

# Henkilöstöasiat Ifissä

If Vahinkovakuutuksella on yli kolme miljoonaa asiakasta. If myy ja uudistaa vuosittain lähes 8 miljoonaa vakuutusta ja käsittelee noin 1,5 miljoonaa korvaushakemusta. Ifin menestys riippuu yksinomaan siitä, miten hyvin yhtiö onnistuu näissä asiakaskohtaamisissa. Onnistumisen tärkein edellytys on tinkimätön asiakaslähtöisyys, joka perustuu henkilöstön sitoutumiseen, ammattitaitoon ja vakuutusosaamiseen.

Ifin henkilöstöstrategian kulmakivet ovat osaamisen

kehittäminen ja innovointi, oikea henkilö oikeassa paikassa, esimiestyöskentely Ifin tavalla, työntekijätaidot ja suorituksen johtaminen. HR:n keskeinen tehtävä on varmistaa, että If houkuttelee parhaat työntekijät, että osaamisen kehittämiseen panostetaan ja että esimiestyöskentely ja työntekijätaidot ovat ensiluokkaisia. Työntekijätaidot tarkoittavat henkilöstön omaa vastuuta itsensä kehittämisestä, asiakaspalvelusta ja tuloksista.

## Osaamisen kehittäminen ja oikea henkilö oikeassa paikassa

Kestävän kilpailuedun saavuttaminen kypsillä vakuutusmarkkinoilla edellyttää alan osaavimpia työntekijöitä. Ifin sisäinen osaamisen kehitysyksikkö If Akatemia tukee liiketoimintayksiköitä ja varmistaa osaamisen kehittämisen tehokkaan suunnittelun ja toteutuksen koko yhtiössä. Vuonna 2016 If Akatemia asetti tavoitteeksi, että kaikki Ifin koulutustoiminta perustuu priorisoituihin liiketoimintatavoitteisiin. Tätä varten on nimetty kokeneita osaamiskumppaneita, jotka suunnittelevat osaamisen kehittämiseen liittyviä toimia yhdessä liiketoimintajohdon kanssa. Lisäksi If

Akatemia tehostaa toimintaansa keskittämällä kaikki digitaaliset toimintonsa yhteen tiimiin, joka tuottaa koulutusta koko Ifille.

Yksi keskeinen tapa varmistaa alan paras osaaminen ovat onnistuneet rekrytoinnit. On ensiarvoisen tärkeää palkata juuri ne työntekijät, joilla on sekä oikeat taidot että oikea asenne ja motivaatio. Vuonna 2016 rekrytointiprosesseissa kiinnitettiin entistä enemmän huomiota työnhakijoiden asenteeseen ja motivaatioon sekä siihen, miten he sopivat Ifin yrityskulttuuriin.

## Esimiestyö

Tämän päivän yritysmaailmassa esimiestyö on hyvin monitahoista. Esimiehiltä vaaditaan perinteisten johtamistaitojen lisäksi kykyä tukea huippuluokan asiantuntijoiden motivaatiota, jotta he hyödyntävät osaamistaan täysipainoisesti. If on vuosien myötä kehittänyt johtamismalliaan painottamalla entistä enemmän sisäistä motivaatiota. Tämä tarkoittaa, että tuloksellisuus perustuu yksittäisten työntekijöiden omaan tahtoon, motivaatioon ja sitoutumiseen. Vuonna 2016 noin 50 esimiestä osallistui laajoihin pohjoismaisiin esimiesohjelmiin. Kokonaisvaltainen esimiestyöajattelu oli myös lähtökohtana, kun suunniteltiin laajempaa koulutuskokonaisuutta asiakasrajapinnassa työskenteleville esimiehille. Vuonna 2016 toteutettiin muutoksia, jotka rakentuvat Ifin asiakaslähtöiseen toimintaan ja vahvistavat näiden esimiesten mahdollisuuksia tukea organisaation asiakaskohtaamisia. Tarkkojen myyntitavoitteiden sijaan tavoitteena on nyt entistä parempi ja kokonaisvaltaisempi asiakaskokemus. If Akatemia on

suunnitellut asiakaslähtöistä ajattelua tukevia esimiestyön kehitysohjelmia ja työpajoja, joissa esimiehet voivat kehittää tärkeitä taitojaan. Lisäksi asiakasrajapinnassa työskenteleviä esimiehiä koulutetaan omaksumaan entistä valmentavampi johtamistapa.

Vuonna 2016 If Vahinkovakuutuksessa käynnistettiin lukuisia strategisia henkilöstön kehittämisprosesseja, joissa HR-toiminnot tukivat liiketoiminta-alueita eri tavoin. Esimiehet saivat koulutusta muutosprosessien toteuttamiseksi. Lisäksi järjestettiin esiintymiskoulutusta ja myyntivalmennusohjelmia. Asiakaspalvelukeskuksille suunnatussa kehittymisohjelmassa osallistujat kokosivat työkalupakin, joka tukee tiiminvetäjiä tavoitteellisen toimintakulttuurin luomisessa. Lähes 140 esimiestä osallistui muutosprosesseihin, joissa esimiestyön kehittäminen oli keskeisessä osassa.

## Johtamismalli If Vahinkovakuutus



## Työntekijätaidot

Erinomainen esimiestyö on tärkeää, mutta se ei yksin riitä. If Vahinkovakuutus on nykyaikainen ja monitahoinen palveluorganisaatio, jolla on ammattitaitoinen henkilöstö. Tällaisessa organisaatiossa on entistä tärkeämpää, että jokainen työntekijä ottaa vastuun omista suorituksistaan ja kehityksestään. Tätä kutsutaan Ifissä työntekijätaidoiksi. Työntekijätaitojen käyttöönotto ja

ymmärtäminen yrityskulttuurin olennaisena osana on ensiarvoisen tärkeää. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi Ifissä on kehitetty johtamismalliin perustuva työntekijätaidot-malli. Sitä toteutetaan intranet-artikkeleiden, työpajojen ja esitysten avulla sekä kehitys- ja palautekeskusteluissa ja henkilöstökyselyissä.

### Case: Työntekijätaidot If Suomessa vuonna 2016

Suomen Ifin HR-toiminto on edistänyt työntekijätaitoja järjestämällä aiheeseen liittyviä työpajoja useissa yksiköissä. Työpajojen tavoitteena oli tukea työntekijöitä ottamaan vastuu omasta kehityksestään ja motivaatiostaan. Työpajoissa kannustettiin myös palautekulttuuriin tekemällä palauteharjoituksia ja itsehavainnointia.

- Yksi työntekijätaitoihin liittyvistä teemoista on Aina oikea ikä -hanke. HR on painottanut, että työntekijöitä ei tule arvioida – eivätkä he saa arvioida itseään – iän perusteella, vaan jokainen voi ottaa vastuun omasta osaamisestaan ja motivaatioistaan. Kaikkia työntekijöitä on kohdeltava tasavertaisesti

heidän iästään riippumatta ja tuettava koko työuran ajan. Jokaiselle on annettava mahdollisuus työskennellä täysipainoisesti eläkeikään asti. Yhtiön on tunnistettava työuran eri vaiheet ja tuettava työntekijöitä tarvittaessa.

- Vuonna 2016 julkaistiin Aina oikea ikä -hankkeeseen liittyen intranet-artikkelisarja, joka esitteli eri-ikäisiä ja työuran eri vaiheessa olevia roolimalleja (esim. työuran alku, siirtyminen työtehtävästä toiseen, omista lapsista tai ikääntyvistä vanhemmista huolehtiminen, sairaudesta toipuminen, eläköityminen).
- HR teki myös henkilöstökyselyn ikään liittyvistä uskomuksista. Kyselyn tulokset esiteltiin intranetissä. Tavoitteena oli virittää keskustelua ja hälventää ikään liittyviä harhaluuloja.
- HR on järjestänyt myös sisäistä motivaatiota käsitteleviä seminaareja ja työpajoja työntekijöille ja esimiehille.

## Hyvinvointi ja tasa-arvo

HR jatkoi määrätietoista työtä terveyden edistämiseksi ja sairauspoissaolojen vähentämiseksi myös vuonna 2016. Ifin sairauspoissaololuvut olivat edellisten vuosien tasolla. Määrätieteiset toimet vähensivät sairauspoissaoloja selvästi Tanskassa, sen sijaan Ruotsissa ja Suomessa poissaolojen määrä lisääntyi hieman vuoteen 2015 verrattuna. Sairastavuus lisääntyi edellisvuodesta myös Norjassa, mutta tilanne on parantunut huomattavasti aiempiin vuosiin verrattuna. Baltian maissa sairauspäivien määrä on erittäin

alhainen, mutta siinä on havaittavissa kasvua, joten tilannetta on seurattava tarkasti.

Vuonna 2016 Ifissä kiinnitettiin huomiota myös sukupuolten tasa-arvoasioihin. Vuonna 2015 perustettu tasa-arvoasioiden työryhmä on järjestänyt johtoryhmille työpajoja ja ehdottanut parannuksia rekrytointi-, seuraajasuunnittelu-, esimiesarviointi- ja muihin henkilöstöprosesseihin sukupuolten välisen tasa-arvon tukemiseksi.

### Sairauspoissaolot If Vahinkovakuutus, 2016

	2016	Muutos edelliseen vuoteen (prosenttiyksikköinä)
Norja	4,7 %	0,2 %
Ruotsi	4,0 %	0,1 %
Suomi	3,3 %	0,4 %
Tanska	2,7 %	-0,7 %
Viro	2,6 %	0,6 %
Latvia	2,6 %	0,5 %
Liettua	1,4 %	0,6 %

Tilastotiedot sairauspoissaoloista perustuvat Ifin sisäisiin raportointistandardeihin, joten ne voivat poiketa paikallisesti julkaistuista tilastotiedoista.

### Case: Terveyden edistäminen Ifissä vuonna 2016

Tanskassa johtoryhmät, ammattiyhdistys ja HR-toiminto ovat tehneet tiivistä yhteistyötä henkilöstön terveyden edistämiseksi. Tämän vuoropuhelun ja entistä tarkemman seurannan avulla on saatu aikaan selkeitä parannuksia. Ruotsin Henkilöasiakkaat-liiketoiminta-alueella toteutettiin hyvinvointiin liittyvä pilottihanke vuonna 2016. Lisäksi HR järjesti kaikille pakollisen koulutuksen uudesta työterveyslainsäädännöstä. Norjassa HR osallistui terveyden teemapäivien järjestämiseen. Päivien aikana kuultiin luentoja elämäntapamuutoksista ja riippuvuuksista sekä tehtiin pienimuotoisia terveystarkastuksia. Suomen HR-toiminto hyödyntää nykyaikaisia työkaluja ja toimintatapoja ja on esimerkiksi siirtynyt ikävuositarkastuksista sähköisiin kyselyihin. Kyselyjen perusteella HR pystyy

kohdentamaan toimenpiteitä entistä tehokkaammin ja ohjaamaan työntekijöitä tarvittaessa.

## Henkilöstön rakenne

If Vahinkovakuutuksen henkilöstömäärä pysyi lähes ennallaan vuoteen 2015 verrattuna. Joitakin rakenteellisia muutoksia on kuitenkin tehty. Henkilöasiakkaat-liiketoiminta-alueella on toteutettu strategisia hankkeita, joiden tuloksena asiakaspalvelukeskusten henkilöstömäärät kasvavat ja pienten konttoreiden henkilöstömäärä vähenee. Tukipalvelujen ja IT-kehityksen siirtäminen Baltian maihin lisää Ifin henkilöstömäärää näissä maissa. Toimintojen siirtäminen on koskenut lähinnä

tukitoimintoja, mutta vuonna 2016 siirrettiin myös asiakaspalvelutoimintoja.

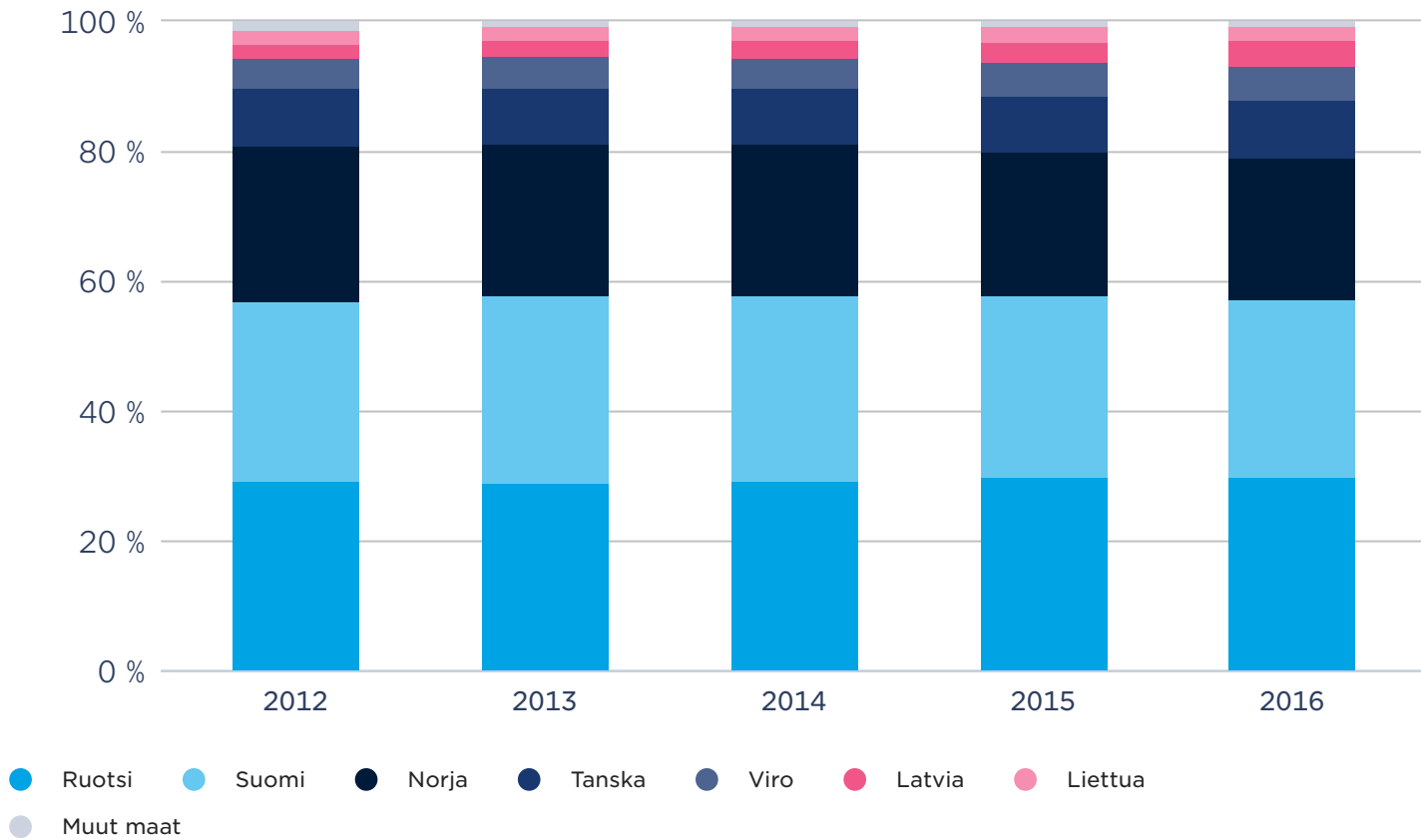
Ifin liiketoiminta-alueilla käynnistetään merkittäviä muutoshankkeita, joiden perusteena on digitalisaation kehittyminen ja halu palvella asiakkaita entistäkin paremmin. HR tukee toimintojen uudelleenjärjestelyjä, asiakaspalvelukeskusten ja uusien yksiköiden perustamista, koulutuksen kehittämistä ja palkitsemisjärjestelmien suunnittelua.

### Henkilöstömäärä If Vahinkovakuutus, 2015–2016

	31.12.2016		31.12.2015	
	Kokoaikainen henkilöstö (FTE)	josta määräaikaisessa työsuhhteessa	Kokoaikainen henkilöstö (FTE)	josta määräaikaisessa työsuhhteessa
Ruotsi	1 867	4,6 %	1 845	5,7 %
Suomi	1 663	2,9 %	1 734	3,4 %
Norja	1 348	0,7 %	1 366	1,1 %
Tanska	547	1,6 %	537	2,2 %
Viro	344	0,0 %	323	0,0 %
Latvia	250	3,5 %	210	2,4 %
Liettua	155	8,4 %	143	2,7 %
Muut maat	24	0,0 %	41	2,4 %
<b>Yhteensä</b>	<b>6 200</b>	<b>2,8 %</b>	<b>6 199</b>	<b>3,2 %</b>

## Henkilöstömäärän jakauma maittain (FTE keskimäärin)

If Vahinkovakuutus, 2012–2016

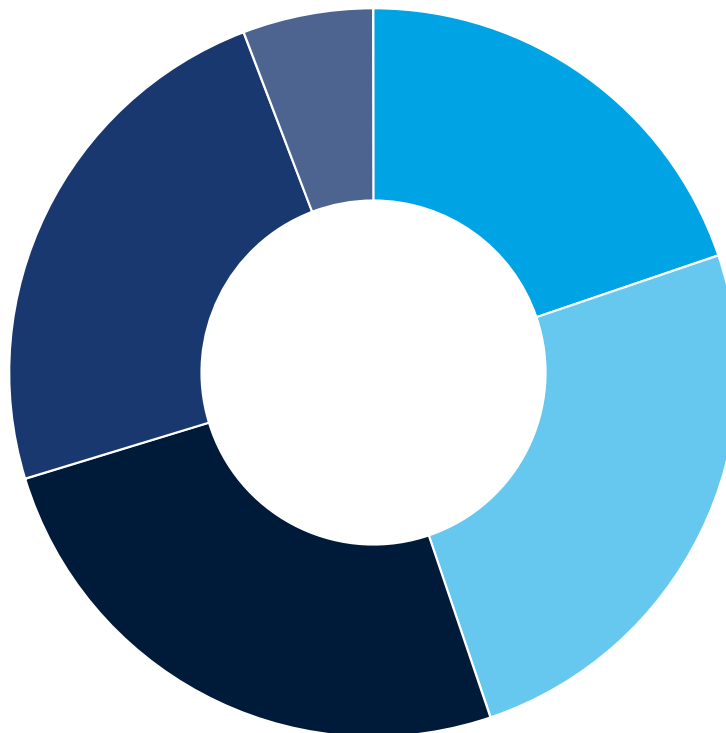


## Henkilöstön vaihtuvuus

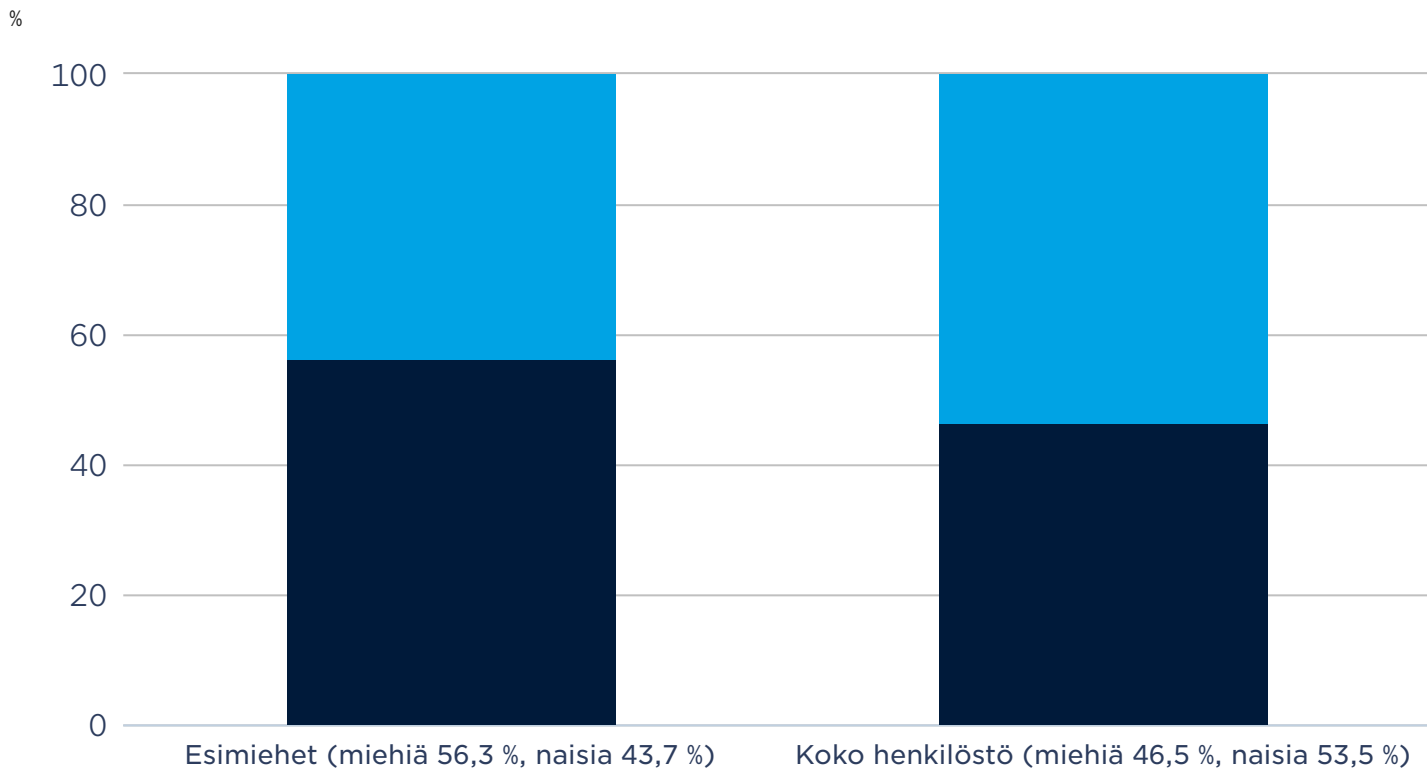
If Vahinkovakuutus, 2015–2016

	2016	2015
Latvia	17,1 %	12,8 %
Viro	13,3 %	18,5 %
Ruotsi	12,3 %	8,9 %
Norja	11,1 %	8,4 %
Suomi	10,9 %	10,7 %
Tanska	9,6 %	9,3 %
Liettua	8,1 %	7,4 %
<b>Yhteensä</b>	<b>11,7 %</b>	<b>9,9 %</b>

**Ikärakenne**  
If Vahinkovakuutus, 2016



**Sukupuolijakauma (esimiehet ja koko henkilöstö)**  
If Vahinkovakuutus, 2016



● Naiset

 Miehet

## Entistä parempia HR-palveluja

HR pyrkii tarjoamaan If Vahinkovakuutuksen esimiehille ja työntekijöille erinomaista palvelua. Vuonna 2016 otettiin käyttöön nykyaikainen, täysin integroitu HR-järjestelmä, joka parantaa Ifin esimiehille ja työntekijöille tarjottavia palveluja entisestään. HR-prosesseja yhtenäistetään kaikissa toimintamaissa, perehdytystä ja oppimisen hallintaa parannetaan,

palautekeskusteluja helpotetaan, compliance-toimintaa tehostetaan ja henkilöstöanalytiikkaa parannetaan. Vuonna 2016 uusi HR-järjestelmä otettiin käyttöön Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa. Sekä esimiehet että työntekijät ovat olleet siihen erittäin tyytyväisiä.