuntien tehtävien ulkoistamisesta. Toki tuolloinkin politiikka vaikutti kuntien palvelujen järjestämistä koskeviin ratkaisuihin, mutta väitän, että Suomessa konsensushenki ulottui myös julkisten palvelujen järjestämistapoihin ja hyvä niin.

Nyttemmin, viimeksi sote-uudistuksen eri vaiheissa tuli selvästi näkyviin, että puolueet ovat ideologisoimassa palvelujen järjestämistä aiempaa voimakkaammin. Tämä oli nähtävissä erityisesti sote-valmistelun yhteydessä, miten linjaus valinnanvapaudesta eli yksityisen sektorin roolista palvelutuotannossa muuttui siirryttäessä keskustan ja kokoomuksen vetovastuulla olleesta hallituksesta SDP:n, keskustan, vasemmistoliiton, vihreiden ja RKP:n muodostamaan hallitukseen. Viimeaikainen poliittinen keskustelu viittaa siihen, että mikäli kokoomus gallupien mukaan voittaa vaalit, on ilmeistä, että yksityisen sektorin roolia ainakin pyritään lisäämään sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen tuotannossa.

Mikäli alueille annettaisiin samankaltaista joustavuutta määritellä palvelujensa järjestämisestä kuin kunnilla on ollut, tätä yksityinen–julkinen-ajan vetoa ei tarvitsisi tehdä kansallisella tasolla ideologisen vastakkainasettelun hengessä alueiden

erityispiirteet unohtaen vaan alueilla. Lopputuloksena olisi veroeurojen kannalta tuloksekkaampi järjestelmä kuin kansallisesti asiasta säädetty. Yksityisten yritysten palvelutarjonta vaihtelee hyvin suuresti eri osissa maata, eikä tilanne hetkessä muuksi muutu, vaikka siitä lailla säädetäisiin. Ostovoima sekä henkilöstön riittävyys vaihtelevat myös suuresti alueiden välillä. Tämä kaikki puoltaa palvelujen alue- ja paikallistasolla tehtäviä palvelujen järjestämispäätöksiä.

Toivottavaa on, että julkisten palvelujen järjestämistä ei tuotantotapoja politisoida liikaa, vaan säilytetään eri palveluissa ja eri puolilla maata kunkin alueen väestön tarpeisiin ja alueen olosuhteisiin sopivimpien ratkaisujen teko. Se antaa myös parhaan mahdollisen vastineen veroeuroille.

Julkisen hallinnon tulevaisuus on kiinni Suomen menestyksestä – luonnollisesti

Julkisen sektorin tulevaisuus, myös koko hyvinvointiyhteiskuntamme ja sosiaaliturvamme työeläkejärjestelmä mukaan luettuina, on luonnollisesti kiinni siitä, miten kansakuntana Suomi menestyy. Meitä haastaa moni valtava muutos, esimerkiksi ilmastonmuutos, turvallisuustilanteen muutos, ikä- ja aluerakenteen muutos sekä työvoimapula. Suomen maantieteellinen sijainti Euroopan pohjoisreunalla, Venäjän naapurissa kaukana isoista markkinoista on jatkossakin haastava. Tulevaisuudessaakin Suomen menestys rakentuu pitkälle osaamisen varaan.

Suomi ei kamppaile näiden haasteiden kanssa yksin, vaan kasvavassa määrin yhteistyössä muiden EU-maiden kanssa. Syytä on kuitenkin muistaa, ettemme voi siirtää vastuutamme näihin ongelmiin vastaamisessa muiden hartioille, vaan ne ovat ensisijaisesti meidän itsemme ratkaistava.

Ongelmat ovat niin suuria, että niiden ratkaisemiseksi tarvitaan laajaa poliittista ja yhteiskunnallista yhteistyötä sekä pitkäjänteisyyttä. Yksi eduskuntavaalikausi on monesti liian lyhyt tarvittavien uudistusten tekemiseen ja toimeenpanoon.

Otan tässä loppuluvussa esille joitakin mielestäni keskeisiä haasteita maamme tulevaisuuden kannalta.

Käsittelin jo aiemmin työvoimapulaa, joka ilmiönä on pahenemassa koko ajan. Sen ratkaiseminen on meidän suomalaisten itsemme tehtävä. Sen ratkaisemisella on kiire, koska työvoimapulan ongelmat heijastuvat kaikkialle yhteiskuntaamme. Esimerkiksi kevään 2022 julkisen alan työtaistelujen ja kiristyneen työmarkkinatilanteen taustalla työvoimapula vaikutti monella tapaa.

Pula työvoimasta asettaa kaikkialla työelämässä kovenivia haasteita työtä tekeville, muuallakin kuin hoivatyössä, jonka ongelmat ovat tulleet tämän kevään aikana selvästi esille. Työvoimapula vaikuttaa jo myös investointeihin. Kiinnostus investoida maahamme vähenee, ja vaikutusta lisää turvallisuustilanteemme muutos, asemamme arvaamattoman Venäjän naapurina, mitä Suomen mahdollinen Nato-jäsenyys jossain määrin neutraloi investorien näkökulmasta.

Investointihalukkuus vaihtelee myös maamme sisällä. Moni väestötappioalueilla toimiva, kannattavakin yritys on joutunut lopettamaan tai siirtymään muualle työvoimapulan takia. Osaavan työvoiman riittävästä tarjonnasta on tullut todellinen kilpailuvaltti kunnille niiden kuntien osalta, joilla on osaavaa työvoimaa tarjolla. Yritykset liikkuvat nykyisin ja vielä enemmän tulevaisuudessa osaavan työvoiman perässä eikä päinvastoin, kuten menneinä vuosikymmeninä tapahtui.

Meidän on vihdoin syytä herätä ongelman vakavuuteen ja nostaa työvoimapulan ratkaiseminen keskeiseksi yhteiskunnalliseksi tavoitteeksi. Sen ratkaisemiseksi tarvitsemme työllisyysasteen nostoa, työkyvyttömyyksien vähentämistä, koulutusjärjestelmämme uudistusta, työperäistä maahanmuuttoa ja vaikuttavampaa kotouttamista sekä eläkkeellä olevien kannustamista työelämään osallistumiseen.

Toinen tärkeä tekijä, jota on pidetty itsestäänselvytenä mutta joka ei sitä enää ole, on suomalaisten osaaminen, joka on perustunut erinomaiseen koulutusjärjestelmäämme, hyviin opettajiin ja siihen, että taloudellisesti jokaisella on ollut mahdollisuus edetä opinnoissaan niin pitkälle kuin omat kyvyt ja halut riittävät. Koulutusjärjestelmämme on mahdollistanut sen, että kotitausta tai synnyinseudusta riippumatta parhaat

kyvyt on Suomessa saatu käyttöön paremmin kuin monessa muussa maassa.

Tämä vahvuutemme ei ole enää itsestäänselvyys. Pisa-kokeiden tulokset osoittavat muun muassa, että nuortemme matemaattiset kyvyt eivät ole enää maailman huippua eivätkä valitettavasti muutkaan tulokset. Mitään romahdusta ei toki ole tapahtunut, mutta hiljaa hiipuminen tuloksissa on jatkunut jonkin aikaa. Huolestuttavaa on myös se, että opiskelun kautta tapahtuva sosiaalinen eteneminen tai sekoittuminen tuntuu hidastuneen, mikä on pienelle kansakunnalle erityisen vahingollista. Meidän on saatava kaikki kyvyt käyttöön jatkossakin. Vanhempien varallisuus ja tulot eivät saa vaikuttaa lasten ja nuorten opiskelumahdollisuuksiin.

Elinkeinorakenteemme on muuttunut rajusti, ja muutos jatkuu todennäköisesti kiihtyvällä vauhdilla. Koulutus, erityisesti aikuiskoulutusjärjestelmämme ei ole valitettavasti pysynyt mukana. Tämä yhdessä heikosti toimivan työttömien aktiivisuuden kanssa on johtanut erittäin vaikeaan työmarkkinoiden kohtaanto-ongelmaan: Meillä on samanaikaisesti korkea työttömyys sekä paheneva työvoimapula. Viime aikoina työllisyysaste on noussut hyvin, mutta pitkäaikaistyöttömyyden väheneminen on ollut hidasta. Ammatin vaihtaminen ja uuden osaamisen hankkiminen pitäisi tehdä helpommaksi ja joustavammaksi. Askeleita oikeaan suuntaan on otettu, mutta tarvitaan isompi loikka. Uusien tutkintojen suorittamisen sijasta on entistä enemmän panostettava kunkin henkilön osaamispulan poistamiseen koulutusosien suorittamisella ja näin varmistettava kunkin työmarkkina-kelpoisuus.

Vaikka ICT:n sekä etä- ja hybridityön myötä paikkariippuvuus on vähentynyt ja vähentyy edelleen, on kansakunnan menestyksen kannalta olennaista, että erilaiset liikenneyhteydet maan sisällä ja ulospäin toimivat. Maamme on Euroopan turvallisuustilanteen vuoksi jopa aiempaa enemmän syrjässä, pohjoisnurkassa Eurooppaa. Liikenneyhteyksien toimivuudesta ei ole varaa tinkiä, kun haluamme pärjätä jatkossakin. Suomen julkisia liikenneinfrainvestointeja on hidastanut toiminta-

mallimme, jossa pääosa investoinneista toteutetaan valtion tai kuntien vuosittaisten talousarvioiden puitteissa.

Näin ei kyetä toteuttamaan hankkeita pitkäjänteisesti ja oikea-aikaisesti hankkeiden kamppaillessa rahoituksesta yhteiskunnan kaikkien muiden lohkojen kanssa. Näin hankkeiden toteutukset venyvät ja venymisen myötä kallistuvat. Näiden investointien edistämiseksi olisi tarpeen miettiä uusia ratkaisumalleja, joissa keskeisimmät investoinnit toteutettaisiin julkisen rahoituksen lisäksi myös yksityisen ja erityisesti työeläkepääomien avulla. Työeläkevarat ovat osa kotimaista pääomaa, ja varojen sijoittamisessa liikenneinfra on kiinnostava kohde hyvän inflaatio suojaus ja pitkän, varsin hyvin ennustettavissa olevien tuottojensa takia. Monissa maissa tällaiset ratkaisut ovat olleet jo kauan aikaa käytössä. Miksi ei Suomessa? Hallitustemme kokoonpanot ovat vaihtuneet, mutta yksikään hallitus ei ole kyennyt uudistamaan suurten kansallisten infrainvestointien rahoitusta.

Monesti Suomen tulevaisuutta arvioitaessa on valiteltu pääomaköyhyyttä. Pääomat liikkuvat tunnetusti vapaasti maiden ja maanosien välillä globaalisti. Ongelma on siinä, miten kansainväliset pääomasijoittajat saadaan kiinnostumaan Suomesta. Toinen ongelma on siinä, että suomalaisilla on valtavat määrät rahaa pankkitileillä nollakoroilla, mikä nousevan inflaation oloissa merkitsee negatiivista tuottoa, eikä inflaation nopeutuminen näytä olevan mikään ohimenevä ilmiö. Samaan aikaan kasvuyritystemme on yhä vaikea saada pääomaehtoista rahoitusta. Moni aloittava tai parhaassa kasvuvauhdissa oleva suomalainen yritys myydään ulkomaiseen omistukseen. Tähän tarvittaisiin uusia toimintamalleja ja -ideoita.

Eräs vaihtoehto olisi valtion omistaman Teollisuussijoituksen liikkeelle laskema joukkovelkakirja, johon myös tavalliset kansalaiset voisivat sijoittaa ja jonka kautta kootut varat sijoitettaisiin kotimaisiin aloittaviin yrityksiin ja kasvuyrityksiin. Joukkovelkakirjan tuotto voisi perustua pääosin tai kokonaan yrityksiin sijoitettujen varojen tuottoon. Tällaisessa mallissa riski olisi hyvin hajautettu useisiin yrityksiin, mikä on pienisijoittajien kannalta tärkeää. Edellä hahmottelemani malli on

tiivistelmä siitä, mitä Kevassa sijoitusjohtaja Ari Huotarin kanssa pohdimme TEM:n asettamalle, Juha Sipilän johtamalle työryhmälle esitettäväksi yhtenä uutena vaihtoehtona parisen vuotta sitten. Tavallisten kansalaisten sijoitukset yrityksiin tulisi tehdä mahdollisimman helpoiksi ja riskin osalta kohtuullisiksi, jotta ne voisivat todellisuudessa kilpailla pankkitilien kanssa.

Suomen menestyksen eräs tukijalka on ollut kyky yhdistää voimat isojen vaikeuksien kohdatessa. Näin on kyetty saamaan aikaan upeita saavutuksia. Tästä esimerkkinä voin mainita harvemmin tällaisissa yhteyksissä mainitun kyvyn uudistaa eläkejärjestelmää ennen kuin sen ongelmat kaatuvat päälle.

Suomen julkisen sektorin menestys on täysin riippuvainen kansakuntamme menestyksestä. Hyvin ja tuloksekkaasti toimiva julkinen sektori voi olla merkittävä tekijä edesauttamassa kansakuntamme menestystä, kuten se on ollut itsenäisyytemme aikana. Meistä suomalaisista on kiinni, että se on sitä jatkossakin.

Polemia-sarjassa ovat ilmestyneet

- 1 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 1992
- 2 Erkki Mennola
IDEA KUNNASTA (1992)
- 3 Terho Pursiainen
KRIISIAJAN ETIIKKA (1993)
- 4 Työryhmä Kyösti Urponen (pj.), Raija Julkunen,
Olli Kangas, Jorma Sipilä, Asko Suikkanen ja
Petri Kinnunen (siht.)
KASVUSTA VASTUUSEEN
– sosiaalipolitiikan tulevaisuus (1993)
- 5 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 1993
- 6 Pekka Ojala–Aulis Pöyhönen
LÄHEISYYSPERIAATE – hallinnon uusjako (1994)
- 7 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 1994
- 8 Jorma Hämäläinen–Veikko Teikari
HENKILÖSTÖPOLITIIKKA PAKKORATKAISUJEN
EDESSÄ (1995)
- 9 Terho Pursiainen
NOUSUKAUDEN ETIIKKA (1995)
- 10 Eero Ojanen
EIPÄJOKI
Fiktiivinen reportaasimatka mihin tahansa suomalaiseen
kuntaan (1995)
- 11 Heikki Koski
KANSALAINEN, KUNTA JA KANSALAISYHTEISKUNTA
(1995)
- 12 Seppo Niemelä
MUUTOSKIRJA
Rohkaisuksi murroksen maailmaan (1995)
- 13 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 1995

- 14 Lauri Hautamäki
MAASEUTU ELÄÄ (1995)
- 15 Juha Kuisma–Heikki Haavisto
KAUPUNKI JA MAASEUTU
– avoliitto vai susipari (1995)
- 16 Olli Pusa
ELÄKEPOMMIN VARJOSSA (1996)
- 17 Satu Apo–Jari Ehrnrooth
MILLAISIA OLEMME?
Puheenvuoroja suomalaisista mentaliteeteista (1996)
- 18 Eira Korpinen
OPETTAJUUTTA ETSIMÄSSÄ (1996)
- 19 Erkki Pystynen
LIITTOKUNTA (1996)
- 20 Martti Sinisalmi
TYÖLLISTÄMISTÄ VAI PALVELUA? (1996)
- 21 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 1996
- 22 Olli Mäenpää
KUNTIEN ITSEHALLINTO EU-SUOMESSA (1997)
- 23 Tuula-Liina Varis
KRISTALLIYÖ JOENSUUN KAUPUNGINTALON
TORNISSA (1997)
- 24 Terho Pursiainen
KUNNALLISTEN KÄYTÄNTÖJEN ETIIKKA
Yhteisöopin alkeet (1997)
- 25 Siv Sandberg–Krister Ståhlberg
KUNTALAISTEN KUNTA JA VALTIO (1997)
- 26 Pertti Hemánus
KUNNALLINEN TIEDOTTAMINEN JA
JASKA JOKUNEN
Tutkittua tietoa ja tutkimattomia tulkintoja (1997)
- 27 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 1997
- 28 Esko Antola
UUSI EU? (1998)

- 29 Eero Ojanen
YHTEISKUNNAN ITSEPUOLUSTUS (1998)
- 30 Pertti Kettunen
ELINKEINOPOLITIIKAN TAITO (1998)
- 31 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 1998
- 32 Torsti Kivistö
JOUTILAISUUSYHTEISKUNTA (1998)
- 33 Erkki Mennola
IDEA MAAKUNNASTA (1999)
- 34 Jorma Hämäläinen
MINÄ KUNNANJOHTAJA (1999)
- 35 SINÄ KUNNANJOHTAJA (1999)
- 36 Juha Talvitie
KUNTA VAI MAAKUNTA?
Globalisaatio ja regionalismi (2000)
- 37 Juha Sihvola
YKSILÖNÄ YHTEISÖSSÄ
Näkökulmia paikallisuuteen, globalisaatioon ja
hyvään elämään (2000)
- 38 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2000
- 39 Seppo Niemelä
TULISIELU
Verkostoajan aluekehittäjä (2000)
- 40 Kauko Heuru
ITSEHALLINNON AIKA (2001)
- 41 Heikki Eskelinen
ALUEPOLITIIKKA RAUTAHÄKISSÄ (2001)
- 42 Matti Wiberg
PALUU POLITIIKKAAN (2001)
- 43 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2001
- 44 Ilkka Virtanen
YLIOPISTOJEN KOLMAS TEHTÄVÄ (2002)

- 45 Arvo Myllymäki
KUNTIEN KUJANJUOKSU (2002)
- 46 Risto Eräsaari
KUINKA TURVATON ON RIITTÄVÄN TURVALLINEN?
(2002)
- 47 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2002
- 48 Pentti Arajärvi
PAREMMINVOINTIYHTEISKUNTA (2003)
- 49 Eero Uusitalo
MAASEUTU KANSAN VAI HALLINNON KÄSISSÄ?
(2003)
- 50 Esko Juntunen
KUNNAN ELINKAARIHYPPY
– strateginen kehittäminen ja yhteistyö (2003)
- 51 Pekka Sauri
SUOMEN DEMOKRATISOIMINEN (2003)
- 52 Esko Aho
SATTUMA SUOSII VALMISTAUTUNUTTA (2003)
- 53 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2003
- 54 Seppo Rainisto
KUNNASTA BRÄNDI? (2004)
- 55 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2004
- 56 Markku Lehto
TAKAISIN TULEVAISUUTEEN
– valtion ja kuntien yhteinen taival (2005)
- 57 Tarmo Pukkila
IKÄVALLANKUMOUS (2005)
- 58 Matti Wiberg
VALTA KUNNASSA (2005)
- 59 Soili Keskinen
ALAISTAITO
Luottamus, sitoutuminen ja sopimus (2005)

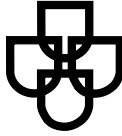
- 60 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2005
- 61 Samuli Skurnik
OSUUSTOIMINNASTA OPPIA?
Kuntapalvelut uudessa talousmallissa (2006)
- 62 Markku Lehto
PELASTUSRENKAAN PAIKKAUS (2006)
- 63 Pasi Holm
VEROKIRJA (2006)
- 64 Matti Virén
KANSALAISEN KUNTAUUDISTUS (2006)
- 65 Markku Lehto
OI OMA KUNTANI (2006)
- 66 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2006
- 67 Peter Ekholm
POLEMIA – AJATUSPAJAKO? (2007)
- 68 Aatos Hallipelto
PARAS TUOTTAKOON!
Hyvinvointipalvelujen tulevat markkinat (2008)
- 69 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2008
- 70 KUNNON VALTUUTETUT?
Ilmapuntari 2008, osa 2
- 71 Sami Borg
HILJAA HYVÄ TULEE
Puheenvuoro äänestysprosentista ja vaaliaktiivoinnista
(2008)
- 72 Matti Wiberg
HALLITSEKO HALLITUS? (2009)
- 73 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2009
- 74 Jussi-Pekka Alanen
HELSINKI
Kansakunnan pääkaupunki – ihmisten metropoli (2009)

- 75 Laura Berg–Mari K. Niemi
KENEN KUNTAVAALIT? (2009)
- 76 Esa Halme–Lauri Kuukasjärvi
UUSI KUNTA VAI KUNTALIITOS –
KUNTALAISEN ITSEHALLINTO (2010)
- 77 Esko Kalevi Juntunen
SULJETUSTA AVOIMEEN –
TALOUDEN GLOBAALIMYRSKY (2010)
- 78 Anne Luomala – Tuomo Puumala
BUDJETTI – JULKINEN SALAISUUS VAI SALAINEN
JULKISUUS? (2010)
- 79 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2010–2011 (2011)
- 80 Terho Pursiainen
MIELEKÄS ELÄMÄ, MIELEKÄS YHTEISKUNTA (2011)
- 81 Antti Mykkänen (toim.)
KUNTAKIRJA – UUDISTUSAJATUKSIA (2011)
- 82 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2011–2012 (2012)
- 83 Antti Mykkänen (toim.)
KUNTAYHTYMÄ PELASTAA? (2012)
- 84 Ari Mölsä (toim.)
KUNTARAKENNEKIRJA (2012)
- 85 Timo Reina
KAHDEN TULEN VÄLISSÄ –
ALUEHALLINNON TILA JA TULEVAISUUS? (2012)
- 86 Tarja Cronberg
ESTEJUOKSU LUOVAAN SUOMEEN (2012)
- 87 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2012 (2013)
- 88 Marja-Liisa Manka, Laura Bordi ja
Kirsi Heikkilä-Tammi
PERUSASIOISTA PIENIIN IHMEISIIN –
KUNTAJOHTAMISEN KUVA (2013)
- 89 Kari Välimäki
KAKKUA JAETTAVAKSI (2013)

- 90 Wille Rydman
UNELMASTA PAINAJAISEKSI?
– Kuinka hyvinvointivaltio syö itse itsensä (2013)
- 91 Yrjö Hakanen
MARKKINOIDEN VAI IHMISEN HYVÄKSI?
– Kommunistin puheenvuoro (2013)
- 92 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2013 (2014)
- 93 Heljä Misukka
KOULUTUKSEN SUURVALTA TIENHAARASSA
(2014)
- 94 Markku Lehto
MARKKINAT, SOSIAALITURVA JA YKSILÖN VOIMA
(2014)
- 95 Mikael Jungner
SATTUMA, TAHTO JA KOHTALO (2014)
- 96 Juha Kuisma ja Matti Mäkelä
KYLIEN TULEVAISUUS (2015)
- 97 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2014 (2015)
- 98 Pekka Sauri
JULKISHALLINTO JA SOSIAALINEN MEDIA (2015)
- 99 Eero Ojanen
HYVÄ PÄÄTÖS?
Filosofisia näkökulmia päätöksentekoon (2015)
- 100 Kauko Sipponen
SE SUURI KUNTAUUDISTUS (2016)
- 101 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2015 (2016)
- 102 Päivi Lipponen ja Antton Rönholm
PULPETISTA TABLETTIIN
– suomalainen koulu edelläkävijäksi maailman
muutoksessa (2016)
- 103 Antti Mykkänen (toim.)
MAAKUNTAITSEHALLINTO (2016)

- 104 Heikki Saxén ja Salla Saxén
MITEN BIOETIIKKA VOI MUUTTA
SUOMALAISTA TERVEYDENHUOLTOA? (2016)
- 105 Raili Mäkitalo
SUOMESTA IKÄIHMISTEN MALLIMAA (2016)
- 106 Karina Jutila
PILAAKO ELIITTI SUOMEN? (2016)
- 107 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2016 (2017)
- 108 Pekka Sauri
KUNNAT JÄLKEEN SOTEN (2017)
- 109 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2017 (2018)
- 110 Veli-Antti Savolainen
GLOKALISAATIO – PAIKALLISEN ISO UUSI KUVA
(2018)
- 111 Anders Blom
MAAN TAPA MURROKSESSA (2019)
- 112 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2018 (2019)
- 113 Jan Erola
UUSIEN IDEOIDEN SUOMI (2019)
- 114 Juha Kuisma
PAIKALLINEN ILMASTOPOLITIikka (2019)
- 115 Pekka Sauri
JULKISHALLINTO JA SOSIAALINEN MEDIA 2020
(2019)
- 116 Timo Soini
POPULISMI (2020)
- 117 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2019 (2020)

- 118 Markus Leikola
MAAILMA KORONAN JÄLKEEN (2020)
- 119 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2020 (2021)
- 120 Olavi Ala-Nissilä ja Esa Härmälä
SEUTUKAUPUNGIT JA VOIMAVAROJEN SUOMI
(2021)
- 121 Juha Kuisma ja Pekka Sauri
ETÄTYÖ JA MONIPAIKKAISUUS SUOMESSA
(2021)
- 122 Arto Haveri
PORMESTARI HAASTAA KUNNANJOHTAJAN
– ONKO JOHTAMISMALLILLA VÄLIÄ?
(2022)
- 123 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2021 (2022)
- 124 Timo Kietäväinen
REMONTIN AIKA (2022)



KAKS – Kunnallisan kehittämissäätiö rahoittaa kuntia palvelevaa tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Tavoitteena on tukea ja parantaa kuntien ja niiden organisaatioiden toimintamahdollisuuksia.

Rahoitamme hankkeita ja tutkimuksia, joiden arvioimme olevan kuntien tulevaisuuden kannalta keskeisimpiä. Tuloksien tulee olla sovellettavissa käytäntöön. Rahoitettavilta hankkeilta edellytetään ennakkoluulotonta ja uutta uraa luovaa otetta.

Säätiöllä on *Polemiikki*-niminen asiakaslehti ja kaksi julkaisusarjaa:

Polemia-sarja, jossa käsitellään kunnille tärkeitä strategisia kysymyksiä ajattelua herättävällä tavalla.

Tutkimusjulkaisut-sarja, jossa julkaistaan osa säätiön rahoittamista tutkimuksista. Pääosa säätiön rahoittamista tutkimuksista julkaistaan tekijätahon omissa julkaisusarjoissa.

Julkaisut-sarja, jossa esitellään tutkimustietoa tai yhteiskunnallisia keskustelun avauksia.

Toimintamme ja julkaisumme esitellään tarkasti kotisivuillamme www.kaks.fi.

Vuonna 1990 perustettu itsenäinen säätiö rahoittaa toimintansa sijoitustuotoilla.

Osoite	Fredrikinkatu 61 A 00100 Helsinki
Asiamies	Antti Mykkänen, antti.mykkanen@kaks.fi, p. 0400 570 087
Tutkimusasiamies	Veli Pelkonen, veli.pelkonen@kaks.fi, p. 0400 815 527
Taloudenhoitaja	Maarit Vaittinen, maarit.vaittinen@kaks.fi, p. 040 716 4807

Tutustu kotisivuihimme (www.kaks.fi)!

POLEMIA

Timo Kietäväinen

Remontin aika

Mihin kaatui yksityisen ja kunnallisen työeläkejärjestelmän yhdistäminen? Lisääkö työeläkeyhtiöiden kilpailu todellisuudessa tehokkuutta? Pitäisikö kaikki TyEL-toimijat yhdistää yhdeksi yhtiöksi sijoitusten hajautuksesta tinkimättä? Pitäisikö kunnallishallinnon vahvan murroksen vuoksi perustaa parlamentaarinen komitea arvioimaan suomalaista kuntajärjestelmää?



Otavan Kirjapaino Oy



ISBN 978-952-349-091-8 (nid)
ISBN 978-952-349-092-5 (pdf)
ISSN 1235-6964