

Selvitys Kevan johtamis- ja hallintojärjestelmästä

Tom Kåla

16.12.2013

Sisällysluettelo

1	Selvityksen taustaa ja rajaus.....	3
2	Nykytilan kuvaus ja mahdollisia kehityskohteita.....	3
2.1	Päätösvaltuudet, vastuut ja toiminnan organisointi	3
2.2	Rekrytointi, palkkaus, palkitseminen ja edut	4
2.3	Rahan käyttö - hankinnat, edustaminen ja matkustaminen	6
2.4	Tavoitteiden asettaminen, toiminnan suunnittelu ja seuranta	7
2.5	Valvonta ja riskienhallinta	7
2.6	Ohjeistuksen rakenne ja kattavuus	8
2.7	Johtamiskulttuuri ja -ilmapiiri	9
3	Yhteenveto ja keskeiset suositukset	9

Kevan hallitus päätti 15.11.2013 käynnistää selvityksen Kevan johtamisjärjestelmän ja hallinnon kokonaisuuden selvittämiseksi sekä kutsua selvityshenkilöksi talousjohtaja Tom Kålan, joka raportoi selvitystyöstään suoraan hallitukselle.

1 Selvityksen taustaa ja rajaus

Selvitys ei perustu mihinkään nimettyyn johtamista tai johtamisjärjestelmiä käsittelevään teoriaan, vaan se on laadittu Kevan käytännön tarpeisiin. Se ei myöskään pyri kattamaan kaikkia johtamisen ja hallinnon näkökulmia, vaan se keskittyy Kevan ajankohtaisiin haasteisiin ja siihen miten näihin haasteisiin voidaan ja kannattaa vastata. Selvitys ei myöskään pyri kuvaamaan tarkasti Kevan tulevaa johtamisjärjestelmää, vaan osoittamaan mitkä asiat ainakin kaipaavat kehittämistä sekä hahmotella mahdollisia kehittämistoimenpiteitä ja niiden aikatauluja. Hallitus ja valtuuskunta päättävät varsinaiset jatkotoimenpiteet.

Samanaikaisesti selvityksen teon kanssa hallitus päätti teettää kohdennetun tilintarkastuksen ja sisäisen tarkastuksen asunto- ja autohankinnoista, johtoryhmän jäsenten luontoiseduista ja niihin liittyvistä prosesseista. Tarkastusten tulokset ovat olleet käytettävissä tämän selvityksen teossa.

2 Nykytilan kuvaus ja mahdollisia kehityskohteita

Seuraavassa tarkastellaan eräitä johtamiseen ja hallintoon liittyviä tekijöitä. Pääpaino on kehitystarpeiden tunnistamisessa ja toiminnan kehittämisessä.

2.1 Päätösvaltuudet, vastuut ja toiminnan organisointi

Nykytila

Kevan päätehtäviin, esimerkiksi eläkehakemusten käsittelyyn, eläkkeiden maksamiseen ja sijoituspäätösten tekoon, liittyvät vastuut ja valtuudet ovat selkeästi määritelty ja dokumentoitu. Selvityksessä keskitytäänkin johdon toimivalta- ja vastuusuhteisiin.

Kevan johdon (valtuuskunta, hallitus, toimitusjohtaja, johtoryhmä) asemaa, tehtäviä ja vastuita kuvataan KuEL-laissa ja valtuuskunnan hyväksymässä johtosäännössä. Määritelmät ovat melko yleisellä tasolla, niistä ei löydy vastausta kaikkiin vastuukysymyksiin. Näin ollen esimerkiksi hallituksen ja toimitusjohtajan väliset toimivalta- ja vastuusuhteet ovat osin käytännön muovaamia eikä niitä kaikkia ole dokumentoitu. Viimeisen vuosikymmenen aikana valtuuskunta ja hallitus ovat ohjanneet toimintaa siihen suuntaan, että hallintoelimet keskittyvät yhä enemmän merkittäviin kokonaisuuksiin, ja toimitusjohtajan valtuudet ja vastuut ovat kasvaneet. Tätä kuvastavat esimerkiksi johtosääntöön 2000-luvulla tehdyt muutokset.

Johtosäännössä johtoryhmän osalta sanotaan ”Toimitusjohtajan apuna on hänen johdollaan toimiva johtoryhmä, jonka jäsenet toimitusjohtaja kutsuu”. Eli johtoryhmässä tehdyt päätökset ovat toimitusjohtajan

päätöksiä, joihin muilla johtoryhmän jäsenillä on mahdollista lausua mielipiteensä. Äänestyspäätöksiä ei johtoryhmässä tehdä.

Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan päätösvaltuuksien ja vastuiden nykytilaa vielä tarkemmin johtamisen eri osa-alueilla.

Mahdollisia kehityskohteita

Tarve muuttaa ja selkiyttää erityisesti hallituksen ja toimitusjohtajan toimivalta- ja vastuukysymyksiä on ilmeinen. Muutoksen suunta on vahvistaa hallituksen toimivaltaa ja ainakin jossain määrin rajata toimitusjohtajan nykyisiä valtuuksia. Jatkossa toimivaltuudet eri osapuolten kesken on myös kattavasti dokumentoitava ja olemassa olevat dokumentit pidettävä ajan tasalla.

Johtoryhmällä ei yleensä ole itsenäistä, toimitusjohtajasta riippumatonta toimivaltaa. Jatkossakin johtoryhmän kokouksissa syntyneet päätökset lienevät vastuumielessä toimitusjohtajan tekemiä. Kuitenkin johtoryhmän kokoustyöskentelyyn, sen arviointiin ja kehittämiseen on syytä panostaa.

On myös syytä tarkastella Kevan toiminnan organisointia, tukeeko se tavoitteiden saavuttamista parhaalla mahdollisella tavalla.

Seuraavissa kappaleissa vastuukysymysten kehityskohteita käsitellään lisää ja ”Ohjeistuksen rakenne ja kattavuus” -osassa tarkastellaan mitä ja minkä sisältöisiä ohjeita ja normeja mahdollisesti jatkossa tarvitaan.

2.2 Rekrytointi, palkkaus, palkitseminen ja edut

Nykytila

KuEL-laissa ja johtosäännössä määritellään, että valtuuskunta ottaa ja erottaa toimitusjohtajan, jonka palkasta ja muista eduista päättää hallitus. Hallitus ottaa ja erottaa varatoimitusjohtajat sekä päättää heidän palkka- ja muista eduistaan. Kokonaispalkasta ja oikeudesta luontoisetuun on tehty kirjalliset päätökset. Sen sijaan asuntoedun hankintahinnasta tai muista tarkemmista määrittelyksistä ei ole aina tehty kirjallista päätöstä, vaan asiassa on joissain tapauksissa edetty suullisen luvan pohjalta. Autojen hankintahinnasta tai muista ominaisuuksista ei ole tarkempia ohjeita. Koska palkkapäätöksissä päätetään kokonaispalkka, asunto- ja autoetujen verotusarvoja ei lisätä rahapalkan päälle, vaan ne vähennetään henkilön nettopalkasta.

Asuntojen verotusarvon laskentaan on osallistunut Kevan sisällä eri organisaatioyksiköissä työskenteleviä henkilöitä, ja on ilmeistä, että prosesseja, toimintatapaa ja vastuuta ei ole päätetty, dokumentoitu ja viestitetty riittävän selkeästi.

Johtosäännön mukaan toimitusjohtaja päättää muun henkilökunnan ottamisesta, irtisanomisesta, palkka- ja muista eduista sekä tehtävien nimikkeistä, ellei hän ole siirtänyt päätösvaltaa johtoryhmän jäsenelle tai

tämän alaisena olevan toimintayksikön johtajalle. Tuoreimman päätöksen mukaan toimitusjohtaja on valtuuttanut johtoryhmän jäsenet rekrytoimaan vastuullaan olevien toimintojen osalta määrääkaista henkilökuntaa, joka sijaistaa vakinaista henkilökunta esimerkiksi perhevapaissa. Kaikki muut rekrytoinnit sekä kaikki palkankorotukset päättää toimitusjohtaja.

Muiden johtoryhmän jäsenten oikeudesta asunto- ja autoetuun päättää siis toimitusjohtaja. Aiemmin hallituksella oli keskeisempi rooli johdon luontoiseduista päättämisessä, ja nykyisistä asuntoeduista osa on hallituksen aikanaan päättämistä. Autoetu on toimitusjohtajan päätöksellä ollut johtoryhmän jäsenten lisäksi myös joillakin muilla johtajilla.

Mahdollisia kehityskohteita

Vastuukysymykset eli kuka päättää palkitsemisesta ja muista henkilöstöasioista eri organisaatiotasolla kaipaa tarkentamista. ”Yksi yli”-periaate voisi soveltua myös Kevaan. Siinä kukaan ei päättä suorien alaistensa palkoista ja muista eduista, vaan päätökset tehdään yhtä organisaatiotasoa ylempänä. Eli esimerkiksi johtoryhmän jäsenten rekrytoinnista, palkoista ja eduista päättäisi hallitus. Myös tulospalkkiojärjestelmän osalta päätösvaltuudet kannattaa käydä läpi ja tarvittaessa päivittää.

Oma kysymyksensä on toimitusjohtajan valinta ja erottaminen, pitäisikö se olla hallituksen vastuulla, joka päättää nykyisinkin toimitusjohtajan palkasta ja eduista. Kuntasektorilla on melko yleisesti ylimmällä johdolla johtajasopimus, mutta toisaalta kunnan- tai kaupunginjohtajan erottamiseen riittää luottamuspulla. On syytä harkita soveltuisiko vastaava Kevaan.

On syytä myös pohtia, mitä luontoisetuja johdolla on eli asunto- ja autoedun tulevaisuus. Jos nämä luontoisedut ovat jatkossakin mahdollisia, etujen hankintahinta ja muut ominaisuudet on päätettävä ja dokumentoitava aiempaa selkeämmin. Sama pätee myös luontoisetuasuntojen remontti- ym. kustannuksiin.

Luontoisetuihin liittyy niiden verotusarvojen laskenta. Asuntoedussa tietyt tekijät (asunnon ikä, koko ja sijainti) vaikuttavat verotusarvon suuruuteen. Verotusarvojen määrittämiseen ja laskentaan liittyvät prosessit, toimintatavat ja vastuut pitää kirjallisesti määritellä ja päättää.

Lopuksi on syytä huomioida Kevan kilpailukyky työnantajana. Keva tarvitsee jatkossakin sekä johtoon että muihin tehtäviin ammattitaitoista ja motivoitunutta henkilökuntaa. Useissa Kevan työtehtävissä ja rekrytoinneissa aiempaa työskentelyä esimerkiksi työeläke- tai finanssisektorilla arvostetaan.

2.3 Rahan käyttö - hankinnat, edustaminen ja matkustaminen

Nykytila

Kevalla on hankintaohje, edustusohje ja matkustusohje. Hankintaohje perustuu luonnollisesti julkisista hankinnoista annettuun lakiin. Lisäksi on tositteiden tarkastus- ja hyväksymisohje, jossa yksityiskohtaisesti määritellään kuka tarkastaa ja hyväksyy eri kustannuspaikkojen laskut ja muut tositteet. Toimitusjohtajan ns. omat laskut (edustaminen, matkustaminen, koulutus, lahjoitukset) hyväksyy hallituksen puheenjohtaja jälkikäteen yhteenvetonippuna.

Edustusohjeessa ei ole tarkkaan määritelty edustamisen ja suhdetoiminnan kohderyhmää eikä edustamisen tasoa, vaan se on johtajien harkinnassa kohtuutta noudattaen. Kevan edustamista ja suhdetoimintaa tapahtuu sekä omissa tiloissa (Unioninkatu, Paasivuorenkatu, Järsö, Laanila) että ulkopuolella, esimerkiksi ravintoloissa.

Kevassa työmatkoja tehdään sekä kotimaassa että ulkomailla. Matkustusohjeen mukaan ulkomaan matkojen osalta esimies hyväksyy etukäteen matkamääräyksen, kotimaan matkoilla tätä ei vaadita. Lennoilla käytetään turistiluokkaa, paitsi mannertenvälisillä lennoilla on oikeus käyttää business-luokkaa.

Hankintoihin, edustamiseen ja matkustamiseen on liitetty viime aikoina julkisuudessakin kohtuuden arviointi ja siitä keskustelu. Eli kuinka paljon varoja lakisääteisiä tehtäviä hoitava Keva voi käyttää tämän kaltaiseen toimintaan.

Mahdollisia kehityskohteita

Hankintojen osalta on harkittava limiittien käyttöönottoa eri organisaatiotasolla. Tämä koskee myös hallitusta eli jatkossa tietyt kriteerit täyttävät hankinnat perustuvat hallituksen päätöksiin, ja toimitusjohtajalla ja mahdollisesti muulla johdolla on omat limiitit. Limiitit voivat perustua esimerkiksi euromääriin tai kululajiin.

Hankintoihin, edustamiseen ja matkustamiseen liittyvää ohjeistusta on syytä tarkastella ja päivittää niiden ohjaavuuden ja täsmällisyyden näkökulmasta. Toisaalta liian tarkka ohjeistus ei ole toimiva vaihtoehto, ja esimerkiksi sijoitustoiminnassa työskentelevien tehtäviin kuuluu tietty määrä matkustamista eri puolilla maailmaa.

Kohtuuden arvioinnissa esimerkiksi tarkkojen euromäärien asettaminen on haastavaa. Eräs vaihtoehto on entistä suuremman avoimuuden kautta hakea oikeaa tasoa. Seuraavassa kappaleessa tätä tarkastellaan toiminnan suunnittelun ja seurannan kautta.

2.4 Tavoitteiden asettaminen, toiminnan suunnittelu ja seuranta

Nykytila

Kevan hallitus hyväksyi uudistetun strategian kesäkuussa 2013. Se muodostaa perustan tarkemmille tavoitteille, suunnitelmille ja budjeteille. Kuten aiemmin jo todettiin, Kevan toimintaa on jo pitkään ohjattu siihen suuntaan, että hallintoelimet päättävät ja seuraavat merkittävimpiä ja strategisia tavoitteita ja toimitusjohtajan vastuulla on muu tarkempi tavoiteasetanta ja seuranta. Tämä merkitsee sitä, että hallituksen ja valtuuskunnan hyväksymä ja seuraama vuosisuunnitelma ja -budjetti keskittyy ns. isoihin lukuihin, ja toimintakuluja tarkastellaan karkealla tasolla. Tällöin esimerkiksi edustamiseen liittyviä euromääriä ei ole erikseen hyväksytty hallintoelimissä, vaan ne ovat sisältyneet suurempaan kokonaisuuteen.

Mahdollisia kehityskohteita

Hallintoelinten kannalta keskeisin toiminnan ja rahan käytön ohjausväline on vuosisuunnitelma ja -budjetti (TTS) ja niiden toteutumisen seuranta. Jatkossa nimenomaan toimintakulujen osalta on syytä lisätä avoimuutta ja läpinäkyvyyttä niin, että tarkastelun lähtökohtana ovat paitsi euromäärät myös kulujen luonne. Eli hallitus päättää tietyistä kululajeista ja seuraa niitä aiempaa tarkemmin. Tämän lisäksi toimitusjohtajan ja johtoryhmän vastuulla olevaa muun organisaation ohjausta on täsmennettävä.

2.5 Valvonta ja riskienhallinta

Nykytila

Kevan toiminnan yleinen valvonta kuuluu valtiovarainministeriölle. Ministeriön valvonta keskittyy toiminnan laillisuuden ja tulosten sekä näiden taustalla olevien pääprosessien tarkasteluun. Esimerkiksi yksittäisiä kuluja ei yleensä tarkastella.

Kevan tilien ja hallinnon tarkastuksen suorittaa valtuuskunnan toimikaudekseen valitsema Keskuskauppakamarin hyväksymä tilintarkastusyhteisö. Vuosittaisessa tarkastussuunnitelmassa määritellään tarkastusstrategia, painopistealueet sekä avainprosessit. Prosessien tarkastuksessa olennaista on määritellä sisäisten kontrollien olemassaolo ja testata niiden toimivuus. Tähän liittyy kiinteästi myös tietojärjestelmätarkastus. Tarkastusta täydentävät otoksiin perustuvat aineistotarkastukset sekä atk-avusteiset analyttiset tarkastustoimenpiteet. Kirjanpitolapahtumia tarkastetaan olennaisuuden perusteella pistokokein eli kaikkea materiaalia ei tarkasteta. Hallinnon tarkastuksessa keskeisiä tarkastusmenettelyjä on verrata toimintaa tarkastuskohdetta koskevaan lainsäädäntöön ja eritasoiseen ohjeistukseen. Kohtuullisuuteen liittyvä tarkastelu ei kuulu varsinaisesti tilintarkastuksen piiriin.

Sisäisen valvonnan keskeisiä tekijöitä ovat esimiesvalvonta sekä riskienhallinta kunkin esimiehen omalla vastuualueella. Sisäinen tarkastus

arvioi sisäisen valvontajärjestelmän toimivuutta ja tehokkuutta sekä antaa tätä koskevia suosituksia. Hallituksen hyväksymän sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen mukaan sisäinen tarkastus on Kevan johtamisjärjestelmän osa, joka toimii toimitusjohtajan apuna sekä hallituksen tukena heidän valvontatehtävässään. Sisäinen tarkastus toimii toimitusjohtajan alaisuudessa. Hallitus hyväksyy etukäteen vuosittaisen tarkastussuunnitelman ja hallitukselle annetaan jälkikäteen tarkastussuunnitelman toteutumisesta sekä tarkastustyössä esille tulleista keskeisimmistä havainnoista ja suosituksista vuosiyhteenvetoraportti. Riskienhallinnan koordinoimista ja riskienhallinnan kehittämistä varten Kevassa on riskienhallinnan ohjausryhmä. Hallitus hyväksyy riskienhallinnan vuosisuunnitelman ja -raportin.

Mahdollisia kehityskohteita

Ministeriön valvonnan merkittävä uudelleen suuntaaminen ei liene tarpeen, tosin tästä asiasta päättää tietenkin ministeriö, ei Keva. Tilintarkastajan keskeiset tehtävät perustuvat jatkossakin tilintarkastuslakiin ja hyvään tilintarkastustapaan, mutta vuosittaisen tarkastussuunnitelman esittely lisäisi kommunikointia hallituksen ja tilintarkastajan välillä sekä varmistaisi osaltaan johdon näkemysten huomioimisen tilintarkastuksen suunnittelussa ja tarkastustoimenpiteiden suuntaamisessa.

Keskeinen pohdittava asia on sisäisen valvonnan roolien selkiyttäminen. Erityisesti hallituksen ja toimitusjohtajan välinen suhde kaipaa tarkentamista, sillä ainoa taho, joka voi aidosti valvoa toimitusjohtajaa, on hallitus. Edellä on valvontaan liittyviä asioita jo käsitelty toimivallan ja vastuiden, rahan käytön ja toiminnan suunnittelun ja seurannan kannalta. Tämän lisäksi sisäisen tarkastuksen roolin tarkentamista on syytä pohtia. Esimerkiksi yksittäisten tarkastusraporttien raportointia hallitukselle kannattaa harkita, kuten myös hallituksen entistä suurempaa aktiivisuutta vuosittaisen tarkastussuunnitelman laadinnassa.

2.6 Ohjeistuksen rakenne ja kattavuus

Nykytila

Toimintaa ja erityisesti johtamista ohjaavan ohjeistuksen rakenne ja hierarkia on KuEL-laki – johtosääntö – sisäiset ohjeet. Vuoteen 2007 saakka oli johtosäännön lisäksi ohjesääntö. Johtosäännön hyväksyy valtuuskunta. Sisäiset ohjeet ovat pääosin johtoryhmän eli toimitusjohtajan hyväksymiä, joten hallituksella ei ole tällä hetkellä omassa päätösvallassaan olevaa ohjetta organisaation ohjaamiseen.

Mahdollisia kehityskohteita

KuEL-lakia ja johtosääntöä on syytä päivittää tehtävien linjausten pohjalta. Johtosääntöä ei kuitenkaan liene tarkoituksenmukaista laajentaa suuressa määrin, joten on syytä harkita uuden ohjeen, ”toimintasäännön”, tarve ja sisältö. ”Toimintasäännöstä” päättäisi hallitus ja siinä määriteltäisiin etenkin hallituksen ja toimivan johdon (toimitusjohtajan) väliset toimivalta-

ja vastuusuhteet. Tämän lisäksi tarvitaan entiseen tapaan muita tarkempia sisäisiä ohjeita, mutta keskeisistä asioista olisi linjaus ”toimintasäännössä”.

Edellä olevan lisäksi on syytä harkita tarvitaanko hyvään hallintotapaan (corporate governance) pohjautuva ylätasen ohjeistus, joka perustuu johonkin standardiin. Laajasti käytössä, myös työeläkeyhtiöissä, on Arvopaperiyhdistyksen laatima ”Listayhtiöiden hallinnointikoodi”.

2.7 Johtamiskulttuuri ja -ilmapiiri

Edellä on pohdittu ja kuvattu erilaisia ohjeita ja määräyksiä ja niiden kehittämistarpeita. Ne muodostavat tarpeellisen perustan toimivalle johtamiselle ja sen kehittämiseksi, mutta ne eivät tietenkään yksinään riitä. Jos ja kun halutaan kehittää johtamiskulttuuria ja -ilmapiiriä kokonaisuutena, on kiinnitettävä huomio myös muuhun kuin pelkästään ohjeisiin ja määräyksiin.

Tärkeä näkökulma johdon toiminnan osalta on herkkyys ympäröivän maailman ja siinä tapahtuvien muutosten suhteen, esimerkkinä julkisen sektorin eli Kevan toiminnan maksajien yhä kiristynyt taloustilanne. Tällöin rahan käytön on oltava sellaista, että maksajien ja yleisen mielipiteenkin mukaan pysytään kohtuuden rajoissa. Ja tässä johdon esimerkin kautta johtaminen on keskeistä kuten myös tinkimätön sitoutuminen avoimuuteen ja yhteisten pelisääntöjen noudattamiseen.

3 Yhteenveto ja keskeiset suositukset

Keva ja sen henkilöstö hoitaa perustehtäviään eli eläkehakemusten käsittelyä, eläkkeiden maksamista, eläkemaksujen keräämistä, asiakaspalvelua, sijoitustoimintaa ja näitä tukevia sisäisiä prosesseja laadukkaasti. Myös toiminnan mitattavat tulokset ovat vähintään vertailukelpoisia esimerkiksi työeläkeyhtiöihin verrattuna. Selvitys keskittyy tiettyihin johtamisen ja hallinnon haasteisiin, joita on paljon käsitelty myös julkisuudessa. Selvityksen kanssa samanaikaisesti tehty sisäinen tarkastus ja kohdennettu tilintarkastus käsittelevät yksityiskohtaisesti johdon asunto- ja autoetuja ja niihin liittyviä prosesseja. Tarkastusten tuloksista on selvityksessä vain päähuomiot.

Seuraavassa on listattu Kevan johtamiseen ja hallinnon kehittämiseen liittyviä suosituksia. Ne pyrkivät olemaan suuntaviittoja jatkokehitystyölle, lopulliset päätökset tekevät hallitus ja valtuuskunta. Jatkotyölle on myös hahmoteltu mahdollinen aikataulu, joka on melko kunnianhimoinen ja luultavasti edellyttää ainakin yhden ylimääräisen hallituksen kokouksen pitämistä, esimerkiksi maaliskuun alussa hallituksen seminaarin yhteydessä. Jatkotyössä tarvittaneen myös ulkopuolista asiantuntijatukea.

1. Toimivalta ja vastuut

- a. Tarkistetaan toimivalta ja vastuulinjaukset erityisesti hallituksen ja toimitusjohtajan välillä. Linjana on vahvistaa hallituksen roolia

esimerkiksi henkilöstöasioissa (rekrytointi, palkitseminen, luontoisedut ym.).

Aikataulu: maaliskuun 2014 hallituksen kokoukseen.

- b. Päätetään, muutetaanko toimitusjohtajan valintaa ja asemaa suhteessa hallitukseen.

Aikataulu: linjaukset hallituksen ja valtuuskunnan maaliskuun 2014 kokouksissa.

- c. Päätetään ”Yksi yli” -periaatteen soveltuvuus ja käytännön toteutustapa henkilöstöasioissa.

Aikataulu: maaliskuun 2014 hallituksen kokoukseen.

- d. Tehdään tarvittaessa esitykset edellä olevien linjausten pohjalta KuEL-lain ja johtosäännön muuttamiseksi.

Aikataulu: päätös lainsäädännön muutostarpeesta ja -esityksestä sekä muutostyön käynnistäminen maaliskuun 2014. Johtosäännön muuttamisesta esitys valtuuskunnan maaliskuun 2014 kokoukseen.

- e. Laaditaan ja otetaan käyttöön uusi hallituksen päätösvallassa oleva ”toimintasääntö”, jossa on johtosääntöä tarkemmat linjaukset toimivallan ja vastuiden osalta.

Aikataulu: luonnos ”toimintasäännöstä” hallituksen ja valtuuskunnan maaliskuun 2014 kokouksiin, viimeistely toukokuun 2014 loppuun mennessä.

- f. Päätetään ja dokumentoidaan luontoisetuasuuntojen ja -autojen hankintaan, myyntiin, verotusarvon määrittämiseen ja asuntojen korjauksiin liittyvät prosessit, toimintatavat ja vastuut.

Aikataulu: määritellään tilintarkastuksen ja sisäisen tarkastuksen tarkastusraportteihin annetuissa kirjallisissa vastineissa.

- g. Selvitetään onko Kevan toiminta organisoitu parhaalla mahdollisella tavalla ja päätetään tämän pohjalta mahdolliset muutokset.

Aikataulu: linjaus siitä kuka päättää organisaatiosta ja millä tarkkuudella sisällytetään uuteen ”toimintasääntöön”. Käytännön organisaatiopäätökset sitten kun uusi toimitusjohtaja on aloittanut tehtävässään.

- h. Selvitetään ja päätetään hyvän hallintotavan (corporate governance) säännösten soveltuvuus ja käyttöönotto Kevassa. Laajasti käytössä, myös työeläkeyhtiöissä, on Arvopaperiyhdistyksen laatima ”Listayhtiöiden hallinnointikoodi”.

Aikataulu: päätös siitä otetaanko toimintatapa käyttöön Kevassa hallituksen maaliskuun 2014 kokouksessa ja tämän linjauksen sisällyttäminen ”toimintasääntöön”. Mahdollinen säännösten käyttöönotto vuoden 2014 loppuun mennessä.

2. Rahan käyttö

- a. Tarkennetaan rahan käyttöä (hankinnat, edustaminen, matkustaminen ym.) koskevia linjauksia esimerkiksi

määrittelemällä hankintojen osalta kuka päättää (hallitus vs. toimitusjohtaja) mitä (hankinnan luonne) ja missä rajoissa (limitit).
Aikataulu: hallituksen maaliskuun 2014 kokoukseen.

- b. Keskeiset linjaukset kirjataan ”toimintasääntöön” ja yksityiskohtaisemmat tarkempaan ohjeistukseen.
Aikataulu: ”toimintasäännön” aikataulu on kohdan 1e mukaan.
Tarkempien ohjeiden päivitys toukokuun 2014 loppuun mennessä.

3. Toiminnan suunnittelu ja seuranta

- a. Tarkennetaan vuosisuunnitelmaa ja -budjettia (TTS) erityisesti toimintakulujen osalta. Esimerkiksi hankintoihin, edustamiseen ja matkustamiseen liittyvät kulut eritellään ja perustellaan aiempaa tarkemmin.
Aikataulu: syksyllä 2014 vuoden 2015 budjettia ja TTS:ää käsiteltäessä.
- b. Tarkennetaan budjetin seurantaraportointia vastaavalla tavalla sekä hallituksen että johtoryhmän suuntaan.
Aikataulu: vuoden 2014 ensimmäisen vuosineljänneksen budjetinseurantaraportoinnista lähtien.

4. Valvonta

- a. Lisätään tilintarkastajan ja hallituksen välistä kommunikointia esimerkiksi vuosittaisen tarkastussuunnitelman käsittelyn avulla.
Aikataulu: vuoden 2014 keväällä vuoden 2014 tarkastussuunnitelman osalta.
- b. Lisätään sisäisen tarkastuksen ja hallituksen välistä kommunikointia tarkastusraporttien sekä tarkastussuunnitelman käsittelyn avulla.
Aikataulu: sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen päivitys maaliskuun 2014 kokouksessa ja yksittäisten tarkastusraporttien jakelu heti tämän jälkeen. Vuoden 2014 syksyllä vuoden 2015 tarkastussuunnitelman osalta.

Kevan johtamiskulttuuria ja -ilmapiiriä on tarve kehittää myös muuten kuin ohjeiden ja määräysten kautta ja avulla. Kohtuullisuuden, avoimuuden ja läpinäkyvyyden pitää näkyä jokapäiväisessä työskentelyssä koko organisaatiossa. Se edellyttää erityisesti johdolta esimerkin kautta johtamista, oikeaa asennetta ja sitoutumista toimintaa ohjaaviin arvoihin.