



## HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS 2017



# SISÄLLYS

1 Johdanto	
2. Henkilöstö osana Invalidiliiton strategiaa	3
2.1 Henkilöstöjohtamisen seuranta	3
2.2 Kehityskeskustelut johtamisen työvälineenä	3
3. Hyvinvoiva ja osaava henkilöstö	4
3.1 Osaamisen kehittäminen	5
4. Johtamisosaamisen tukeminen ja organisaation kehittäminen muuttuvassa toimintaympäristössä	5
5. Muuta keskeistä vuoden 2017 aikana	6
5.1 Henkilöstön esteettömyysosaamisen kehittäminen jatkuu	6
5.2 Invalidiliitto työnantajana- seminaari	6
5.3 Yhteistoiminta konsernissamme	6
6. Henkilöstö Invalidiliitossa keskeisin luvuin	7
6.1 Henkilöstön määrä, rakenne ja ikäjakauma	7
6.2 Henkilöstökulut	7
7. Henkilöstöjohtamisen kehittämisen painopisteet	7



## 1. Johdanto

Henkilöstötilinpäätös tehdään neljättä 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 ja määritellään tulevaa toimintaa. Tavoitteena on, että henkilöstötilinpäätös myötävaikuttaa henkilöstön ja työyhteisön hyvinvointiin ja sen kehittymiseen sekä henkilöstöjohtamisen kehittymiseen.

Vuoden 2017 konsernitason henkilöstöä koskevan toimitasuunnittelun keskeiset painopistealueet olivat:

1) Hyvinvoiva ja osaava henkilöstö tuottaa laadukkaita palveluja ja hyviä palvelukokemuksia, mikä lisää asiakastyytyväisyyttä.

On tärkeää, että henkilöstö kokee työmotivaatiota ja työniloa sekä työnimua.

2) Johtamisosaamisen tukeminen ja organisaation kehittäminen muuttuvassa toimintaympäristössä.

Ihmisten ja toiminnan johtamisen tulee olla tasapainossa. Näin saavutetaan toiminnalle asetetut tavoitteet. Johtamisen tulee olla yhteisen johtamisnäkemysemme ja arvojemme mukaista.

Muuttuva toimintaympäristö haastaa myös esimiesroolin muuttamiseen.

Vuoden 2017 henkilöstötilinpäätöstä tarkastellaan näiden painopistealuiden ja niihin liittyvien keskeisimpien hankkeiden kautta.

## 2. Henkilöstö osana Invalidiliiton strategiaa

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

Henkilöstöstrategiamme tahtotila on, että henkilöstömme voi hyvin ja tuottaa laadukkaan asiakaskokemuksen. Suuntaamme strategiakaudella kehittämisen voimavarat kriittisten henkilöstöstrategiamme painopistealueiden - johtaminen, osaaminen, työhyvinvointi, työnantajakuva ja asiakasnäkökulma - tukemiseen ja niissä onnistumiseen.

Työmme perustana ovat Invalidiliiton arvot ja YK:n sopimus vammaisten ihmisten oikeuksista. Myös henkilöstöpolitiikkamme tulee tukeutua tähän arvomaailmaan.

### 2.1 Henkilöstöjohtamisen seuranta

Invalidiliiton johtamisen seurantavälineenä ovat ilmapiiriä ja työhyvinvointia kartoittavat mittaukset ja taloushallinnosta saatavat tunnusluvut. Vuonna 2017 ei tehty laajaa ilmapiirimittausta, vaan organisaatiomme eri osissa toteutettiin ns. pulssimittauksia, joista saadaan keskeistä tietoa mm. esimiestyöstä ja työyhteisöjen hyvinvoinnin tilasta. Keskeisenä tunnuslukuna seurataan vuosittain myös sairauspoissaolojen kehittymistä.

### 2.2 Kehityskeskustelut johtamisen työvälineenä

Invalidiliitossa kehityskeskustelut ovat osa johtamisjärjestelmää ja keskeinen työhyvinvointia tukeva osatekijä. Konsernissa käydään vuosittain yksilö- ja / tai ryhmäkehityskeskusteluja. Validia Asumisessa on keskusteluja tukeva sähköinen järjestelmä.

### 3. Hyvinvoiva ja osaava henkilöstö

Hyvinvoiva ja osaava henkilöstö tuottaa laadukkaita palveluja ja hyviä palvelukokemuksia, mikä lisää asiakastytyvyyttä. On tärkeää, että henkilöstö kokee työmotivaatiota ja työniloa sekä työnimua.

Tulossuunnitelmassa asetettiin tälle painopistealueelle seuraavat toiminnalliset tavoitteet ja suunnitellut toimenpiteet:

- esimiestyö ja sen tukeminen / panostamalla työkyvyn johtamiseen ja työterveyshuolto- sekä vakuutusyhtiöyhteisötyöhön
- kehittämällä perehdyttämisen työkaluja
- Työyhteisösovittelija- koulutus (omat, sisäiset sovittelijat Invalidiliitolle)
- Pulssimittaukset yhtiöissä ja ry:ssä
- luottamusmiesten ja työsuojeluvaltuutettujen päivä
- Aslak-vertaisryhmä
- Kuntolomat
- Vammaisuuden kohtaamis- ja monikulttuurisuusvalmentajat: Vammaisuuden kohtaamiseen ja monikulttuurisuuteen tuotetut aineistot sisältyvät uusien työntekijöidemme perehdyttämiseen. Aineistoa päivitetään ja uudistetaan.

Valmentajat toimivat toimintayksiköissä kyseisten asioiden yhdyshenkilöinä ja perehdyttäjinä esimiesten tuella. Tarvittaessa valmentajat kutsutaan kerran vuoden aikana koolle yksipäiväiseen tapaamiseen.

- Järjestetään keskustelun työhyvinvointipäivä

#### Tavoitteille asetetut mittarit ja toteuma

- Keskipitkien sairauspoissaolojen (4-30 vrk.) lasku 10 % konsernitasolla verrattuna vuoteen 2016. Keskipitkät sairauspoissaolot laskivat 3.0 %. Sairauspoissaolojen kokonaismäärä on edelleen ollut hienoisessa kasvussa.

- Esimiesten perehdyttämishjeistukset valmiina ja käytössä 2017 aikana

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 perehdyttämisaineistolla. Sen lisäksi kaikissa toimintayksiköissä perehdytetään työntekijä omaan työhönsä, työyhteisöönsä ja yhtiöönsä / ammattiopistoon / keskustelun toimintayksikönsä omalla perehdyttämishjeistuksella.

Vuoden aikana Validia Asuminen teki mittavan työn esimiesten perehdyttämisen prosessin digitalisoimiseksi ja aloitti vastaavasti myös työntekijäprosessin kehittämisen samansuuntaiseksi. Keskustelun toimintoyksikönsä aloittaa oman prosessinsa vuonna 2018.

Invalidiliiton konsernin yhteiseen perehdyttämishjeistukseen kuuluvat tutustuminen Vammaisuuden kohtaamisesta ihmisen kohtaamiseen -aineistoon ja Monikulttuurisen työyhteisön -oppaaseen. Lisäksi toimintayksiköissä on käytössä maahanmuuttajataustaisen työntekijän perehdyttämishjeistus.

Toimintayksiköiden Vammaisuuden kohtaamisvalmentajien ja Monikulttuurisuus- valmentajien valmennusta ei toteutettu vuonna 2017. Se päätettiin toteuttaa yhteisvalmennuksena molemmille valmentajaryhmille vuonna 2018 Yhdenvertaisuus-teemalla.

- Työyhteisösovittelijat koulutettu 2/2018 ja käytettävissä

Valmennus sujui suunnitellun aikataulun mukaisesti. Valmennusprosessi päättyi 18.1.2018 ja sen palautetaso oli 4.5. asteikolla 1-5. Kevään aikana sovittelijoita ja sovittelua tuodaan esille eri foorumeissa, jotta toimintatapa vakiintuisi osaksi Varhaisen välittämisen toimintatapaa.

- Pulssimittauksessa työhyvinvointi- ja työnantajakuvaindeksit

Pulssimittaukset toteutettiin kaikissa yhtiöissämme, ammattiopistossa ja keskustelun toimintoyksikönsä vähintään kerran vuoden 2017 aikana. Tulokset eivät ole keskenään, eivätkä myöskään vuoden 2016 ilmapiirimittaukseen, vertailukelpoisia. Tehdyt mittaukset olivat erisisältöisiä yhtiöissä. Ne antavat kuitenkin yhtiö-, ammattiopisto- ja keskustelun toimintoyksikönsä hyvän työvälineen seurata työhyvinvoinnin kehitystä.

Luottamusmiesten ja työsuojeluvaltuutettujen päivä on pidetty ja valmennuksen palautteiden tavoitetaso 4.0 (asteikolla 1-5). Kokoonantumien lujittaa henkilöstöstä välittävää työnantajakuvaa. Päivä pidettiin ja palautteiden tavoitetaso oli 3.9.

Kuntoutuksen vaikuttavuutta edistävä Aslak-vertaisryhmä on pidetty ja tapaamisen palautteiden tavoitetaso oli 4.4. (asteikolla 1-5). Toteutui tavoitteiden mukaisesti. Osallistujat ovat todenneet Invalidiliitossa vuosien varrella pidetty työnantajakohtaiset Aslak-kuntoutukset merkityksellisenä ja erityistä kiitosta työnantaja on saanut noin vuosi kuntoutuksen jälkeen pidetyistä, työnantajan kustantamista vertaisryhmätapaamisista.

Työhyvinvointia ja työnantajakuvaa tukevat Kuntolomat on pidetty ja lomien palautteiden tavoitetaso 4.4 (asteikolla 1-5). Vuonna 2017 pidettiin viimeiset Kuntolomat. Niiden palautetaso skaalalla 1-3 oli 2.2 ja 2.4. Kuntolomille vuosien varrella osallistuneet työntekijämme ovat kokeneet lomat voimaannuttavina ja työnantajakuvaa vahvistavina. Jatkossa Kuntolomat korvataan kokonaan Kuntovapailta.

### 3.1 Osaamisen kehittäminen

Validia Asumisessa on sähköiseen kehityskeskustelujärjestelmään luotu osaamiskartoitukset. Myös Validia Ammattiopistossa on käytössä osaamiskartoitukset.

Keskustoimistossa ja Validia Kuntoutuksessa päätettiin ottaa sähköinen osaamisprofiilijärjestelmä pilottiluonteisesti vaiheittain käyttöön. Valmistelutyö starttasi 2016 ja jatkui vielä vuoden 2017 puolella. Tämän pilotoitajakson jälkeen kuitenkin todettiin sekä Validia Kuntoutuksessa että keskustoimistossa, että osaamisprofiilijärjestelmä ei tue tarpeeksi arkityötä. Näin ollen järjestelmästä on päätetty luopua vuoden 2018 aikana.

Henkilöstövalmennuksen kokonaispanos Invalidiliitossa vuonna 2017 oli koulutuspoissaolopäivinä (ilman Lapin Kuntoutusta) ja opintovapaina yhteensä lähes 9000 päivää.

## 4. Johtamisosaamisen tukeminen ja organisaation kehittäminen muuttuvassa toimintaympäristössä

Ihmisten ja toiminnan johtamisen tulee olla tasapainossa. Näin saavutetaan toiminnalle asetetut tavoitteet. Johtamisen tulee olla yhteisen johtamisnäkemysme ja arvojemme mukaista. Muuttuva toimintaympäristö haastaa myös esimiesroolin muuttamiseen.

Tulossuunnitelmassa asetettiin tälle painopistealueelle seuraavat toiminnalliset tavoitteet ja suunnitellut toimenpiteet:

- Laajennetun johdon päivät keskittyvät yhteisen ymmärryksen ja tekemisen vahvistamiseen ja uudistumisen joh-

tamiseen (muuttuvan toimintaympäristömme tuomien haasteiden tunnistamiseen ja niihin vastaamiseen).

- Esimiesvalmennuksessa painopisteenä ovat osaamisen johtaminen ja työhyvinvoinnin johtaminen.
  - Esimiespäivät
  - Panostetaan esimiesten perehdyttämisprosessin kehittämiseen
- Keskustoimiston esimiestyön tuki muutoksenjohtamisessa

### Tavoitteille asetetut mittarit ja toteutuma

- Johtamisen ja esimiestyön tavoiteindeksit pulssimittauksessa.

Pulssimittauksen tuloksia on käsitelty edellä työhyvinvointiin liittyvissä osa-alueissa.
- Laajennetun johdon päivät on pidetty ja tapaamisten palautteiden tavoitetaso 4.0 (asteikolla 1-5).

Vuoden aikana pidettiin kolme tapaamista ja niiden palautetaso oli 3.7- 3.9 (asteikolla 1-5).
- Esimiespäivä on toteutettu ja valmennuksen palautteiden tavoitetaso 4.3 (asteikolla 1-5). Koulutuspäivä toteutui ja palautetaso oli 4.1. Osallistujat ovat kokeneet koko konsernia koskevat yhteiset esimiespäivät tarpeellisiksi. Sen lisäksi on toteutettu omia yhtiökohtaisia tapaamisia.
- Keskustoimiston esimiesten mahdollinen valmennus on pidetty. Keskustoimiston ja Validia Kuntoutuksen johdon ja esimiesten valmennuksen valmistelu päätettiin käynnistää yhteistyössä ja Työeläkeyhtiö Ilmarisen tuella. Valmistelevalle työryhmän työskentely aloitettiin 12/2017 ja valmennus käynnistyi 2/2018.
- Esimiesten perehdyttämisaineistot ovat valmiina ja käytössä. Perehdyttämisaineistot valmistuivat pilottina toimineen Validia Asumisen osalta.

## 5 . Muuta keskeistä vuoden 2017 aikana

### 5.1 Henkilöstön esteettömyysosaamisen kehittämisen jatkuu

Invalidiliiton Esteettömyyskeskus on laatinut sisäisen valmennusoppaan. Opasta jaetaan ja pidetään tietoiskut henkilökunnalle toimintayksiköidemme esteettömyyskartoitusten yhteydessä. Suunnitelman mukaiset esteettömyyskartoitukset pidettiin.

### 5.2 Invalidiliitto työnantajana- seminaari

Vuosittaisen seminaarin tavoitteena on tukea työnantajakuvaa ja henkilöstömme työhyvinvointia. Se on kohdistettu sekä uusille työntekijöille että Invalidiliitossa pidempään olleille.

Seminaari pidettiin ja palautteiden taso oli 3.9 (tavoite 4.0). 91.2 % osallistujista suosittelisi seminaaria työkollegalleen.

### 5.3 Yhteistoiminta konsernissamme

Vuodelle 2017 oli leimallista kaikissa organisaatiomme osissa käyty tuotannollis-taloudellinen yhteistoiminta. Lähtökohtana on käydä neuvottelut lain henkeä noudattaen ja henkilöstöä kunnioittaen. Kuitenkin tämän kaltaiset toimenpiteet heijastuvat aina henkilöstön ja työyhteisön työhyvinvointiin. Näihin tilanteisiin on varauduttu antamalla työyhteisöille esim. työnohjausta ja coachausta sekä toteutettu muita työhyvinvointia tukevia toimia. Esim. keskustelutoiminnassa on mietitty ja toteutettu työhyvinvointia tukevia toimia yhteistyössä työsuojeluvaltuutetun, luottamusmiehen, työsuojelupäällikön ja johdon kanssa.

Vuoden mittaan jatkettiin henkilöstöä kuulevaa henkilöstöpolitiikkaa kutsumalla koolle Konsernin yhteistoimintaryhmä ja organisaatiokohtaiset neuvottelukunnat. Näissä ryhmissä käsitellään henkilöstöön liittyviä asiakokonaisuuksia ja ohjeistuksia.



## 6. Henkilöstö Invalidiliitossa keskeisin luvuin

### 6.1 Henkilöstön määrä, rakenne ja ikäjakauma

Invalidiliitto-konsernissa henkilöstöä vuonna 2017 oli keskimäärin 2470 (vuonna 2016 oli 2464).

Naisten osuus henkilöstöstä oli 83,0 %

Henkilöstön keski-ikä vaihtelivat konsernin eri osien mukaan tarkasteltuna toistaiseksi voimassaolevissa työsuhteissa naisten osalta 39 ikävuodesta 51 vuoteen ja miesten osalta 38 ikävuodesta 48 vuoteen. Vastaavasti määräaikaisissa työsuhteissa naisten keski-ikä vaihteli 31 ja 45 ikävuoden välillä ja miesten 32 ja 49 vuoden välillä.

### 6.2. Henkilöstökulut

Henkilöstökulut laskivat vuoteen 2016 verrattuna 0,2 %.

## 7. Henkilöstöjohtamisen kehittämisen painopisteet

Vuoden 2018 konsernitason henkilöstöä koskevan toimintasuunnittelun painopistealueet ja valinnat tukevat Invalidiliitto - konsernin strategian läpivientiä. Erityisesti ne tukevat painopistettä Halutuin palveluntuottaja.

Painopistevalinnat ovat Työntantajakuvan kirkastaminen ja henkilöstön hyvinvointi. Painopisteiden tavoitteena on tukea esimiehiä arkityössä ja työhyvinvoinnin johtamisessa. Johtamisnäkemysemme mukaisesti henkilöstöllämme on oikeus hyvään johtajuuteen ja voimaannuttavaan sekä arvostavaan johtamisotteeseen. Hyvä johtaminen on tutkitusti merkittävä osatekijä henkilöstön hyvinvoinnissa. Kannustava vuoropuhelu ja palautteen saaminen sekä antaminen kartuttavat työyhteisön hyvää ilmapiiriä. Tämä taas vaikuttaa suoraan sisäiseen työntantajakuvaan ja heijastuu ulkoiseen kuvaamme työntantajana.

