



HENKILÖSTÖKERTOMUS 2017

Henkilöstökeskuksen palvelut	4
Osaavan henkilöstön varmistaminen	7
Johtamisen ja työyhteisöjen kehittäminen	14
Palkitseminen ja kannustaminen	21
Terveys- ja turvallisuusjohtaminen	26
Sammandrag	33
Tunnuslukuja Vantaasta	34
Tunnuslukuja tytäryhteisöistä	35

KÄYTETYT LYHENTEET

Sito	Sivistystoimen toimiala
Soster	Sosiaali- ja terveydenhuollon toimiala
Konsas	Konserni- ja asukaspalveluiden toimiala
Mato	Maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimiala
Kajo	Kaupunginjohtajan toimiala

HENKILÖSTÖKERTOMUS 2017

Teksti	Kaisu Lehtomaa
Tilastot	Kaisa Halme, Anne-Maria Kuronen, Leena Sieviläinen
Kuvat	Sakari Manninen, Metropolia ammattikorkeakoulu (s. 13)
Kansikuva Kansikuvassa	Sakari Manninen Matarin päiväkotit, Vuoden työyhteisö 2017 -palkinnon saajat
Taitto	Eija Björkell
Grafiikka	Eija Björkell, Sanna Henriksson
Paino	Trinket Oy

Intiaani keskusteli lapsenlapsensa kanssa. Hän sanoi: “Kaikissa meissä asuu kaksi taistelevaa sutta. Toinen niistä on paha. Se on viha, pelko, kateus, mustasukkaisuus, suru, ylimielisyys, itsesääli ja valhe. Toinen on hyvä. Se on ilo, rauha, rakkaus, toivo, tyyneys, nöyryys, hyvántahtoisuus, empatia, totuus ja luottamus”. “Kumpi susi voittaa?”, kysyi lapsi. “Se, jota ruokit”, vastasi vanhus.

Oheinen tarina antaa hyvän neuvon itsensä johtamiselle. Kumpaa puolta sinä ruokit itsessäsi? Palauteen antaminen ja vastaanottaminen on tärkeä taito. Palaute antaa meille arvokasta tietoa siitä, miten toimimme tai miten toimintamme näyttäytyy työtovereiden silmin.

Myönteinen palaute kohdistuu usein kykyihin, tapaan toimia ja onnistumisiin. Kriittinen palaute kohdistuu usein käyttäytymiseen tai tilanteisiin, joissa asetettuja tavoitteita ei ole saavutettu.

On tärkeää antaa palautetta työkaverille kasvotusten, eikä arvotella selän takana. Kerro rohkeasti, miten koit toisen tavan toimia ja kerro, mitä olisit odottanut. Älä puolustaudu, vaan kysy. Avoin keskustelu auttaa oppimaan ja kehittymään. Palaute on tärkeää juuri kehittymisen takia. Palaute voi myös vahvistaa meitä itseämme näkemään vahvuutemme ja käyttämään niitä.

Rakentava palautteen antaminen ja ottaminen ei ole ihmisten arvostelua, vaan kehittymistä ja oppimista inspiroivaa, tukevaa ja ohjaavaa toimintaa.

Palautekulttuurin luominen edellyttää avoimuutta ja rohkeutta. Molemmat edellä mainitut ominaisuudet ovat myös Vantaan kaupunginvaltuuston joulukuussa 2017 hyväksymiä arvoja. Arvot tuleekin muuttaa eläväksi niin omassa toiminnassa kuin koko työyhteisössä.

Palautteen antaminen ja saaminen on jokaisen työntekijän ja esimiehen oikeus ja velvollisuus. Avoimesti puhumalla voimme välttää monia väärinkäsityksiä, jotka muutoin jäisivät kalvamaan. Jos todella haluamme kehittyä ja oppia, palautteen saaminen on välttämätöntä.

Yksi kiva tapa harjoitella palautteen antoa, on ripustaa tyhjä paperiarkki seinälle ja sopia, että jokainen työyhteisön jäsen käy laittamassa siihen jokaisesta työtoverista palautteen: positiivisen ja vahvistavan sekä kehittymistä edistävän.

Itselleni oli iloinen yllätys, kun työntekijäni aikoinaan sanoivat, että olen innostava esimies. Huomasin, että energia ja positiivisuus tarttuvat.

Kirsi-Marja Lievonen
henkilöstöjohtaja



**AVOIMUUS KASVAA
PALAUTTEEN ANTAMISESTA
JA VASTAANOTTAMISESTA**

HENKILÖSTÖPALVELUJA ASIAANTUNTEVASTI KAUPUNGIN TARPEISIIN

Vantaan kaupungin henkilöstökeskus tarjoaa palveluja esimiehille ja työyhteisöille. Se huolehtii kaupungin henkilöstön ja työyhteisöjen kehittämisen sekä rekrytoinnin tuesta. Henkilöstökeskus vastaa palkkausjärjestelmistä ja muista keskitetyistä työmarkkina-asioista. Lisäksi se vastaa palkanlaskennan ja henkilöstöhallinnon järjestelmien kehittämisestä ja tilaa työterveyspalvelut kaupungin henkilöstölle.

Lokakuussa 2017 henkilöstökeskuksen organisaatio uudistui ja sen toiminta jakaantui kolmeen tulosityksikköön: kehittämispalveluihin (osaaminen ja työhyvinvointi), työnantajapalveluihin (työmarkkina-asiat ja rekrytointi) sekä henkilöstöpalveluihin. ”Uudistuksen myötä pystymme tukemaan esimiehiä entistä paremmin rekrytoinnissa, haastatteluissa ja uusissa työkaluissa. Lisäksi se linkittää henkilöstön kehittämistä entistä kokonaisvaltaisemmin osaamisen ja hyvinvoinnin välillä ja selkeyttää johtamisrakennetta”, kertoo henkilöstöjohtaja **Kirsi-Marja Lievonen**.

PALKKAPALVELUT YHDESTÄ OSOITTEESTA

Vantaan kaupungin henkilöstöpalvelut siirtyi kaksiportaiseen palvelumalliin palvelussuhde- ja palkanlaskenta-asioissa. Uudistuksella pyrittiin vastaamaan asiakastytyväisyykselyissä esiin noussei-

siin haasteisiin ja parantamaan palvelun sujuvuutta niin asiakkaiden kuin palveluntuottajan näkökulmasta.

Ennen henkilöstöpalvelusihteerit työskentelivät nimettyjen asiakasryhmien kanssa, mutta päivittäiset lukuisat yhteydenotot tekivät työstä katkonaista, kun keskittymistä vaativat tehtävät keskeytyivät. Toukokuun alussa henkilöstöpalveluissa otettiin käyttöön keskitetyt asiakasneuvonnan puhelinnumerot ja sähköpostit.

”Pidän työstäni ja päivien vaihtelusta. Asiakkailta tuleva positiivinen palaute antaa tosi paljon”, työnkuvaansa uudistuksessa laajentanut henkilöstöpalvelusihteeri **Sari Jukanen** kertoo.

Esimies **Pirkko-Liisa Järvinen** näkee uudistuksen vähentäneen palvelusihteerille tulevien sähköpostien ja puhelujen määrää. Uusi palvelumalli on myös asiakkaalle etu. Kun palveluja hoidetaan keskitetysti, asiat eivät jää makaamaan kenenkään henkilökohtaiseen sähköpostiin esimerkiksi poissaolon aikana.

KEHITTÄMISTÄ KOHDENNETUSTI

Tulosalueet ja henkilöstökeskus tekevät yhteistyötä johtamisen sekä esimiestyön ja työyhteisöjen kehittämisessä. Henkilöstökeskuksen asiakkuusvastaavat neuvottelevat tulosaluejohtajien kanssa osaamisen ja johtamisen sekä työhyvinvoinnin kehittämistarpeista. Näin tarjottavat palvelut vastaavat mahdollisimman hyvin kulloiseenkin

tarpeeseen. Asiakkuusvastaavat ohjaavat osaamisen johtamisen kaupunkitasoista vuosikelloa, johon liittyy myös vuositason koulutussuunnitelman rakentamisen ja toimeenpanon ohjaus sekä ulkoisten kehittämispalveluiden käyttäminen.

Vuonna 2017 kehittämisen tulosalueuuvottelut käytiin kahdessa osassa: keväällä neuvottelut käytiin tukipalveluita tuottavien tulosalueiden kanssa, joita mahdollinen sote-maakuntamuutos koskee (pl. sosterin tulosalueet). ”Tapaamisessa käytiin läpi henkilöstön siirtymiseen ja muutostukeen liittyviä asioita. Tavoitteena on käynnistää sote- ja maakuntauudistukseen valmistautuminen tukipalveluhenkilöstön osalta siten, että muutos toteutetaan hallitusti ja hyvin johdettuna”, kehittämisspäällikkö **Hilma Aminoff** toteaa.

Syksyllä käydyissä muiden tulosalueiden tulosalueuuvotteluissa haluttiin varmistaa, että kehittämisen tukiresurssit kohdennetaan toimialan ja tulosalueen kannalta oikeisiin kohteisiin erityisesti muutostilanteissa.

TULOSALUEJOHTAJILLE COACHINGIA

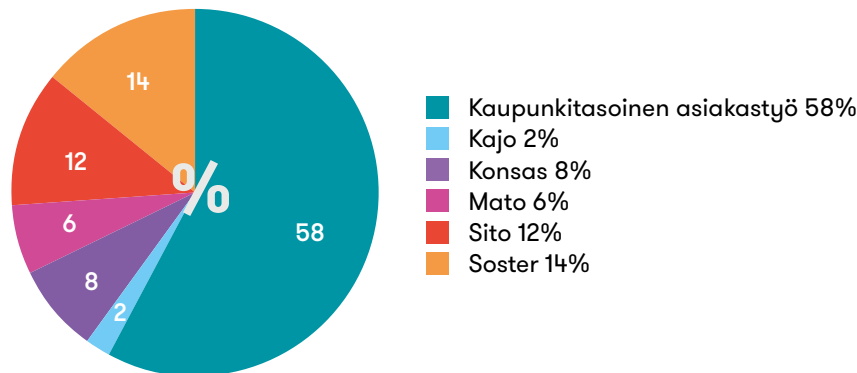
Henkilöstökeskus on järjestänyt vuosittain ylimmän johdon perehdytystä sekä coachingia. Vuoden 2017 aikana kokeiltiin perehdytykseen liitettyä uutta coaching-prosessia, jossa on uusia valmennuksellisia elementtejä. ”Perehdytyscoaching toteu-

tettiin uusille tulosaluejohtajille ja palaute kokeiluista oli hyvää. Otamme perehdytyscoachingin uudeksi sisäiseksi palvelutuotteeksi, sillä sen tuottaminen edellyttää Vantaan johtamisen periaatteiden ja toimintatapojen tuntemista”, Aminoff kertoo. Henkilöstökeskus on asettanut tavoitteeksi vahvistaa entisestään valmentavaa suorituksen johtamista sekä henkilöstön itsensä johtamisen taitoja. Henkilöstökeskuksen johtoryhmä osallistui TOMUTA-valmennukseen vuoden 2017 aikana. Koulutuksella pilotoitiin vuonna 2018 alkavaa strategista johtoryhmävalmennusta. Valmennuksen tavoitteena oli vahvistaa valmentavaa suorituksen ja suoritumisen johtamista sekä itsensä johtamista koko tulosalueella. Molemmat teemat ovat myös läsnä henkilöstökeskuksen tulos- ja kehityskeskusteluissa, joissa jokainen arvioi itseään ja saa myös esimieheltä palautetta ko. taidoista.

ASIAKASTYYTYVÄISYYS HYVÄLLÄ TASOLLA

Henkilöstökeskus seuraa tuottamansa asiakastyön jakautumista toimialoille. Syksyllä 2017 asiakastyöstä 58 prosenttia oli kaupunkitasoista, 14 prosenttia tehtiin sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalle, 8 prosenttia konserni- ja asukaspalveluiden toimialalle, 12 prosenttia sivistystoimeen ja loput muille toimialoille. Vuoteen 2016 verrattaessa asiakastyö keskittyi entistä enemmän kaupunkitasoiseen työhön. Kaupunki toteuttaa vuosittain kyselyn sisäisten palveluiden laadusta. Vuoden 2017 asiakastyytyväisyyskyselyssä henkilöstökeskuksen saamat hyvät arviot pysyivät ennallaan. Vastausasteikolla 1-4 (1=erit-

HR-asiiantuntijoiden asiakastyö syksyllä 2017



Henkilöstökeskuksen asiakastyö keskittyi syksyllä 2017 entistä enemmän kaupunkitasoiseen työhön. Kaupunkitasoista asiakastyötä lisäsi verkkokurssien kehittäminen, esimiesvalmennusten päivittäminen kaupungin uutta strategiaa tukevaksi sekä Laava-arviointiprosessin kehittäminen.

täin huono, 2=melko huono, 3=melko hyvä, 4=erittäin hyvä) henkilöstökeskuksen saama keskiarvo oli tasan 3. Palvelu koettiin asiantuntevaksi ja ystävälliseksi ja palvelun laatu on kaiken kaikkiaan hyvällä tasolla. Henkilöstökeskus on mukana kaupungin tytäryhteisöjen henkilöstöasioiden omistajaohjauksessa ja se antaa lisäksi yhteisöille henkilöstöhallinnon asiantuntijapalveluja. Palvelusopimusten perusteella vuoden 2017 aikana henkilöstökeskus konsultoi HR-asioissa tytäryhteisöjä yhteensä 73 tuntia. Konsultointia annettiin erilaisissa palvelussuhdeasioissa, henkilöstön kehittämisessä ja rekrytoinnissa.

HR:N JÄRJESTELMÄT KEHITTYVÄT

Henkilöstökeskus on osallistunut kaupungin tiedolla johtamisen raportointijärjestelmän, Kompasinn, suunnitteluun ja toteutuk-

seen. Raportointijärjestelmään toteutettiin ensimmäisessä vaiheessa neljä HR-mittaria: henkilöstömäärä, henkilötyövuodet, maksetut palkat ja terveysperusteiset pois-saolot. Raportoinnilla pyritään tukemaan niin strategista kuin operatiivista johtamista. Samalla varmistettiin, että nykyisestä HR-järjestelmäkokonaisuuteen kuuluvasta raportointiosiesta voidaan luopua. Henkilöstökeskus jatkoi kaupungin nykyistä henkilöstö- ja palkkahallinnon tietojärjestelmän prosessien ja sähköisten palvelujen kehittämistä yhteistyössä Helsingin ja Espoon kaupunkien kanssa. Tavoitteena on tietojärjestelmän toiminnollisuuksien kehittäminen 2020-luvun vaatimuksia vastaavaksi. Samalla valmisteltiin nykyiseen järjestelmäversioon liitettävän mobiilipalkkalaskelman käyttöönottoa.

UUSI VERKKOVALMENNUS PEREHDYTYKSEEN

Henkilöstökeskuksessa kehitettiin uudenlainen itseopiskeltava verkkovalmennus Vantaan kaupungin uusille työntekijöille. Verkko-oppiminen mahdollistaa uudenlaisen aktiivisen otteen perehdytysvalmennukseen, sillä kursseilla on useita interaktiivisia oppimista tukevia elementtejä. Verkkokurssi on nykyaikainen tapa toteuttaa perehdytystä.

”Verkossa suoritettu perehdytysvalmennus luo kokonaiskuvaa Vantaan kaupungin strategisesta suunnasta ja organisaatiokulttuurista, perehdyttää tärkeimpiin palvelussuhdekäytäntöihin sekä henkilöstöetuihin ja lisää ymmärrystä osaamisen kehittämisestä, työhyvinvoinnista ja työturvallisuudesta. Lisäksi se antaa perustietoa brändistä ja viestinnästä. Perehdytysvalmennus tarjoaa täten tiivistetysti kaikkea sitä tärkeää tietoa, jota uuden työntekijän tulee tietää uudesta työnantajastaan”, projektia vetänyt kehittämiskonsultti **Hannele Korkeamäki** kertoo. Verkkokurssi julkaistiin joulukuussa 2017 ja kokeilua jatketaan huhtikuun 2018 loppuun asti.

YHTEISTOIMINTA LISÄÄNTYNYT

Kaupungin yhteistoimintaryhmä piti 11 kokousta vuoden 2017 aikana. Vuoden kestoaiheena oli talouskatsauksien ohella sote- ja maakuntauudistukseen liittyvät säännölliset tilannekatsaukset. Työnantajan edustajat ja luottamusmiehet tapaavat säännöllisesti ympäri vuoden erilaisten asioiden äärellä. Osa asioista on sellaisia, jotka käsitellään aina pääluottamusmieskokouksessa yhteistoimintame-

HENKILÖSTÖKESKUKSEN TAVOITTEENA ON EDISTÄÄ VALMENTAVAA SUORITUKSEN JOHTAMISTA SEKÄ HENKILÖSTÖN ITSENSÄ JOHTAMISEN TAITOJA.

nettelyssä ennen kuin työnantaja tekee niistä päätöksen.

”Vuonna 2017 käsiteltiin säännöllisesti palkkausjärjestelmiin liittyviä mallitehtäväkuvia ennen niiden vahvistamista. Muina aiheita olivat esimerkiksi menneen vuoden palkitsemisraportin käsittely sekä tulevan vuoden palkitsemisen periaatteet, tulos- ja kehityskeskustelun siirtäminen sähköiseen järjestelmään. Elokuussa keskityttiin henkilöstöjärjestöjen kuulumisiin”, kertoo työmarkkinapäällikkö **Pia Viskari-nen-Soutamo**.

Loppuvuodesta käytiin läpi mm. ammatillisen koulutuksen reformia ja tartuntatautilain muutoksen tuomia linjauksia työnantajan käytäntöihin. Pääluottamusmiesten kanssa käytiin läpi myös niin kutsutusta stö-vapaakäytännöstä luopuminen sekä työnantajan uusi, korkeintaan viisi päivää kestävä palkattoman vapaan linjaus, joka on saanut paljon kiitosta.

Kaupungin toimintaympäristö on muutosvaiheessa ja se näkyy myös yhteistoimintaneuvotteluiden kasvaneessa lukumäärässä. Vuonna 2017 käytiin toistakymmentä erilaista muutoksia koskevaa edustuksellista yhteistoimintaneuvottelua.

”Joulukuussa käydyin pääluottamusmiesten ja henkilöstöjohtajan ryhmätulos- ja kehityskeskustelun pohjalta vuoden onnistumisiksi summaisien tiedon kulun molempiin suuntaan, Tuunatun työn toimintatavan ja varhaiskasvatuksen sairauslomakokeilun erinomaisen onnistumisen”, henkilöstöjohtaja Kirsi-Marja Lievonon toteaa kuluneesta vuodesta.

HYVÄ KOULUTUSSUUNNITTELU PITÄÄ HUOLTA AMMATTIOSAAMISESTA

Vantaan kaupungin henkilöstön osaaminen varmistetaan henkilöstö- ja koulutussuunnittelulla. Hyvä suunnittelu takaa sen, että henkilöstön osaaminen vastaa kaupungin strategiasta ja tavoitteista nouseviin tarpeisiin. ”Henkilöstön osaamista tarkastellaan jokavuotisten tulos- ja kehityskeskusteluiden yhteydessä”, kertoo kehittämisspäällikkö **Hilma Aminoff**.

Koulutussuunnitelmia laaditaan tulosalueittain. Suunnitelmat pohjautuvat tulosalueen tarpeisiin, nykyisen henkilöstön osaamiseen sekä mahdollisiin muutoksiin toimintaympäristössä. Koulutusta, valmennusta ja muita kehittämistoimia voidaan kohdentaa tarpeen ja strategian mukaisesti talouskehityksen puitteissa. Vuonna 2017 koulutussuunnitelman laatiminen mukaili aiempien vuosien tapaan taloussuunnittelun prosessia.

”Koulutussuunnitelmassa kuvataan, miten osaamistarpeet priorisoidaan, mitkä osa-alueet valitaan tärkeimmiksi osaamisiksi sekä millaisilla keinoilla puuttuva osaaminen hankitaan varattujen määrärahojen puitteissa. Suunnitelman tehtävä on auttaa esimiehiä ja johtajia näkemään strategisesti olennaisen koulutuksen tarve”, Hilma Aminoff kertoo.

Koulutussuunnitelmat käsitellään kaupungin yhteistoimintaryhmässä ja suunnitelmien pohjalta rakennetaan seuraavan

vuoden koulutusohjelma. Koulutusten järjestämisen pääyhteistyökumppanina toimii Metropolia ammattikorkeakoulu.

Henkilöstö koulutuu ammatillisesti myös oma-aloitteisesti ja työnantaja tukee tällaista koulutusta omaehtoisella koulutustuella. Tuettavan koulutuksen on oltava henkilön tulos- ja kehityskeskustelussa laaditun kehityssuunnitelman mukaista. Vuonna 2017 omaehtoisen koulutuksen tukea jaettiin noin 40 000 euroa. Tukea haettiin yhteensä yli 100 000 euron edestä. Tukea haki 58 työntekijää ja tukea myönnettiin 51 työntekijälle.

OSUMA ONNISTUNEESTI KÄYTTÖÖN

Henkilöstön koulutusten hallinnointi- ja viestintätyökalu Osuma (Osaamista uuteen maailmaan) otettiin käyttöön alkuvuodesta 2017. Osuman avulla yhtenäistettiin henkilöstökoulutusten hallinnointiin käytettäviä sähköisiä työvälineitä ja sen myötä yksinkertaistettiin toimintatapoja. Osumaa käytetään sisäisiin ja ulkoisiin koulutuksiin ilmoittautumisessa.

Osuman ensimmäisenä käyttöönottovuotena kirjattiin ennätysmäärä koulutus- ja kehittämistunteja. Koulutussuunnitelman mukaisia oppimispäiviä toteutui yhteensä 40 537 päivää, joka on peräti 13 505 päivää enemmän kuin vuonna 2016. Ulkoisia koulutuspäiviä toteutui 10 657 päivää ja sisäisiä koulutuksia 29 880 päivää. Koulu-

tuspäiviä työntekijää kohden oli 4,6. Luvussa on mukana vakinaiset ja määräaikaiset työntekijät.

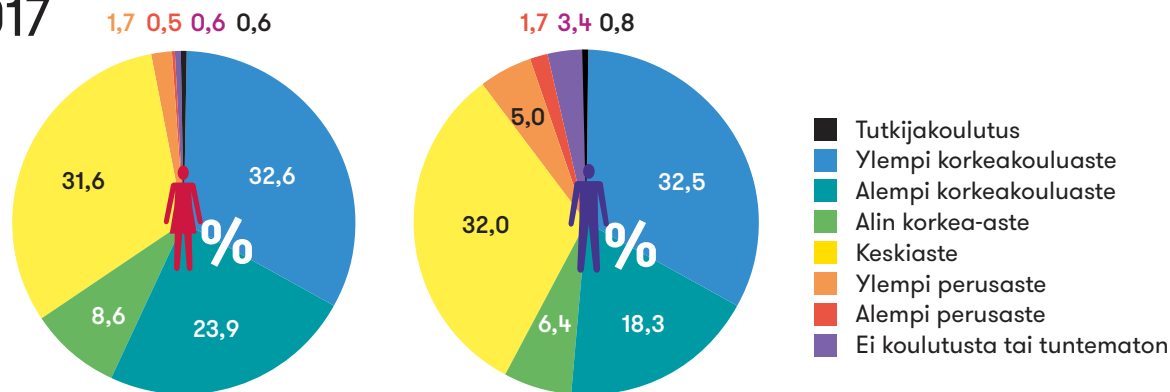
”Osuman käyttöönottovuosi on sujunut mallikkaasti. Kiitos esimiehille ja Osuman hallintakäyttäjille hyvin tehdystä työstä ja kirjauksista. Hallinnointityön vastuu on selkeytynyt, kun esimies kehittämispäivien järjestäjänä tallentaa itse tilaisuuden liitetyään tiedot järjestelmään. Tiedossamme oli, että aiemmin kaikkia koulutustietoja ei saatu kirjattua ja se osaltaan selittää koulutus- ja kehittämistuntien hurjan nousun”, Hilma Aminoff toteaa.

Osuma auttaa arvioimaan ja seuraamaan henkilöstön osaamisen kehittämistä eri tasoilla. Osaamisen johtaminen tarkoittaa suunnitelmallista työnantajan ja henkilöstön nykyisen osaamisen tarpeista lähtevää osaamisen kehittämistä, toteutusta, seuranta ja raportointia.

**OSUMAN ENSIMMÄISENÄ
KÄYTTÖÖNOTTOVUOTENA
KIRJATTIIN ENNÄTYSMÄÄRÄ
OPPIMISPÄIVIÄ: 40 537.**

Tutkintotasot sukupuolittain

2017



Henkilöstön koulutustaso nousi edelleen edellisvuodesta: korkeakoulutettuja on nyt 55,9% [54,7]. Koulutustasomittain nousi 5,9:stä 6:een.

”Oppimistyöpäiviä seuraamalla pystytään varmistamaan, että henkilöstön osaaminen kehittyy tasaisesti ja puuttumaan tapauksiin, jossa osaamista ei ole kehitetty”, Hilma Aminoff kertoo.

Valtaosa oppimisesta tapahtuu työssä ja järjestetyt koulutukset ovat pieni osa oppimiskokonaisuudesta. Vantaalla tarjotaan myös mentorointia, coachausta, kehittämispäiviä sekä tuetaan itseopiskelua. Vantaalla pidetään huolta yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotason oppimisesta. Tämä varmistaa sen, että organisaatiotason osaaminen ei katoa, vaikka työyhteisössä tapahtuisikin henkilöstövaihdoksia.

Laskelmien mukaan Vantaan kaupunki tulee saamaan työttömyysvakuutusrahastolta vuoden 2017 koulutuskorvausta noin 317 400 euroa, mikä tarkoittaisi kasvua edelliseen vuoteen verrattuna noin 17 prosenttia. Kasvu perustuu Osuman myötä parantuneeseen raportointi- ja kirjaamisjärjestelmään.

METROPOLIA KOULUTUSKUMPPANINA

Metropolia ammattikorkeakoulu on toiminnut henkilöstökoulutuksen kumppanina Vantaalla vuodesta 2015. Vuonna 2017 Metropolia toteutti kaiken kaikkiaan 235 koulutusta, ja koulutuksiin osallistui 2466 henkilöä. Yli puolet koulutuksista toteutettiin sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalla. Lisäksi Metropolia on tuottanut osaamisen kehittämisen asiantuntijapalveluita.

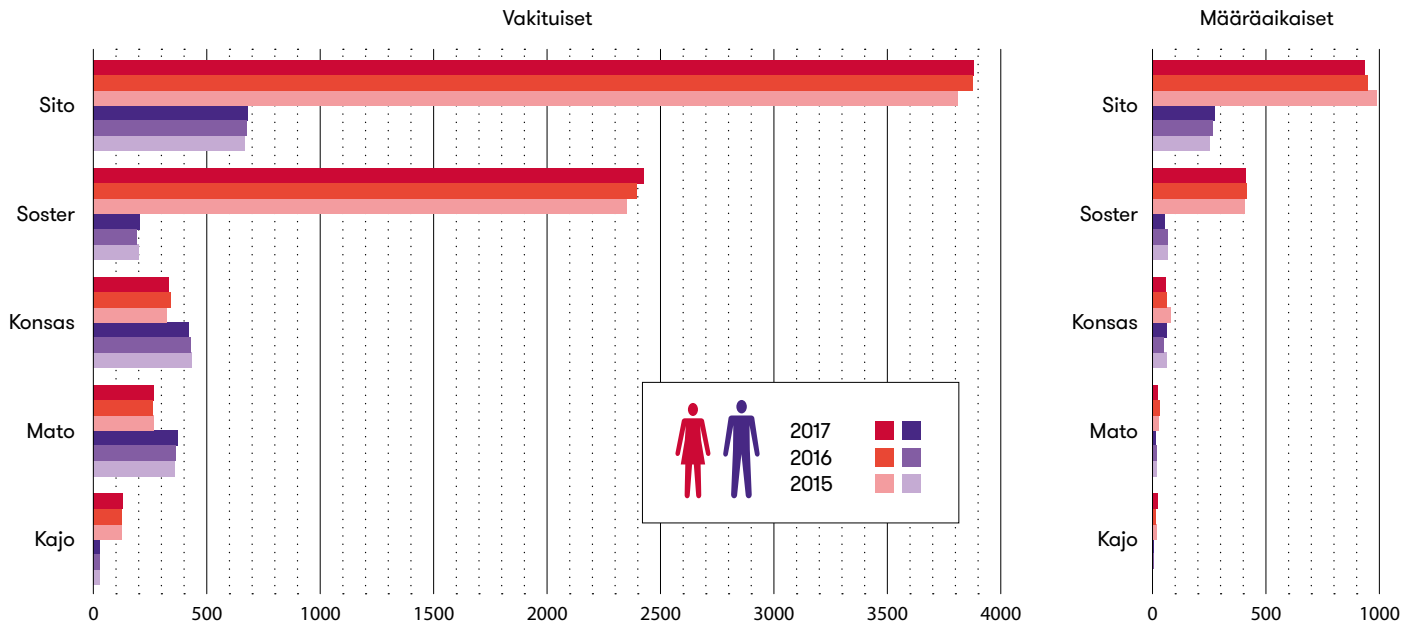
Koulutuksiin osallistuneiden määrä laski noin 500 henkilöllä edellisvuodesta koulutusmäärien pysyessä lähes ennallaan. Tämä osittain selittyy vuonna 2016 verkossa toteutetuilla pilvipalvelukoulutuksilla. Vuonna 2017 koulutuksia on kytketty yhä enemmän arkipäivän työtilanteisiin ja koulutusta on viety entistä enemmän työympäristöihin. Koulutuksia on myös räätälöity pienemmille joukoille, esimerkkinä elvytyskoulutukset.

Koulutuksista saadun palautteen perusteella Metropolian tuottamat koulutukset saivat hyvän arvosanan 4 (asteikolla 1–5). Metropolian palveluihin käytettiin koko kaupungin tasolla noin 292 000 euroa.

HENKILÖSTÖMÄÄRÄ KASVOI NIUKASTI

Kaupungin palveluksessa oli vuoden 2017 lopussa yhteensä 10 619 henkilöä ja kokonaishenkilöstömäärä kasvoi edellisvuodesta 33 henkilöllä. Vakituisten henkilöstön määrä kasvoi 57 henkilöllä, määräaikaisen henkilöstön määrä sen sijaan pieneni 24 henkilöllä. Muutokset ovat huomattavasti pienempiä kuin edellisinä vuosina. Henkilöstömäärä kasvoi eniten sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalla sekä kaupunginjohtajan toimialalla. Sivistystoimissa sekä konserni- ja asukaspalveluissa henkilöstömäärä pysyi samana, kun taas maankäytössä rakentamisessa ja ympäristössä henkilöstömäärä pieneni.

Henkilöstömäärä sukupuolijakauman mukaan



80% kaupungin henkilöstöstä on naisia. Toimialoista naisvaltaisina on sosiaali- ja terveydenhuollon toimiala, jossa yli 91% henkilöstöstä on naisia.

Naisten ja miesten osuus henkilöstöstä on pysynyt edellisten vuosien tasolla: naisten osuus koko henkilöstöstä oli 80% ja miesten 20%.

Toimialoista naisvaltaisina on sosiaali- ja terveydenhuollon toimiala, jossa yli 91% henkilöstöstä on naisia. Erityisen naisvaltaisia toimialoja ovat myös sivistystoimi (83%) ja kaupunginjohtajan toimiala (82%). Vastavasti miesvaltaisimmat toimialat ovat maankäyttö, rakentaminen ja ympäristö sekä konserni- ja asukaspalvelut, joissa molemmissa miehiä on 55% henkilöstöstä. Naisten ja miesten osuudessa toimialoilla ei ole muutoksia verrattuna edelliseen vuoteen.

Vuonna 2017 suurin ikäluokka oli 45-49 -vuotiaat kuten edellisenäkin vuonna. Naisten suurin ikäluokka on 40-44 -vuotiaat ja miesten suurin ikäluokka on 50-54 -vuotiaat.

SÄÄNNÖLLINEN TYÖAIKA MUUTTUI

Säännölliset työajat muuttuivat kunta-alalla helmikuun alussa 2017. Työaikoja pidennettiin kilpailukykysovimuksen mukaisesti keskimäärin 24 tuntia vuodessa ansiotasoa muuttamatta. Uudet säännölliset työajat koskevat toimistotyöaikaa, yleistyöaikaa, jaksotyötä ja ns. 37 tunnin työaikaa (KVTES 10 §:n mukainen työaika).

Vantaan kaupungin henkilöstön työaika-

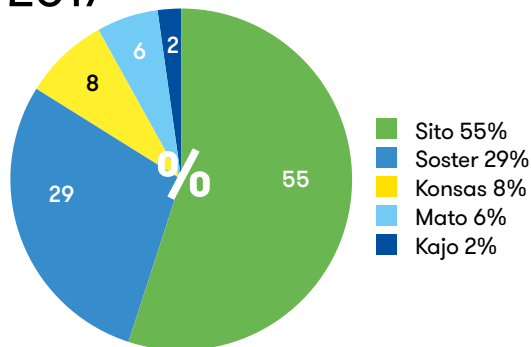
muodot jakautuivat seuraavasti: yleistyöaika 34%, opettajat 22%, toimistotyöaika 16%, jaksotyöaika 16%, lääkärit 3% ja muut työaika muodot 9%.

Sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalla siirryttiin muodollisesta jaksotyöstä yleistyöaikaan, koska KVTES ei enää mahdollista muodollista jaksotyötä. Siksi yleistyöajan osuus on kasvanut edellisestä vuodesta jaksotyöhön verrattuna.

Etäpäiviä Vantaan kaupungilla kirjattiin 3396 työpäivää. Etättyötä teki yhteensä 428 työntekijää.

Vantaalla pidettiin palkattomia säästöväpaita vuoden 2017 aikana 15 913 päivää ja säästöä tästä syntyi henkilöstömenoissa

Henkilöstömäärä toimialoittain 2017



Kaupungin palveluksessa oli vuoden 2017 lopussa yhteensä 10 619 henkilöä, josta maahanmuuttajataustaisten osuus on 4,7%.

n. 1,7 miljoonaa euroa. Palkattomia säästövapaita haettiin noin 600 päivää vähemmän kuin vuonna 2016. Palkattomien säästövapaiden käytäntö alkoi Vantaalla vuonna 2009 ja päättyi vuoden 2017 lopussa.

TURVATTUA SIIJAISTYÖVOIMAA

Seure Henkilöstöpalvelut Oy:n ja Vantaan kaupungin yhteistyö laajeni henkilöstövuokrauksesta uusiin palveluihin vuoden 2017 aikana. Loppukeväällä toteutettiin Täydentävän toimeentulotuen -yksikössä projekti prosessien kehittämiseksi. Lisäksi Vantaan kaupunki hyödynsi Seuren uutta suorarekrytointipalvelua, jossa Seure rekrytoi kohteeseen sopivan työntekijän, mutta työsuhde solmitaan Vantaan kaupungille.

Syksyllä uutena yhteistyömuotona alkoi opettajavälitys-pilotti neljässä koulussa. Seure tarjosi digitaalisen alustan

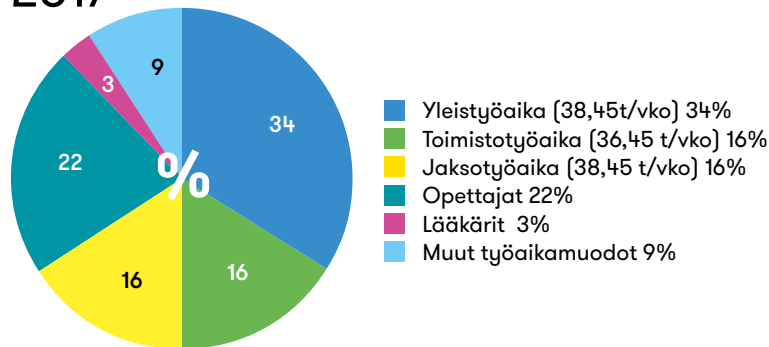
sijaisopettajien hakuun. Tällöin koulun on mahdollista saada helposti uusia sijaisopettajia, jos omat tutut sijaisopettajat eivät riitä.

Uusien yhteistyömuotojen lisäksi Seure edisti edelleen mittavasti henkilöstövuokrauksen avulla Vantaan kaupungin työvoiman saatavuutta. Seuren kautta löytyi tekijä noin 130 000 työvuoroon.

LÄHTIJÄT HALUKKAITA PALAAMAAN

Kaupungin palveluksesta irtisanoutui hieman enemmän henkilöstöä kuin edellisvuonna. Vuonna 2017 lähtövaihtuvuus oli 6,8%, kun tätä edeltävänä vuonna se oli 6,2%. Vantaalla kerättiin lähtöpalautetta palvelussuhteensa päättäneiltä ja palautetta antoi 191 henkilöä. Lähteneistä naisia oli noin 82% ja miehiä 18%. Lähtöpalautteeseen vastanneista toistaiseksi voimassaolevassa työsuhteessa oli noin 54% ja määräaikaisia oli noin 36% vastaajista.

Vakituinen henkilöstö työaikamuodoittain 2017



Sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalla siirryttiin muodollisesta jaksotyöstä yleistyöaikaan. Yleistyöajan osuus on kasvanut edellisvuodesta 2%:lla ja vastaavasti laskenut jaksotyössä 2%:lla.

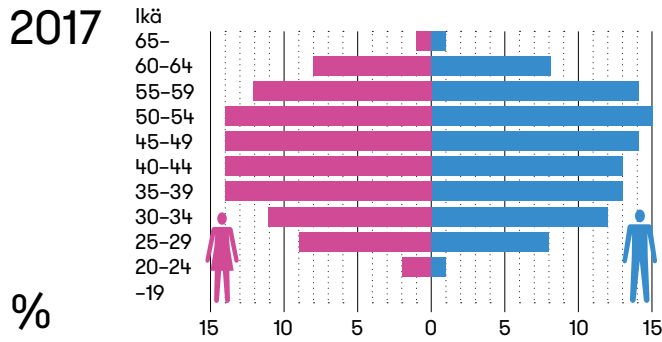
Vastanneista eläkkeelle jäi noin 10%.

Työsuhteen keston mukaan katsottuna lähteneiden suurin ryhmä oli 1–5 vuotta kaupungin palveluksessa olleet (40%), toiseksi eniten oli alle vuoden palvelleet (29%), yli 10 vuotta palvelleita oli lähtijöistä noin 20%. Lähteneiden suurin ikäryhmä oli 25–34 -vuotiaat (32% kaikista lähteneistä). Työpaikkaa vaihtaneista hiukan alle puolet siirtyi toisen kunnan palvelukseen, hiukan alle puolet yksityiselle sektorille ja loput valtion palvelukseen.

Palvelussuhteessa pidettiin hyvinä asioina työyhteisön ilmapiiriä, yhteistyötä esimiehen kanssa, selkeitä työn tavoitteita ja vaikuttamismahdollisuuksia. Oleellisimmin lähtöön vaikutti halu uusiin haasteisiin ja uralla etenemiseen.

Vantaalle olisi valmiita palaamaan töihin 4/5 vastanneista.

Ikärakenne



Vakituisen henkilöstön keski-ikä on 46 vuotta. Se on pysynyt samana edellisvuodesta.

VANTAALLE ON VALMIS
PALAAMAAN TÖIHIN 4/5
PALVELUSSUHTEENSA
PÄÄTTÄNEISTÄ.

NÄKYVYTTÄ REKRYMESSUILLA

Vantaan kaupunki teki ennakoivaa rekrytointia osallistumalla rekrytointimessuille. Vuonna 2017 Vantaan kaupunki osallistui kahdeksaan rekrytointitarpeen kannalta keskeiseen messutapahtumaan sekä kahteen oppilaitosten ura- ja rekrytointipäivään. Henkilöstökeskuksen tukevaa roolia ja järjestämisvastuuta rekrytointimessujen koordinaattorina selkeytettiin suhteessa toimialoihin. Rekrymessuilla rakennetaan Vantaan työnantajakuva, esitellään toimintaa ja kehittämishankkeita sekä pyritään saamaan kaupungille uusia ammatitaitoisia ja innostuneita hakijoita.

SOSIAALINEN MEDIA OSAKSI REKRYTOINTEJA

Vantaan rekrytointijärjestelmässä oli vuonna 2017 haettavana yhteensä 2410 avointa työpaikkaa, joista vakinaisia oli 1074 ja määräaikaista 1336. Kesätyöpaikkoja oli

määräaikaista tehtävistä 361. Kaupunki vastaanotti avoimna olleisiin työpaikkoihin 45 053 työhakemusta. Kesätöitä haki 9786 hakijaa.

Työnhakijoiden määrä väheni noin 5,5% edellisvuoteen verrattuna, vaikka avoimien työpaikkojen määrä kasvoi 25%. Syyinä työnhakijoiden määrän vähenemiseen on yleinen noususuhdanne. Pulaa on erityisesti pätevistä sosiaaliryöntekijöistä ja lastentarhanopettajista.

Kaikki kaupungin työpaikkailmoitukset julkaistaan kaupungin omien rekrytointisivujen lisäksi työ- ja elinkeinotoimiston mol.fi-sivuilla, monster.fi- sekä duunitori.fi-palvelussa. Asiantuntija- ja johtotehtäviin liittyviä hakuja julkaistaan kaupungin LinkedIn- ja Facebook -sivuilla sekä Twitterissä. Työpaikkailmoituksia pyritään kohdentamaan entistä paremmin. ”Olemme hyödyntäneet entistä suunnitelmallisemmin sosiaalisen median kanavia rekrytointien

yhteydessä. Valikoituihin rekryilmoituksiin käytettiin uutta mallia, jossa ilmoituksissa näkyvät rekrytoiva esimies, tiimi tai työyhteisö heidän omalla suostumuksellaan. Tämä antaa työnhakijoille heti ensivaikutelman, millaiseen työyhteisöön hän on hakemassa. Pyrimme jakamaan aktiivisesti rekryilmoituksia sosiaalisen median kanavissa ja omissa verkostoissamme, jotta ilmoitukset tavoittaisivat aktiivisten työnhakijoiden lisäksi myös passiiviset työnhakijat”, henkilöstökeskuksen viestintäsuunnittelija **Kaisu Lehtomaa** toteaa. Vuoden 2017 lopussa kaupungin henkilöstölle teetettiin sosiaalisen median ammatillista käyttöä koskeva kysely, johon vastasi lähes 300 ihmistä. Kyselyn pohjalta henkilöstölle järjestetään vuonna 2018 koulutusta, mikä tukee kaupungin henkilöstöä sosiaalisen median ammatillisessa käytössä. Koulutus tarjoaa ajatuksia asiantuntijabrändin rakentamiseen sekä ryöntekijälähtöisyyteen,

joka on yksi henkilöstökeskuksen vuoden 2018 uusista kehittämistoimista.

Henkilöstökeskuksen asiantuntija oli haastattelutukena 59 esimies- ja asiantuntija-rekrytoinnissa, jotka sisälsivät 266 haastattelua. Asiantuntija auttoi hakemusten läpikäynnissä, haastatteluissa ja niiden yhteenvetokeskusteluissa sekä jatkoon valinnassa. Lisäksi henkilöstöasiantuntija oli mukana vanhus- ja vammaispalveluissa kotihoidon, hoiva-asumisen sekä vammaispalvelujen kehittämissuunnitelmissa yhteensä noin 80 haastattelussa.

JOBIIILI LISÄÄ TYÖHARJOITTELUJEN SUUNNITELMALLISUUTTA

Oppilaitosyhteistyö on Vantaalla osa ennakkoivaa rekrytointia, jonka tavoitteena on varmistaa osaavan henkilöstön saatavuus. Kaupungin strategisena tavoitteena on ollut kehittää työpolkuja opinnoista työelämään. Painopisteammattiryhminä oppilaitosyhteistyön kannalta vuonna 2017 ovat olleet edellisten vuosien tapaan sosiaaliryhtymätekijät, sosionomit, lastentarhanopettajat, sairaanhoitajat ja lähihoitajat. Vantaan kaupunki tekee monipuolista yhteistyötä eri alojen oppilaitosten kanssa. Yleisen oppilaitosyhteistyön muoto kaupungilla on tutkintoihin ja koulutukseen liittyvät harjoittelujaksot. Harjoittelupaikkojen lisäksi opiskelijat ovat yhteydessä työpaikkoihin loppuotoiden, opintokäyntien, kesätöiden ja erilaisten oppimistehtävien tai projektien kautta.

”Harjoittelupaikkojen tarjoaminen pohjautuu henkilöstösuunnitelmaan. Vuotuisen henkilöstösuunnitteluprosessin osana tulosalueet kartoittavat tulevan vuoden

**OPPILAITOSYHTEISTYÖN TAVOITTEENA
ON VARMISTAA OSAAVAN
HENKILÖSTÖN SAATAVUUS.**

harjoittelijamäärät. Tämä on osa yksikön toiminnan kokonaisuuden suunnittelua. Suunnittelemalla etukäteen tarjottavien harjoittelupaikkojen määrän ja kokonaisuuden voidaan taata laadukas harjoittelunohjaus, rakentaa työantajakuvaa ja mahdollistaa ennakkoivaa rekrytointia”, kertoo oppilaitosyhteistyöstä vastaava henkilöstöasiantuntija **Hanna Nummelin-Niemi**.

Opiskelijämäärien kasvu ja opetussuunnitelmien muuttuminen on lisännyt työssäoppimisen tarvetta eri aloilla. Tämä tarkoittaa myös harjoittelupaikkojen tarpeen kasvua ja lisääntyvää painetta tarjota yhä enemmän harjoittelupaikkoja.

Vantaalla otettiin käyttöön syksyllä 2017 ammattikorkeakoulujen sosiaali- ja terveystieteiden harjoittelupaikkavarauksjärjestelmä Jobiili, mikä korvasi aikaisemmin käytössä olleen Jobstep.net -järjestelmän. Tulevaisuudessa Jobiiliin käyttöä laajennetaan myös muilla sektoreilla.

”Työyksikkö ilmoittaa harjoittelupaikan Jobiiliin. Tämän jälkeen opiskelija voi varata paikan ja opettaja vahvistaa sen. Jobiili lisää työharjoittelujen suunnitelmallista tarjoamista, sillä sen kautta ilmoitetaan harjoittelupaikat puolivuositain etukäteen”, Hanna Nummelin-Niemi kertoo.

Jobiiliin avulla on myös mahdollista seurata harjoittelupaikkojen kokonaisuutta sekä saada seurantatietoa toteutuneista harjoitteluista niin yksikkö- kuin ylemmilläkin organisaatiotasolla.

Vantaalla järjestettiin esimiehille ja työyhteisöille vuonna 2017 kolme systemisen kehittämisen workshopia osana Työhyvinvointi kaupunkiorganisaatiossa -valmennusta. Systeminen kehittäminen on uusi metodi Suomessa, ja edustaa työyhteisöjen ja johtamisen kehittämisen tulevaisuutta, uskoo Metropolia ammattikorkeakoulun johtamisen yliopettaja **Helena Kuusisto-Ek**.

Helena Kuusisto-Ek on kouluttautunut organisaatioiden systemiseen kehittämiseen Hollannissa Bert Hellingin Instituutissa, jossa jo reilut 20 vuotta on koulutettu systemityön ammattilaisia.

Vantaalla järjestetyt systemisen kehittämisen workshopit keskittyivät sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalle ja työhyvinvointiin. Workshoppeissa osallistujat saivat itse määrittää workshopissa käsiteltävät kysymykset ja löytää ratkaisut niihin. ”Kehittäminen lähti liikkeelle työhyvinvointikyselyistä nouseviin teemoihin: miten voidaan rakentaa työhyvinvointia uudesta näkökulmasta”, Kuusisto-Ek kertoo. Esimiehille järjestettiin kolme seminaaripäivää ja työyhteisöille kaksi tapaamista. Molemmille ryhmille järjestettiin omat sisältökonaisuudet.

”Systemisyys tuo uuden näkökulman keskusteluun ja valottaa työyhteisön dynamiikkaa, tiimityötä ja esimiestyötä. Se ei syyttele, vaan tekee näkyväksi asioita ja antaa uutta oivallusta asioihin”, Kuusisto-Ek kertoo.

Johtamistyössä ongelmaksi helposti muodostuu se, että yritämme ratkaista monimutkaisia ongelmia väärällä ratkaisumallilla. Linearisella ajattelulla määritellään ongelma, esitetään ongelman ratkaisuvaihtoehto, toimenpannaan se ja sovitaan seurannasta paranevatko tulokset. Ongelman koetaan poistuvan päiväjärjestyksestä ja voidaan siirtyä seuraavaan asiaan, sanoo Helena Kuusisto-Ek.

”Ongelma yksikössä voi kuitenkin olla paljon kompleksimpi. Asioiden toimimattomuuden taustalla voi olla vaikkapa henkilöiden toimenkuvien muuttuminen niin, että työn merkityksellisyyden tunne on kadonnut ja samalla henkilöiden työnilo. Tätä ongelmaa voidaan lähestyä vain esittämällä kysymyksiä ja pohtimalla asiaa toimijoiden kanssa useasta eri näkökulmasta”, Kuusisto-Ek toteaa.

”Asioilla ja ihmisillä on systeemeissä oma roolinsa ja kaikki vaikuttaa kaikkeen. Systeminen ymmärrys auttaa esimiestä hahmottamaan sen, mikä vaikuttaa mihinkin asiaan ja näin ratkaisemaan ainakin osan ongelma-työyhteisöistä.”

A close-up portrait of Helena Kuusisto-Ek, a woman with short blonde hair, smiling warmly. She is wearing a dark blazer over a light blue collared shirt. The background is a soft, out-of-focus white.

**VANTAA ON PIONEERI
SYSTEMISESSÄ KEHITTÄMISESSÄ**

JOHTAMISTA KEHITETÄÄN JOKA PORTAALLA

Strategia on johtamisen tärkein työväline. Se ohjaa päätöksentekoa ja johtamista organisaation kaikilla tasoilla. Johtamista kehitetään Vantaalla järjestelmällisesti. Erilaiset työkalut auttavat arvioimaan esimiestaitoja ja johtamista sekä näyttävät vahvuudet ja kehittämisen paikat. Johtamisosaamista kehitettäessä huomioidaan aina yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotason osaaminen.

Esimiesten johtamisosaamista kehitetään Vantaalla niin sanottujen esimiesvalmennusportaiden periaatteella. Portaat muodostavat valmennuskokonaisuuden, jossa on johtamisen eri osa-alueiden ja tasojen valmennusohjelmia.

Valmennusportaat pitävät sisällään esimiehille suunnattuja avoimia valmennuksia: Esimiehenä Vantaalla -valmennusohjelman, Strategisen johtamisvalmennuksen,

LAT-lähiesimiestyön ammattitutkinnon, JET-johtamisen erikoisammattitutkinnon, Ylimmän johdon valmennus- ja verkostopäivät sekä Johtamistarjottimen valmennukset. Vuonna 2017 eri valmennuksiin osallistui yhteensä 344 esimiestä.

RAVITSEVIA EVÄITÄ ESIMIESTYÖHÖN

Esimiesvalmennusportaisiin lisättiin vuonna 2016 uusi tutkintomuotoinen ohjelma, LAT-lähiesimiehen ammattitutkinto. Ensimmäinen 18 henkilön valmennusryhmä aloitti tammikuussa 2017 ja seuraava ryhmä aloittaa vuonna 2018.

Lähiesimiehen ammattitutkinto on oppisopimiskoulutuksena toteutettava ja Vantaan kaupungin tarpeisiin räätälöity ohjelma. Toteutuksessa ovat mukana Omnian aikuisopisto sekä Varian aikuiskoulutus- ja oppisopimuspalvelut. Ohjelmassa painot-

tuvat lähiesimiestyön näkökulmat. Valmennus sidotaan kiinteästi osallistujien omaan työhön ja työyhteisöön.

VALMENNUKSELLE HYVÄÄ PALAUTETTA OSALLISTUJILTA

Esimiehenä Vantaalla -valmennus on suunnattu kaikille uusille vantaalaisille esimiehille aiemmasta esimieskokemuksesta riippumatta, asiantuntijatehtävästä esimieheksi siirtyneille henkilöille sekä jo pidempään esimiestehtävissä toimineille. Esimiehenä Vantaalla -valmennuksen sisältöä uudistettiin lisäämällä valmentavan suorituksen johtamisen näkökulmaa. Valmennus edistää vantaalaisen mallin ja arvojen mukaista johtamista sekä strategiatyön toteutumista. Vuoden 2017 aikana aloitti kolme ryhmää, joista jo yksi kävi koko oppimisprosessin läpi. Kolmessa ryhmässä opiskelee yhteensä 68 vantaalaista esimiestä.

Esimesten määrä ja sukupuolijakauma

2017



	Johto		Ylempi keskijohto		Keskijohto		Esimiehet		Yhteensä	Työntekijöitä lkm /esimies
Sito	0	1	4	5	8	28	37	152	235	24,1
Soster	1	0	2	4	1	20	14	151	193	15,1
Konsas	2	0	4	5	5	8	64	36	124	6,1
Mato	1	0	4	3	16	12	39	19	94	6,2
Kajo	1	0	3	4	3	3	1	8	23	7,0
Yhteensä	5	1	17	21	33	71	155	366	669	15,1

Esimesasemassa olevia naisia on 69%. Osuus on noussut 2%:lla edellisvuodesta.

”Valmennuksessa pohdittiin esimiestyötä erittäin monipuolisesti ja tutustuttiin mielenkiintoisiin menetelmiin. Kaikesta valmennuksessa käsitellystä on ollut minulle hyötyä. Mielenkiintoista oli tutustua muun muassa persoonallisuustyyppeihin ja alainen vs. esimies, johtaminen vs. valmentaminen -asetelmaan. Yksinkertaisuudessaan kokonaisuus oli varmaankin paras koulutus, johon olen osallistunut”, liikennesuunnittelupäällikkö **Markus Holm** kertoo.

MAKUPALOJA JOHTAMISTARJOTTIMELTA

Johtamistarjottimen valmennukset on tarkoitettu kaikkien esimiesten johtamis- ja esimiestietojen ja -taitojen lisäämiseen ja päivittämiseen. Vuonna 2017 valmennuksiin osallistui 169 esimestä.

Johtamistarjottimelle luotiin uusia oppimiskäytäntöjä, joissa valmentavan johtamisen kehittäminen on ollut keskiössä. Keväällä pidetty Valmentava suorituksen johtaminen -valmennus oli suunnattu kokeneemmille esimiehille, samoin kuin syksyllä 2017 aloitettu esimiesten ryhmäcoaching. Ryhmänvetäjille, joilla ei ole esimiesasemaa, aloitettiin oma ryhmäcoaching johtamistaitojen kehittämiseksi. Vantaalaisessa ryhmäcoaching-mallissa opitaan valmentavan johtamisen perusteita, coachataan itse ja tullaan coachatuksi sekä sidotaan opit heti arjen johtamistyöhön.

Osana Johtamistarjottinta järjestettiin myös Makupaloja kehittäjiltä -aamiaistilaisuuksia, joissa uudet kehittäjäkumppanit inspiroivat kuulijoita erilaisista johtajuuden teemoista.

SYSTEMAATTINEN ESIMIESTEN JA JOHDON VALMENNUS VANTAAN KAUPUNGILLA



Vantaan johtamisen portaat antavat esimiehille mahdollisuuden kehittää itseään pitkäjänteisesti.

Konsepti sai erittäin positiivisen vastaanoton ja tilaisuuksia jatketaan vuonna 2018.

STRATEGISTA VALMENNUSTA

Esimiesvalmennusportaisiin sisältyy myös johtamisen erikoisammattitutkinto JET. Tutkinnon suorittaminen on Vantaalla suunnattu keskijohdolle ja tulosyksiköiden päälliköille. JET on vakiinnuttanut paikkansa päällikötason tutkintona. Sen avulla pyritään varmistamaan, että Vantaalla johtaminen on strategian mukaista, systemaattista, laadukasta ja valmentavaa. Toteutuksessa ovat mukana Varian aikuiskoulutus- ja oppisopimuspalvelut sekä Management Institute of Finland. Kaksi JET-ryhmä opiskeli vuoden 2017 aikana. Toinen ryhmistä sai jo opintonsa päätökseen ja toinen ryhmä jatkaa opintoja vuo-

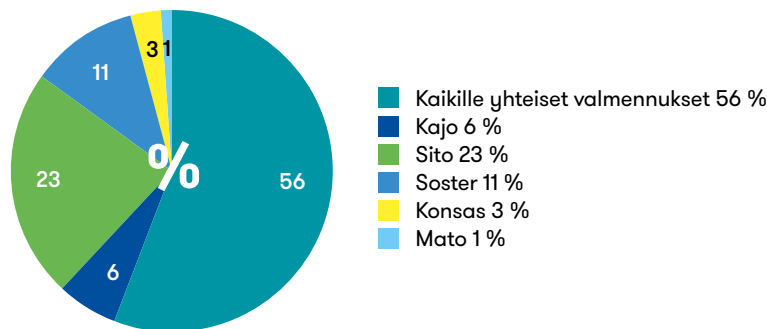
den 2018 puolella. Yhteensä ryhmissä on ollut 33 opiskelijaa. Johtoryhmille lähdettiin rakentamaan kokeiluunotoisesti uutta valmennusohjelma TOMUTA:a. Ohjelman tavoitteena on tukea toimintakulttuurin muutoksen johtamista. Koulutuksesta johtoryhmät saavat tukea johtamisen, työn tekemisen tapojen ja työntekijöiden osamisen uudistamiseen. Kokeilun oppeja on hyödynnetty ja uusi valmennusohjelma käynnistyy alkuvuodesta 2018. Vuonna 2017 TOMUTA:an osallistui 17 esimestä.

VERKOSTOPÄIVÄT TUOVAT JOHTAJAT YHTEEN

Kaupunginjohtaja **Kari Nenonen** on kokenut Ylimmän johdon valmennus- ja verkostopäivät oivallisena foorumina käsitellä johtajuuden eri strategisia teemoja, ase-

Keskitettyjen kehittämisrahojen jakautuminen

2017



Kaikille yhteiset valmennukset muodostuu pääasiassa esimiesvalmennuksista. Kehittämisrahoja oli noin 163 000 euroa.

tettuja tavoitteita talousohjelman puitteet huomioiden sekä päästä keskustelemaan ja kertomaan kaupungin yleisemmistä ajankohtaisista asioista. Päivät järjestetään kaksi kertaa vuodessa.

”Vastaavia verkostopäiviä jossa käydään johtamisen teemoja läpi, ei ollut edellisissä organisaatioissani Oulun kaupungissa ja HUS:issa. Jos jatkaisin johtajana jossain organisaatiossa, veisin mallin mukani”, maaliskuun alussa 2018 eläkkeelle jäänyt kaupunginjohtaja toteaa.

Nenonen kehuu, että henkilöstökeskus on kehittänyt hyvin toimintoja, joilla varmistetaan, että esimiestyö ja johtaminen ovat kunnossa.

Vuonna 2017 valmennus- ja verkostopäivillä mietittiin muun muassa uutta kaupungin visiota osana strategiatyötä sekä muuttuvaa johtajuusviestintää. Päiviin osallistui 39 johtajaa.

”Päivät ovat sopiva sekoitus ulkoisten sparraajien antamia virikkeitä ja sisäisiä

konkreettisia johtajuuden asioita. Ne on toteutettu kustannustehokkaasti vantaalaiseen tapaan”, Nenonen näkee. Valmennus- ja verkostopäivät sitouttavat johtajia mukaan kehittämistyöhön ja vantaalaiseen toimintatapaan.

ULKOISET KUMPPANIT MUKANA KEHITYSTYÖSSÄ

Johtamisen ja työyhteisöjen kehittämiseen käytetään Vantaalla ulkoisia kehittämis-kumppaneita. Henkilöstökeskus kilpailutti vuonna 2016 uudet kehittämis-kumppanit ja puitesopimukset astuivat voimaan tammi-kuussa 2017. Uusia kehittämis-kumppaneita valikoitui 67 kappaletta. Kehittäjäpoolista löytyy palveluntuottajia eri teemoihin ja poolin avulla saadaan kehittämisprosessihin useamman konsultin osaaminen.

”Strategisen kumppanuuden mallissa omat kehittämis-konsulttimme eivät toimi vain yksittäisen yksikön kumppaneina, vaan samaan aikaan he voivat toimia kau-

punkitasoisina kehittäjinä. Tässä toteutuu niin sanottu kahden asiakkaan malli”, kertoo kehittämisspäällikkö **Hilma Aminoff**.

Ulkoisia kumppaneita voidaan käyttää muun muassa työyhteisön ja esimiestyön kehittämiseen, johtamisen kehittämiseen, muutostukeen ja tulevaisuuden rakentamiseen, verkoston ja yhteistyön kehittämiseen yli organisaation yksikkö- ja toimialarajojen, työnohjaukseen sekä johdon, johtoryhmien tai työyhteisöjen coachingiin.

”Kehittämisprojekteista ja ulkoisten kumppanien käytöstä sovitaan tulosalueiden osaamisen kehittämisen neuvotteluissa tai yksiköt voivat hankkia palveluja myös itsenäisesti”, Aminoff kertoo. Joskus ulkopuolelta tulevan kehittämis-kumppanin etuna on juuri etäisyys organisaation päivittäisestä tekemisestä. ”Ulkopuolelta tulevan kehittäjän etuna on mahdollisuus katsoa työyhteisöä uusin silmin: hämmästellä ääneen, kysyä työtavoista ja keskinäisistä suhteista. Parhaimmillaan konsultaatio kyseenalaistaa itsestään selvyiksi ja auttaa löytämään parempia toimintatapoja”,

Jaana Laukkarinen Werka Oy:stä näkee. Vantaalaisessa kehittämis vetoketjumallissa työyhteisöjen, esimiestyön ja johtamisen kehittäminen limittyvät toisiinsa ja jossa työn tilaaja, henkilöstökeskus ja konsultti toimivat yhteistyössä joka vaiheessa. Laukkarinen näkee, että yhteistyö henkilöstökeskuksen omien kehittämis-konsulttien kanssa parantaa ulkopuolisen konsultin tekemää työtä ja näkyy viime kädessä asiakkaan saamana hyvänä ja tavoitteita tukevana palveluna.

JOHTAMISJÄRJESTELMÄN ARVIOINTIPROSESSI

Johtamisjärjestelmän arvioinnin tavoitteena on organisaation johtamiskyvyn kehittäminen. Johtamisen laatua arvioidaan organisaation jokaisella johtamistasolla. Tulosalueasoinen johtamisjärjestelmäarviointiprosessi toteutettiin keväällä 2017 toimiala kerrallaan. Kaupunkitasoisesti vastausprosentiksi (n=2337) muodostui 51%. Tulosalueen johtoryhmien tehtävänä on ollut tarkastella tuloksia yhdessä Kunta10/työolojen arviointinostojen kanssa, sekä poimia kaikista arvioinneista yhteiset kehittämisenostot tuloskorttiin. Tärkeimmiksi kehityskohteiksi nousivat työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen tulosalueella, oikeudenmukainen ja

läpinäkyvä palkitseminen, parhaiden käytäntöjen tunnistaminen tulosalueella ja niiden levittäminen, yli yksikkörajojen tehtävätyö toiminnan ja palvelujen kehittämiseksi sekä läpinäkyvä päätöksenteko sekä vastuutus oikealle tasolle.

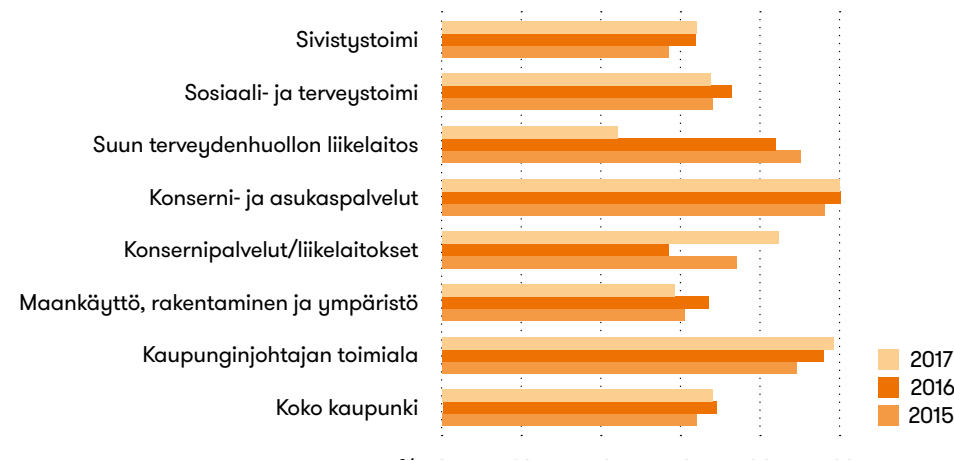
Kaupunkitasoiset vahvuudet olivat työyhteisön toimimisessa kaupungin arvojen mukaisesti, Vantaan kaupungin ohjeet, säännöt sekä lainsäädäntö ohjaavat työn tekemistä yksikössä sekä se, että työyhteisössä käsitellään Vantaan kaupungin arvot yhdessä.

ARVIOINTIPROSESSIT YHDISTETÄÄN

Johtamisjärjestelmän arviointiprosessin lisäksi Vantaalla on ollut käytössä CAF-itsearviointimalli, joka on tähdännyt

organisaation kokonaisvaltaiseen laadunarviointiin. Vuoden 2017 aikana tehtiin suunnittelutyötä niin, että arviointiprosessit voidaan uudistaa ja sulauttaa yhteen huomioiden myös Kunta10- ja työolojen arvioinnin prosessit. Uudistuksen avulla kaupungin yksiköt voivat jatkossa toteuttaa entistä paremmin strategiaa, arvioida toimintaansa entistä tehokkaammin sekä parantaa tuloksellisuutta ja kilpailukykyä. Vuodesta 2019 laatua arvioidaan LAAVA-kyselyn avulla (Laatu- ja arviointi Vantaalla) ja tulokset toimivat pohjana tulosalueasoiselle arvioinnille, josta kehittämisaiheet nousevat toimialatasolle ja sieltä edelleen kaupunkitasolle.

Käydyt tulos- ja kehityskeskustelut



**VUONNA 2017
HENKILÖSTÖKESKUKSEN
ESIMIESVALMENNUSKSIIN
OSALLISTUI YHTEENSÄ
344 ESIMIESTÄ.**

Vuonna 2017 tulos- ja kehityskeskusteluihin osallistui 67 prosenttia koko kaupungin henkilöstöstä. Tulos- ja kehityskeskustelut toimivat osana johtamisjärjestelmää aktiivisimmin Kajossa ja Konsaksessa.



JOHTAJUUS VAATII HENKISTÄ RYHTIÄ

Kun **Kari Nenonen** aloitti kaupunginjohtajana Vantaalla vuonna 2012, hän koki tärkeänä, että organisaation arvopohja on kunnossa ja arvoihin pystyy samastumaan.

”Jos johtaja ei voi allekirjoittaa arvoja, on etsittävä toinen työpaikka.” Vantaan arvot osuivat hyvin kohdalleen, ne olivat yhteisöllisyys, luovuus ja kestävä kehitys.

Ensi töikseen Nenonen halusi luoda Vantaalle työrauhan. Organisaatio oli raskaassa tilassa: kulttuurin muutos, vaikea taloustilanne ja negatiivinen mediajulkisuus toivat organisaatioon painon tuntua. ”Vaati ryhdikkyyttä ja tiukempaa linjaa muun muassa median suuntaan, että saimme takaisin työrauhan ja ylpeyden omasta työstämme.”

Nenonen on pyrkinyt ottamaan oppia ja sparrausta Suomen parhaimmilta johtajilta ja hän on myös lukenut paljon kirjallisuutta.

”Toimiminen esimerkkinä organisaatiolle on tärkeää. Et voi selittää samaa asiaa kahdella tavalla. On oltava rehellinen sekä itselle, että organisaatiolle. Se vaatii linjakkuutta ja hyvää perustelukykyä päätöksille, jotta ne ymmärretään ja hyväksytään.”

”Hyvinvointiyhteiskunta on mahdollistanut sen, että itsekin olen päässyt tämän tyyppisiin tehtäviin. Olen halunnut olla osaltani varmistamassa, että tulevillakin sukupolvilla on tasapuoliset mahdollisuudet pärjätä riippumatta lähtökohdista mistä ponnistaa.”

Kaupunginjohtaja Kari Nenonen jättää pestintä seuraajalleen Ritva Viljaselle maaliskuussa 2018. Millaisena kaupunginjohtaja näkee vantaalaisen johtamiskulttuurin?

”Organisaatiossa on matalat kynnykset ja vähän byrokratiaa. Vantaalla on rento fiilis ja tekemisen meininki. Meillä on selkeät, asetut tavoitteet, tiedämme minkä eteen teemme töitä.”

Vantaasta jää Nenoselle mukavat muistot, niin ihmisistä kuin organisaatiosta. Kaksi kullannarvoista vinkkiä hän jättää seuraajalleen: varmista läheisten tuki, sillä kaupunginjohtajan työ on usein hyvin yksinäistä.

Toinen vinkki kuuluu johtajuuden perusvaateisiin:

”Näytä suunta, se on kaikkein tärkeintä. Ja myös kaikista vaikeinta muuttuvassa toimintaympäristössä.”

Kun lähdin opiskelemaan lähiesimiehen ammattitutkintoa, olin tehnyt esimiestyötä 2,5 vuotta. Olin käynyt aikaisemmin Uudet esimiehet Vantaalla -koulutuksen ja tämän jälkeen oli luonnollista siirtyä seuraavalle Vantaan valmentavan johtamisen portaalle. Tavoitteenani oli kehittyä esimiehenä entistä paremmaksi ja oppia itsestäni. Etenkin henkilöstöjohtamisessa koin olevani vielä ”raakile”. Toivoin saavani valmentamiseen ja ratkaisukeskeisyyteen perustuvia oppeja koulutuksessa. Tarvitsin etenkin lisää työkaluja erilaisten haastavien vuorovaikutustilanteiden hoitamiseen.

Johtaessani kahta Tammiston päiväkotia ja yli 30 työntekijää, halusin kehittyä oman toiminnan johtamisessa. Olen luonut aika hyvät rakenteet, mutta uskon, että parantamisen ja kehittämisen varaa on aina. Tavoitteenani on hyvä, laadukas ja henkilöstöä osallistava johtaminen isossa työyhteisössä.

Lähiesimiehen ammattitutkinnon koulutus oli monipuolinen ja esimiestä tukeva. Sain paljon uusia ajatuksia ja työkaluja toimintaani yksikössäni. 360-arvioinnin tulokset nostivat hyvin kehittymisen kohteitani, joista useimmat tunnistinkin. Koulutuksessa tehty oman oppimisensuunnitelman tavoitteet ovat onnistuneet ja olen siitä erittäin ylpeä. Keskustelut eri alojen esimiesten kanssa ovat rikastuttaneet minua ja myös saanut ymmärtämään, että alasta riippumatta meitä esimiehiä yhdistää useat asiat. Olen saanut myös varmuutta ja vahvuutta esimiestyöhöni.

Koulutuksessa oli huippuluentoja ja oli mielenkiintoista seurata heidän ajatuksiaan. Koulutuspäivien jälkeen olin innolla palaamassa työpaikalleni ja halusin pian päästä toteuttamaan koulutuksessa syntyneitä ajatuksiani.

Onnistuin hyvin yhdistämään työn ja opiskelun. Työpaikalla tapahtuneet näytöt myös avasivat silmiäni, miten paljon esimiestyössäni teen valmisteluja ja pohjatyötä, jotta asiat sujuvat hyvin. Työn ja opiskelun yhdistämisessä auttoi paljon tekemäni suunnitelma, milloin teen opiskeluun liittyvät tehtävät. Oman esimieheni tuki oli äärimmäisen tärkeää ja olen siitä erittäin iloinen. Kiitos Lenalle!

Koulutus oli myös matka itseensä ja sen aikana pystyi pohtimaan millaista esimiehisyyttä toteuttaa ja millaista esimiehisyyttä itse arvostaa.

Kirsi Kupiainen, päiväkodin johtaja, Tammisto



**LÄHIESIMIEHEN
AMMATTITUTKINTO OLI
MATKA ITSEENSÄ**



**VAMMAISOPETUKSEN
OPPILASHOITAJILLE JA
KOULUNKÄYNTIAVUSTAJILLE
LISÄÄ HYVINVOINTIA**

Vantaan perusopetuksen vammaisopetuksessa järjestettiin hyvinvointipilotti vuosina 2015-2017. Pilotin avulla haluttiin lisätä avustavan henkilöstön hyvinvointia sekä vähentää poissaolomääriä.

”Halusimme lisätä perusopetuksen vammaisopetuksessa työskentelevien oppilashoitajien ja koulunkäyntiavustajien hyvinvointia. Pilotin aikana kartoitimme kyseisen henkilöstöryhmän työn kuormitustekijöitä ja mietimme ratkaisuja hyvinvoinnin lisäämiseksi. Pilotin lopuksi linjasimme yhteisiä toimintatapoja ja sovimme yhteisiä rakenteita vantaalaiselle vammaisopetukselle”, kertoo Jokiniemen koulun rehtori **Leena Kolho-Venäläinen**. Hän toimi pilotin alussa ja lopussa perusopetuksen vastuuhenkilönä.

Pilotissa annettiin avustavalle henkilökunnalle muun muassa influenssarokotukset, resursoitiin esimiestyötä sekä edistettiin työhyvinvointia yhteistyössä työsuojelun kanssa. Pilotin myötä tehtiin konkreettisia linjauksia arjen koulukohotuksiin ja kaupunkitasoisiin rakenteisiin sekä parannettiin muun muassa koulutuksiin osallistumisen mahdollisuuksia. Koulutuksiin osallistuminen mahdollistettiin sijaistajajärjestelyin. Arjen rakenteissa puolestaan sovittiin yhteisistä linjoista koulujen sisäisiin kokouskäytänteisiin ja työnohjausmahdollisuuksiin sekä kaupunkitasoisiin tapaamisiin.

Pilottiin osallistuivat ne perusopetuksen koulut, jossa on vammaisopetusta: Uomarinne, Martinlaakso, Koivukylä, Rekolanmäki, Viertola ja Jokiniemi. Pilotin ohjausryhmään kuuluivat perusopetuksen aluepäälliköt, muut hallinnon toimijat sekä henkilöstökeskus.

Kolho-Venäläisen mukaan avustavalle henkilökunnalle järjestetyt työpajat olivat erittäin onnistuneita ja palaute kaiken kaikkiaan hyvin positiivista.

”Työpajoissa käytiin läpi työn kuormittavuustekijöitä, onnistumisia ja hyviä asioita omassa työssä, tiimityön haasteita ja vahvuuksia sekä miten itse voi vaikuttaa omaan ja muiden työhyvinvointiin.”

Pilotissa sovittujen linjausten toteutumista seurataan ja toimintaa kehitetään edelleen. Vammaisopetuksen koulujen rehtoreilla ja avustavalla henkilökunnalla on säännöllisiä kaupunkitasoisia tapaamisia omien ammattiryhmien kesken.

KILPAILUKYKYSOPIMUS PIENENSI PALKKAMENOJA

Vuonna 2017 henkilöstön palkkamenot olivat yhteensä 379 miljoonaa euroa, joka on -0,4 %:a (1,6 miljoonaa euroa) vähemmän kuin edellisvuonna kilpailukyky-sopimuksen lomarahaleikkausten vuoksi. Ilman lomarahaleikkauksia palkkamenot olisivat kasvaneet 3,4 miljoonaa euroa. Käytännössä vakituisten täyttä palkkaa saavan henkilöstön keskiansiot ilman lomarahaleikkauksia ovat nousseet hieman vuodesta 2016.

Naisten ja miesten välinen palkkaero on pysynyt ennallaan. Vakituisten täyttä työ-

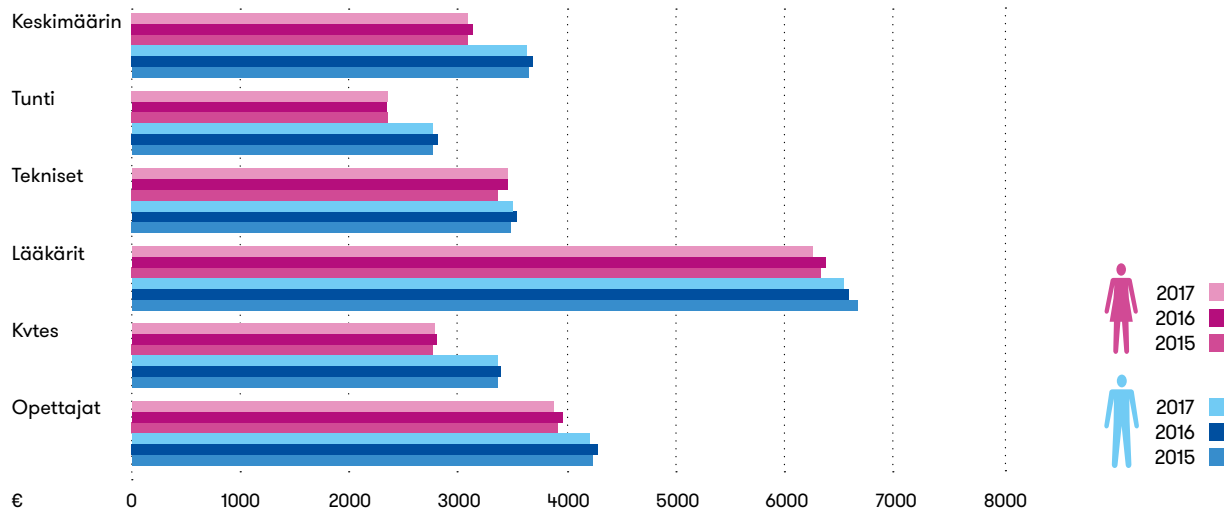
aikaa tekevän naisen euro on 85 senttiä miehen eurosta, kun vertaillaan vakituisten, täyttä työaikaa tekevien kokonaiskeskiansioita. Palkkaeroihin vaikuttavat merkittävästi naisten ja miesten erilaiset ammatinvalinnat.

Vantaan kaupungin ammattialojen sukupuolijakauma toteutuu samoin kuin suomalaisessa työelämässä yleisesti. Työt jakautuvat edelleen vahvasti miesten ja naisten ammatteihin. Naisia työskentelee paljon hoiva- ja hoitotyössä, ja miehet ovat selvä enemmistö palo- ja pelastusalalla sekä teknisissä ammateissa. Miehiä on suhteellista

osuuttaan enemmän myös esimiehinä ja johtajina (31 prosenttia).

Myös ammattiryhmittäin tilanne on pysynyt samana edellisvuoteen verrattuna, kun ansiotasoa verrataan samaa työtä tekevien kesken. Opettajilla naisen euro on edelleen 93 senttiä miehen eurosta, teknisen sopimuksen sisällä 98 senttiä ja yleisen virka- ja työehtosopimuksen piirissä työskentelevillä naisen euro on edelleen 83 senttiä. Sen sijaan naisten ja miesten palkkaerot ovat pienentyneet lääkärisopimuksessa, jossa naisten euro on 99 senttiä (vuonna 2016 se oli 97 senttiä).

Vakituisten täyttä palkkaa saavien työntekijöiden keskiansio



Palkkaeroja naisten ja miesten välillä selittää edelleen palkattomat vapaat sekä asema organisaatiossa ja eri tehtävissä toimiminen. Naiset pitävät miehiä enemmän palkattomia vapaita ja se lyhentää naisten vuosittaista työaikaa ja keskiansiota.

Naisten ja miesten ammatit, suurimmat ammattiryhmät

Miesvaltaiset alat

Ammattinimike	Miehiä	Naisia	Yhteensä	Miehiä %	Naisia %
Palomies	221	1	222	99,5	0,5
Liikuntapaikanhoitaja	45	0	45	100	0
Paloesimies	38	0	38	100	0
Kunnossapitotyöntekijä	20	1	21	95,2	4,8

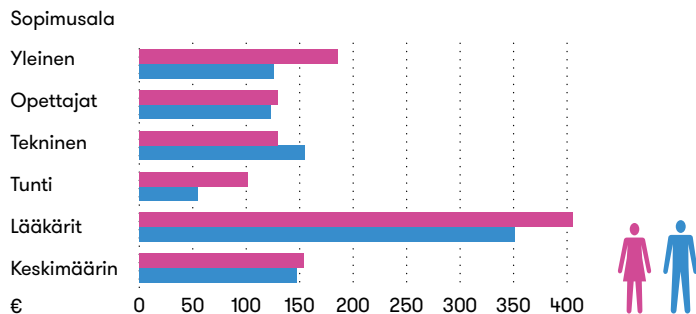
Naisvaltaiset alat

Ammattinimike	Naisia	Miehiä	Yhteensä	Naisia %	Miehiä %
Lastenhoitaja	1094	26	1120	97,7	2,3
Lastentarhanopettaja	791	25	816	96,9	3,1
Lähihoitaja	538	33	571	94,2	5,8
Sairaanhoidtaja	350	18	368	95,1	4,9

Vantaan kaupungin ammattialojen sukupuolijakauma toteutuu samoin kuin suomalaisessa työelämässä yleisesti. Naisia työskentelee paljon hoiva- ja hoitotyössä, ja miehet ovat selvä enemmistö palo- ja pelastusalailla sekä teknisissä ammateissa.

Henkilökohtainen lisä

2017



Naisten saamat henkilökohtaiset lisät ovat useimmilla sopimusaloilla suurempia kuin miesten.

Palkkaeroja saman ammattiryhmän sisällä selittää edelleen palkattomat vapaat, joita naiset pitävät miehiä enemmän ja joka näin lyhentää naisten vuosittaista työaika ja keskiansiota. ”Vuosiansioita vertailtaessa naiset pitävät enemmän palkattomia vapaita kuin miehet ja naiset käyttävät enemmän perhevapaita”, kertoo työmarkkinapäällikkö **Pia Viskarinen-Soutamo**.

RAHALLINEN PALKITSEMINEN

Vuonna 2017 käytettiin edellisten vuosien tapaan erilaisia rahallisia palkitsemismuotoja. Strategisten tavoitteiden edistämiseen ja toteuttamiseen sidottuja kannustuspalkkiojärjestelmiä vahvistettiin kolmella eri toimialalla. Järjestelmiä oli yhteensä 37 ja niiden piirissä oli 2397 työntekijää. Kannustuspalkkion saajia oli 1235 henkilöä ja palkkiota maksettiin 336 400 euroa. Ylimmälle johdolle ja kahden liikelaitoksen (Vantaan työterveys ja Suun terveydenhuolto) henkilöstölle vahvistettujen tulospalkkiojärjestelmien pääpaino oli tuottavuuden ja tehokkuuden kehittämisessä. Liikelaitoksissa maksettiin henkilöstölle yhteensä 121 500 euroa tulospalkkioita. Tulospalkkiojärjestelmän piirissä oli mukana yhteensä 83 henkilöä. Ylimmän johdon tulospalkkioista tulee maksuun noin 103 600 euroa. Ylimmän johdon tulospalkkiojärjestelmässä oli mukana 40 johtajaa. Henkilökohtaista lisää maksetaan yksilölle pitkäaikaisista toistuvista erinomaisista työsuorituksista. Henkilökohtaista lisää sai 35 prosenttia vakituisesta henkilöstöstä ja sen suuruus oli keskimäärin 150 euroa kuukaudessa. Vuonna 2017 henkilökohtaisia

lisiä oli käytössä yhteensä 6,9 miljoonaa euroa.

”Seuramme henkilöstöjärjestöjen kanssa henkilökohtaisten lisien jakaamaa. Virka- ja työehtosopimuksen palkkausjärjestelmässä on hyvistä työsuorituksista annettu henkilökohtaista lisää, ja seuraanne miten se kehittyy prosentuaalisesti ja euroina sopimusaloittain miehille ja naisille”, toteaa Viskarinen-Soutamo.

Erikoispalkkioita käytetään nopean, yksittäisen erinomaisen työsuorituksen palkittamisessa niin yksilölle kuin ryhmälle. Vuonna 2017 erikoispalkkioihin käytettiin 473 500 euroa (luku sisältää myös verokompensaatien sekä sosiaalikulutukset).

Yhteensä 1 405 henkilöä sai erikoispalkkion. Vuoden lopussa kaupungin henkilöstöä kiitettiin hyvästä työstä ja vuodesta 2017 muistamalla henkilöstöä kahdella elokuvalipulla. Elokuvalliput annettiin henkilöille, joiden palvelussuhde oli alkanut viimeistään 1.9.2017 ja joiden työsuhde jatkui vuodenvaihteen jälkeen. Elokuvallippujen kustannusarvio on yhteensä noin 130 000 euroa.

HYVIÄ TYÖYHTEISÖJÄ PALKITTIIN

Vantaan kaupunki kiittää pitkään palvelleita työntekijöitä/viranhaltijoitaan, kun palvelussuhde on kestänyt yhtäjaksoisesti 20,

30, 40 tai 50 vuotta. Palkkio muuttui osittain 1.9.2017 alkaen. Palkkioksi annetaan ylimääräisen lomaviikon lisäksi nyt 250 euron arvosta liikunta- ja kulttuuriseteleitä aikaisemman urheiluliikkeen lahjakortin sijaan. Käytäntö on ollut pitkään käytössä ja se on henkilöstön keskuudessa arvostettu ja odotettu muistaminen.

Kaupunki palkitsee vuosittain Hyvä työyhteisö -kilpailulla työyhteisön, joka on vuoden aikana tehnyt tuloksellista työtä yhtä aikaa työyhteisön hyvinvoinnin ja asiakkaiden palvelujen kehittämiseksi. Hyvä työyhteisö -palkintoa on jaettu Vantaalla vuodesta 2001.

Vuonna 2017 Vantaan kaupunki valitsi Hyvä työyhteisö -palkinnon saajaksi Matarin päiväkodin pitkäjänteisestä kehittämistyöstä. Vantaa-infolle myönnettiin kunniamaininta uudelta asiakaslähtöisestä palvelukonseptista. Molemmat työyhteisöt saivat 4000 euron suuruisen palkinnon.

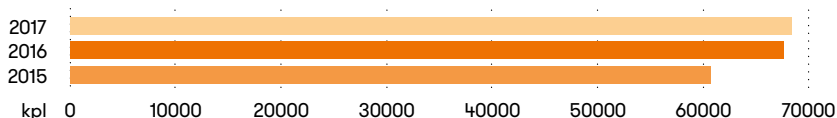
Vantaa kannustaa henkilöstöään työmatkoissa julkisen liikenteen käyttöön. Työsuhdematkatelillä työntekijä saa 10 euron arvoisia etuseleitä julkisen liikenteen käyttöön. Matkalippuedun käyttö jatkoi kasvuaan. Vuonna 2017 seteleitä haki 7419 työntekijää. Yhteensä seteleitä tilattiin 68 153, joka aiheutti kaupungille 760 000 euron kustannuksen.

**SAMASTA TYÖSTÄ NAISET
JA MIEHET SAAVAT SAMAA
TEHTÄVÄKOHTAISTA PALKKAA.**

PALKITSEMISTA MYÖS AINEETTOMASTI

Aineettoman palkittamisen käyttö on osa hyvää johtamista ja esimiestyötä. Hyvän työyhteisön tunnusmerkkejä on joustavuus, tasa-arvoisuus, hyvä ilmapiiri ja kehittymismahdollisuudet, joihin kaikkiin aineettomalla palkittamisella voi vaikuttaa. Kaupunki tukee esimiehiä työaikajousten ja työaikajärjestelyjen toteuttamisessa. Kaupunki tukee esimiehiä myös henkilöstön ammatillisen kehittämisen edistämiseksi, jota tukee tulos- ja kehityskeskusteluissa laadittava kehittämissuunnitelma. Muun muassa epäpätevänä viransijaisena toimivia sosiaaliryöntekijöitä kannustetaan edellisten vuosin tapaan pätevoitymään ja saattamaan loppuun opinnot myöntämällä niin sanottua graduvapaata.

Tilatut työmatkasetelit



Vuonna 2017 työmatkaseteleitä haki 7419 työntekijää, joka on noin 300 enemmän kuin edellisvuonna.



**VANTAAN HYVÄ
TYÖYHTEISÖ 2017 -PALKINTO
ARJEN SANKAREILLE**

Vantaa kaupunki palkitsi Matarin päiväkodin pitkäjänteisestä kehittämistyöstä Hyvä työyhteisö 2017 -palkinnolla. Vantaa-infolle myönnettiin kunniamaininta uudenaikaisesta asiakaslähtöisestä palvelukonseptista. Molemmat työyhteisöt saivat 4000 euron suuruisen palkinnon.

Matarin päiväkodin johtaja **Piamarjut Hämäläinen** (kuvassa) on ylpeä päiväkodin yhteisöllisyydestä ja jokaisen kasvattajan osallisuudesta, mikä näkyy arjen tekoina.

”Sitoutuminen perustehtävään ja arjen sankaruus on luovallista ihan kaikille”, hän toteaa. Matarissa työyhteisöpalkinto otettiin ilolla vastaan, ja yhteistä saavutusta juhlistettiin kakulla ja kuplivalla.

Palkitsemisperusteluissa todetaan, että Matarista välittyy vuorovaikutteisuuden ja avoimuuden ilmapiiri, joka näkyy vahvana perheiden kanssa tehtävässä yhteistyössä niin päiväkodissa kuin perhepäivähoidossakin. Pelisäännöt sovitaan ja tiimisopimukset tehdään yhdessä. Työtä tehdään suurella sydämellä ja päivähoito sykkii elinvoimaa koko pienalueelle.

”Matarissa vahvistetaan lasten psyykkistä ja fyysistä hyvinvointia erinomaisella tavalla. Päivähoitossa lapset liikkuvat paljon ja lasten tunnetaitojen kehittyminen on arjen toiminnan keskiössä: kansallisenkin vertailun mukaan lapset voivat hyvin ja stressittömästi. Matarin päiväkodin on oivallinen esimerkki siitä, miten tavanomaisessakin toimintaympäristössä voidaan tuottaa ja mittavasti kehittää poikkeuksellisen lapsi- ja perhelähtöistä toimintaa”, toteaa palkinnon valmisteluryhmään kuulunut kehittämisspäällikkö **Eeva Honkanummi**.

Vantaa-info tarjoaa kaupunkilaisille laajan kirjon asiointi- ja neuvontapalveluja. Infon yhteistyökumppaneita ovat mm. HSL, Kela, maistraatti, MLL, Netticket, Poliisin lupapalvelut, Te-palvelut ja Verohallinto. Infosta saa tukea mm. verkkoasiointiin ja digitaalisiin palveluihin.

Vantaa-infon kunniamaininta perustuu poikkeuksellisen hyvään uudenlaisen palvelukonseptin kehittämiseen asiakaslähtöisesti. Vantaa-infon asiakaskuntana ovat kaikki vantaalaiset. Se on auki aamusta iltaan ja se palvelee kolmessa toimipisteessä ja puhelinpalveluna. Avoimessa palvelussa kohtaamisen kulttuurin luominen on asiakaskokemuksen ytimessä.

Vantaan suu-terveydenhuollon liikelaitoksessa siirryttiin huhtikuussa 2017 toimimaan monihuonemallisissa. Uudessa mallissa tiettyjä toimenpiteitä on siirretty hammaslääkäreiltä suuhygienisteille ja itsenäistä työtä tekeville hammashoitajille.

”Malli helpottaa hoidon tarpeen arviointia ajanvarauksessa, karsii hukka-aikaa sekä minimoi peruuttamattomien poisjääntien vaikutusta. Toimenpiteiden osuutta siirretään enemmän hoitohenkilökunnan suoritteisiin hoitosuunnitelman ja diagnosoinnin jäädessä hammaslääkäreiden tärkeimmäksi tehtäväksi”, kertoo suu-terveyshuollon johtaja **Joona Iso-Lotila**.

Monihuonemallin yhteydessä Vantaan suu-terveydenhuoltoon otettiin käyttöön tulospalkkio-kokeilu, jolla pyrittiin kannustamaan uuden toimintamallin käyttöönottoa ja kasvattaa tuottavuutta.

”Tämä antoi myös hoitohenkilökunnalle mahdollisuuden vaikuttaa tuottavuudella omaan palkkukseensa liikelaitosideologian mukaisesti. Kokeilu otettiin hyvin vastaan ja henkilöstö on motivoitunut yhteisen hyvän eteen. Tulospalkkiomalli edustaa vapaampaa yritysmäisempää kulttuuria”, Iso-Lotila toteaa.

Tulospalkkiomalli sidottiin standardoituihin hoitoaikoihin, joiden kehitystä seuraamalla oli selkeästi nähtävissä hyöty asiakkaalle, Vantaan kaupungille ja henkilöstölle itselle.

Tulospalkkiomallin ja toiminnan tehostamisen seurauksena asiakasmaksuvirta on noussut uudistuksen jälkeen 9 prosenttia ja hoitohenkilöstön tuottavuus 18 prosenttia verrattuna vuoden 2016 vastaavaan ajanjaksoon (1.4.-30.9.). Vuonna 2017 huhti-joulukuussa tulospalkkiota maksettiin henkilöstölle 51 774 euroa.

Tulospalkkiokokeilun piirissä olivat vuonna 2017 suuhygienistit ja itsenäistä työtä tekevät hoitajat, joita on Vantaalla noin 40. Iso-Lotilan tavoitteena on, että tulevaisuudessa kokeilu laajenisi koskemaan myös hammaslääkärin työpareina työskenteleviä hoitajia. Hammaslääkäreillä on jo pitkään ollut käytössä toimenpidepalkkiot osana kokonaispalkkaa, ja siitä on saatu positiivisia kokemuksia.

”Tulospalkkion vaikutus tuottavuuteen on ollut euromääräisesti helposti mitattavissa. Se on selkeä askel oikeaan suuntaan”, Iso-Lotila kannustaa.



**TULOSPALKKIO KANNUSTI
TYÖTEHOKKUUTEEN
SUUTERVEYDENHUOLLOSSA**

KESKUSTELUKULTTUURI LISÄÄNTYNYT TERVEYS- JA TURVALLISUUSJOHTAMISESSA

Terveys- ja turvallisuusjohtaminen on Vantaalla osa jokapäiväistä esimiestyötä. Esimiehen tulee huolehtia siitä, että työolot ovat turvalliset ja terveelliset sekä tehtäviä hoitamassa ammattitaitoinen ja työkykyinen henkilöstö. Vantaan esimiestyössä on korostunut kuluneen vuoden aikana luottamuksen, keskusteluyhteyden ja palautteen antamisen lisääminen. Monet Vantaalla pilotoivat tai jo juurtuneet toimintatavat lisäävät entistä parempaa keskusteluyhteyttä työntekijän ja esimiehen välillä.

Esimerkiksi aktiivisen välittämisen toimintatapa, Tuunattu työ ja varhaiskasvatuksessa pilotoitu viiden päivän sairauspoissaolotoimintatapa kehittävät avointa keskustelukulttuuria. Myös vuoden 2018 alussa käyttöönotettu uusi työturvallisuusraportointijärjestelmä Tutka lisää vuorovai- kutusta.

VÄLITETÄÄN AKTIIVISESTI

Vantaan kuusi työhyvinvointiasiantuntijaa tukevat esimiehiä työssään. Työhyvinvointiasiantuntijat toimivat myös toimialoilla työsuojelupäällikön roolissa. Työsuojeluvaltuutetut toimivat omalta osaltaan työpaikkojen tukena terveellisen ja turvallisen työympäristön luomiseksi. Vuonna 2017 työsuojeluvaltuutetut olivat selvittämässä 110:tä epäasiallisesta käyttäytymisestä

raportoitua tilannetta. Valtaosa tilanteista ratkesi, kun ne selvitettiin asianmukaisesti yhdessä keskustellen.

Vantaalla on käytössä aktiivisen välittämisen toimintatapa. Aktiivisella välittämisellä pyritään reagoimaan työkykyyn vaikuttaviin asioihin varhaisessa vaiheessa. Aktiivisen toimintatapa on kaksisuuntaista: työntekijöitä rohkaistaan ottamaan työkykyyn vaikuttavia asioita keskusteluun esimiehen kanssa, toisaalta myös esimiehen on oltava tarkkaavainen mahdollisista työkyvyn alenemiseen vaikuttavista signaaleista ja nostettava ne keskusteluun.

Aktiivisen välittämisen toimintatapa tukee sähköinen terveysjohtamisen työkalu eVälke. Työkalu ilmoittaa esimiehelle ja työntekijälle, kun sairauspoissaolot ylittävät sovitun reagointirajan. Vuonna 2017 esimiehet kävivät aktiivisen välittämisen keskustelun 88% sairauspoissaolotapauksista. Suurin toteumaprosentti oli Kaupunginjohtajan toimialalla (100%) ja heikoin Konserni- ja asukaspalveluiden toimialalla (84%). Ta- voitteenä oli, että keskustelut käydään 100-prosenttisesti.

”Jos työkyky heikkenee, arvioidaan mikä olisi hyvä ratkaisu tilanteeseen. Kyseeseen voi tulla esimerkiksi osasairausloma tai Tuunattu työ. Tilanteen vaatiessa käynnistetään uuden työn etsintä ja mietitään lisäkoulutustarpeita. Tarvittaessa arvioimme, käynnistämmekö Kevan ammatillisen kun-

toutuksen selvittelyn”, työsuojelukonsultti **Anne Vuorio** kertoo.

RATKAISUJA TYÖSSÄKÄYNNIN JATKAMISEKSI

Vuoden 2017 aikana työhyvinvointiasiantuntijat olivat esimiehen mukana selvittä- mässä yhteensä 235 työntekijän työssä jatkamisen mahdollisuuksia. Suuressa osassa tapauksia työntekijällä oli ensi- merkkejä työkyvyn heikkenemisestä tai tä- män työtä oli jo muokattu, mutta työkyvyn riittävyys työntekijän nykytehtäviin oli silti epävarmaa. Vuoden 2017 lopussa 29 hen- kilöä oli ammatillisessa kuntoutuksessa tai työskenteli osasairauspäivärahalla. 13 hen- kilön osalta etsinnässä oli uusi työ, 27 oli siirtynyt uuteen työhön ja 70 pystyi jatka- maan entisessä työssään. 19 henkilölle oli myönnetty eläke tai he odottivat eläkepää- töstä. 12 henkilön osalta ei vielä voitu ottaa kantaa työssä jatkamisen mahdollisuuksiin johtuen terveydentilasta.

Kevan mukaan vuonna 2017 Vantaan kau- pungille tehtiin 99 ammatillisen kuntou- tuksen ennakkopäätöstä. Määrä kasvoi 34%:lla vuodesta 2016. Yleisin ammatil- lisen kuntoutuksen toimenpide Vantaalla oli edelleen työkokeilu (57), seuraavina palvelutuottajan kuntoutus selvittely (5) ja koulutus (4).

VANTAAN KAUPUNGIN
TUUNATTU TYÖ VOITTI
VUODEN HENKILÖSTÖTEKO
-KILPAILUN.

TUUNATUSTA TYÖSTÄ VUODEN
HENKILÖSTÖTEKO

Vantaan kaupungin Tuunatun työn -toimintatapa palkittiin Henry ry:n ja Ilmarisen Henkilöstöteko 2016 –kilpailun voittajana maaliskuussa 2017. Kilpailussa palkitaan vuosittain yhteiskunnallisesti merkittävä ja mitattuja tuloksia tuottanut suomalainen henkilöstön kehittämishanke. Vantaan kaupungille voitto oli jo toinen; edellisen kerran kaupunki palkittiin vuonna 2005. Tuunattu työ on Vantaan kaupungin ratkaisu tilanteisiin, joissa työntekijä on sairauden tai tapaturman vuoksi tilapäisesti kykenemätön tekemään vakituista työtään. Silti työntekijällä on mahdollisuus terveystään tai toimimistaan vaarantamatta tehdä soveltaen omaa työtä tai korvaavaa työtä yhdestä päivästä kahdeksaan viikkoon. Työntekijä voi työskennellä oman työkykynsä ja tilapäisten rajoitteiden ehdoilla ja ansaita normaalia palkkaansa.

Tuunatun työn mallia käytettiin vuoden 2017 aikana kaikilla Vantaan kaupungin

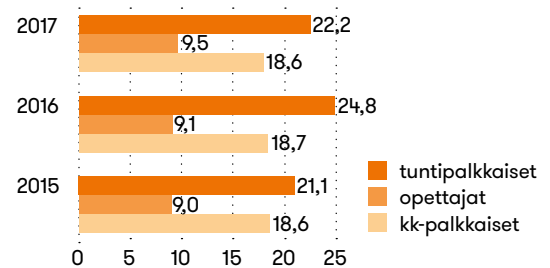
toimialoilla ja 35 tulosalueella. Tuunattua työtä teki 347 Vantaan kaupungin työntekijää ja Tuunatun työn päiviä kertyi yhteensä 4775 päivää. Tämä tarkoittaa 2,82 prosentin osuutta sairauspoissaolopäivistä.

”Tuunatun työn toimintatavalla on yhteiskunnallista hyötyä, ja mallia voivat hyödyntää organisaatiot laajemminkin. Se lisää osatyökykyisenä työskentelyä ja turvaa työurien jatkumista. Taustalla on ajatus, että työkykyämme saattaa monesti rajoittaa jokin fyysinen haitta, mutta voimme silti toimia arjen tehtävissä”, sanoo henkilöstöjohtaja **Kirsi-Marja Lievonon**.

SAIRAUSPOISSAOLOT VÄHENIVÄT
VUONNA 2017

Sairauspoissaolot laskivat hieman edelliseen vuoteen verrattuna: sairauspoissaoloprosentti oli 4,52 (4,55). Suurimmat sairauspoissaolojen aiheuttajat olivat tuki- ja liikuntaelinsairaudet (25%) sekä mielenterveysperusteiset poissaolot (24%). Kolmanneksi suurin diagnoosiryhmä oli hengityse-

Sairauspoissaolopäivien määrä

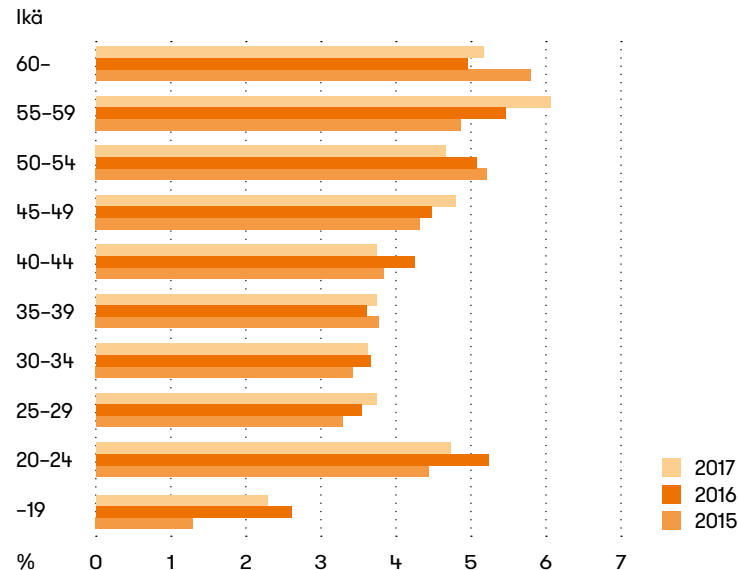


Keskimäärin sairauspoissaoloja oli 16,5 päivää. Noin 10 prosenttia työntekijöistä aiheuttaa 60 prosenttia sairauspäivistä. 25%:lla henkilöstöstä ei ollut yhtään sairauspoissaolopäivää.

linten sairaudet (14%). Haasteena on, että noin 10 prosenttia työntekijöistä aiheuttaa 60 prosenttia sairauspäivistä. Vuoden 2018 aikana kiinnitetään erityistä huomiota jatkaiseen pitkittyvään sairauspoissaaloon esimiehen, työhyvinvointiasiantuntijan, työterveyshuollon ja Kevan ammattitaidolla.

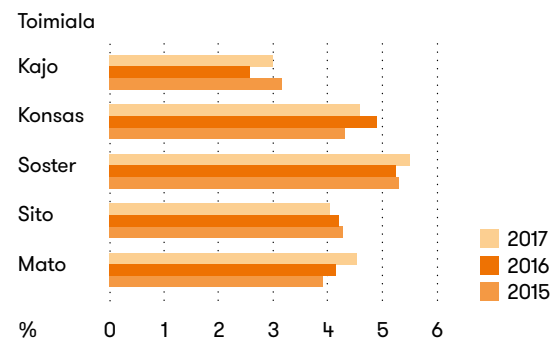
Sairauspoissaolopäivien määrä vastaa edellisvuoden tapaan 464 henkilötyövuotta ja niistä aiheutuvat kustannukset olivat noin 25,4 miljoonaa euroa. Työterveyshuollon kustannus per työntekijä nousi edellisestä vuodesta, ja keskimääräinen kustannus oli 347 (311) euroa per työntekijä.

Sairauspoissaolot ikäryhmittäin



Ikäryhmittäin vertailtuna sairauspoissaoloissa ei tapahtunut suuria muutoksia edellisvuodesta.

Sairauspoissaolojen määrä toimialoittain



Sairauspoissaolot laskivat hieman edelliseen vuoteen verrattuna: koko henkilöstön sairauspoissaoloprosentti oli 4,52 (4,55).

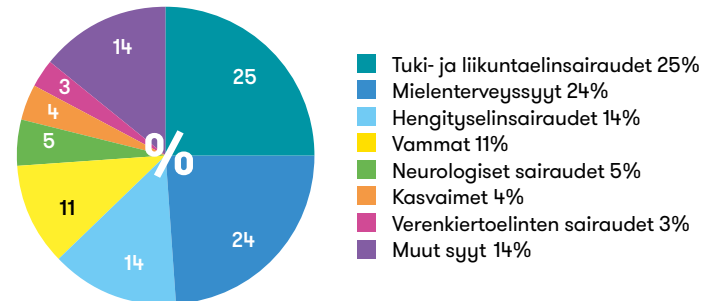
SAIRASPOISSAOLOKOKEILUSTA HYVIÄ TULOKSIA

Vuoden 2017 aikana Vantaalla pilotoitiin menestyksekkäästi uutta sairauspoissaolokäytäntöä varhaiskasvatuksessa. Kokeilun tavoitteena on lisätä esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta, edistää työntekijän kykyä arvioida omaa työkykyään sekä kohdentaa työterveyshuollon toimintaa ennaltaehkäisevään työhön. Kokeilussa esimies voi myöntää aiemmin käytössä olleen kolmen päivän sijasta viisi päivää sairauslomaa ilman työterveyshuollon todistusta. Kokeilun tulokset ovat olleet lupaavia.

Työterveyshuollon kustannukset ovat varhaiskasvatuksessa laskeneet 1,6 % ja kustannusten lasku on muodostunut sairaanhoidon kustannusten laskusta.

Sairauspoissaolopäivät ovat vähentyneet huomattavasti: poissaolopäiviä on 4600 päivää vähemmän kuin edellisenä vuonna. Lyhyet sairauspoissaolot ovat vähentyneet varhaiskasvatuksen tulosalueella 5 päivän

Sairauspoissaolot diagnosiryhmittäin 2017



Suurimmat sairauspoissaolojen aiheuttajat ovat tuki- ja liikuntaelinsairaudet (25%) sekä mielenterveyssyyt (24%).

LYHYET SAIRAUSPOISSAOLOT OVAT VÄHENTYNEET VARHAISKASVATUKSEN TULOSALUEELLA JOPA 20 %.

sairauspoissaolokäytännön, Tuunatun työn sekä laadukkaan terveysjohtamisen ansiosta jopa 20 % vuoteen 2016 verrattuna.

Viiden päivän sairauspoissaolokeilua laajennettiin alkamaan vuoden 2018 alusta myös kaupunginjohtajan toimialalla sekä konsernipalveluissa (pl. liikelaitokset).

TYÖTURVALLISUUS PARANI EDELLEEN

Työtapaturmien määrä on laskenut kolmena edellisenä vuonna koko kaupungissa. Vuonna 2017 työtapaturmia ilmoitettiin 318 kappaletta, vuonna 2016 vertailukelpoinen luku oli 357 kappaletta ja vuonna 2015 vertailukelpoinen luku oli 462. Hyvään kehitykseen on vaikuttanut myönteisesti vuonna 2016 käyttöön otettu tapaturmien systemaattinen tutkinta, jolla halutaan varmistaa, ettei jatkossa tapaturmaa pääsisi tapahtumaan. Vuonna 2017 esimiehet tutkivat työssä tapahtuneet ja poissaoloon johtaneet tapaturmat 92 %:ssa tapauksista,

vuonna 2016 vastaava luku oli 72%.

”Työturvallisuuden lisäämisen tavoitteena on ollut lisätä työturvallisuushavaintojen tekemistä myös läheltä piti -tilanteista. Turvallisuushavaintojen määrä pysyi kuitenkin samalla tasolla kuin edellisenä vuonna”, työsuojelekonsultti Anne Vuorio kertoo. Turvallisuushavaintoja (vaara-, läheltä piti-, uhka-, väkivaltilanne tai muu havainto) tehtiin vuonna 2017 lähes 2 200 kappaletta. Vuonna 2017 hankittiin uusi sähköinen työturvallisuusjärjestelmä Tutka, joka otettiin käyttöön vuoden 2018 alussa. Uusi järjestelmä kokoaa kaikki työturvallisuusilmoitukset sekä mahdollistaa esimiehelle myös turvallisuushavaintojen käsittelyn ja tutkinnan. Tämän toivotaan parantavan työturvallisuutta. Vantaasta halutaan tehdä Suomen turvallisin kunta tehdä töitä.

TUKEA HYVINVOINTIIN

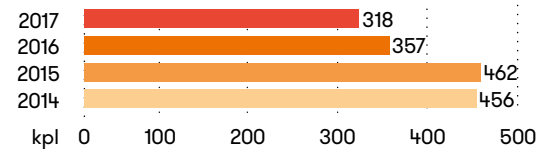
Vuoden 2017 aikana asteittain käyttöön tulleet työterveyshuollon e-palvelut tarjosivat Vantaan kaupungin henkilöstölle modernin tavan kommunikoida työterveyshuollon

kanssa. Uudistuksella pyrittiin tarjoamaan työntekijöille helposti tavoitettavat työterveyspalvelut. Etäpalvelut mahdollistavat joustavat yhteydenotot työntekijän ja työterveyshuollon välillä sekä säästävät aikaa ja matkustamisen vaivan. Vantaan kaupungin henkilöstölle työterveydenhuollon palveluja tarjoavat Vantaan työterveysliikelaitos, lääkärikeskus Aava ja Attendo.

E-palvelujen sisällöt vaihtelevat riippuen palveluntarjoajasta. Palveluissa on muun muassa virtuaalivastaanotto, sähköisen hoidon tarpeen arviointi, chat-palvelu sekä sähköinen terveystarkastus.

Henkilöstön työkyvyn ja hyvinvoinnin edistämiseksi vuonna 2016 alkanut Mun Elämä -hanke jatkui vuonna 2017 uudella 119 henkilön ryhmällä. Hankkeen toteutuksesta vastaa Pääkaupunkiseudun selkäyhdistys. Hankkeessa annetaan yksilö- ja ryhmäohjausta ja -tukea niska- ja hartia-seudun vaivoihin, liikkumattomuuteen, painonhallintaan ja stressinhallintaan. Elokuusta 2017 alkaen Vantaan kaupunki on tarjonnut henkilöstötun 15 euron edun 120:lle työntekijälle.

Työtapaturmat



Työtapaturmien kehitys jatkui hyvänä. Vuonna 2017 tapaturmia sattui 318, kun edellisvuonna vertailukelpoinen luku oli 357.

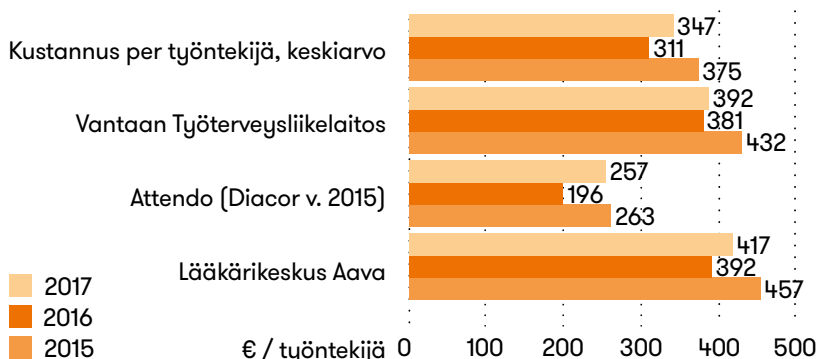
tekijälle Vantaan aikuisopiston vähintään 40 euroa maksaville liikunnan, terveyden ja hyvinvoinnin kursseille. Aikaisemmista kiintiöpaikoista luovuttiin, jotta henkilöstölle tulisi mahdollisuus valita vapaammin koko aikuisopiston hyvinvoinnin kurssitarjonnan ta itselleen sopivimman kurssin. Syksyllä 2017 tuen saajaksi ilmoitautui 105 henkilöä ja tuen käytti 55 henkilöä.

VIESTINTÄÄ JA AVOIMUUTTA

Vantaan kaupunki on kehittänyt uuden menettelytapaoheen sisäilmahaasteita varten. Ohjeessa kerrotaan, miten tulee toimia, jos epäillään sisäilmaongelmia. Myös avoimuutta on lisätty: vantaa.fi -sivulla on löydettävissä meneillään olevat sisäilmaselvityskohteet ja niiden tutkimustulokset. Hyvinvointiasioiden viestintää tehostettiin perustamalla hyvinvointiutiskirje, joka on henkilöstön tilattavissa.

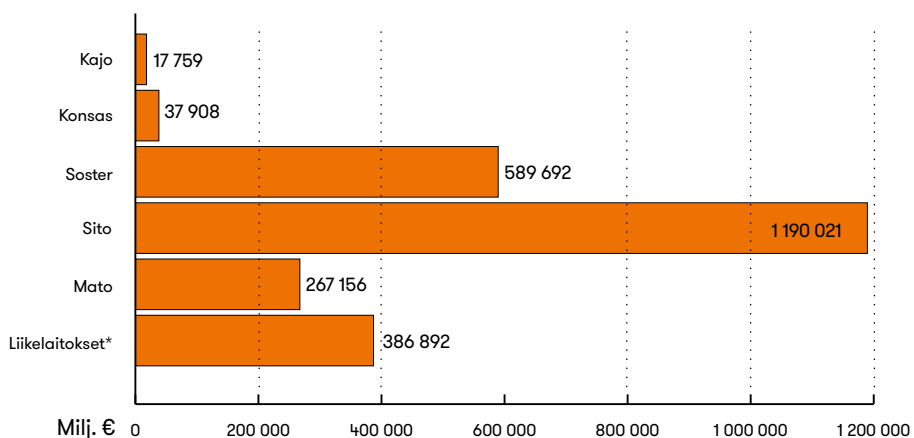
Vantaan kaupungin yhteistoimintaryhmä toimii työsuojelutoimikuntana ja sen muodostavat työnantajan edustaja, 9 pääluottamusmiehestä ja 9 työsuojeluvaltuutettua. Työryhmässä käsiteltiin kuukausittain muun muassa sote- ja maakuntaudistusta ja terveys- ja turvallisuusjohtamiseen liittyviä yhteistoiminnallisia asioita. Syksyllä 2017 oli työsuojeluvaltuutettujen vaali, jossa valittiin uudet työsuojeluvaltuutetut.

Työterveyshuollon kustannukset



Aava tuottaa työterveyshuollon palvelut pelastuslaitokselle, Attendo sivistystoimelle (poislukien varhaiskasvatus) ja Vantaan työterveysliikelaitos muille toimintoille.

Ennenaikaisesta eläköitymisestä aiheutuneet kustannukset



Vuonna 2017 varhe-maksut olivat 2,5 miljoonaa euroa.

Laskua edellisvuodesta 0,4 miljoonaa euroa.

*Keski-Uudenmaan pelastuslaitos, Suun terveydenhuolto, Vantaan työterveysliikelaitos

Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksessa kokeiltiin vuonna 2017 uutta sairauspoissaolokäytäntöä, jossa sairastunut työntekijä voi olla sairauslomalla esimiehen luvalla 5 päivää aiemmin määritellyn 3 päivän sijaan.

Tulokset ovat olleet niin rohkaisevia, että vuonna 2018 kokeilu jatkuu kaupunginjohtajan toimialla ja konsernipalveluissa pois lukien liikelaitokset.

Päiväkodin johtaja **Katja Riit'ahon** mukaan uusi toimintatapa on entisestään lisännyt keskustelukulttuuria esimiehen ja alaisen välillä. Luottamuksen tärkeys on noussut esiin monissa keskusteluissa ja arkaluontoistenkin asioiden käsittely on entistä luontevampaa.

Laskeneiden sairauspoissaolojen, työterveydenhuollon kustannusten ja sairaanhoidon kustannusten lisäksi työterveydenhuollossa on vapautunut resursseja työkykyä ylläpitävään ja sairauspoissaoloja ennaltaehkäisevään työhön. Samalla myös esimiehillä on vähentynyt sairauslomatodistusten käsittelyyn kulunut aika. Kokeilun aikana lisäksi Tuunatun työn käyttö on lisääntynyt 74 prosenttia vuoden takaiseen vastaavaan ajanjaksoon verrattuna.

”Uusi käytäntö on lisännyt myös itsensä johtamisen taitoa”, Riit’aho toteaa.

Esimies ja työntekijä ovat yhteydessä sairausloman aikana sovitusti päivittäin.

Esimiehen ja työntekijän välisessä sairauspoissaolokeskustelussa käsitellään työkyvyttömyyttä, sen mahdollista kestoja ja työhön paluun ajankohtaa. Lisäksi siinä arvioidaan, onko henkilön mahdollista käydä töissä omaa työtehtävää tuunaamalla.

Jos sairausloma on tarpeen, sovitaan sen kestosta ja yhteydenpidosta poissaolon aikana. Esimies arvioi sairausloman myöntämisen perustuen työntekijän arvioon omasta terveydentilastaan, työkyvystään, työtehtävän luonteesta ja taudin kestosta.

”Kuuntelemme entistä herkemällä korvalla työntekijää, ja suunta on hyvä.” Taustalla tukee työterveydenhuolto, jonne ollaan yhteydessä aina tarvittaessa.



**UUSI
SAIRAUSPOISSAOLOKÄYTÄNTÖ
LISÄSI KESKUSTELUKULTTUURIA**



TUUNATTU TYÖ LYHENSİ SAIRAUSSLOMATA SELKÄLEIKKAUKSEN JÄLKEEN

Joskus arkea mullistava sairaus voi iskeä yllättäen. Näin kävi Sotungin koulun rehtorille **Ritva Salmiselle**, kun hän joutui selkäleikkaukseen syksyllä 2017. Leikkausta seurasi sairasloma, jonka aikana Ritva Salminen hakeutui Vantaan kaupungin korvaavaan työn malliin, Tuunattuun työhön.

”Ajattelin, että vaikka selkä on mennyt, pää toimii edelleen. En halunnut olla toimeettomana koko pitkältä tuntuva sairasloma”, Ritva Salminen toteaa. Esimiehen kanssa keskustelun ja työterveyslääkärin tarkastuksen jälkeen rehtori aloitti työnsä kevennettynä. Hän jätti oppilasrajapinnan ja keskittyi kehitystyöhön, seuraavan lukuvuoden suunnitteluun ja hallinnollisiin töihin.

”Välillä olen joutunut muistuttamaan itsenäni, että teen Tuunattua työtä ja etten lähtisi ihan kaikkeen mukaan. Koulun imu on vahva ja oppilaiden luota on ollut välillä vaikea olla pois. Juuri he antavat tähän työhön erityistä iloa ja energiaa.”

Ritva Salminen pitää Tuunattua työtä hyvänä toimintamallina. Hänen sairastumisensa ei hidasta työyhteisöä ja päätöstä vaativat asiat eivät jää pöytälaatikkoon pölyttymään. Samaan hengenvetoon hän lausuu kiitoksen hyville työkavereille, joilla on suuri osuus töiden jouhevassa jakamisessa. ”Jaetun johtajuuden malli on toiminut hyvin.”

Tuunatun työn malli on ollut Vantaan kaupungilla käytössä vuoden 2016 alusta. Sairauden tai tapaturman vuoksi työntekijä voi olla tilapäisesti kykenemätön tekemään vakituista työtään, mutta pystyy terveyttään tai toipumistaan vaarantamatta tekemään soveltaen omaa työtään tai jotakin muuta työtä.

Tuunattuun työhön lähdetään työterveyslääkärin ja sairastuneen aloitteesta. Lääkäri arvioi sairastuneen työkyvyn. Avoin keskustelu lääkärin kanssa on tarpeen, jotta työn mahdolliset kuormitukset tulevat selville. Sitten keskustellaan esimiehen kanssa.

Ritva Salminen rohkaisee työterveyshuoltoa nostamaan esiin Tuunatun työn mahdollisuuden entistä rohkeammin, jotta siihen tartuttaisiin entistä laajemmin. Työn tuunaaminen voi olla haastavampaa fyysisemmissä ammateissa kuin toimistotyössä, mutta työn tuunaamiseen kannattaa suhtautua avoimin mielin ja luovasti ideoiden.

SAMMANFATTNING AV PERSONALBERÄTTELSEN

Under verksamhetsåret har ökat förtroende, ökad dialog och respons betonats i arbetet med att utveckla chefsarbetet i Vanda. Många verksamhetssätt som prövas i pilotprojekt eller som redan har etablerats i Vanda förstärker och förbättrar dialogen mellan anställda och chefer.

Verksamhetsmodellen för aktivt engagemang, personanpassat arbete (tuunattu työ) och småbarnspedagogikens pilotprojekt med fem dagars sjukledighet är exempel på verksamhetssätt som stärker en öppen samtalskultur. Det nya systemet för arbetskyddsrapportering, Tutka, som togs i bruk i början av 2018 ökar också växelverkan.

Vanda stads verksamhetssätt med personanpassat arbete utsågs i mars 2017 till vinnare av Henry ry:s och Ilmarinens tävling Henkilöstöteko 2016. I den årliga tävlingen belönas ett samhällsrelaterat viktigt finländskt personalutvecklingsprojekt som åstadkommit mätbara resultat.

”Verksamhetssättet för personanpassat arbete ger samhällsnytta och modellen kan också användas i större omfattning inom organisationen. Modellen ökar arbetsmöjligheterna för en partiellt arbetsför person och säkerställer arbetskarriärernas fortsättning. Tanken bakom är att om vår arbetsförmåga ibland begränsas av en fysisk skada kan vi ändå sköta vardagliga sysslor” säger personaldirektör Kirsi-Marja Lievonen.

Sjukfrånvaron sjönk något från året innan. Antalet olycksfall i arbetet fortsatte att utvecklas i god riktning. Antalet olycksfall i arbetet har sjunkit under de senaste tre åren både inom hela staden och Mellersta Nylands räddningsverk. År 2017 anmäldes 318 olycksfall, år 2016 var det jämförbara antalet 357.

Den kommunala sektorns arbets- och tjänstekollektivavtal för 2017 i enlighet med konkurrenskraftsavtalet trädde i kraft den 1 februari 2017. Inom kommunsektorn betydde detta i genomsnitt 24 timmar mer arbetstid per år utan att man behövde ändra på inkomstnivån.

Lönekostnaderna för personalen var totalt 379 miljoner euro år 2017, vilket är -0,4 % (1,6 miljoner euro) mindre än föregående år med anledning av konkurrenskraftsavtalets nedskärningar i semesterpenningen. Utan nedskärningarna skulle lönekostnaderna ha ökat med 3,6 miljoner euro. När det gäller anställda med full ordinarie lön har medelinkomsterna utan nedskärningar i semesterpenningen ökat en aning från och med år 2016.



TUNNUSLUVUT VANTAA

Tunnusluku	2013	2014	2015	2016	2017
Palvelussuhteiden lukumäärä	10 319	10 432	10 506	10 586	10 619
Vakinaisia %	82,3	82,0	81,6	82,2	82,5
Naisten osuus henkilöstöstä %	79,7	79,8	80,1	80,2	80,1
Naisten osuus johtotehtävissä %	44,2	46,5	50,0	47,6	50,0
Keski-ikä (ylemmällä rivillä koko henkilöstön ja alemmalla rivillä vakituisen henkilöstön keski-ikä)	44,7	44,7	44,7	44,7	44,7
	46,0	46,1	46,1	46,0	46,0
Keskimääräinen palvelusaika, vuotta (vakituinen henkilöstö)	12,6	12,6	12,5	12,3	12,2
Lähtövaihtuvuus % (vakituinen henkilöstö)	6,4	5,7	5,4	6,2	6,8
josta eläkkeelle siirtyneet	2,4	1,9	2,2	2,3	2,2
Eläkeikä	62,6	63,1	62,9	63,5	63,2
Vanhuuseläkkeiden osuus %	78,9	84,6	83,2	90,6	87,0
Koulutustasomittain	5,6	5,7	5,8	5,9	6,0
Korkeakoulutaso %	50,0	51,1	53,3	54,7	55,9
Josta ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita %	57,8	58,1	58,5	59,1	59,3
Maahanmuuttajia % (virallisesta henkilöstömäärästä)	3,6	3,9	4,0	4,4	4,7
Terveysperusteiset poissaolot %	4,4	4,6	4,5	4,6	4,5
Terveysperusteiset poissaolot (päivää/henkilötyövuosi)	16,2	16,7	16,5	16,6	16,5
Palkkasumman kasvu %	1,3	1,5	1,9	2,1	-0,4

Tunnusluvut on esitetty ilman työllistettyjä kaupunkiin nähden.

Tunnusluvut 2017	Vantti	Mercuria	A-Tulkkaus	VAV
Palvelussuhteiden lukumäärä, keskim.	970	56	30	50
Vakinaisia, %	93,6	82,1	88,6	50,0
Naisten osuus henkilöstöstä, %	75,6	67,9	80,0	66,0
Naisten osuus johtotehtävissä, %	50,0	71,4	50,0	60,0
Keski-ikä koko henkilöstö	47,6	48,2	50,5	50,7
Keski-ikä (vakinainen henkilöstö)	48,1	50,5	52,7	50,7
Keskimääräinen palvelusaika (vakituinen henkilöstö)	9,8	10,5	tietoa ei saatavissa	10,4
Lähtövaihtuvuus, % (vakituinen henkilöstö)	11,0	2,2	3,3	16,0
josta eläkkeelle siirtyneet, %	2,2	2,2	0,0	4,0
Eläkeikä (vuosina)	63,1	66,0	ei eläkkeelle siirtyneitä	65,0
Terveysperusteiset poissaolot, % (vakinainen henkilöstö)	8,3	1,0	3,1	5,1
Henkilötyövuodet yhteensä	953	55	tietoa ei saatavissa	48,4
Palkkakulut (palkat ja palkkiot) yhteensä, M€	24,5	3,0	4,2	2,5

Vantaan Tilapalvelut Vantti Oy, VAV Asunnot Oy, A-tulkkaus ja Mercuria Kauppiaitten kauppiaoppilaitos ovat Vantaan kaupungin tytäryhteisöjä.

Vantaan kaupunki
Henkilöstökeskus

Henkilöstöpalvelut
Kultarikontie 1, 01300 Vantaa

Kehittämispalvelut
Asematie 7, 01300 Vantaa

Työnantajapalvelut
Asematie 7, 01300 Vantaa

