



HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS 2018



vain sisäiseen käyttöön

SISÄLLYS

1 Johdanto	3
2. Henkilöstö osana Invalidiliiton strategiaa	3
2.1 Henkilöstöjohtamisen seuranta	
2.2 Kehityskeskustelut johtamisen työvälineenä	
3. Hyvinvoiva ja osaava henkilöstö	4
4. Henkilöstö Invalidiliitossa keskeisin luvuin	5
4.1 Henkilöstön määrä, rakenne ja ikäjakauma	
4.2 Henkilöstökulut	
5. Henkilöstöjohtamisen kehittämisen painopisteet	6



1. Johdanto

Henkilöstötilinpäätös tehdään viidettä kertaa Invalidiliitos-
sa. Henkilöstötilinpäätöksen tavoitteena on olla strategian
toteutumista tukeva henkilöstöjohtamisen työkalu.

Se antaa katsaukseen edelliseen vuoteen henkilöstön
näkökulmasta tarkasteltuna. Sen avulla seurataan tavoit-
teiden toteutumista ja määritellään tulevaa toimintaa.
Tavoitteena on, että henkilöstötilinpäätös myötävaikuttaa
henkilöstön ja työyhteisön hyvinvointiin ja sen kehitty-
miseen sekä henkilöstöjohtamisen kehittymiseen.

**Vuoden 2018 konsernitason henkilöstöä koskevan
toimintasuunnittelun keskeinen strateginen tavoite
oli Halutuin palveluiden tuottaja**

**Painopistealueina työnantajakuvan kirkastaminen ja
henkilöstön hyvinvointi**

Vetovoimaisella - ulkoisella ja sisäisellä - työnantajakuvalla
vahvistamme näkemystä hyvästä ja luotettavasta työn-
antajasta. Näin varmistamme osaltaan osaavan henkilöstön
pysyvyyden ja uuden saannin sekä jatkossakin laadukkaan
palvelun.

Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvä johtaminen
sekä esimiestyö luovat hyvinvointia. Henkilöstön hyvin-
vointi heijastuu asiakaspalvelumme laatuun. Vetovoimai-
nen työn- antajakuva ja henkilöstön hyvinvointi kulkevat
käsi kädessä. Hyvinvoiva henkilöstö viestittää positiivista
signaalia ulos- päin ja se vaikuttaa ulkoiseen mielikuvaan
Invalidiliitosta työnantajana.

Henkilöstön hyvinvointiin vaikuttaa tutkitusti esimiestyön
laatu.

Tuetaan esimiehiä oman työyhteisönsä työhyvinvoinnin
joh- tamisessa mm. työterveyshuollon ja eläkevakuutus-
yhtiöiden kanssa. Näin vahvistetaan työnantajakuvaa ja
vähen- netään sairauspoissaoloja, jotka heikentävät työ-
ilmapiiriä. Otetaan käyttöön uusia työkaluja, kuten työ-
yhteisösovittelu, joiden avulla puututaan ripeästi mahdol-
lisiin ongelmatilanteisiin.

Esimiehet kohtaavat toimintaympäristön muutokset arki-
työssään. Esimiesten taitoja luotsata henkilöstöään muu-
toksessa tuetaan perehdyttämällä ja valmentamalla. Johto
tukee esimiesten jaksamista.

Vuoden 2018 henkilöstötilinpäätöstä tarkastellaan tämän
painopistealueen ja siihen liittyvien keskeisimpien hank-
kei- den kautta.

2. Henkilöstö osana Invalidiliiton strategiaa

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

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

Työmme perustana ovat Invalidiliiton arvot ja YK:n sopi-
mus vammaisten ihmisten oikeuksista. Myös henkilöstö-
politiikkamme tulee tukeutua tähän arvomaailmaan.

2.1 Henkilöstöjohtamisen seuranta

Invalidiliiton johtamisen seurantavälineenä ovat ilmapiiriä
ja työhyvinvointia kartoittavat mittaukset ja taloushallin-
nosta saatavat tunnusluvut. Vuonna 2018 ei tehty laajaa
ilmapiirimittausta, vaan organisaatiomme eri osissa toteu-
tettiin ns. pulssi- ja työviremittauksia, joista saadaan kes-
keistä tietoa mm. esimiestyöstä ja työyhteisöjen hyvin-
voinnin tilasta. Keskeisenä tunnuslukuna seurataan vuo-
sittain myös sairauspoissaolojen kehittymistä.

2.2 Kehityskeskustelut johtamisen työvälineenä

Invalidiliitossa kehityskeskustelut ovat osa johtamis-
järjestelmää ja keskeinen työhyvinvointia tukeva osatekijä.
Konsernissa käydään vuosittain yksilö- ja / tai ryhmä-
kehityskeskusteluja.



3. Hyvinvoiva ja osaava henkilöstö

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

Tulossuunnitelmassa asetettiin tälle painopistealueelle seuraavat toiminnalliset tavoitteet ja suunnitellut toimenpiteet:

- Esimiestyön tuki ja yhteistyö eläkevakuutusyhtiön ja työterveyshuollon kanssa/ työhyvinvoinnin johtaminen
- Työyhteisösovittelijakoulutus (omat, sisäiset sovittelijat Invalidiliitolle)
- Pulssi- ja työviremittaukset yhtiöissä ja ry:ssä
- Työhyvinvointia ja työnantajakuvaa tukevat toimenpiteet:
 - Luottamusmiesten ja työsuojeluvaltuutettujen päivä
 - Kuntovapaat
 - Työhyvinvointipäivät
 - Invalidiliitto työnantajana -seminaari
 - Konsernin yhteistoimintaryhmät
 - Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvotyö
 - Perekäytännön ja sen osana Vammaisuuden kohtaaminen- ja monikulttuurisuusvalmentajat: Vammaisuuden kohtaamiseen ja monikulttuurisuuteen tuotetut aineistot sisältyvät uusien työntekijöidemme perehdyttämiseen. Aineistoa päivitetään ja uudistetaan. Valmentajat kutsutaan kerran vuoden aikana koolle yksipäiväiseen tapaamiseen.

Tavoitteille asetetut mittarit ja toteuma

Konsernin yhteinen esimiestyön tuki

Laajennetun johdon päivät pidettiin pääjohtajan johdolla 9.4.2018 ja 29.10.2018. Ne keskittyivät muuttuvan toimintaympäristömme tuomien haasteiden tunnistamiseen ja niihin vastaamiseen.

Esimiesvalmennuksissa painopisteenä olivat työhyvinvoinnin johtaminen ja sopeutumiskyky (resilienssi).

Konsernin esimiespäivä pidettiin 16.10.2018: Teemana itsensä johtaminen - sopeutumiskyky, palautuminen ja ajankäytön hallinta. Palautteiden tavoitetaso 4.0 ja toteuma 4.4.

Invalidiliitto ry:n ja Validia Kuntoutuksen esimiestyön tuki muutoksenjohtamisessa työeläkeyhtiö Ilmarisen tuella: Helmikuussa alkanut prosessi jatkui koko vuoden.

Valmennuksen toteutus eriytettiin vuoden vaihteessa 2019 ja Invalidiliitto ry:n osalta se päättyi 9.4.2019 yhteiseen henkilöstöpäivään. Painopisteenä ovat olleet ja ovat työviremittauksen kehitettävät indeksit.

Kussakin organisaation osassa annettiin esimiehille lisäksi yhtiö-, ammattiopisto- ja ry-kohtaista tukea ja valmennusta.

Sairauspoissaolot

Painopisteenä oli lyhyiden sairauspoissaolojen (1-3 vrk.) lasku konsernitasolla verrattuna vuoteen 2017. Tämä vertaileva mittari ei ole kuitenkaan käyttökelpoinen, kuten ei sairauspoissaolojen kokonaismäärän vuosivertailukaan, koska organisaatiossamme tapahtui useita rakenteellisia muutoksia vuoteen 2017 verrattuna. Sairauspoissaolot ovat osassa konserniamme edelleen korkeat ja tämän johdosta on tärkeää, että kukin konsernimme osa seuraa niiden kehitystä ja tekee tiivistä yhteistyötä työterveyshuollon ja eläkevakuutusyhtiön kanssa.

Työyhteisösovittelijat

Invalidiliiton omien sovittelijoiden valmennus sujui suunnitellun aikataulun mukaisesti. Valmennusprosessi päättyi 18.1.2018 ja sen palautetaso oli 4.5. Invalidiliitossa on 5 sovittelijaa.

Vuoden aikana sovittelijoita ja sovittelua tuotiin esille eri foorumeissa, jotta toimintapa vakiintuisi osaksi Varhaisen välittämisen toimintatapaa. Toiminta on lähtenyt kuitenkin vitkastellen vauhtiin. Asiaan mietitään tukitoimia vertaisryhmätapaamisissa 20.2.2019.

Pulssi- ja työviremittaukset

Pulssi- tai työviremittaukset toteutettiin Ammattiopisto Spesiassa, ry:ssä ja Invalidiliiton yhtiöissä Lapin Kuntoutus Oy:tä lukuun ottamatta. Tulokset eivät kuitenkaan ole vertailtavissa keskenään. Yleisesti voidaan todeta, että työ koetaan merkityksellisenä ja työn fiilis tai imu on hyvällä tasolla. Esimiestyön indeksit ovat kohonneet hienosti.

Työhyvinvointia ja työnantajakuvaan tukevat toimenpiteet:

Luottamusmiesten ja työsuojeluvaltuutettujen päivä pidettiin 17.4.2018. Valmennuksen palautteiden tavoitetaso oli 4.0 ja toteutuma 3.7. Kokoon-tuminen lujittaa henkilöstöstä välittävää työnantajakuva.

Kuntovapaat

Kuntolomat korvattiin vuonna 2018 kuntovapailla.

Työhyvinvointipäivät

Organisaatiomme osissa pidetään erilaisia työhyvinvointia tukevia työhyvinvointitapahtumia. Esim. Invalidiliitto ry:n työhyvinvointipäivä pidettiin elokuussa käsittelemällä teemaa erilaisuus.

Invalidiliitto työnantajana -seminaari

Seminaari toteutui 4.-5.9.2018 teemoilla työyhteisön hyvä ilmapiiri ja palvelukulttuuri. Palautteiden tavoitetaso oli 4.0 ja toteutuma 3.9. Kaikki osallistujat suosittelevat seminaaria kollegalleen.

Konsernin yhteistoimintaryhmät

Vuoden mittaan jatkettiin henkilöstöä kuulevaa henkilöstöpolitiikkaa kutsumalla koolle Konsernin yhteistoimintaryhmä ja organisaatiokohtaiset neuvottelukunnat. Henkilöstöedustajat ovat valinneet edustajansa näihin ryhmiin kaudeksi 2018 - 2020.

Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvotyö

Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvoaineistoa on päivitetty. Tasa-arvo työryhmää ollaan kokoamassa uudella kokoonpanolla (yksi edustaja / neuvottelukunta). Kun ryhmä on saatu koottua, se kutsutaan koolle tekemään tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumisen seurantaan liittyvä tasa-arvoselvitys.

Perehdyttäminen

Perehdyttäminen työhön on työnantajan lakisääteinen velvoite. Hyvin tehtynä se luo myös työntekijöillemme työhyvinvointia. Kaikkien työ sujuu työyhteisössä paremmin, kun ihmiset osaavat työnsä. Asiakkaan kokemus palvelun laatu myös paranee. Periaatteenamme on, että kaikki pitkäkestoisin, toistaiseksi voimassaoleviin tai määräaikaisiin työsuhteisiin tulevat työntekijämme perehdytetään Invalidiliittoon yhteisellä konsernin perehdyttämisaineistolla. Sen lisäksi kaikissa toimintayksiköissä perehdytetään työntekijä omaan työhönsä, työyhteisöönsä ja yhtiöönsä / ammattipiiriin / ry:hyn omalla perehdyttämisohjeistuksella.

Validia Asuminen teki mittavan työn esimiesten perehdyttämisaineiston sähköistämisessä 2017. Siitä saatujen kokemusten perusteella aloitettiin vastaava työ Invalidiliitto ry:ssä 2018. Perehdytysohjelman rakentaminen tapahtuu Moodle-alustalle ja työ jatkuu vuonna 2019.

Invalidiliiton konsernin yhteiseen perehdyttämisohjeistukseen kuuluvat myös tutustuminen Vammaisuuden koh-

taamisesta ihmisen kohtaamiseen -aineistoon ja Monikulttuurisen työyhteisön -oppaaseen. Lisäksi toimintayksiköissä on käytettävissä maahanmuuttajataustaisen työntekijän perehdyttämisohjeistus. Nämä monikulttuurisuusaineistot päivitettiin vuoden 2018 aikana. Toimintayksiköiden Vammaisuuden kohtaaminen- valmentajien ja Monikulttuurisuus- valmentajien valmennus / vertaisryhmätapaaminen toteutettiin vuonna 2018 samanaikaisesti molemmille valmentajaryhmille. Päivän teemana oli Yhdenvertaisuus. Palautetaso oli 3.7.

3.1 Osaamisen kehittäminen

Koulutuspoissaolopäiviä vuonna 2018 oli 4369 päivää (2017 oli 3855 päivää ilman Lapin Kuntoutusta). Opintovapaita pidettiin 12149 päivää, joista valtaosa Validia Asumisessa (9082 päivää). Vuonna 2017 opintovapaita oli 5001 päivää.

4. Henkilöstö Invalidiliitossa keskeisin luvuin

4.1 Henkilöstön määrä, rakenne ja ikäjakauma

Invalidiliitto-konsernissa henkilöstöä vuonna 2018 oli keskimäärin 2307. Toistaiseksi voimassa olevat työsuhteet ovat yleisesti ottaen Invalidiliitossa pitkäkestoisia.

Alan naisvaltaisuus näkyy myös Invalidiliitossa; naisten osuus henkilöstöstä oli 81,4 %. Henkilöstön keski-ikä vaihtelee toistaiseksi voimassa olevissa työsuhteissa naisilla 39-50 vuoden välillä. Miesten osalta vaihteluväli on 39-52 vuotta. Määräaikaisten naisten osalta keski-ikä vaihtelivat 30-47 vuoden välillä ja miesten osalta 34-51 vuotta.

4.2. Henkilöstökulut

Henkilöstökulut laskivat 0,3 % vuoteen 2017 verrattuna.



5. Henkilöstöjohtamisen kehittämisen painopisteet

Vuoden 2019 konsernitason henkilöstöä koskevan toimintasuunnittelun painopistealueet ja valinnat tukevat Invalidiliitto - konsernin strategian läpivientiä. Erityisesti ne tukevat strategista tavoitetta: Turvataan laadukkaat ja esteettömät palvelut jäsenistölle eri elämäntilanteissa. Painopisteenä: Oman toiminnan kilpailukykyisyys luo pohjan kehittämiselle ja uudistamiselle. Toimintaprosessien kehittäminen, teknologian hyödyntäminen ja hyvä johtaminen luovat kilpailukyvyyn pohjan. Kyvykäs organisaatio pystyy toteuttamaan asiakaspalvelulupauksensa sekä laajentamaan palveluidensa kirjoa asiakkaiden ja yhteiskunnan tarpeiden mukaisesti. Tällainen organisaatio tukee myös henkilöstönsä osaamista ja työhyvinvointia.

Panostetaan työhyvinvoinnin ja uudistumisen johtamiseen; valmennuksessa ja esimiestuessa keskeisellä sijalla ovat muutokset, sopeutuminen (resilienssi) ja oma rooli. Henkilöstön hyvinvointia seurataan henkilöstömittauksen /työviremittauksen / ilmapiirimittauksen avulla. Keskeisenä tavoitteena on sairauspoissaolojen lasku. Tukitoimet tapahtuvat yhteistyössä työterveyshuollon ja vakuutusyhtiöiden kanssa.

