



Varman HR-käytännöt ja ohjeistukset

HR-käytäntöjen ja ohjeistusten tarkoituksena on kuvata Varman henkilöstöä koskevat yleiset päämäärät, linjaukset, vastuut ja organisointi. Se huomioi Varman arvot, perustehtävän, strategian sekä vastuulliseen toimintaamme ja työskentelyimme kuuluvat periaatteet.

Tavoite

Menestyksemme perustuu osaaviin ja työstään innostuneisiin varmalaisiin, jotka huolehtivat asiakkaidemme työeläketurvasta. Hyvät HR-käytännöt ja vastuu varmalaisista tarkoittavat meille joustavaa ja modernia työskentelyä, jatkuvaa osaamisen kehittämistä, kannustavaa palkitsemista, yhdenvertaista kohtelua ja työkyvystä huolehtimista.

HR-käytäntöjen päämääränä on huolehtia hyvistä ja toimivista olosuhteista tehokkaalle työnteolle, kannustavalle ja innostavalle työskentelylle ja näiden kautta positiiviselle ja sitoutuneelle työntekijäkokemukselle.

Kaikista osa-alueista on kerrottu laajemmin ja yksityiskohtaisemmin intranet-sivustollamme koko henkilöstölle. Läpinäkyvyys on yksi keskeinen HR-käytäntöjemme periaate.

Vastuu HR-käytännöistä ja valvonta

HR-käytännöt ja ohjeistukset hyväksyy Varman johtoryhmä. Johtoryhmä vastaa henkilöstöpolitiikan toteuttamisesta.

HR-yksikön tehtävänä on johtaa HR-käytäntöjen ja ohjeistusten toimeenpanoa ja työskentelyä kehitystyötä. Lisäksi sen tehtävänä on vahvistaa johtamista ja esihenkilötyötä sekä varmistaa yhdenmukaisen johtamiskulttuurin ja toimintatapojen toteutuminen.

HR-käytännöt ja ohjeistukset koskevat kaikkia varmalaisia ja kaikkien tulee sitä noudattaa. Varman toiminnot, osastot ja tiimit esihenkilöiden johdolla vastaavat HR-käytäntöjen viemisestä käytäntöön.

HR-käytäntöjen ja ohjeistusten täytäntöönpanosta raportoidaan vuositasolla Varman [vuosi- ja vastuullisuusraportissa](#).

Johtaminen

Johtamisjärjestelmämme yhtenä keskeisenä tavoitteena on taata varmalaisille hyvä ja tasalaatuinen esihenkilötyö. Varmalaisen johtamisen tunnusmerkkejä ovat kannustava ja valmentava johtamisote, tavoitteellinen suorituksen johtaminen sekä aktiivinen henkilöstön osaamisesta ja työhyvinvoinnista huolehtiminen.

Suorituksen johtaminen lähtee jokaisen henkilön omasta toimenkuvasta, josta työntekijällä ja esihenkilöllä on yhteinen ymmärrys. Keskeistä on selkeiden ja konkreettisten tavoitteiden asettaminen, aktiivinen ja kannustava ohjaus, tavoitteellinen kehittäminen sekä suorituksen säännöllinen seuranta ja arviointi.

Varmassa asiantuntija ottaa vastuun töiden etenemisestä, valinnoista ja valmiiksi saamisesta. Esihenkilö puolestaan ennakoii, seuraa tavoitteiden etenemistä, sparraa ja antaa palautetta. Tiimeissä korostuvat yhdessä ohjautuminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja jokaisen onnistumisesta huolehtiminen. Ketterät tiimit johtavat itseään ja tiimiläiset toisiaan.

Data ja analytiikka ovat osa johtamisen työkaluvalikoimaa Varmassa. Ajantasainen tieto henkilöstöressurssien tilasta ja kustannuksista ohjaa ennakoimaan ja tekemään kokonaisvaltaisesti arvioituja päätöksiä ja kehitysaskelia.

Työkulttuuri

Varma tarjoaa monipuolisia työtehtäviä modernissa työkulttuurissa. Olemme tietotyöläisiä, ja seuraamme ja viemme käytäntöön työn ja teknologian uusimpia tuulia. Varmistamme, että suomalainen työelämä kukoistaa ja pysyy mukana maailman muutoksessa.

Uskomme, että hyvä työntekijäkokemus on avain asiakastyytyväisyyteen ja Varman menestykseen. Jatkuvasti kehittyvä ja houkutteleva työkulttuuri on meille kilpailutekijä. Työkulttuurimme sloganin ”Ketterät vastuunkantajat” kulmakivenä on, että luotamme toisiimme ja kannamme vastuun työn tuloksellisuudesta. Asiakkaitamme varten olemme läsnä ja tavoitettavissa paikasta riippumatta.

Arvojemme mukaisesti teemme työtä rohkeasti, luotettavasti, kestävästi ja ilolla ja intohimolla.

Toimintaympäristömme ja asiakkaidemme odotukset muuttuvat jatkuvasti, ja siksi Varmankin täytyy reagoida koko ajan nopeammin. Ketterillä toimintatavoilla haemme nopeutta, joustavuutta sekä iloa ja energiaa uudistumiseen. Varmassa ketteryys on osaamista ja ongelmanratkaisua, yhdessä tekemistä, vapautta ja vastuuta sekä selkeyttä ja läpinäkyvyyttä.

Henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi

Varman henkilöstösuunnittelun lähtökohtina ovat liiketoiminnan tavoitteiden saavuttaminen, strategisen osaamisen varmistaminen ja tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi. Yhtiön strategiset painopisteet sekä taloudelliset reunaehdot suuntaavat ja rajaavat henkilöstöpanostuksiamme. Henkilöstösuunnittelu perustuu kestäväan ja vastuulliseen resurssointiin sekä ketterään ja jatkuvaan osaamisen kehittämiseen.

Rekrytoinneissa perustana toimivat yhdenvertaisuus ja läpinäkyvyys. Avautuvat työtehtävät tulevat avoimeen hakuun vähintään Varman sisäisesti. Rekrytoinneissa noudatetaan yhteistä prosessimallia. Hyödynnämme usein anonyymia rekrytointia yhdenvertaisen ja tasapuolisen kohtelun varmistamiseksi. Käytämme kumppaneita ja soveltuvuusarvioiteja osaavan, motivoituneen ja parhaiten Varmaan soveltuvan työntekijän valitsemiseksi. Priorisoimme vähemmistöön kuuluvien valintaa tasavertaisten kandidaattien kohdalla.

Panostamme positiivisen työntekijäkokemuksen kasvattamiseen ja rehellisen työnantajakuvan rakentamiseen. Kerromme avoimesti [esimerkkejä organisaatiomme arjesta](#) ja huolehdimme [työntajalupaustemme](#) lunastamisesta.

Palkkaus ja palkitseminen

Varmassa palkkauksen ja palkitsemisen linjaukset perustuvat yhtiön arvoihin ja strategiaan. Julkaisemme vuosittain tilinpäätöksen yhteydessä osana yhtiön hallintoa koskevaa kuvausta [selvityksen Varman palkitsemispolitiikasta](#), joka sisältää palkitsemisen toimintaperiaatteet ja niiden osana yhtiön hallinnon, toimitusjohtajan, muun johdon sekä henkilöstön palkitsemista koskevat linjaukset.

Varman henkilöstöä koskevan palkitsemisen tavoitteet, tavat ja periaatteet on kuvattu tarkemmalla tasolla Varman palkkapolitiikassa. Palkkapolitiikan tarkoitus on myös vahvistaa esihenkilöiden yhdenmukaista toimintaa palkkaan ja palkitsemiseen liittyvissä asioissa sekä lisätä palkitsemisen avoimuutta ja läpinäkyvyyttä koko henkilöstölle. Varmassa sovelletaan omaa paikallisella sopimuksella sovittua palkkausjärjestelmää alan työehtosopimukseen kirjatun sijaan.

Varmassa rahallisen palkkauksen ja palkitsemisen lähtökohtana on, että se on oikeudenmukaista, suoriutumista ohjaavaa ja kustannuksiltaan kestävä. Tavoitteena on kannustaa ja ohjata henkilöstöä toimimaan tuloksellisesti ja tehokkaasti, sitoutumaan Varmaan työnantajana sekä kehittämään ja kehittymään.

Kokonaispalkitsemiseen kuuluu kattava, monipuolinen ja tarkoituksenmukainen valikoima palkitsemisen eri muotoja. Kokonaispalkitsemisen monipuolisuuden tarkoitus on huomioida tehtävien erilainen luonne sekä työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet ja vaihtelevat odotukset. Etuvalikoimassa painotamme terveyttä, hyvinvointia sekä esimerkiksi erilaisiin perhetilanteisiin sopivien vapaa-ajanviettovaihtoehtojen tukemista.

Seuraamme aktiivisesti finanssialan ja tarvittaessa yksittäisten ammattiryhmien palkkamarkkinoiden tasoa henkilöstöresurssien saatavuuteen ja pitämiseen liittyvän kilpailukyyn ja oikeudenmukaisuuden varmistamiseksi.

Paikallisesti sovitun palkkausjärjestelmän tehtävien vaativuusluokittelu ja yhteisiin kriteereihin perustuva suoriutumisen arviointi luovat pohjan Varman palkkatason objektiiviselle määrittelylle ja läpinäkyvyydelle. Palkitsemisen läpinäkyvyyden ja oikeudenmukaisuuden varmistamiseksi korostamme myös vastuiden ja prosessien mukaista toimintaa, kokonaisuuden johtamista, perusteluiden avointa viestintää sekä rohkeutta huomioida palkitsemisessa suoriutumisen erilaiset tasot.

Osaaminen ja kehittäminen

Strategista kyvykkyyttä ja osaamista johdetaan Varmassa systemaattisesti. Talent Management -prosessissa on määritelty ja tunnistettu Varman strategian edellyttämät kyvykkyydet, osaamiset, avainpositiot ja -henkilöt. Lisäksi avainhenkilöille on laadittu kehitysohjelma ja/tai heille on tunnistettu kehittämistä tukevia keinoja. Strategiseen osaamiseen linkittyvillä kehityshankkeilla varmistamme, että varmalaisen osaaminen uudistuu Varman tulevaisuuden menestymisen kannalta oikeaan suuntaan.

Varmalaiset tekevät vaativaa ja yhteiskunnallisesti merkittävää asiantuntijatyötä, joka edellyttää jatkuvaa kehittymistä ja uudistumista. Tuemme varmalaisia asiantuntijoita vastaamaan tulevaisuuden osaamisen vaatimuksiin ja olemaan etujoukoissa maailmassa meneillään olevassa mielettömässä muutoksessa. Kyky oppia uutta on asiantuntijan tärkeimpiä työkaluja.

Jokaiselle varmalaiselle on laadittu työntekijän ja esihenkilön yhteistyöllä kolmen vuoden henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Osaamisen kehittämistä kohdennetaan yksilöiden osaamistarpeiden lisäksi tiimien ja organisaation toiminnan uudistamiseen. Hyödynnämme laajasti erilaisia oppimisen menetelmiä, välineitä ja oppimisympäristöjä niin ammatillisessa kouluttautumisessa kuin taitojen oppimisessakin. Esihenkilöosaamisen korkea taso sekä jokaisen uuden ja uusiin tehtäviin tarttuvan varmalaisen huolellinen perehdyttäminen luovat pohjan uudistumiseen ja jatkuvaan kehittämiseen myös työuran myöhemmissä vaiheissa.

Monimuotoisuus, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus

Varma on tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työpaikka, jossa ei hyväksytä syrjintää, kiusaamista eikä häirintää. Teemme työtä sen eteen, että olemme inklusiivinen ja monimuotoinen työpaikka. Erilaisuuden hyväksyminen lähtee siitä, että meillä jokainen saa olla oma itsensä.

Vastuullinen ote henkilöstöön ja työntekoon tarkoittavat meillä

- tavoitteiden ja odotusten selkeyttä,
- mahdollisuuksia kehittyä työssä ja kasvattaa osaamistaan,
- kilpailukykyisen sekä yhdenvertaisen palkkauksen ja palkitsemisen systemaattisuutta sekä läpinäkyviä periaatteita,
- jokaisen vastuuta työn sujuvuudesta ja työyhteisön ilmapiiristä sekä
- tuen tarjoamista työkyvyn ylläpitoon ja sen edellytyksistä huolehtimista.



Varman tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyötä ohjaa kolme sitoumusta:

- 1) Varmassa työntekijät ovat tasavertaisessa asemassa iästä, sukupuolesta tms. riippumatta.
- 2) Varma on yhdenvertainen ja syrjimätön työpaikka.
- 3) Varmassa edistämme monimuotoisuutta ja inklusiota.

Varma on sitoutunut yritysvastuuverkosto FIBS ry:n monimuotoisuussitoumukseen, jossa lupaamme taata yhdenvertaiset mahdollisuudet, oikeudet ja kohtelun kaikille. Lupaamme myös jatkuvasti kehittää monimuotoisuutta tukevaa johtamista ja palvelukäytäntöjä organisaatiossamme.

Teemme kahden vuoden välein kyselyn, jossa kartoitamme yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon kokemuksia ja tilaa Varmassa. Tunnistetuille kehityskohteille kirjaamme tavoitteet ja toimenpiteet, joita seuraamme säännöllisesti tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta kehittävässä työryhmässä sekä yhteistoiminta- ja työsuojeluorganisaatioissa. Yhdessä henkilöstön kanssa tunnistettuihin painopisteisiin nojaava tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma hyväksytään Varman johtoryhmässä.

Varmalaisten havaintoja ja kokemuksia epäasiallisesta kohtelusta, syrjinnästä tai häirinnästä kartoitetaan säännöllisesti eri kyselyjen yhteydessä. Epäasiallista kohtelua tai käytöstä ei sallita missään olosuhteissa. HR ja esihenkilöt puuttuvat jämäkästi kaikkiin tietoon tulleisiin tapauksiin. Ohjeet siitä, miten tulee toimia, jos kokee tai havaitsee epäasiallista kohtelua, ovat kaikkien saatavilla, ja lisäksi ne ovat osa kaikille varmalaisille pakollista ja säännöllisesti kerrattavaa verkkokoulutusta.

Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumista seurataan säännöllisesti myös palkkauksessa ja palkitsemisessa lakisäätöisen raportoinnin lisäksi esimerkiksi vuosittain tehtävässä markkinapalkkavertailussa. Paikallisesti sovitun palkkausjärjestelmän toimintaperiaatteet sekä niiden systemaattinen noudattaminen muokkaavat Varman palkkarakennetta pitkäjänteisesti entistä tasa-arvoisemmaksi ja yhdenvertaiseksi.

Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumiseen kiinnitetään erityistä huomiota myös osaamisen kehittämisessä ja urakehityksessä mm. asiantuntijoiden johtamisvalmennuksessa ja Talent Management -prosessissa.

Monimuotoisuus ja inklusiivisuus tarkoittavat meillä mm. erilaisten taustojen, osaamisen ja kykyjen huomioimista sekä erilaisuuden kunnioittamista. Uskomme, että kun voi olla töissä oma itsensä, pääsee paremmin hyödyntämään koko potentiaaliaan. Tavoitteemme on huomioida vähemmistöt työyhteisössämme ja lisätä organisaation monimuotoisuutta mm. avointen työpaikkojen kohdennetulla mainonnalla ja tarjoamalla tehostetusti työmahdollisuuksia vähemmistöjä edustaville. Rakennamme aktiivisesti moninaisuutta arvostavaa ja inklusiivista työkuulttuuria, ja vahvistamme positiivista ja kannattelevaa keskustelukulttuuria, josta löytyy tilaa ja uskallusta erilaisten näkemysten esilletuomiseen.

Osa tasa-arvoista ja yhdenvertaista työkuulttuuria ovat myös monipuoliset työajan joustot, jotka tuovat tehokkuutta ja mahdollisuuden vaikuttaa omaan arkeen esimerkiksi erilaisten perhetilanteiden yhteensovittamisessa työnteon kanssa. Liukuva työaika, laajat etätyömahdollisuudet ja erilaiset vapaat ovat joustavan työkuulttuurin ytimessä. Työtä tehdään siellä, missä saadaan parhaiten tuloksia aikaan – etänä tai moderneissa toimitiloissamme. Käytäntöjä luodaan kokeillen ja kokemuksia keräten.

Työturvallisuus ja työkyky

Panostamme varmalaisien työkyvyn ylläpitämiseen ja työsuojeluun. Työkykymme perusta on sujuvassa arjen työssä, joka syntyy selkeistä tavoitteista, oman osaamisen kehittämisestä, tasalaatuisesta esihenkilötyöstä, työkyvyn rajoitteiden ja osastyökykyisten huomioimisesta sekä hyvin hoidetuista aktiivisen tuen, työterveyshuoltoyhteistyön ja työhön paluun prosesseista.

Työkyvyttömyysriskien tunnistamisen prosessia hallinnoimme työsuojelutoiminnalla ja -organisaatiolla, kattavalla työterveyshuollolla sekä esihenkilöiden ja HR:n yhteistyöllä. Tiedon keräämisen ja työkykytilanteen seurannan välineinä toimivat erilaiset kyselyt, tiivis työterveyshuoltoyhteistyö, kattava ja ajantasainen työkykydata, tapahtuma- ja työtapaturmailmoitukset sekä aktiivisen tuen keskustelut. Varman työsuojelussa painottuvat tietotyön luonteen mukaisesti johtaminen, työilmapiiri sekä työn hallinta ja muutokseen sopeutuminen henkistä kuormitusta ennaltaehkäisevillä toimilla.

Toimenpiteiden suunnittelu ja seuranta tehdään työsuojelun ja työterveyshuollon toimintasuunnitelman, työyhteisön kehittämissuunnitelman ja työkykyjohtamisen painopisteiden avulla.

Työsuojelussa ylimmän johdon vastuulla ovat aineelliset ja toiminnalliset edellytykset. Esihenkilöt ovat vastuussa työolosuhteista ja työvälineistä. Heidän tehtävänä on huolehtia myös siitä, että työyhteisön toimivuus ja henkisen työsuojelun edellytykset ovat kunnossa. Lähiesihenkilö vastaa siitä, että työsuojelumääräyksiä noudatetaan ja ongelmiin puututaan jo varhaisessa vaiheessa. Jokaisen varmalaisen vastuulla on, että annettuja työhön ja työsuojeluun liittyviä ohjeita noudatetaan ja että havaituista epäkohdista ja uhkaavista tilanteista kerrotaan omalle esihenkilölle, työsuojeluorganisaatiolle tai työterveyshuollolle. Työkykyjohtamisen keskiössä on lähiesihenkilön vastuu suoriutumisen seurannasta ja aktiivisen tuen keskusteluiden toimeenpanosta.

Koko henkilöstölle tarjoamme lakisäätöistä laajemmat monipuoliset työterveyspalvelut ja runsaasti työkykyä tukevia ja edistäviä henkilöstöetuja. Kaikki varmalaiset on vakuutettu laajasti työ- ja vapaa-ajan tapaturmien varalta. Työuran päättymistä turvaavat lakisäätöinen työeläkevakuutus sekä työehtosopimus ja lainsäädäntö.



Yhteistoiminta ja vaikuttaminen

Varmalaisuus syntyy yhteistyössä, kohtaamisissa ja kehittämisessä. Jokaisen varmalaisen mielipiteet ja näkemykset ovat avainroolissa yhteisen työpaikkamme, työkalttuurimme ja työmme tuloksellisuuden kehittämisessä. Henkilöstölle tarjotaan tilaa osallistua ja vaikuttaa erilaisten yhteistyöfoorumien, kyselyiden, keskustelukanavien ja hankkeiden kautta.

Varmassa henkilöstön edustajat ovat osa johtoryhmää. Lisäksi johdon ja henkilöstön näkemysten kohtauspaikkana toimii Varman yt-toimikunta. Yhteistä kehitystyötä tehdään työsuojelutoimikunnassa sekä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusryhmässä. Lisäksi vaikuttamisen ja osallistumisen paikkoja avautuu erilaisissa kehityshankkeissa ja työryhmissä.

Varmalaisten ääntä kuullaan säännöllisesti toteutettavien kyselyiden kautta. Vakiintuneina kanavina toimivat mm. laaja henkilöstökysely, pulssikyselyt, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskysely ja terveystarkastukset. Keskustelua käydään henkilökohtaisten vuosi-, vartti-, osaamis- ja palkkakeskusteluiden lisäksi mm. yhteisillä Teams- ja Yammer-foorumeilla. Lakisääteisen kanavan epäkohtiin puuttumiseen tarjoaa Varman [Whistleblowing-ilmoituskanava](#).

Jokaisen varmalaisen tulee noudattaa yhteisten periaatteidemme linjauksia. Ohjeiden vastainen toiminta tulee ottaa puheeksi ensisijaisesti oman esihenkilön kanssa. Jos tämä ei ole mahdollista, voi ottaa yhteyttä esihenkilön esihenkilöön, HR:ään tai compliance officeriin.