HENKILÖSTÖKERTOMUS 2016

Osaavan työvoiman varmistaminen 4
Johtamisen ja työyhteisöjen kehittäminen 13
Kunta10 tulokset 18
Palkitseminen ja kannustaminen 20
Terveys- ja turvallisuusjohtaminen 24
Henkilöstökeskuksen palvelut 32
Sammandrag 34
Tunnusluvut 35

TAULUKOISSA 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 2016

Teksti	Inka Akkanen
Tilastot	Kaisa Halme, Anne-Maria Kuronen
Kuvat	Inka Akkanen, Sakari Manninen, Sami Lievonen, Pertti Raami
Kansikuva	Sakari Manninen
Kansikuvassa	lastenhoitaja Miisa Kaakkolahti ja lapset Ali Abdel Rida ja Mirel Võsu
Taitto	Anitta Mäkinen
Grafiikka	Sanna Henriksson
Paino	Savion Kirjapaino Oy

”POSITIIVINEN ASENNE KANTAA – NEGATIIVINEN UUVUTTAA”

TYÖN ILON VOIN LÖYTÄÄ VAIN ITSE

Vantaan henkilöstökyselyn (Kunta10) tulokset olivat kaupunkitasolla osin erinomaisia – erityisesti johtamisen ja työyhteisöllisyyden osalta. Tekemistäkin kuitenkin riittää. Työelämä on muuttunut jatkuvissa muutoksissa pärjäämiseksi.

Muutoksiin meitä haastavat sekä ulkoiset että sisäiset tahot. Lainsäädännön muutokset tuovat uusia velvoitteita ja rajoitteita. Asiakkaiden toiminta ja tarpeet muuttuvat, kaupunki kasvaa ja kehittyy. Palvelutarpeet kasvavat, ilman että voimme resurssoida niihin lisää. Haastamme itse itseämme, kun haluamme palvelujen tuottavan asiakkaille aiempaa enemmän arvoa.

Toimintatapojen kehittämiseen tarvitaan meitä kaikkia: työntekijöitä, esimiehiä ja johtajia. Kaikilla meillä on annettavaa ja näkökulmamme täydentävät toisiaan.

Kehittämisen mahdollisuuksiin vaikuttaa asenne omaa työtä kohtaan. Positiivinen asenne kantaa – negatiivinen uuvuttaa. Positiivisesti asennoituva näkee työssään haasteita, jotka voidaan ratkaista. Tutkijat puhuvat työn imusta, joka parhaimmillaan näkyy hyvinvointina ja ilona työssä.

Työyhteisön jäsenet ja esimies luovat edellytyksiä yksilön hyvinvoinnille. Loppujen lopuksi työhyvinvointi on kuitenkin subjektiivinen kokemus, jonka taustalla on asenne työtä kohtaan. Positiivinen asenne kannustaa pitämään huolta hyvinvoinnista: omasta osaamisesta, kehittymisestä ja terveydestä.

Itsensä johtamisen taito mahdollistaa, että pääsemme elämässämme haluamiimme tavoitteisiin. Itseä johtamalla huolehdimme omasta hyvinvoinnistamme ja itsemme kehittämisestä sekä suhteestamme työtovereihin, esimieheen ja asiakkaisiin.

Keskittäkäämme siis huomiomme tänä Suomen itsenäisyyden juhlavuotena itsemme johtamiseen, arviointiin ja kehittämiseen. Toivon, että jokainen kaupungin työntekijä löytäisi omasta työstään ilon. Se kantaa haastavina muutoksen aikoina.

Kirsi-Marja Lievonen
henkilöstöjohtaja

JÄRJESTELMÄLLINEN KOULUTUSSUUNNITTELU TUKEE STRATEGIAN TOTEUTUMISTA

Kaupungin henkilöstön osaamisen kehittämisen ja osaamisen johtamisen pohjana on kaupungin koulutus- sekä henkilöstösuunnitelma. Tulosalueet laativat koulutussuunnitelmat osana johtamisen suunnittelua. Koulutussuunnitelma pohjautuu tulosalueen tarpeisiin ja muutoksiin toimintaympäristössä sekä nykyisen henkilöstön osaamiseen. Osaaminen on selvitetty laatimalla kehittymissuunnitelmat tulos- ja kehityskeskusteluiden yhteydessä.

Koulutussuunnitelmassa arvioidaan koko henkilöstön ammatillista osaamista. Koulutusta ja kehittämistoimia kohdennetaan tarpeen ja strategian mukaisesti. 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.

Koulutussuunnitelmat käsitellään kaupungin yhteistoimintaryhmässä. Koulutussuunnitelmien pohjalta rakennetaan seuraavan vuoden koulutusohjelma eli tarjolle suunnattavat kehittämistoimet ja koulutukset. Koulutusten pääyhteistyökumppanina toimii Metropolia ammattikorkeakoulu.

KOULUTUKSET KUMPPANIN AVULLA

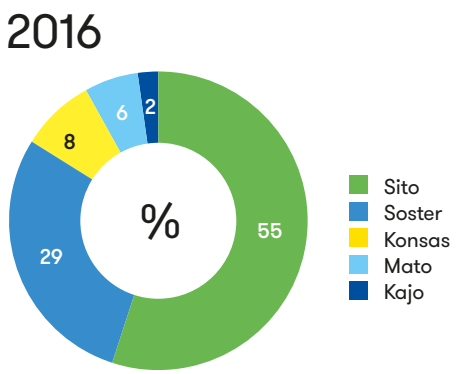
Metropolia ammattikorkeakoulu toimi toista vuotta henkilöstökoulutuksen kumppanina. Eniten koulutusta Metropolia on tuottanut sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalle. Lisäksi Metropolia on tuottanut osaamisen kehittämisen asiantuntijapalveluita. Palvelua on opittu entistä paremmin hyödyntämään ja vuonna 2016 yhteistyö osaamisen johtamisen vuosikellon mukaisesti on ollut sujuvaa.

Koulutuskumppani toteutti kaiken kaikkiaan 259 koulutusta ja osallistujia koulutuksissa oli yhteensä 3 077 henkilöä. Yli puolet koulutuksista liittyi sosiaali- ja terveystoimen alalle. Koulutuksista saadun palautteen perusteella koulutukset saivat arvosanan 4,5 (asteikolla 1–5). Yhteistyötä koulutuskumppanin kanssa arvioitiin erillisessä kyselyssä. Se oli kehittynyt edellisvuodesta. Kokonaisarvosana koko palveluntuotannosta oli 3,64 (asteikolla 1–4), ja 86 prosenttia tilaajista oli tyytyväisiä Metropolian palveluihin. Metropolian palveluihin käytettiin koko kaupungin tasolla noin 340 000 euroa.

Kaupungin tarjoamien valmennusten lisäksi kaupunki tukee taloudellisesti henkilöstön omaehtoista kouluttautumista, kun työntekijä kehittää itseään ammatillisesti ja laajentaa osaamistaan omalla kustannuksellaan. Koulutuksen on oltava henkilön tulos- ja kehityskeskustelussa laaditun kehittymissuunnitelman mukaista. Vuonna 2016 omaehtoisen koulutuksen tukea on jaettu 40 000 euroa. Tukea sai 83 työntekijää, ja yksittäisten koulutusten kustannukset vaihtelivat 75 eurosta 6100 euroon.

Koulutussuunnitelman mukaisia oppimispäiviä toteutui 27 032, joista ulkoisia oli 8 064 ja sisäisiä 18 968. Koulutuspäiviä työntekijää kohden oli 3,1. Luvussa on mukana kaikki vakinaiset ja määräaikaiset työntekijät. Ulkoisen koulutuksen oppimispäivien määrä väheni

Henkilöstömäärä toimialoittain



Vuonna 2016 kaupungin palveluksessa oli yhteensä 10 586 henkilöä, josta maahanmuuttajataustaisten osuus on 4,4 prosenttia (osuus kasvoi 10 prosentilla).

”KEHITTÄMISKUMPPANI AUTTOI KATSOMAAN ASIAKASNÄKÖ-KULMASTA”

OSAAMINEN YHTEEN JA NUORILLE PAKETOITUA OHJAUSTA

Perhepalvelujen strategisena tavoitteena on kehittää asiakaslähtöisiä matalan kynnyksen palveluja. Valtakunnallisestikin on pyritty siihen, että nuorten palvelut tuodaan lähelle nuorten arkea ja ohjauksen ja tuen saamiseen on matala kynnys. Vuonna 2015 käynnistyi nuorten mielenterveys- ja päihdepalvelujen yhdistäminen. Muutos tarkoitti kahden erilaisen yksikön toiminnan ja henkilöstön yhteen saattamista. Muutoksessa pyrittiin lisäämään moniammatillista osaamista.

Kehittämistyön käynnistivät yksikön esimies **Hanna Pösö** ja suunnittelutyöryhmä. Mukaan pyydettiin henkilöstöasiantuntija **Tuija Jokinen**. Yhteistyökumppaniksi otettiin myös johtamisen ja asiakkuuksien asiantuntija **Kirsi Parviainen** Tamorasta.

Muutosta suunniteltiin ja työstettiin koko henkilöstön työpajoissa. Esimiehille rakennettiin oma muutoksen johtamisen tuki coachingin muodossa. Uuden yksikön toimintaa suunniteltiin ryhmittelemällä asiakkaita, suunnittelemalla asiakkaan palvelupolkua ja asiakassalkkuja eli yhdelle työntekijälle kuuluvaa asiakastyön kokonaisuutta sekä tarkastelemalla henkilöstön tarvitsemaa osaamista. Lähtökohtana olivat asiakkaiden tarpeet ja elämäntilanteet.

– Palvelua suunniteltiin uudenlaisina kokonaisuuksina: esimerkiksi millaista on perustason mielenterveys- ja päihdepalveluiden tarjonta jatkossa, kertoo yksikön esimiehenä toiminut Hanna Pösö.

– Suunnittelua tehtiin esimerkiksi vaikutusten arvioinnin menetelmällä. Laadimme vaihtoehtoisia malleja palvelujen yhdistämisestä. Suunnittelutyöryhmä ja johto tutustuivat vastaaviin, jo toteutettuihin matalan kynnyksen palveluihin. Suunnittelutyötä ohjasi myös asiakastarinat, Kirsi Parviainen kertoo työvaiheista.

Ulkopuolinen kehittämiskumppani toi menetelmiä muutoksen toteuttamiseen ja auttoi pitämään työskentelyn keskiössä asiakasnäkökulman.

– Pidimme mielessä sen, että kahden erilaisen yksikön yhdistäessä toimintansa, meillä on yhteinen asiakas ja tavoite. Yhteistyön kysymyksiä selvitettin asiakasnäkökulmasta käsin. Kokosimme yhteen työntekijöiden ammattitaidon ja ratkaisimme, miten olemassa oleva ja lisäksi uusi tarvittava osaaminen kohdennetaan tarvittaviin nuorten mielenterveys- ja päihdepalveluihin, Parviainen kertoo.

Kuvassa Tuija Jokinen, Kirsi Parviainen ja Hanna Pösö

johtoryhmät saavat tukea johtamisen, työn tekemisen tapojen ja työntekijöiden osaamisen uudistamiseen. Valmennuksen avulla tuetaan kulttuurinmuutosta, joka vahvistaa valmentavaa suorituksen johtamista, henkilöstön itsensä johtamisen taitoja, vastuunottoa omasta työstä ja työn tuloksesta. Palvelutoimintaa voidaan jatkossa kehittää kokeilevan toiminnan avulla ja osallistamalla ja vastuuttamalla henkilöstöä aiempaa enemmän muutosten suunnitteluun. Valmennukseen ovat osallistuneet toimialojen talous- ja hallintopalveluiden johtoryhmät sekä henkilöstökeskuksen johtoryhmä. Valmennus jatkuu keväällä 2017 ja kokeilun pohjalta tehdään päätös valmennuksen toteutuksesta laajemmin.

Ylimmälle johdolle toteutettiin lisäksi johtamisen kehittämisen avuksi itsearviointi DiSC WOL -arviointivälineellä. Työkalun avulla johtajat arvioivat omaa toimintaansa suhteessa johtamisen parhaisiin käytäntöihin. Sen jälkeen syksyllä toteutettiin samaan malliin pohjautuva 270 asteen arviointi.

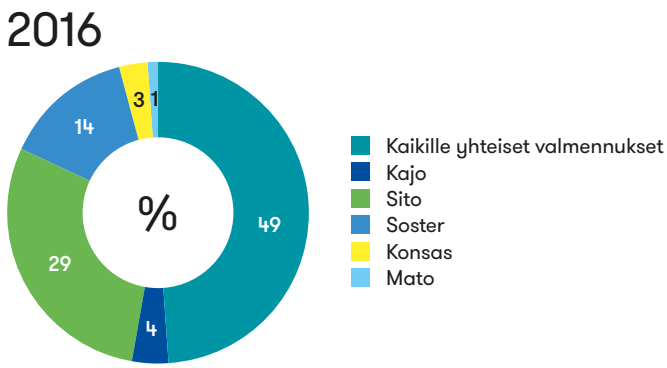
KEHITTÄMISKUMPPANUUKSIA

Työyhteisöjen kehittämistä toteutetaan Vantaan kaupungilla kehittämiskumppaneiden avulla. Kehittämisprosessi liittyy useimmiten työyhteisön ja esimiestyön kehittämiseen, johtamisen kehittämiseen, organisaatio- tai toimintatapamuutoksen läpivientiin tai organisaatiorajat ylittävään verkoston ja yhteistyön kehittämiseen. Kehittäminen voi myös olla työnohjausta tai johdon, johtoryhmien tai työyhteisöjen coachausta. Vuonna 2016 uusittiin kehittämiseen tarvittavia tuotteita ja kilpailutettiin kaupunkitasoiset kehittämiskumppanit. Yhteistyö uusien kumppaneiden kanssa alkaa vuonna 2017.

Henkilöstöarvioinnin prosessi toteutetaan Vantaan kaupungilla työolojen arvioinnin ja Kunta10-henkilöstökyselyn avulla. Työolojen arviointi tehdään jokaisessa työyksikössä, vähintään joka toinen vuosi Kunta10-kyselyn tulosten käsittelyn yhteydessä. Kunta10-kyselystä työyksiköt saavat tietoa etenkin psykososiaalisten kuormitustekijöiden arviointiin sekä kehittämistarpeiden esille saamiseen.

Vaasan yliopisto suoritti Vantaan kaupungille, varhaiskasvatuksen tulosalueelle, henkilöstöjohtamisen kuntokartoituksen. Tutkimusta varten haastateltiin seitsemää johdon ja henkilöstön edustajaa. Arvioinnin mukaan henkilöstöjohtaminen toimii tulosalueella hyvin. Erityisenä vahvuutena mainitaan strategisuus, systemaattisuus ja näkemyksellisyys. Tulosalueella johdetaan tehokkaasti suoritusta ja kehitetään osaamista. Esimieskunta on hyväksynyt valmentavan johtamisen ja koko henkilöstöllä tulisi olla valmiudet uudenlaiseen toimintakulttuuriin. ◆

Keskitettyjen kehittämisrahojen jakautuminen



Kaikille yhteiset valmennukset muodostuu pääasiassa esimiesvalmennuksista. Kehittämisrahoja oli noin 160 000 euroa.

TAVOITE 2017:

Johtamisen systemaattiseen kehittämiseen panostetaan yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotasolla.

Esimiesvalmennukset ovat vaikuttavia.

Muutokset toteutetaan hyvin.

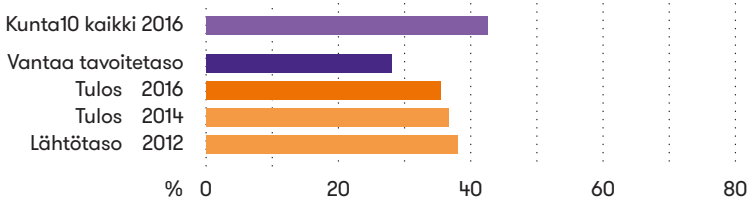
VANTAAN MUUTOKSISSA PÄRJÄÄ HYVIN JOHDETTU

Vantaan kaupungin henkilöstön hyvinvointia mitataan joka toinen vuosi Kunta10-tutkimuksen avulla. Kunta10 on valtakunnallinen työelämää ja hyvinvointia selvittävä seurantatutkimus, jonka toteuttaa Työterveyslaitos. Tutkimukseen osallistuu joka toinen vuosi 11 kuntaa (mm. Helsinki, Espoo, Tampere, Turku, Oulu ja Vantaa).

Tulosten perusteella vuonna 2016 kaupungin henkilöstön kokema työtyytyväisyys on parantunut entisestään. Johtaminen ja työyhteisön toiminta saavat aiempaa vielä parempia arvioita. Vantaan kaupungin henkilöstö kokee pärjäävänsä työn muutoksissa ja muutosten johtaminen on aiempaa parempaa. Kyselyyn vastasi 69 prosenttia kaupungin henkilöstöstä.

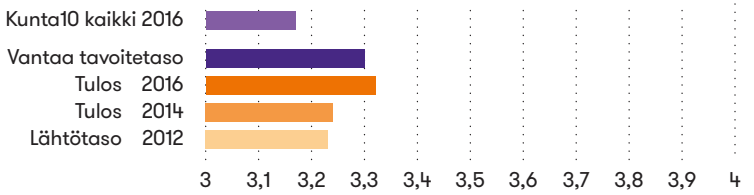
TULOKSET STRATEGISESTI MERKITTÄVISSÄ MITTAREISSA

Ei vaikutusmahdollisuuksia muutoksiin



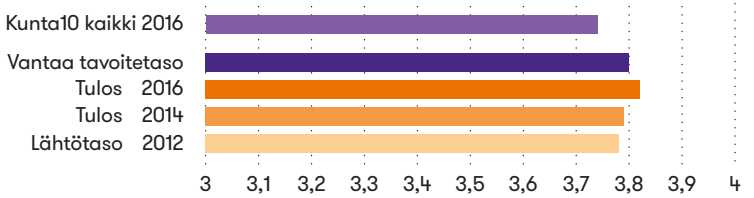
35,2 prosenttia henkilöstöstä kokee, ettei muutoksiin ole vaikutusmahdollisuuksia. Aiempaa pienempi osuus henkilöstöstä kokee vaikutusmahdollisuudet heikoiksi. Henkilöstö kokee myös, että muutosten määrä ja merkittävyys työssä kasvavat. Henkilöstön osallistamista lisätään esimerkiksi työpaikan toimintatapojen kehittämisessä.

Päätöksenteon oikeudenmukaisuus



Asteikolla yhdestä viiteen päätösten oikeudenmukaisuus saa arvosanan 3,32. Tulos on parantunut huomattavasti. Oikeudenmukaiseksi koetun johtamisen on havaittu suojaavan lyhyiltä ja pitkiltä sairauspoissaoloilta. Päätöksenteon oikeudenmukaisuus liittyy organisaation kyvykkyyteen. Johtamisjärjestelmän kehittämisessä pyritään päätöstenteon läpinäkyvyyteen.

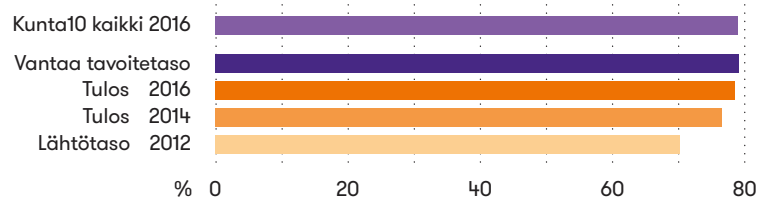
Sosiaalinen pääoma



Sosiaalisen pääoman keskiarvo on 3,82, mikä on vielä edelliskertaa parempi arvosana. Sosiaalinen pääoma tarkoittaa yhteisöllisyyttä ja me-henkeä työpaikoilla. Työyhteisön sosiaalinen pääoma ylläpitää ja parantaa työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia. Henkilöstö hallitsee oman työnsä aiempaa paremmin ja heillä mahdollisuus vaikuttaa työolosuhteisiin ja työn monipuolisuuteen. Työtahtia tai työjärjestystä voi määritellä aiempaa itsenäisemmin. Työpaikkojen ilmapiiri on parantunut ja syrjintä vähentynyt.

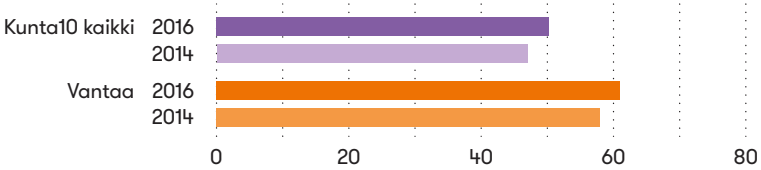
JA TYÖYHTEISÖN TUESTA NAUTTIVA HENKILÖSTÖ

Työnantajan suositteleminen



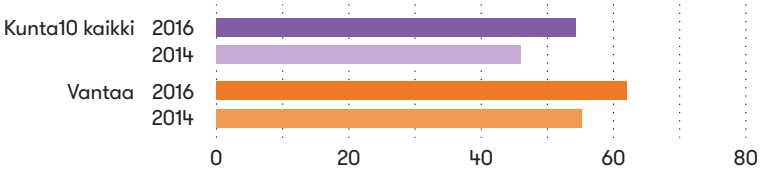
78,5 prosnttia kaupungin työntekijöistä olisi valmis suosittelemaan ystävälleen Vantaata työnantajana. Myönteisesti työpaikkaansa suhtautuvien osuus on kasvanut. Mittarilla on arvoa kaupungin työnantajakuvan ja rekrytoinnin kannalta. Oma henkilöstö on myös työnantajalle tärkeä rekrytointikanava.

Johtaminen



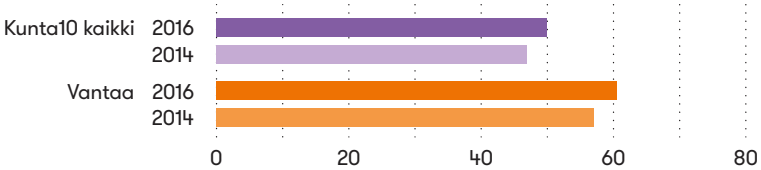
Vantaan kaupungin johtamisen ja esimiestyön laatu erottuu selkeästi edukseen verrattuna muihin tutkimuksen kuntiin. Tulosten perusteella johtaminen Vantaalla on kehittynyt, ja se on korkeammalla tasolla verrattuna keskiarvoon, jonka kaikki tutkimukseen osallistuneet kunnat saivat johtamisesta. Yhteenvetomittarin tulokseen vaikuttavat tulokset eri mittareista: mm. kehityskeskustelut, kohtelun ja päätöksenteon oikeudenmukaisuus, osallistava johtaminen ja muutokset työssä. Henkilöstö kokee, että muutoksiin pystyy vaikuttamaan aiempaa enemmän. Työtä koskevia päätöksiä, kuten työtahtia tai työjärjestystä, voi tehdä aiempaa itsenäisemmin.

Työyhteisö



Työyhteisö osa-alue on kehittynyt merkittävimmin. Yhteenvetomittarin tulokseen vaikuttaa tulokset eri mittareista, muun muassa innovatiivisuudesta, tavoitteellisuudesta, kehittämisestä, työpaikan ilmapiiristä ja syrjinnästä. Tutkimuksen mukaan työpaikkojen ilmapiiri onkin parantunut entisestään.

Kokonaissijoitus



Vantaan kaupungin kokonaissijoitus tutkimuksen mittareissa on korkeampi kuin tutkimukseen osallistuneilla kunnilla keskimäärin. Muun muassa johtamisen mittarit, työn hallinnan tunne, työpaikan ilmapiiri, työyhteisötaitoihin liittyvät arviot ja kehityskeskustelut erottuvat Vantaalla tutkimuksen yleiseen tasoon verrattuna. Sen sijaan asiakkaan suunnalta koettu väkivalta työssä on lisääntynyt myös Vantaalla. ◆

YHTENÄISET PALKITSEMISEN PERIAATTEET

Henkilöstön palkkamenot muodostivat 380,6 miljoonaa euroa, 2,1 % enemmän kuin edellisvuonna. Kaupunki seuraa naisten ja miesten välisten palkkaerojen tasoittumista ja pyrkii omilla toimenpiteillään edistämään sukupuolten välistä tasa-arvoa. Palkkaerot ovat ylätasolla säilyneet edellisvuoden tasolla. Vakituisen täyttä työaikaa tekevän naisen euro on 85 senttiä miehen eurosta. Ero on laskettu tarkastelemalla kokonaiskeskiansiota, ei palkkatasoa.

Palkkaeroihin vaikuttaa merkittävästi naisten ja miesten erilaiset ammattivalinnat. Vantaan kaupungin ammattialojen sukupuolijako 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 (33 prosenttia).

Sen sijaan naisten ja miesten palkkaerot ovat pienentyneet osassa ammattiryhmiä, kun ansiotasoa verrataan samaa työtä tekevien kesken. Opettajilla naisen euro on nyt 95 senttiä miehen eurosta (2015 se oli 93 senttiä), lääkäreillä 97 senttiä (2015 se oli 95 senttiä) ja teknisen sopimuksen sisällä 98 senttiä (2015 se oli 97 senttiä). Yleisen virka- ja työehtosopimuksen piirissä työskentelevillä naisen euro on edelleen 83 senttinä. Palkkaeroja saman ammattiryhmän sisällä selittää palkattomat vapaat. Naisilla on miehiä enemmän palkattomia vapaita, mikä lyhentää naisten vuosittaista työaikaa ja keskiansiota.

Naiset ovat yleisesti, myös Vantaalla, miehiä kouluttautuneempia. (kts. sivu 12).

TALOUDELLISUUDESTA PALKITAAN

Vuonna 2016 painotettiin rahallisessa palkitsemisessa talous- ja velkaohjelmaa tukevien tavoitteiden saavuttamista. Palkitseminen tukee tavoitteellista johtamista.

Henkilökohtaista lisää maksetaan yksilölle pitkäaikaisista toistuvista erinomaisista työsuorituksista. Henkilökohtaista lisää sai 36 prosenttia vakituisesta henkilöstöstä ja sen suuruus oli keskimäärin 147 euroa. Vuonna 2016 Henkilökohtaisia lisiä maksettiin yhteensä 7,3 miljoona euroa.

Tulospalkkiolla palkitaan talous- ja velkaohjelmaa tukevien tavoitteiden saavuttamisesta liikelaitoksen henkilöstöä tai ylintä johtoa. Lisäksi ylintä johtoa palkitaan kertaluontoisesti bonuspalkkioilla. Mikäli johtaja on kaupungin palveluksessa ja ylimmän johdon tulospalkkiojärjestelmän piirissä kaikki talous- ja velkaohjelman toteuttamisvuodet (2013–2016), maksetaan hänelle bonus näiltä vuosilta. Liikelaitoksessa maksettiin henkilöstölle yhteensä 33 800 euroa tulospalkkiota. Tulospalkkiojärjestelmän piirissä oli yhteensä 58 henkilöä.

Ylimmän johdon tulos- ja bonuspalkkioista tullee maksuun noin 140 000 euroa. Ylimmän johdon tulospalkkiojärjestelmässä oli 40 johtajaa.

Kannustuspalkkiolla palkitaan todennettavasta tuottavuuden kehittämisestä yksilöä tai ryhmää etukäteen rakennetun järjestelmän mukaisesti. Kannustuspalkkion tavoitteita yhdenmukaistettiin kaupunkitasolla vuonna

Naisten ja miesten ammatit, suurimmat ammattiryhmät

Miesvaltaiset alat

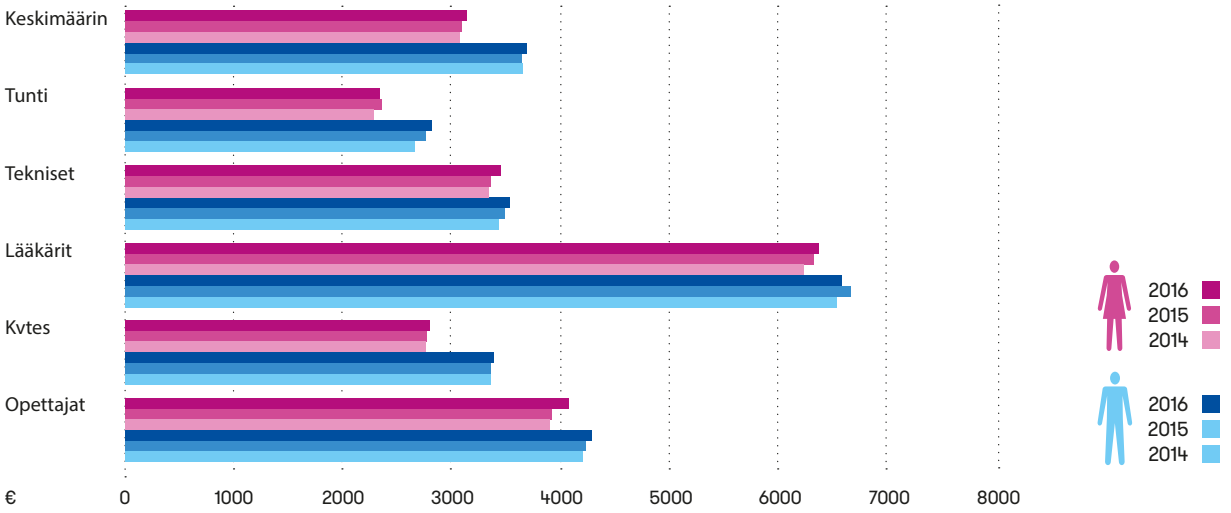
Ammattinimike	Miehiä	Naisia	Yhteensä	Miehä %	Naisia %
Palomies	219	1	220	99,5	0,5
Liikuntapaikanhoitaja	38	0	38	100	0
Paloesimies	37	0	37	100	0
Kunnossapitotyöntekijä	20	1	21	95,2	4,8

Naisvaltaiset alat

Ammattinimike	Naisia	Miehiä	Yhteensä	Naisia %	Miehä %
Lastenhoitaja	1128	27	1155	97,7	2,3
Lastentarhanopettaja	768	30	798	96,2	3,8
Lähihoitaja	527	29	556	94,8	5,2
Sairaanhoitaja	339	16	355	95,5	4,5

Työt jakaantuvat selkeästi miesten ja naisten ammatteihin.

Keskiansio



Vakituisten, täyttä palkkaa saavan henkilöstön keskiansion ero miesten ja naisten väillä selittyy naisten ja miesten erilaisilla ammateilla. Naiset myös pitävät miehiä enemmän palkatonta vapaata.

> **KANNUSTUSPALKKIOLLA PALKITAAN TUOTTAVUUDEN KEHITTÄMISESTÄ”**

2016. Palkkion piirissä voi olla vain, jos työtehtävässä pystyy vaikuttamaan tavoitellun tuottavuuden kehittämiseen osana omaa perustehtävää. Myös kannustuspalkkion suuruutta rajattiin suhteessa kannustuspalkkiojärjestelmällä saavutettuun todennettavaan säästöön. Kannustuspalkkioiden piirissä vuonna 2016 oli 1 717 työntekijää. Kannustuspalkkioiden kustannukset olivat yhteensä 581 678 euroa.

Erikoispalkkiolla voidaan palkita yksittäisestä erinomaisesta työsuorituksesta yksilöä tai ryhmää. Vuonna 2016 erikoispalkkioihin käytettiin 373 093 euroa. Luku sisältää myös verokompensaation sekä sosiaalikustannukset. Yhteensä 1 315 henkilöä sai erikoispalkkion.

SITOUTUMISEEN JA KEHITTÄMISEEN KANNUSTETAAN

Pitkään palvelleita palkitaan, kun henkilö on ollut kaupungin palveluksessa 20, 30, 40 tai 50 vuotta. Palkkioksi saa ylimääräisen lomaviikon sekä lahjakortin, jonka arvo on 250 euroa. Vuonna 2016 palkkionsaajia oli 295 henkilöä.

Kaupunki palkitsee vuosittain hyvä työyhteisö -kilpailulla työpaikkoja, jotka ovat tehneet vuoden aikana tuloksellista työtä yhtä aikaa työyhteisön hyvinvoinnin ja asiakkaiden palvelujen kehittämiseksi. Kilpailuun haki 10 työyhteisöä. Valmistelutyöryhmä kävi tutustumassa kolmeen työyhteisöön.

Palkinnon, 5 000 euroa, voitti vuonna 2016 Päiväkummun koulu. Työyhteisön henkilöstötyytyväisyys on kehittynyt merkittävästi ja työyhteisö sijoittuu monella mittarilla parhaimmistoon. Samaan aikaan perusopetuksessa on tehty rakenteellisia uudistuksia ja opetushenkilökunta on ottanut käyttöön uusia opetusmenetelmiä, muun muassa ilmiöpohjaisen oppimisen työskentelytavan.

Lisäksi kilpailussa sai kunniamaininnan sovittelutoimisto. Sen toiminta laajeni vuoden 2016 aikana. Työhönsä sitoutunut ja toisiinsa luottava henkilöstö on kehittänyt yhteistyötä tärkeiden vapaaehtoistoimijoiden kanssa.

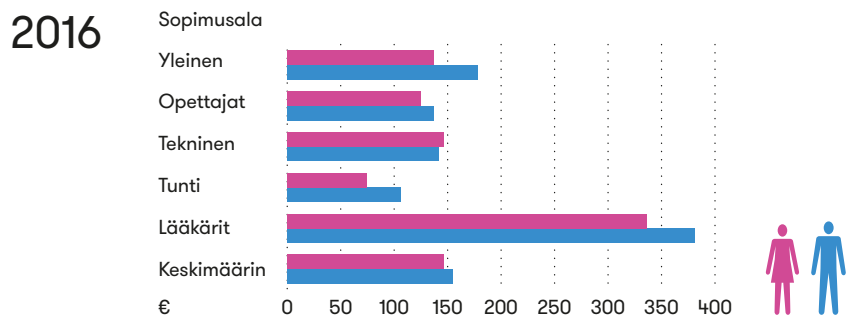
Kaupunki kannustaa henkilöstöään työmatkoissa julkisen liikenteen käyttöön. Työsuhdematkaselelillä työntekijä saa 10 euron arvoisia etuseteleitä julkisen liikenteen käyttöön. Vuonna 2016 seteleitä haki 7 120 työntekijää. Yhteensä niitä tilattiin 67 661 kappaletta ja etuun käytettiin 612 248 euroa. Matkalippuetua käytettiin 6 prosenttia enemmän kuin edellisenä vuonna.

JOUSTOJA JA KEHITTYMISEN TUKEA

Aineettoman palkitsemisen käyttö on merkki hyvästä johtamisesta. Tällaisen palkitsemisen hyödyntäminen riippuu esimiehen omasta toiminnasta. Hyvän työyhteisön tunnusmerkkejä on joustavuus, tasa-arvoisuus, hyvä ilmapiiri ja kehittymismahdollisuudet, joihin kaikkiin aineettomalla palkitsemisella voi vaikuttaa.

Kaupunki tukee esimiehiä työaikajoustojen ja työaikajärjestelyjen toteuttamisessa. Lisäksi kaupunki suhtautuu myönteisesti harkinnanvaraisten, lyhyiden vapaiden myöntämiseen, kun vain huomioidaan yksikön resurssointitilanne. Kaupunki tukee esimiehiä henkilöstön ammatillisen kehittämisen edistämiseksi. Tulos- ja kehityskeskusteluissa laadittava kehittymissuunnitelma on yksi kaupungin yhtenäisistä johtamiskäytännöistä. Lisäksi kaupunki on laatinut yhtenäisiä ohjeistuksia muuhun kehittämisen tukemiseen. Muun muassa epäpätevänä viransijaisena toimivia sosiaalityöntekijöitä kannustetaan pätevöitymään ja saattamaan loppuun opinnot myöntämällä niin sanottua graduvapaata.

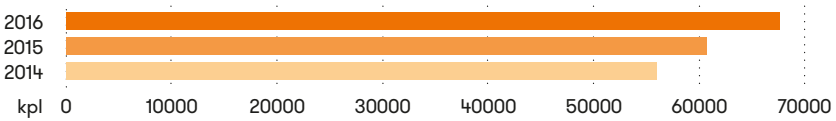
Henkilökohtainen lisä



Henkilökohtaista lisää sai 37 prosenttia vakituisesta henkilöstöstä. Käyttö on pienentynyt vuodesta 2015 noin 2 prosenttia.

> **”KAUPUNKI KANNUSTAA HENKILÖSTÖÄ JULKISEN LIIKENTEEN KÄYTTÖÖN”**

Tilatut työmatkasetelit



Työmatkaseteleitä käytettiin kuusi prosenttia enemmän kuin edellisvuonna.

TAVOITE 2017:
Palkitseminen tukee tavoitteellista johtamista ja koetaan oikeudenmukaisena.

> SIJAISTEN KÄYTTÖ ON AIEMPAA TEHOKKAAMPAA”

TEHOKKAASTA RESURSSISUUNNITTELUSTA PALKITTIIN

Hoiva-asumisen palvelut asetti vuodelle 2016 tavoitteekseen sijaisten käytön vähentämisen ja sitä kautta sijaiskustannusten pienenemisen. Tavoitteena oli, että sijaiskustannukset pienenevät 10 prosentilla, eli noin 190 000 eurolla vuoden aikana. Tavoite toteutti strategiakauden talous- ja velkaohjelmaa ja saavuttamisesta oli henkilöstölle luvattu kannustuspalkkio.

Säästötavoite jaettiin esimiesalueittain ja näin vastuu tavoitteeseen pääsemiseksi oli jokaisella työyksiköllä. Keskeisin keino kustannusten säästämisessä oli poolimallin luominen. Poolin muodostaa ympärivuorokautisesti toimivissa hoivakodeissa työskentelevät sijaiset. Toisin kuin aiemmin, sijaiset työskentelevät sijaistarpeen mukaan kaikissa Vantaan hoitokodeissa.

– Työ on muuttunut aiempaa liikkuvammaksi. Hoitohenkilökunta käyttää aiempaa enemmän työaikaansa välittömään hoitotyöhön ja keskittyy perustehtäväänsä. Näin varahenkilöstö pystyy aloittamaan sujuvasti sijaistyöt, vanhus- ja vammaispalvelujen johtaja **Minna Lahnalampi-Lahtinen** kertoo.

Yhden työntekijän tehtävänä on koordinoida sijaisten tehokasta käyttöä ja resurssien tasaista jakautumista eri hoivakodeissa.

– Periaatteemme on, että palvelu liikkuu tarpeen mukaan. Sijaisten käyttö on aiempaa tehokkaampaa. Sijaisen työn ei tarvitse olla sidottu tiettyyn työyksikköön, Lahnalampi-Lahtinen lisää.

Kustannustavoite saavutettiin ja ylitettiinkin reippaasti. Hoiva-asumisen yksikkö säästi lähes kaksinkertaisesti tavoittelemansa summan. Palkitsemisen ehtona oli, että tulosyksikön taloudelliset tavoitteet toteutettiin muilta osin ja yksikkö pysyi laaditussa budjetissa. Nämä reunaehdot myös toteutuivat. 250 euron palkkion saa hoiva-asumisen lähes 200 työntekijää.

– Halusimme kannustaa henkilöstöä suhtautumaan työhön uudella tavalla. Tavoitteeseen yltäminen on edellyttänyt sitä, että meillä on ollut riittävästi varatyöntekijöitä, jotka ovat olleet valmiita uudenlaiseen osastoihin sitomattomaan, liikkuvaan työhön, Lahnalampi-Lahtinen lisää.

Kuvassa Nina Linja, Meusumi Ray, Minna Lahnalampi-Lahtinen, Satinder Kaur ja Karin Korve

TULOKSIA UUSILLA TERVEYSJOHTAMISEN KÄYTÄNNÖILLÄ

Sairauspoissaolojen ennaltaehkäisyn ja vähentämisen eteen tehtiin paljon työtä. Siitä huolimatta sairauspoissaolot nousivat hieman edelliseen vuoteen verrattuna ja sairauspoissaoloprosentti oli 4,55. Suurin sairauspoissaolojen aiheuttaja oli tuki- ja liikuntaelinsairaudet 26 prosentilla. Määrä on kuitenkin laskenut edellisvuodesta neljällä prosenttiyksiköllä. Sairauspoissaoloista mielenterveysperusteisia oli 20 prosenttia ja hengityselinten sairauksista johtuvia 16 prosenttia. Sekä mielenterveysperusteisten että hengityselinten sairauksista johtuvien sairauspoissaolojen määrä kasvoi prosenttiyksiköllä edellisvuodesta.

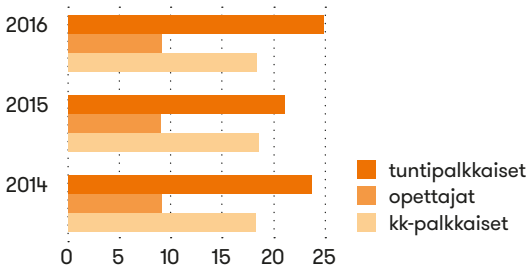
Sairauspoissaolojen määrä väheni muilla toimialoilla paitsi maankäytön sekä konserni- ja asukaspalveluiden toimialalla. Sairauspoissaolopäivien määrä vastaa 464 henkilötyövuotta ja niistä aiheutuvat kustannukset olivat noin 25,5 miljoonaa euroa. Työterveyshuollon kustannus per työntekijä laski edellisestä vuodesta, ja keskimääräinen kustannus oli 311 euroa per työntekijä. Kustannuksia laskivat pitkäaikaissairauksien poisrajaamisen lisäksi flunssien hoidon rajaaminen ja uuden palveluntuottajan aloituksen haasteet.

Kaupunki selvitti kyselyllä asiakastyytyväisyyttä työterveyspalveluihin. Suurin osa (77 %) esimiehistä oli ollut yhteydessä työterveyshuoltoon ja neljä viidestä oli tyytyväisiä tai osittain tyytyväisiä yhteydenottotilanteisiin. Henkilöstöstä 82 prosenttia piti työterveyspalveluita tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Työterveyshuollosta sai myös hyvin apua omaan terveyteen tai hyvinvointiin. Sen sijaan henkilöstö haluaisi laajempia, sairaudenhoitoon liittyviä työterveyspalveluita. Esimiehet toivovat kehittämistä poissaolotilanteisiin liittyvä tuen, työkykyneuvottelujen ja työpaikkaselvityskäyntien osalta. Jatkotoimenpiteenä henkilöstökeskus järjestää näillä teemoilla työterveyspalveluiden tuottajille vuoden 2017 aikana kolme työpajaa yhteistyössä Kevan kanssa.

UUSIA KÄYTÄNTÖJÄ SAIRASTUMISTILANTEISSA

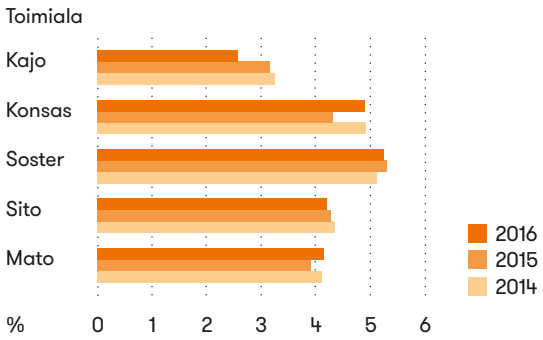
Sairauspoissaolojen ja niistä aiheutuvien kustannusten hillitsemiseksi kaupungilla otettiin helmikuussa 2016 käyttöön korvaavan työn toimintatapa, tuunattu työ. Tuunatulla työllä tarkoitetaan sitä, kun työntekijä on sairauden tai tapaturman vuoksi tilapäisesti kykenemätön tekemään vakituista työtään, mutta pystyy terveyttään tai toipumistaan vaarantamatta tekemään soveltaen eli tuunaten

Sairauspoissaolopäivien määrä



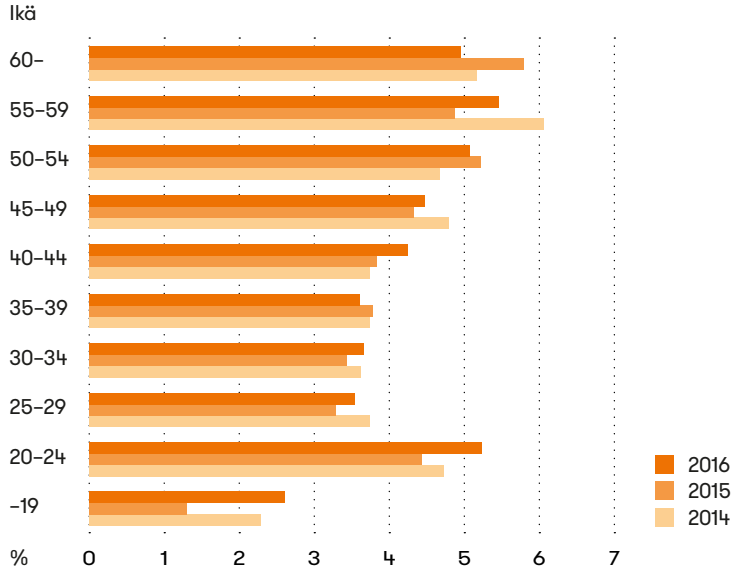
Sairauspoissaolot nousivat hieman.

Sairauspoissaolojen määrä



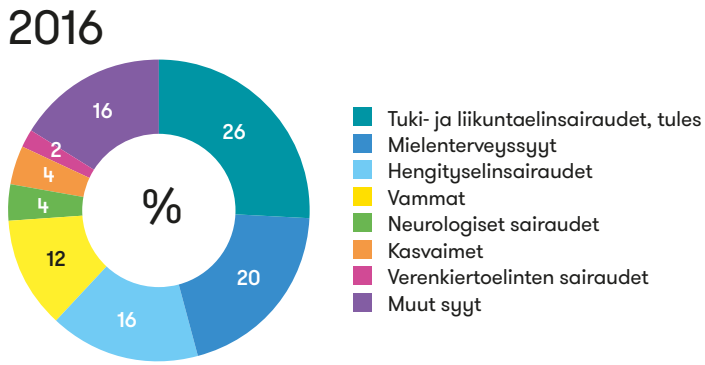
Koko henkilöstön sairauspoissaoloprosentti oli 4,55.

Sairauspoissaolot ikäryhmittäin



Nuorten sairauspoissaolot ovat lisäntyneet huolestuttavasti. Tarvitaan parempaa perehdytystä ja ohjausta/tukea työhön.

Sairauspoissaolot diagnoosiryhmittäin



Tuki- ja liikuntaelinsairaudet olivat suurin sairauspoissaolojen aiheuttaja.

”TYÖTÄ TUUNAAMALLA VOIDAAN VÄLTTÄÄ SAIRAUSLOMALLE JÄÄNTI”

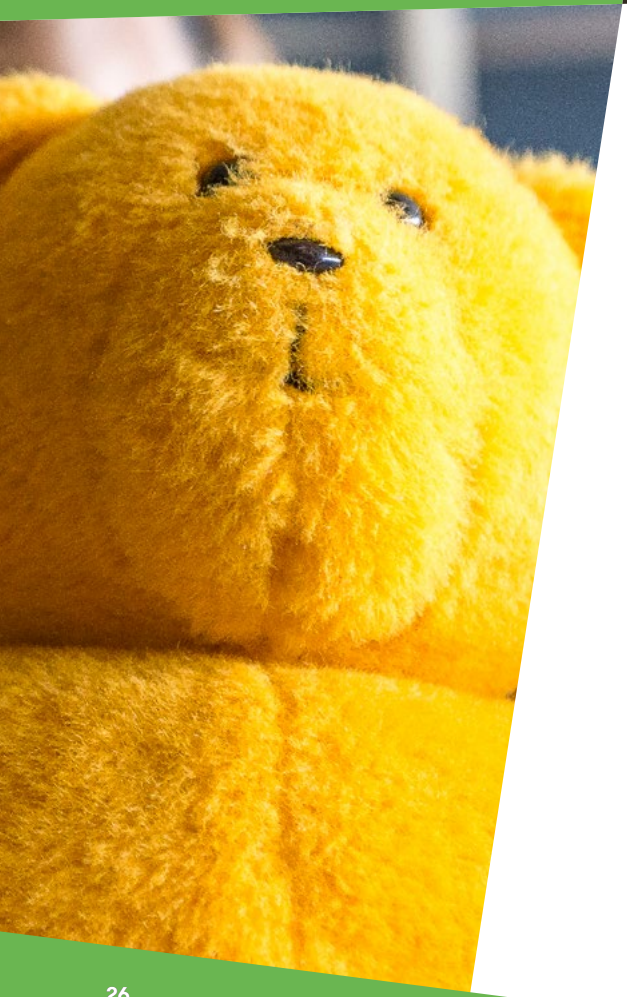
omaa työtään tai jotakin muuta työtä. Työskentelyn ansiosta sairauslomapäiviä ei kerry ja työntekijän työpanos on yksikön käytettävissä.

Tuunattua työtä on toteutettu vuoden 2016 aikana kaikilla Vantaan kaupungin toimialoilla ja 30 tulosalueella. Tuunatussa työssä on ollut vuoden aikana 259 Vantaan kaupungin työntekijää ja tuunatun työn päiviä on kertynyt yhteensä 3 626 päivää. Tämä tarkoittaa 2,1 prosentin osuutta sairauspoissaolopäivistä. Työtä tuunaamalla voidaan välttää kokonaan sairauslomalle jäänti, tai tuunauksen myötä sairauslomalla oleva työntekijä on voinut palata suunniteltua aiemmin työhön ja saada normaalia palkkaa. Vantaan tuunatun työn toimintatapa on päässyt finaaliin Henry ry:n vuoden 2016 henkilöstöteoksi.

Terveysjohtamiseen liittyen kaupungissa on ollut käytössä myös toinen toimintatapa. Sähköinen terveysjohtamisen työkalu eVälke saatiin käyttöön vuonna 2015. eVälke antaa esimiehelle aiempaa paremman mahdollisuuden seurata sairauspoissaolojen kehitystä ja puuttua systemaattisesti sairauspoissaoloihin. Mikäli työntekijällä kertyy sairauspoissaoloja, toimintatapaan kuuluu, että esimies ja työntekijä keskustelevat ratkaisuista työkyvyn ja hyvinvoinnin edistämiseksi. 88 prosentissa tilanteista esimies kuittasi keskustelun käydyksi. Suurin toteumaprosentti oli kaupunginjohtajan toimialalla (99 %) ja heikoin konserni- ja asukaspalveluiden toimialalla (83 %). Tavoitteena oli, että keskustelut käydään 100 prosenttisesti.

Vuoden aikana valmisteltiin myös uutta sairauspoissaolokäytännön kokeilua, jonka tavoitteena on vähentää työterveyshuollon kustannuksia ja vapauttaa työterveyshuollon resursseja muuhun palveluun.

> TUUNATTU TYÖ MAHDOLLISTI NOPEAMMAN TYÖHÖNPALUUN”



MATALA KYNNYS PALATA TÖIHIN

Lastenhoitaja **Miisa Kaakkolahti** satutti koripalloharrastuksessaan polven eturistisiteen ja joutui jäämään vamman vuoksi työstään sairauslomalle. Lastenhoitajan työ Vallinojan päiväkodissa sai odottaa. Polvi leikattiin kuuden viikon sairausloman jälkeen ja toipuminen jatkui sairauslomalla. Miisa otti esimiehensä **Satu Turusen** kanssa puheeksi mahdollisuuden tuunattuun työhön. Tuunatussa työssä työntekijällä on mahdollisuus tulla töihin sairauslomalta ja tehdä omaan työhön kuuluvia tai uusia työtehtäviä, joihin työkyky riittää ja jotka eivät vaaranna sairaudesta toipumista.

– Kaipasin jo takaisin töihin. Tuntui, että pää hajoaa vähitellen kotona. Pitkä sairausloma vaikutti myös jo ansioihin, Kaakkolahti kertoo.

Kaakkolahti ei pystynyt palaamaan vielä hoitajaksi 3–4-vuotiaiden lasten ryhmään. Polvi ei kestänyt aktiivista liikkumista. Esimies Satu Turunen selvitti, millainen uusien tehtävien työkokonaisuus Kaakkolahdelle oli järjestettävissä.

– Kun tuunattu työ tuli käyttöön kaupungilla, kävimme läpi henkilöstön kanssa, millaisia mahdollisuuksia meillä on päiväkodin työtehtävissä mallia hyödyntää. Tuunattu työ pitää suunnitella kuitenkin tapauskohtaisesti, siitä riippuen mikä on työntekijän tilanne.

Kaakkolahti keskusteli mahdollisuudesta palata töihin myös polven leikanneen lääkärin ja työterveyshuollon kanssa.

Miisa Kaakkolahti ja Satu Turunen sopivat, että Kaakkolahti ei osallistu liikunnalliseen ja lasten ulkoiluun liittyvään työhön. Kaakkolahdelle koottiin päiväkodin kaikkien ryhmien kirjallisia töitä. Kaakkolahti koosti seuraavaa syksyä varten uusia lapsilistoja ja tallensi hoitoaikasopimuksia. Täysin uusi työkokonaisuus oli päiväkodin blogin perustaminen.

”TYÖKYKYYN LIITTYVISTÄ ASIOISTA VOIDAAN KESKUSTELLA AVOIMESTI”

– Opin paljon uutta päiväkodin työtehtävistä. Hallinnollisten tehtävien hoito avarsi käsitystäni esimiehen työstä. Ennen kaikkea töihin pääsy madalsi sairauslomalta paluun kynnystä. Pysyin kärryillä siitä, mitä työpaikalla tapahtuu, Kaakkolahti sanoo.

– Kun uusi käytäntö viime keväänä tuli, hämmästelin tietysti itsekin sen soveltamista. Miten fyysisen vamman takia sairauslomalla oleva voi palata töihin, jossa on fyysisiä tehtäviä? Ohjeet mallin hyödyntämisestä olivat kuitenkin hyvät. Henkilöstö on suhtautunut myönteisesti tilanteisiin, kun joku on tuunatusti töitä tehnyt. Siitä on tietysti hyötyä, että työntekijän työpanosta saadaan edes osittain käyttöön, Turunen kertoo.

Turusen mielestä on vain huolehdittava siitä, että tuunatun työn jaksolle sovitaan tehtäväksi töitä, jotka hyödyttävät yksikön tavoitteita.

Tuunatun työn tavoitteena on muuttaa organisaation kulttuuria, että työkykyyn liittyvistä asioista voidaan keskustella avoimesti. Sen myötä luottamus henkilöstön ja esimiehen välillä vahvistuu. Turusen mielestä päiväkodin työ on luonteeltaan kokonaisvaltaista, jolloin omista voimavaroista puhutaan työssä. Miisa Kaakkolahden mielestä tuunatun työn jakso kuitenkin vahvisti tunnetta keskustelevasta työyhteisöstä.

– Itsellä on avoimempi olo. Kun työkaverit tietävät terveydestäni, tuntuu siltä, että tilanteeni ymmärretään ja otetaan huomioon, Kaakkolahti sanoo.

Kuvassa ylhäällä Satu Turunen ja Miisa Kaakkolahti

”TYÖTEHTÄVIEN HOITAMINEN TUUNAAMALLA ON VÄHENTÄNYT SAIRAUSLOMIEN KESTOA”

VAIKUTTAVAA TERVEYSJOHTAMISTA

Varhaiskasvatuksessa on saatu aikaan näkyviä tuloksia henkilöstön työkykyvyn ja terveyden kehittämisessä. Sairauspoissaolojen muutaman vuoden jatkunut kasvusuunta saatiin kääntymään, ja sairauslomien keskipituus on lyhentynyt. Työterveyden lääkärissäkäynnit ovat vähentyneet ja työterveyshuollon kustannukset laskeneet.

Esimiehet ovat tehneet johdonmukaista ja suunnitelmista terveysjohtamista. He kiinnittävät huomion pitkittyneisiin sairauspoissoloihin tai työntekijän alentuneeseen työkykyyn ja tekevät ratkaisuja tilanteen muuttamiseksi. Työhyvinvointiasiantuntija ja työterveyshuolto auttavat esimiestä tekemään johtopäätöksiä työhyvinvoinnin mittareista.

– Varhaiskasvatuspäälliköt käyttävät aiempaa enemmän aikaa päiväkodin johtajien kanssa työyksiköiden tilanteiden analysointiin. Esimiehet ovat saaneet ratkaisumalleja tilanteisiin henkilöstökeskuksen laatimista uusista toimintatavoista. Muun muassa tuunattua työtä on tehty 981 päivää vuonna 2016 sairauspoissaolopäivien sijasta. Työtehtävien osittainenkin hoitaminen tuunaamalla on lyhentänyt sairauslomien kestoa, varhaiskasvatuksen johtaja **Sole Askola-Vehviläinen** kertoo.

– Päiväkodin johtaja voi tarvita johtamistukea tai HR-asiantuntijan apua erityisen pitkien sairaustapausten ratkaisemiseen. Lopputuloksena voi olla uuden, paremmin soveltuvan urasuunnan aloittaminen tai joskus jopa työsuhteen päättäminen, työhyvinvointiasiantuntija **Kaisa Paajanen** kertoo.

Joskus terveysjohtamisen tukeminen voi olla työyhteisön tilan analysointiapua. – Päiväkotien tiimityön yksi erityispiirre on se, että ryhmän jäsenet kannattelevat herkästi toisiaan, niin hyvässä kuin huonossa. Esimies ei välttämättä huomaa, vaikka yksi tiimin jäsen ei selviä tehtävän vaatimuksista, kun muut ottavat vastuun. Silloin on vaarassa, että koko tiimin suorituskyky hiljalleen heikkenee, ja tilanteeseen on tehtävä muutos, Sole Askola-Vehviläinen kuvaa.

Avainajatus terveysjohtamisen taustalla on olemassa olevan työkyvyn hyödyntäminen. Työntekijä on harvoin kokonaan tai ei ollenkaan sairas. Terveysjohtamiseen asennoidutaan siten, että hyödynnetään yksilön käytössä olevat voimavarat. Siinä voittajia ovat työntekijät, työyhteisö, lapset ja heidän vanhempansa.

Kuvassa Sole Askola Vehviläinen ja Kaisa Paajanen

Kokeilussa esimies voi myöntää aiemmin käytössä olleen kolmen päivän sijasta viisi päivää sairauslomaa ilman työterveyshuollon todistusta. Kokeilu alkaa vuonna 2017 ja koskee varhaiskasvatusta. Kokeilun perusteella arvioidaan toimintatapaa.

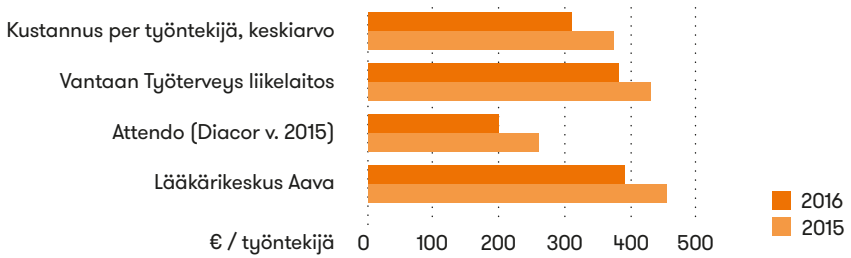
Työhyvinvointiasiantuntijat tekivät terveys- ja turvallisuusjohtamisen käyntejä toimialojen esimiesten luokse kaupunkitasolla yhteensä 277 (141 käyntiä vuonna 2015).

RATKAISUJA TYÖSSÄKÄYNNIN JATKAMISEKSI

Vuoden 2016 aikana työhyvinvoinnin asiantuntijat olivat mukana selvittämässä yhteensä 221 työntekijän työssä jatkamisen mahdollisuuksia. Työhyvinvointiasiantuntija oli esimiehen tukena työntekijän työkyvyn säilyttämisen seurannassa yli puolessa tapauksista. Suuressa osassa tapauksia työntekijällä oli ensimerkkejä työkyvyn heikkenemisestä tai tämän työtä oli jo muokattu, mutta työkyvyn riittävyys työntekijän nykytehtäviin oli silti epävarmaa. Vuoden 2016 lopussa 41 henkilöä oli ammatillisessa kuntoutuksessa tai työskenteli osasairauspäivärahalla. 12 henkilön osalta etsinnässä oli uusi työ, 22 oli siirtynyt uuteen työhön ja 54 pystyi jatkamaan entisessä työssään. Kahdeksalle henkilölle oli myönnetty eläke tai he odottivat eläkepäätöstä. 14 henkilön osalta terveydentilan vuoksi ei vielä voitu ottaa kantaa työssä jatkamisen mahdollisuuksiin.

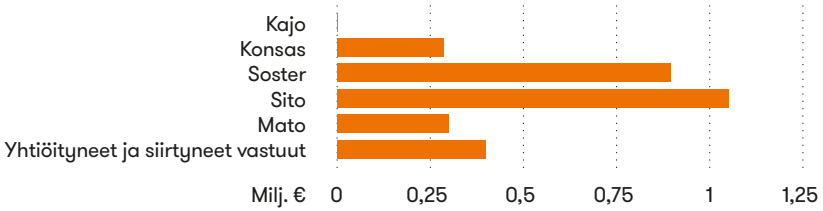
Kevan raportin mukaan vuonna 2016 kaupungille tehtiin 74 ammatillisen kuntoutuksen ennakkopäätöstä. Määrä väheni 24 prosenttia vuodesta 2015. Hylättyjä hakemuksia oli 17 prosenttia, mikä on viisi prosenttiyksikköä enemmän kuin edellisvuonna. Yleisin ammatillisen kuntoutuksen toimenpide Vantaalla oli edelleen työkokeilu (56) ja toiseksi yleisin koulutus (4). Ennakkopäätökset johtivat varsin hyvin ammatillisen kuntoutuksen toimenpiteisiin.

Työterveyshuollon kustannukset



Aava vastasi pelastuslaitoksen, Attendo sivistystoimen (poislukien varhaiskasvatus) ja Vantaan Työterveys liikelaitos muiden toimialojen sekä varhaiskasvatuksen työterveyshuollosta.

Ennenaikaisesta eläköitymisestä aiheutuneet kustannukset



Varhemaksut olivat yhteensä 2,9 miljoonaa euroa. 90,6 prosenttia eläkkeistä oli vanhuuseläkkeitä.

Vantaa osallistui Kevan kaarilaskuriin ja pilottiin, jossa pohdittiin työkyvyttömyyteen liittyviä ilmiöitä. Laskurin avulla tarkastellaan työkyvyttömyyden tunnuslukuja ja indikaattoreita. Vantaan luvut olivat muihin suuriin kaupunkeihin verrattuna hyvät, mikä kertoo siitä, että Vantaalla on tehty pitkään ja laaja-alaisesti työtä sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyden ennaltaehkäisemiseksi ja terveys- ja turvallisuusjohtamisen edistämiseksi. Viisi indikaattoria (mm. varhemaksut ja tapaturmamaksut) oli Vantaalla verrokkeja paremmalla tasolla. Sen sijaan sairauspoissaolokustannukset verrattuna henkilöstömenoihin olivat Vantaalla korkeammat kuin verrokeilla. Työtä siis vielä riittää. Terveys- ja turvallisuusjohtamista tulee kehittää tiedolla johtamisen avulla, mihin apunsa tuo keväällä 2017 käyttöön otettava Kompassi-raportointijärjestelmä. Lisäksi terveysjohtaminen on nostettava aiempaa tärkeämmäksi johtamisen osa-alueeksi ja esimiesten terveys- ja turvallisuusjohtamisen osaamista tulee edelleen vahvistaa.

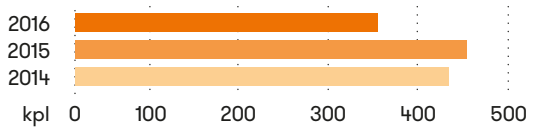
HANKKEITA TERVEYDEN EDISTÄMISEKSI

Mun Elämä -hanke aloitettiin tammikuussa 2016 henkilöstön työkyvyn ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Hankkeen toteutuksesta vastaa Pääkaupunkiseudun selkäyhdistys. Hankkeessa annetaan yksilö- ja ryhmäohjausta ja -tukea niska- ja hartiaseudun vaivoihin, liikkumattomuuteen, painonhallintaan ja stressinhallintaan. Vuoden 2016 aikana aloitti kaksi ryhmää, joissa oli yhteensä 240 osallistujaa.

Vantaan kaupungin henkilöstölle järjestetään tuettua henkilöstöliikuntaa aikuisopiston ja liikuntapalveluiden tuottamana. Vuonna 2016 yhteensä 297 Vantaan kaupungin työntekijää osallistui henkilöstökeskuksen tukemiin henkilöstöliikunnan kursseihin (63 kurssia). Alkusyksystä kaupungin työsuojeluhenkilöstö ja liikuntapalvelut olivat mukana toteuttamassa vantaalaisille ja kaupungin henkilöstölle suunnattua oman terveydentilan testaustapahtumaa.

Henkilöstön hyvinvointia edistetään tarjoamalla alennushintaisia pääsylippuja kulttuuritapahtumiin. Teattereihin ja oopperaan myytiin henkilöstölle vuonna 2016 yhteensä 1 644 lippua ja elokuviin 680 lippua. Henkilöstön hyvinvointia tuettiin myös toteuttamalla Vantaan seurakuntayhtymän kanssa vuonna 2016 viisi hiljaisuuden iltapäivä -tapahtumaa ja yksi hiljaisuuden viikonloppuretriitti.

Työtapaturmat



Suurin osa tapaturmista johtuu liukastumisista ja kaatumisista.

TYÖTURVALLISUUS PARANI

Vuonna 2016 otettiin käyttöön systemaattinen työtapaturmien tutkinta sekä tehostettiin turvallisuushavaintojen tekemistä työtapaturmien vähentämiseksi. Tavoitteeksi asetettiin, että esimiehet tutkivat kaikki työssä tapahtuneet ja poissaoloihin johtaneet tapaturmat. Tutkinnan myötä toivottiin löydettävän keinot vastaavanlaisten tapaturmien välttämiseksi jatkossa. Vastuu tapaturmien tutkinnasta on esimiehellä, ja työsuojeluvaltuutettu ja työhyvinvointiasiantuntija opastavat toimintatavan käyttöönotossa ja tukevat tutkinnassa. Pienemmillä toimialoilla tutkintatavoite toteutui täysin. Suuremmilla toimialoilla toiminta käynnistyi kattavammin vasta loppuvuodesta. Kaupunkitasoisesti tavoite toteutui vuoden 2016 osalta 72 prosenttisesti.

Turvallisuushavaintoja (vaaratilanne, läheltä piti, uhka, väkivaltatilanteita tai muu havainto) tehtiin vuonna 2016 lähes 2 200 kappaletta (vuonna 2015 yhteensä 1 900). Turvallisuushavaintojen tavoitteena on löytää parannusehdotuksia vaaratilanteen poistamiseksi jo ennen kuin varsinaista tapaturmaa aiheutuu.

Vuonna 2016 vakuutusyhtiöön ilmoitettujen työssä tapahtuneiden työtapaturmien määrä väheni verrattuna edellisvuoteen. Lisäksi turvallisuushavaintojen tekemismahdollisuuden myötä vaaratilanteet, joissa ei ole varsinaista tapaturmaa sattunut, on voitu kirjata erilleen tapaturmailmoituksista. Vuonna 2016 työtapaturmia ilmoitettiin 357, kun vuonna 2015 niitä sattui 462.

Kaupungin yhteistoimintaryhmä muodostaa Vantaan työsuojelutoimikunnan. Yhteistoimintaryhmä kokoontui 11 kertaa vuoden aikana. Kokouksissa käsiteltiin säännöllisesti työsuojeluasioita sekä sote- ja maakuntauudistusta. Työturvallisuus tutuksi -teemalla kokouksissa esiteltiin eri toimialojen hyviä käytänteitä ja esimerkiksi tapaturmien tutkintaa. ◆

”TYÖTAPATURMIEN ILMOITUSTEN MÄÄRÄ VÄHENI”

TAVOITE 2017:

Sairauspoissolot vähenevät kaupunkitasolla tasolle 4,0 prosenttia. Kaikki eVälke-keskustelut käydään ja tutkittavaksi määritellyt tapaturmat tutkitaan sataprosenttisesti.

> NYT TIEDÄN, MITEN HARJOITTELU ON TAVOITTEELLISTA”

TERVEELLISEMPI ARKI

Niina Mennander lähti hyvinvointia edistävään Mun Elämä -hankkeeseen, koska hän kaipasi elämäntapoihinsa ryhtiä ja säännöllistä liikuntaharrastusta.

– Elän vaihetta, että lapset ovat kasvaneet isoiksi ja iltapainotteinen sosiaaliohjaajan työ täyttää arkeani. Olen käynyt kuntosalilla aina jossain sopivassa välissä, mutta ilman sen kummempaa ohjausta tai tavoitteita. Kaipasin kohennusta lihaskuntooni, Niina Mennander kertoo.

Mun Elämä -hankkeen toinen valmennusryhmä, yhteensä 118 Vantaan kaupungin työntekijää, aloitti terveellisten elämäntapojen muutoksen viime syksynä. Hankkeen tavoitteena on tukea henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimista ja ylläpitää ja parantaa työkykyä. Tähänastisten hyvinvointietujen rinnalla hanke tarjoaa uudenlaisen avauksen: se houkuttelee terveellisten elämäntapojen pariin niitä, jotka tarvitsevat erityistä tukea elämäntapojen muutokseen.

– Kuulin Mun Elämä -hankkeesta työkaveriltani ja löysin lisätietoa intrasta. Lähdin mukaan tavoitteenani säännöllisempi ja tavoitteellisempi liikunnan harrastaminen.

Mun elämä -hankkeessa osallistujat jaetaan pienryhmiin tavoitteidensa ja riskitekijöiden perusteella. Pienryhmässä osallistujat saavat kohdistettua tukea liikunnan aloittamisessa, tuki- ja liikuntaelinten vahvistamisessa, painonhallinnassa tai stressinhallinnassa. Osallistuminen vaatii motivaatiota ja sitoutumista hankkeen toimintaan vuoden ajaksi.

Mennanderille hyödyllisintä on ollut kuntosaliohjaus.

– Nyt tiedän, miten välineitä käytän ja miten harjoittelu on tavoitteellista.

Osallistumiseen kuuluu hyvinvointivalmentajan ohjaustapaamiset, pienryhmätoiminta ja hyvinvointiaiheisia luentoja. Lisäksi on mahdollista osallistua ohjattuun liikuntaan ja tsemppipäiviin. Hankkeeseen osallistujien kesken voi verkostoitua jakaa onnistumisen kokemuksia ja saada tukea omille tavoitteille hyvinvointisovelluksessa.

Mennander on päässyt tavoitteeseensa säännöllisestä liikunnasta.

– Liikunta tuottaa minulle nyt iloa, ja liikunnan pariin kannustaa seura. Meitä on kolmen naisen porukka, ja tavoitteena on edelleen kerran viikossa ulkoilu.

Kuvassa työhyvinvointiasiantuntija Heli Leander ja Niina Mennander.

YHTEISTYÖTÄ JOHTAMISEN JA TYÖYHTEISÖJEN KEHI

Henkilöstökeskuksen työnantajapalvelut tarjoaa palveluja kaupungin esimiehille ja työyhteisöille ja huolehtii kaupungin henkilöstön ja työyhteisöjen kehittämisen tuesta. Henkilöstökeskus vastaa palkkausjärjestelmistä ja muista keskitetyistä työmarkkina-asioista, palkanlaskennan ja henkilöstöhallinnon järjestelmien kehittämisestä ja tilaa työterveyspalvelut kaupungin henkilöstölle.

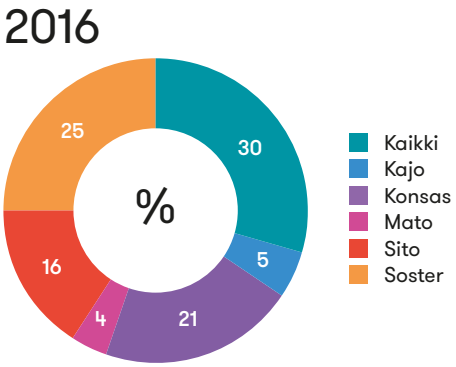
KEHITTÄMISTÄ TARPEESEEN

Toimialojen tulosalueet ja henkilöstökeskuksen työnantajapalvelut tekevät yhteistyötä johtamisen sekä esimiestyön ja työyhteisöjen kehittämisessä. Henkilöstökeskuksen kehittämisen asiakkuusvastaavat ovat keränneet tulosalueilta kehittämistarpeita osaamisen ja johtamisen kehittämiseen liittyen. Näin tarjottavat palvelut kohdistuvat mahdollisimman hyvin kulloiseenkin tilanteeseen. Asiakkuusvastaavan tehtävänä on siis tukea tulosalueita osaamisen johtamisen ja kehittämisen sekä henkilöstön ja johtamisen arvioinnin prosesseissa.

Henkilöstökeskus kilpailutti kaupunkitasolla vuoden 2016 aikana strategiset johtamisen, esimiestyön ja työyhteisöjen kehittämiskumppanit. Kilpailutuksen myötä luotiin kumppaneiden muodostama kehittäjäpooli, josta löytyy palveluntuottajia eri kehittämisteemoihin. Eri palveluntuottajien osaamista voidaan käyttää samassakin hankkeessa yhtäaikaisesti. Lisäksi kilpailutettiin työnohjauksen palveluntuottajat, mikä kattaa sekä työyhteisön ja esimiestyön työnohjauksen että asiantuntija- ja asiakastyön työnohjauksen. Työnohjauksessa on mahdollista käyttää ammattitaitoisen valmentajan apua esimiestyön ja työyhteisöjen kehittämiseen.

Osaamisen johtamisen vuositasoinen suunnittelu tapahtuu toimialoilla tehtävien kehittämis- ja koulutussuunnitelmien pohjalta. Koulutuskumppanina Vantaan kaupungilla on Metropolia ammattikorkeakoulu, jonka kanssa tulosaluekohtaiset koulutusohjelmat laaditaan tarpeiden pohjalta. Tämän toimivan käytännön osalta vahvistettiin yhteistyötä ja laadittiin tiettyjen tulosalueiden kanssa aiempaa laajempia tarvelähtöisiä koulutusohjelmia. Metropolian palveluihin tyytyväisten osuus oli noussut edellisvuoteen verrattuna ja se oli 86 prosenttia käyttäjistä. Erityisesti toimialat olivat tyytyväisiä koulutussuunnittelun laatuun, kouluttajiin ja palveluntuottajan asiakaspalveluasenteeseen.

HR-asiantuntijoiden asiakastyön jakautuminen



Asiakastyöstä valtaosa on konsultointia ja valmentamista.

ASIANTUNTIJA-APUA, KONSULTOINTIA JA SPARRAUSTA

Henkilöstökeskus seuraa tuottamansa HR-asiakastyön jakautumista toimialoille. Asiakastyöstä 30 prosenttia on kaupunkitasoista, 25 prosenttia tehdään sosiaali- ja terveystoimeen, 21 prosenttia konserni- ja asukaspalveluiden toimialalle, 15 prosenttia sivistystoimeen ja loput muille toimialoille. Konsaksen suuri osuus selittyy sillä, että henkilöstökeskus toimii myös toimialan henkilöstöyksikkönä.

Henkilöstökeskus on mukana kaupungin tytäryhtiöiden henkilöstöasioiden omistaja-

> 99 ASIAKKUUSVASTAAVAN TEHTÄVÄNÄ ON TUKEA TULOSALUEITA”

TTÄMISEKSI

ohjauksessa ja antaa lisäksi yhtiöille HR-asiantuntijapalveluja. Palvelusopimusten perusteella vuoden 2016 aikana henkilöstökeskus konsultoi kolmen yhtiön johtoa, konsultointia annettiin yhteensä 160 tuntia. Konsultointi liittyi pääosin työsuhdeasioihin, mutta myös johtamisen konsultointiin ja rekrytointiin.

Pääluottamusmiehet ja henkilöstöjohtaja pitivät vuoden aikana 10 yhteistoiminnallista kokousta. Vuoden aikana teemoina olivat mm. varhaiskasvatuksen sairauspoissaolokäytäntökokeilu vuonna 2017, tasa-arvosuunnitelma ja yhdenvertaisuussuunnitelma vuodelle 2017, normitetun toimeentulotuen uudelleensijoitukset, Osuma-järjestelmä, kilpailukykysopimuksen toimeenpano Vantaalla sekä palkkausjärjestelmiin liittyvä kehittämistyö.

HR VAHVISTUU

Henkilöstökeskuksen sisäisenä kehittämistyönä toteutettiin vuoden 2016 aikana arvoprosessi. Työskentelyssä henkilöstökeskuksen työnantajapalveluiden henkilöstö havainnoi kaupungin arvojen toteutumista omassa työssään. Yhteisen työn avulla lisättiin yhteisöllisyyden tunnetta ja me-henkeä. Työ huipentui arvokäytävä-työskentelyyn, jossa jokainen työyhteisön jäsen yksilönä syventyi arvoprosessin merkityksellisimpään työvaiheeseen ja siitä syntyneeseen kokemukseen tai oivallukseen. Prosessin pohjalta syntyi myös yksikön yhteiset kiteytykset siitä, millaista työyksikön arvojen mukainen toiminta parhaimmillaan on. Työskentely näkyi yksikön Kunta10-tuloksissa positiivisena kehityksenä.

Kaupunki toteuttaa vuosittain kyselyn sisäisten palveluiden laadusta. Vuoden 2016 asiakastyytyväisyyskyselyssä henkilöstökeskuksen saamat erittäin hyvät arviot olivat pysyneet ennallaan tai kehittyneet myönteiseen suuntaan lähes kaikilla kyselyn osa-alueilla. Parhaat arviot antoivat sivistystoimen ja kaupunginjohtajan toimialan esimiehet/päälliköt/johtajat. Sisäisten asiakaspalveluiden laadun kehittämiseen ei ole erityistä tarvetta, vaan haasteena on säilyttää hyvä taso ja pyrkiä lisäämään itsearviointia tulosalueella.

> **99 SISÄINEN ASIAKASTYYTYVÄISYYS HENKILÖSTÖKESKUKSEN PALVELUIHIN ERINOMAISELLA TASOLLA”**

Henkilöstökeskuksen johtoryhmä on ollut mukana yhtenä osallistujana toimintakulttuurin muutokseen tähtäävässä kaupungin johtoryhmien valmennuksessa. Tomuta-valmennus käynnistyi elokuussa ja jatkuu kevään 2017. Henkilöstökeskus on asettanut tavoitteeksi vahvistaa entisestään valmentavaa suorituksen johtamista sekä henkilöstön itsensä johtamisen taitoja.

JÄRJESTELMÄT MUUTTUVAT AJASSA

Henkilöstökeskus on kehittänyt kaupungin nykyistä henkilöstö- ja palkkahallinnon tietojärjestelmää yhteistyössä Helsingin ja Espoon kaupunkien kanssa. Tavoitteena on tietojärjestelmän teknologian ja toiminnallisuuksien kehittäminen 2020-luvun vaatimuksia vastaavaksi. Mittavassa kehittämistyössä ollaan kutakuinkin puolessa välissä ja työ jatkuu vielä kaksi seuraavaa vuotta.

Henkilöstökeskus on osallistunut myös kaupungin tiedolla johtamisen raportointijärjestelmän, Kompassin, suunnitteluun. Raportointijärjestelmään toteutetaan ensimmäisessä vaiheessa neljä HR-mittaria: henkilöstömäärä, henkilötyövuodet, maksetut palkat ja terveysperusteiset poissaolot. Vuoden 2017 keväällä tapahtuvaa käyttöönottoa on valmisteltu kuluneen vuoden aikana. Samanaikaisesti on tehty jo määrittelyjä seuraavista raportoinnissa käyttöön otettavista HR-mittareista. ◆

TAVOITE 2017:
HR-tuki on vaikuttavaa ja tukee kaupungin strategisten päämäärien toteutumista johtamisessa.

FÖRNYELSE AV VERKSAMHETSKULTUREN, LIKSOM UTVECKLINGSMETODERNA

Antalet anställda hos staden var 10 586 personer. De anställdas åldersstruktur har blivit en aning yngre. Staden hade 1796 lediga arbetsplatser år 2016. Antalet arbetssökanden ökade med ca 3 procent jämfört med året innan, även om antalet lediga arbetsplatser minskade. Under året arbetade 2 500 personer på arbetsplatser i Vanda som de fått via bemanningsbolaget Seure.

Seure medförde flexibilitet till personalresurserna inom småbarnspedagogiken.

Kompetensutvecklingen genomförs enligt personal- och utbildningsplanerna. Yrkeshögskolan Metropolia fungerade i över ett år som personalutbildningens samarbetspartner. Skolan ordnade totalt 259 utbildningar. Nya molntjänster togs i bruk i utbildningarnas administration. I och med molntjänsterna finns all information om ordnandet och uppföljningen av utbildningarna på ett ställe.

År 2016 konkurrensutsattes utvecklingsparterna på stadsnivå. Chefsutbildningarna kompletterades med ett examensprogram, yrkesexamen för närchefer. Dessutom startades två nya grupper inom coachningen Som chef i Vanda. Inom den strategiska coachningen för ledningsgrupperna inleddes ett utbildningsprogram som förbereder för förändringar i verksamhetskulturen.

Enligt resultaten i personalenkäten (Kommun 10) som genomfördes under 2016 har de anställdas tillfredsställelse med arbetet förbättrats. Ledningens och arbetsenhetens verksamhet fick ännu bättre betyg än tidigare. De anställda upplever att de klarar av omvandlingarna i arbetet bättre än förut och att förändringsledningen fungerar bättre.

Personalens belöningar är bundna till att de mål som stödjer balanserings- och skuldprogram för ekonomin uppnås. Metoder för penningbelöningar som används i staden är personligt tillägg, resultatbonus, incitamentbaserade belöningar och specialarvoden. Staden belönar dessutom arbetsenheter som utvecklat sin verksamhet och kundorienteringen under året.

Sjukfrånvaron ökade något i jämförelse med året innan och sjukfrånvaroprocenten var 4,55. En viktig utvecklingsåtgärd för hälsofrämjande ledarskap som infördes under året var verksamhetsmodellen för personanpassat arbete (tuunattu työ). Oavsett tillfällig sjukdom kan arbetstagaren utföra eget eller annat arbete i egen takt, ifall det inte påverkar tillfrisknandet. Under året utfördes personanpassat arbete av 259 anställda vid Vanda stad och antalet dagar för personanpassat arbete uppgick till 3626 totalt. ◆

Tunnusluku	2012	2013	2014	2015	2016
Palvelussuhteiden lukumäärä	10 298	10 319	10 432	10 506	10 586
Vakinaisia %	82,4	82,3	82,0	81,6	82,2
Naisten osuus henkilöstöstä %	79,7	79,7	79,8	80,1	80,2
Naisten osuus johtotehtävissä %	48,0	44,2	46,5	50,0	47,6
Keski-ikä (ylemmällä rivillä koko henkilöstön ja alemmalla rivillä vakituisen henkilöstön keski-ikä)	44,6	44,7	44,7	44,7	44,7
	46,0	46,0	46,1	46,1	46,0
Keskimääräinen palvelusaika, vuotta (vakituinen henkilöstö)	12,7	12,6	12,6	12,5	12,3
Lähtövaihtuvuus % (vakituinen henkilöstö)	5,8	6,4	5,7	5,4	6,2
josta eläkkeelle siirtyneet”	1,9	2,4	1,9	2,2	2,3
Eläkeikä	62,9	62,6	63,1	62,9	63,5
Vanhuuseläkkeiden osuus %	84,0	78,9	84,6	83,2	90,6
Koulutustasomittain	5,5	5,6	5,7	5,8	5,9
Korkeakoulutaso %	47,9	50,0	51,1	53,3	54,7
Josta ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita %	57,0	57,8	58,1	58,5	59,1
Maahanmuuttajia % (virallisesta henkilöstömäärästä)	3,5	3,6	3,9	4,0	4,4
Terveysperusteiset poissaolot %	4,3	4,4	4,6	4,5	4,6
Terveysperusteiset poissaolot (päivää/henkilötyövuosi)	15,8	16,2	16,7	16,5	16,6
Palkkasumman kasvu %	3,6	1,3	1,5	1,9	2,1

Tunnusluvut on esitetty ilman työllistettyjä kaupunkiin nähden. Eli, jos henkilö on vakituinen, mutta poiminta-ajankohtana on hoitanut sijaisuutta, hänet luokitellaan vakituiseksi. Tiedot on poimittu ajankohdasta 31.12.

Vantaan kaupunki
Henkilöstökeskus

Työnantajapalvelut
Asematie 7, 01300 Vantaa

Henkilöstöpalvelut
Kultarikontie 1, 01300 Vantaa

Galleria K:n koulutustila
Asematie 7, 01300 Vantaa