

HENKILÖSTÖRAPORTTI 2006

HENKILÖSTÖRAPORTTI 2006



KESKINÄINEN ELÄKEVAKUUTUSYHTIÖ ILMARINEN

S

SISÄLTÖ

Henkilöstöraportti 2006

Sisällysluettelo

| | |
|---------------------------------------|----|
| Pääkirjoitus | 3 |
| Arvot ja strategia ohjaavat toimintaa | 4 |
| Vuoden 2006 tapahtumia | 5 |
| Henkilöstö osana yhteiskuntavastuuta | 6 |
| Johdamme ja osallistumme | 7 |
| Kehittyvät henkilöstövoimavarat | 10 |
| Oppiminen osana työtä | 14 |

» Ilmarinen on työeläke-
vakuutusyhtiö, joka
pitää huolta työnteki-
jöiden ja yrittäjien laki-
sääteisestä työeläketur-
vasta. Ilmarinen hoitaa
myös tulevien eläkkei-
den katteena olevaa
sijoitusomaisuutta.
Ilmarinen on keskinäi-
nen yhtiö, jonka omis-
tavat yritys- ja yrittä-
jäasiakkaat, vakuutetut
työntekijät ja takuupää-
oman omistajat.

Lisätietoja:
www.ilmarinen.fi



UUDISTUSTEN TUULET PUHALSIVAT

Muutokset ja uudistukset ovat leimanneet Ilmarisen viime vuosia, eikä vuosi 2006 tehnyt tähän poikkeusta. Esimerkiksi työeläkelainuudistus, OP-yhteistyön käynnistäminen sekä toimitusjohtajan vaihdos vaikuttivat kuluneen vuoden toimintaamme. Uudistuksia on ollut paljon, ja muutoksista aiheutuneet työpaineet ovat olleet ajoittain hyvinkin raskaita. Ilmarislaisten henkilökohtaisen venymisen ja hyviin tuloksiin tähtäävän tekemisen hengen ansiosta voimme kuitenkin tarkastella tyytyväisinä päättyneen vuoden aikaansaannoksia.

TyEL-uudistus on tavalla tai toisella näkynyt kaikkien ilmarislaisten arjessa, ja iso joukko asiantuntijoitamme teki läpi vuoden töitä tämän merkittävän lakiuudistuksen aikaansaamiseksi. Uuden lain myötä toimintatavat muuttuvat niin meillä kuin muuallakin. Toimialan yhteisen ansaintajärjestelmän ensimmäinen versio tulee koko laajuudessaan käyttöömme vuoden 2007 kuluessa. Monet ilmarislaiset tekivät töitä tämän uuden järjestelmän rakentamisessa ja testaamisessa päättyneen vuoden aikana. Pääosa töistämme liittyi kuitenkin oman toimintamme ja järjestelmiemme muutoksiin. Uuteen toimintatapaan ja tekniikkaan siirtymiseen sisältyi monenlaisia ongelmia, jotka merkitsivät töiden ruuhkautumista syksyksi. Vaikeuksista huolimatta maaliin kuitenkin päästiin hienosti, mistä lämmin kiitos kaikille TyEL-hankkeen parissa työskennelleille.

Vuoden 2006 aikana totuteltiin uusiin yhteistyökuvioihin Pohjolan siirryttyä osaksi OP-ryhmää. Uusia yhteistyösuhteita solmittiin niin asiakaspalvelun, sijoitustoiminnan, viestinnän, hallinnon kuin tietotekniikankin alueella. OP-ryhmä Pohjolan uutena kotina on tullut tutuimmaksi vakuutusten markkinoinnissa ja asiakaspalvelussa työskenteleville, mutta yhteistä palvelujen kehittämistä on tarkasteltu myös henkilöasiakkaiden verkkopalveluiden ja tietotekniikan näkökulmasta. OP-ryhmälle Pohjolan liittäminen osaksi omaa toimintaansa on ymmärrettävästi ollut vaativa sisäinen haaste, minkä vuoksi monet käytännön yhteistyöhankkeet Ilmarisen kanssa ovat vielä edessä. Toiminta uuden kumppanin kanssa on sujunut kaiken aikaa hyvässä hengessä, ja tulevien vuosien yhteistyölle on jo rakennut luja perusta.

Kari Puro luotsasi Ilmarista toimitusjohtajana vakaasti 16 vuotta. Vuoden 2006 alkaessa meillä kaikilla oli tiedossa, että jossain vaiheessa laivaan astuu uusi kippari. Vapun aikoihin hallitus sitten nimitti uudeksi toimitusjohtajaksi *Harri Sailaksen*. Syyskuun alusta Harri aloitti päivittäisen työskentelyn Ilmarisessa ja tutustui niin ilmarislaisiin kuin eläkevakuutusyhtiön ja koko työeläkejärjestelmän toimintaan. Olemme toivottaneet Harrin tervetulleeksi samalla, kun olemme hyväkselleet Karin. Lämmin kiitos vielä Karille hänen arvokkaasta työstään Ilmarisen johdossa.

Vuosi 2007 on jälleen täynnä haasteita ja uuden odotusta. Haluan kiittää jokaista ilmarislaista viime vuoden hyvistä tuloksista ja toivottaa kaikille hyvää ja menestyksellistä vuotta!

Juhani Karjasilta
hallintojohtaja

A



ARVOT JA STRATEGIA

ARVOT JA STRATEGIA OHJAAVAT TOIMINTAA

TOIMINNAN TAVOITTEET

Ilmarinen on linjannut päämääräkseen olla eläkevakuuttamisen edelläkävijä, joka kasvaa kannattavasti. Ilmarinen on tuottohakuinen, pitkäjänteinen ja vastuullinen sijoittaja.

Liiketoiminnan kehittämisessä panostetaan lähivuosina erityisesti asiakaspalveluun, kumppaniyhteistyön vauhdittamiseen sekä kustannustehokkuuden parantamiseen.

TOIMINTAA OHJAAVAT ARVOT

Ilmarinen ottaa kaikessa toiminnassaan huomioon lakisääteisen työeläkevakuutuksen hoitamiseen liittyvän erityisen vastuun ja sen edellyttämät velvoitteet. Toimintaamme ohjaavat seuraavat arvot:

Vastuu työeläkkeistä

Rakennamme työeläketurvaa pitkäjänteisellä toiminnalla noudattamalla esimerkillistä liiketoimintaetiikkaa.

Tyytyväiset asiakkaat

Työskentelemme yhdessä asiakkaan parhaaksi. Tyytyväinen asiakas on työnantajamme ja palvelujemme paras markkinoija.

Kehittyvä työyhteisö

Toimintamme lähtökohta on hyvä yhteistyö ja yksilön arvostaminen. Luomme edellytyksiä korkeatasoiselle osaamiselle ja kannustamme henkilöstöä itsensä ja työnsä kehittämiseen.

Tuloksellinen toiminta

Saamme yhdessä aikaan tuloksia, joista voimme olla ylpeitä.

STRATEGIA MÄÄRÄÄ TAVOITTEET

Ilmarinen parantaa kilpailukykyään panostamalla erityisesti palvelujen ja tehokkuuden parantamiseen ja kannattaviin yhteydenpito-tapoihin. Sijoitustoiminnassa yhtiön tavoitteena on olla pitkäjänteinen ja vastuullinen sijoittaja, jonka arvot ja tavoitteet ohjaavat toimintaa samaan suuntaan.

Viime vuosina kustannuspaineita ovat väliaikaisesti aiheuttaneet eläkeuudistuksen toimeenpano ja yksityisalojen työeläkelakien yhdistäminen. Ne ovat lisänneet merkittävästi työmääriä eläke-, vakuutus- ja tietotekniikkapalveluissa. Uusien lakien toimeenpano on vaatinut myös suuria tietotekniikkainvestointeja.

Ilmarisen henkilöstömäärä kasvoi aikaisempina vuosina lisääntyneiden työmäärien myötä. Tavoitteena on, että vuonna 2007 strategijakson päättyessä henkilöstömäärä on samalla tasolla kuin se oli vuonna 2002. Tavoitteeseen on pyritty kehittämällä toimintatapoja ja lisäämällä merkittävästi teknologian hyväksikäyttöä.

Strategian mukaiset uudistukset merkitsevät myös toimintatapojen ja osaamisen muutoksia, ja siksi Ilmarisessa on huomioitu erityisesti henkilöstön kouluttaminen sekä tukeminen muutosten keskellä. Kiinnitämme jatkossa erityistä huomiota asiakassuuntautuneisuuden korostamiseen ja haluamme tukea uudistumishaluista yrityskulttuuria. Toimintamme tulee olla tehokasta ja palvelun vai- vatonta asiakkaille.

UUODEN 2006 TAPAHTUMIA

TAMMIKUU

10 Kehityskeskustelujen uudistus käyntiin.

17 Verkkotyöpöytä sai hyvän arvion käyttäjäkyselyssä.

HELMIKUU

2 Helmikuun teematorstain aiheena oli OP-ryhmä.

13 Johdon info- ja kyselytunti järjestettiin.

22 Vuoden aloitteentekijä valittiin.

MAALISKUU

1 Vuoden 2005 tulos julkistettiin.

1 Ilmarinen pidensi palveluaikoja osassa asiakaspalvelunumeroita.

15 Järjestettiin Keltaisen Nauhan päivä.

TOUKOKUU

3 Harri Sailas valittiin Ilmarisen uudeksi toimitusjohtajaksi 1.1.2007 alkaen.

9 Vuorovaikutustoimikunnassa keskusteltiin muun muassa henkilöstöedustajien roolista.

ELOKUU

1 Asiakasyhteyslinjan organisaatio uudistui.

31 Yhteisellä kesätorilla oli mahdollista tutustua esimerkiksi Ilmarisen yrityskuvaan sekä Motivoon.

SYYSKUU

1 Harri Sailas aloitti työt Ilmarisessa.

1 Eläkkeiden maksuosaston organisaatiomuutos tuli voimaan.

14 Syyskuun teematorstain aiheena oli asiakkaiden palveluodotukset.

23 Ilmarisen verkkosivut täyttivät 10 vuotta.

26 Eläkepalvelu-linjan työnantajapalvelujen yhdistämisestä kerrottiin.

LOKAKUU

1 Kaikki työterveyslääkärin palvelut keskitettiin Medivireeseen.

1 Asiakaspalveluosastolla käynnistyi ulossoittokampanja.

26 Henkilöstökyselyn tulokset julkistettiin.

MARRASKUU

22 TyEL-info pidettiin ilmarislaisille.

24 Harri Sailaksen koko henkilöstöä koskeva verkko-haastattelu alkoi.

30 Määrävuosia palvelleita muistettiin.

30 Ilmarinen voitti Euroopan parhaan eläkesijoittajan palkinnon.

JOULUKUU

4 Vuorovaikutustoimikunnan kokouksen aiheena oli muun muassa toimitusjohtajan vaihdos.

8 Hallinto-osaston organisaatiomuutoksesta tiedotettiin.

12 Henkilöstön edustajien vaalit pidettiin.

12 Verkkolehden uudeksi nimeksi tuli Vilku.

21 Salme Elemo ja Mika Niskanen valittiin pääluottamusmiehiksi.



YHTEISKUNTAVASTUU

HENKILÖSTÖ OSANA YHTEISKUNTAVASTUUTA

Yrityksen yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan yleisesti vastuuta yritystoiminnan vaikutuksista ympäröivään yhteiskuntaan ja sidosryhmiin. Ilmarinen on keskinäinen eläkevakuutusyhtiö, joka hoitaa lakisääteistä työeläketurvaa ja tulevien eläkkeiden katteena olevaa sijoitusomaisuutta. Yhteistyössä työmarkkinaosapuolten ja muiden sidosryhmien kanssa kehitämme myös suomalaista työeläkejärjestelmää ja sen pitkän ajan rahoitusta. Siksi yhteiskuntavastuu on erottamaton ja jokapäiväinen osa Ilmarisen toimintaa.

HENKILÖSTÖ JA SOSIAALINEN VASTUU

Yrityksen sosiaalisella vastuulla henkilöstöstä tarkoitetaan esimerkiksi oikeudenmukaista henkilöstöpolitiikkaa, jolla varmistetaan henkilöstön osallistuminen yrityksen päätöksentekoon, työn ja vapaa-ajan tasapainottamista sekä tasa-arvoista palkkausta ja urakehitystä.

Huolenpito omasta henkilöstöstä on keskeinen osa Ilmarisen toiminnan vastuullisuutta. Toiminnan lähtökohta on hyvä työyhteisö ja yksilön arvostaminen. Ilmarinen pyrkii luomaan hyvän johtamisympäristön, joka edistää henkilöstöjohtamisen vastuullisia käytäntöjä. Ilmarisen henkilöstöstrategia ja henkilöstöpolitiikka määrittelevät osaltaan yhtiön sosiaalista vastuuta. Vastuu henkilöstöstä näkyy muun muassa hyvänä henkilöstöpolitiikkana, tasa-arvoisena työskentely-yhteisönä sekä motivoivana työilmapiirinä.

Yhtiön sisällä sosiaalinen vastuullisuus tarkoittaa sitoutumista henkilöstöpolitiikkaan ja henkilöstöstrategiaan. Henkilöstöpolitiikka määrittelee Ilmarisen yleisiä, jokapäiväiseen toimintaan vaikuttavia linjauksia, kun taas henkilöstöstrategiassa painopiste on toiminnan kehittämisessä ja tulevaisuudenhaasteisiin vastaamisessa. Ilmarisen henkilöstöstrategian keskeisiä tavoitteita ovat osaamisen varmistaminen,

asiakaspalveluhenkisyden lisääminen, tehokkuuden ja joustavuuden parantaminen sekä toimintatapojen uudistaminen.

Sosiaalista vastuuta on myös asiakasyritysten ja yrittäjien sekä eläkkeensaajien ja vakuutettujen laadukkaasta palvelusta huolehtiminen. Tätä tehtävää hoitamassa täytyy olla henkilöstö, joka on osaltaan sitoutunut Ilmarisen vastuullisuuden periaatteisiin. Osaava, palveluhaluinen, motivoitunut ja työssään viihtyvä henkilöstö on yhtiön tärkein voimavara. Henkilöstön työssä viihtymistä kuvaa muun muassa työsuhteiden keskimääräinen pituus, joka on 14 vuotta. Lähtövaihtuvuus vuonna 2006 oli 5,9 prosenttia. Pitkien työsuhteiden ja jatkuvan koulutuksen ansiosta Ilmarisen henkilöstö on kokenut ja osaavaa. Niin sanotun hiljaisen tiedon siirto nuoremmille työntekijöille onkin jatkossa entistä tärkeämpää.

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN ON AVAINASEMASSA

Palvelun taso varmistetaan henkilöstön jatkuvan kehittämisen avulla. Osaamisen kehittäminen on aina ollut Ilmarisessa avainasemassa. Henkilöstöä kannustetaan itsensä ja työnsä kehittämiseen yhtiön oman koulutuksen tai omaehtoisen kouluttautumisen avulla.

Viime vuoden koulutuksessa painottuivat työeläkeosaamisen lisäksi asiakkuuden hoitaminen ja toiminnan kehittäminen. Kaikkiaan koulutukseen käytettiin neljä päivää ilmarislaista kohti.

Ilmarinen on tasa-arvoinen työnantaja. Tämä tarkoittaa tasavertaisia urakehitysmahdollisuuksia sukupuolesta ja iästä riippumatta. Vuoden 2006 henkilöstökyselyssä 73 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että naisten ja miesten tasavertaisuus toteutuu Ilmarisessa hyvin tai melko hyvin. Lähiesimiehistä naisia on 81 prosenttia, ja keski- ja ylimmässä johdossakin heitä on 41 prosenttia.

JOHDAMME JA OSALLISTUMME

Ilmarisen arvot, henkilöstöpolitiikka ja -strategia sekä vuosittain tehtävä toimintasuunnitelma luovat henkilöstöjohtamisen suuntaviivat. Ilmarisen hallituksen hyväksymä strategia vuosille 2007–2009 ja toimintasuunnitelma sekä yhtiötason tuloskortti ovat kaikkien ilmarislaisten nähtävissä samoin kuin kaikkien linjojen vastaavat dokumentit.

Normaalin työyhteisössä tapahtuvan vuorovaikutuksen lisäksi tärkeitä henkilöstön vaikutuskanavia ovat muun muassa edustuslinjojen ja Ilmarisen johtoryhmässä sekä myös lakisääteisissä ja omissa yhteistyöelimissä, kuten esimerkiksi vuorovaikutustoimikunnassa. Toiminnan suunnittelussa ja tulosten arvioinnissa myös kehityskeskusteluilla on keskeinen merkitys.

Henkilöstön työtyytyväisyyttä mitataan vuosittain tehtävällä henkilöstökyselyllä, joita on tehty yhtiössä jossakin muodossa 1970-luvulta asti. Mittauksen kohteena ovat oma työ, työyhteisö, johtaminen ja Ilmarinen työnantajana. Vuoden 2006 tulosten mukaan kokonaistyytyväisyys laski hieman, mutta tyytyväisyys omaan työhön ja mahdollisuuksiin hyödyntää omaa osaamistaan ovat edelleen hyvällä tasolla. Henkilöstö myös arvostaa Ilmarista työnantajana, sillä 90 prosenttia työntekijöistä arvioi, että Ilmarinen on hyvä työnantaja. Tulosten perusteella yksikötasoiset ja henkilökohtaiset tavoitteet koetaan selkeiksi. Kriittistä palautetta kyselyssä annettiin sen sijaan muutosten johtamisesta ja johtamistyöstä yleensä sekä henkilöstöpolitiikasta ja palkitsemisesta.

Henkilöstöltä kysytään myös arviota heidän omasta jaksamisesta. Yhtiötasolla tulokset ovat hieman parantuneet ja ovat kohtuullisen hyvällä tasolla, mutta yksiköittäin arviot omasta jaksamisesta vaihtelevat merkittävästi. Ongelmien syyt selvitetään ja tilanne pyritään mahdollisuuksien mukaan parantamaan. Esimiehille ja työyhteisöille annetaan tukea tutkimustulosten käsittelyssä ja niiden hyödyntämisessä ns. Timantti-palvelumallin (katso sivu 16) avulla. Aina ei kuitenkaan jaksamiseen voida vaikuttaa työnantajan käytettävissä olevilla keinoilla.

TYEL- JA MUUT KEHITTÄMISHANKKEET

Vuoden 2006 iso ponnistus Ilmarisessa oli lukuisissa eri projekteissa valmistautuminen työntekijän eläkelain (TyEL) voimaan tuloon. TyEL:n myötä yksityinen työnantaja voi hoitaa kaikki työeläkeasiansa yhden eläkeyhtiökumppanin kanssa. Samaan aikaan TyEL:n voimaantumisen kanssa otettiin käyttöön myös toimialan yhteinen ansaintarekisteri.

TyEL on Ilmariselle mahdollisuus ja haaste, koska Ilmarisen vanhat ja uudet asiakkaat voivat nyt halutessaan keskittää kaikkien työntekijöidensä työeläkevakuutukset Ilmariseen. Tavoitteena olikin, että yhtiössä pitää olla uudessa tilanteessa tarvittava osaaminen, vakuutuskehityksen prosessit ja tietojärjestelmät kunnossa TyEL:n tullessa voimaan. Etenkin tietotojärjestelmien TyEL-muutokset työllistivät ilmarislaisia vuonna 2006.

Työeläkelakien yhdistämiseen liittyvien pakollisten sovellusmuutosten ohella on pyritty ja pyritään myös jatkossa virtaviivaistamaan toimintatapoja. Kehittäminen jatkui monissa hankkeissa, jotka edellyttivät isoja muutoksia toimintatavoissa sekä uuden oppimista. Entistä useampi toiminto hoidetaan verkkopalveluna. Esimerkiksi Vakuutuspalvelua laajennettiin YEL-maksusopimuspalvelulla sekä työsuhdetietojen korjausmahdollisuudella.

Markkinoimme TEL-asiakkaillemme viime vuonna Ilmarisen verkkopalveluita ja aktivoimme näin palvelujen käyttöä. Myös Ilmarisen eläkkeensaajille valmistui palveluja, joiden avulla eläkkeensaajat pääsevät esimerkiksi tarkistamaan ja muuttamaan verkossa omaa työeläkettä koskevia tietojaan. Uusien verkossa tarjottavien palvelujemme myötä Ilmarisella on alan parhaat ja kattavimmat verkkopalvelut myös henkilöasiakkaille.

Verkkopalvelujen kehittäminen on ollut mittava urakka, ja se on tarjonnut monelle mahdollisuuden laajentaa osaamistaan. Samalla se on vaatinut lähes kaikilta uudenlaisen työskentelytavan opettelusta.

Kehityspionnistukset on myös huomattu, ja asiakkaat antoivatkin kyselytutkimuksessa hyvät arvot verkkopalveluillemme.

» Ilmarisessa otettiin 1.8.2006 käyttöön uudet palvelumallit, jotka tukevat yhteistyötä OP-ryhmän yhteistyöstä kanssa ja palvelevat entistä paremmin asiakkaidemme tarpeita.

YRITYKSEN TYÖELÄKEKÄSIKIRJA ILMESTYI

Ilmarisen asiantuntijat kokosivat olennaiset asiat uudistuneesta työeläkkeestä Editan julkaisemaan Yrityksen työeläkekäsikirjaan. Käsikirja on suunnattu erityisesti henkilöille, jotka hoitavat yrityksissä työeläkeasioita tai tekevät työeläkkeitä koskevia päätöksiä. *Erkki Nokelaisella* oli keskeinen rooli kirjahankkeen koordinoijana. Nokelaisen mukaan kirjaa ei olisi tosin syntynyt ilman laajaa ja osaavaa Ilmarisen asiantuntijaverkkoa. Muun muassa *Saara Ansamaa, Marja-Leena Kolu ja Reetta Wiik* tekivät runsaasti töitä kirjan parissa.

ILMARISEN JA OP-RYHMÄN YHTEISTYÖ

Pohjolan siirryttyä osaksi OP-ryhmää oli edessä totuttelu uusiin yhteistyötappoihin ja menetelmiin. Ilmarisen tavoitteena on saada yhteistyöstä lisää tehoa työeläkepalveluiden myyntiin ja asiakaspalveluun. Yhteistyö pitkäaikaisten kumppanien Pohjantähden ja A-vakuutuksen kanssa on jatkunut normaalisti.

Ilmarisessa otettiin 1.8.2006 käyttöön uudet palvelumallit, jotka tukevat yhteistyötä OP-ryhmän yhteistyöstä kanssa ja palvelevat entistä paremmin asiakkaidemme tarpeita. Yhteistyötä on tehty eri tavoin niin asiakaspalvelun, sijoitustoiminnan, viestinnän, hallinnon kuin tietotekniikankin alueella. Toiminta uuden kumppanin kanssa on lähtenyt hyvin käyntiin, ja tulevien vuosien aikana yhteistyön odotetaan täsmentyvän ja syventyvän.

PALKITSEMISJÄRJESTELMÄ UUDISTUI

Vuoden 2006 alussa voimaan tullut yleinen palkitsemisjärjestelmä lisää tavoitteellisuutta ja parantaa tavoitteiden ja suoritusten mittaamista. Uudistuneen palkitsemisjärjestelmän avulla halutaan myös lisätä yhteyttä henkilökohtaisten tavoitteiden ja yhtiön ja osaston tavoitteiden välillä.

Tehokkuutta, taloudellisuutta sekä määrällistä että laadullista työstä suoriutu-

mista kuvaavat mittarit esitetään tuloskortilla. Yhtiön tavoitteiden saavuttamisaste, oman linjan tai osaston tavoitteiden saavuttamisaste ja henkilökohtainen suoriutuminen vaikuttavat tulospalkkion suuruuteen. Palkkioon vaikuttavat palkitsemisryhmät, joihin henkilöstö jaetaan. Ryhmä määräytyy sen mukaan, millainen vaikutusmahdollisuus ryhmällä on yhtiön toimintaan ja tulokseen.

Yhtiön ja linjan palkitsemisosa jaetaan palkan suhteessa kaikille vahvistettujen saavuttamisasteiden mukaisesti. Henkilökohtaisen osan vaihteluväli toteutuu palkitsemisryhmän rajojen puitteissa. Palkkioiden maksimimäärä edellyttää erittäin hyviä ja todennettavia tuloksia. Uuden järjestelmän kustannusvaikutus on vanhan järjestelmän suuruusluokkaa.

TASA-ARVOINEN TYÖPAIKKA

Ilmarinen haluaa olla tasa-arvoinen työntekijä. Ilmarislaiset kokevat henkilöstökyselyn mukaan tasa-arvon toteutuvan aavistuksen verran paremmin kuin vuonna 2005. Hienoista parannusta on suhtautumisessa sekä sukupuolten väliseen tasa-arvoon että ikätasa-arvoon. Henkilöstökyselyssä 73 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että naisten ja miesten tasavertaisuus toteutuu Ilmarisessa hyvin tai melko hyvin. Miesten osuus henkilöstöstä kasvoi hieman ja on nyt 27 prosenttia. Ilmarisessa miesten ja naisten tasa-arvoinen sijoittuminen eri tehtäviin on parempi kuin vakuutusallalla yleensä. Lähiesimiehistä naisia on 81 prosenttia, kun taas keski- ja ylimmässä johdossa naisten osuus pieneni aikaisemmasta ja on nyt 41 prosenttia (aikaisemmin puolet).

Palkkaryhmiin kuuluvien naisten ansiot ovat hiukan korkeampia kuin miesten. Palkkaryhmien ulkopuolella tilanne taas on päinvastainen: miesten palkat ovat hiukan korkeampia. Samantyyppistä työtä tekevien asiantuntijoiden keskuudessa palkkaerot eivät ole kovin suuria.

ALOITTEELLISTA KEHITTÄMISTÄ

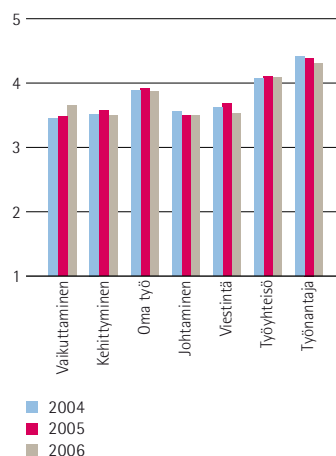
Aloitetoiminnan tarkoituksena on edistää työn ja työympäristön oma-aloitteista kehittämistä. Aloitetoimikunta käsittelee aloitteita, joilla parannetaan asiakaspalvelua, työmenetelmiä, työn kulkua,

työolosuhteita, työvälineitä ja työn mielekkyyttä.

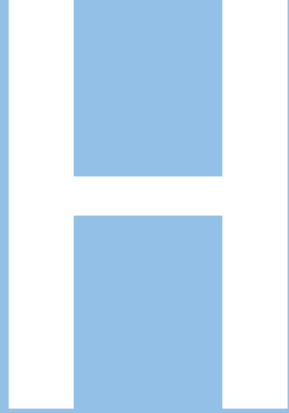
Aloitetoiminta on tarkoitettu kaikkien ilmarislaisten kanavaksi. Osastopäälliköt voivat myös siirtää osastojen ideakanavien kautta tulleet aloitteet aloitetoimikunnan käsiteltäviksi. Aloitetoimikunnassa hyväksytyt aloitteet palkitaan johtoryhmässä vahvistetuilla palkkioilla.

Vuonna 2006 tehtiin 27 aloitetta (edellisenä vuonna 88), ja niistä palkittiin 13. Keskimääräinen aloitepalkkio oli 58 euroa. Aloitteissa olivat esillä työympäristön viihtyvyys, sisäinen ja ulkoinen viestintä sekä toimintatapojen kehittäminen. Vuoden 2006 aloiteneikkareina palkittiin *Hannele Posti* ja *Raimo Soikkeli*.

Henkilöstökyselyn tuloksia
2004 - 2006



Ilmarisessa on tehty ilmapiiritutkimuksia 1970-luvun alusta. Henkilöstön mielipidettä on kysytty johtamisesta, esimiestyöstä, työstä, työyhteisöstä, työssä jaksamisesta, toiminnan kehittämisestä sekä arvoista ja niiden toteutumisesta. Oheiseen kuvioon on koottu keskeisiä seurannan kohteita vuosilta 2004–2006. Ilmarislaisten tyytyväisyyttä mainittuihin asioihin on mitattu asteikkolla 1–5.



HENKILÖSTÖVOIMAVARAT

KEHITTYVÄT HENKILÖSTÖVOIMAVARAT

» Kehityshankkeiden ja muuttuneiden tehtävien myötä Ilmarisessa on pyritty lisäämään henkilöstön sisäistä liikkuvuutta.

Ilmarisen henkilöstömäärä laski kuluneena vuonna edelleen suunnitelm mukaisesti. Aiemmalla suuremmalla henkilöstömäärällä on varmistettu eläkelakimuutosten häiriötön toimintaan saattaminen ja erilaisten muiden hankkeiden onnistuminen. Nyt suurimmat muutokset on tehty, mutta töitä on toki vielä jäljellä. Tavoitteena on, että vuonna 2007 yhtiön henkilöstömäärä on samansuuruinen kuin se oli vuonna 2002.

Kehityshankkeiden ja muuttuneiden tehtävien myötä Ilmarisessa on pyritty lisäämään henkilöstön sisäistä liikkuvuutta. Sisäisten rekrytointien määrä oli viime vuonna lähes 70 henkilöä, joista 25 siirtyi täysin uusiin tehtäviin. Henkilöstökyselyn mukaan kuitenkin vain 43 prosenttia ilmarislaista pitää mahdollisuuksia työ- ja tehtäväkiertoon yhtiössä hyvinä tai melko hyvinä.

Naisvaltaisella alalla myös vanhempainvapaat ovat yleisiä. Vanhempainvapaalla tai hoitovapaalla oli viime vuonna 35 äitiä. Kahdeksan isää piti isyyslomaa, kaksi isää vanhempainlomaa ja yksi isä hoitovapaata.

Työsuhteen keskipituus Ilmarisessa on noin 14 vuotta. Keskimääräistä pitempään viihdytään vakuutuskehoon liittyvissä tehtävissä, joissa työsuhteen keskipituus on yli 16 vuotta. Lähtövaihtuvuus kasvoi hieman ja on nyt eläkkeelle siirtyneet mukaan luettuna 5,9 prosenttia. Vuotta aikaisemmin vastaava luku oli 4,3 prosenttia. Mahdollisuus jäädä vanhuuseläkkeelle jo 63-vuotiaana ei ole aiheuttanut Ilmarisessa ryntäystä eläkkeelle. Eläkkeelle siirtyi vuonna 2006 yhteensä 13 henkilöä, ja vanhuuseläkkeelle jääneiden keskimääräinen eläkkeellesiirtymisikä oli lähes 64 vuotta.

Sekä naisten että miesten keski-ikä kasvoi vuodella: naisten keski-ikä on nyt 45 vuotta ja miesten 43 vuotta. Ikäjakauma on varsin tasainen. Ilmarisen tavoitteiden mukaista on, että työssä on tasapainoinen jakauma eri-ikäisiä ihmisiä.

KORKEA KOULUTUSTASO

Henkilöstön koulutusjakauma pysyi lähes ennallaan. Uusia työntekijöitä rekrytoitaessa vaaditaan entistä johdonmukaisemmin soveltuvaa tutkintoa, joka määräytyy tehtävän vaatimasta osaamisesta. Ilman tutkintoa olevien sekä keskiasteen ammatillisen tutkinnon suorittajien määrä laski kaksi prosenttiyksikköä. Samaan aikaan ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneiden määrä on lisääntynyt.

TYÖAIKA JOUSTAA TARVITTAESSA

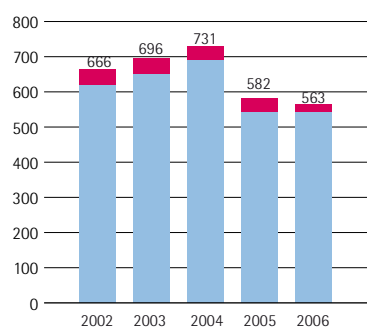
Liukuva työaika edistää työn ja perhe-elämän yhteen sovittamista. Ilmarisessa on käytössä erilaisia työaikaryhmiä, joissa on huomioitu erilaisista perhetilanteista ja muista syistä syntyvät henkilökohtaiset joustotarpeet. Vuonna 2006 lastenhoidon, opiskelun tai muun syyn takia lähes 50 ilmarislaista käytti mahdollisuutta tehdä lyhennettyä työpäivää. Ilmarislaiset arvostavatkin mahdollisuuttaan käyttää työaikajoustoa elämäntilanteen niin vaatiessa.

HENKILÖSTÖTUNNUSLUKUJA 2006

| | |
|---|-----|
| Henkilöstön lukumäärä | |
| - vakituiset | 543 |
| - määräaikaiset | 20 |
| Keski-ikä | |
| - naiset | 45 |
| - miehet | 43 |
| Henkilöstövastuisista esimiehistä | |
| - naisia, % | 62 |
| - miehiä, % | 38 |
| Sukupuolijakauma | |
| - naiset, % | 73 |
| - miehet, % | 27 |
| Työsuhteen keskipituus, vuotta | |
| 14 | |
| Henkilöstön lähtövaihtuvuus, % | |
| 5,9 | |
| Koulutuspäiviä / henkilö | |
| 4 | |
| Palkat ja palkiot liikekuluista ilman sosiaalikuluja, % | |
| 37 | |

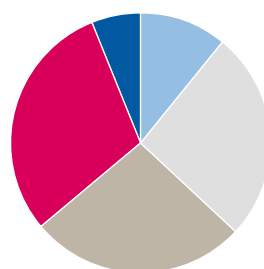
Henkilömäärän kehitys

Henkilöä



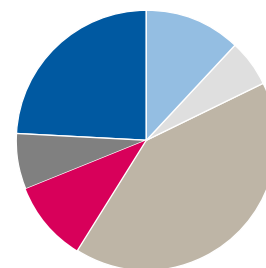
■ Vakinaiset
■ Määräaikaiset

Henkilöstön ikäjakauma 2006



■ alle 30 vuotiaita 11 %
■ 31 - 40 vuotiaita 26 %
■ 41 - 50 vuotiaita 27 %
■ 51 - 60 vuotiaita 30 %
■ yli 61 vuotiaita 6 %

Henkilöstön koulutusjakauma 2006



■ Peruskoulu tai vastaava 12 %
■ Ylioppilas 6 %
■ Keskiasteen ammatillinen koulutus 41 %
■ Ammattikorkeakoulu 10 %
■ Alempi korkeakoulu 7 %
■ Ylempi korkeakoulu 24 %

Työmäärän ajoittainen kasvu vaatii työntekijöiltä venymistä. Henkilöstömäärän oikealla mitoituksella ja työjärjestelyiden avulla pyritään siihen, että ylitöiden tarvetta ei olisi, mutta edelleen monet joutuvat ajoittain tekemään ylitöitä. Ylitöiden tuntimäärä pieneni kahdeksan prosenttia edelliseen vuoteen verrattuna ja on nyt 13 900 tuntia. Myös ylitöiden määrä henkilöä kohden laskettuna on lupaavasti vähentynyt jo muutaman vuoden ajan.

Myös osa-aikaeläke ja vuorotteluvapaa antavat tarvittaessa joustoa työuralle. Osa-aikaeläkkeellä oli viime vuonna 28 henkilöä. Vuorotteluvapaa vuoden 2006 aikana oli kymmenen henkilöä. Vuosilomalain muutoksen myötä on tullut mahdolliseksi pitää myös osavuosioma. Tätä mahdollisuutta käytti neljä henkilöä.

TAPATURMAT JA SAIRAUSPOISSAOLOT

Viime vuonna sairauspoissaolojen määrä pieneni 3,7 prosentista 3,5 prosenttiin. Vaihtelu selittyy sairastavuuden vuosittaisilla muutoksilla. Sairauspoissaolojen määrä on hyvällä tasolla. Työtapaturmia sattui yhteensä 19, ja niistä aiheutui 53 työpäivän menetys. Työpäivien menetys viisinkertaistui vuoteen 2005 verrattuna. Vapaa-ajan tapaturmien määrä väheni 26:een, ja niistä aiheutui 246 työpäivän menetys. Vapaa-ajan tapaturmien määrä lähes puolittui edelliseen vuoteen verrattuna, mutta työpäivien menetys kaksinkertaistui.

HYVÄKUNTOINEN JAKSAA PAREMMIN

Työterveyshuolto järjestää ennaltaehkäisevää ja työkykyä ylläpitävää ryhmätoimintaa. Sellaisia ovat ohjatut liikuntaryhmät, kuten fysiokimppa ja 50+ -liikuntaryhmä sekä työhyvinvointia ylläpitävä

hyvinvointiryhmä. Viime vuonna aloitti myös uusi ASLAK-ryhmä, jossa annetaan Kelan tukemana ammatillisesti syvennettyä lääketieteellistä kuntoutusta. Ilmarinen tukee kuntoutusta maksamalla palkan kuntoutusjaksojen ajalta.

Hyvällä lihaskunnolla, vaihtelevilla työasunnoilla ja työn tauottamisella pystytään ennaltaehkäisemään tuki- ja liikuntaelinvaijoja. Ilmarislaisille annettiin ohjausta ja neuvontaa hyvästä työasennosta ja työpisteiden ergonomiasta sekä tulokaskursseilla että työntekijöiden omissa työpisteissä. Työhöntulotarkastusta on muutettu siten, että uusi työntekijä täyttää terveystarkastuksen esitietolomakkeen, jonka perusteella työterveysasema kutsuu tarkastukseen tarpeelliseksi katsomansa henkilöt.

TYÖN KUORMITUSTEKIJÄT TARKASTELUSSA

Työterveyshuolto toteutti keväällä 2006 osastokohtaisen työpaikkaselvityksen eläkeosaston eläkeneuvonnassa. Huomion kohteeksi oli nostettu henkisen työsuojelun lisäksi uudet työvälineet ja niiden mukanaan tuomat muutokset työpisteissä. Selvityksen tavoitteena oli tunnistaa työstä johtuvia kuormitustekijöitä ja löytää niihin yhdessä ratkaisuja työntekijöille, jotka tarvitsevat erityistoimenpiteitä työkykynsä ylläpitämisessä ja edistämässä.

Työkyvyn perinteistä yksilön näkökulmaa laajennettiin työntekijästä koko työyhteisöön, sillä tietyt terveyttä kuormittavat ongelmat saattavat usein koskettaa myös muita samaa työtä tekeviä. Parhaisiin ratkaisuihin päädytään, kun henkilöstö, esimiehet, henkilöstöhallinto, työterveyshuolto ja työsuojelu yhdistävät voimansa. Työpaikkaselvityksen tavoitteena on ottaa yksilöiden lisäksi työyhteisö

kokonaisuutena paremmin huomioon.

Työpaikkaselvityksessä kiinnitettiin huomiota muun muassa yksilöllisiin työtapoihin ja ergonomiaan. Työpisteet säädettiin sopiviksi ja samalla ehdotettiin työn tekemistä keventävien välineiden hankkimista. Työpaikkaselvitykseen osallistuneet kävivät terveystarkastuksessa sekä saivat mahdollisuuden osallistua kuntotestiin. Työn psyykkistä ja psykososiaalista kuormittavuutta selvitettiin luottamuksellisten keskustelujen lisäksi kyselyillä ja tulosten perusteella laadittiin yksilölliset terveystuunnitelmat.

Osastokohtainen työpaikkakartoitus päätettiin yhteiseen tilaisuuteen toukokuun lopussa. Tuossa tapaamisessa annettiin palautetta tehdyistä kyselyistä, kerrattiin hankkeen aikana opittua ja mietittiin jatkotoimenpiteitä. Työpaikkakartoituksen konseptia on tarkoitus käyttää vastaavanlaisina kartoituksina myös muissa työyhteisöissä.

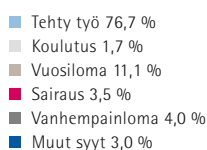
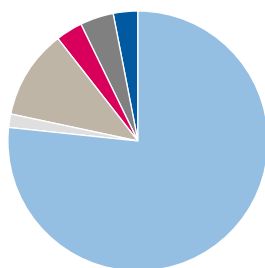
HARRASTAMME YHDESSÄ

Ilmarisen henkilökunnan Kerho edistää osaltaan työhyvinvointia ja työssä jaksamista järjestämällä erilaisia aktiviteetteja henkilöstölle. Kerhon jäseniä ovat kaikki Ilmarisen ja Tietoilmarisen palveluksessa olevat ja eläkkeelle siirtyneet.

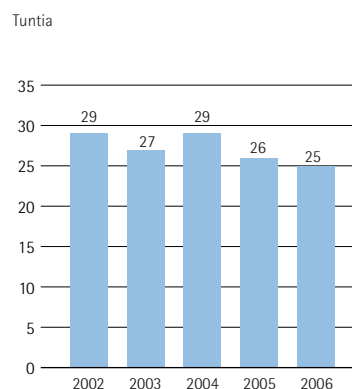
Kerho ja osastot järjestivät yhteistyössä kesätorin, jossa esittäytyi joukko ajankohtaisia hankkeita. Kerho jatkoi toimintaansa myös perinteisillä tavoilla, eli se välitti teatteri-, konsertti- ja elokuva-ilp-puja, järjesti ohjattua liikuntaa, teki yhteisiä retkiä ja koordinoi Ilmarisen omistamia vapaa-ajan mökkejä halukkaille. Kerho myös järjesti yhdessä SPR:n kanssa kaksi verenluovutustilaisuutta.

Ilmarisen Seniorit jatkoivat toimintaansa erilaisilla tapahtumilla noin kerran kuukaudessa. Vuoden mittaan he kävivät teatterissa, konserteissa ja näyttelyissä sekä osallistuivat aktiiviyössä olevien kanssa yhteisiin pikkujouluihin.

Vuotuisen työajan jakauma 2006



Ylityöt henkilöä kohden





OPPIMINEN OSANA TYÖTÄ

Osaamisen kehittäminen on Ilmarisessa monipuolista. Luokkamuotoisen opetuksen rinnalla käytämme muun muassa tiimeissä ja ryhmissä oppimista. Parhaimmillaan osaaminen ja oppiminen muodostavat jatkumon, jossa koulutus, työ ja toisilta oppiminen yhdistyvät. Viime vuonna koulutustarjonnassa oli muun muassa projekti- ja työasemaosaamisen sekä esimiestaitojen ja kielitaidon kehittämiseen liittyvää koulutusta ja valmennusta.

Kahdeksan henkilöä suoritti työn ohessa opiskelemalla vakuutus-tutkinnon. Myös muita ammatillisten tutkintojen sekä jatko- ja täydennyskoulutusohjelmien opiskelijoita oli vuoden aikana runsaasti.

PAINOPISTE TYÖELÄKE- JA ASIAKASPALVELUOSAAMISESSA

Osaamisen kehittämisen painopiste oli kuluneena vuonna työeläkeosaamisen sekä asiakkuuden hoitoon, markkinointiin ja myyntiin liittyvässä kehittämisessä.

Linjojen kouluttajat toteuttivat runsaasti linja- ja osastokohtaisia koulutustilaisuuksia, joissa keskityttiin erityisesti työeläkelakien yhdistymisestä seuraaviin muutoksiin. Yhteistyössä Tietollmarisen kanssa TyEL-osaajia koulutettiin myös tietojärjestelmien testaukseen. Kaikilla ilmarislaisilla oli mahdollisuus kerrata yleistä työeläketietoutta Loisto-oppiverkossa. Loistoon tutustuneet antoivatkin hyvää palautetta sekä aineistosta että oppiverkon vaivattomasta käytöstä.

Asiakaspalvelun ja asiakkuuden hallinnan räätälöityjä valmennustilaisuuksia toteutettiin useita eri osastoilla. Laajin valmennuskokonaisuus oli asiakas- ja markkinointipäälliköille suunnattu

myynti- ja asiakastyön ja niiden johtamisen valmennusohjelma. Valmennuksen aihealueet liittyivät uudistettujen palvelumallien ja asiakastyöskentelyn kehittämiseen. Kaikille ilmarislaisille järjestetyissä Teematorstai-tilaisuuksissa käsiteltiin myös asiakaspalvelun eri teemoja.

Työeläkelakien muutokset ovat tulleet voimaan vaiheittain, ja muutoksista aiheutuvan uuden osaamisen hankkiminen on koskenut eriaikaisesti eri toimintoja. TyEL:n myötä eläketurvaan tuli tarkennuksia ja joitakin muutoksia eri eläkelajien osalta. Eläkelinjalla painottuikin eri eläkelajien syventävä koulutus. Osaaminen kehittyi myös käytännössä työtä tehdessä. Loppuvuodesta 2006 muutama eläkelinjalainen osallistui asiakasyhteislinjan vakuuttamiseen liittyviin TyEL-koulutuksiin. Eläkelinja järjesti myös omia syventäviä koulutuksia TyEL- ja YEL-eläketurvaan liittyvistä muutoksista.

Asiakasyhteislinjalla koulutuksessa painottui TyEL-osaaminen. Koulutusten sisältö vaihteli infotilaisuuksista uusien toimintamallien omaksumiseen ja erilaisten sovellusten käyttöön. Koulutuksissa tarkasteltiin myös eläkeyhtiöiden välisen uuden kilpailutilanteen vaikutusta työeläkevakuuttamiseen.

Asiakasyhteislinjan kouluttaja vaihtui kesken vuotta. *Henna Pihala* siirtyi syyskuussa linjan koulutuspäällikön tehtävistä kentän koulutuspäälliköksi, ja *Mari Sorvali* aloitti asiakaspalveluosaston kouluttajana.

TYÖKALUJA OSAAMISEN HALLINTAAN JA KEHITTÄMISEEN

Henkilöstöosasto valmisteli loppuvuonna uuden kurssi- ja osaamistietojärjestelmän käyttöönottoa. Tietojärjestelmän vaihdos antoi

mahdollisuuden esitellä koko Ilmarisen sisäinen koulutustarjonta keskitetysti.

Henkilöstöosasto aloitti myös osaamiskartoitustyökalun ja sen pilotoinnin suunnittelun. Keväällä 2007 toteutettavan pilotoinnin tarkoituksena on kehittää työkalu, jonka avulla voidaan tunnistaa ja arvioida osaamisia. Osaamiskartoitukset antavat mahdollisuuden kehittää osaamista entistä systemaattisemmin.

ESIMIESVALMENNUS LAAJENI

Mittatilaustyönä toteutettavat esimiesvalmennukset laajenivat, ja eläkelinjan esimiehet aloittivat noin vuoden pituisen valmennusohjelman. Koulutuksen tavoitteena oli yhtenäistää linjan esimiestyötä, luoda jokaiselle esimiehelle yhteinen vankka pohja työnsä rohkeaan toteuttamiseen ja kasvattaa jokaisen esimiehen omaa motivaatiota sekä uskoa tavoitteiden saavuttamiseen. Osallistujat antoivat valmennuksesta positiivista palautetta:

Esimiestyön kehittämissyhmässä paneuduttiin muutosjohtamiseen, menestyksen monistamiseen, työyhteisön toimivuuteen ja oman henkilöstökyselyn tuloksiin. Osallistujat antoivat ryhmän toiminnasta varsin hyvää palautetta:

« - Aiheet ovat olleet ajankohtaisia ja mielenkiintoisia. Niistä on saanut hyvin eväitä esimiestyöhön.

- Kiva pitää yhtä Ilmarisen muiden esimiesten kanssa. Tästä kasvaa selvästikin hyvä tukiverkosto itselle esimiestyöhön.



- Sain ideoita tavoitteiden kirkastamiseen, muutoksen hallintaan ja palautteen antamiseen. Muut esimiehet tulivat tutummaksi ja yhteinen näkemys linjan tavoitteista vahvistui.

- Positiivisena jäi mieleen, että linjalla on nyt yritystä löytää yhteinen näkemys esimiestoiminnalle. Erittäin positiivisena koin myös sen että linjajohtaja uskalsi laittaa itsensä likoon. Se jotenkin lähensi ruohonjuuritason "pik-kuesimiestä". Myös se, että osastopäälliköt olivat mukana oli erittäin tärkeää.



» Timantti-ryhmä on aktiivisesti työskennellyt esimiesten ja työyhteisöjen kanssa henkilöstökyselyn tulosten analysoinnissa ja kehittämistoimenpiteiden suunnittelussa ja toteutuksessa.

TIMANTTISTA APUA

Timantti-ryhmä on aktiivisesti työskennellyt esimiesten ja työyhteisöjen kanssa henkilöstökyselyn tulosten analysoinnissa ja kehittämistoimenpiteiden suunnittelussa ja toteutuksessa. Ryhmään kuuluvat *Arja Savolainen, Pirkko Melaja, Kirsi Orava-Paajanen, Ulla Peura* ja *Hanna Wikman*. Timantti -palvelu on nopeasti löytänyt paikkansa välineenä ja sidoksena, jolla Ilmarisen strategiat ja arkikäytäntö punotaan toisiinsa työyhteisöä tukevalla tavalla.

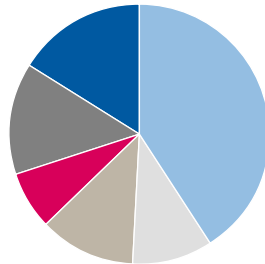
KEHITYMISPOLUT KUVATTIIN

Eläkepalvelu- ja hallintolinjan johdon aloitteesta päätettiin mallintaa ja kuvata eläkepalvelulinjan urapolkuja eläkepalvelulinjan ja henkilöstöosaston yhteistyönä. Tavoitteena oli

- mallintaa urasuunnittelun ja tehtävien vaihdon käytäntöjä
- kuvata urapolkuja
- mahdollistaa urapolkujen käyttöönotto eläkepalvelulinjalla.

Työryhmä, johon kuuluivat *Seija Karttunen, Elina Lehmijoki, Ulla Peura* ja *Piia Pohjolainen*, kuvasivat asiakaspalvelijan urapolun. Urapolkumalli esiteltiin eläkepalvelulinjan osastopäälliköille ja samalla keskusteltiin urasuunnittelusta ja tehtäväkierrosta. Yhteisen pohdinnan tuloksena työryhmä on työstänyt mallia edelleen. Työskentelyn kuluessa päädyttiin urapolkujen sijaan puhumaan kehittymispoluista. Työryhmä tuotti valmiin kokonaiskuvauksen eläkelinjan kehittymispoluista ja esimerkkikuvaukset asiakaspalvelijan ja eläkekäsittelijän kehittymispoluista. Kehittymispolkumalli on esitelty linjan omassa esimieskoulutuksessa ja malli pilotoidaan eläkepalvelulinjalla vuoden 2007 aikana.

Henkilöstön koulutussisällöt 2006



| |
|----------------------------------|
| ■ Työeläke- ja muu vakuutus 41 % |
| ■ Asiakkuuden hoito 10 % |
| ■ Toiminnan kehittäminen 12 % |
| ■ IT-erityisosaaminen 7 % |
| ■ Kielikoulutus 14 % |
| ■ Muu koulutus 16 % |

| PALKKAKUSTANNUSTEN JAKAUMA (1 000 €) | | | | |
|---------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2006 | 2005 | 2004 | 2003 |
| Palkat ja palkkiot | | | | |
| Säännöllisen työajan palkka | 18 788 | 18 593 | 22 745 | 20 849 |
| Ylityöpalkat | 511 | 531 | 759 | 656 |
| Lomapalkat ja lomakorvaukset | 2 598 | 2 524 | 2 856 | 2 577 |
| Lomaltapaluu- raha | 1 304 | 1 243 | 1 498 | 1 347 |
| Palkkiot | 2 236 | 1 933 | 2 214 | 1 630 |
| Luontoisetujen verotusarvo | 898 | 821 | 966 | 918 |
| Yhteensä | 26 335 | 25 645 | 31 038 | 27 977 |
| Sosiaalivakuutusmaksut | | | | |
| Eläkevakuutusmaksut | 3 930 | 4 272 | 5 196 | 4 968 |
| Tapaturmavakuutusmaksut | 76 | 72 | 108 | 96 |
| Työttömyysvakuutusmaksut | 916 | 805 | 835 | 695 |
| Sosiaaliturvamaksut | 779 | 761 | 920 | 822 |
| Muut sosiaalivakuutusmaksut | 200 | 182 | 226 | 177 |
| Yhteensä | 5 901 | 6 092 | 7 285 | 6 759 |
| Maksuista vähennetään | | | | |
| Kelan korvaukset sairauspäivärahoista | -168 | -229 | -204 | -242 |
| Luontoisetujen verotusarvot | -898 | -821 | -966 | -918 |
| Yhteensä | -1 066 | -1 050 | -1 170 | -1 160 |
| YHTEENSÄ | 31 170 | 30 687 | 37 153 | 33 576 |

Kuvat

Etukansi

kuva 1 *Mervi Herrala, Paula Takkala, Katja Nyström Saira Mäkinen* kuvaaja: Erja Vääräkangas

kuva 2 *Tiia Salokangas* kuvaaja: Eeva Hukka

kuva 3 *Kajja Eklund, Sami Saarno, Jani Mikkola, Minnammi Hatakka, Mika Paananen* kuvaaja: Eeva Hukka

kuva 4 *Mari Sorvali* kuvaaja: Pertti Nisonen

sivu 3 *Juhani Karjasilta* kuvaaja: Pertti Nisonen

sivu 4 *Kari Puro ja Harri Sailas* kuvaaja: Raili Oksa

sivu 6 kuva 2 *Heikki Isotupa, Tuija Virtanen, Päivi Ylänen* kuvaaja: Sami Kelhä

sivu 10 kuva 1 *Mirja Liipola, Pirjo Pohjankoski,*

Leena Loikala kuvaaja: Erja Vääräkangas