

Tekes

Henkilöstötilinpäätös 2017



Toiminnan tuki

Innovaatorahoituskeskus Business Finlandin yt-johtoryhmä 16.2.2018

Innovaatorahoituskeskus Business Finlandin johtokunta 26.2.2018

DM 1948815

© Tekes 2018

Sisällysluettelo

1 Johdanto	3
2 Tekesin strategian toteuttaminen henkilöstöjohtamisen keinoin	3
2.1 Asiakkuustyön toimintamallin kehittäminen	3
2.2 Business Finlandiin valmistautuminen	4
2.3 Organisaatio	5
2.4 Johtamisen kehittäminen	5
2.5 Osaamisen kehittäminen ja rekrytointi	6
3 Perustietoa henkilöstöstä ja henkilöstöpolitiikasta	7
3.1 Henkilöstörakenne	7
3.2 Ikärakenne ja eläköityminen	7
3.3 Tasa-arvo	8
3.4 Palvelussuhteen laatu, kesto ja vaihtuvuus	9
3.5 Koulutusrakenne	10
3.6 Palkitseminen ja sen kehittäminen	10
3.7 Palkkausjärjestelmän soveltaminen	10
3.8 Työhyvinvointi	11
3.8.1 Työhyvinvoinnin edistäminen	11
3.8.2 Sairauspoissaolot	12
3.8.3 Joustava työaika	12
3.8.4 Henkilöstöedut ja virkistystoiminta	13
3.9 Henkilöstötuloslaskelma	14
4 Henkilöstöjohtamisen kehittämisen painopisteet 2018	15

1 Johdanto

Vuotta 2017 väritti voimakkaasti Työ- ja elinkeinoministeriön toimeenpanema selvitys Tekesin ja kansainvälistymis-, investointi- ja matkailunedistämispalveluita tarjoavan Finpron toimintojen yhdistämisestä. Selvitystä seurasi ns. due diligence -vaihe ja lopulta päätös perustaa uusi Business Finland -organisaatio. Business Finland koostuu valtion viranomaisesta yhtiöstä, jotka muodostavat yhtenäisesti johdettavan kokonaisuuden.



Uusi Business Finland tukee hallituksen tavoitteita selkeyttää ja yksinkertaistaa yrityspalvelujärjestelmää ja kansainvälistää innovaatiojärjestelmää. Lisäksi tavoitteena on kaksinkertaistaa pk-yritysten vienti vuoteen 2020 mennessä sekä edistää maakunnallisia kasvupalveluita vahvalla valtakunnallisella yritysten kasvua ja kansainvälistymistä tukevalla toimijalla. Yhdistämisen tavoitteena on myös kohdentaa henkilöresursseja asiakasrajapintaan sekä ulkomaantoimintoihin. Business Finlandissa työskentelee 1.1.2018 alkaen noin 600 asiantuntijaa Suomessa 16 toimipisteessä sekä ulkomailla 40 toimipisteessä.

Tämä henkilöstötilinpäätös kokoaa yhteen vuoden 2017 keskeiset henkilöstöjohtamisen toimenpiteet, tunnusluvut ja edellisten vuosien vertailutiedot. Vuoden keskeiset tekemiset tiivistyivät Business Finlandin valmisteluun henkilöstöä osallistaen, asiakastyön toimintatapojen vahvistamiseen ja esimiesten valmentavan johtamisen taitojen kasvattamiseen.

2 Tekesin strategian toteuttaminen henkilöstöjohtamisen keinoin

2.1 Asiakkuustyön toimintamallin kehittäminen

Asiakaskeskeisyys ja asiakastyön kehittäminen ovat olleet viime vuodet Tekesin keskeisiä tavoitteita. Vuonna 2016 uudistettiin asiakastyön toimintamallia, ja vuoden 2017 aikana toimintamallia vietiin käytäntöön sekä jatkokehitettiin. Loppuvuoden aikana myös työstettiin sitä, miten mallia voidaan soveltaa 1.1.2018 toimintansa käynnistävässä Business Finlandissa.

Mallin mukaisesti asiakastyö jaetaan kolmeen vaiheeseen. Qualify-vaiheessa keskitytään asiakashankintaan ja asiakkailta tulevien yhteydenottojen käsittelyyn. Develop-vaiheessa keskitytään asiakkaiden kasvun sparraukseen sekä ohjataan oikeisiin palveluihin ja Account-vaiheessa keskitytään asiakkuuksien hoitamiseen. Uusien roolien kautta tarjoutuu mahdollisuus erikoistua omia vahvuuksia vastaaviin tehtäviin sekä keinoja työn tehokkaampaan tekemiseen. Vuoden 2018 aikana luodaan Business Finland -organisaation käytännöt ja toimintatavat mallin toteuttamiseen.

Myös osaamisen kehittämisessä keskityttiin asiakaskeskeisyyden ja asiakastyön muutostarpeiden kehittämiseen. Vuoden aikana asiakas- ja rahoitustyötä tekevien osaamista kehitet-

tiin valmennuksella ja ryhmä-coachingilla. Valmennuksen painopisteenä oli sparrausosaaminen eli asiakkaiden kohtaaminen asiakastyössä. Valmennuksessa jaettiin osallistujien kesken asiakastyön hyviä käytäntöjä. Muita valmennusteemoja olivat mm. asiakkaan ymmärtäminen sparrauksen perustana, haastaminen ja oikean ratkaisun löytäminen asiakkaalle.

2.2 Business Finlandiin valmistautuminen

Alkuvuoden toimintaan heijastui vahvasti Työ- ja elinkeinoministerin toimeenpanema selvitys Tekesin ja Finpron yhteistyön tiivistämisestä ja yhdistämisestä sekä keväällä tehty päätös Business Finlandin perustamisesta. Kun päätös Business Finlandin perustamisesta vahvistui, käynnistettiin uuden organisaation ja yhteisen organisaatio- ja toimintakulttuurin rakentaminen.

Business Finland -muutokseen liittyvää viestintää, muutoksen tukea sekä henkilöstön osallistamista on tehty kuluneen vuoden aikana usein eri tavoin. Muutoksen etenemisestä viestittiin mm. kuukausittain järjestettävissä henkilöstöinfoissa, sähköisissä viikkokirjeissä sekä muutoksen tueksi rakennetulla intra-sivuilla. Henkilöstölle ja esimiehille järjestettiin ryhmämuotoista muutosvalmennusta sekä mahdollisuutta yksilöllisiin coachaaviin keskusteluihin. Valmennuksen tavoitteena oli auttaa henkilöstöä ymmärtämään, mitä meille tapahtuu muutoksessa, miten voimme tukea itseämme ja muita muutoksessa ja lisätä muutoskyvykkyyttämme. Henkilöstöä osallistavissa työpajoissa työstettiin yhdessä Business Finlandin strategiaa, tavoittekulttuuria sekä organisaatiorakennetta. Lisäksi Tekesin ja Finpron esimiehille järjestettiin loppuvuonna yhteisiä esimiestilaisuuksia, joissa käsiteltiin ajankohtaisia johtamiseen liittyviä asioita.



Tekes ja Finpro toteuttivat alkuvuodesta henkilöstölleen organisaatiokulttuuria kartoittavan tutkimuksen, johon sisältyi Siqni-henkilöstökysely ja haastatteluja henkilöstölle. Tutkimuksen käynnistysvaiheessa ei ollut vielä tehty päätöstä Business Finlandin perustamisesta ja tavoitteena oli selvittää Tekesin ja Finpron edellytyksiä tiivistää yhteistyötä asiakkaita ja työntekijöitä ajatellen. Kartoituksen lähtökohtana oli, että työntekijäkokemus on keskeisin asiakaskokemukseen vaikuttava tekijä.

Siqni-kyselyn ja henkilöstöhaastattelujen mukaan sekä Tekesin että Finpron työntekijöille tärkeintä on mielekkäät työtehtävät ja vaikutusmahdollisuudet sekä mahdollisuus hyödyntää osaamistaan. Myös yhteinen tavoite ”Suomella töissä” yhdistää kulttuureja. Organisaatiokulttuureissa tunnistettiin myös selkeitä eroja.

Tutkimus toi arvokasta tietoa Business Finlandin toiminta- ja organisaatiokulttuurin rakentamiseen, ja sitä myös hyödynnettiin henkilöstön työpajoissa. Työpajoissa pohdittiin mm. sitä, mitä halutaan ottaa mukaan nykyisistä organisaatioista Business Finlandiin ja mitä jättää taaksemme. Lisäksi tuloksia hyödynnettiin mm. Business Finlandin johtamisen periaatteiden määrittelyssä sekä brändityössä ja työnantajalupausten laadinnassa.

Suuren muutoksen edessä koettiin tärkeäksi käsitellä muutosta monin eri tavoin. Tekesin ja Finpron henkilöstö kokoontui elokuussa ”polttareihin”, joissa organisaatioiden henkilöstö vietti yhdessä iltaa hyvän seurauksen ja polttariohjelman parissa. Yhteistyön tiivistymisestä huolimatta päädyttiin siihen, että kumpikin organisaatio pitää omat pikkujoulut. Tekesin pikkujouluissa monet tekesläiset laittoivat itsensä likoon lavalla. Omien laulujen sanoitusten kautta rakentui draaman kaari Tekesin historiasta Business Finlandin rakentamiseen.

2.3 Organisaatio

Vuoden 2016 alusta voimaan astuneessa organisaatiossa on kuusi vastuualuetta.

Vuoden 2017 alussa ELY-keskuksesta siirtyi 92 Tekes-työtä alueilla tekevää asiantuntijaa Tekesin palvelukseen. Tässä yhteydessä perustettiin viisi alue-yksikköä olemassa olevaan vastuualuerakenteeseen. Vuoden 2017 alusta perustettiin myös Elinkeinorahoitus-yksikkö. Yksikköön on keskitetty muut kuin varsinaiset innovaatorahoituksen palvelut eli messuavustukset, vientirenkaut, energiatuki, laivanrakennuksen innovaatiotuki, innovaatioaseteli ja AV-tuotantotuki. 1.4.2017 alkaen perustettiin asiakaspalvelun tuki-yksikkö, joka vastaa Tekesin palvelutarjoamasta ja -prosesseista, asiakaskokemuksesta, asiakaspalvelukanavista sekä asiakaskesteisten toimintatapojen kehittämisestä ja tuesta.

Pääjohtaja		Sisäinen tarkastus		
Startup-yhtykset	Pk-yhtykset	Verkostoyhtykset ja tutkimus	Business Intelligence	Asiakastyön tuki ja rahoitus
Uudistuva teollisuus, biotalous ja cleantech	Uudistuva teollisuus, biotalous ja cleantech	Biotalous ja cleantech	Maksatuspalvelut	
			Markkinointi ja viestintä	
			Oikeus- ja asiakirjapalvelut	
			Digitaaliset palvelut	
Digitaalisuus	Digitaalisuus	Digitaalisuus	Elinkeinorahoituspalvelut	
			Biotalous ja cleantech	Strategia ja ohjelmat
			Digitaalisuus	
Palvelut ja hyvinvointi	Palvelut ja hyvinvointi	Palvelut ja hyvinvointi	Hyvinvointi ja terveys	
			Edelläkävijämarkkinat	
			Strategia ja vaikuttavuus	
NIY-asiakkuudet	Pk alue	Verkot alue	Kehittäminen ja HR	Toiminnan tuki
Start alue	Pk Team Finland		Yleishallinto	
Start prestart			Talous	
			Hankinta	
			Maakuntaverkosto "virtuaalitiimit"	

Kuva 2. Tekesin organisaatio 31.12.2017

2.4 Johtamisen kehittäminen

Vuoden 2017 johtamisen kehittämisen painopisteet valittiin edellisenä vuonna tehdyn 360-johtamispalautteen pohjalta. Lähes koko organisaation keskijohto osallistui valmentavan johtamisen valmennukseen, jossa keskityttiin erityisesti palautteenantoon sekä vaikuttavan kysymisen taitoon. Osana valmennusta toteutettiin johtamisarviointi, jossa esimiehet saivat palautteen johtamisestaan henkilöstöltään sekä käsitelivät palautteet yhdessä henkilöstön kanssa. Tulokset ja palautteet valmennuksesta ovat olleet erittäin hyviä. Lisäksi johdon ja

esimiesten valmennuksessa panostettiin muutoksessa johtamiseen, joka on tärkeä teema Business Finland -muutoksen myötä.

Valmennusten tueksi järjestettiin lähes kuukausittain esimiesten aamukahvitilaisuuksia. Aamukahveilla esimiehet pääsivät jakamaan keskenään hyviä käytäntöjä sekä samalla reflektimaan valmentavan johtamisen oppeja.

Vuoden loppupuolella määriteltiin Business Finlandin johtamisen periaatteita ja kompetensseja. Johtamisella rakennetaan yhteistä organisaatiokulttuuria ja johtamisen periaatteilla viestitään henkilöstölle, millaista johtamista Business Finlandissa odotetaan.

2.5 Osaamisen kehittäminen ja rekrytointi

Tekesissä on toteutettu osaamisen kehittämisessä 70-20-10- periaatetta vuosien ajan. Tämä tarkoittaa sitä, että valtaosa osaamisen kehittämisestä tapahtuu työssä oppimisen kautta. Osaamisen kehittämiseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen lähdettiin hakemaan uutta näkökulmaa vuoden 2017 aikana, kun henkilöstön kanssa käynnistettiin keskustelut uraunelmista. Esimiehet keskustelivat kehityskeskusteluissa jokaisen kanssa uraunelmista ja pitkän tähtäimen kehittämistoiveista. Keskusteluissa pohdittiin, toteutuvatko unelmat ja kehittämistoiveet nykyisessä työssä, jossakin toisessa tehtävässä Tekesissä vai kenties Tekesin ulkopuolella. Lisäksi pohdittiin, kuinka omaa työtä voisi kehittää ja mitkä ovat seuraavat askeleet kohti tavoitteita. Keskusteluja uraunelmista jatkettiin vuoden mittaan sekä henkilökohtaisissa keskusteluissa esimiesten ja HR:n kanssa sekä yhteisesti intrassa, jossa muutamat henkilöt kertoivat omista uraunelmistaan ja kehittymispolustaan.

Uraunelma-ajattelun edistämisen yhteydessä pilotoitiin uutena menetelmänä uracoachingia positiivisin tuloksin. Uracoachingissa selkeytetään omia kehitystavoitteita ja uratilannetta yhdessä ammattilaiscoachin kanssa. Uracoaching tarjoaa mahdollisuuksia oman työn kuvan ”muotoiluun” ja uratavoitteiden eteenpäin viemiseen.

Vuoden aikana peräti 12,4 % henkilöstöstä siirtyi organisaatiossa uusiin tehtäviin joko urakeskustelujen tai sisäisten hakujen kautta tai muutoin organisaatiossa tapahtuneiden muutosten myötä. Osaamisen kehittämisen painopisteen muutos koulutuksesta työssä oppimiseen on onnistunut hyvin.

Aktiivista tehtäväkiertoa kumppaniorganisaatioiden kanssa jatkettiin ja tiivistettiin erityisesti tulevan Business Finland -kumppanin Finpron kanssa. Vuoden aikana lyhyemmässä alle puolen vuoden henkilövaihdossa oli yksi tekesläinen ja pidemmissä yli 6 kk kestävässä vaihdossa kuusi henkilöä. Vastaavasti kumppaniorganisaatioista oli kolme henkilöä Tekesissä yli 6 kk kestävässä vaihdossa ja neljä henkilöä lyhyemmässä alle puoli vuotta kestävässä vaihdossa.

Henkilöstön koulutusaktiivisuus vuonna 2017 oli 2,7 päivää henkilötyövuotta kohden. Koulutusaktiivisuus nousi vuodesta 2016, jolloin se oli 2,5 päivää. Vaikka osaamisen kehittämisen painopiste onkin työssä oppimisessa, niin taloudelliset mahdollisuudet henkilöstön koulutautumiseen ovat hyvät. Koulutautumiskustannukset olivat vuonna 2017 1331 euroa henkilötyövuotta kohden (1283 euroa vuonna 2016).

3 Perustietoa henkilöstöstä ja henkilöstöpolitiikasta

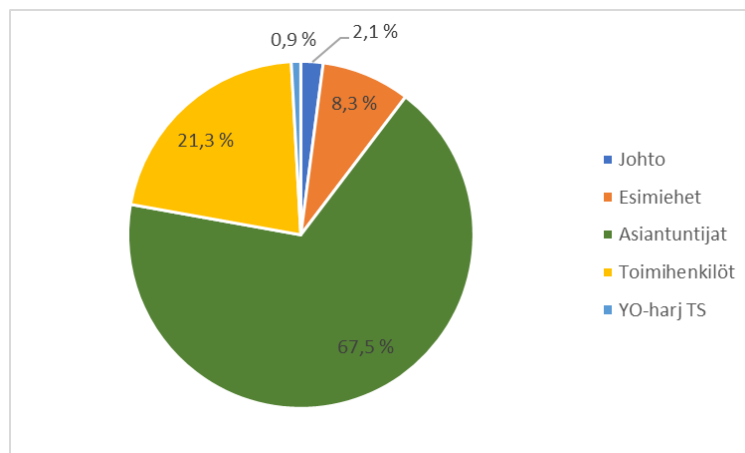
3.1 Henkilöstörakenne

Henkilöstörakennetta kuvaavissa tilastoissa on mukana Tekesiin palvelussuhteessa oleva henkilöstö Helsingissä, alueverkostossa ja ulkomaan toimipisteissä.

Henkilöstömäärä oli vuoden 2017 lopussa 338 henkilöä, joista neljä työskenteli ulkomaan yksiköissä (Bryssel, Peking, Hong Kong, Washington DC 31.7.2017 asti). Lisäksi Team Finland -yhteistyökumppaneiden kanssa yhteisiä resursseja oli Piilaaksossa ja Tokiossa.

Henkilötyövuosikertymä vuonna 2017 oli 339,4 henkilötyövuotta eli htv-määrä nousi 27,0 % edellisvuodesta. Nousu johtuu tekes-työtä tekevän aluehenkilöstön sirtymisestä ELY-keskuksesta Tekesin palvelukseen vuoden 2017 alussa.

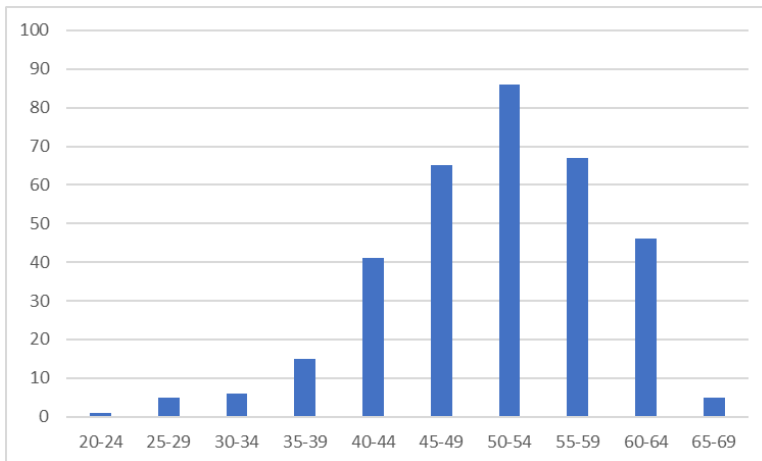
Henkilöstön jakautuminen eri tehtäväryhmiin on esitetty kuvassa 5. Aiempaan vuoteen verrattuna erityisesti asiantuntijatehtävissä toimivien osuus kasvoi jonkun verran.



Kuva 5. Eri tehtäväryhmien osuus henkilöstöstä 31.12.2017

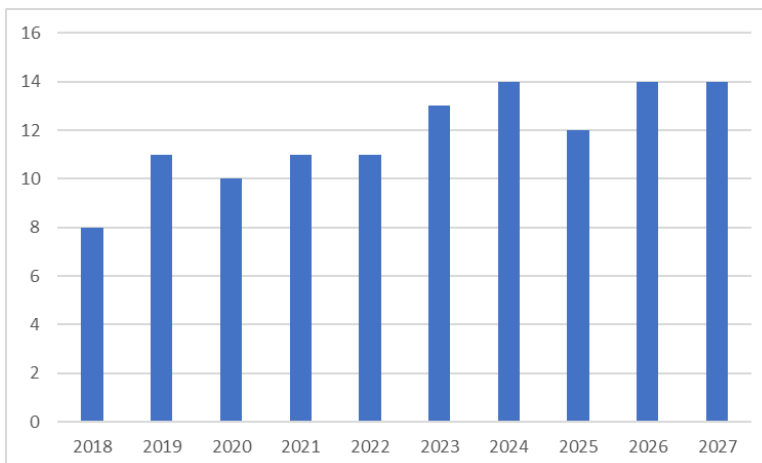
3.2 Ikärakenne ja eläköityminen

Henkilöstön keski-ikä oli vuoden 2017 lopussa 50,8 vuotta. Yli 45-vuotiaiden osuus oli 79,6 %. Henkilöstö ikäryhmittäin on esitetty kuvassa 6. Valtiolla keski-ikä oli 46,3 vuotta vuoden 2016 lopussa.



Kuva 6. Henkilöstö ikäryhmittäin 31.12.2017 (Ikkm).

Vanhuuseläkkeelle on siirtymässä seuraavan kymmenen vuoden aikana 35,0 % henkilöstöstä (118 henkilöä), kun laskennalliseksi eläkkeelle jäämisiäksi on arvioitu 65 vuotta ja jo tiedossa oleva eläkkeelle jäänti on otettu huomioon (kuva 7).



Kuva 7. Ennuste vanhuuseläkkeelle jäävien määrästä (hlöitä) vuosina 2018-27.

3.3 Tasa-arvo

Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus sisältyvät Tekesin henkilöstöjohtamisen periaatteisiin, koulutautumisperiaatteisiin ja palkkapolitiikkaan. Tekesin tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma on päivitetty vuonna 2016.

Henkilöstöryhmittäin tarkasteltuna naisten osuus johdossa säilyi ennallaan ja esimiestehtävissä ja asiantuntijatehtävissä laski hieman. Muutoksen johtuivat osaltaan siitä, että ELY-keskuksista siirtyneissä näissä tehtävissä oli enemmän miehiä. Naisten keskipalkka miesten keskipalkasta saman vaatavuustason tehtävissä oli 99,3 %.

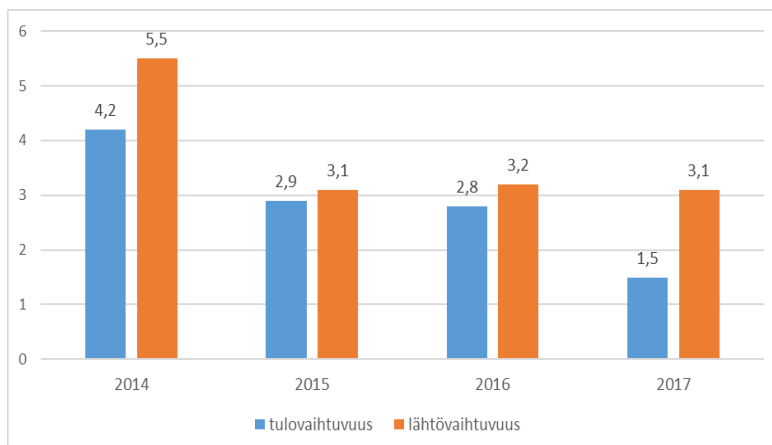
Tasa-arvo eri mittareilla	2017	2016	2015	2014
Naisten osuus henkilöstöstä (%)	49,1	52,5	54,2	52,6
Naisten osuus johdosta (%)	28,6	28,6	36,4	33,3
Naisten osuus keskijohdosta (%)	46,4	50,0	44,4	38,9
Naisten osuus asiantuntijoista (%)	38,2	41,6	43,1	42,4
Naisten osuus toimihenkilöistä (%)	84,7	83,1	84,1	*
Koulutustasoindeksi, naiset / miehet	6,2 / 6,8	6,1 / 6,9	6,1 / 7,0	6,0 / 6,9
Koulutuspäiviä/htv, naiset / miehet	3,5 / 2,0	3,3 / 1,6	4,3 / 3,6	5,2 / 4,3
Keskimääräinen ikä n/m	49,7 / 51,9	48,8 / 51,1	48,5 / 50,2	47,5 / 49,4
Naisten keskipalkka miesten keskipalkasta saman vaativuustason tehtävässä	99,3%	98,2%	99,5%	98,3%
Tehtävien vaativuustasojen keskiarvo n/m	17,7 / 19,1	17,7 / 19,3	17,5 / 19,3	17,3 / 19,2

Kuva 8. Tasa-arvoa kuvaavia mittareita vuosina 2014–2017, * henkilöstöryhmittely muuttunut 2015.

3.4 Palvelussuhteen laatu, kesto ja vaihtuvuus

Henkilöstöstä 59,5 % oli työsopimussuhteessa ja 40,5 % virkasuhteessa. Työsopimussuhde oli pääasiallinen palvelussuhteen muoto asiakasrajapinnan asiantuntijatehtävissä. Henkilöstöstä 3,3, %:lla oli määräaikainen palvelussuhde, kun mukaan lasketaan vain aidosti määräaikaiset eli henkilöt, joilla ei ole taustatehtävää Tekesissä. Määräaikaisiin ei ole laskettu mukaan harjoittelijoita (kolme henkilöä vuoden lopussa).

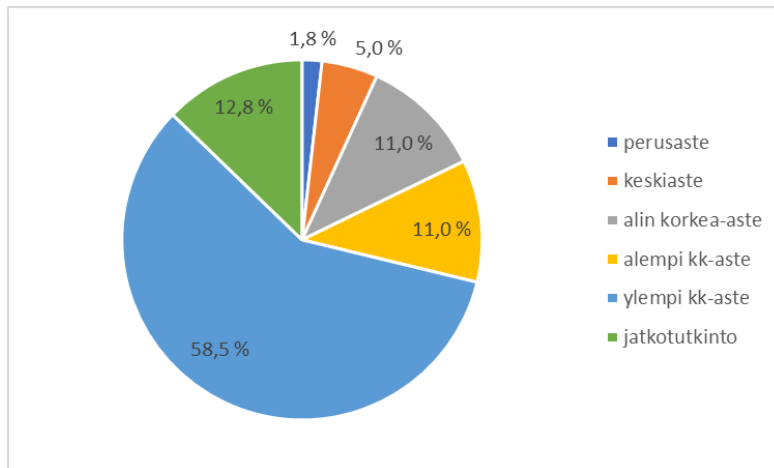
Lähtövaihtuvuus (ilman harjoittelijoita) vuonna 2017 oli 3,1 % (kuva 9) ja tulovaihtuvuus 1,5 %.



Kuva 9. Lähtö- ja tulovaihtuvuus 2014-17 (%)

3.5 Koulutusrakenne

Tekesin henkilöstö on korkeasti koulutettua (kuva 10). Vähintään ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita oli 71,2 %. Koulutustasoindeksi oli 6,5 (naisilla 6,2 ja miehillä 6,8). Valtiolla koulutustasoindeksi oli 5,3 vuonna 2016.



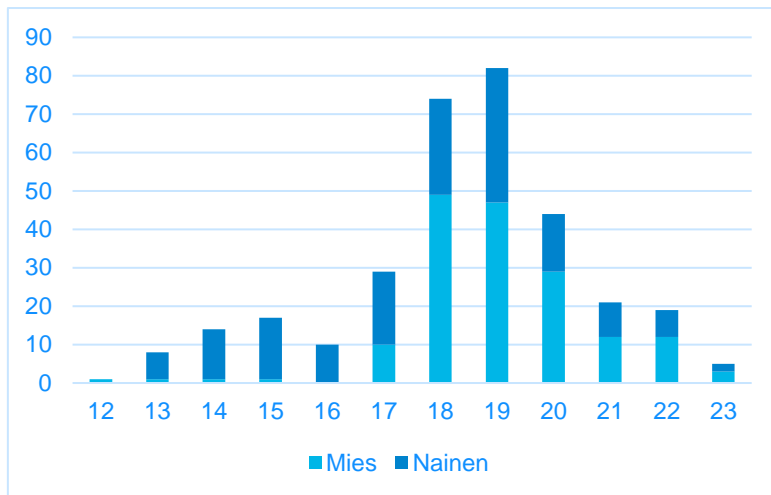
Kuva 10. Henkilöstö koulutusasteen mukaan 31.12.2017

3.6 Palkitseminen ja sen kehittäminen

Palkitsemisen kokonaisuus Tekesissä koostuu sekä aineellisista että aineettomasta palkitsemisesta. Aineettomaan palkitsemiseen kuuluu työn sisältö, mahdollisuudet kehittymiseen, työn ja muun elämän tasapainottamiseen sekä henkilöstöedut. Rahallinen palkitseminen muodostuu tehtävän vaativuuteen ja suoriutumiseen perustuvasta palkasta sekä mahdollisuudesta kertapalkkioon. Henkilökohtaista kertapalkkiota voidaan maksaa vuositason tavoitteiden ylittämisestä tai muusta poikkeuksellisesta suoriutumisesta.

3.7 Palkkausjärjestelmän soveltaminen

Henkilöstö jakaantui eri vaativuustasoille kuvan 11 mukaisesti. Vaativuustasoille 13–16 sijoituivat mm. assistentti- ja koordinoivat tehtävät. Vaativuustasoille 17-21 sijoittuvat korkeakoulututkintoa edellyttävät asiantuntijatehtävät. Esimiestehtävät ja vaativimmat asiantuntijatehtävät sijoituivat vaativuustasoille 20–23.



Kuva 11. Henkilöstön sijoittuminen (lkm) vaativuustasoille 12-23, 31.12.2017

Palkkausjärjestelmän toimivuutta seurataan työnantajan ja henkilöstön edustajien yhteisessä arviointi- ja kehittämissryhmässä. Ryhmä seuraa palkkausjärjestelmän yhdenmukaista soveltamista, tarkastelee palkkauksen kilpailukykyä ja kehittää palkkausjärjestelmää.

3.8 Työhyvinvointi

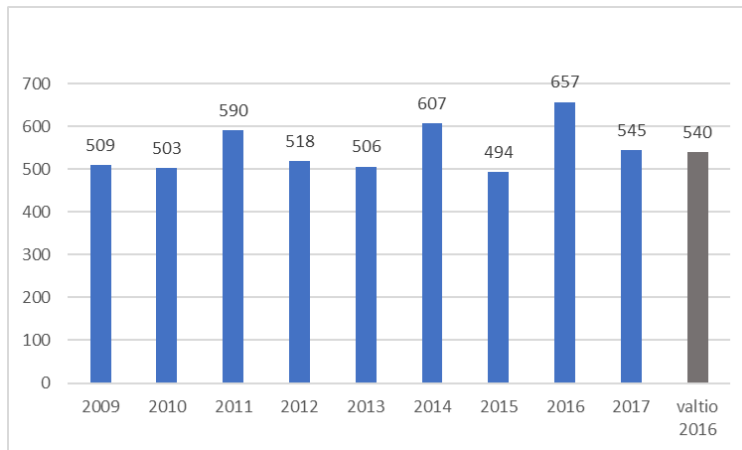
3.8.1 Työhyvinvoinnin edistäminen

Tekesissä työhyvinvointi nähdään osana johtamista ja työpaikan arkea. Työhyvinvoinnin edellytyksiä ovat selkeät vastuut, ajantasainen osaaminen sekä vuorovaikutteinen työyhteisö, jossa jokainen voi kokea saavansa osakseen arvostusta ja tukea työnsä tekemiseen.

Työhyvinvointia edistetään mm. kehittämällä esimiestyötä, organisaatiokulttuuria, työympäristöä, toimintatapoja sekä osaamista ja työn sisältöä. Työn ja muun elämän yhteensovittamista tuetaan joustavilla työaika- ja etätyökäytännöillä. Henkilöstölle tarjotaan myös kattava työterveyshuolto ja liikuntamahdollisuuksia.

Työterveyshuollon yhteistyökumppanina toimii Mehiläinen. Yhteistyössä työterveyshuollon kanssa toteutettiin työpaikkaselvitys ennakkokyselyineen, ergonomiaan liittyviä ohjauskäyntejä sekä kohdennettu ikäryhmäterveystarkastus kolmasosalle henkilöstöstä.

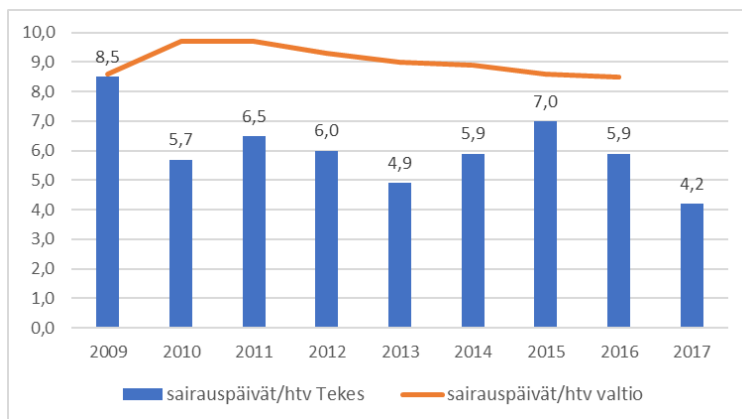
Vuonna 2017 työterveyshuollon kustannukset olivat nettona Kelan palautukset huomioon ottaen 545 euroa henkilötyövuotta kohden (kuva 12). Kustannukset laskivat 17% edellisvuodesta johtuen mm. siitä, että työterveyshuollon sisältöä on suunnattu kiinteämmin työterveyteen liittyvään toimintaan. Kustannukset ovat nyt samalla tasolla kuin valtiolla keskimäärin.



Kuva 12. Työterveyshuollon nettomenot 2009-2017 (euroa)

3.8.2 Sairauspoissaolot

Tekesin henkilöstö oli vuonna 2017 keskimäärin 4,2 työpäivää sairaana henkilötyövuotta kohden (kuva 13), kun edellisenä vuonna sairauspäivien määrä oli 5,9 päivää. Laskua selittää pitkien sairaustapausten vähentyminen. Sairauspäivien määrä oli huomattavasti alhaisempi kuin valtionhallinnossa keskimäärin (8,5 päivää vuonna 2016). Sairautapauksista 85,4 % johtui 1-3 päivän poissaoloista. Vuonna 2017 kokonaan ilman sairauspoissaoloja oli 43,8 % henkilöstöstä.



Kuva 13. Sairauspoissaolot Tekesissä ja valtiolla vuosina 2009 – 2017 (työpv)

3.8.3 Joustava työaika

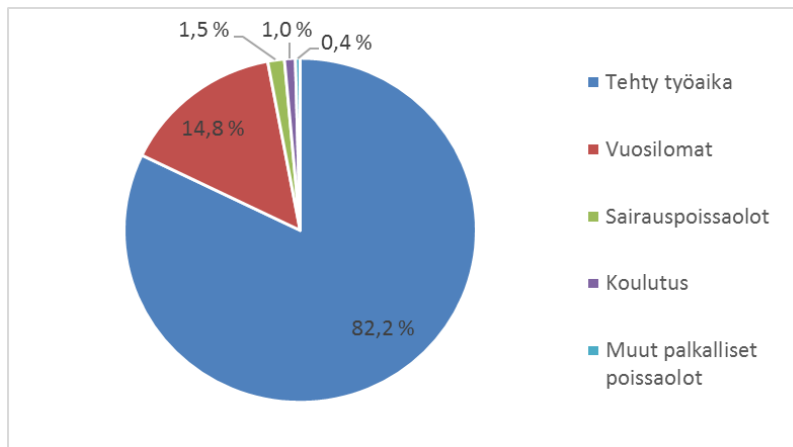
Tekesin työaikamallin tavoitteena on tukea tehokasta ja joustavaa työajan käyttöä sekä työn ja yksityiselämän yhteensovittamista. Joustavuutta tuovat liukuva työaika, saldo- ja tasoitusvapaat, etätyömahdollisuus sekä mahdollisuus ns. yksilölliseen työaikaan. Yksilöllistä työaikamallia noudatti vuoden lopussa 52 henkilöä.

Tekesissä on ollut mahdollista tehdä säännöllistä etätyötä jo yli kymmenen vuoden ajan. Etätyö on mahdollista kaikissa henkilöstöryhmissä. Etätyötä tehtiin vuonna 2017 keskimäärin

34,7 päivää henkilötyövuotta kohden. Etätöitä voi tehdä työtehtävien salliessa enintään kahdena päivänä viikossa.

Vuoden 2017 lopussa yhteensä 12 henkilöä teki osa-aikatyötä. Vuorotteluvapaata käytti kaksi henkilöä. Vanhuuseläkkeelle jäi viisi henkilöä ja yksi henkilö jäi työkyvyttömyyseläkkeelle.

Vuonna 2017 tehty työaika oli 82,2 % kokonaistyöajasta. Vuosiloma-ajan osuus oli 14,8 %, sairauspoissaolojen 1,5 % ja koulutusajan 1,0 % kokonaistyöajasta (kuva 14).



Kuva 14. Tehty työaika vuonna 2017

3.8.4 Henkilöstöedut ja virkistystoiminta

Henkilöstöetuja tarjottiin mobiililla ePassi Flex-ratkaisulla. Työntajan tarjoamaa tukea voi käyttää joustavasti oman valinnan mukaan henkilöstöruokailuun, liikuntaan, kulttuuriin tai työsuhdematkalippuun. Ruoholahden toimitiloissa henkilöstön käytössä on myös hyvin varustettu kuntosali. Hupitoimikunta huolehti myös henkilöstön virkistäytymisestä järjestämällä erilaisia tapahtumia vuoden varrella mm. laskiaisriehan, kesätapahtuman ja pikkujoulun.

ePassilla tarjottavan henkilöstöedun kustannukset olivat vuonna 2017 595,60 euroa henkilötyövuotta kohden. Henkiöstö käytti ePassi-etua eniten liikuntaan (34 % tuesta), työmatkaan (30 % tuesta), henkilöstöruokailuun (21 % tuesta) ja kulttuuriin (15 % tuesta). Hupitoimikunnan toiminnan kautta virkistykseen kohdentui 78,60 euroa/htv. Lisäksi muuta työhyvinvointitoimintaa tuettiin yhteensä 26,70 eurolla/htv (taukoliikunta, liikunnan joukkueosallistumiset, stressinhallintaluento jne).

3.9 Henkilöstötuloslaskelma

	2017			2016			
	Htv	Kustan- nukset	Kust. / htv	Htv	Kustan- nukset	Kust. / htv	Muutos % kust./htv
Palkkakulut kotimaassa	334,7	20 228 155	60 437	253,2	16 147 665	63 774	-5,2 %
Palkat		16 936 996			13 285 160		
Palkkiot		83 448			80 196		
Ylityökorvaukset		6 425			13 123		
Lapsen syntymä ja hoito		18 605			27 723		
Sairaus- ja tapaturma-ajanpalkat		318 655			289 129		
Virkistystoiminta		23 389			26 537		
Työsuojelu ja yhteistoiminta		5 126			29 202		
Muiden palkallisten vapaiden ajan palkat *)		5 938			5 232		
Matka-ajan palkat		31 509			16 495		
Sivukulut		2 860 244			2 481 519		
./. Kela-korvaukset		-62 181			-106 652		
Palkkakulut ja muut korvaukset ulkomailla	4,7	645 437	137 327	7,6	1 123 429	147 820	-7,1 %
Palkat		234 215			385 586		
Ylityökorvaukset		0			0		
Paikallis- puoliso- ja lapsikorotukset		136 945			213 921		
Lapsen syntymä ja hoito		1 148			0		
Sairaus- ja tapaturma-ajanpalkat		0			0		
Muiden palkallisten vapaiden ajan palkat *)		0			0		
Matka-ajan palkat		5 002			7 179		
Sivukulut		42 545			76 893		
./. Kela-korvaukset		-740			-9 054		
varustautumiskorvaukset, muuttokustannukset sekä muutto- ja kotilomatkat)		22 235			30 091		
Asumiskulut ./.. vuokrapidätykset		149 005			277 727		
Lasten koulutuskorvaukset ja perheenjäsenten terveydenhuolto		55 822			141 088		
Osaamispääoman kehittämiskulut	339,4	745 473	2 196	260,8	602 910	2 312	-5,0 %
Koulutusajan palkat **)		223 933			210 030		
Sivukulut		37 171			38 331		
Koulutuskulut		484 369			354 549		
Uusiutumiskulut	339,4	5 035 351	14 836	260,8	4 516 850	17 319	-14,3 %
Loma-ajan palkat (sis.lomakorvaukset)		3 101 191			2 612 976		
Lomarahat		803 734			878 796		
Sivukulut		689 320			669 685		
Työterveyshuollon kulut		240 192			237 941		
./. Kela korvaukset		-55 202			-62 258		
Virkistystoiminnan kulut (sisältää liikuntapalvelut)		134 734			70 671		
Henkilöstöruokailun tuki		41 831			40 685		
Työsuhdematkalipun tuki		59 262			32 044		
Rekrytointikulut		20 290			36 310		
Henkilöstökulut yhteensä	339,4	26 654 415	78 534	260,8	22 390 854	85 855	-8,5 %

*) kertausharjoitukset, virkaehtosopimuksen mukaiset palkalliset vapaat

**) ei sisällä matkustuskuluja

Ulkomaan htv-luku ulkomailla sisältää myös harjoittelijat (1,1 htv:tä)

Laskelmasta puuttuvat eritellyinä ulkomaiden osalta mm. sairausajan palkat ja kela-korvaukset, tiedot sisältyvät erittelyyn "Palkkakulut kotimaassa".

4 Henkilöstöjohtamisen kehittämisen painopisteet 2018

Vuonna 2018 henkilöstöjohtamisen painopisteenä on Business Finlandin organisaation ja yhteisen toimintakulttuurin rakentaminen. Toiminta- ja johtamiskulttuurissa keskeistä ovat Business Finlandin arvot, johtamisen periaatteet ja työnantajalupaukset. Arvoprosessi käynnistyy heti vuoden 2018 alkupuolistolla, kun uusi johto on valittu.

Loppuvuonna 2017 määritellyt työnantajalupaukset kertovat, millaista työpaikkaa olemme Business Finlandista sitoutuneet rakentamaan. Johtamisen periaatteet viestittävät siitä, millaista johtamista työnantajalupausten lunastaminen mielestämme edellyttää.

Kevään 2018 aikana keskitymme uuden organisaation rakentamiseen. Business Finlandin esimiehet ja johtotehtävissä toimivat henkilöt valitaan sisäisen hakuprosessin kautta. Valinnoissa tullaan painottamaan johtamisen periaatteiden mukaista johtamis- ja toimintatapaa.

Yhteisten Business Finland -tason prosessien rakentaminen sekä implementointi jatkuu koko vuoden 2018. Tavoitteena on, että meillä on vuoden 2018 lopussa yhteiset Business Finlandin käytännöt mm. rekrytoinnin, perehdytyksen, osaamisen kehittämisen ja tulos- ja kehityskeskustelujen osalta. Työnantajalupaukset ja hyvä työntekijäkokemus ovat kehittämisen lähtökohtana.

LIITE 1

HENKILÖSTÖRAKENNE	Tekes 2017	Tekes 2016	Tekes 2015	Tekes 2014	Tekes 2013	Valtio 2016
Henkilöstön määrä						
Henkilötyövuodet (htv)	339,4	267,3	285,3	285,6	284,7	
Henkilöstömäärä vuoden lopussa (hlöä)	338	259	284	287	289	
Ulkomaan toimipisteiden henkilöstömäärä vuoden lopussa (hlöä), palvelussuhde Tekesiin, ml. harjoittelijat	5	6	9	9	10	
Muissa kotimaan toimipisteissä työskentelevien määrä vuoden lopussa (hlöä)	72					
Henkilöstöryhmät						
Ylimmän johdon (johtoryhmä) osuus henkilöstöstä (%)	2,1	2,7	3,9	4,2	4,2	
Muiden esimiesten osuus henkilöstöstä (%)	8,3	8,1	6,3	6,3	7,3	
Johdon ja esimiesten osuus henkilöstöstä (%)	10,4	9,6	10,2	10,5	11,5	
Asiantuntijoiden osuus henkilöstöstä (%)	67,5	62,9	61,3	61,3	60,5	
Muissa tehtävissä työskentelevien osuus henkilöstöstä (%)	22,1	26,3	28,5	28,2	28,0	
Johtamisjänne (alaisten määrä/ esimies)	8,7	8,3	9,8	9,4	8,7	
Ikärakenne						
Henkilöstön keski-ikä (v)	50,8	49,9	49,3	48,4	48,0	46,3
Yli 45-vuotiaiden osuus henkilöstöstä (%)	79,6	74,5	68,3	67,2	65,7	
Palvelussuhteen kesto ja laatu						
Vakinaisten osuus henkilöstöstä (%)	96,7	93,8	89,4	93,7	93,1	86,6
Määräaikaisten osuus henkilöstöstä (ilman taustatehtävää) (%)	3,3	6,2	10,6	6,3	6,9	13,4
Virkasuhteisten osuus henkilöstöstä (%)	40,5	50,6	44,4	46,0	47,8	
Lähtövaihtuvuusprosentti (%)	3,1	3,2	3,1	5,5	3,2	
Tulovaihtuvuusprosentti (%)	1,5	2,8	2,9	4,2	6,3	
Koulutus rakenne						
Koulutustasoindeksi (1- 7)	6,5	6,5	6,5	6,4	6,4	5,3
Korkeakoulututkinnon (alempi, ylempi ja jatkotutkinnot) suorittaneiden osuus henkilöstöstä (%)	82,2	81,7	82,4	79,8	80,7	47,1
- jatkotutkinnon suorittaneiden osuus henkilöstöstä (%)	12,7	15,1	15,4	15,3	14,9	

Tasa-arvo	Tekes 2017	Tekes 2016	Tekes 2015	Tekes 2014	Tekes 2013	Valtio 2016
Naisten osuus henkilöstöstä (%)	49,1	52,5	54,2	52,6	54,7	48,9
Naisten osuus johdosta (%)	28,6	28,6	36,4	33,3	35,3	35,0
Naisten osuus keski johdosta (%)	46,4	50,0	44,4	38,9	42,9	27,9
Naisten osuus asiantuntijoista (%)	38,2	41,6	43,1	42,4	43,5	53,1
Naisten keskipalkka suhteessa miesten keskipalkkaan samantasoisissa tehtävissä (%)	99,3	98,2	99,5	98,3	98,9	98,5
OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA REKRYTOINTI						
Koulutuspäivien määrä (pv/htv)	2,7	2,5	4,3	4,8	5,3	2,9
Koulutuskustannukset ilman koulutusajan palkkoja (€/htv)	1331	1283	1091	1303	1319	898
Ulkoisten rekrytointien määrä (kpl)	5	5	14	17	18	
Sisäinen vaihtuvuus (%)	12,4	4	6,3	3,5	18,7	
Hakijoiden määrä keskimäärin /per haku ulkoisissa rekrytoinneissa (kpl)	63	49	101	130	83	
TYÖHYVINVOINTI JA SAIRAUSPOISSAOLOT						
Sairauspoissaolojen määrä (pv/htv)	4,2	5,9	7,0	5,9	4,9	8,5
Sairauspoissaolojen pituus (pv/tapaus)	2,8	3,1	4,7	3,5	3,1	4,1
1-3 pv sairaustapaukset kaikista sairaustapauksista (%)	85,4	83,3	79,8	81,5	83,4	77,8
Terveysprosentti (ilman sairaspoissaoloja olleiden osuus henkilöstöstä) (%)	43,8	29,7	38,6	41,1	43,9	41,6
Henkilöstöetujen ja virkistystoiminnan kustannukset (€/htv)	700,85					
Työajan käyttö						
Tehtyjen työtuntien osuus säännöllisestä työajasta (%)	82,2	80,9	77,5	80,3	79,5	80,2
Vuosilomien osuus teoreettisesta säännöllisestä työajasta (%)	14,8	15,5	17,9	15,0	15,6	
Sairauspoissaolojen osuus teoreettisesta säännöllisestä työajasta (%)	1,5	1,8	2,8	2,3	2,0	
Koulutusten osuus teoreettisesta säännöllisestä työajasta (%)	1,0	1,2	1,7	1,9	2,1	
Etätyöpäivien määrä vuodessa henkilötyövuotta kohden	34,7	29,3	11,0	12,8	12,3	

HENKILÖSTÖKULUT	Tekes 2017	Tekes 2016	Tekes 2015	Tekes 2014	Tekes 2013	Valtio 2016
Työterveydenhuollon kustannukset nettona (€/htv)	545	657	494	607	506	540
Henkilöstökulut yhteensä (henkilötyövuoden hinta) (€/htv)	78 534	83 767	82 429	84 456	83 882	59753
Henkilöstökulujen osuus toimintamenoista (%)	69,7	64,8	73,4	72,3	69,1	
Matkustus						
Matkakulut (€/htv)	4077	4204	4190	4391	4949	
Matkakulujen osuus toimintamenoista (%)	3,8	3,5	3,8	3,8	4,1	
Toimintamenot						
Toimintamenot (€/htv)	107174	121 294	110 794	116 840	121 462	