

2014 HENKILÖSTÖRAPORTTI

Henkilöstöraportti 2014

Sisältö

Johdanto	3
Työsuhteen ehtojen määräytyminen	
Kevassa	3
Henkilöstö lukuina	5
Vuoden 2014 suurin ponnistus:	
organisaatiouudistus	6
Kevan viisi toimintoa	8
Henkilöstötutkimus	9
Koulutus/valmentaminen strategisten	
painopisteiden mukaan	10
Osaamisen kehittäminen:	
tunnuslukuja vuodelta 2014	10
Palkka ja palkitseminen	11
Tasa-arvosuunnitelma 2015	11

Johdanto

Kevan henkilöstömäärä oli vuoden 2014 lopussa 557 henkilöä (558 vuonna 2013), joista 23 (21 vuonna 2013) oli määräaikaista työntekijöitä. Henkilöstön määrä on pysynyt viime vuodet samalla tasolla ja määrä pidetään jatkossakin tasolla, joka tarvitaan täysimääräisen toiminnan toteuttamiseen.

Lähivuosina Kevassa tapahtuu runsaasti eläköitymisiä, josta johtuen koko organisaation kokoa, toimintamalleja ja osaamistarpeita on tarkasteltava kattavasti. HR:n tekemien kartoitushaastattelujen pohjalta tiedetään, että vain osa lähivuosina Kevasta eläköityvistä tullaan korvaamaan (keskimäärin kahta eläköityvää kohden tehdään yksi korvausrekrytointi).

Sukupuolijakauma Kevassa on työeläkekentässä tyypilliseen tapaan naisvaltainen: naisia Kevan henkilöstöstä on noin 71,5 prosenttia. Kevalaisten keski-ikä on korkea, 48,6 vuotta. Sekä henkilöstön sukupuoli- että ikäjakauma ovat seikkoja, joihin eritoten uusissa rekrytoinneissa tulee kiinnittää huomiota.

Osaamisen kehittämisessä ennakoiva kehitystyö on välttämätöntä, sillä osaaminen siirtyy organisaation päivittäiseen toimintaan aina viiveellä. Osaamisen kehittäminen pitää kytkeä tiiviisti ydintoimintojen kehittämiseen, sillä organisaation on kehitettävä niitä osaamisalueita, jotka ovat tärkeitä strategian tavoitteiden saavuttamiseksi. Keva kehittää

henkilöstön osaamista koulutusten ja kehityshankkeiden sekä rekrytointien kautta. Tekemisen tavat ovat vuosien varrella muuttuneet, mikä vaatii henkilöstöltä ja työkuultuurilta jatkuvaa valmiutta uudistuksiin.

Keva on ottanut käyttöön uudistuneen kehityskeskustelumallin, jossa jokaiselle kevalaiselle asetetaan neljä henkilökohtaista tavoitetta. Näin varmistetaan paremmin kunkin työntekijän rooli Kevan strategian toteuttamisessa. Kevassa on käytössä HAY-toimiperhemalli, joka on läpinäkyvä tapa tehdä vaativuusarviointia, ja se toimii johtamisen ja HR:n työkaluna. Vaativuusarviointi tehdään pisteyttämällä työtehtävät toimiperhemallin mukaan.

Työkuulttuurin kehittäminen on Kevassa keskeinen painopistealue. Kehitystyön tueksi toteutettiin marraskuussa henkilöstötutkimus, jolla haettiin konkreettisia kehittämiskohteita vuodelle 2015.

Keva tarjoaa henkilöstölleen kattavat työterveyspalvelut ja henkilöstöedut. Työkyvyn ylläpitämiseksi käytössä on aktiivisen tuen malli, joka on koulutettu kaikille Kevan esimiehille ja luottamushenkilöille.

Kevan palkitsemisjärjestelmää käsiteltiin hallituksessa loppuvuodesta 2014. Jatkossa Kevassa on yksikertaisempi ja koko talon kannalta yhdenmukaisempi tulospalkitsemiskonaisuus.

Työsuhteen ehtojen määräytyminen Kevassa

Kevan henkilöstö on pääosin työsuhteista, joten työsuhteen perustana on työsopimuslaki. Lisäksi noudatetaan keskeisimmiltä osiltaan Kunnallista yleistä virka- ja työehtosopimusta (KVTES).

Henkilöstöjärjestöjen kanssa tehtävässä Kevan työehtosopimuksessa on todettu ne asiat, jotka poikkeavat KVTES:stä. Kevan työehtosopimuksen solmivat Keva työnantajana sekä työntekijöitä edustavat sopijajärjestöt Kevan Akavalaiset ry, Kunnallisten keskusjärjestöjen henkilökunta JHL ry sekä Kuntayhtymäin henkilökunta ry (JYTY).

Lakisääteistä yhteistoimintaa hoitaa Kevan YT-ryhmä, jossa ovat edustettuina sopijajärjestöt. Ryhmän puheenjohtaja on HR- ja hallintojohtaja ja työnantajaa edustaa myös talousjohtaja. YT-ryhmän sihteerinä toimii henkilöstöpäällikkö. Toimitusjohtaja ja HR-toiminnan päällikkö osallistuvat kokouksiin satunnaisesti.

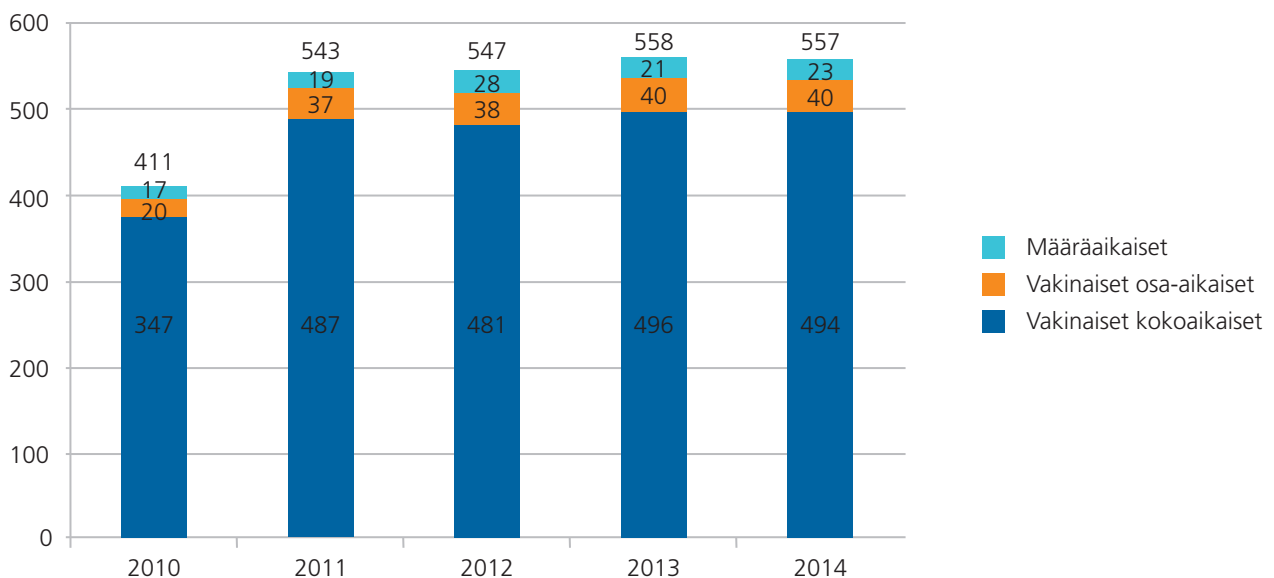
Lakisääteistä työsuojelun yhteistoimintaa hoitaa työsuojelutoimikunta.

Henkilöstöön liittyvää päätöksentekoa ohjaavat Kevan johtosääntö sekä Päätöksenteko henkilöstöasioissa -päätos.

Henkilöstö lukuina

- Henkilöstömäärä oli 31.12.2014 yhteensä 557.
- Kevalaisen keski-ikä on 48,6 vuotta.
- Kaikista työntekijöistä 71,5 % on naisia ja 28,5 % miehiä.
- Yli 65 % henkilöstöstä on 45–64-vuotiaita.
- Yleisimmät ammattinimikkeet ovat eläkeasiantuntija, ratkaisuasiantuntija ja erityisasiantuntija.
- Vuonna 2014 Kevan sisällä 21 henkilöä vaihtoi tehtävää.
- Päättyneitä työsuhteita vuonna 2014 oli kaikkiaan 24 kappaletta:
 - 5 omasta pyynnöstä
 - 19 vanhuus- tai työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyviä.
- Kevalaisista 79 % kokee työnsä merkitykselliseksi. Merkitykselliseksi koettu työ on selkeä vahvuus.
- Pitkät työurat kertovat kevalaisten sitoutumisesta.
- Noin 80 % henkilöstötutkimuksessa arvioituista esimiehistä on saanut toiminnastaan esimiesroolissa hyvät arvot.

Henkilöstön määrän kehitys 2010–2014

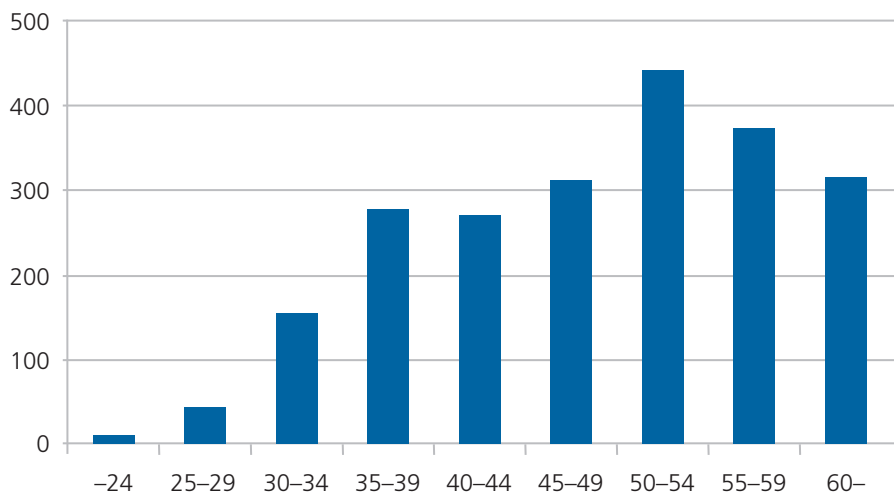


1.1.2011 Kevaan siirtyi Valtiokonttorista 135 henkilöä. Lisäksi vuonna 2013 Kevaan siirtyi Valtiokonttorista 17 henkilöä.
18.2.2015 Kevassa työskentelee vakituksessa työsuhteessa 534 henkilöä ja määräaikaisessa työsuhteessa 18 henkilöä.

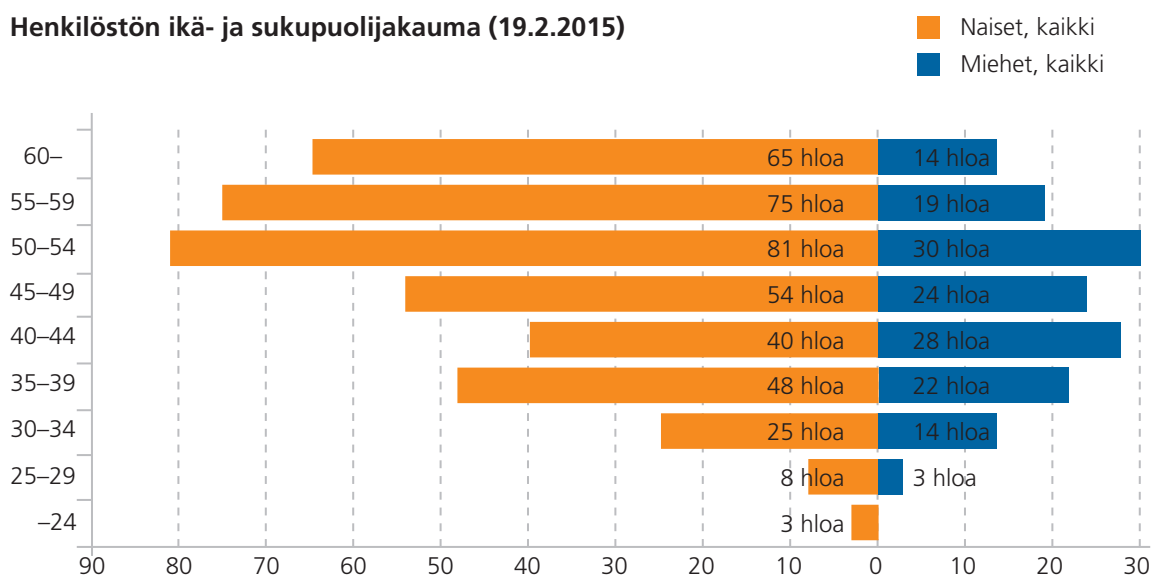
Alimman mahdollisen eläkeiän saavuttavat

Toiminto	2015	2016	2017	2018	Yhteensä 2015–2018
Toimitusjohtajan esikunta	-	-	1	-	1
Eläke- ja työelämäpalvelujen toiminto	19	4	7	11	41
Asiakkuustoiminto	5	2	7	1	15
Sijoitustoiminto	2	-	2	2	6
Talouden, rahoituksen ja riskienhallinnan toiminto	10	2	2	4	18
Yhteiset palvelut	10	7	2	5	24
Koko talo	46	15	21	23	105

Henkilöstön ikäjakauma



Henkilöstön ikä- ja sukupuolijakauma (19.2.2015)



Yli 70 % henkilöstöstä on naisia.

Yli 65 % henkilöstöstä on 45-64-vuotiaita.

Vuoden 2014 suurin ponnistus: organisaatiouudistus

Vuoden 2014 aikana Kevassa toteutettiin hallituksen käynnistämä mittava organisaatiouudistus, jonka ohessa käynnistettiin myös johtamisjärjestelmän kehitystyö.

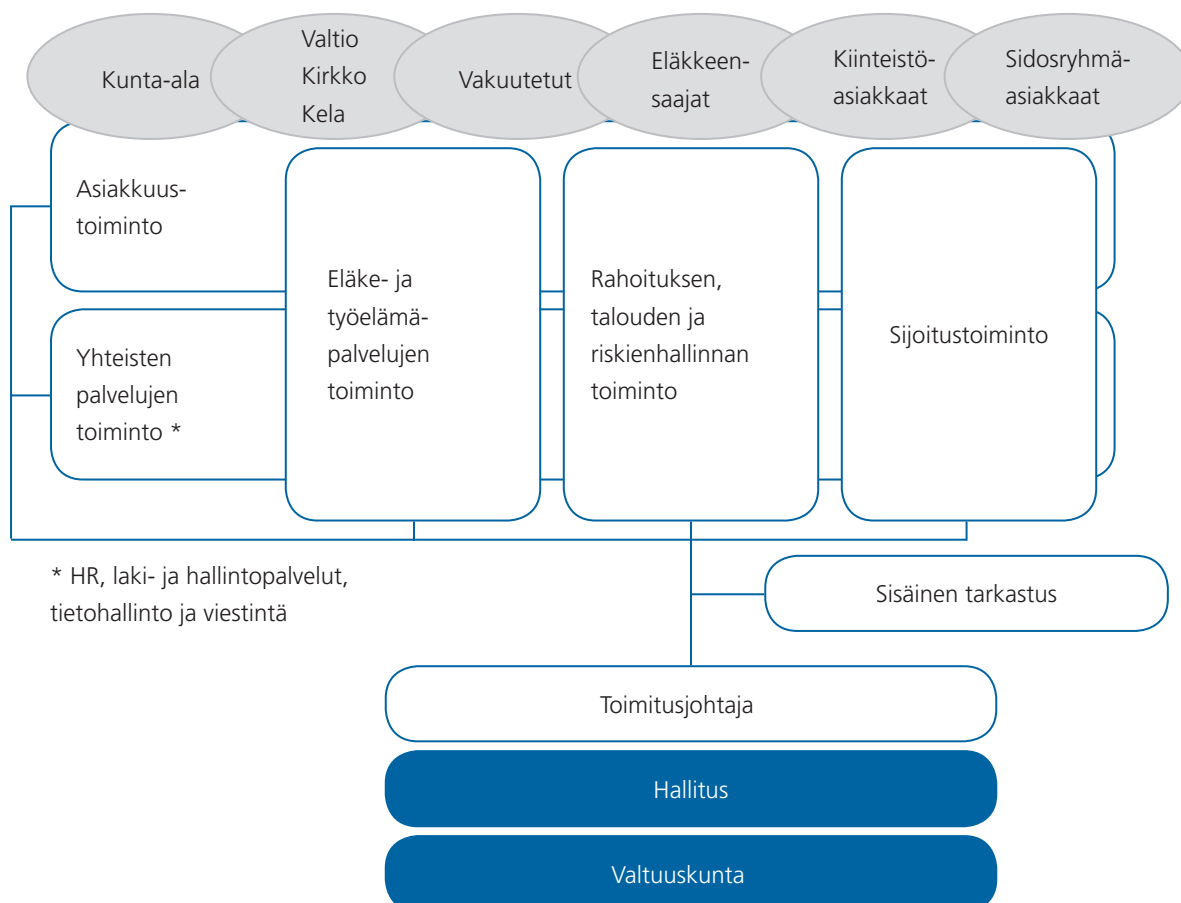
Osana johtamisjärjestelmän uudistamista kaikki Kevan esimiehet (johtoryhmän jäsenet, yksiköiden johtajat ja päälliköt sekä tiimipäälliköt) olivat mukana yhteistoimintamenetelyssä. Uusi organisaatio aloitti toimintansa 1.9.2014.

Uuden organisaation tavoitteena oli mahdollistaa strategian toteutus ja asiakaskesteinen toiminta aiempaa paremmin. Rakenteen haluttiin mahdollistavan tehokas kokonaisuuden hallinta ja luovan perustan hyvälle johtamiselle.

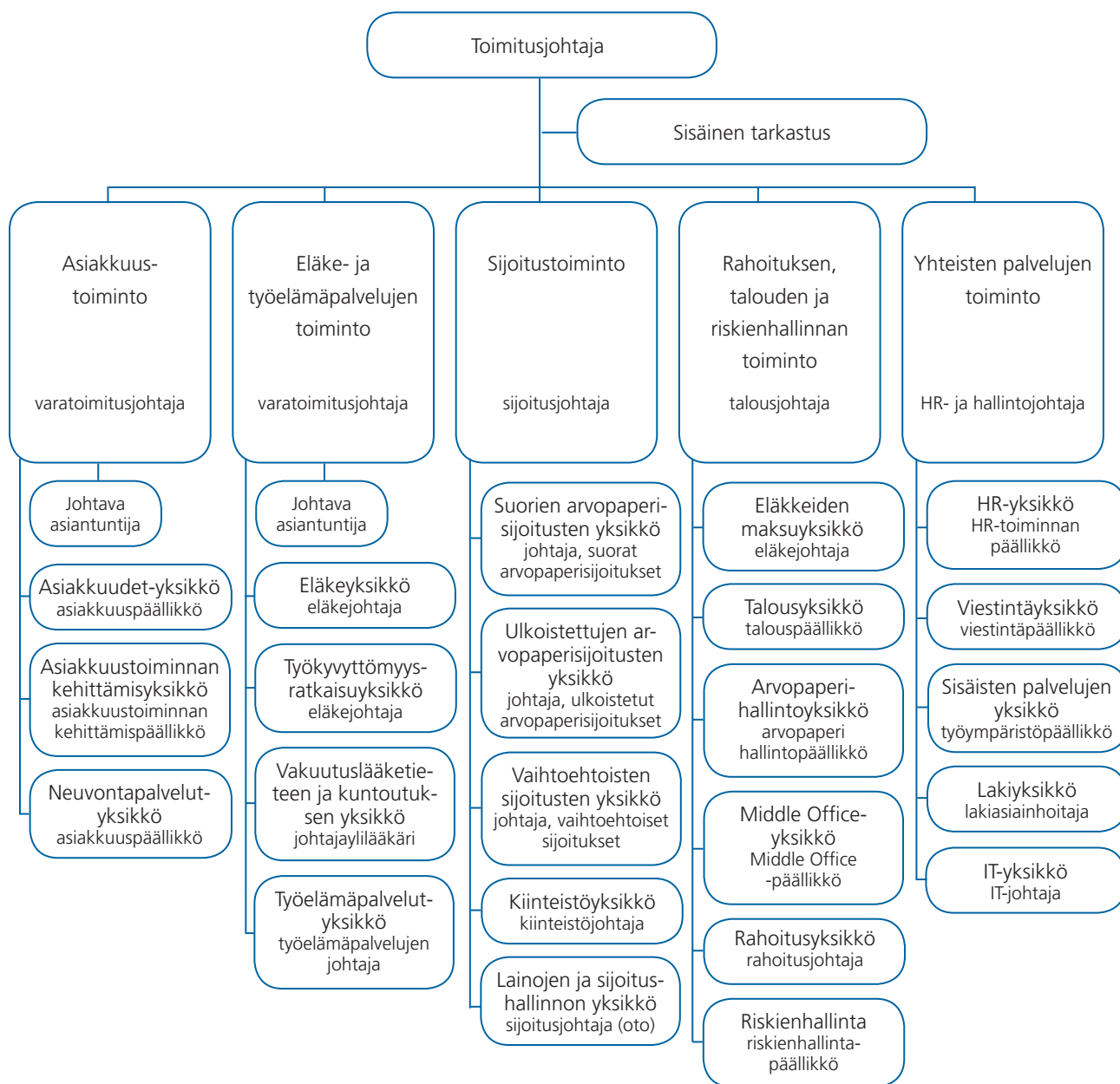
Organisaatiomuutoksen onnistuneen läpiviennin tueksi koko esimieskunnalle tarjottiin muutosjohtamisen ja työläisäädännön koulutusta sekä kehityskeskustelukoulutusta.

Koko henkilöstölle tarjottiin muutosvalmennusta sekä monipuolista sisältökoulutusta. Muutoksen tueksi valmennettiin myös Kevan sisäisiä muutosagentteja ”Kevantteja”.

Kevan organisaatorakenne 1.9.2014 alkaen



Kevan toiminnot



Kevan viisi toimintoa

Asiakkuustoiminto

- henkilömäärä 64

Asiakkuustoiminto varmistaa laadukkaan ja tasalaatuisen asiakaspalvelun kaikkialta Kevasta tehokkaan koordinoinnin ja yhtenäisten asiakaspalveluperiaatteiden avulla. Toiminnolla on merkittävä rooli käytännön asiakaspalvelussa sekä henkilöasiakkaiden että työnantaja-asiakkaiden osalta.

Asiakkuustoiminnolla on erityisvastuu Kevan suurasiakkaista, osakeyhtiöistä sekä sidosryhmätoiminnasta.

Eläke- ja työelämäpalvelujen toiminto

- henkilömäärä 217

Eläke- ja työelämäpalvelujen toiminnon vastuulla on etuukseen ratkaisu yhtenäisenä kokonaisuutena, samaa prosessia ja järjestelmää hyödyntäen. Lisäksi toiminto vastaa Kaari-palvelujen tuottamisesta yhtenä prosessina (ennaltaehkäisevä työ, työkykyongelmiin puuttuminen ja niiden hoitaminen, eläkeratkaisut). Kevan asiakkaan työpaikalla tapahtuva toiminta niveltyy saumattomasti työkyvyttömyyseläkkeiden ratkaisuprosessiin, kun kokonaisuus on samassa organisaatiossa.

Sijoitustoiminto

- henkilömäärä 51

Toiminto tukee sijoitustoiminnan keinoin eläkemaksun vakautta ja turvaa likviditeetin sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Sijoitustoiminto vastaa Kevan globaalin sijoitusvarallisuuden hoidosta.

Rahoituksen, talouden ja riskienhallinnan toiminto

- henkilömäärä 104

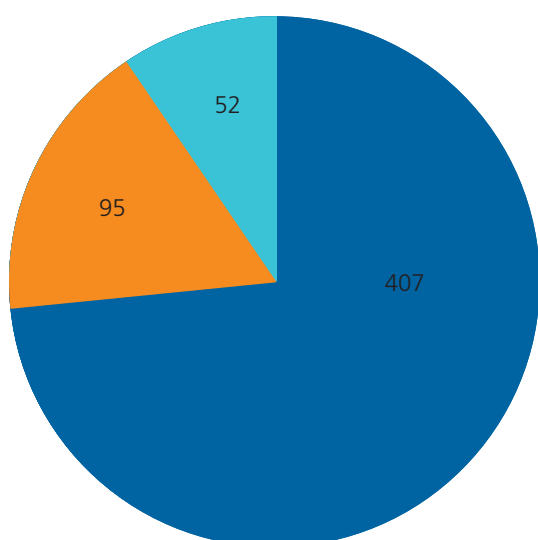
Rahoituksen, talouden ja riskienhallinnan toiminto vastaa sekä pitkän että lyhyemmän ajan rahoituksen ja toiminnan suunnittelusta. Toiminto vastaa Kevan rahaprosesseista sekä ilmoitus- ja maksuliikenteestä. Lisäksi toiminto huolehtii Controller- ja raportointi-toiminnot, mukaanlukien riskienhallinnan tuen koko organisaatiolle. Toiminnolle kuuluu asiakaspalvelun syväosaaminen rahoituksen, eläkemaksujen ja eläkkeiden maksamisen osalta.

Yhteisten palvelujen toiminto

- henkilömäärä 118

Koko Kevaa palvelevat HR-, viestintä-, laki-, IT- ja sisäiset palvelut on koottu yhteen tasalaatuisen yhteisen palvelukokoonaisuuden mahdollistamiseksi. Yhteisten palvelujen toiminto turvaa ja kehittää HR:n, tietohallinnon ja sisäisten palvelujen osalta varsinaisten liiketoimintayksiköiden häiriöttömän toiminnan ja vastaa sekä ulkoisesta että sisäisestä viestinnästä. Yhteiset palvelut on mukana kehittämässä työeläkekentän lainsäädäntöä ja tarjoaa ajantasaiset lakipalvelut koko talolle.

Henkilöstön jakautuminen ydin- ja tukitehtäviin



- Ydintehtävä
- Tukitehtävä
- IT

Ydintehtäviin on laskettu mukaan mm. asiakkuuksien henkilöstö, eläke- ja ratkaisuasiantuntijat, eläkkeiden maksu, rahoitushenkilöstö, sijoitushenkilöstö, laki.

Ydintehtäviä tukeviin tehtäviin on laskettu mm. HR, viestintä, sisäiset palvelut, arvopaperihallinto, Middle Office, talousyksikkö, riskienhallinta ja asiakirjahallinto.

IT on kuvattu oheisessa graafissa omana kokonaisuutenaan, vaikka onkin osa ydintehtävää tukevaa toimintaa.

Henkilöstötutkimus

Henkilöstötutkimus toteutettiin yhteistyössä Promenaden kanssa marras-joulukuussa 2014. Tutkimus tehtiin koko henkilöstölle ja tulokset esiteltiin tammikuussa 2015. Vastausprosentti oli komea 84 % (N= 459).

Henkilöstötutkimuksen tavoitteena on:

- tuottaa tietoa organisaation vahvuuksista ja kehittämis-kohteista muun muassa johtamisen, työmotivaation, sitoutumisen sekä organisaation toimintatapojen osalta
- antaa tukea organisaation toiminnan kehittämiseen
- antaa välineitä työyhteisön, työympäristön ja tuottavuuden kehittämiseen
- tuottaa vertailutietoa organisaatiosta muihin saman alan toimijoihin verrattuna.

Tulokset hyödynnetään ja niiden perusteella luodaan kehittämissuunnitelmat koko organisaation tasolle sekä toimintoihin, yksiköihin ja tiimeihin.

Työkulttuurin lähtötaso: Arviot henkilöstötutkimuksesta

- 79% kevalaisista kokee työnsä merkitykselliseksi. Merkitykselliseksi koettu työ on selkeä vahvuus.
- Sitoutuneisuus on tutkimuksen mukaan erinomaisella tasolla.
- Noin 80 % arvioiduista esimiehistä on saanut toiminnastaan esimiesroolissa hyvät arviot.
- Uudistuminen ja muutokset koetaan Kevan kohdalla myönteisiksi ja toivotuiksi. Monissa kommentteissa kiitettiin Kevaa hyväksi työnantajaksi.
- Johtaminen ja Kevan sisäinen toimintakulttuuri (sisäinen yhteistyö ja toimintatavat) saavat kritiikkiä. Esillä ovat muun muassa sisäinen valtataistelu ja politikointi, johtoryhmältä toivotaan enemmän näkyvyyttä talossa ja henkilöstön kuuntelemista.

Osaamisen ja henkilöstömäärän ennakointi

Kaikissa Kevan keskeisissä rooleissa on syytä pohtia, mitä osaamista voidaan kasvattaa koulutuksella ja kehityshankkeilla ja mikä osaaminen täytyy löytää rekrytointien avulla. Lyhyillä koulutuksilla ei paikata vuosikausien ammatillista koulutusta ja työkokemusta. Osaamisen johtaminen = kytköksissä strategiajohtamiseen eli organisaation on kehitettävä niitä osaamisalueita, jotka ovat tärkeitä strategian tavoitteiden saavuttamiseksi.

Osaamisen kehittäminen vaatii systemaattisuutta, pitkäjänteisyyttä, selkeitä vastuita ja toimenpiteitä sekä talossa jo olevan potentiaalin kokonaisvaltaista hyödyntämistä ja tarvittavan osaamisen kasvattamista.

Kevassa ovat nyt ne ihmiset, joiden osaamisella lähivuosien muutokset viedään läpi.

HR:n ja toimintojen yhteiset ennakointitoimet:

HR toteutti esimiehille osaamiskyselyn keväällä 2014. Kevan ydinosaamisiksi tunnistettiin asiakkuusosaaminen, esimiesosaaminen, IT-osaaminen sekä itsensä johtaminen ja työyhteisötaidot.

Syksyn 2014 ja kevään 2015 aikana HR kartoittaa yksikkötasolla johtajat ja päälliköt haastatteleamalla kokokuvan Kevan henkilöstöstä (ydinosaamiset, osaamistarpeet, avainhenkilöiden tunnistaminen, eläköitymisennusteet, poistuva osaaminen). Näiden pohjalta laaditaan yksikkötasoiset toimenpidesuunnitelmat, jotka toimivat työkaluna henkilöstöbudjetin laadinnassa.

Vastuunjako:

- Toimiva johto: Vastaa kussakin toiminnossa ja yksikössä tarvittavista resursseista ja niiden kehittämisestä.
- Esimiehet: Toiminnan keskeisestä osaamisesta vastaavat esimiehet siksi, että he näkevät koko ajan osaamisen ja toiminnan yhteyden.

HR rakentaa prosessit, luo työkaluja, koordinoi osaamisen johtamista, on mukana luomassa ja toteuttamassa kehitysprojekteja ja tukee hyvien käytäntöjen leviämisessä.

Jokaisen kevalaisen tulee itse pitää huoli omasta osaamisestaan ja oman työkykynsä kehittämisestä.

Koulutus/valmentaminen strategisten painopisteiden mukaan

Asiakkuus	Esimiestyö	IT-osaaminen	Itsensä johtaminen ja työyhteistötaitot
Asiakkuus-luennot: <ul style="list-style-type: none"> • Asiakaskokemuksen merkitys • Asiakaskokemus julkisessa organisaatiossa • Asiakaskokemuksen synnyttäminen Kevassa Asiakkuus-workshopit Hyvä virkakieli -luennot	Esimiesten työsuhteasiat Esimiehen työläinsäädäntö Aktiivisen tuen malli Muutosjohtaminen Kehityskeskustelu-valmennus Esimiehen haastavat keskustelut Valmentava johtaminen Esimiesten coaching-ryhmät Esimiehen muutoksetteryys	ITIL-overview IT-osaamiskartoitus IT-koulutukset: <ul style="list-style-type: none"> • Word • Excel • Powerpoint • Lync 	Minä muutoksen tekijänä Asiantuntija 2.0 Asiantuntijan esiintymistaidot Asiantuntijan neuvottelutaidot Toimivat palaverikäytännöt Ikävoimaa työhön Kevantti-valmennus

Osaamisen kehittäminen: tunnuslukuja vuodelta 2014

HTV vuoden lopussa 521
 Koulutukseen käytetty aika henkilötyöpäivinä 1.690
 Koulutukseen käytetty aika / henkilö 3,3

Henkilöstökoulutuksen suhteellinen jakauma osaamisalueittain (%):

• Ammatillinen osaaminen	48
• Keva-osaaminen	25
• Johtaminen ja esimiestyö	11
• Kielitaito	11
• Viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen	2
• Asiakaspalveluosaaminen	2
• IT-osaaminen	1

Sisäisiä koulutustilaisuuksia	124 kpl
• Keva-osaaminen	45 kpl
• Viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen	5 kpl
• Tietotekniikkaosaaminen	6 kpl
• Kielitaito	23 kpl
• Ammatillinen osaaminen	28 kpl
• Johtaminen ja esimiestyö	17 kpl

Ulkoisia koulutustilaisuuksia	198 kpl
• Osallistumisia ulkopuolisiin tilaisuuksiin	481 kpl
• Aikaa käytetty ulkopuolisiin tilaisuuksiin yhteensä	709 htp

Kulut (välittömät kustannukset)

Sisäinen koulutus	167 278 euroa
Ulkoiset koulutukset	271 318 euroa

Palkka ja palkitseminen

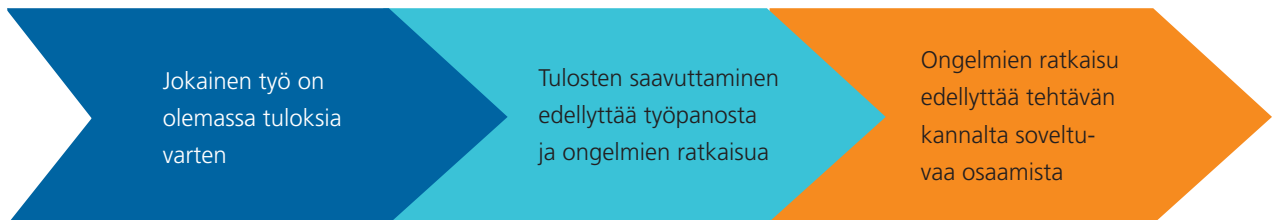
Kevassa on käytössä HAY-toimiperhemalli, joka on läpinäkyvä tapa tehdä vaativuusarviointia, ja se toimii johtamisen ja HR:n työkaluna.

Pisteytys on systemaattinen prosessi joka on vertailevaa, arvioivaa, järjestelmän mukaista ja tehtävään keskittyvää – mallissa ei arvioida henkilöä. Vaativuusarviointi tehdään pisteyttämällä työtehtävät toimiperhemallin mukaan, titteli ja nimike eivät kerro työn vaativuudesta vielä mitään.

HAY- toimiperhemalli toimii pohjana, kun pohditaan Kevan palkkarakenteen uudistamista.

Kevassa malli on otettu käyttöön nyky muodossaan 1.6.2010 alkaen ja pisteytykset on toteutettu viimeksi vuonna 2012. Pisteytysten ajantasaistustyö on parhaillaan käynnissä.

Sopimus yhtenäiseen palkkarakenteeseen siirtymisestä on sovittu yhdessä henkilöstöjärjestöjen kanssa Kevan työehtosopimuksella.



Tasa-arvosuunnitelma 2015

Kevan tasa-arvosuunnitelman laadinnassa on ollut pitkä tauko ja suunnitelma ajantasaisen suunnitelmanlaatumiseksi käynnistettiin YT-ryhmässä helmikuussa 2015. Kevan johtoryhmä käsittelee asiaa maaliskuussa 2015.

Tasa-arvosuunnittelu on jatkuva prosessi; suunnitelma laaditaan joka toinen vuosi.

Eteneminen:

1. Selvitys työpaikan tasa-arvotilanteesta
 - erittely naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin
 - kartoitus naisten ja miesten tehtävien luokituksista, palkoista ja palkkaeroista.
2. Suunnitellaan tarpeelliset toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi ja palkkauksellisen tasa-arvon saavuttamiseksi.
3. Arvioidaan aikaisempien toimenpiteiden toteuttamista ja niiden tuloksia.

Tasa-arvon edistäminen on lakisääteistä

Jokaisen työnantajan tulee työelämässä edistää sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti (Tasa-arvolaki 6§). Työnantajan on laadittava vähintään joka toinen vuosi erityisesti palkkausta ja muita palvelussuhteen ehtoja koskeva tasa-arvosuunnitelma, jonka mukaisesti toteutetaan tasa-arvoa edistävät toimet (Tasa-arvolaki 6a§).

Tasa-arvosuunnitelma on laadittava yhteistyössä henkilöstön edustajien kanssa. Henkilöstön edustajilla on oltava riittävät osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet suunnitelmaa laadittaessa. Tasa-arvosuunnitelmasta ja sen päivittämisestä on tiedotettava henkilöstölle.

The background is a solid teal color with several large, overlapping, curved shapes in a lighter shade of teal, creating a sense of depth and movement. These shapes are positioned in the upper and middle sections of the page.

Keva

PL 425

00101 Helsinki

Puhelin 020 614 21

www.keva.fi