

Tita, Tapiolan tytär

Tieto-Tapiola 1974–2004

Seppo Tamminen
Veijo Åberg

Historiikista lyhentänyt
Päivi Hirki

Esipuhe

Kolmenkymmenen vuoden ikä on tänä päivänä kunnioitettava saavutus IT-palveluyritykselle, joka toimii alati kiristyvillä markkinoilla ja nopeasti muuttuvassa teknisessä ympäristössä. Näin pitkän iän saavuttaminen ei voi olla sattumaa.

Yhtiötä ovat luotsanneet erityyppiset henkilöt, ja kehityksen painopisteet ovat heidän aikanaan olleet eri alueilla yhtiön kulloisestakin kehitysvaiheesta johtuen. Johtoajatuksena on aina kuitenkin ollut kustannustehokkuus.

Omistajat puolestaan ovat nähneet tietojenkäsittelyn keskeisenä osana omaa liiketoimintaansa. Siksi ohjaus on haluttu pitää omistajaorganisaation käsissä. Tämä on luonut vakautta yhtiöön ja antanut samalla tietotekniikan ammattilaisille rauhan toimia ja keskittyä varsinaisiin työtehtäviinsä.

Tieto-Tapiolan omistajaohjausta on toteutettu hallituksesta ja tietohallinnon johtoryhmästä käsin. Näin toiminta on kytketty kiinteästi omistajayhtiöiden liiketoimintaan aina strategiatyöstä lähtien. Kattava toiminnan raportointi omistajille ja käyttäjille, investointien selkeät perustelut ja niiden huolellinen jälkiseuranta ovat olleet olennainen osa omistajaohjausta.

IT-toimintojen ja liiketoiminnan saumaton yhteistyö onkin selkeä vahvuus. Asiakastyytyväisyyden mittaustulokset ja kustannusten jatkuva vertailu alan parhaisiin yrityksiin ovat osoittaneet, että Tieto-Tapiola on ollut omistaja-asiakkailleen kiistatta paras vaihtoehto. Koko henkilöstön pyrkimys erinomaisuuteen, innostuneisuus ja aktiivinen yhteistyö omistaja- ja asiakasorganisaation kanssa ovat varmistaneet laadukkaan toiminnan ja siitä kumpuavan erinomaisen asiakastyytyväisyyden.

Tämä kirja on kuvaus Tieto-Tapiolan 30-vuotisesta taipaleesta. Kiitos kaikille haastattelun antaneille ja historiatoimikunnalle. Erityiskiitokset historiatoimikunnan puheenjohtajalle, ”kummisetä” Pertti Heikkalalle ja historian kirjoittajille Seppo Tammiselle ja Veijo Åbergille, Oy Spiritus Historiae Ab.

Juha Suutala
Toimitusjohtaja

Lukijalle

Tieto-Tapiolan, tuttavallisemmin Titan, historian kirjoittaminen on tarjonnut hienon ikkunan sekä automaattisen tietojenkäsittelyn että vakuutustoiminnan maailmoihin.

Vakuutustoiminta on pitkälti tietojenkäsittelyä ja tiedonhallintaa, joten tietotekniset ratkaisut nousevat merkittäviksi vakuutustoiminnan osa-alueiksi. Tietotekninen maailma ja vakuutusliiketoiminnan maailma ovat aikaisemmin olleet etäisiä toisilleen, mutta Tieto-Tapiolassa on 30 vuoden aikana tehty paljon töitä tämän eron kuromiseksi umpeen.

Kirjan tavoitteena on kuvata Tieto-Tapiolan historian eri vaiheissa omistajan ja johdon tavoitteita, teknisiä ratkaisuja sekä myös vakuutusalan suuria uudistuksia. Lisäksi olemme halunneet tuoda esille titalaisten kokemuksia ja esitellä yhtiön arkea ja juhlaa.

Haluamme esittää kiitokset Tieto-Tapiolan historiatoimikunnalle: puheenjohtaja Pertti Heikkalalle sekä Juha Suutalalle, Tuula Anderssonille, Päivi Hirtille, Essi Taitolle ja Minna Kauppilalle. Huolimatta tiukasta aikataulusta toimikunta on jaksanut ja ehtinyt paneutua kirjoittajien teksteihin ja ohjannut meitä tarpeen mukaan oikeille urille. Tutkijakollegamme Timo Joutsivuo on niin ikään antanut käsikirjoituksesta arvokkaita kommentteja. Kiitokset myös Tieto-Tapiolan ja Tapiola-ryhmän henkilökunnalle, jota olemme työn eri vaiheissa vaivanneet pyynnöillä ja kysymyksillä.

Seppo Tamminen & Veijo Åberg

Alussa oli Akapo

Pienuuden ongelma eli yhteistyöstä voimaa

Helmikuun 11. päivänä 1974 kokoontuivat vakuutusyhtiö Pohjan pääkonttorissa Auran, Kansan ja Pohjan toimitusjohtajat. Auran J. E. Niemellä, Kansan Erkki Pesosella ja Pohjan Erkki Stenbergillä oli yhteinen ongelma: heidän vakuutusyhtiönsä kärsivät kokoonsa nähden suurista kustannuksista. Erityisen suuren kustannuserän muodosti automaattinen tietojenkäsittely (atk).

Tietotekniikasta ja tietojenkäsittelystä oli tulossa 1970-luvulla elinehto vakuutusosalalla, koska kilpailukyky perustui asiakaspalvelun parantamiseen ja ennen kaikkea sen nopeuttamiseen. Tietotekniikka toi alan toimintoihin lisää vauhtia, mutta se oli samalla kallis investointi.

1970-luvun alussa lähes jokainen Suomen 60 vakuutusyhtiöstä käytti jo atk:n tarjoamia palveluja muodossa tai toisessa. Myös Auralla, Kansalla ja Pohjalla oli omat atk-osastonsa ja tietokoneensa, Pohja tosin omisti tietokoneen yhdessä Fiskars Oy:n kanssa. Pohja ja Fiskars olivat 1960-luvulla perustaneet Tietotyö Oy:n, joka hoiti osakkaittensa tietokoneajot.

Pohjantalon neuvottelussa vallitsi kuitenkin selkeä yhteisymmärrys, että kolmen konsernin fuusio ei ollut realistinen tavoite jo pelkästään aatteellisista syistä. Aura ja Pohja tosin olivat aatteellisesti lähellä toisiaan, sillä Auran taustalla oli maataloustuottajien MTK ja Pohjan taustalla pellervolaisen osuuskaupan SOK. Kansan taustalla taas löytyi ammattiyhdistysliikkeen SAK, joka oli tullut Kansan osakkaaksi vuoden 1974 alussa. Fuusion sijaan oli löydettävä jokin muu keino vastata isojen vakuutusyhtiöiden asettamaan haasteeseen.



Ensimmäiset neuvottelut uuden atk-yhtiön perustamisesta käytiin Pohjan pääkonttorissa Helsingin Kampissa. Akapo toimi talossa vuodet 1976–1978.

Pohjan oli perustanut osuuskauppaväki vuonna 1909 nimellä Paloapuyhdistys Tulenvara.



Auratalo Tukholmankadulla.

Aurayhtiöiden perustana olivat Suomen Maalaisten Keskinäinen Vakuutusyhtiö (per. 1857) sekä Suomen Maanviljelijäin Keskinäinen Tapaturmavakuutusyhdistys (per. 1917).

Helmikuun 11. päivän neuvottelussa kolme toimitusjohtajaa eivät vielä lyöneet lukkoon valmista yhteistyömuotoa, vaan sopivat tässä vaiheessa tavoitteeksi vain *liikekustannusten suhteellisen alentamisen teknisen kartoittamisen*. Toimitusjohtajakolmikko tapasi seuraavan

kerran 3. huhtikuuta Kansan toimitalossa. Neuvotteluun osallistuivat myös johtaja Pertti Heikkala ja osastopäällikkö Mauno Malmivaara Aurasta, johtaja Onni Katajainen ja osastopäällikkö Jorma Selin Kansasta sekä johtaja Osmo Pylkkänen ja apulaisjohtaja Heikki Levas Pohjasta. Neuvottelussa perustettiin yhteiseksi pysyväksi elimeksi Akapokomissio, johon kuuluivat Heikkala, Katajainen ja Pylkkänen. Nimi Akapo keksittiin kolmen yhtiön nimistä: Aura, KANSa ja POHja.

Neuvottelussa tehtiin jatkoa ajatellen tärkeä ratkaisu, kun päätettiin etsiä täysin ulkopuolinen henkilö johtamaan ja kehittämään tulevaa atk-yhteistyötä – kyseisellä henkilöllä ei saanut olla historiaa yhdessäkään kolmesta vakuutusyhtiöstä. Salamyhkäisyys verhosi Akapon toimitusjohtajan hakua keväällä 1974. Lehti-ilmoituksessa ei mainittu Auran, Kansan tai Pohjan nimeä, ja kaikki viittaukset toimeksiantajien toimialaan olivat poissa.

Heinäkuun alussa tehdyissä haastatteluissa nousi esille Ovako Oy:ssä markkinoinnin kehitysosaston päällikkönä työskentelevä diplomi-insinööri ja diplomiekonomi Per-Olof Bergström. Haastattelijoiden ryhmässä mukana ollut Pertti Heikkala muistaa, että Bergström oli *hallinnon rationalisointi-ihminen, joka puhui oikeilla termeillä asioista eikä ollut atk-keskeinen vaan oli toimintakeskeinen. Hän näki selvästi, että tietojenkäsittely oli väline.* Bergströmin kanssa sovittiin, että hän aloittaisi työnsä marraskuun alussa.

Akapon perustaminen

Akapo Oy:n yhtiösopimuksen hyväksyvä kokous pidettiin 1.10.1974.

Yhtiöjärjestyksessä määriteltiin Akapon toimialaksi osakkaitensa palveluyhtiönä tehdä tutkimuksia *osakkaitten harjoittaman liiketoiminnan osatehtävien yhtenäistämiseksi ja myös itsenäisesti harjoittaa liiketoimintaa, joka läheisesti liittyy osakkaiden liiketoimintaan tai on siitä yhteisenä toimintana erotettavissa erikseen suoritettavaksi.* Yhtiön osakepääoma jaettiin 900 osakkeelle, joiden nimellisarvoksi tuli 100 markkaa. Osakkeet jaettiin tasan Auran, Kansan ja Pohjan kesken.

Akapon perustaminen tuli Auran, Kansan ja Pohjan atk-osastojen työntekijöille aikamoisena yllätyksenä ja herätti erilaisia tuntemuksia. Varsinaista pelkoa työpaikan puolesta ei koettu, mutta huoli työtehtävistä ja käytössä olevien järjestelmien kohtalosta oli suuri, koska niissä oli kiinni ihmisten vuosien ammattitaito. Eräät pohtivat, mistä Akapo-ajatus oli lähtöisin, mihin se tähtäsi ja liittykö siihen firmassa olevien työn arviointia. Oli joukossa myös henkilöitä, jotka ajattelivat, että nyt päästäisiin ”oikeisiin atk-hommiin” ja oman alan ihmisten keskuuteen. Joitain askarrutti kolmen vakuutusyhtiön erilainen aatetausta.

US 28/9-74 TALOUS 17

Aura, Pohja ja Kansa yhteistyöhön ATK-alalla

Osakeyhtiö lähtökohtana

Vakuutusyhtiöt Aura, Pohja ja Kansa ovat päättäneet aloittaa teknillisen yhteistyön. Yhteistyötä varten on suunniteltu perustettavaksi yhteinen osakeyhtiö Akapo Oy. Sen osakekanta jakautuisi

tasan yhtiöiden kesken. Akapon päätavoitteet ovat automaattisen tietojenkäsittelyn järjestäminen sekä osaitaan hallinnon rationalisointi.

Akapon osakkeet luovutetaan, mikä on osakkeiden arvostus. Yhteistyönäkökulmasta on otettava huomioon yhteistyön edellytykset ja yhteistyön edellytykset. Yhteistyönäkökulmasta on otettava huomioon yhteistyön edellytykset ja yhteistyön edellytykset.

Yhteistyönäkökulmasta on otettava huomioon yhteistyön edellytykset ja yhteistyön edellytykset.

Uusi Suomi ehti ensimmäisenä julkistamaan uuden atk-yhtiön perustamisen 28.9.1974.

Yhtiön perustava yhtiökokous pidettiin lokakuun 21. päivä. Kokouksessa olivat edustettuina kaikki osakkeita omistavat tahot. Akapolle valittiin hallintoneuvosto, johon kuuluivat J. E. Niemi Aurasta, Erkki Pesonen Kansasta ja Erkkä Stenberg Pohjasta eli yhtiöryhmien toimitusjohtajat. Hallintoneuvoston ensimmäiseksi tehtäväksi tuli yhtiön hallituksen valinta, johon nimitettiin Pertti Heikkala, Osmo Pylkkänen ja Onni Katajainen.

Per-Olof Bergström aloitti Akapo Oy:n toimitusjohtajana 4.11.1974. Sitä ennen Akapon ensimmäisenä työntekijänä ehti syyskuun lopulla aloittaa sihteeriksi palkattu merkonomi Hannele Jordan. Bergströmin tehtävänä oli jatkaa siitä, mihin Akapo-komissio oli päässyt: käynnistää yhtiön toiminta, koordinoida eri työryhmien tuloksia ja raportoida yhtiön hallitukselle sekä laatia Akapon organisaatiosuunnitelma.

Atk-työryhmän yhteistyö ajautui vaikeuksiin, minkä vuoksi Kansayhtiöiden Erkki Nurminen laati marraskuussa 1974 muistion "Akapo-tietokonehommista". Nurmisen mielestä yhteistyö olisi mielekäästä vain, jos kaikki hyötyisivät eikä kenenkään tarvitsisi uhrautua toisen vuoksi. Esimerkiksi hän otti Eläke-Akapon tietokoneohjelmat. Koska Auralla ja Kansalla oli jo omat ohjelmansa, mutta Pohjalla ei, tulisi Pohjan panostaa yhteisen ohjelman luomiseen enemmän.

Nurminen vaatikin, että jokaisen yhtiön työntekijöillä olisi sen verran velvollisuudentuntoa omaa yhtiötä kohtaan, että yhteistyön tuoma rahan säästö pitkällä aikavälillä voittaisi nykyhetken oman edun tavoittelun. Nurminen jatkoi: *Tämä on itse asiassa koko Akapohomman ydin. Sillä jos taloudellisuus unohtetaan, ei Akapoa ole syytä ylläpitää. Pääsemmehän jokainen henkilökohtaisesti helpommalla, jos syydämme yhtiön rahoja palvelutoimistoille.*

Kannanottoa helpottamaan toimitusjohtaja Bergström laati muistion yhteistoiminnan vaihtoehtoista. Hän löysi viisi eri vaihtoehtoa, joista osakasyhtiöiden tulisi valita:

- 1) Ei yhteistoimintaa,
- 2) Akapo sovellutusyhteistoiminta,
- 3) "Apo" sovellutus- ja laiteyhteistoiminta Auran ja Pohjan kesken,
- 4) Akapo sovellutus- ja Apo laiteyhteistoiminta ja
- 5) Akapo sovellutus- ja laiteyhteistoiminta.

Yhteistoiminnan päämääränä olisi siirtyminen vuoden 1979 loppuun mennessä asiakaskohtaisiin tiedostoihin ja online-järjestelmään käyttäen hyväksi tietokantaratkaisua. Yhteistyötä varten Bergström teki kattavan kustannusarvion kunkin osakasyhtiön osalta eri vaihtoehdot huomioon ottaen. Koska 5. vaihtoehto olisi kaikille osakasyhtiöille edullisin, ehdotti Bergström sen valitsemista. Tässä tapauksessa jokainen joutuisi panostamaan lisää varoja tietojärjestelmäratkaisuihin, mutta vain 63–67 % siitä mitä panostaminen olisi, jos sen tekisi kokonaan yksin. Rahalla mitattuna ja suhteellisesti eniten yhteistyössä joutuisi panostamaan Kansa.

Kahden kauppa ja kolmannen korvapuusti

Kansassa yhteistyö Auran ja Pohjan kanssa oli joutumassa vastatuuleen. Bergströmin mukaan yhtiöiden erilainen aatetausta oli tullut selvästi esiin, ja vaatimus sitoutumisesta Akapo-yhteistyöhön tuli Kansalle liian nopeasti. Huhtikuun alussa 1975 Kansa ilmoitti, ettei se ollut valmis antamaan sitovaa lupausta pitkälle menevästä yhteistyöstä. Ainoastaan sovellutusyhteistyö tuntui sopivan Kansalle.

Akapon hallituksen kokouksessa 25.4. päätettiin ilmoittaa Kansa-yhtiöiden toimitusjohtaja Pesoselle, että Aura ja Pohja siirtyisivät tiiviiseen yhteistyöhön tietojenkäsittelyn alueella. Samalla hallitus halusi esittää huolestumisen käynnissä olevien eläkeprojektien edistymisestä *Kansa-yhtiöiden nykyisen osallistumisasteen vuoksi.*

Kansassa oli päätetty jäädä pois tiiviistä Akapo-yhteistyöstä, koska sen asiakaskunta oli liian erilainen ja yhtiö oli jo aloittanut tietokoneyhteistyöhankkeet Osuuskunta Elannon kanssa. Irtautuminen Akapo-yhteistyöstä johti osakkeiden myyntiin Aura-yhtiöille ja Pohja-yhtymälle 30. kesäkuuta 1975. Akapo Oy:n nimeä ei kuitenkaan enää muutettu, vaikka Kansa jäi pois omistajien joukosta ja vaikka Akapon hallitus teki huhtikuussa päätöksen uuden yhtiön perustamisesta.

Toimitusjohtaja numero 1: Per-Olof ”Peik” Bergström, 1974–1985



Diplomi-insinööri, diplomiekonomi Per-Olof Bergström johti Akapoa vuodet 1974–1985.

Per-Olof Bergström oli määrätietoinen, voimakas- ja voitontahtoinen toimitusjohtaja, joka ei yleensä jättänyt ketään kylmäksi. Hänen energinen ja räiskyvä tyylinsä herätti erityisesti Auran ja Pohjan puolella ”suuria tunteita”, mutta hänen ”systemaattisuutensa ja innostuneisuutensa herätti myös ihailua monissa”. Hänestä saattoi myös sanoa, että ”hän oli mies, joka ei pelännyt ketään”.

Akapon sisällä Bergströmin oli omasta mielestään ”kohtuullisen autoritaarinen”. Työntekijöiden keskuudessa häntä pidettiin oikeudenmukaisena mutta vaativana johtajana. Ne jotka työskentelivät lähellä Bergströmiä ja oppivat tuntemaan hänen tapansa, tulivat yleensä hyvin toimeen hänen kanssaan. Sen sijaan ohjelmoijilla ja konehuoneen ihmisillä oli hieman etäisempi suhde häneen. Taloon juuri saapuneilla aloittelevilla työntekijöillä

”saattoi olla iso kynnyks lähestyä toimitusjohtajan kulmahuonetta”, vaikka Bergströmillä olikin tapana ottaa uudet työntekijät aina henkilökohtaisesti vastaan ja tarjota näille jopa kahvit. Bergström oli erittäin kiinnostunut työntekijöistä ja heidän perhetaustoistaan. Hänellä oli myös tapana jutella ihmisten kanssa ahkerasti mm. henkilöstöjuhlissa ja Akapon kerhon urheilutilaisuuksissa.

Koska Akapo oli pitkään ”yhden miehen show”, muodostui Bergströmille tavaksi kiinnostua kaikesta, mitä yhtiössä tapahtui ja tehtiin. Bergström oli asioihin tarttuva johtaja, joka ”muodosti asioista aina täydellisen bittikartan mielessään ja varmisti, että se bittikartta ei vuoda. Sitten ryhdyttiin toimeen.” Toimintatavoillaan Bergström käytännössä loi Akapon kulttuurin. Selvää onkin, että ”ilman Bergströmin vahvaa, määrätietoista ja systemaattista toimintaa Akapon eri vaiheissa ei Tieto-Tapiola olisi nykyään sitä mitä se on”.

Akaposta lähdettyään Bergströmistä tuli Tapiola-yhtiöiden vakuutus- ja tietojenkäsittelyjohtaja ja myöhemmin Vahinko-Tapiolan varatoimitusjohtaja.

Auran ja Pohjan välissä

Organisoitumisen aika

Akapon toiminnan edellytyksiä rakennettiin kesällä 1975, jolloin vahvistettiin uusi yhtiöjärjestys sekä tehtiin suunnitelmat tavoiteorganisaatiosta, henkilöstöpolitiikasta ja uusien henkilöiden palkkaamisesta.

Myös järjestelmäpuolella tehtiin päätöksiä, kun Akapon käyttöön valittiin tietoliikenneohjelmisto CICS ja tiedonhallintaohjelmisto DL/1. Molemmat olivat IBM-ohjelmia ja toimivat siten hyvin Auran ja Pohjan Tietotyö Oy:n IBM 370/135 -keskustietokoneissa. Ohjelmistohankinnan vuoksi Auran tietokoneen muistia tuli laajentaa 256 kiloon.

Syyskuun 1. päivänä Per-Olof Bergström ja Hannele Jordan saivat kolme uutta kollegaa, kun Akapossa aloittivat suunnittelujohtaja Mauno Malmivaara (Aura), tekninen päällikkö Kari Ojala (Aura) ja hallinto- ja talouspäällikkö Kalevi Seppelin (Pohja), joka jatkoi myös Pohjan henkilöstöpäällikön tehtävässä. Tällöin myös Auran ja Pohjan atk-suunnittelun vastuu siirrettiin Akapoon Malmivaaran alaisuuteen, vaikka suunnittelijat jäivätkin vielä Auran ja Pohjan tiloihin. Syksyn aikana Akapoon nimitettiin vielä Kalervo Rinne ja Heikki Korhonen Aurasta sekä Kauko Rantala ja Seppo Marjamäki Pohjasta, jotka siirtyivät Akapoon vuoden 1976 alussa.

Kun Kansan jääminen pois Akapo-yhteistyöstä oli varmistunut, ryhtyi toimitusjohtaja Bergström suunnittelemaan Akapon toimintaa Auran ja Pohjan tietojenkäsittely-yhteistoiminnan palvelutalona siten, että molempien yrityskuva ja integriteetti säilyisivät. Bergström laati Auran johtoryhmälle ja Pohjan johtokunnalle muistion, jossa hän painotti, että vaikka Akapo tulisi vaatimaan osakasyhtiöiltä lisäpanostuksia atk-toimintaan ja yhteisten vakuutuslajikohtaisten järjestelmien rakentamiseen, tulisivat rahat kuitenkin moninkertaisesti takaisin pitkällä tähtäyksellä, kun kokonaiskustannukset alenisivat ja asiakaspalvelu paranisi.

Akapon toiminnan kannalta oleellisia asioita olivat hinnoitteluperiaatteet, jotka Bergström loi syksyn kuluessa. Hinnoittelussa piti ottaa huomioon Akapon taloudelliset toimintaperiaatteet, joiden mukaan yhtiön tarkoitus ei ollut tehdä voittoa vaan hoitaa Auran ja Pohjan atk-asiat omakustannushintaan.

Bergström ryhtyi laatimaan tarkkoja vuosisuunnitelmia, jotka siihen aikaan olivat uutta sekä Auran että Pohjan vakuutusihmisille. Hän oli jo aloittanut systemaattisen neljännesvuosiraporttien laatimisen alkuvuonna 1975, jotta hallitus voisi seurata, mitä Akapossa tapahtui ja sitä kautta toteuttaa omistajaohjausta.

Tammikuussa 1976 pidettiin myös Akapo Oy:n ylimääräinen n yhtiökokous, jolloin valittiin uusi hallitus. Valituiksi tulivat J. E. Niemi ja Pertti Heikkala Aurasta ja Jukka Syrjänen ja Osmo Pylkkänen Pohjasta. Varajäseniksi valittiin Pertti Paloheimo ja Kalevi Seppelin. Uusi kokoonpano kertoi osakasyhtiöissä tapahtuneista muutoksista. Jukka Syrjänen oli Pohjan syyskuussa 1975 nimitetty uusi toimitusjohtaja, joka tuli huhtikuussa 1975 kuolleen Erkkä Stenbergin tilalle. Varajäseneksi valittu Pertti Paloheimo oli Auran tuleva toimitusjohtaja, joka korvasi pian eläkkeelle jäävän J. E. Niemen niin Auran toimitusjohtajana kuin myös Akapon hallituksen jäsenenä.

Vuoden 1976 alussa Auran ja Pohjan atk-suunnitteluosastojen toimihenkilöt siirtyivät Akapoon vanhoina työntekijöinä. Koska Akapon uudet toimitilat Pohjantalon 11. kerroksessa valmistuivat vasta maaliskuussa, siirtyivät suunnittelijat fyysisesti Akapon tiloihin vasta 1.4. Poikkeuksena oli Auran auto- ja liikenneprojektin henkilöstö, joka pysyi vielä Aura-talossa.

”Köyhän miehen strategia”

Akapon tuotantotoiminta hoidettiin aluksi Auran ja Pohjan Tietotyö Oy:n keskuskoneilla. Auran koneella hoidettiin pääosin Auran eräajot ja Tietotyön koneella pääosin Pohjan eräajot. Mutta koska edessä oli tuotantotoiminnan yhdistäminen jossain vaiheessa, oli selvää, että Akapolle tuli pian hankkia oma keskusyksikkö. Laitteiston hankintavastuu tuli Akapoon 1.4.1976 tuotantopäälliköksi palkatulle Olli-Pekka Laineelle. Muutamaa kuukautta myöhemmin hänestä tehtiin myös Tietotyön toimitusjohtaja.

Laine muistaa, että hän ja toimitusjohtaja Bergström miettivät pitkään, miten parhaiten hoitaa uuden keskustietokoneen hankinta. Keskuskoneet olivat silloin ”järkyttävän” kalliita. Vaihtoehtoina tuntuivat olevan vain IBM:n uusi kone tai IBM-yhteensopiva laite, ja Akapo neuvottelikin jälkimmäisestä vaihtoehdosta. Sitten Laine näki sattumalta mainoksen käytetystä koneesta ”tuolta Euroopasta”, ja se oli muita vaihtoehtoja edullisempi.

Laine ja Bergström matkustivat eri puolilla Eurooppaa etsimässä hyvää konetta, ja tammikuussa 1977 Akapon hallitus päättikin hankkia käytetyn IBM S370/145 -mallin muistikoolla 512Kb ruotsalaiselta Integrated Computer Systems Ab:ltä. Tällä korvattiin Auran tiloissa ollut vuokrattu IBM 370/135 -laite. Aura ja Pohja myönsivät lainan uuden koneen hankkimiseksi.

Akapossa oli mietitty laiteinvestointeja pitkään ja investointien hyöty nähtiin siellä kirkkaasti. Mutta Auran ja Pohjan johdolle piti Bergströmin mukaan ”vääntää rautalangasta ne ajatukset”, jotta investointi hyväksyttiin. Hän sai kuitenkin hyväksynnän suunnitelmilleen, kun päätettiin hankkia käytettyjä koneita. Halvemmillä koneilla saatiin kustannukset selvästi pienemmiksi kuin kilpailijoilla. Myös tasapainoilu Auran ja Pohjan välissä pakotti etsimään halpoja ratkaisuja, jotta hinnoittelu saatiin tasapuoliseksi. Tästä alkoi Akapon ns. ”köyhän miehen strategia”, jonka pääajatuksena tuli mahdollisimman edullisten koneiden hankkiminen, oli kyse sitten keskustietokoneesta, päätteistä tai muista laitteista.

Aurassa ja Pohjassa alkoi uusi teknologinen aikakausi, kun heinäkuussa aloitettiin näyttöpäätteiden laajempi käyttö niiden lukumäärän kaksinkertaistuessa 34:ään. Samalla otettiin käyttöön päätetyöskentelyssä tarvittava ja pitkään testattavana ollut tietoliikennejärjestelmä CICS sekä Akapossa kehitetty päätejärjestelmän runko-ohjelmisto. Tämän lisäksi käyttöön otettiin VSAM-tietokannat, joiden Akapo-standardit loi ja ohjelmat rakensi Raimo Ylämäki. Kun lokakuussa 1977 luovuttiin reikäkorttien käytöstä ohjelmoinnissa, päättyi yksi aikakausi Akapon historiassa.

Akapo peri Pohjalta yhteistyön Fiskarsin kanssa, kun Pohja ja Fiskars irtanoivat Tietotyö-yhteistyösopimuksen. Akapon ja Fiskarsin välinen yhteistyösopimus allekirjoitettiin 5.8.1977, ja Fiskarsin työt siirrettiin Tietotyöltä Akapolle 1.12.1978. Lopullisesti Akapon ja Tietotyön suhteet ratkaistiin hallituksen puhelinneuvottelussa 1.11.1977. Tällöin päätettiin, että Akapon ja Tietotyön organisaatiot yhdistyisivät 1.12.1978 ja samalla Tietotyön tehtävät siirtyisivät Akapolle. Akapolle tämä aiheutti lisätöitä vuodeksi 1978, koska sen ja Tietotyön toiminnan tekninen yhdistäminen piti suunnitella ja toteuttaa. Kokonaisuutta ajatellen Auran ja Pohjan atk-tuotannon yhdistäminen toi selvää säästöä, ja toimintaa oli myös paljon helpompi johtaa ja hoitaa yhdestä paikasta. Samalla saatiin laskutukseen liittyvät monimutkaiset järjestelyt ratkaistua.

Tuotantotoiminta oli hyvä esimerkki siitä, ettei Akapon rooli keskenään kilpailevien Auran ja Pohjan välissä ollut helppo. Yhtenäisten toimintatapojen ja sovellutusten rakentaminen ei

myöskään ollut yksinkertainen asia. Toimitusjohtaja Bergströmin mukaan Aurassa ja Pohjassa piti käydä *kovat kädenväännöt järjestelmistä, myynnistä ja ostosta ja kenelle mitäkään. Ja tahtotilojen määrittely, kun me lähdettiin kohti yhtenäisiä järjestelmiä. Jouduimme aika kovalla kädellä lyömään niiden päät yhteen*. Päätökset henkiin jätettävistä sovellutuksista tehtiin jo vuosien 1975 ja 1976 aikana, minkä jälkeen Akapossa voitiin keskittyä uusien järjestelmien suunnitteluun.

Vuoden 1977 aikana olivat jo nähtävissä ensimmäiset merkit Akapon toiminnan onnistumisesta, kun ensimmäiset yhteiset sovellutukset valmistuivat. Aurassa ja Pohjassa otettiin tällöin käyttöön eläkelaskenta-, tapaturmavakuutus- ja tapaturmakorvaussovellutukset. Syksyllä 1977 Aura otti käyttöönsä myös yhteiseksi tarkoitettun moottoriajoneuvosovellutuksen.

Akapon henki löytyy

Auran ja Pohjan atk-henkilöstön yhdistyminen oli tuonut henkilöstöeduista johtuvia kulttuuritörmäyksiä Akapon alkutaipaleella. Pahiten törmäyskurssilla oli tuotantopuolella vuosina 1978–80 Tietotyön liittymisen seurauksena.

Tietotyön työntekijöillä oli kolmivuorotyöstä johtuen lyhyemmät työajat kuin muulla atk-henkilöstöllä oli ollut Pohjassa, mutta kaksivuorotyötä tehneillä Auran tuotantopuolen työntekijöillä oli normaali työaika. Koska yhteisistä työajoista päästiin sopimukseen vasta vuoden 1980 alussa, oli tuotantopäällikkö Olli-Pekka Laineen mukaan tilanne ennen sitä "yhtä helvettiä". Seurauksena oli "italialaista lakkoa ja aikamoista kyräilyä". Lopullinen ratkaisu henkilöstöeduista nousseisiin kiistoihin saatiin vasta 17.8.1984, kun Akapon työntekijöiden edut yhtenäistettiin Auran ja Pohjan fuusioitumisen seurauksena syntyneen Tapiola-yhtiöiden henkilöstöetujen kanssa.

Akapoon piti kuitenkin saada luotua oma henki ja kulttuuri. Tässä auttoi huomattavasti Akapon kerhon perustaminen vuonna 1976. Kerhosta tuli tärkein Akapon yhteishengen synnyttäjä, ja siihen lähtivät toimitusjohtaja Bergströmistä lähtien lähes kaikki työntekijät aktiivisesti mukaan. Bergströmille itselleen osallistuminen kerhon toimintaan oli tärkeää, koska silloin hän pääsi lähemmäs työntekijöitä ja saattoi puhua muistakin kuin työasioista.

Henkilöstöpolitiikkaa hoidettiin myös työn kautta. Bergström otti käyttöön henkilösuhdekeskustelut – nykyiset kehityskeskustelut – selvittääkseen henkilöstön tahtotilan ja kyvyt. Akapossa otettiin käyttöön organisaation kehittäminen sisältäpäin ja esimiehiä ryhdyttiin järjestelmällisesti etsimään talon sisältä. Tätä prosessia tukemaan luotiin Akapoon oma koulutusjärjestelmä, jossa esimiesten osalta keskityttiin sisäiseen esimies- ja yhteistyökoulutukseen.

Akapo oli perustamisesta lähtien herättänyt suuria tunteita Auran ja Pohjan vakuutusväen keskuudessa. Akapon nimen alkuperästäkin heillä oli oma versionsa: Aina KAikki POissa. Oli selvää että näitä suhteita tuli parantaa. Akapo järjestikin avointen ovien päivän 28.9.1976 Pohjan ja Auran vakuutusyhtiöille. Noin 450 vieralleen Akapo halusi kertoa toiminnastaan molempien vakuutusyhtiöiden atk-palvelujen tarjoajana. Akapo halusi erityisesti korostaa oman toimintansa tasapuolisuutta ja tavoitteita, jotka olivat alentaa Auran ja Pohjan suhteellisia kustannuksia, nopeuttaa näiden tietosysteemien tuotantoa ja luoda sitä kautta edellytykset paremmalle asiakaspalvelulle.

Toimintaa havainnollistettiin diasarjalla ja esittelymateriaalilla sekä ns. Akapon solmulla, joka oli luotu kuvaamaan Auran ja Pohjan atk-yhteistyötä Akapossa. Solmulla oli eroteltu Auran vihreä pallo ja Pohjan sininen pallo toisistaan ja ne tuli saada vierekkäin yhteiselle narulle. Solmu oli ratkottava, jotta Aura ja Pohja saataisiin vierekkäin yhteiselle narulle. Bergströmin mukaan se juuri oli Akapon tehtävä.

Akapon kerho



Akapolaiset pelaavat lentopalloa MVS-projektin päättäjaisissä Tiirasaarella syksyllä 1982. Vakuutusyhtiö Pohjalla oli Tiirasaarella Lauttasaaren kupeessa virkistyspaikka ja edustustilat, jotka periytyivät Tapiola-yhtiöille.

Vuonna 1976 perustettu Akapon kerho vastasi yhtiön työntekijöiden vapaa-ajan toiminnasta. Kerhon merkitys akapolaisten keskinäisen kanssakäymisen ja tutustumisen näyttämönä oli suuri. Vuonna 1982 ilmestyneen Extra-Auran Akapo-liitteessä kerhon puheenjohtaja Timo Kujala totesi, että kerho mahdollistaa "eri tahoilla työskentelevien kerholaisten kokoontumisen yhteisten harrastusten pariin ja auttaa heitä tutustumaan toisiinsa. Tämä edistää viihtyvyyttä ja yhteishenkeä myös työtehtävissä".

Kerhon toiminta oli alkuvaiheessa vahvasti urheilupitoista: se osallistui VUFI:n (Vakuutusväen Urheiluseura) sarjoihin mm. kaukalo-, lento-, jalka- ja pesäpallossa. Kerhon lajivalikoimaan kuului myös tennis, pöytätennis, squash ja keilailu. Vuonna 1978 lajivalikoimaan lisättiin suunnistus, joka oli Akapon johdon toivelistalla. Samalla kerhon toimintaan lisättiin myös kulttuuritoiminta ja mm. joulujuhlien järjestäminen. 1980-luvulle tultaessa kerho oli kaikkein aktiivisimmassa vaiheessaan ja VUFI:n urheilukilpailuissa tuli menestystä. Pesäpallossa Akapon kerho voitti seitsemän mestaruutta peräkkäin.



Akapon kerhon pesäpalloa vuonna 1985: Pesis-Kaunokit vs. Huru-Ukot.

Integraation aika

Tapiola kutsuu

Aura ja Pohja tekivät vuonna 1976 ensimmäisen kerran viiden vuoden suunnitelmat, joissa ne kartoittivat tietojenkäsittelytarpeitaan. PTS oli ensimmäinen yritys suunnitella tietojenkäsittelyn kokonaisratkaisua Akapossa usean vuoden tähtäyksellä. Lähivuosien päämääräksi asetettiin mm. vakuutusten ja vahinkojen hoitojärjestelmien kehittäminen Auraa ja Pohjaa varten siten, että ne olisivat päätesyöttöjä ja -kyselyitä sisältäviä online-sovellutuksia.

Muita tavoitteita olivat vakuutuslajikohtaisten sovellutusten säilyttäminen, eri vakuutus- ja vahinko-osastojen toimintajärjestelmien yhdenmukaistaminen sekä atk-sovellutusten osaratkaisujen yhtenäistäminen Aurassa ja Pohjassa. Toiminnan yhtenäistäminen oli Akapolle tärkeää, koska se oli vuoden 1977 aikana ollut hankalassa asemassa sen vuoksi, että Auran sovellutusten suunnittelu ja ylläpito vaativat selvästi enemmän resursseja (jopa yli 60 %) kuin Pohjan vastaavat.

Akapo laati yhä myös toimintasuunnitelmia, joiden tarkoitus oli ohjata toimintaa aina vuodeksi eteenpäin. Vuoden 1978 toimintasuunnitelmassa otettiin huomioon kaksi suurta muutosta, jotka olivat Tietotyö Oy:n sulautuminen Akapoon sekä muutto uusiin toimitiloihin. Syksyllä 1978 oli Auralle valmistumassa uusi toimitalo Espoon Tapiolaan ja Akapo oli muuttamassa sinne. Tilat Pohjantalon 11. kerroksessa olivat käymässä pieniksi Akapon 70 työntekijälle. Muutto Tapiolaan ratkaisisi lopultakin tilakysymyksen, jota oli puitu vuodesta 1975 lähtien ja johon ratkaisuksi oli haettu tiloja mm. Pitäjänmäeltä.



Auran (nykyisin Tapiola-yhtiöiden) uusi pääkonttori Espoon Tapiolassa.

Muuton seurauksena Akapon vastuulle oli tulossa uusia toimintoja, joihin liittyviä päätöksiä tehtiin vuosien 1977 ja 1978 kuluessa. Yksi tällainen uusi tehtävä oli Auran ja Pohjan vakuutuspostin jälkikäsittely. Akapo hankki tehtävää suorittamaan Böwe 141 -postitusautomaatin sekä Postalia Elektronik P 4 -postinleimauskoneen. Myös mikrofilmaus siirtyi Akapon tehtäväksi ja sitä varten Akapoon ostettiin käytetty COM-laitteisto Systek Oy:ltä.

Tärkein laitehankinta oli kuitenkin uusi keskustietokone. Päätetyöskentely oli lisääntymässä, ja vanhan laitteen kapasiteetti oli tullut täyteen. Akapoon päätettiin ostaa OKO:lta käytetty IBM 370/158 -tietokone. Uutta konetta varten haettiin jälleen lainaa omistajayhtiöiltä, ja

vanha IBM 370/145 -keskusyksikkö myytiin Tietoturku Oy:lle. ”Köyhän miehen strategiasta” pidettiin kiinni ja se ulottui myös päätteisiin, joita vuonna 1978 päätettiin hankkia Akapoon neljä.

Muutto Tapiolaan oli pitkään henkilökunnan tiedossa ja ajatukseen työpaikan siirtymisestä Helsingin keskustasta Espooseen ehdittiin tottua. Monet kokivat muuton positiivisesti, ja mm. operaattori Jyrki Lehtiselle muutto oli hieno asia: *Se oli hienoa aikaa, kun muutettiin Tapiolaan. Meillä oli uudet tilat, uudet koneet, uudet levyt. Kaikki oli hienoa, oli uusi ruokala ja uusi talo. Se vaikutti työskentelyilmapiiriin.* Joukossa oli kuitenkin myös niitä, joiden mielestä ”muutettiin landelle”. Muuton myötä yhtiön kotipaikaksi tuli Espoon kaupunki alkuvuodesta 1979.

Projektit haltuun

Kun muutto Tapiolaan oli tehty, odottivat Akapoa uudet haasteet, kuten teknisen toiminnan ajanmukaistaminen. Uusi tietoliikennejärjestelmä piti saattaa mahdollisimman häiriöttömäksi ja online-toiminnot kuntoon. Tämä edellytti myös uuden keskuskoneen muistin lisäämistä yhdellä megatavulla sekä uuden päätelaitteen ostamista tekniselle osastolle. Keskuskoneen kapasiteetin lisääminen oli välttämätöntä, koska projektien testaustoiminta ja laajentunut päätetoiminta oli lisännyt laitteiston kuormitusta 30 prosentilla.

Vuoden 1979 loppuun mennessä online-muutossovellutustöiden tavoitteet toteutuivat pitkälti päätesyötön laajennuttua useimmille vakuutusosastoille ja muutosmenetelmien yhtenäistyttyä tätä kautta. Esimerkiksi vuonna 1980 käyttöön otettu online-henkisovellutus täytti alusta lähtien automaatioasteensa ja palvelutasonsa osalta korkeat vaatimukset. Se sisälsi päätesyötön ja -kyselyt, joita voitiin tehdä Auran henkivakuutusosaston viideltä ja Pohjan yhdeksältä päätteeltä. Keskuskoneen kantarekisterissä olevat tiedot saatettiin ajan tasalle vähintään kaksi kertaa viikossa. Henkisovellutusten ylläpidettävyys muodostui niin hyväksi, että suurempaa uusimistarvetta ei tullut 1980-luvulla.

Suunnittelutyötä varten Akapoon perustettiin erillinen päätehuone, jossa ohjelmointia tehtiin. Tässä vaiheessa oli suunnittelijoita selvästi enemmän kuin päätteitä ja suunnittelijoiden ja ohjelmoijien oli aina varattava pääte ennakkoon. Tästä syystä piti itse suunnittelutyö tehdä ensin sitä varten suunnitelluille lomakkeille. 1980-luvun mittaan päätteet tulivat suunnittelijoiden omiin huoneisiin, mikä johti siihen, että suunnittelu- ja ohjelmointityössä luovuttiin paperista ja siirryttiin pääteohjelmointiin. Päätehuone poistui käytöstä 1980-luvun lopulla.

Vakuutusalan uudet vaatimukset

Vakuutusosalalla oli perinteisesti ollut käytössä lajikohtaiset vakuutukset, joiden hoito myös ohjasi tietojenkäsittelyä. Saadakseen paremman otteen markkinoista ryhtyivät vakuutusyhtiöt 1970-luvun lopulla ”paketoimaan” vakuutuksia yhteen, jolloin asiakasta voitiin palvella kokonaisvaltaisemmin.

Kaikki alkoi vuonna 1978, kun Sampo toi markkinoille Sampo-sopimuksen. Sampo-sopimus kokosi asiakkaan vakuutukset yhteen, jolloin samalle vakuutuskirjalle saatiin useita vakuutuksia. Tämä toi asiakkaalle maksualennuksia ja keskittämisetuja. Syksyllä Aura ja Pohja pohtivat yhteisessä neuvottelussa Auran uudessa pääkonttorissa Sampo-sopimuksen merkitystä. Aurassa ja Pohjassa päätettiin vielä tällöin, että *me ei tuommoiseen hullutukseen lähdetä.*

Keväällä 1979 tilanne ja ajatukset olivat kuitenkin muuttuneet. Aurassa ja Pohjassa päätettiin lähteä mukaan uuteen kilpailutilanteeseen, koska poiskaan ei voinut jäädä.

Aurassa vaadittiin selkeästi, että vakuutuslajikohtaisesta toiminnasta olisi siirryttävä asiakaskohtaiseen toimintaan ja sen mukaiset järjestelmät oli kehitettävä kiireellisesti. Pohjassa tehdyissä haastatteluissa esille nousi asiakkaan kokonaistietojen hallinta, joka nähtiin tärkeänä niin johdon, markkinoinnin kuin vakuutuslajien hoidonkin kannalta. Erityisesti korostettiin korvauspalvelun merkitystä, joka oli Pohjan johdon mielestä paras tapa tehdä yhtiötä tunnetuksi. Hajauttamisen tarve nähtiin tärkeänä vain keskustoimistojen osalta (Tampere, Turku, Kouvola ja Oulu).

Tietojenkäsittelylle tämä kehitys toi suuria vaatimuksia, mikä otettiin huomioon kun Akapossa valmisteltiin uutta PTS:aa. Akapossa tietojenkäsittelytarpeet piti nyt määritellä useasta eri näkökulmasta, koska asiakas tuli ottaa huomioon entistä paremmin, samalla kun pyrittiin alentamaan vakuutusten käsittelyprosessin kustannuksia.



AuraPalveluSopimuksen mainos.

Aura ja Pohja toivat paketoitua vakuutuspoliittia markkinoille vuonna 1980.



Pohjan Perhesopimuksen mainos.

”Tiukka paikka”

Akapon joutui keskelle suurta vakuutusalan kiistaa loppuvuodesta 1981. Vakuutuslalla oli neuvoteltu palkankorotuksista tuloksettomasti syksyllä 1981 ja edessä oli lakko. Akapon työntekijät olivat perustaneet lokakuussa 1976 toimihenkilöyhdistyksen, joka liittyi Vakuutusväen Liittoon (VvL). Akapo oli vuorostaan liittynyt Vakuutusalan työnantaja-yhdistyksen jäseneksi vuoden 1978 alussa. VvL aloitti lakon marraskuun lopulla 1981. Se tapahtui kolmessa vaiheessa, kun eri vakuutusyhtiöiden työntekijät liittyivät lakkoon eri aikoina. Auran, Pohjan ja Akapon työntekijät liittyivät lakkoon 7.12.1981.

Kun suurin osa akapolaisista oli lakossa, pysyivät päällikötason henkilöt töissä. Suunnitteluosastolla työskennelleen järjestelmäpäällikkö Juha Seppäsen mukaan töissä

olleet tekivät *helkkaristi töitä, kun sillä varsin pienellä porukalla yritettiin hoitaa ihan niitä välttämättömiä töitä*. Koska suunnittelijat olivat lakossa, olivat suunnitteluprojektit kokonaan pysähdyksissä. Kehitysosastolla menetelmäpäällikkö Pekka Riikonen yhdessä teknisen päällikön Kari Ojalan kanssa saivat rauhassa keskittyä keskuskoneen uuden käyttöjärjestelmän MVS:n testaukseen ja valmistella sen käyttöönottoa.

Tuotanto-osastolla taas riitti töitä, kun Auran ja Pohjan vakuutustuotanto täytyi pitää käynnissä ja laskut piti saada postiin. Tuotannosuunnittelupäällikkö Matti Viikari teki pitkiä päiviä ja piti keskuskoneen käynnissä käytännössä yksin. Konepäällikkö Petri Routa sekä tuotantojohtaja Olli-Pekka Laine olivat jälkimmäisen mukaan ”henkisenä tukena”.

Tuotantotoiminnan pyörittäminen oli suuri haaste myös siinä mielessä, että vanha IBM S370/158 -tietokonelaitteisto oltiin korvaamassa kahdella IBM 4341-M02 -laitteistolla. Näistä ensimmäinen oli asennettu jo marraskuussa, mutta toinen asennettiin joulukuun lopulla lakon aikana. Tietokoneet olivat uutta sukupolvea, ja niitä vastaanottamassa ollut Matti Viikari kirjoittikin itselleen muistiin: *Pakastearkku, ei edes näytä tietokoneelta*. Siinä ei myöskään ollut *niitä valoja välkkymässä*.



Matti Viikari kuvattuna pöydän ääressä vuonna 1989. Viikari aloitti uransa Aurassa vuonna 1959, toimi siellä operaattorina ja siirtyi vuonna 1976 Akapon tuotanto-osastolle. Viikari joutui vakuutusalan lakon aikana tekemään lujasti töitä pitääkseen vakuutustuotannon ja laskutuksen käynnissä. Nykyisin hän toimii Tieto-Tapiolassa käyttöpäällikkönä.

Lakon aikana ilmapiiri oli kireä, ja töihin tulevat saivat kuulla lakkovahdeilta ”kaikenlaisia kommentteja”. Lakkolaisten kesken oltiin erimielisiä lakon merkityksestä, sen kestosta ja kustannuksista. Lakon aiheuttamat taloudelliset menetykset tiedostettiin ja mieliä painoi tuloksen epävarmuus, mutta lakkorintama osoitti yhteenkuuluvaisuudentunteensa.

Suhtautuminen lakkoon vaihteli hieman Akapon eri osastoilla. Esimerkiksi suunnittelupuolen väki oli Pekka Riikosen mielestä lakossa, *koska oli oltava*. Tuotantopuolen työntekijät taas olivat voimakkaan sitoutuneita lakkoon ja ammattiyhdistykseen, mikä ohjelmoija Heikki Tuomolan mukaan kuului *sen ajan kulttuuriin ja asenteisiin*.

Vakuutusalan väki tavoitteli lakolla samoja tuloja ja henkilöstöetuja, joita pankkialan ihmisillä oli. Näistä neuvoteltiin lakon kestäessä, ja sovintoesitys annettiin 30.12.1981. VvL:n hallitus

käsitteli ja hyväksyi sovintoesityksen 3.1.1982. Kuusi viikkoa kestänyt lakko päättyi, eikä entistä järeämpiin lakkoaseisiin tarvinnut tarttua.

Lakon seurauksena moni asia jäi hoitamatta, ja projektien aikatauluihin tuli jopa kahdeksan viikon siirtoja eteenpäin. Joulukuulle 1981 suunniteltu kenttämiesrekisterijärjestelmän käyttöönotto Pohjassa siirtyi monta kuukautta eteenpäin. Lakko ei muuten aiheuttanut suurta vahinkoa Auralle ja Pohjalle erityisesti siksi, että atk-tuotantotoiminta pysyi koko ajan käynnissä ja laskut lähtivät asiakkaille.

Eräs Ruotsin seminaari

Marraskuussa 1980 Akapo järjesti hotelli Korpilammessa Auran ja Pohjan johdolle tietojenkäsittelypäivän. Sen kuluessa käytiin läpi mm. ASJ- ja korvausprojektien tilannetta, tutustuttiin uuteen PTS:aan sekä esiteltiin Akapon käyttämiä sisäisiä toimintamenetelmiä ja apuvälineitä.

Päivän aikana mietittiin myös Auran ja Pohjan ongelmia ja uhkia, joista yhtiöiden koko nähtiin suurimpana. Auralla ja Pohjalla ei keskikokoisina yhtiöinä ollut Pohjan toimitusjohtaja Jukka Syrjäsen mukaan pienten yhtiöiden joustavuutta ja asiakaslähtöisyyttä, mutta ei myöskään kykyä isojen yhtiöiden massatuotantoon. Esitelmässään Syrjänen totesi enteellisesti, että *keskinäiset keskustelut ja yhteiset tilaisuudet edistävät yhteisymmärryksen löytymistä ja niitä on jatkettava.*

Seuraavan kerran Akapo oli järjestämässä yhteistä tietojenkäsittelyn suunnittelupäivää keväällä 1982. Jälleen kerran oli tarkoitus käsitellä PTS:aa ja poikkeuksellista oli, että Auran ja Pohjan johto halusi nyt osallistua sen suunnitteluun tavallista perusteellisemmin.

Akapon, Auran ja Pohjan atk-väki oli innoissaan, kun Auran ja Pohjan ylin johto halusi osallistua näin perusteellisesti PTS:n laadintaan. Ruotsiin suunniteltiin kahden ja puolen päivän seminaari, ja matkalle lähdettiin Ruotsin-lautalla sunnuntaina 2.5.1982. Maanantaiaamupäivällä oli ensin yhteistilaisuus, ja iltapäivä oli varattu yhtiöiden omaan käyttöön. Tiistaina seminaari jakaantui kahtia, kun "Ohjelma 1:n" osallistujat eli Auran ja Pohjan johtoryhmät pitivät koko päivän omaa tilaisuuttaan.

Johtoryhmien oli tarkoitus pohtia Auran ja Pohjan tietojenkäsittelyä ja PTS:aa. Muut osallistuivat "Ohjelma 2:een", jossa käsiteltiin aiheita "Sovelluskehitys 80-luvulla" (nyt käytettiin ensimmäisen kerran termiä sovellus, mutta se ei vielä vakiintunut käyttöön) ja "Käyttö 80-luvulla". Auran ja Pohjan johtoryhmät lähtivät illalla paikalta, mutta jäljelle jääneille oli vielä keskiviikoksi järjestetty vierailu IBM:n tehtaille Järfällaan.

Auran toimitusjohtaja Pertti Paloheimo ja Pohjan toimitusjohtaja Jukka Syrjänen olivat alkuvuonna 1982 käyneet tiiviitä neuvotteluja yhtiöiden fuusioimisesta. Lidingöissä kerrottiin yhtiöiden ylimmälle johdolle edessä olevasta Auran ja Pohjan fuusiosta ja selvitettiin johtajien uusia toimenkuvia uudessa yhtiössä. Samalla vaadittiin ehdotonta asian salassapitoa. Akapon väelle ei kerrottu asiasta mitään, ei edes Per-Olof Bergströmille.

Fuusio julkistetaan

Auran ja Pohjan fusio kerrottiin julkisuuteen kesäkuun 18. päivä kello 13.00. Fuusioitumisen seurauksena tulisi syntymään kolmen keskinäisen vakuutusyhtiön muodostama Tapiola-yhtiöt. Fuusioilmoitus oli vuoden vakuutus uutinen, jota käsiteltiin seuraavien päivien aikana mediassa ja ihmisten puheissa.

Akapossa asiaan oli monenlaisia näkökulmia. Monet olivat sitä mieltä, että "tämä oli ennustettavissa". Jo Akapon perustamisen aikaan jotkut työntekijät olivat miettineet, mihin tämä oli johtamassa ja esimerkiksi Heikki Tuomolan mielestä työntekijöiden keskuudessa

funtsattiin vaan, että tähän se alun perin tähtäsi, vaikka ei olisi tähdännytkään. Siltä se kuitenkin tuntui. Toisille asia oli vain iloinen yllätys, ja se otettiin innostuneesti vastaan. Pekka Riikosen mukaan ihmiset ymmärsivät, että *taustalla oli atk-yhteistyö ja Akapon rooli yhdistävänä tekijänä. Ainakin se haluttiin niin tulkita.*

Akapon olemassaolo ei tietenkään ollut varsinainen syy itse fuusioon, vaan syyt olivat liiketaloudellisia. Akapo kuitenkin helpotti fuusion läpivientiä. Auran ja Pohjan henkilöstö oli päässyt tutustumaan toisiinsa yhteisten atk-projektien välityksellä, ja yhteiset atk-järjestelmät nopeuttivat fuusion läpivientiä. Vuonna 1983 ilmestyneessä Tapiola-yhtiöt-esitteessä johtaja Pertti Heikkala totesi, että *fuusiovuosi merkitsi vuonna 1974 alkaneen Pohjan ja Auran atk-tekniikan yhteistyön hedelmien poimintaa.* Auran ja Pohjan fuusio synnytti vakuutusmaksutuloilla mitattuna Suomen suurimman kaikkea vakuutustoimintaa harjoittavan vakuutustalon Tapiolan. Akapon rooli Tapiolan synnyttämisessä oli Olli-Pekka Laineen mukaan toimia "kättilönä", mikä kuvaakin hyvin sitä prosessia, joka sitten lähti käyntiin.

Kahdesta yhteen

Akapo kesällä 1982

Akapossa oli yhä voimassa vuoden 1980 alussa käyttöön otettu perusorganisaatio. Toimitusjohtaja Per-Olof Bergströmin johdettavana olivat suunnittelu-, tuotanto-, kehitys- sekä hallinto- ja talousosastot.



Akapon atk-suunnittelujaos kesällä 1982: alarivissä vasemmalta Liisa Puhto, Eija Myllyntausta, Katriina Sauna-aho, Markku Renqvist; Ritva Miettinen, Rauno Laineenoja; Seppo Juutilainen, Hannele Karvonen, Eino Laine, Tapio Kauria; Pekka Laine, Markku Numminen, Ilkka Lehtonen, Erkki Pelkonen; Jussi Lehtonen, Lasse Hirvelä, Juha Suutala, Pertti Salonen. Kuvasta puuttuu Ari Vanninen.

Suunnitteluosasto jakaantui neljään jaokseen, joissa oli yhteensä 39 työntekijää.

Atk-suunnittelujaos toimi suunnittelun ja ohjelmoinnin "pankkina", joka lainasi voimavaroja toimivien sovellutusten edelleen kehittämiseen ja uusien sovellutusten rakennusprojekteihin. Kaupallis-hallinnollisen jaoksen vastuulle kuuluivat asiakasjärjestelmät. Vahinkovakuutusjaoksen vastuualueelle kuuluivat mm. palo-, moottoriajoneuvo-, tapaturma- ja matkavakuutusjärjestelmät. Henkivakuutusjaos hoiti osakasyhtiöiden eläke- ja henkivakuutusten atk-toiminnot. Kukin jaos hoiti ylläpidon ja pienkehityksen samalla kun ne osallistuivat omalle vastuualueelle kuuluvien uusien järjestelmien suunnitteluun.

Tuotantojohtaja Olli-Pekka Laineen alaisuudessa oli 28 hengen tuotanto-osasto, joka huolehti Auran, Pohjan ja Fiskarsin tuotantoajoista. Tuotannosuunnittelujaos vastasi Akapon atk-tuotannon suunnittelusta ja ajoituksesta (mitä tietokoneajoja ajetaan ja milloin), valmistelusta ja seurannasta, tuotannon ohjeiden teosta ja ylläpidosta, tietoliikenteen valvonnasta sekä materiaaliarkistojen hoidosta. Konejaos hoiti tietokonelaitteiston operoinnin. Kolme operointiryhmää pyöritti keskuskonetta kolmessa vuorossa 24 tuntia vuorokaudessa. Valvontajaoksen tehtäviin kuului seurata konehuoneen tuotantoa ja yhteyksien ylläpito atk-yhdyshenkilöihin. Valvontajaos otti vastaan valitukset ja tiedustelut sekä hoiti erilaisia selvityksiä ja tiedottamista. Näiden toimien lisäksi se huolehti myös COM-mikrotulostuksesta, postituksesta ja tulosteiden jälkikäsitelystä.

Kehitysosaston muodosti yhdeksän hengen *suppea mutta hyvin kokenut joukko teknisesti suuntautuneita henkilöitä*. Kehitysosaston tehtäviin kuului vastata tietokoneiden ja yhtiölle näkyvien tietojenkäsittelyjärjestelmien väliin jäävistä tukijärjestelmistä sekä osallistua kehitysprojekteihin, jotka tarvitsivat erityistä teknistä asiantuntemusta. Kehitysosastoon kuuluvan menetelmäjaoksen tehtävänä oli erilaisten kehitystyön välineiden testaaminen, standardien ja ohjeiden luominen ja suunnittelijoiden tukeminen.



Kehitys- ja tuotanto-osaston väkeä MVS-palaverissa kesällä 1982. Takana vasemmalla Kari Ojala, Heikki Huttunen, Raimo Ylämäki; istumassa vasemmalta Reijo Aaltonen, Jorma Jämiä, Pekka Riikonen ja Asko Mäkelä.

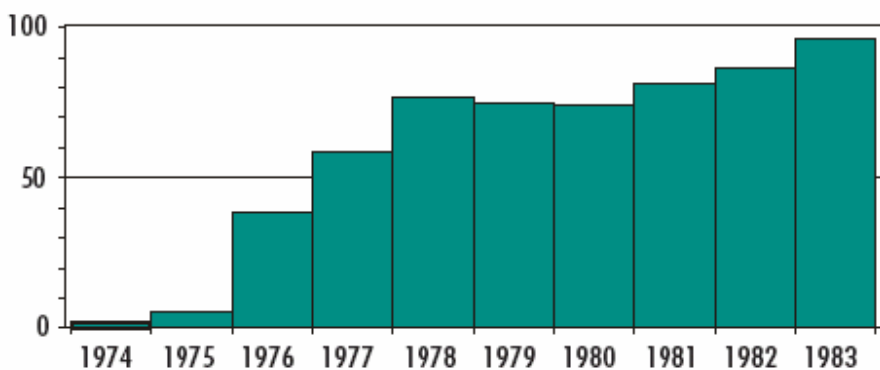
Vuoden 1982 tärkein kehityshanke oli MVS-projektin läpivienti, jota varten Akapoon palkattiin väliaikaisesti maan johtava MVS-asiantuntija Jorma Jämiä. MVS oli uusi käyttöjärjestelmä, joka korvasi vanhan DOS-käyttöjärjestelmän juhannuksena 1982. Akapossa kevään ja kesän

kuluessa tapahtunut muutostyö oli laatuaan ensimmäinen Suomessa, ja se vaikutti lähes kaikkiin akapolaisiin jossain muodossa. Erityisesti ohjelmoijien ja operaattoreiden työmenetelmät muuttuivat, koska Akapon jokainen käytössä ollut ohjelma (n. 3 000 kpl) piti siirtää uuteen järjestelmään.



Akapon pieni, mutta tehokas hallintoyksikkö vuonna 1985. Seisomassa Hannele Jordan (vas.) ja Sinikka Valkonen (myöh. Kyllönen), pöydän ääressä istuvat Annikki Öster (vas.) ja yksikön päällikkö Essi Taitto.

Akapon kaikki muut osastot palvelivat Auraa ja Pohjaa, mutta neljän hengen hallinto- ja talousosasto palveli pelkästään akapolaisia. Osaston "monitoimityöt" hoitivat kassan, palkat ja kirjanpidon sekä koulutusjärjestelyt.



Akapon henkilöstömäärän kehitys 1974–1983. Akapon ytimen muodosti Aurasta, Pohjasta ja Tietotyö Oy:stä siirtynyt atk-väki. 1980-luvun alkupuolella

Akapo alkoi myös rekrytoida uutta henkilöstöä.

Järjestelmät yhteen

Akapon roolista Auran ja Pohjan yhdistymisessä oli tulossa merkittävä, ja Auran toimitusjohtaja Pertti Paloheimo tunnusti sen Auran ylimääräisessä yhtiökokouksessa 14.9.1982. Hänen mielestään Akapolla oli keskeinen osa Tapiolan toimintaedellytysten syntymisessä. Akapo oli luonut yhteiset atk-järjestelmät, joiden pohjalta sekä Aura että Pohja toimivat. Niillä oli vain erilaiset tietokannat ja omat asiakastulosteet, jotka piti yhdistää vuoden 1983 kuluessa.

Tietojenkäsittelyjärjestelmien muutostöiden suunnittelua varten perustettiin työryhmä, jonka johdossa oli kehitysosaston päällikkö Heikki Huttunen. Työryhmä sai valmiiksi tammikuussa 1983 yksityiskohtaisen suunnitelman *Fuusion vaikutukset tietojenkäsittelyjärjestelmiin*. Suunnitelman 0-vaihe käsitti yhdistymisprosessin suunnittelun ja päätöksenteon, 1-vaihe käsitti fyysisen yhdistämisen ja 2-vaihe loogisen yhdistämisen.

Toukokuun puoliväliin mennessä tapahtuvan fyysisen yhdistämisen alueita olivat mm. Data-entry-järjestelmän (DE) ja päätejärjestelmän runko-ohjelmiston muuttaminen, online-sovellutusohjelmien muutostyöt, vakuutuskantojen avainmuutokset sekä asiakasrekisterien ja vakuutuskantojen yhdistäminen.

Looginen yhdistäminen alkaisi kesäkuussa 1983 ja kestäisi lokakuun loppuun. Loogiseen yhdistämiseen kuuluivat mm. kenttämies- ja myyntitulorekisterien fyysinen yhdistäminen, rakenteilla olevan KOTO-järjestelmän käyttöönotto, ohjelmalogiikan yhdistäminen ohjelma ja sovellutus kerrallaan sekä tuotantoajojen yhdistäminen.

Myös asiakasrekisterien yhdistämisestä tehtiin yksityiskohtainen suunnitelma. Auran ja Pohjan asiakasrekisterien yhdistämisen tavoitteena oli hakea esille ja yhdistää samat asiakkaat Tapiola-yhtiöiden asiakasrekisteriksi. Yhdistelytilanteessa vain ne asiakkaat, joilla oli samanmuotoinen ja identtinen asiakasnumero, voitiin käsitellä ohjelmallisesti. Muut asiakkaat piti käydä läpi manuaalisesti nimien ja osoitteiden samankaltaisuuden perusteella.

Toinen iso urakka oli päätejärjestelmien yhdistäminen. Kun yhtiöt toimivat erillisinä, oli Akapon tehtävänä estää pääsy toisen yhtiön päätteiltä keskuskoneella oleviin toisen yhtiön tietoihin. Kerran tässä oli epäonnistuttu ja Pohjan päätteiltä pääsi Auran tiedostoihin. Pieni kriisinpoikanen kuitenkin selvitettiin, ja Auran tiedot lakkasivat näkymästä Pohjan päätteissä. Toimitusjohtaja Bergströmin mukaan tapaus opetti, *että pitää olla jumalattoman tarkka*.

Päätejärjestelmän runko-ohjelmisto (KTRO) taas piti muuttaa toimimaan uusilla standardeilla eli vakuutuslajimuotoisilla tunnistimilla. Sovellutusohjelmiin tehtävien muutosten tavoitteena oli, että ne voitaisiin tehdä yhdellä läpikäyntikerralla. Sovellutusohjelmien muutokset tuli tehdä ja testata helmi-huhtikuun 1983 aikana. Uudistetut sovellutukset otettiin käyttöön 25. huhtikuuta, kun vakuutuskantoihin oli tehty avainmuutokset. Tiedostojen fyysinen yhdistäminen tapahtui 7.–8.5.1983.

Kun yhdistämisen fyysinen eli 1-vaihe saatiin onnistuneesti tehtyä, siirryttiin 2-vaiheeseen eli loogiseen yhdistämiseen. Auran ja Pohjan tietojenkäsittelyn yhdistäminen onnistui erinomaisesti, ja sovellutusten ylläpitotyössä siirryttiin Tapiola-asentoon heti loppipaisen jälkeen 1984.

Voi siis sanoa, että Auran ja Pohjan samanlaiset sovellutukset ja tuotantotoiminta mahdollistivat sen, että fuusion tietotekninen puoli hoitui nopeasti ja suorastaan helposti. Tämä taas loi erinomaiset edellytykset Tapiola-yhtiöiden aloitukselle 1.1.1984. Samalla Akaposta tuli Tapiola-yhtiöiden sataprosenttisesti omistama yhtiö.



Tunnetun graafikon Kyösti Variksen suunnittelema Tapiolan liikemerkki 1983. Uusi vakuutusyhtiö lupasi asiakkailleen ”mutkatonta vakuuttamista”.

Valmiina uuteen aikaan

Kesäkuussa 1983 Akapo myös ryhtyi tarjoamaan sopimuksia usealle eläkekassalle ja -säätiölle. Näille tarjottiin eläkevakuutus- ja matemaattisia palveluja, koska siihen oli hyvät edellytykset. Sopimuksia tehtiinkin mm. Hankkijan Eläkesäätiön ja Eläkekassan sekä Turkistarhaajien eläkekassan kanssa. Myöhemmin vuosina palveluja ostavien säätiöiden lukumäärä nousi yli kymmeneen.

Myös hallitustyössä tapahtui muutoksia, kun monta vuotta hallituksessa toiminut Pertti Paloheimo jäi pois huhtikuussa 1983 ja tilalle valittiin Auran johtaja Ingolf Rotkirch. Muina hallituksen jäseninä jatkoivat Pertti Heikkala, Pertti K. Saari ja Jukka Syrjänen, jonka joulukuussa kuitenkin korvasi Per-Olof Bergström. Vuotta myöhemmin Saari korvattiin Seppo Sarlinilla. Tässä kokoonpanossa hallitus toimi vuoteen 1988 asti.

Kesän 1984 aikana valmisteltiin uusi PTS vuosiksi 1985–87. Suunnitelman laatijat, mm. Bergström, eivät nähneet mitään suuria muutoksia ulkoisissa olosuhteissa eli kilpailijoiden tietojenkäsittelytoimenpiteet eivät olleet oleellisesti muuttuneet. PTS:ssä oli nyt aikaisempaa yksityiskohtaisempi kilpailija-analyysi, ja mm. Vakuutusyhtiö Sammon tietojenkäsittelystä oli yksityiskohtainen kuvaus.

Sampo olikin ajankohtainen aihe kesällä 1984. Akapo oli onnistunut Auran ja Pohjan järjestelmien ja tuotantotoiminnan yhdistämisessä erinomaisesti. Kokemuksesta rohkaistuneena toimitusjohtaja Per-Olof Bergström aloitti yhdessä hallituksen puheenjohtaja Pertti Heikkalan kanssa kesäkuussa 1984 neuvottelut tietojenkäsittely-yhteistyöstä Sammon kanssa. Bergström ja Stenberg pitivät monta neuvottelua, joissa kartoitettiin yhteistyömahdollisuudet perusteellisesti. Bergströmin mukaan hän ja Stenberg tutustuivat ”puolin ja toisin. Ajatus oli sama.”

Seuraava kokous pidettiin Hotelli Tornissa 27.9. Kokousta varten oli luonnosteltu 7.9. muistio, jossa yksityiskohtaisesti käytiin läpi yhteistyökuviot. Muistiossa korostettiin, että työryhmä ei ollut ottanut kantaa muihin kuin teknisiin näkökohtiin. Yhteistyön päämääräksi oli asetettu kummankin yhtiöryhmän kilpailukyvyyn parantaminen, itsenäisyyden säilyttäminen sekä yhtiökuvan loukkaamattomuus.

Muistiossa työryhmä totesi vielä, että teknisen yhteistyön toteuttaminen oli mahdollista ja kannattavaa. Työryhmä ehdotti vielä lopuksi *yhteistyöhön liittyvien muiden tekijöiden selvittelyä yhtiöiden toimitusjohtajien kesken tavoitteena saada asiaa koskeva periaatepäätös ennen kuluvan vuoden loppua*. Asia ei kuitenkaan edennyt tämän pidemmälle.

Juhlien aikaa



"Puu-Seppänen" (Juha Seppänen) esittelee versiotaan Tapiolan liikemerkistä juontaja Jyrki Lehtisen (oik.) avustuksella Tapiolan "Soft- and Hardware"-iltamissa 3.11.1983.



Jatsipoikien (vas. Kauko Rantala, Petri Routa, Pekka Puusaari) vauhdikas esitys "Soft- and Hardware"-iltamissa.

Ohjelma oli tietysti täynnä kohokohtia, mutta yksi esitys nousi tulevaisuutta ajatellen merkittäväksi. Se oli Juha Seppäsen omakätisesti sahaamalla valmistama luomus, joka kuvasi Akapon roolia Auran ja Pohjan välisen sillan rakentajana. Jyrki Lehtisen selostaessa "Puu-Seppänen" rakensi laudoista pohjan, johon hän laittoi kasvamaan männyn taimen. Seppäsen luomus "valittiin" sittemmin Tapiolan liikemerkiksi. Tämän yleisö tosin jo tiesi, sillä Kyösti Variesen luoma Tapiolan "Männynlatva"-liikemerkki oli jo esitelty mm. Revontulten sivuilla.

Vuotta myöhemmin, 6.11.1984, juhlittiin Akapon 10-vuotisjuhlia. Puheita juhlassa pitivät Tapiolan toimitusjohtaja Jukka Syrjänen ja johtaja Pertti Heikkala. Puheessaan Heikkala toi esille erilaisia muistoja vuosien varrelta ja esitti mm. Akapon 10-vuotisen historian eri vaiheet. Tässä ajassa Akapon toiminnan symbolina ollut Akapon solmu oli ratkaistu ja Auran ja Pohjan pallot olivat vierekkäin samalla narulla. Narun nimi oli tosin nyt Tapiola.

Tapiolan palvelukseen

Tapiola-yhtiöt aloittivat virallisesti toimintansa vuoden 1984 alussa. Akapon kannalta keskeinen uudistus tässä vaiheessa oli "Tapiola-organisaation" ottaminen käyttöön. Asia oli nostettu esille jo vuotta aikaisemmin, kun Akapossa keskusteltiin fuusion vaikutuksista omalle organisaatiolle.

Tällöin ei vielä haluttu koskea Akapon rakenteisiin ja toimintoihin, vaan asia päätettiin siirtää Tapiola-yhtiöiden syntyhetken jälkeiseen aikaan. Uusi organisaatio astui voimaan 1.2.1984.

Akapon uusi organisaatio käsitti vanhojen osastojen lisäksi toimistojärjestelmä- ja informaatio-osaston, jonka tarkoituksena oli huolehtia tietojenkäsittelyn kokonaisjärjestelmään liittyvien toimistojärjestelmien ja informaatiojärjestelmien toimivuudesta sekä edelleen kehittamisestä. Tämän lisäksi perustettiin suunnittelujaoksiin järjestelmäryhmät, jotka huolehtivat järjestelmien pienkehityksestä ja ylläpidosta.

Tapiolan johtokunta teki periaatepäätöksen toiminnan hajauttamisesta vuonna 1983. Akapo valtuutettiin aloittamaan neuvottelut tarvittavista päätelaitteiden vuokra- ja huoltosopimuksista. Tämän lisäksi ryhdyttiin etsimään käytettyjä päätteitä eri tahoilta. Esimerkiksi vakuutusyhtiö Kansasta ostettiin runsaasti päätteitä, koska siellä oltiin siirtymässä mikrotietokoneiden käyttöön.

Uusi, vanha Tieto-Tapiola

Pois hiekkalaatikosta

Toimitusjohtaja Per-Olof Bergström haki alun perin Akapo-projektin koordinaattoriksi, koska hän sanojensa mukaan halusi oman ”hiekkalaatikon”. Joulukuussa 1985 hän siirtyi isommille ”hiekkakentille”, kun hänestä tuli Tapiola-yhtiöiden vakuutustuotanto- ja tietojenkäsittelyjohtaja.

Bergströmin siirryttyä Tapiolaan päättyi myös Akapon nimen käyttö, sillä ylimääräisessä yhtiökokouksessa 2.12.1985 Akaposta tuli Tieto-Tapiola. Akapon nimi ei enää vastannut tarkoitustaan ja se haluttiin muuttaa sellaiseksi, että siitä voitiin tunnistaa Tapiola-yhtiöihin kuulumisen. Näin ollen Bergström jäi Akapon ainoaksi toimitusjohtajaksi. Hän jatkoi kuitenkin Tieto-Tapiolan hallituksessa ja hänestä tuli sen puheenjohtaja.

”Vanha tarina” jatkui nyt uudella nimellä ja uuden johtajan alaisuudessa, kun Tieto-Tapiolan toimitusjohtajaksi nimitettiin Olli-Pekka Laine ja tämän varamieheksi Juha Seppänen. Olli-Pekka Laine oli hyvä esimerkki periaatteesta, että Akapo pyrki kasvattamaan omat johtajansa. Kasvava organisaatio pystyi tarjoamaan uusia haasteita niille, jotka niitä halusivat ottaa.

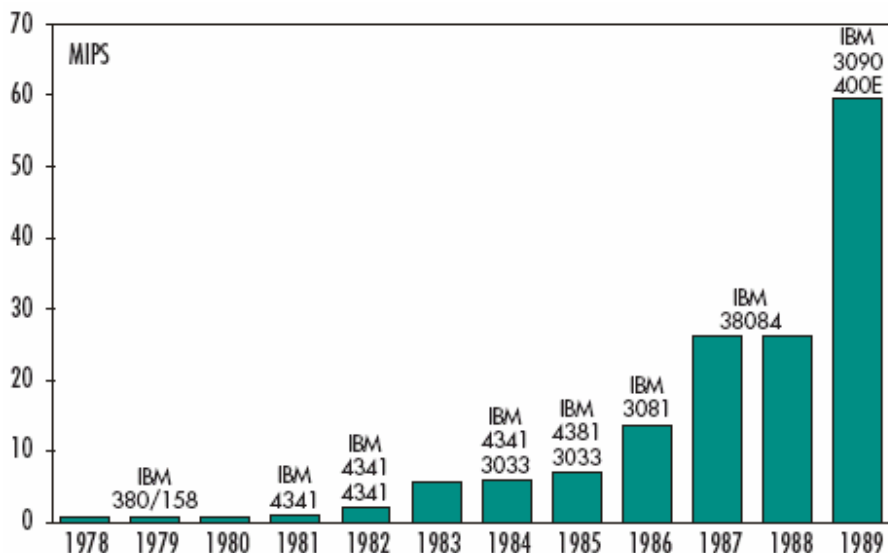
Bergströmin siirtyminen Tapiolaan puolestaan osoitti, että Akapossa oli päteviä henkilöitä siirtymään vielä laajempiin tehtäviin. Seuraavana vuonna Bergströmin perässä Tapiolaan siirtyi tuotantopäällikkö Petri Routa ja tästä alkoikin hidas, mutta tasainen avainhenkilöiden virta Tieto-Tapiolasta Tapiolaan. Samalla kun ihmiset siirtyivät Tapiolaan, siirtyi sinne myös heidän rautainen ammattitaitonsa sekä erinomainen tietojärjestelmien ja tietojenkäsittelyn tuntemuksensa.

Laitestrategia pitää

Tieto-Tapiola otti helmikuun alussa 1986 käyttöön uuden keskustietokoneen, joka oli Sveitsistä vakuutusyhtiö Winterthurilta ostettu käytetty IBM 3081-K32. Samalla otettiin käyttöön uusi käyttöjärjestelmä MVS/XA. Laitteen kapasiteetti loppui kuitenkin varsin nopeasti, mikä aiheutti mm. vastausaikaongelmia ja ylikuormitustilanteita, joista pahin oli kahden viikon ylikuormitus helmikuussa 1987. Siitä selvittiin uuden pikamuistin asennuksella.

Syyskuussa 1987 otettiin käyttöön uusi keskustietokone, joka oli vakuutusyhtiöiden suosima käytetty IBM 3084-Q64 -laite. Keväällä 1988 Tapiolan tietokannassa käyttötapaukset lisääntyivät niin nopeasti, että 3084-Q64-laitteen kapasiteetti loppui. Tämän seurauksena vastausajoissa alkoi olla liikaa hajontaa.

Ongelman ratkaisemiseksi päätettiin hankkia taas uusi keskustietokone, uuden sukupolven IBM 3090/400E -laitteisto. Se tarvitsi kuitenkin uudet tilat ja sitä varten tehtiin suuri remontti toimitiloissa. Remontti valmistui ennätysajassa ja uudet tilat otettiin käyttöön yhdessä uuden keskuskoneen kanssa joulukuussa 1988. Uuden tehokkaan koneen myötä kapasiteetti-ongelmat hävisivät ja vastausajat paranivat.



Tieto-Tapiolan keskuslaitteiston tehon kehitys 1978–1989 (MIPS = miljoona käskyä/sekunti). Tietotekniikan kehitys ja työmäärän lisääntyminen johtivat huimaan kapasiteetin nousuun.

Tieto-Tapiolaan hankittiin ensimmäiset IBM 3270 -työasemat kesällä 1985. Kuitenkin vasta kun IBM julkaisi 1987 kokonaan uuden PC-sarjan, IBM Personal System / 2 (PS/2), lähti Tieto-Tapiola voimakkaammin mukaan PC-maailmaan. Uuden IBM:n ominaisuuksiin kuuluivat yhtenäiset grafiikkaominaisuudet, uutta sovellusarkkitehtuuria tukevat ominaisuudet sekä moniajomahdollisuus. Vakiovarusteena oli myös keskuskoneyhteys. Akapo oli aikoinaan jäänyt tietoisesti PC-laitteiden ensimmäisestä kehitysvaiheesta pois ja tyytynyt strategiansa mukaisesti ”tyhmiin” päätteisiin. Nyt oli muutoksen aika.

Päätejärjestelmän ja työasemien kehitys oli Tapiolassa ollut selvästi hitaampaa kuin kilpailijoilla. Tilannetta selvitti toimitusjohtaja Laine *Revontulten* Tieto-Tapiola-liitteessä 1988: *Tapiola on rakentanut tietotekniikkainfrastruktuuriaan harkitusti hitaammin kuin kilpailijat, joten olemme esimerkiksi työasemien suhteen tavoitteessa vasta ensi vuonna. Mutta tämä on osoittautunut pikemminkin vahvuudeksi kuin heikkoudeksi. Järjestelmien ja laitteistojen taso on näin ollut parempi ja kustannukset ovat kertyneet hitaammin kuin kilpailijoilla, joskin ne vääjäämättömästi lähestyvät samaa tasoa rakentamisvaiheen loputtua.*

Ohjelmistohankinnoissa päti yleensä varovainen strategia, jossa muiden yhtiöiden annettiin tehdä uusien järjestelmien ”testaus” ja vasta sitten ne hankittiin Tieto-Tapiolalle. Näin oli esimerkiksi Daim-varastonvalvontasovelluksen osalla, sillä se oli jo ollut käytössä monissa muissa vakuutusyhtiöissä ja niiden saamat kokemukset olivat olleet hyviä.

DB2:n käytössä Tieto-Tapiola oli yksi edelläkävijöistä Suomessa, ja sen hankkiminen oli Tieto-Tapiolan historian onnistuneimpia päätöksiä. Myös suunnittelutyön menetelmät piti saada kuntoon, jotta työ olisi tuottavaa, laadukasta ja mitattavissa. Tätä varten hankittiin joulukuussa 1986 Tietotehdas Oy:ltä sen luoma systeemyömalli, TISMA. Tieto-Tapiolassa TISMA räätälöitiin seuraavaan kesään mennessä sille sopivaksi. Projektiin osallistui

Tietotehtaasta Tapio Keinänen, joka vastasi mm. projektin koulutuksesta. TISMA-systeemi-työmallin käyttöönotto loi Tieto-Tapiolan projektisuunnittelulle työkalut projektien hallintaan, mikä taas tehosti suunnittelua.

Apua päätetyöskentelyyn

Tapiolan toiminnan hajauttaminen toimistoihin oli kiivaimmillaan 1980-luvun lopulla. Pääteiden määrän nopea kasvu näkyi myös numeroina: kun päätteitä oli vuoden 1984 lopulla 415, oli niitä loppuvuodesta 1988 jo 1 140. Tämän lisäksi oli 85 PC:tä, joita käytettiin pääasiassa päätteinä. Päätteet muuttuivat tässä vaiheessa myös värillisiksi. Tapiolan päätejärjestelmän toimintavarmuudesta tuli Tieto-Tapiolalle yhä tärkeämpi asiakastytyvyyden mittari, jota seurattiin ja parannettiin siten, että Tapiola-yhtiöille voitiin taata mahdollisimman häiriötön ja tehokas toimintaympäristö.

Päätetyöskentelyyn liittyvistä vioista soitettiin yleensä Tieto-Tapiolan tuotanto-osastolle, missä asia pyrittiin ratkomaan. Kun soittoja alkoi tulla liiaksi asti, nousi ajatus erillisen päätepalvelun (Help Deskin) perustamisesta operaattori Jyrki Lehtisen mieleen. Hän tiesi, että sellaisia oli muissa yhtiöissä, ja vuoden 1985 aikana hän saikin *semmoiset päät kääntymään, jotka eivät olleet ajatelleet tätä asiaa*. Yhdessä Kauko Laurilan kanssa Lehtinen laati myös ohjeet ja kiersi Tapiolan aluetoimistoissa opettamassa päätetyöskentelyyn liittyviä asioita, jotta päätepalveluun tulisi vähemmän soittoja.



Jyrki Lehtinen päätepalvelussa vuonna 1988.

Päätepalvelun Help Desk -puhelinnumerosta 2660 tuli nopeasti Tapiolan suosituin puhelinnumero, josta sai apua teknisiin ongelmiin. Jyrki Lehtisen mukaan oli kyse myös käyttäjien "sielunhoidosta". Jotta se luonnistuisi tuotanto-osaston väeltä luontevammin, järjestettiin osastolla "Laatua ja yhteistyötä" -koulutustilaisuudet alkuvuodesta 1986.

Päätepalvelun avulla onnistuttiin madaltamaan käyttäjän ja atk-järjestelmien välistä keskustelukynnystä, mikä oli yksi Tieto-Tapiolan tärkeimmistä tavoitteista 1980-luvun lopulla. Tämä taas oli osa suurempaa asiakaspalvelun parantamisprosessia, jolla haluttiin tyytyväisempiä vakuutusjärjestelmien käyttäjiä.

Yksi iso päätetyöskentelyn mukanaan tuoma tekninen ja työskentelytapoja muuttanut mullistus oli sähköpostin käyttöönotto. Ruotsalainen Volvo Data oli kehittänyt järjestelmän, jolla voitiin lähettää viestejä päätteeltä toiselle. Tapiolalaisille tiedotettiin uuden elektronisen postitusjärjestelmän, Memon, tulosta jo kesällä 1985. Tällöin *Revontulet* kertoi, että *kun päätetiheys kasvaa, otetaan käyttöön elektronisia jakelu- ja viestintämuotoja nykyisen kirjeitse ja puhelimella tapahtuvan toiminnan rinnalle*. Memo asennettiin vuonna 1986 ja otettiin käyttöön seuraavana vuonna. Sen käyttöönotto oli päätepalvelun historian vilkkain päivä.

Maksuliikenteessä ongelmia

1983 aloitettu Maksuliikennejärjestelmä sekä rinnakkaisena projektina toteutettu tulostusjärjestelmä piti ottaa asteittain käyttöön keväällä 1986 alkaen auto- ja liikennevakuutuksista. Järjestelmän käyttöönottoa jouduttiin siirtämään useaan otteeseen, mutta lopulta käyttöönotolle tuli lupa järjestelmän suurimmalta asiakkaalta Vahinko-Tapiolalta. Sen sijaan Tapiolan talousosasto ja tilintarkastaja Mauno Tervo eivät käyttöönottoa suosittaneet, koska järjestelmä ei ollut valmis. Toimitusjohtaja Laine kuitenkin antoi luvan startille, koska Tieto-Tapiolan järjestelmäasioissa *ei ennenkään ole tilintarkastajia kuunneltu*.

Järjestelmän käyttöönottoa olivat ajamassa myös projektin työntekijät, joissa järjestelmän käyttöönoton jatkuva siirtäminen oli aikaansaanut ”sotaväsymystä”; moni uhkasi jopa lähteä talosta, jos järjestelmää ei otettaisi käyttöön. Järjestelmä otettiin käyttöön syksyllä 1986 todella huonoin seurauksin. Laineen mukaan *se oli katastrofi siinä mielessä, että virheitä ilmeni enemmän kuin ehdittiin korjata*.

Tapiolalle tilanne oli vaikea, koska maksuliikennejärjestelmä oli sen kannalta ydintoiminto. Tapiolassa ymmärrettiin myös se, että jos maksuliikennejärjestelmä ei toiminut moitteetta, se saattoi sotkea kaiken. Lisäksi tällaisessa tilanteessa joku voisi väärinkäyttää järjestelmää.

Tieto-Tapiolassa tilanne huolestutti, koska kentältä saatu palaute oli ajoittain tosi kovaa. Tilannetta pyrittiin korjaamaan laskutusta muuttamalla ja tarjoamalla erilaisia laskutusvaihtoehtoja. Laskuun lisättiin tietoa viivästyskoroista, jotta niiden perintä sujuisi oikeudenmukaisesti. Tieto-Tapiola päätti myös panostaa koulutukseen sovellustukihenkilöiden avulla. Asiaan vihkiytyi myös sisäinen tarkastaja Eeva-Kaarina Noitero-Rantamäki, joka aloitti Tieto-Tapiolassa tarkastuksen vuonna 1988. Sisäisellä tarkastuksella haluttiin etsiä ratkaisuja maksuliikenteen ongelmiin ja löytää myös muita kehittämiskohteita Tieto-Tapiolan toiminnassa. Tämä kantapään kautta toteutunut oppiminen osoitti, että ulkoista ja sisäistä tarkastajaa kannatti kuunnella.

Maksuliikennejärjestelmän yhteyteen valmistunut tulostusjärjestelmä sen sijaan onnistui erinomaisesti. Projektin päämääränä oli luoda yhtenäinen ulkoasu kaikille Tapiolan tulosteille, kuten vakuutuskirjoille ja -ehdoille sekä asiakkaille meneville tulosteille. Projekti eteni koko ajan ”emoprojektiaan” nopeammin, ja ohjausryhmän johtajana toimineen Petri Roudan mukaan *siinä tehtiin hienoja oivalluksia*. Projektin lopputulos oli Tapiolan kannalta tärkeä, sillä vuosittain asiakkaille tulostettiin 16 miljoonaa sivua vakuutuskirjoja, laskuja, tiedotteita, vakuutusotteita ja tarjouksia.

Kun TEL-perusvakuutuksen hoitosovellus (TELPE) liitettiin 31.10.1988 osaksi maksuliikennejärjestelmää, voitiin maksuliikenne- ja tulostusprojektit päättää kunnialla. Samalla päättyi pitkään jatkunut poikittaisten järjestelmien rakentamisen vaihe.

Toimitusjohtaja numero 2: Olli-Pekka Laine, 1985–1993



Diplomi-insinööri Olli-Pekka Laine johti Tieto-Tapiolaa vuodet 1985–1993.

Olli-Pekka Laine tuli Akapoon tuotantopäälliköksi aprillipäivänä 1976 ja yleni sittemmin tuotantojohtajaksi ja toimitusjohtajan varamieheksi. Kun Laineesta tuli toimitusjohtaja, muuttui Akapon johtaminen aiempaa delegeoivammaksi, koska tuotantupuolen ihmisenä hän ei tuntenut suunnittelupuolta yhtä hyvin. Tästä syystä hän ”antoi suunnittelupuolen esimiehelle oikein hyvän liikkumavaran” ja ”osallistuminen levisi laajemmalle esimiesporukassa. Työntekijöiden keskuudessa Lainetta pidettiin asiakeskeisenä ja tiukkana, mutta inhimillisenä ja ajattelevana johtajana.

Vuodesta 1991 lähtien toimitusjohtaja Laine istui kahdella ”pallilla”, kun hänestä tuli myös Tapiolan tietohallintoyksikön johtaja. Hoidettuaan kaksi vuotta kahta tointa hän siirtyi kokonaan Tapiolan tietohallintojohtajaksi vuoden 1994 alussa. Nykyään Laine toimii Eläke-Tapiolan toimitusjohtajana.

Henkilöstöongelmia

Tapiola oli noussut vakuutusalan kärkijoukkoon tietojenkäsittelyjärjestelmillään, jotka mahdollistivat joustavan ja yksilöllisen tuotekehittelyn sekä kustannustehokkaan tuotannon kovenevassa kilpailutilanteessa. Tämä ei kuitenkaan tarkoittanut sitä, että kaikki olisi ollut valmista ja hyvin. Vakuutustoiminnassa ja tietojenkäsittelyssä tapahtui 1980-luvun jälkipuoliskolla muutoksia, jotka vaikuttivat Tapiolan toimiin ja sitä kautta Tieto-Tapiolan työhön.

Rahamarkkinoiden vapautuminen 1980-luvun puolenvälin jälkeen toi vakuutusyhtiöille paineita sijoitustoiminnan joustavuuden parantamiseksi ja reagoitiherkkyuden lisäämiseksi. Tämä pakotti Tapiolankin kehittämään palveluja mm. henkilövakuutuksissa sekä sijoitustoiminnassa.

Uusiin haasteisiin vastattiin nopeasti. Helmikuussa 1987 päätettiin vahvistaa vuonna 1984 perustettua Tapiolan tietojenkäsittelyn kehittämisryhmää. Sen päätehtäväksi tuli Tapiola-yhtiöiden pitkän tähtäimen suunnitelman valmistelu vuosiksi 1988–1991. Tämän lisäksi piti uudistaa Tieto-Tapiolan organisaatio Tapiolan uudistuvaa vakuutustuotetarjontaa vastaavaksi. Kaiken tämän lisäksi sai Tapiola vielä uuden toimitusjohtajan ja vaikuttajan, kun Asmo Kalpala otti ohjat käsiinsä 16.5.1987.

Suomessa oli 1980-luvun loppupuolella huutava pula tietoteknisen alan ammattilaisista. Tämä taas synnytti kilpailun osajista, minkä seurauksena henkilöstön vaihtuvuus

yriyksissä kasvoi. Myös Tieto-Tapiolan toiminta vaikeutui, koska henkilöstövaje ja vaihtuvuus hidastivat erityisesti kehitysprojektien toimintaa. Vuoden 1987 lopussa Tieto-Tapiolassa työskenteli 106 henkeä, mikä oli 12 alle suunnitellun. Vuoden vaihteessa palkattiin hallituksen suostumuksella 14 uutta työntekijää, mikä helpotti henkilöstöpulaa, mutta uusien perehdyttäminen tehtäviinsä taas vei suuren osan vanhojen työntekijöiden voimavaroista.

Asia otettiin esille hallituksen kokouksessa 1.3.1988. Laine ehdotti erilaisia toimia, joilla saataisiin väki pysymään ja viihtymään talossa. Toimilla tuli vaikuttaa siihen, *että Tieto-Tapiola työnantajana nousee harmaasta massasta tietojenkäsittelyalalla ja eriyttää henkilöstö- ja palkkapolitiikkansa nykyisestä vakuutusyhtiömaisyydestä.* Kokouksessaan hallitus päätti henkilöstöressurssien hallinnan uudistamisesta. Vakanssiajattelu päätettiin lopettaa ja siirtyä keskimääräiseen henkilöstömäärään.

Uusien henkilöiden palkkakehitystä tuli nopeuttaa, ja vanhojen työntekijöiden rahapalkkioita tuli jatkossa käyttää tilannekohtaisesti. Suhtautuminen asiantuntijoiden opinto- ja kongressimatkoihin tuli muuttaa myönteisemmäksi. Työympäristön viihtyvyyden parantaminen päätettiin saada aikaan lisätiloin, aurinkoverhoin, työaikajoustoin ja yksikkökohtaisin illanvietoin. Kokouksessa Laine toi esille myös ajatuksen sivukonttorin perustamisesta.

12.5.1988 Tiirasaari

"12.5. oli tavallaan historiallinen päivä, jo siinä mielessä, että oli aurinkoista. Historiaksi päivän tekee sekin, että silloin olivat Tieto-Tapiolan ensimmäiset ihkaomat juhlat Tiirasaareessa. Tiirasaareen tultiinkin bussi- ja venekuljetuksin. Aurinkoinen pihamaa kokosi joukot huomaansa. Ilta aloitettiin tervetuliaismaljoin. Viihdyttäjämme Rempsetti, viritteli soittimensa ja puhalteli meille reippaita säveliä. Tunnelma sen kun nousi.

Porukat jaettiin isoihin ryhmiin ja ohjattiin nurmikentälle leikkeihin. Jokainen ryhmä valitsi keskuudestaan vapaaehtoisen kisailuihin. Vesi-ilmapalloviestijuoksu oli jännittävää ja märkää touhua. Sopiva laji tällaisille lapsenmielisille atk-aikuisille. Toinen kisailu, naruilla-polvet-yhteen-viesti oli rajumpaa menoa. Ilmeni todella hauskoja versioita menotekniikoista. Voittajajoukkue palkittiin helmeilevästi.

Ruokailu sujui grillaten ja Rempsetin tahdittamana. Kun makkarat oli saatu grillattua ja kakkukahvit juotua, oli viimeisen kisan aika. Joukko miehiä katosi talon uumeniin ja joukko naisia sai liinat silmilleen. Hauskuutta riitti niin osanottajille kuin yleisöllekin, kun miesten säärikilpailu saatiin käyntiin. Kovan kisan voitti Juha Seppänen." (Terhi Kestin alkuperäistekstistä Tieto-Tapiolan valokuva-albumista.)



"Tiirasaaren sulosääret". Tiirasaaren säärikisa 12.5.1988 keräsi mm. kolme Tieto-Tapiolan toimitusjohtajaa kilpailemaan. Voiton vei Juha Seppänen. Vas. Juha Suutala, Peter Yrjas, Olli-Pekka Laine, Juha Seppänen ja Ilkka Lehtonen.

Pitkä loikka

Suhteisiin selkeyttä

Asmo Kalpalan tullessa Tapiolan toimitusjohtajaksi toukokuussa 1987 Tapiolalla oli isoja asioita ratkottavanaan, kuten rahamarkkinoiden vapautumisen ongelmat ja ulkomaantoimintoihin liittyvät jälleenvakuutusriskit ja taseriskit. Myös Tapiola-yhtiöiden rakenteessa oli fuusion jäljiltä vielä muokattavaa.

Tietotekniisiin asioihin Kalpala ehti kunnolla paneutua vasta vuosikymmenen lopulla. Tärkeä asia ratkottavaksi oli Tapiolan ja Tieto-Tapiolan suhde. Kalpala näki Tieto-Tapiolan teknisenä tietojärjestelmien tuottajana, ja nämä järjestelmät piti integroida tehokkaammin Tapiolan yhteyteen.

Tapiola halusi perustaa oman tietohallinnon, jonka tarpeellisuudesta käytiin kiivaita keskusteluja syksyn 1988 mitta. Tärkeä päätös saatiin kuitenkin aikaiseksi ja sillä haluttiin viestittää, että tietohallinto kuului asiakkaalle. Liiketoiminta ja niiden tietojenkäsittelytarpeet tunnettiin paremmin Tapiolan puolella ja selvää oli, että liiketoiminnan tuli johtaa tietojenkäsittelyä.

Loppuvuonna 1988 Tapiolaan perustettiin tietotekniikan johtoryhmä, jonka nimi muutettiin myöhemmin tietohallinnon johtoryhmäksi. Tällä haluttiin luoda selkeyttä Tapiola-yhtiöiden tietojenkäsittelyn vastuualueisiin, kun johtoryhmästä tuli selkeästi tilaaja ja Tieto-Tapiolasta toimittaja. Kalpalan mukaan päätöksellä haluttiin myös saada uutta dynamiikkaa Tapiolan toimintaan.

Tietotekniikan johtoryhmästä tuli nyt se paikka, jossa tietohallintoon liittyvät päätökset tehtiin ja annettiin kehitykselle raamit. Johtoryhmän tehtäväksi tuli tietojenkäsittelyn yleisen kehityksen seuraaminen sekä projektien priorisointi, ohjaaminen ja seuranta. Se myös nimitti henkilöt projekteihin. Tieto-Tapiolan hallituksen tehtäväksi tuli keskittyminen lähinnä henkilöstö- ja laitteistopäätöksiin. Tieto-Tapiolan toimintasuunnitelmat tehtiin nyt Tapiola-yhtiöiden tietotekniikan johtoryhmälle ja vakuutus toiminnan johtokunnalle sekä Tieto-Tapiolan hallitukselle, ei enää Tapiola-yhtiöiden johtokunnalle.

Tapiolassa ryhdyttiin konkreettisesti kehittämään tietojenkäsittelyorganisaatiota. Tapiolan tietojenkäsittelyorganisaatio oli varsin keskitetty, jolloin sen etuja olivat mm. kustannus- tehokkuus, ammattihenkilöstön saatavuus, töiden oikea priorisointi kokonaisuuden kannalta sekä arkkitehtuurin ja asiakaslähtöisen toimintatavan hallittavuus. Ongelmina olivat atk- henkilöstön riittämätön liiketoiminnan tuntemus ja toisaalta käyttäjäorganisaation huono atk- osaaminen, joten ei ollut yhteistä kieltä eikä aivan yhteistä ymmärrystäkään. Tästä syystä töiden ja toiveiden läpivieminen oli usein vaikeaa eikä aina vastannut vakuutusyksiköiden tavoitteita.

Tapiolan työntekijöitä ryhdyttiin kouluttamaan perusteellisemmin ja osastoille palkattiin atk-yhdyshenkilöt. Atk-yhdyshenkilöiden tehtäviin kuului osallistuminen oman sovelluksen suunnittelu-, kehitys- ja ylläpitotyöhön sekä tuotantotyöhön, yhteistyö yhteisjärjestelmien vastuuhenkilöiden kanssa sekä vakuutusväen koulutus ja opastus.

Yhdyshenkilöiden koulutuksesta vastasivat Tieto-Tapiolan asiantuntijat yhdessä Tapiolan koulutusosaston kanssa. Tämän lisäksi heille pidettiin kerran vuodessa atk-yhdyshenkilöpäiviä. Muistion ehdotusta systeemisuunnittelijoiden siirtämisestä Tapiolan puolelle ei toteutettu, koska heidän asiantuntemukseensa perustuva vuorovaikutus haluttiin säilyttää Tieto-Tapiolan puolella.

Tapiolaan ryhdyttiin myös rekrytoimaan Tieto-Tapiolan asiantuntijoita järjestelmällisemmin. Tieto-Tapiolasta oli 1980-luvulla siirtynyt joitain henkilöitä Tapiolaan ja esimerkiksi vuonna 1989 Tapiolaan siirtyi neljä henkilöä, joukossa kehitysjohtaja Heikki Huttunen ja projektipäällikkö Linda Unhola. Siirtojen hyödyt oli nähty ja ymmärretty nopeasti ja nyt kehitystä haluttiin jatkaa.



Asmo Kalpalasta tuli Tapiolan toimitusjohtaja ja johtokunnan puheenjohtaja vuonna 1987. Kalpalasta tuli näkyvä hahmo vakuutusosalalle.

Tapiolan tietohallinnon suhteet olivat kuitenkin vielä ratkaisematta. Tieto-Tapiolan toimitusjohtaja ja Tapiolan tietotekniikan johtoryhmän puheenjohtaja Olli-Pekka Laine oli jo syksyllä 1990 esittänyt ajatuksen, että hänet nimitettäisiin Tapiolan tietohallinnon johtajaksi. Tämä tapahtui kesäkuun alussa 1991, kun Tapiolaan perustettiin oma tietohallintoyksikkö. Uuteen yksikköön siirtyivät apulaisjohtaja Kalervo Rinne, joka vastasi Tapiolan järjestelmäkehityksen koordinoinnista, järjestelmäsuunnittelija Asta Kauppinen sekä tietoturvapäälliköksi nimitetty Kari Lehikoinen. Laine jatkoi yhä myös Tieto-Tapiolan toimitusjohtajana.

Ratkaisu henkilöstöpulaan: Tampere!

Olli-Pekka Laine väläytti keväällä 1988 Tieto-Tapiolan hallitukselle ajatusta sivutoimipisteen perustamisesta pääkaupunkiseudun ulkopuolelle, jossa atk-väkeä oli helpompaa rekrytoida. Idea jäi muhimaan taustalle, ja yhtiön sisäisissä keskusteluissa pohdittiin erilaisia vaihtoehtoja. Paikkakuntia punnittaessa nousi Tampere pian muiden edelle. Se oli sopivalla etäisyydellä, siellä oli kaksi korkeakoulua, ja lisäksi Tapiolalla oli siellä aluetoimisto, joka saattoi antaa sivustatukea toiminnalle.

Tampere-hanke nojasi paikan päältä rekrytoitavaan uuteen atk-henkilöstöön, mutta oli selvää, että alkuvaiheessa kaivattiin myös kokeneempia tieto-tapiolalaisia koordinoimaan toimintaa. Essi Taitto nimitettiin Tampereen toimipisteen päälliköksi, ja hän vastasi konttorin hallinnosta. Atk-puolen vetäjät saatiin vanhojen tieto-tapiolalaisten joukosta.

Olli-Pekka Laineen mukaan Rinta-Jaskarin muutto Tampereelle oli painava peruste paikkakunnan valinnassa: jos Rinta-Jaskari ei olisi muuttanut Tampereelle, ei Tieto-Tapiolakaan olisi sinne lähtenyt. Toiseksi atk-konkariksi tuli Espoosta Oili Ylikulju, joka muutti syksyllä 1989 Tampereelle. Toiminta Tampereella käynnistyi vaiheittain syksyn 1989 aikana.

”Potkua Pirkanmaalle”

Tampereen toimipisteestä suunniteltiin noin 15 hengen toimistoa. Henkilöstöä haettiin syyskuussa 1989 lehti-ilmoituksilla, jotka otsikoitiin vauhdikkaasti *Potkua Pirkanmaalle*. Töitä haki kaikkiaan 150 ihmistä, joista Taitto ja Pekka Riikonen haastattelivat 60. Lopulta toimiston vahvuudeksi tuli 14 henkeä, joista osa aloitti marraskuussa 1989, osa tammikuussa 1990.

POTKUA PIRKANMAALLE

Espoon joukkueessamme on 140 atk-ammattilaista. Tulemme Tampereelle, perustamme 15 tekijän iskujoukon. Tartu tilaisuuteen.

ATK-AMMATTILAINEN

Tule suunnittelu- ja ohjelmointitehtäviin. Liity mukaan alusta alkaen. Pelivälineemme ovat alan viimeisintä tekniikkaa IBM-suurkoneympäristössä (IBM 3090-400E).

Osaat ohjelmoida Cobolilla, CICS- ja DB2-taidot sekä vakuutusalan tuntemus varmistavat paikkaasi kokoonpanossamme.

Soita Essi Taitolle Tampereelle puh. (931) 514 214 ma 11. 9. klo 9-18 ja ti 12. 9. klo 9-12 tai 13. 9. alkaen Espooseen puh. (90) 453 2621. Lisätietoja antaa myös Pekka Riikonen Espoossa puh. (90) 453 2643.

Voit lähettää myös lyhyen hakemuksen 20. 9. mennessä. Osoitteemme on Revontulentie 7, 02100 Espoo.

**TIETO-TAPIOLA OY**

Tieto-Tapiolan ilmoitus Aamulehdessä 10.9.1989.

Minut haukuttiin pataluhaksi tästä ilmoituksesta: ei ollut yhtään Tapiolan näköinen, kun on vakavarainen vakaa yritys ja sitten kirjoitetaan tuolla tavalla. Kaikki haastateltavat tykkäsivät tästä, niiden mielestä siinä oli jotain potkua. Tuommoisella ilmoituksella me saatiin valtava määrä hakijoita.
– Essi Taitto

Tieto-Tapiola sai käyttöönsä Tapiolan omistamasta kiinteistöstä Possijärvenkadulta Lielahdesta 250 m²tilat, jonne sisustettiin uudet toimitilat. Tiloihin asennettiin ”tyhmit päätteet”, joista rakennettiin tietoliikenneyhteydet Espoon keskuskoneeseen. Toiminta Lielahdessa alkoi virallisesti 6. marraskuuta, ja juhlallisia avajaisia vietettiin 12.12.1989.

Toimipiste muutti marraskuussa 1991 Tampereen keskustaan Rautatienkadulle, Tapiolan aluetoimiston yhteyteen. Muutto yksinkertaisti yhteyksiä paikalliseen Tapiolan väkeen.

Alkuvaiheessa Tampereen toimipisteeseen ei varsinaisesti siirretty toimintoja Espoosta, vaan siellä aloitettiin uudet projektit, MAHVA ja TUPO2. MAHVA-projektin tehtävänä oli rakentaa hoitojärjestelmä moottoriajoneuvo-, koti- ja huvilavakuutuksille, TUPO2 taas oli tulostusprojekti, jossa oli tarkoituksena rakentaa tuotejärjestelmäarkkitehtuurin mukainen, DB2-pohjainen tulostusjärjestelmä.

Uuteen tuotejärjestelmäarkkitehtuuriin

Vuodesta 1989 lähtien sovelluskehitys tehtiin DB2-tiedonhallintajärjestelmää hyödyntävään tuotejärjestelmäarkkitehtuuriin. Tätä varten perustettiin myös tuotejärjestelmäprojekti ja sen osia toteuttamaan tuotetietokanta-, hoitojärjestelmä-, maksuliikenne- sekä tarjontaprojektit.

Kesällä 1989 valmistui tuotejärjestelmäkonseptin standardikohdemalli, josta tuli lähtökohta eri hankkeille ja projekteille, sekä laadittiin yleiset ohjeet DB2-tietokantojen rakentamisesta. DB2:n sisäänajo oli iso muutos, jossa tehtiin paljon virheitä. Apua saatiin IBM:n DB2-asiantuntija Tapio Lahdenmäeltä, joka konsultoi pitkään Tieto-Tapiolassa.

Vuoden lopulla 1993 tunnelmat Tieto-Tapiolassa olivat erinomaiset. Silloin voitiin tyytyväisinä todeta, että vuonna 1988 aloitettu järjestelmäarkkitehtuurin runko oli pääosin saatu valmiiksi ja Tapiola-yhtiöiden operatiivista toimintaa palvelevista tietojärjestelmistä uudessa sovellusympäristössä oli kaksi kolmannesta.

Tuotejärjestelmän runkona toimivat nyt ASJ-, MAHVA-, HEVA-, laskutus-, tulostus- ja käyttöliittymäjärjestelmät.

Siirtyminen relaatiotietokantaohjelmaan DB2:een oli myös onnistunut erinomaisesti. Tieto-Tapiola oli 1980-luvun lopulla ottanut tietoisin riskin hypätessään perinteisten tietokantojen yli suoraan relaatiotietokantoihin. Asiaa käsiteltiin perusteellisesti *IBM-Katsauksessa* vuonna 1992. Tieto-Tapiolan ”pitkä loikka”, kuten lehti sitä nimitti, oli Suomen oloissa poikkeuksellinen, mutta myös kaukaa viisas.

Uudet projektit tarvitsivat tietysti myös uusia työkaluja. Syksyllä 1989 tehtiin merkittävä ohjelmistohankinta, kun Tieto-Tapiolaan päätettiin hankkia SAS-ohjelmisto. Sillä voitiin hoitaa useita erilaisia toimia: tuotannon raportointia, keskuskoneen taulukkolaskentaa, otostietokantojen tekoa, infocenter-sovellusten rakentamista ja tietojenhakua DB2-kannoista PC:lle. Koekäyttö oli osoittanut, että kaikki luvatut ominaisuudet toimivat ja koekäyttösuunnitelmassa olleet tehtävät saatiin toteutettua. Ohjelmiston tuotto tuli nopeasti esiin säästettyinä työtunteina. Ohjelmaa päätettiin täydentää vielä keskuskonegrafiikalla.

Lisää koulutusta!

Koulutus oli ollut tärkeässä asemassa Akapon alkuajoista lähtien. Koulutusta järjestettiin sekä omalle henkilöstölle että Auralle ja Pohjalle. Omalle väelle järjestettiin ohjelmistojen ja menetelmien koulutusta, Auran ja Pohjan henkilöstölle, kuten sovellustukihenkilöille, järjestettiin käyttöön otettavien järjestelmien koulutusta sekä yleistä atk-koulutusta. Aluksi koulutusten järjestely kuului hallinto- ja talousosastolle, jossa asioita hoiti mm. Annikki Öster.

Koulutuksen määrän kasvu edellytti kuitenkin osatoimisen koulutuskoordinaattorin viran perustamista. Tehtävä oli kiertävä aina vuoteen 1991 asti, jolloin sitä hoiti Ari Vanninen. Yksi koulutuskoordinaattorin tärkeimmistä tehtävistä oli organisoida uusien työntekijöiden perehdyttämiskoulutus. Essi Taiton mukaan *1980-luvulla oli yksikkö, johon kaikki uudet meni ja perehdytettiin töihin, sitä kutsuttiin hautomoksi*. Vasta tämän jälkeen uudet työntekijät siirrettiin järjestelmäpuolelle.

1980-luvun lopulla otettiin käyttöön parin viikon perehdyttämiskoulutus, joka tapahtui pääasiassa pääte- ja sitten PC-luokassa, jossa opetettiin Tieto-Tapiolan standardit ja työmenetelmät sekä yleiset ohjelmistot. Kun perehdyttämiskoulutus oli suoritettu, kullekin uudelle työntekijälle nimitettiin oma kummi siitä järjestelmästä, johon uusi työntekijä oli menossa.

Kummin tehtävänä oli vastata jatkoperehdyttämisestä. 1980-luvun lopulla järjestettiin Tieto-Tapiolassa myös tulosjohtamiskoulutusta (TUJO) kuten koko Tapiolassa. Tieto-Tapiolassa otettiin vuonna 1987 käyttöön tulosjohtaminen kaikilla organisaatitasoilla, ja TUJO-koulutuksella haluttiin kehittää systeemivastuuhenkilöiden ja ryhmäesimiesten TUJO-taitoja. Esimieskunnalle järjestettiin tämän lisäksi vielä JOHTAVA-johtamistaito-koulutusta.

Muita 1980-luvun lopun ja 1990-luvun alun koulutuskokonaisuuksia olivat mm. pääteohjelmointikoulutus sekä systeemityön ja tiedonhallinnan tehostamiseksi hankittujen apuvälineiden käyttökoulutus. Koko suunnitteluhenkilöstölle suunnattiin DB2-sovellutusten tehokkuuskoulutusta ja SAS-ohjelmistojen koulutusta.

Koulutuksen tarve ja määrä kasvoivat koko ajan, ja Tieto-Tapiola antoikin oman koulutusjärjestelmänsä kehittämisen Espoon kauppaoppilaitoksen viisihenkiselle datanomiryhmälle 1980-luvun lopulla. 1990-luvun alussa koulutustarjontaan lisättiin vakuutuskoulutus Tapiolan koulutusohjelmia ja vakuutustutkintokursseja hyödyntäen sekä PC-laitteiden käyttökoulutus ja laatukoulutus.

Koska Tieto-Tapiolassa panostettiin myös asiakkuuksien hoitoon, tilattiin IBM:ltä vuonna 1991 "Kammiosta konsultiksi" -koulutus, joka pian myös tunnettiin nimellä "Mörököllistä marakatiksi". Pilotiryhmänä oli tuotanto-osasto ja koulutus pidettiin Majvikissä. Kurssilaisille opetettiin miten hoitaa paremmin sekä tiedottaminen että uusien asioiden myyminen asiakkaille. Myös tapakulttuurin asiat ja aivojen havainnointikyky käytiin läpi. Kurssilla ollut Jyrki Lehtinen totesi *Titanicin* sivuilla, että *pitkien päivien jälkeen tuntui 'TÄYSIN OPPINEELTA', mutta kurssin teemassahan ei ole oikotietä menestykseen: vain harjoittelu tekee mestarin!*

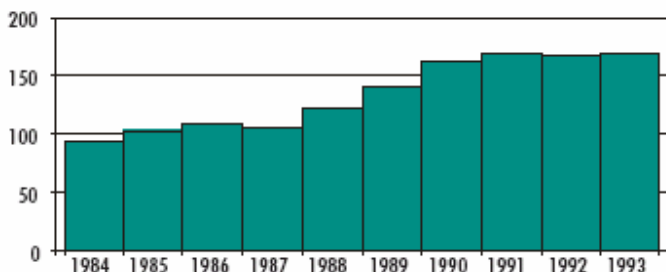
IBM:n lisäksi muita ulkopuolisia kouluttajia oli mm. SAS Institute, joka hoiti Tieto-Tapiolan SAS-järjestelmän koulutuksen räätälöidysti. Vuonna 1992 koulutuskoordinointi siirrettiin järjestelmätukiyksikköön, jossa tehtävää hoiti aluksi Pirjo Tiilikka. Samalla koulutussihteeri Sinikka Valkonen siirtyi järjestelmätukiyksikköön. Kesäkuussa 1993 koulutuskoordinaattorina aloitti Eija Myllyntausta.

Uudet ja monipuolisemmat ohjelmistot ja menetelmät vaativat yhä laajamittaisempaa koulutusta 1990-luvun puolivälin jälkeen, jotta henkilöstön ammatillinen kehitys pysyi ajan tasalla. Tästä syystä Tieto-Tapiolaan perustettiin 1.4.1997 koulutuspalvelut-yksikkö, jonka johtoon tuli koulutuspäällikkö Päivi Hirki.

Lama ja Tieto-Tapiola

Suomen talouden lama vuosina 1991–1993 johti Tieto-Tapiolassa kustannusjahtiin, joka näkyi mm. palkkojen jäädytyksenä ja vuokramenojen karsimisena. Kustannusjahtiin oli selvä syy: laskutettava tulo väheni laman aikana usealla miljoonalla markalla. Vähenevään laskutukseen vaikutti laman ohella se, että Fiskars lopetti yhteistyön vuonna 1991, kun sen keskushallinto siirtyi käyttämään henkilökohtaisia tietokoneita. Tapiolan ulkopuolisiksi asiakkaiksi jäi vielä kymmenisen eläkesäätiötä sekä muita tahoja, joille myytiin matemaattisia palveluja.

Lama ei kuitenkaan ollut Tieto-Tapiolalle suuri mullistus, koska sen pääasiakkaalta Tapiolalta laman ylitys onnistui varsin hyvin ja sen suhteellinen asema Suomen vakuutusmarkkinoilla jopa parani. Laman aikana Tapiolan työnantajapolitiikan periaatteena oli, että ketään ei irtisanottu. Tästä hyötyi myös Tieto-Tapiola, jonka henkilöstön lukumäärä pysyi samalla tasolla (noin 170) koko laman ajan ja vaihtuvuuskin oli pientä. Tällainen vakaus oli atk-alalla poikkeuksellista, sillä monet yhtiöt kaatuivat tai sanoivat irti henkilöstöä.



Akapon/Tieto-Tapiolan henkilöstömäärän kehitys 1984–1993. Tieto-Tapiolan "pitkä loikka" näkyi henkilöstön voimakkaana kasvuna (lähes 60 % lisäys vuosina 1988–1990). Laman aikana kasvu taittui, ja työntekijöiden määrä pysyi useita vuosia ennallaan.

Suomen talouden lama supisti yritysten tietotekniikan investointeja, kuten laitteisto- ja ohjelmistohankintoja keskimäärin noin 10 prosenttia. Tieto-Tapiolassakin investoinnit supistuivat jonkin verran, mutta Tapiolan suhteellisen hyvän tilanteen antoi sille mahdollisuuden investoida tarpeen mukaan. Laman kynnyksellä Tieto-Tapiola hankki keskusyksikön laajennuksen, kun vanha IBM 3090/400E -laitteisto vaihdettiin tehokkaampaan 400J-malliin.

Uuden keskusyksikön jälkeen Tieto-Tapiolaan hankittiin jatkuvasti uusia levy-yksiköitä, mm. japanilaisia Hitachin Comparex-levylaitteita, joilla tuotantotoiminta saatiin entistä nopeammaksi. Tämä taas laski kustannustasoa, samoin kuin hyvä uusien järjestelmien reaaliaikatoimintojen suunnittelu.

Yksi mullistava hankintakin tehtiin, kun joulukuussa 1993 Tieto-Tapiolaan ostettiin ensimmäisenä Euroopassa kolme suuritehoista Xerox 4890-lisävärilaseritulosintia. Tulostimilla pystyi mustan lisäksi tulostamaan yhtä lisäväriä, joka Tapiolan tapauksessa oli vihreä. Tällä hankinnalla Tieto-Tapiola jatkoi tiennäyttäjän perinteitään tulostuksen osalta.

Laman aikana Tieto-Tapiolan johto uusiutui. Hallituksen kokoonpanoon tehtiin muutos yhtiökokouksessa 25.4.1991, kun Pekka Pessa jäi pois ja tilalle valittiin Tapiolan johtajat Seppo Sarlin sekä Alpo Mustonen. Seuraava muutos kokoonpanossa tapahtui loppuvuodesta 1993, jolloin Per-Olof Bergström ja Alpo Mustonen jäivät pois hallituksesta. Heidän tilalleen valittiin Pekka Pessa uudelleen ja Tapiolan johtaja Jari Saine.

Suurin Tieto-Tapiolan johtoon vaikuttanut muutos tehtiin hallituksen kokouksessa 26.10.1993. Tällöin Tieto-Tapiolan uudeksi toimitusjohtajaksi nimitettiin kehitysjohtajana toiminut Juha Seppänen. Olli-Pekka Laine siirtyi kokopäiväisesti johtamaan Tapiolan tietohallintoyksikköä 1.1.1994 alkaen. Toimitusjohtajan varamieheksi valittiin tuotantojohtaja Petri Routa. Laine valittiin hallituksen puheenjohtajaksi ja varapuheenjohtajaksi Pertti Heikkala. Vuodenvaihteen muutoksilla haluttiin vahvistaa entisestään Tapiolan tietohallintoyksikön roolia sekä selkiinnyttää tilaaja ja toimittajasuhdetta Tapiolan ja Tieto-Tapiolan välillä.

Satakielen laulu

Laatua sen olla pitää

Juha Seppänen aloitti toimitusjohtajana vuoden 1994 alussa ja hänen johdollaan aloitettiin Tieto-Tapiolassa keskustelu yhtiön päämääristä ja uusista arvoista. Työelämän arvot olivat nousseet Suomessa pinnalle 1990-luvun alussa, ja Tapiolassakin oli otettu arvopohjainen ajattelu käyttöön. Arvojen rantautuminen Tieto-Tapiolaan oli luonnollinen asia, koska sen johto pääsi mukaan Tapiolan erilaisiin suunnitteluprosesseihin alkaen strategisesta suunnittelusta.

Seppäsen mukaan *Tapiolan rakenteet ja tavat toimia olivat tuttuja, ja aina kun Tapiolassa jotain tapahtui, se tuntui myös Tieto-Tapiolassa*. Tieto-Tapiolan tarpeisiin Seppänen loi pyramidin, jolla hän kuvasi arvopohjaisen ajattelun ja toiminnan päämääriä. Pyramidin hahmottumisen suurimpana impulssina oli Seppäsen mukaan Tieto-Tapiolan hallitus ja ennen kaikkea Pertti Heikkala.



Tieto-Tapiolan ”pyramidi”, jonka huipulla oli tyytyväinen Tapiola ja alaosissa tuotiin esille Tieto-Tapiolan sisäiseen toimintaan liittyviä arvoja, kuten samassa veneessä olo, positiivisuus, rakentava kritiikki, yhteinen tavoitteiden asettelu, luottamus ja vastuu sekä seuranta ja palaute.

Kesällä 1994 valmistui Tieto-Tapiolan PTS vuosiksi 1995–1998. Tulevalla PTS-kaudella yhtiön tavoitteiksi tulivat panostukset operatiivisten perusjärjestelmien toimivuuteen ja asiakaspalvelun laatuun, jotta Tapiolasta tulisi maan paras vakuutusalan palveluyritys vuonna 1995. Tämän lisäksi tuli täsmentää tietohallinnon, yksiköiden ja Tieto-Tapiolan työnjakoa, vastuita ja struktuuria. Keskeisin tavoite oli kuitenkin laadun jatkuva kehittäminen ISO9000-standardin mukaisesti.

Tapiola oli aloittanut oman laatuprojektinsa jo vuonna 1992, ja Tieto-Tapiolan osalta tutustuminen ISO9000-standardiin alkoi alkuvuonna 1993. Tieto-Tapiolassa tehtiin tällöin asiakastytyväisyytystutkimus ja kartoitettiin senhetkinen tila verrattuna tavoitteisiin. Toukokuussa pidettiin esimiesten laatuseminaari. Laatuprojektin aloittamisesta päätettiin Tieto-Tapiolan johtoryhmän kokouksessa 8.6.1993. Projektin ohjausryhmän johtajaksi valittiin Olli-Pekka Laine ja projektipäälliköksi menetelmäpäällikkö Juha Suutala.

Laatuprojekti alkoi varsinaisesti elokuussa 1993, jolloin pidettiin henkilöstön edustajien laatuseminaari. Pian tämän jälkeen valmistui Tieto-Tapiolan laatupolitiikka, ja ensimmäiseksi ISO9000-työskentelyyn mukaan lähteväksi yksiköksi valittiin tuotanto-osasto. Projektin puitteissa pidettiin myös ”Virtaviivaistamiskoulutus”, johon osallistuivat Tieto-Tapiolan tuotantoyksikön ja laatuprojektin edustajat.

Alkuvuosi 1994 meni laatukäsikirjan ensimmäisen version teossa, mikä tarkoitti työohjeiden ja työtapojen dokumentointia. Myös Tieto-Tapiolan palvelualueita (projektit, järjestelmähuolto, tuotanto, hallinto ja järjestelmätuki) selvitettiin, jotta niille voitiin valmistaa mittarit ja auditoinnit.

Vuoden loppuun mennessä valmistui sekä laatujärjestelmän uusi käsikirja että asiakaspalautejärjestelmä, jota varten tutkittiin noin 450 tapiolalaisen mielipiteet Tieto-Tapiolan palveluista. Tuotannon ISO-hankkeen dokumentit saatiin myös viimeistelyä ja järjestelmähuollon palvelusopimukset otettiin käyttöön. Projektityön ISO-hankkeen TISMA-korjaukset oli käyty läpi ja muutokset hyväksytyt.

Tieto-Tapiola 20 vuotta

Tieto-Tapiolan 20-vuotisjuhlat vietettiin Korpilammen Serenan yhteydessä olevassa luolaravintola Graninassa. Juhlien teemaksi tuli meksikolainen ilta. Musiikista vastasi The Bootleg Factory.

Juhlapäivänä ilmestyneessä Titanicissa juhlatunnelmaa loi toimitusjohtaja Juha Seppänen, joka kirjoitti Auran ja Pohjan atk-organisaatioiden yhdistämisestä ja Akapon perustamisesta mm. seuraavia asioita: ”Kyseessä ei ollut pakkoavioliitto. Kyse ei myöskään ollut palavasta rakkaudesta ensi silmäyksellä. Kyseessä oli ensisijaisesti järkiavioliitto. Tehdyn ratkaisun kauaskantoisuus ja oikeellisuus on varmistunut vuosien kuluessa useaan otteeseen. Atk-organisaation liitosta innostuneina ’appivanhemmat’ ottivat käyttöönsä jopa yhteisen sukunimen, Tapiola”.

Marraskuussa 1994 tehtiin Tieto-Tapiolassa päätös isosta organisaatiomuutoksesta, jolla vähennettiin organisaatiotasoja ja luotiin edellytykset joustavampaan toimintojen kehittämiseen. Muutoksen seurauksena kaikki suunnittelupäälliköt raportoivat suoraan toimitusjohtaja Seppäselle. Samassa yhteydessä tehtiin joukko nimityksiä: Petri Routa nimitettiin varatoimitusjohtajaksi vastuualueenaan järjestelmätukiyksikön toiminnot, Pekka Riikonen nimitettiin laatujohtajaksi ja Juha Suutala tuotantojohtajaksi.

Uusi organisaatio ja nimitykset tulivat voimaan 1.1.1995. Seppänen perusteli organisaatiomuutosta *Titanicin* uudessa ”Ruorin takaa” -palstassa: *Tarkoituksena on korostaa laadun merkitystä Tieto-Tapiolan palveluissa. Tavoitteemme on nostaa palvelujen laatu keskeiseksi kilpailutekijäksi kustannustehokkuuden rinnalle ja näin tukea Tapiolan tavoitetta olla vakuutusalan paras palveluyhtiö.* Muutoksen toinen tavoite oli organisaatiomallin

kehittäminen paremmin asiantuntijaorganisaatiolle sopivaksi. Kolmas tavoite oli aikaansaada työkierron avulla tuoreita näkemyksiä eri yksiköiden toiminnan kehittämiseen.

Tieto-Tapiolan laatuorganisaatio perustettiin Pekka Riikosen alaisuuteen 1.1.1995 ja samalla Kaj Hellström nimitettiin tuotantoyksikön laatuvaastaavaksi. Muiksi laatuvaastaaviksi valittiin kesäkuun alusta alkaen Lauri Kivistö ja Leena Vaahtera järjestelmähuollon sekä Liisa Syrjänen projektien puolelle. Laatuprojektin edetessä otettiin järjestelmähuollossa käyttöön asiakaspalautejärjestelmään liittyvä yhdyshenkilökysely ja tuotannon ohjeista valmistettiin yhteenvetotyyppistä käsikirjaa. Myös projektien laatukselmuksukset aloitettiin ja tutkimuksen kohteena olleista 11 projektista 10 hyväksyttiin ensimmäisellä tarkastuskerralla. Vuoden lopulla valmistui ensimmäinen versio järjestelmähuollon toimintamallista sekä päivitetty versio TISMA:sta.



Satakielitalo. Tieto-Tapiola tarvitsi 1990-luvun alkupuolella lisää tilaa, ja niinpä pääosa yhtiön väestä muutti Tapiolan pääkonttorin vieressä olevaan Satakielitaloon tammi-helmikuussa 1994. Ainoastaan tuotanto-osasto jäi Tapiolan päärakennukseen. Pääkonttorin ja Satakielen ohella Tieto-Tapiolan toimintoja on hajasijoitettu mm. Kielaksen ja aiemmin myös Länsituulen kiinteistöön.

Projektit ja henkilöstö kasvuun

Vuonna 1996 projektien määrä kasvoi 27:een, mutta samalla projektikohtainen työmäärä pieneni. Järjestelmähuollon työt kasvoivat entisestään. Sijoitus- ja taloushallinnon puolella pienkehitystyötä aiheuttivat Suomen Euroopan unioniin liittymisen myötä EU:n direktiivit ja uudet lait sekä Tapiolan uudet toimintatavat.

Kasvava työmäärä oli johtanut siihen, että Tieto-Tapiolaa alkoi jälleen vaivata resurssipula. Työntekijämäärä oli pysynyt koko 1990-luvun alkupuolen noin 170:ssä, mutta se ei enää riittänyt. Projektit laahasivat aikatauluistaan perässä ja kasvava henkilöstön vaihtuvuus haittasi projekteja. Myös projektityön laatuja järjestelmän kehittäminen vei aikaa, samoin sen koulutus.

Henkilöstön vaihtuvuuteen etsittiin apua 1980-luvun lopun tapaan palkkauksesta. Nyt otettiin käyttöön kannustepalkkaus, jota oli kokeiltu vuoden 1994 alusta lähtien mm. neljän hengen tulostus- ja kuoritustyöryhmän osalta. Tällä oli pyritty parantamaan asiakaspalvelua ja monipuolistamaan tulostusta ja massakuoritusta. Maaliskuussa 1995 hallitus päätti

kannustinpalkkauksen ulottamisesta projekteihin. Järjestelmästä piti kuitenkin tehdä niin haastava ja motivoiva, että sen avulla projektit pysyisivät aikatauluissa.

Kannustepalkkajärjestelmästä saatiin projektien osalta hyviä kokemuksia ja toimitusjohtaja Seppänen päättikin jatkaa aktiivista palkkapolitiikkaa, jotta *jokaisella olisi mahdollisimman aito mahdollisuus vaikuttaa omaan ansio- ja urakehitykseen.*

Syksyllä 1996 kannustepalkkajärjestelmäkokeiluun otettiin mukaan järjestelmähuollon noin sata suunnittelijaa. Mittareiksi valittiin viikkokyselyn mukainen asiakastytyväisyys, kehityshankkeiden toteutuminen ja esimiehen arvio. Kannustepalkkaus oli laatujohtaja Pekka Riikosen mukaan *iso murros, koska silloin saatiin kytkentä sille minkälaisia tuloksia tehtiin.* Tämän lisäksi sillä pystyttiin paremmin varmistamaan henkilöstön pysyvyys.

Vuonna 1997 suunniteltiin 50 uuden työntekijän palkkaamista, mikä oli iso haaste, sillä alalla oli useiden satojen henkilöiden vajaus. Rekrytointi onnistui silti, ja vuoden lopulla yöntekijöiden määrä ylitti kahdensadan. Tieto-Tapiolan työmäärää helpotettiin myös valmisohjelmistojen hankkimisella. Eniten valmisohjelmistoja oli tarjolla taloushallinnon, laskutuksen ja rahoituksen alueilla, ja niitä myös hankittiin eniten.

Esittelyssä Tieto-Tapiolan oma ilkimys – Vili De Bug



Vilin luoja oli Virpi Lähdesmäki.

Lokakuussa 1988 Tieto-Tapiolaan muutti ei-toivottu hahmo, joka pääasiassa esiintyi kerhon lehden Titanicin sivuilla. Huhuja liikkui kuitenkin myös siitä, että Vili olisi muuttanut Tieto-Tapiolan IBM-keskuskoneeseen. Siellä tämä ilkimys laittoi bitit nurin, huolehti eräajojen katkoksista ja kaatoi TSO:n. Aina Vili ei kuitenkaan onnistunut kaatamaan ohjelmistoja, ja esimerkiksi DB2:n kanssa sillä oli niin suuria ongelmia, että sen piti lukea runsaasti DB2:sta kertovaa kirjallisuutta.

Vuosien mittaan Vilin vaikutus väheni ja hänen vierailunsa mm. Titanicin sivuilla harvenivat. Niihin tuli jopa vuoden tauko. Kesällä 1994 Vili teki vielä vierailun Titanicin sivuilla, mutta normaalin kiusanteon sijasta hän olikin rakentamassa pyramidia. Lopuksi Vili totesi "epävilimäisesti" että: "Tärkeintähän on tyytyväinen Tapiola!" Mitä Vilille oli tapahtunut?

Tuotantoyksikössä tapahtuu

Tieto-Tapiolaan päätettiin hankkia keväällä 1994 toinen keskusyksikkö ja siirtyä kaksikoneympäristöön. Vanhan IBM 3090–400J:n rinnalle hankittiin ICL Datalta käytettynä Hitachin EX80, joka oli Tieto-Tapiolan ensimmäinen japanilainen keskusyksikkö. Sillä haluttiin varmistaa suunnittelun toimintavarmuus, eli uusi laite tuli pääasiassa testauskäyttöön; IBM-keskuskone oli yhä kokonaan tuotantotoiminnan käytössä. EX80-laitteistoa voitiin myös käyttää varakoneena katastrofitapauksissa. Laitteisiin oli kytketty yhteensä 300 Gb levymuistia.

Nopea teknologinen muutos ja ongelmat mm. pääteyhteyksissä pakottivat Tieto-Tapiolan kuitenkin taas kerran uusimaan keskuskoneen vuonna 1995. Laitteiston kuormitus oli ääriarjoilla, etenkin koska MAHVA/yksityistalousprojekti oli valmistunut ja sen aikaansaama uusi KOTI-järjestelmä piti ottaa laajamittaisesti käyttöön kevään aikana. Uusi keskusyksikkö IBM 9672-R73 otettiin käyttöön lokakuun aikana vaiheittain, kun sillä korvattiin ensin testilaitteisto ja sitten tuotantolaitteisto.

Myös pääteyhteyksiä oli nopeutettava, jotta asiakkaat Tapiolan puolella olisivat tyytyväisiä. Tieto-Tapiola aloitti linjanopeuksien uusimistyön, jonka seurauksena kaikkien 60 toimiston linjanopeus muutettiin 19,2 Kbs:ään vuoden 1997 loppuun mennessä. Tämän lisäksi piti kehittää tietoliikenneyhteyksiä PC-laitteiden ja PC-verkkojen käyttöönoton vuoksi. Tapiolan tietoliikenneverkon rakentaminen aloitettiin pääkonttorista ja aluetoimistoista vuonna 1997, korvaustoimistot oli tarkoitus liittää verkkoon vuonna 1998 ja loput toimistot vuosien 1999–2001 kuluessa. Verkotus aloitettiin Tampereen aluetoimistosta.

Tuotantoyksikköön hankittiin paljon myös muuta tekniikkaa: kuorituskoneet uusittiin, uusia PC-laitteita ostettiin ja lisäksi hankittiin robottilaitteisto, joka hoiti automaattisesti keskustietokoneen nauhakasettien käsittelyn sekä arkistoi vuosittain Tapiolan asiakkaille lähettämän postin.

Tieto-Tapiolaan hankittiin lisäksi eräajojen hallintaohjelma Control-M, jolla korvattiin JES3:n puutteellinen Net-tekniikka. Suurin muutos ohjelmistoihin tehtiin, kun keskuslaitteiston hallintaohjelmistot päätettiin korvata Candle-tuoteperheen ohjelmistoilla. Candle koekäytettiin perusteellisesti ja se oli Tieto-Tapiolan tarpeisiin kattavin tarjolla olevista vaihtoehdoista. Hankkimalla Candles Tieto-Tapiola säästi sekä aikaa että rahaa. Suurin tuotantoyksikköä kohdannut muutos tapahtui 1.4.1997 alkaen, kun Suutala pani siellä toimeen mittavan organisaatiomuutoksen. Yksikön nimi muutettiin paremmin sen tehtäviä vastaavaksi Käyttö- ja tekniikkapalvelut-yksiköksi ja sen vastuualueet jaettiin käyttöpalveluihin, tulostuspalveluihin, lomakesuunnitteluun ja ohjelmointiin, verkkopalveluihin ja varusohjelmistopalveluihin. Samalla tuuletettiin yksikön ilmapiiriä ja uudistettiin työtiloja: tulostus- ja kuoritustoiminnot saivat uudet tilat, ja keskuslaitteistolle tehtiin uudet tilat holviin.

Toiminnan mittausta ja palvelun parantamista

Tieto-Tapiolassa tehtiin vuonna 1993 ensimmäinen toiminnan laadun, tehokkuuden ja taloudellisuuden Compass-mittaus, kun tuotantoyksikön toiminta analysoitiin. Toimitusjohtaja Laine halusi tehdä mittauksen, jotta *päästiin vertailemaan itseämme*.

Mittaamisen tulos oli Tieto-Tapiolalle myönteinen yllätys, kun Compass-mittauksen tehokkuutta mittaava HUGO-luku oli pohjoismaisen vertailuryhmän paras. Tieto-Tapiolan tuotanto-osaston vahvuuksia olivat korkea henkilöstön tuottavuus, korkea cpu-kapasiteetin käyttöaste, korkea sovelluskuorman osuus ja toiminnan alhaiset yksikkökustannukset. Tuotantojohtaja Petri Roudan mukaan tuloksen erinomaisuus vaikutti myös siihen, että jo jonkin aikaa jatkuneet ulkopuolisten tahojen ehdottamat tuotantotoiminnan ulkoistamisajatukset voitiin haudata. Marraskuussa 1994 Rouda esitteli tuloksia *Kauppalahden* sivuilla ja selitti tuloksen johtuvan vanhasta kustannustietoisesta kulttuurista.

Ensimmäisen Compass-mittauksen tulos oli sen verran myönteinen kokemus, että tuotantoyksikön uudesta ja suunnitteluyksikön ensimmäisestä mittauksesta päätettiin alkuvuodesta 1996.

Kerho juhlii

Tieto-Tapiolan kerhon 20-vuotisjuhlat pidettiin 11.4.1997 Evitskogissa, Espoossa.

Paikalle saapui 75 tieto-tapiolalaista, osa aina Tampereelta asti. Paikalle saavuttiin nivelbussilla eikä kukaan pudonnut matkan aikana kyydistä. Juhlat aloitettiin pienellä purtavalla ja etukäteen juoduilla saunaoluilla. Sitten alkoivat sählypelit. Juhlijat jaettiin neljään joukkueeseen, jotka pelasivat turnauksen.

Voittajaksi selviytyi Keltsit, toinen oli Push Up:it, kolmas oli Hattiwatit ja perää piti Pääkapine-joukkue, jonka riveissä pelasi mm. toimitusjohtaja Seppänen. Kun tuomari ja pisteenlaskija oli "mukiloitu henkisesti", poistuivat pelaajat saunomaan.

Ennen synttärikätkyä jaettiin sählypalkinnot. Juhlan ja kerhon sponsori tj. Juha avusti ystävällisesti shampanjapullojen jaossa ja halauksetkin menivät pääasiassa oikeisiin osoitteisiin.

Loppuilta menikin sillä lailla normaaliin malliin. Lopulta bussi tuli hakemaan porukan sieltä pitkospuiden päästä pois. Osa jäi matkan varrella kyydistä, mutta osa suunnisti jatkoille Zetoriin, minnekäs muualle.

(Teksti mukailtu Marja Perkkiön alkuperäistekstistä Titanicissa.)



Sählyä Evitskogissa.

Mittauksen tuloksista keskusteltiin hallituksen kokouksessa kesäkuussa 1996. Tuotantotoiminnan tulokset olivat kansainvälisesti mitattuna jälleen erinomaiset: kustannustehokkuus oli hyvä ja palvelut erittäin kilpailukykyiset. Suunnittelupuolella tutkimus oli vielä kesken, mutta tulokset näyttivät välivaiheessa hyviltä. Kehitettävääkin oli, erityisesti suunnittelun tuen, järjestelmien virheettömyyden ja järjestelmähuollon tehokkuuden osalta. Lopulliset tulokset valmistuivat kesään 1997 mennessä. Niissä nousivat esiin eri projektien isot tuottavuuserot sekä erot yksittäisten sovellusten vaatimassa ylläpitohenkilöstön määrässä.

Myös tietoliikenteen osalta päätettiin aloittaa Compass-mittaus. Mittaus tehtiin vuoden 1997 kuluessa ja tulokset valmistuivat alkuvuodesta 1998. Jälleen kerran tulokset olivat hyviä verrattuna sekä suomalaiseseen että pohjoismaiseen vertailuryhmään. Mittaukset uudistettiin seuraavan kerran 2000-luvun puolella, jolloin Tieto-Tapiolan tuotantoyksikkö nostettiin erinomaisten tulosten seurauksena best practise -ryhmään.

Compass-mittauksilla selvitettiin toiminnan taloudellisuutta ja tehokkuutta, ja niitä voitiin käyttää myös palvelun parantamiseen. Tätä varten kokeiltiin muitakin keinoja. Kesän 1996 aikana joukko tieto-tapiolalaisia tutustui

kentän ja toimistojen toimintaan vieraillemalla lähes jokaisessa Tapiolan toimistossa ja palvelupisteessä. Samalla he tutustuivat järjestelmien palvelutasoon toimistovirkailijoiden ja myyjien kannalta.

Palvelua päätettiin parantaa myös yhdistämällä päätepalvelu ja PC-tuki. Uudelleen organisoitu ja toimintamallinsa uudistanut asiakaspalvelut-yksikkö aloitti toimintansa 1.3.1997. Samalla yhdistettiin kaikki tekninen puhelintuki samaan palvelunumeroon 2660 ja uudistettiin yksikön tekniset apuvälineet (puhelin- ja hakulaitteet, työasemat) lukuun ottamatta puhelujen toimeksiantojen kirjausjärjestelmää.

Turva tulee asiakkaaksi

Tamperelainen Työväen Keskinäinen Vakuutusyhtiö Turva oli joutunut 1990-luvun puolivälissä vaikeuksiin, sillä sen tietotekninen ratkaisu, englantilainen valmisohjelmistosovellus, oli epäonnistunut. Tapiola tarjosi Turvalle tilaisuuden selviytyä vakavasta tietoteknisestä ongelmastaan. Samalla päätettiin laajemmastakin taloudellisesta yhteistoiminnasta. Näin Tapiolan ja Turvan keskusteluista syntyi strateginen ratkaisu, jolla Turva vahvisti riskinsietokykyään ja päätyi samalla käyttämään Tieto-Tapiolan atk-palveluja.

Talvella 1996 aloitettiin Turvan oma projekti Tieto-Tapiolassa. Sen tarkoituksena oli muokata Tapiolan järjestelmät Turvan käyttöön sopiviksi. Projektin painopisteeksi määriteltiin Turvan omien toimintatapojen ja tuotteiden kehittäminen siten, että Turva menestyisi. Tieto-Tapiolalle taas oli tärkeää säilyttää oman toiminnan päämäärät ennallaan. Turvasta projektiin osallistui kaikkiaan noin 50 henkilöä, joille järjestettiin laaja koulutuspaketti, jotta heille muodostuisi samat käsitykset työryhmien, esitutkimuksen ja koko projektin tavoitteista.



Vakuutusyhtiö Turvan pääkonttori Tampereella.

Turva perustettiin vuonna 1910 nimellä Hämeen Työväen Keskinäinen Paloapuyhdistys, sittemmin toiminta on laajentunut valtakunnalliseksi.

Turva on Tapiolan tapaan asiakkaiden omistama keskinäinen vakuutusyhtiö, jonka takuupääoman omistavat nykyisin SAK ja sen jäsenliitot sekä Tapiola-ryhmä.

Maaliskuussa 1996 kokoontuneessa ohjausryhmän kokouksessa Turvan projektin nimeksi otettiin Silmu. Tavoitteeksi asetettiin järjestelmien käyttöönotto vuoden 1996 loppuun mennessä siten, että niillä hoidettaisiin kaikki uudet vakuutukset ja yli puolet nykykannasta. Yhteisten järjestelmien käytöstä solmittiin sopimus kesällä 1996. Tällöin myös Tieto-Tapiolan Tampereen pääliikettä Oili Ylikulju siirtyi ”komennukselle” Turvaan tekemään Tapiolan ja Turvan yhteistyöhön liittyviä töitä.

Turvan järjestelmien muuttaminen tehtiin pienkehitystyönä. Vuoden 1997 loppuun mennessä Turvassa otettiin käyttöön 17 projektiin kuuluvasta 20 järjestelmästä ja vakuutusten siirtotyö niissä oli sujunut hyvin. Loput sovitusta yhteisistä järjestelmistä olivat Turvan käytössä vuonna 1998. Jatkossa järjestelmäkehitys jatkui Tapiolan ja Turvan kesken yhteisesti sovitun toimintamallin mukaisesti.

Tampereen toimipiste kasvaa

Vuoden 1996 lopulla, pian Turvan kanssa solmitun sopimuksen jälkeen, Tieto-Tapiolan hallitus päätti palkata lisää väkeä Tampereelle. Taustalla oli Turvan tulo asiakkaaksi, mikä toi osaltaan lisätoita Tampereelle, toisaalta uusien toimintojen sijoittaminen Tampereelle. Tarkoituksena oli, että Tampereen Tieto-Tapiolan työkenttää laajennettaisiin tuote-, laskutus-, asiakas- ja markkinointijärjestelmiin.

Uusien työntekijöiden rekrytointi tammikuussa 1997 onnistui yli odotusten. Tieto-Tapiolalla oli varsin hyvä maine Tampereella, joten yksi lehti-ilmoitus toi runsaasti hakemuksia. Hyviä hakijoita oli niin runsaasti, että aluksi kaavaillun viiden uuden ihmisen sijaan Tampereen Tieto-Tapiolaan tuli keväällä 1997 kaikkiaan 14 uutta ihmistä; toimipisteen väkimäärä siis kaksinkertaistui, ja Tieto-Tapiola saikin lisää tilaa Tapiolan Rautatiekadun talosta. Essi Taiton jälkeen Tampereen toimipistettä olivat johtaneet vuoroin Oili Ylikulju ja Satu Rinta-Jaskari projektipäällikön työnsä ohessa. Henkilökunnan kasvun myötä Rinta-Jaskari nimitettiin Tampereen paikallisjohtajaksi.

Vaikka vain osa Turvan atk-palveluihin liittyvistä töistä tehtiin Tampereella, lyhyellä välimatkalla uuden asiakkaan pääkonttoriin oli vaikutuksensa: *Siinähan tuli helposti turvalaisten kanssa yhteistyötä – oltiin lähellä, kun palaverieja järjestettiin*, Rinta-Jaskari luonnehti asetelmaa. Toimitusjohtaja Seppänen totesi saman Espoon näkökulmasta: *Kyllä se oli iso apu, että siellä oli lähituki ja lähiosaaminen*.



Tapiolan Tampereen toimisto Rautatiekadulla.
Tieto-Tapiola on toiminut samassa talossa vuodesta 1991.
Toimipisteen kasvun vuosina osa toimipisteen väestä työskenteli hajasiroitettuna Hämeenkadulta vuokratuissa tiloissa.

Vauhti kiihtyy ja Tieto-Tapiola kasvaa

Vuosituhat vaihtuu, oletko valmis?

Tammikuussa 1998 oli Tapiolan *Acta*-lehdessä Tieto-Tapiolan toimitusjohtajan Juha Seppäsen haastattelu. Siinä nousi esille kolme merkittävää asiaa, jotka määrittivät Tieto-Tapiolan toimintaa kuluvan vuoden aikana: Ensimmäinen suururakka oli perusjärjestelmien uusiminen; näitä olivat vakuutusenthoitojärjestelmät, asiakasjärjestelmät, laskutusjärjestelmä ja tulostusjärjestelmä.

Tieto-Tapiola varautui vuoden aikana yli 30 erilliseen atk-projektiin, joista monet liittyivät uusien vakuutusentteiden kehittämiseen, sijoitustoimintaan ja taloushallinnon toimintojen

uusimiseen. Projektien painopiste oli myös osittain siirtymässä yhä enemmän vakuutusmyyntiä tukevien ja asiakaspalvelua helpottavien järjestelmien kehittämiseen.

Toinen esille tullut asia oli suuria muutostöitä vaatinut vuosi 2000 (V2000 tai Y2K). Tieto-Tapiolassa muutostöitä varten perustettiin projekti 1.11.1996, ja *Titanicissa* avattiin projektin tiedotuskanavaksi oma V2000-palsta. Projektin seurantaan tuli kaikkiaan 88 järjestelmää, joihin muutoksia tehtiin pienkehitystyönä vuosien 1997 ja 1998 kuluessa. Projektin tehtävänä oli muutosten riittävä testaus ja hallitun käyttöönoton varmistaminen.

Keväällä 1998 projektin seurannassa olevien järjestelmien määrä nousi 90:een, joista 51 oli kokonaan V2000-kelpoisina tuotannossa. Vuoden loppuun mennessä projektin työmäärästä oli tehty 92 %, ja loput työt saatiin valmiiksi hyvissä ajoin ennen vuosituhannen vaihtumista. Keväällä 1999 vaihdettiin V2000-tarpeiden vuoksi Tapiolan puhelinvaihteen tietojärjestelmän laitteisto ja ohjelmisto, ja syyskuussa tehtiin ns. totaalitestausta, jossa keskeiset järjestelmät testattiin yhdessä toimiviksi V2000-testiympäristössä. Vuodenvaihteessa siirrettiin järjestelmät ja laitteistot onnistuneesti V2000-asentoon ja kriittinen päivämäärä vaihtui ongelmitta.

Kaikkiaan V2000-muutostyöt vaativat 26,2 henkilötyövuotta, josta Tieto-Tapiolan osuus oli 20,7. Projektin aktiivinen osuus päättyi vuosituhannen vaihteessa, mutta seuranta kesti tammikuun loppuun. Muutostyö oli iso urakka, jota kuitenkin helpotti vuonna 1988 aloitettu järjestelmien uusiminen DB2-tiedonhallintajärjestelmään. Uudet järjestelmät rakennettiin siten, että tuleva vuosi 2000 oli valmiiksi huomioitu.

Kolmantena painopisteenä oli uuteen valuuttaan, euroon, valmistautuminen. Tärkeää oli myös odottaa, mikä Suomen EMU-kytkentä tulisi olemaan ja miten EMU:n kolmas vaihe toteutuisi. Varsinainen europrojekti aloitettiin syksyllä 1997, jolloin tehtiin suunnitelma sovelluskohtaisista muutoksista. Euromuutoksia pohdittiin aluksi vain Tapiolassa, jotta Tieto-Tapiolassa voitiin keskittyä V2000-muutoksiin.

Kun euromuutostyöt saatiin kunnolla käyntiin, huomattiin, että niiden määrä oli selvästi suurempi kuin V2000-muutostöiden. Europrojektista tulikin työmäärällä mitattuna Tieto-Tapiolan historian suurin järjestelmämuutoshanke. Samalla kun muutostyöt olivat jo käynnissä, valmistui lopullinen eurosuunnitelma marraskuussa 1999, myös Turvan osalta. Tätä ennen, elokuun lopulla, oli Tapiolan laskuihin jo lisätty loppusumma euroina markkojen rinnalle.

Europrojekti oli kasvanut entistä isommaksi, joten se piti organisoida uudestaan vuonna 2000. Projektin johtoon nimettiin Tapiolaan siirtynyt Eila Burman. Projektin tilanteesta tiedotettiin Tapiola-yhtiöiden johtoryhmille ja hallituksille sekä Turvan hallitukselle. Euromuutosten teko sujui niin hyvin, että lähes kaikki tavoitteet saavutettiin hyvissä ajoin. Kun Suomessa siirryttiin euron käyttöön vuoden 2002 alussa, myös Tapiolassa ja Tieto-Tapiolassa siirtyminen onnistui erinomaisesti.

Hajautettuun selainteknologiaan, hyppy tuntemattomaan?

Järjestelmäkehityksessä oli 1990-luvun lopulla tapahtumassa suuri muutos, kun Tieto-Tapiolassa ryhdyttiin kehittämään keskuskonepohjaisten järjestelmien rinnalle työasemapohjaisia järjestelmiä. Työasemapohjaisiin ratkaisuihin siirtyminen vaati myös uutta teknologiaa, johon panostettiin resursseja. Vuonna 1997 alkoivat ensimmäiset, omin voimin tehdyt uuden teknologian projektit sekä asianhallinnan että työasemaverkkosovellusten osalta. Silloin aloitettiin myös henkilövakuutusten PC-tarjontaprojekti, jonka sovellus päätettiin rakentaa selaintekniikalla. Päätös oli rohkea, sillä se oli teknologian osalta hyppy tuntemattomaan. Alussa suurin osa projektin ajasta menikin

uuteen teknologiaan tutustumisessa ja apua haettiin ulkopuolisilta konsulteilta.

TT Tiedon konsultteja tarvittiin kehittämään uutta systeemyömallia, joka soveltui työasemapohjaisten järjestelmien rakentamiseen. Tieto-Tapiolassa oli ollut yli 10 vuotta TISMA-systeemyömalli, jonka pohjalta oli rakennettu käytössä oleva sovelluskanta. Työasemapohjaisia sovelluksia ryhdyttiin rakentamaan selainpohjaisesti, jolloin tarvittiin myös uusia ohjelmointikieliä. Koska nämä olivat olio/komponentti-pohjaisia, ei vanha systeemyömalli tukenut uusien sovellusten rakentamista. Teknologisen haasteen tarjosi myös se, että Tapiola-yhtiöissä oltiin siirtymässä yhä voimakkaammin graafisten käyttöliittymien ja kolmitasoisen sovellusarkkitehtuurin suuntaan.

Selaintekniikalla tehtäviä sovelluksia varten Windows NT-palvelimien infrastruktuurin piti olla kunnossa. Tätä varten käytössä olevien IBM OS/2-palvelimien palveluita ryhdyttiin siirtämään NT-palvelimille.

Suunnittelun tuessa taas tutkittiin selainpohjaisten järjestelmien kehitysympäristöä kuumeisesti. Samaan aikaan Tapiolaan hankittiin kasvavalla nopeudella työasemia, mikä aiheutti asiakastukipalveluille kovenevia odotuksia ja vaatimuksia. Nämä johtivat TAPE-projektin perustamiseen vuonna 2002. Projektissa yhtenäistettiin mm. koko konsernin työasemien ja palvelinten käyttöjärjestelmät.

Jotta työasemapohjaisilta sovelluksilta olisi pääsy keskuskoneelle, tuli Tapiolaan rakentaa toimistojen lähiverkotos. Urakka aloitettiin vuonna 1997, jolloin ryhdyttiin rakentamaan lähiverkkoja Token Ring -tekniikalla. Vuonna 1998 lähiverkkotekniikka päätettiin muuttaa Token Ring -tekniikasta Ethernet-tekniikkaan. Samalla piti vaihtaa soittokeskitin, joka mahdollisti ISDN-yhteydet. Verkon rakentaminen Ethernet-tekniikalla valmistui pääkonttorin ja Satakielen osalta vuoden 1999 lopulla. Muut toimistot rakennettiin vielä Token Ring -tekniikalla.

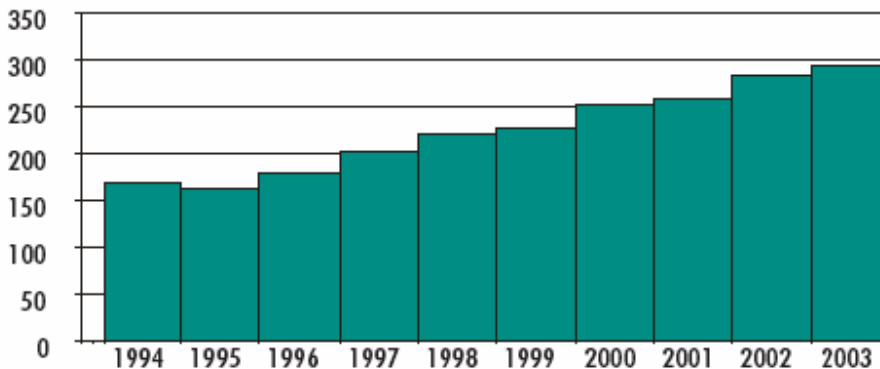
Myös keskustietokoneympäristössä tapahtui tähän aikaan. Syksyllä 1997 Tieto-Tapiola tilasi ICL:ltä toisen keskusyksikön, HDS Pilot 27:n, jonka avulla voitiin rakentaa kattava toinen konekeskus. Tällä ratkaistiin tilintarkastajien esiintuoman varakonesopimuksen puute ja siitä johtuva riskiongelmia. Toisella konekeskuksella voitiin varautua pääkonesalia koskevaan laajempaan tuhoon. Toisesta konekeskuksesta tuli tärkeä osa Tieto-Tapiolan kriisinhallintaa, ja samalla saatiin kehitys- ja testauskäyttöön oma laite.

Tällä ratkaisulla saatiin tietojenkäsittely Tieto-Tapiolassa aivan uudelle tasolle, sillä toinen konesali pystyi katastrofin sattuessa vastaanottamaan pääkonesalin toiminnot tunnissa. Toiselle keskustietokoneelle etäpeilattiin kaikki pääkoneen tuotantotiedot ja robotin kasetit valokuitukaapeleita pitkin. Tieto-Tapiolan toimintaa varmentava toinen konekeskus oli Euroopan ensimmäisiä.

Keskuskoneympäristöä varten piti myös hankkia uusia ohjelmistoja. MVS-käyttöjärjestelmä oli tullut vanhaksi, joten se piti vaihtaa uuteen OS/390-käyttöjärjestelmään. Samoin hankittiin uudet versiot CICS-pääteohjelmointijärjestelmästä ja DB2-tiedonhallintajärjestelmästä. Käyttöön otettiin myös verkonvalvonnan ohjelmisto HP Openview. Tieto-Tapiolaan hankittiin lisäksi ClearCase-versionhallintaväline, joka toimi myös työasemapohjaisissa järjestelmissä.

Tieto-Tapiola päätti rakentaa palvelinjärjestelmähallinnan kokonaisratkaisujen sijasta erillisratkaisuna, jossa eri toimittajilta hankittiin eri osa-alueiden hallintaan ohjelmistot. Esimerkiksi Microsoftilta hankittiin SMS2-tuote ohjelmistojakelua varten. Palvelintenhallintaa ja vastausaikojen mittausta varten ohjelmistot hankittiin Candlelta ja verkon hallinta Hewlett-Packardilta. Koska palvelimien järjestelmähallinnanohjelmisto hankittiin Candlelta, teki se Tieto-Tapiolasta oman case-tapauksen. Vuonna 2001 Juha Suutala kävi puhumassa Tieto-Tapiolan ratkaisusta Candle-seminaarissa Yhdysvalloissa.

Tapiolan lähiverkon rakentaminen mahdollisti verkkokäyttöisten tulostimien käytön. Vuonna 1999 Tieto-Tapiola hankki Tapiolalle verkkoon kytkettävät digitaaliset monitoimilaitteet, joilla korvattiin vanhat osastokirjoittimet. Monitoimilaitteilla hoidettiin osastojen tulostus ja kopiointi, minkä lisäksi ne toimivat fakseina ja skannereina. Tapiola otti käyttöön monitoimilaitteet ensimmäisten yritysten joukossa Suomessa.



Tieto-Tapiolan henkilöstömäärän kehitys 1994–2003. Vuosituhannen vaihteen euro- ja vuosi 2000 -projektien myötä lisääntynyt työmäärä nosti työntekijöiden määrän yli kahdensadan. Vuonna 2004 Tieto-Tapiolan palveluksessa on jo yli 300 henkeä; näistä noin 60 työskentelee Tampereella.

Paras sen olla pitää

Merkittävin uuden teknologian projekti oli vuonna 1998 aloitettu Paras-hanke. Se oli J2EE-teknologiaan perustuva asiakaspalvelua tukeva sovellus, jonka tavoitteena oli luoda työasemiin pohjautuva myynnin apuvälineistö Tapiolan asiakaspalvelijoille. Paras-hankkeen lopputuloksena haluttiin luoda kannettavien työasemien järjestelmä, joka tuki riskienhallintalähtöistä myyntiä, mahdollisti asiakaspalvelutilanteen hoidon kerralla alusta loppuun sekä näki asiakkaan kokonaistilanteen kaikissa palvelutilanteissa.

Paras-hanke koostui useasta erillisestä projektista, jotka ajoittuivat useammalle vuodelle. Paras-hanke oli tärkeä suunnannäyttäjä, sillä sen yhteydessä piti valita menetelmät, apuvälineet ja toimintamallit Tapiolan uuden teknologian sovelluksille.

Paras-hanke sisälsi paljon sekä työasema- että asiaosaamisen koulutusta. Sitä varten hankittiin myös uutta teknologiaa, kuten MQ Series-ohjelmisto, jolla voitiin toteuttaa hankkeen teknistä infrastruktuuria. Työasemapohjaisten sovellusten käyttöönotto edellytti myös uusien palvelinten hankkimista ja keskustietokoneen levyjärjestelmien laajentamista.

Tieto-Tapiola aloitti myös S-projektin, jonka tarkoituksena oli luoda tietotekniset edellytykset Tapiolan ja S-ryhmän solmiman yhteistoimintasopimuksen toteutukselle. Osapuolten tavoitteena oli yhteistyön avulla lisätä yritysten asiakaspotentiaalia ja vahvistaa asiakaspysyvyyttä. Yhteistyön näkyvänä seurauksena Tapiolan vakuutukset liitettiin mm. S-ryhmän bonusjärjestelmään. 31.8.1998 aloitettu projekti eteni nopeasti ja Tapiolan yhteistyö S-ryhmän kanssa voitiin aloittaa 1.1.1999 Pirkanmaan alueosuuskaupan osalta ja 1.3. muiden alueosuuskauppojen kanssa.

Toimitusjohtaja numero 3: Juha Seppänen, 1994–2001



Filosofian maisteri Juha Seppänen johti Tieto-Tapiolaa vuodet 1994–2001.

Juha Seppänenkin oli hyvä esimerkki Tieto-Tapiolan tavasta kasvattaa itse uudet johtajansa. Ennen toimitusjohtajan pestiään Seppänen ehti hoitaa 20 vuoden aikana Aurassa, Akapossa ja Tieto-Tapiolassa kaikkiaan 11 eri tointa. Käytännössä hän hoiti kaikkia mahdollisia johtotason tehtäviä hallintopäällikön tehtäviä lukuun ottamatta.

Seppästä on luonnehdittu kolmesta ensimmäisestä toimitusjohtajasta kaikkein perinpohjaisimmaksi. Hän oli henkilö, joka ”halusi tietää prosessikuvaukset alusta loppuun”. Jos jokin asia ei mennyt niin kuin piti, Seppänen ”saattoi ponkaista suunnittelijan huoneeseen tai tiimipalaveriin kysymään miten asia on”. Tämä saattoi aiheuttaa hieman ”hämmennystä, mutta toisaalta sitä kunnioitettiin, että hän oli kiinnostunut asioista”. Hän oli ”jämäkkä johtaja, toiminnan mies ja hyvin kustannustarkka”.

Tieto-Tapiolasta Seppänen siirtyi Tapiolaan ja toimii nykyisin Vahinko-Tapiolan toimitusjohtajana.

Internetin maailmaan

Tieto-Tapiolassa otettiin käyttöön oma www-palvelin syksyllä 1996, ja henkilöstölle hankittiin internet-yhteydet. Tapiolan internet-palveluja varten hankittiin TELNET-järjestelmä, joka otettiin käyttöön loppuvuodesta 1996. Tämän seurauksena Tapiolasta oli pääsy internet-palveluihin, ja ulkoapäin oli pääsy Tapiolan tarjoamiin internet-palveluihin. Sovellustyössä internet-aikaan siirryttiin vuonna 1997, kun aloitettiin Tapiolan tapaturma-internet-projekti. Siinä oli kyse tapaturmavakuutusten internet-välityksestä ja vahinkoilmoitusten käsittelystä.

Internetiä varten piti myös rakentaa uusi sovelluskehitysarkkitehtuuri, joka perustui komponenttipohjaiseen J2EE-internet-teknologiaan. Tieto-Tapiola loi vakuutussovellusten rakentamista varten arkkitehtuurin, jonka runkona oli käyttöliittymäkerroksen osalta Profit Software Oy:n toteuttamat komponentit. Profitin toimittamaa Once&Done-arkkitehtuuria käytettiin ensin Paras-hankkeessa, josta se otettiin käyttöön selainsovellusarkkitehtuurin rakentamiseen.

Tapiolan intranetin kehitys ja rakentaminen liittyi läheisesti Tapiolan toimistojen verkon valmistumiseen vuonna 1999. Tieto-Tapiolan intranet-projektin seuraavana päämääränä olikin rakentaa Tapiolan käyttöön intranet-järjestelmä, joka loisi tiedonvälitykseen uuden

nykyaikaisen kanavan. Projektiryhmän lisäksi kehitystyötä teki suunnittelun tuki -yksikkö, jonka vastuulla olivat intranetin tekniset asiat. Intranet-projekti kasvoi kuitenkin niin suureksi, että se päätettiin rakentaa yhdessä Key-Partners Oy:n kanssa. Tapiolan intranet, Tasku, otettiin käyttöön vuonna 2000.

Tieto-Tapiola uudella vuosituhanella

Uusin voimin uuteen toimintatapaan

Tapiola-yhtiöissä toteutettiin keväällä 2001 merkittävä johdon kierrätys. Tieto-Tapiolan toimitusjohtajasta Juha Seppäsestä tuli Vahinko-Tapiolan toimitusjohtaja, ja Tieto-Tapiolan uudeksi toimitusjohtajaksi valittiin 1.5.2001 alkaen käyttö- ja tekniikkapalvelujen johtaja Juha Suutala.

Samalla Tampereen toimipisteen päälliköstä Satu Rinta-Jaskarista tehtiin suunnittelujohtaja; vuoden 2004 alusta lähtien Rinta-Jaskari on myös toiminut varatoimitusjohtajana.

Myös hallituksessa tapahtui iso muutos, kun Olli-Pekka Laineen, Pertti Heikkalan ja Pekka Pessan tilalle nimitettiin Tapiolan johtajat Sirpa Kaisanlahti, Kalervo Rinne ja Juha Seppänen. Vain Markku Paakkanen jatkoi vanhana jäsenenä. Vuotta myöhemmin Olli-Pekka Laine palasi hallituksen puheenjohtajaksi korvaten Juha Seppäsen. Hallitusremontilla varmistettiin, että hallituksessa oli edustettuna sekä omistaja ja henkilöstö että talouspuoli ja tietohallinto.

Toimitusjohtaja Suutala aloitti Tieto-Tapiolassa organisaatiomuutoksen, koska hän halusi muuttaa johtamistyyliä itselleen sopivammaksi. Kun Juha Seppänen oli itse johtanut suoraan matalan organisaation kautta, Suutala lisäsi delegointia ja johtaminen tapahtui enemmän organisaation kautta. Tieto-Tapiolan organisaatioon luotiin neljä yksikköä, joiden johtajat yhdessä Suutalan kanssa muodostivat johtoryhmän. Johtoryhmästä tuli nyt se paikka, jossa määriteltiin suuret linjat. Suutalan johtamisperiaatteeksi tuli luottamus siihen, että *yksikön johtajat hoitavat omat yksikkönsä ja johtoryhmä luottaa tiiviillä yhteistyöllä Tieto-Tapiolan hallituksen kanssa tätä yritystä eteenpäin.*

Tapiolassa oli siirrytty 1990-luvulla strategiajohtamiseen, ja Tieto-Tapiolaan se "rantautui" 2000-luvun taitteessa, jolloin se korvasi vanhan PTS-käytännön. Liiketoiminnan peruslähdekohdat otettiin Tieto-Tapiolan strategia-ajattelun perustaksi. Näitä olivat visio, toiminta-ajatus, arvot (samat kuin Tapiolalla) ja laatu- ja laatupolitiikka. Visioksi tuli olla paras vakuutusalan it-kokonaispalveluita tarjoava, asiakkaalleen lisäarvoa tuottava vaihtoehto Suomessa.

Tieto-Tapiolassa oli vakiintunut henkilökunta, jossa oli vain pientä vaihtuvuutta. Työmäärä oli kuitenkin suuri, ja pula pätevästä henkilöstöstä oli jatkuvasti kova. Euro ja muut kehittämishankkeet olivat olleet uhkana henkilöstön jaksamiselle jo parin vuoden ajan. Erityisen haasteellista oli mitoittaa kehittämistavoitteet sellaisiksi, että niiden toteuttaminen olisi realistista. Henkilöstön vaje ja väärinkohdistaminen nähtiin yhtenä Tieto-Tapiolan uuden riskipolitiikan avainalueista. Tähän pyrittiin vastaamaan mm. kehittämällä palkkauspolitiikkaa entisestään ja luomalla erilaisia henkilöstöetuja.

Irtiotto "köyhän miehen strategiasta"

Uusi teknologia vaati isoja investointeja uusiin työkaluihin, joita toimitusjohtaja Suutalan aikana hankittiin useita. Tietokantojen ja niitä käsittelevien SQL-lauseiden analysointia varten hankittiin APPTUNE-ohjelmisto. Myös keskuslaitteiston Candle-valvontaohjelmiston laajennus piti tehdä. Uusista ohjelmistoista

SmartTest for DB2 Stored Procedures-tietokantojen testausapuväline oli ehkä merkittävin. Tietokantojen käsittely oli yksi Tieto-Tapiolan kriittisistä toiminnoista ja siksi piti olla hyvät keinot analysoida ja mitata niiden käyttöä.

Uuden teknologian hallinta oli kasvava haaste ja edellytti entistä erikoistuneempaa ammattitaitoa ja tietämystä. Esimerkiksi SysOpen Oy:ltä ostettiin konsultaatioapua projekteihin, joissa rakennettiin järjestelmiä J2EE-teknologialla. Konsultoinnissa keskeistä oli jatkuva yhteistyö suunnittelun tuen kanssa, millä varmistettiin yhdenmukaiset toimintatavat ulkopuolisten konsulttien ja Tieto-Tapiolan välillä.

Vuoden 2001 lopulla päätettiin uusia keskustulostuslaitteisto. Vanha massatulostin oli vuodelta 1997, ja sillä oli tulostettu jo noin 42 miljoonaa sivua. Kolmella muulla vuonna 1999 hankitulla laitteella oli tulostettu noin 20 miljoonaa sivua laitetta kohti. Tapiola oli myös muuttanut logonsa, eikä vanhalla laitteistolla saatu uutta logoa kunnolla tulostettua. Uudet Xeroxin tulostimet sopivat paremmin myös uuteen tulostusarkkitehtuuriin.

Vielä suurempi laitteistohankinta tehtiin vuonna 2003, kun Tieto-Tapiolaan hankittiin IBM:ltä kaksi zSeries-keskuslaitteistoa, joilla korvattiin ääri rajoilla toimineet vanhat keskusyksiköt. Keskusyksiköt vastasivat uusiin tietojenkäsittelyhaasteisiin ja mahdollistivat siirtymisen 64-bittiseen ympäristöön.

Tieto-Tapiola tulevaisuuden kynnyksellä

Huhtikuussa 2002 Tapiola päätti perustaa oman pankin, Tapiola Pankin. Pankin käynnistämistä varten Tapiolan tietohallinnon johtoryhmä perusti Tieto-projektin, joka käynnistyi 28.8.2002. Sen tavoitteeksi tuli Tapiolan pankkijärjestelmän toteuttaminen. Kun Tapiola päätti lähteä yhteistyöhön Ålandsbanken Abp:n (ÅAB) kanssa, hankittiin myös pankkijärjestelmä siltä. Järjestelmällä oli tarkoitus hoitaa Tapiola Pankin peruspankkitoiminta, internet-pankkitoiminta sekä pankkiautomaatit. Pankin käyttöpalvelun hoitaisi ensimmäiset kolme vuotta Ålandsbanken Tieto-Tapiolan laitteistolla.

Projekti eteni hyvin aikataulussa, ja vuonna 2003 pankkia varten hankittiin mm. Nextime-ajanvarausohjelmisto, jolla asiakkaat saattoivat varata ajan suoraan pankkivirkailijalta, sekä internet-pankin lisälisenssi Broadvisionilta. Tämän lisäksi hankittiin konsultointiapua Tapiolan internet-sivuston toteutuksen ja käyttöönoton onnistumiseksi. Quartal Oy:ltä hankitulla avulla haluttiin varmistaa, että Tapiolan internet-sivujen ulkoasun, rakenteen ja sisällön uudistaminen onnistuisi ennen Tapiolan Pankin palveluiden aloittamista.

Tapiola Pankin palvelut avattiin 2.2.2004 puolentoista vuoden kehitystyön jälkeen. Tapiolan henkilökunta oli testannut pankin palveluja puolen vuoden ajan, joten palvelujen toimivuudesta oltiin varmoja. Pankkipalveluja tarjosi noin 40 Tapiolan toimistoa, lisäksi käytävissä oli koko Tapiolan vakuutusedustajajoukko, puhelinpalvelu sekä ennen kaikkea verkkopalvelu internetissä; Tapiola Pankki onkin keskittynyt nimenomaan verkkopalveluihin.

Toinen Tieto-Tapiolan kannalta merkittävä Tapiolan avaus oli yhteistyön aloittaminen Keskinäisen Eläkevakuutusyhtiö Eteran kanssa. LEL ja TaEL-vakuutuksia hoitava Etera ja Eläke-Tapiola solmivat tammikuussa 2004 sopimuksen eläkevakuutustoiminnan tietojärjestelmien yhdistämisestä. Päämääränä on lähteä yhdessä valmistelemaan tulevien työeläkeuudistusten vaatimia muutoksia tietojärjestelmiin, jotta järjestelmät olisivat valmiina kun työeläkelait (TEL, LEL ja TaEL) yhdistyvät yksityisalojen työeläkeläiksi (TYEL) vuonna 2007. Samalla etsitään kustannussäästöjä ja synergiaetuja sekä vahvistetaan osapuolten kilpailukykyä lakisäateisten eläkevakuutusten alalla.

Työt aloitettiin heti helmikuussa 2004, kun Etera ryhtyi käyttämään Tieto-Tapiolan IT-palveluja. Eterasta tuli myös Tieto-Tapiolan omistaja, kun se liittyi kuuden prosentin osuudella Tieto-Tapiolan osakkaaksi. Näin Tieto-Tapiolan omistajapohja laajeni ensimmäisen kerran Auran, Pohjan ja sittemmin Tapiolan ulkopuoliselle taholle.

Jälkikommentit

Tieto-Tapiola ja Tapiola

Tieto-Tapiolan rooli Tapiolan menestyksessä on ollut keskeinen, koska se on kyennyt toimittamaan Tapiolan käyttöön hyvin toimivia vakuutusjärjestelmiä. Menestyksen taustalla on ollut myös Tapiolan ja Tieto-Tapiolan saumaton yhteistyö strategisesta johtamisesta aina projektien suunnitteluun asti.

Johtotasolla Tieto-Tapiolan johtajat ovat olleet mukana Tapiolan suunnitelmien ja strategioiden valmistelussa ja näin voineet tuoda omia näkemyksiään ja tietoteknistä lisäarvoa Tapiolaan. Tieto-Tapiolan rakentamat tietojärjestelmät ja niiden avulla luotu asiakaspalvelukyky olivat omalta tärkeältä osaltaan vaikuttamassa siihen, että Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiola voitti Suomen laatupalkinnon vuonna 2000.

Tieto-Tapiolan menestykseen on ollut monta keinoa. Tarkan markan ”köyhän miehen strategia” ja hitaasti kiihuhtamalla tehdyt investoinnit ja laitehankinnat olivat alkumenestyksen elinehto. Myöhemmin voitiin mennä mukaan uuden teknologian käyttöön eturintamassa. Tärkeää oli kuitenkin se, että Tieto-Tapiolassa aina tiedettiin mitä oltiin tekemässä eikä ”kaiken maailman konsulttien” tarjouksiin menty yltiöpäisesti mukaan, kuten Matti Viikari asian ilmaisi. Tarkalla taloudenpidolla onkin saatu alusta lähtien kilpailuetua muihin vakuutustaloihin.

Tieto-Tapiolan menestyksen mittareista yksi parhaimmista on ollut se, että kilpailijoilta on tullut tunnustusta Tapiolan tietoteknisten ratkaisujen johdosta. Myös asiakkailta tullut palaute on koko ajan parantunut, ja loppuvuonna 2003 asiakastytyväisyys oli Tieto-Tapiolan historian paras.

Tietysti Tieto-Tapiolan menestyksen taustalla on ollut yhtiön kulttuuri ja henkilöstön viihtyvyys. Tieto-Tapiolan henkilöstön vaihtuvuus on ollut pientä moniin muihin IT-firmoihin verrattuna. Kun väki on viihtynyt, on työtkin tulleet tehtyä. Henkilöstölle on myös annettu mahdollisuus kouluttautua uusiin tehtäviin, opiskella opintonsa rauhassa loppuun tai osallistua erilaisiin alan huippuseminaareihin ja kongresseihin. Myös tehtäväkiertoa on järjestetty niille, jotka ovat olleet siitä kiinnostuneita. Kaiken kruununa on ”tietysti” ollut Akapon/Tieto-Tapiolan kerho.

Jos Tieto-Tapiolan menestyksen haluaa niputtaa, siihen ovat vaikuttaneet hyvin hoidetut ja tyytyväisenä pidetyt asiakkaat, tiukka taloudenpito, laite- ja ohjelmistotekninen tietämys, henkilöstön viihtyvyys ja kehittyminen sekä tehokkaat prosessit, joilla vakuutuksenhoitojärjestelmiä on rakennettu. Onnistunutta johtamista ei sovi unohtaa. Näiden osa-alueiden tuloksena Tapiola, Turva ja pian myös Etera voivat pitää omat asiakkaansa tyytyväisinä.

Tieto-Tapiola ja tulevaisuus



Filosofian maisteri Juha Suutala tuli Akapon palvelukseen vuonna 1981. Hän ehti 20 vuoden aikana toimia lukuisissa tehtävissä, mm. menetelmäpäällikkönä sekä tuotantojohtajana ennen nimitystä Tieto-Tapiolan toimitusjohtajaksi keväällä 2001.

Tieto-Tapiolan historia antaa hyvän perustan tulevalle toiminnalle. Luotu kokonaisuus on tehokas ja asiakastyytyväisyys on erinomaisella tasolla. Asiakaille parhaan vaihtoehdon varmistaminen edellyttää, että yhtiön tulee säilyttää hyväksi koetut periaatteet ja kehittää jatkossakin suunnitelmallisesti toimintaansa.

Kustannustietoinen toiminta, joka on selkeä kilpailuetu, tulee säilyttää. Laajentuva palveluiden kirjo edellyttää hallitun järjestelmäympäristön sekä jo vakiintuneiden palveluiden ja toimintojen edelleen kehittämistä. Nykyinen tila on saavutettu hyvillä toimintamalleilla, integroiduilla järjestelmillä sekä hyvin standardoidulla keskuskone-palvelin-työasema-ympäristöllä ja oikea-aikaisilla investoinneilla.

Tieto-Tapiolan laajentuva asiakaskunta ja sen menestymisen edistäminen luovat vaativan haasteen toimintojen määrätietoiselle kehittämiselle. Se edellyttää myös täysin uusien palveluiden aikaansaamista. Asiakkuuksien hallinta ja asiakasyhteyksien hoito sekä synergiaetujen etsiminen kaikille asiakkaille tulee entisestäänkin korostumaan. Kehitettäessä palveluita yhä laajenevalle asiakaskunnalle tulee toimivan kokonaisuuden varmistamiseksi kiinnittää aivan erityistä huomiota standardoituun ja hyvin hallittuun palveluvalikoimaan.

Tieto-Tapiolan tarkoitus ei ole tarjota kaikille kaikkea vaan huolehtia erinomaisesti suppean omistaja- ja asiakaskunnan tarpeista. Tarjoamalla kustannustehokkaassa ympäristössä vakioituja palveluita rajatulle asiakaskunnalle Tieto-Tapiola on erittäin kilpailukykyinen vaihtoehto. Tapiola-ryhmän hyvä IT-asioiden tuntemus aina ylintä johtoa myöten on mahdollistanut saumattoman kehittämisprosessin ja yhteistyön. Tämä on elinehto ja selkeä vahvuus, joka tulee säilyttää ja hyödyntää jatkossakin mahdollisimman hyvin.

Tieto-Tapiola tuottaa palveluita, jossa ihmisten asenteilla, ammattitaidolla ja osaamisella on ratkaiseva merkitys. Henkilöstön vaihtuvuus on ollut viime vuosina hyvin pientä ja osaaminen on säilynyt talossa. Tämä on menestymisen ehto myös jatkossa. Uusien asiakkaiden haltuunotossa ja uudentyyppisten palveluiden kehittämisessä nykyasiakkaille on motivoituneen ja osaavan henkilöstön työpanos ratkaisevaa. Tämä taas luo kovan haasteen johtamiselle. Osaavan toiminnan avulla aikaansaatu asiakastyytyväisyys- ja pysyvyys ovat Tieto-Tapiolan menestymisen ehto myös tulevaisuudessa. Tämä on tärkein 30-vuotisen historian opetus. Juha Suutala

Tietojenkäsittely on vakuutustoiminnan ytimessä

Vakuutustoimintaa ei voi olla ilman tietojenkäsittelyä ja tietoteknisiä ratkaisuja. Tapiola-ryhmän kannalta tietotekniikka on strateginen kysymys ja siksi on ollut tärkeää, että Tieto-Tapiolan ratkaisut ja asiantuntemus ovat kasvaneet sisään Tapiolan perustoimintoihin.

Tapiolan lohko-organisaatio korostaa asiakassuhteen hallintaa ja sen ohjausvoimaa. Koska Tieto-Tapiolan tietotekniset ratkaisut on täysin integroitu Tapiolan liiketoimintaan, on asiakasrajapinnassa tapahtuvaa suorituskykyä voitu nostaa. Näin toimintaa on voitu tehostaa ja muuttaa asiakaskeskeisemmäksi.

Tieto-Tapiolan korkea ammattitaito on Tapiolalle strateginen tekijä, ja se on osa ydinliiketoimintaa. Tietoteknisen toiminnan ulkoistaminen ei toisi riittävää lisäarvoa Tapiolalle. Vaikka ulkopuolelta voidaan hankkia täydentäviä osia, koko tietoteknisen liiketoiminnan siirtäminen ulkopuoliselle konsultille ei olisi kannattavaa.

Tieto-Tapiolan ammattitaito ja systemaattinen tapa hoitaa asioita yhdessä tietohallinnon asiantuntemuksen sekä päivittäisen vakuutustoiminnassa mukanaolon kanssa takaavat oikeat tietotekniset ratkaisut, joilla Tapiolaa on helpompi johtaa kohti tulevaa.

Asmo Kalpala haastattelussa 17.6.2004



Tapiolan nykyinen logo Helsingin Erottajan toimiston seinässä.