



HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS 2016





Sisältö

1. Henkilöstötilinpäätöksen tarkoitus	3
2. Henkilöstö osana Invalidiliiton strategiaa	4
2.1 Henkilöstöjohtamisen seuranta	5
2.1.2 Strategian toteutumista tukeva johtaminen ja sen seuranta	
3. Osaamisen kehittäminen	6
3.1 Perehdyttäminen	6
4. Työhyvinvointi ja voimaantuva työyhteisö	6
5. Sisäinen työnantajakuva	7
5.1. Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo	8
5.2. Liittotason yhteistoimintamenettely	8
6. Henkilöstö Invalidiliitossa keskeisin luvuin	8
6.1 Henkilöstön määrä, rakenne ja ikäjakauma	8
7. Henkilöstöjohtamisen kehittämisen painopisteet 2017	8



1. Henkilöstötilinpäätöksen tarkoitus

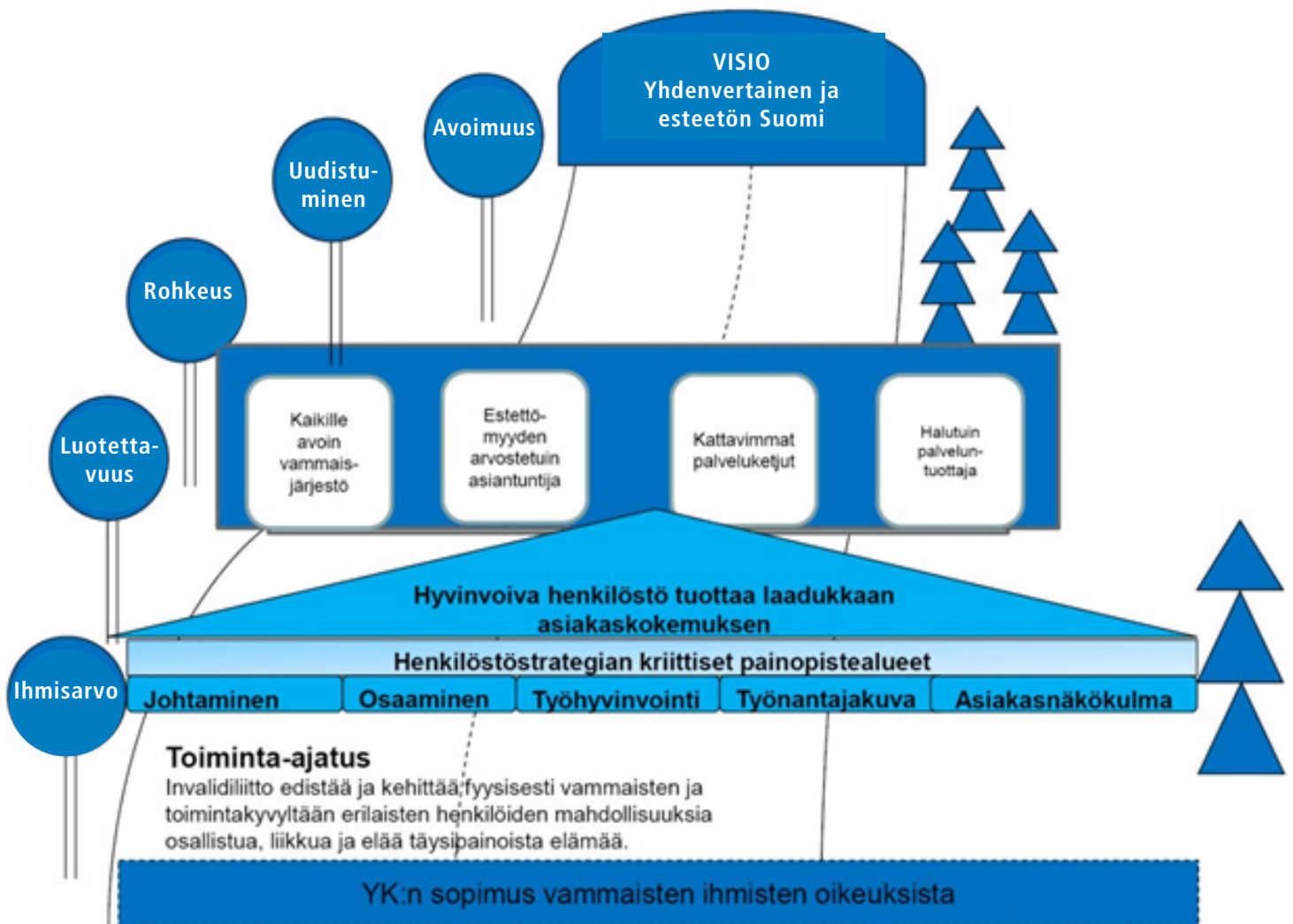
Henkilöstötilinpäätös tehdään kolmatta kertaa Invalidiliitossa aikaisemmin tehdyn henkilöstöraportin tilalle. Henkilöstötilinpäätöksen tavoitteena Invalidiliitossa on olla strategian toteutumista tukevan henkilöstöjohtamisen työkalu. Se antaa katsauksen edelliseen vuoteen henkilöstön näkökulmasta tarkasteltuna. Sen avulla seurataan tavoitteiden toteutumista, määritellään kehittämiskohteita ja asetetaan tavoitteita. Tavoitteena on, että henkilöstötilinpäätös myötävaikuttaa henkilöstön ja työyhteisön hyvinvointiin ja sen kehittymiseen sekä henkilöstöjohtamisen kehittymiseen.

Vuoden 2016 konsernitason henkilöstöä koskevan toimintasuunnittelun painopistealueet olivat strategian toteutumista edistävä johtaminen, osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi ja voimaantuva työyhteisö ja sisäinen työnantajakuva. Vuoden 2016 henkilöstötilinpäätöstä tarkastellaan kunkin painopistealueen ja siihen liittyvien keskeisimpien hankkeiden kautta. Lisäksi esitetään eräitä henkilöstövoimavarojen johtamisen ja työhyvinvoinnin kannalta keskeisiä lukuja.

2. Henkilöstö osana Invalidiliiton strategiaa

Invalidiliiton henkilöstöstrategia vuosille 2016–2020 kertoo, miten henkilöstö nivoutuu osaksi koko Invalidiliiton strategiaa ja vie omilla keskeisillä painopisteillään kohti visiota.

Alla olevassa kuvassa on kiteytetty henkilöstöstrategiamme tahtotila: henkilöstömme voi hyvin ja tuottaa laadukkaan asiakaskokemuksen. Suuntaamme strategiakaudella kehittämisen voimavarat kriittisten painopistealueiden tukemiseen ja niissä onnistumiseen. Painopistealueiden tavoitteet ja toiminta pilkotaan vuosisuunnitelmiksi. Vuosisuunnitelmien tuloksia seurataan ja toimintaa ohjataan ja korjataan tarvittaessa tavoitteiden suuntaisesti. Työmme perustana ovat Invalidiliiton arvot ja myös henkilöstöpolitiikkamme tulee olla arvojemme mukaista.



2.1 Henkilöstöjohtamisen seuranta

Invalidiliiton johtamisen seurantavälineenä ovat ilmapiirimittaus ja palkkahallinnosta saatavat tunnusluvut. Vuonna 2016 konsernitason mittariksi asetettiin henkilöstön tyytyväisyys johtamiseen (ilmapiirimittauksen tavoiteindeksi 3,80), työnantajakuva (ilmapiirimittauksen tavoiteindeksi 3,80 suositteluhallukkuus) ja 4-10 vuorokauden sairauspoissaolojen määrän lasku (7 % vuoteen 2015).

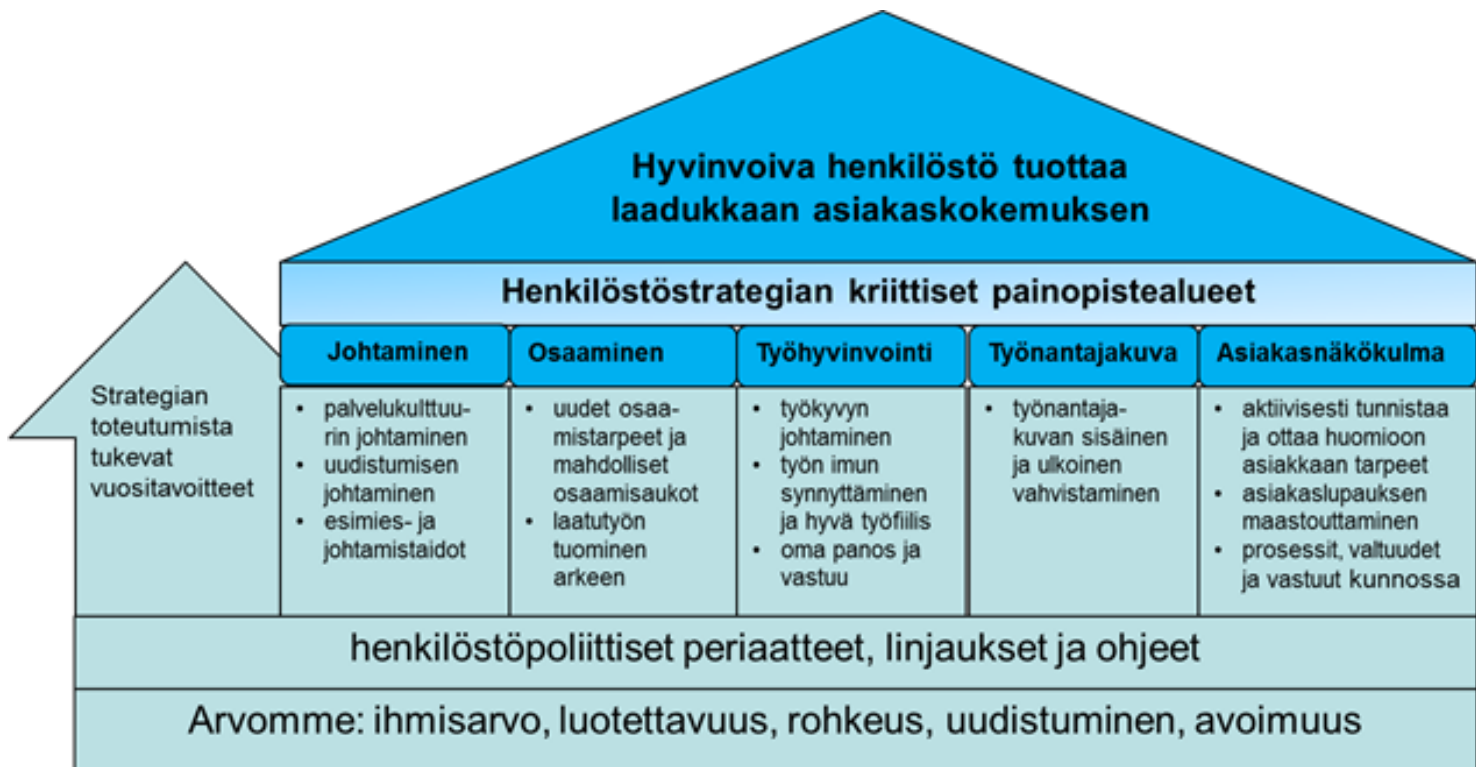
2.1.2 Strategian toteutumista tukeva johtaminen ja sen seuranta

Invalidiliitossa toteutetaan vuosittain koko johdolle ja esimieskunnalle yhteistä johtamisnäkemystä ja henkilöstön voimaantumista ja yhdenvertaista kohtelua tukevaa valmennusta. Keskeiset osaamisalueet määritellään vuosittain ottaen huomioon konsernin strategia, henkilöstöstrategian painopisteet ja ilmapiirimittauksesta saadut palautteet. Keskeisinä valmennussisältöinä olivat vuonna 2016 yhteistä päämäärää tukevat kokonaisuudet ja yhteisen johtamisnä-

kemyksen ja konsernin sisäisen yhteistyön tukeminen. Johtamisnäkemys kertoo sen, millaisella johtajuudella saavutamme Invalidiliitossa parhaat tulokset. Meillä johtaminen on strategiasuuntautunutta, johdonmukaista, luotettavaa, osallistavaa ja tuloksellista. Johtamisnäkemysten tulee näkyä päivittäisessä johtamiskäytännössämme.

Johdon valmennusten pääteemoina olivat strategiatyö, yhteistyön kehittäminen konsernissa, johtamisen työkalut muutoksessa sekä muuttuva toimintaympäristö (sote). Esimiesten valmennuksien aihepiireinä olivat oma rooli esimiehenä, valmentava ja voimaannuttava työote, varhainen välittäminen työntekijöistä ja itsestä sekä haasteelliset esimiestilanteet. Tietoa saatiin myös turvallisesta esimiestyön varmistamisesta (tapaturmien ja vakuuttamisen näkökulmasta). Ohjeistus vuoden 2015 ilmapiiritulosten purkamiseen annettiin vuoden 2016 alussa. Konserninlaajuiseksi kehittämiskohteeksi nostettiin perehdyttäminen. Lisäksi johtajille ja esimiehille sekä vaativia asiantuntijatehtäviä tekeville oli mahdollisuus osallistua coachingvalmennukseen. Tämä valmennus voi olla joko yksilö- tai ryhmätöteutuksena.

Invalidiliiton henkilöstöstrategia pähkinänkuoressa.



Tavoiteindeksiksi johtamiselle vuoden 2016 ilmapiirimitauksessa oli asetettu 3,80 ja toteutui 3,46 eli palattiin vuoden 2014 tasolle. Työtä johtamisen kehittämiseksi tavoiteltuun suuntaan on jatkettava ja se on lähivuosien painopiste. Lähiesimiestyö oli kohtuullisen hyvällä tasolla ollen 3,64. Mutta sen indeksi on ollut laskusuunnassa (vuonna 2015 / 3,72 ja vuonna 2014 / 3,78). Myös esimiestyön tukemiseen pitää kiinnittää huomiota.

Vuoden 2016 mittauksen yhteiset, koko konsernia koskevat kehittämishankkeet ovat kannustavan vuoropuhelun lisääminen ja johdon näkyvyyden lisääminen. Molemmat kehittämiskohteet korreloivat edellä mainittujen johtamisen ja esimiestyön indeksien kanssa.

3. Osaamisen kehittäminen

Strategian viemiseksi läpi on tärkeää tunnistaa keskeiset strategiset osaamisalueet. Tämä työ tehtiin vuonna 2014. Tunnistettuja strategisia osaamisalueita oli 6 ja ne olivat yhteistyötaidot, vuorovaikutustaidot ja viestintä, itsensä johtaminen, ymmärrys oman työn merkityksestä, uudistumiskyky ja kehittyminen ja asiakastuntemus.

Näiden tulosten analysointi ja hyödyntäminen on jatkunut konsernitasolla mm. rekrytointiohjeistusta uudistettaessa vuonna 2016 sekä laadittaessa eri konsernin osa-alueille osaamisprofieileja. Validia Asumisessa on sähköiseen kehityskeskustelujärjestelmään luotu osaamiskartoitukset ja niitä on päivitetty vuoden 2016 aikana. Myös Validia Ammattiopistossa on käytössä osaamiskartoitukset. Keskustoimistossa ja Validia Kuntoutuksessa päätettiin ottaa sähköinen osaamisprofiilijärjestelmä vaiheittain käyttöön pilottiluonteisesti ja työ starttasi 2016 ja jatkuu vielä vuoden 2017 aikana. Koko konsernissa on sovittu yhteiseksi osaamisalueeksi työyhteisötaidot. Niiden on tarkoitus löytyä samankaltaisina kaikista käytössä olevista osaamisprofiileista.

Henkilöstövalmennuksen kokonaispanos Invalidiliitossa vuonna 2016 koulutuspoissaolopäivinä (sisältäen opintovapaat) oli 9581 päivää (ilman Lapin Kuntoutusta). Opintovapaiden osuus luvusta oli 5689 päivää. Lapin Kuntoutuksessa opintovapaita oli 122 päivää.

3.1 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen työhön on työnantajan lakisäättäinen velvoite. Mutta hyvin tehtynä se luo myös työntekijöillemme työhyvinvointia. Kaikkien työ sujuu työyhteisössä paremmin, kun ihmiset osaavat työnsä. Asiakkaan kokema palvelun laatu myös paranee.

Periaatteenamme on, että kaikki pitkäkestoisiin, toistaiseksi voimassaoleviin tai määräaikaisiin työsuhteisiin tulevat työntekijämme perehdytetään Invalidiliittoon yhteisellä konsernin perehdyttämishajelmalla. Sen lisäksi kaikissa toimintayksiköissä perehdytetään työntekijä omaan työhönsä, työyhteisöönsä ja yhtiöönsä / ammattiopistoon / keskustuimistoon omalla perehdyttämishajelmalla.

Invalidiliiton konsernin perehdyttämishajelmukseen kuuluvat tutustuminen Vammaisuuden kohtaamisesta ihmisen kohtaamiseen -aineistoon ja Monikulttuurisen työyhteisön -oppaaseen.

Lisäksi toimintayksiköissä on käytössä maahanmuuttajataustaisen työntekijän perehdyttämishajelmus. Vuoden 2016 aikana koulutettiin keskitetysti toimintayksiköissä toimivat vammaisuuden kohtaamisvalmentajat. Monikulttuurisuusvalmentajien valmennusta ei toteutettu, vaan sen toteuttamista mietitään vuoden 2017 aikana samalla, kun mietitään tämän toiminnan kokonaistehostamista.

4. Työhyvinvointi ja voimaantuva työyhteisö

Teemme erittäin merkityksellistä, mutta myös erittäin haasteellista työtä Invalidiliitossa. Työhyvinvointi on vuosittainen painopisteemme. Sen merkitys on kasvanut vuosien mitaan. Siksi työntekijöidemme ja esimiestemme hyvinvointi ja jaksaminen ovat keskeisellä sijalla. Se on myös asiakasnäkökulmamme kannalta aivan keskeinen tekijä. Hyvinvoiva henkilöstö tuottaa laadukkaan asiakaskokemuksen.

Ilmapiirimittauksessa työntekijämme kokevat tekevänsä merkityksellistä työtä (indeksi 4,50). Toisaalta kuitenkin työn fyysinen ja varsinkin henkinen raskaus painavat (indeksi 3,24). Varhaisen välittämisen toimintatapa on ollut käytössä Invalidiliitossa jo useita vuosia. Arjen esimiestyö ja tiivis yhteistyö työterveyshuoltojen ja työeläkeyhtiön kanssa on keskeistä, jotta varhaisen välittämisen toimintatapa toteutuu. Vuonna 2016 otettiin Varhaisen välittämisen toimintatapaamme mukaan uusi työkalu eli työyhteisön sovittelu. Vuoden 2017-2018 aikana koulutetaan Invalidiliiton omat, sisäiset työyhteisösovittelijat.

Erityisenä painopisteenä työhyvinvoinnissa olivat keskipitkien 4-30 vrk:n kestoisten sairauspoissaolojen lasku 7% vuoteen 2015 verrattuna.

Sairauspoissaolot nousivat edelliseen vuoteen verrattuna koko konsernissa 3,8 %, johtuen pitkien sairauspoissaolojen kasvusta. Tavoitteena olleet keskipitkät 4-30 vuorokauden sairauspoissaolot laskivat hienosti 15,7 %.



Työhyvinvointi, sairauspoissaolojen vähennys ja osatyökykyisten työhön paluu tulevat olemaan edelleen lähivuosien keskeisempiä painopisteitä henkilöstön osalta. Nämä asiat pidetään keskeisellä sijalla myös esimiesvalmennuksessa.

Helmikuussa 2016 päättyi valtakunnallinen Aslak-kuntoutuskurssi, jonka kohderyhmänä olivat opettajat, ohjaajat, opetuksen tuki, keskushallintojen ja toimintayksiköiden asiantuntijat. Heille järjestetään vertaisryhmätapaaminen vuoden 2017 maaliskuussa kuntoutuksen vaikuttavuuden varmentamiseksi.

Vuoden aikana järjestettiin kahdelle valtakunnalliselle Aslak-vertaisryhmälle tapaamiset. Ne saivat hyvät palautteet (4,16 – 4,71).

Pitkään Invalidiliitossa työskennelleille järjestettiin vuosittaiset kuntolomat. Kuntolomille osallistui 51 henkeä (lomaan oikeutettuja oli 68) ja arvio lomista oli hyvä.

Ilmapiiromittauksen 2015 tulokset purettiin ja kehittämis-kohteet laadittiin suunnitelman mukaisesti vuoden 2016 alkupuolella. Vuoden 2016 mittaus toteutettiin vuoden loppupuolella. Henkilöstöedustajat ovat keskeisellä sijalla työhyvinvoinnin kehittämisessä työyhteisöissä. Työsuojeluvaltuutetut ja luottamusmiehet kutsuttiin koolle keväällä. Keskeisenä aiheena olivat haasteelliset tilanteet työyhteisössä, työyhteisön sovittelumallin esittely ja ergonominen työvuorosuunnittelu. Päivien aluksi pidettiin henkilöstöryhmäedustajien vaalit konsernin ja sektorien yhteistoimintaryhmiin.

Muut työhyvinvointia tukevat hankkeet vuoden 2016 aikana:

- Rekrytointiohjeistus uudistettiin ja on käytössä.

- Invalidiliiton Ikäohjelma uudistettiin. Otetaan käyttöön 2017.
- Rakennettiin Invalidiliiton Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvo-ohjelma ja on käytössä.
- Päivitettiin Päihdeohjelma (laaja päivitys). Käytössä 1.1.2017 alkaen.
- Tehtiin henkilöstöohjelmiin pienimuotoisempia päivityksiä.
- Loppukeskustelulomake valmistui ja on käytössä.

5. Sisäinen työnantajakuva

Sosiaali- ja terveystaloudella kilpailu osaavasta henkilöstöstä kovenee koko ajan. Palvelun tuottajia on runsaasti. Samalla koko yhteiskunnan työvoimapula suurien eläköityvien ikäluokkien myötä heijastuu myös Invalidiliittoon. Invalidiliitto haluaa identifioitua hyvänä työnantajana. Tämä maine ja kokemus syntyvät edellä mainituista, yhteisömmme ammatillisuutta ja oman työn kehittämistä tukevista toimituksista sekä henkilöstömmme hyvinvoinnista. On tärkeää muistaa, että hyvä sisäinen työnantajakuva heijastuu suoraan myös ulkoiseen kuvaamme.

Työnantajakuvalle asetettiin tavoiteindeksi/suositteluhalkuus 3,80 ja toteutui 3,36 (vuonna 2015 / 3,28). Eli indeksi jäi selvästi vuoden tavoitteesta. Ilmapiiromittauksen tulokseen vaikuttaa osaltaan myös se, että vuoden 2016 aikana käytiin mittausajankohtana kahdessa konsernimme osassa tuotannollis-taloudellisia yhteistoimintamenettelyjä. Vahva tahtotila työnantajakuvan paranemiseen on kuitenkin voimassa ja sen eteen ponnistellaan edelleen. Alla on kuvattu Invalidiliiton työnantajakuvan tahtotila.

- Invalidiliitto on luotettava työnantaja.
- Teemme merkityksellistä työtä vammaisuuden näköalapaikalla. Kohtelemme kaikkia työntekijöitämme oikeudenmukaisesti ja arvostavasti.
- Turvaamme osaamisen ja asiantuntijuuden kannustamalla työntekijöitämme ammatilliseen kehittymiseen.
- Huomioimme myös työhön tutustujat, kesätyöntekijät, rekrytoitavat sekä rekrytoidut jo ennen työsuhteen alkua ja sen päättyessä.
- Haluamme luoda työn imua kehittyvässä ja hyvinvoivassa työyhteisössä.

Invalidiliiton työnantajakuva

Vuonna 2016 järjestettiin Invalidiliitto työnantajana -seminaari teemoilla uudistuminen, muutos ja yhteistyö. Palautteet seminaarista olivat hyvät.

Uuden liittolaisen päiviä ei järjestetty vuoden aikana. Sekä sisäisen että ulkoisen työnantajakuva vahvistaminen tapahtui edelleen kiinteässä yhteistyössä viestintäyksikön kanssa. Sisäistä työnantajuutta tuettiin mm. henkilöstölehti Illillä.

5.1. Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo

Tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta koskevien lakiuudistusten johdosta valmistui vuonna 2016 Yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa Invalidiliitossa -ohjelma. Kokonaisuuteen otettiin mukaan tasa-arvosuunnitelma, rakennettu yhdenvertaisuusohjelma ja lisäksi siihen sulautettiin Invalidiliitossa käytössä ollut monimuotoisuusohjelma. Kokonaisuuteen liittyvät myös monikulttuurisuusohjeistus ja Vammaisuuden kohtaamisesta ihmisen kohtaamiseen -aineisto.

Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvo-ohjelman laatimisesta, päivittämisestä ja ohjeistuksesta vastasi konsernin henkilöstöjohtajan ohjauksessa tasa-arvotyöryhmä vahvistettuna erityisasiantuntijoilla. Tasa-arvo-ohjelman keskeisenä liitteenä on jatkossakin toimintaohje häirinnän ja epäasiallisen kohtelun ehkäisyyn. Invalidiliitossa on nollatoleranssi koskien häirintää ja epäasiallista kohtelua.

5.2. Liittotason yhteistoimintamenettely

Yhteistoimintaa ja vuoropuhelua liiton johdon ja henkilöstön edustajien kesken toteuttavat konsernissa toimivat konsernin yhteistoimintaryhmä ja sektorikohtaiset neuvottelukunnat. Ne ovat toimineet vuodesta 2008 alkaen. Niillä on myös merkittävä rooli työnantajakuva vahvistamisessa. Konsernin pääjohtaja ja henkilöstöjohtaja vastaavat konsernin osalta näissä elimissä tiedotettavista ja käsiteltävistä asioista. Vuonna 2016 kokoukset pidettiin suunnitelmien mukaisesti ja lisäksi oli uusien henkilöstöryhmäedustajien valintatilaisuus. Edustajat valittiin neuvottelukuntiin ja konsernin yhteistoimintaryhmään kaksivuotiskaudeksi 22.9.2016 – 21.9.2018.

Invalidiliitossa oli vuonna 2016 runsaasti eriasteisia organisatorisia rakennemuutoksia ja toiminnan kehittämishankkeita. Tämän johdosta jouduttiin käymään myös tuotannollis-taloudellisia yhteistoimintamenettelyjä. Uudistusten tavoitteena on parantaa asiakaslähtöisyyttä, selkeyttää vastuita, lisätä tehokkuutta ja taloudellisuutta sekä palvelun joustavuutta.

6. Henkilöstö Invalidiliitossa keskeisin luvuin

Invalidiliitto-konsernissa henkilöstöä vuonna 2016 oli keskimäärin 2464 (2412 vuonna 2015). Naisten osuus henkilöstöstä oli 83,9 %. Henkilöstön keski-ikä vaihtelivat konsernin eri osien mukaan tarkasteltuina 36 vuodesta 50 vuoteen.

6.1. Henkilöstökulut

Henkilöstökulut nousivat vuonna 2016 1,2 %.

7. Henkilöstöjohtamisen kehittämisen painopisteet

Vuoden 2017 konsernitason henkilöstöä koskevan toimitasuunnittelun painopistealueet ja valinnat tukevat Invalidiliitto-konsernin strategian läpivientiä. Erityisesti ne tukevat painopistettä Halutuun palveluntuottaja.

Painopistevalinnat ovat:

Strategian toteutumista edistävää johtaminen

Esimiestyö ja sen tukeminen panostamalla muutoksen ja työkyvyn johtamiseen sekä työterveyshuolto- sekä vakuutusyhtiöyhteistyöhön. Johtamisnäkemysmme mukaisesti työntekijöillä on oikeus hyvään johtajuuteen ja voimaannuttavaan sekä arvostavaan johtamisotteeseen.

Työhyvinvointi ja voimaantuva työyhteisö

Strategiamme toteutumisessa hyvinvoivan henkilöstön rooli on todella merkittävä. Työhyvinvointi on edelleenkin keskeinen painopisteemme. Kuten on todettu, hyvinvoiva henkilöstö tuottaa laadukkaan palvelukokemuksen. Työhyvinvoinnin tukeminen on keskeisellä sijalla myös vuonna 2017. Painopisteenä ovat työyhteisön ilmapiiri muutoksesa, sairauspoissaolojen vähentäminen ja osatyökykyisten työntekijöidemme ohjaaminen takaisin työelämään.

Sisäinen työnantajakuva

Työntajakuvaan liittyvä työ jatkuu vuonna 2017 panostamalla mm. keskinäiseen kannustavaan vuoropuheluun ja johdon näkyvyyden lisäämiseen henkilöstön keskuudessa.

