



# HENKILÖSTÖ- KERTOMUS 2019

# HENKILÖSTÖ- KERTOMUS 2019

- 4** Henkilöstökeskuksen palvelut
- 10** Osaavan henkilöstön varmistaminen
- 18** Johtamisen ja työyhteisöjen kehittäminen
- 28** Terveys- ja turvallisuusjohtaminen
- 36** Palkitseminen ja kannustaminen
- 44** Sammandrag
- 46** Tunnusluvut

#töissävantaalla



## HENKILÖSTÖKERTOMUS 2019

Teksti	Kaisu Lehtomaa-Digha sekä henkilöstökeskuksen asiantuntijat
Tilastot	Kaisa Halme, Anne-Maria Kuronen
Kuvat	Sakari Manninen
Kansikuva	Sakari Manninen
Kansikuvassa	"Eteenpäin yhdessä oppien."
Taitto	Alina Tirkkonen
Paino	Savion kirjapaino oy

## 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



## UUSI VANTAA KEHITTI JA OSALLISTUTTI

**K**aupungin organisaatorakenne muuttui 1.1.2020 kaikilta muilta osin, mutta sosiaali- ja terveystoimi oli linjattu muutoksen ulkopuolelle maakuntauudistuksen takia. Muutokset rakenteissa olivat ennennäkemättömän suuria.

Uudella organisaatorakenteella tavoitellaan kaupunkia, jossa strategia ohjaa entistä paremmin toimintaa ja koko konsernia ohjataan yhdenmukaisemmin. Tavoittelemme kansainvälistymistä ja haluamme luoda organisaation, joka aidosti kykenee uudistumaan ketterästi toimintaympäristön jatkuvissa muutoksissa. Lisäksi tavoittelemme aitoa yhteistyötä kaupungin organisaatioiden välillä: yhteistyötä, joka tulisi näkyä myös kumppaniemme ja asiakkaidemme kanssa toimittaessa.

Organisaatorakenteen nimissä korostuu sana palvelu siksi, että haluamme aidosti olla asukkaille ja yhteistyökumppaneille paras palvelun tuottaja. Palvelumme tulee olla laadukasta, mutta myös vaikuttavaa.

Uuden Vantaan rakentaminen käynnistyi erityisesti syksyllä henkilöstöä osallistaen ja työ jatkuu useilla palvelualueilla henkilöstön osallistuessa lukuisiin työpa-joihin ja kehittämispäiviin. Uskon, että Uusi Vantaa on aidosti iloinen asia – kuten hankkeen slogan alkujaan totesi.

### Osaavan työvoiman saatavuus on haastavaa

Pääkaupunkiseudun kunnallisia työnantajia vaivaa kova työvoimapula. Samaan aikaan väestönkasvu on ennätyskellisen suurta pääkaupunkiseudun kunnissa, väestö ikääntyy ja palvelutarve kasvaa sekä työikäisten työntekijöiden ikäluokat pienevät. Myös koulutuspaikat kunta-alan ammatteihin ovat olleet jo pitkään täysin riittämättömiä pääkaupunkiseudulla. Viestimme tilanteen korjaamisesta ovat kaikuneet kuuroille korville.

Taloudellinen nousuuhdanne on luonut työntekijän markkinat, jossa yleisesti lähtövaihtuvuus on kasvanut ja kilpailu työvoimasta on aitoa. Siksi onkin hienoa, että Vantaan henkilöstön pysyvyys hieman parani. Meillä on tarve aidosti olla hyvä ja houkutteleva työnantaja, joka myös tunnetaan koko Suomessa. Vantaan kaupungin markkinointi työnantajana on noussut vahvasti esille ja olemme vuoden aikana alkaneet näkyä entistä enemmän muun muassa somessa erilaisten työntekijätarinoiden avulla. Myös #ollaanihmisiksi-kampanjamme on ollut rohkea tapa tulla aidosti työntekijöistään välittävänä työnantajana julkisuuteen. Kampanjamme sai myös KUNTEKO-ohjelmassa Vuoden viestintäteko -kunniamaininnan.

Työntekijöiden sairauspoissaolot ovat laskeneet vuoden 2019 aikana upeasti: peräti 0,4 prosenttiyksikköä, eikä se todellakaan ole sattumaa, vaan ahkeran työn tulos. Työ tuotti laskennallisesti 2,1 miljoonan euron säästöt henkilöstömenoissa. Työtä tulee kuitenkin riittämään vuodelle 2020 vielä runsaasti: laitetaan yhdessä osallistuen hihat heilumaan.

Kirsi-Marja Lievonen,  
henkilöstö- ja konsernihoitaja

# HENKILÖSTÖ- KESKUKSEN PALVELUT

Henkilöstökeskus tarjoaa monipuolisia palveluja esimiehille ja työyhteisöille. Se tukee työyhteisöjen kehittämisessä ja huolehtii esimiesten valmentamisesta, huolehtii kaupungin palkkausjärjestelmistä ja työmarkkina-asioista, palkanlaskennan ja henkilöstöhallinnon järjestelmien kehittämisestä sekä työterveyspalvelujen tilaamisesta henkilöstölle. Lisäksi henkilöstökeskuksella on hallintosäännön mukaan kaupunkitasoinen ohjausrooli kaupungin henkilöstöpolitiikan kehittämisessä.

## UUDEN HR:N KEHITTÄMISEN VUOSI

Uutisissa sinä lämpimänä toukokuun lopun päivänä julistettiin kesä virallisesti alkaneeksi. Samana päivänä alkoi koko henkilöstökeskuksen ja toimialojen HR:n yhteinen visiointi Vantaan uudesta HR:stä – mitä Uusi Vantaa 2020 voisi tuodakaan mukanaan.

**A**lkuvuonna HR-uudistuksen työpajoja oli käyty pienemmissä porukoissa, joissa mukana oli ollut myös esimiehiä eri toimialoilta. Metodina työpajoissa oli ns. palvelumuotoilu eli esimiesten toiveet ja palautteet kerättiin HR:lle. Näistä työpajoista syntyneiden asiakasprofiilien avulla kehittämispäivästä myös mietittiin, miten erilaisia asiakkaita voisi palvella erilaisissa tilanteissa.

– Asiakas on ollut kehitystyön keskiössä. Emme ole lähteneet väkisin ohjaamaan tai synnyttämään mitään, vaan ottaneet nöyränä vastaan sen, mitä on tullut, henkilöstö- ja konsernijohtaja **Kirsi-Marja Lievonon** sanoo.

– Tavoitteenamme on luoda asiakasta palveleva HR-kokonaisuus, joka halutaan entistä käyttäjäläheisemmäksi. Haluamme lisätä HR:n ja kaupungin johdon sekä esimiesten yhteistyön toimivuutta sekä parantaa esimiestukea, Kirsi-Marja Lievonon kertoo.

Esimiesten toiveet ja tarpeet ovat olleet uuden HR:n kehittämisen keskiössä. Kehittämistyön tuloksena Vantaalle on syntynyt HR:n keskitetty asiakaspalvelu, joka aloitti toimintansa vuoden 2020 alussa.

Esimiehille ja johdolle on rakennettu HR-palvelualusta, jonka avulla esimiesten henkilöstöasioiden hoito helpottuu ja nopeutuu. Alusta tulee näkyvämmän asikkaille näkyvämmän maaliskuusta 2020 alkaen, kun sinne sijoitetaan muun muas-

sa täyttölupaprosessi. Uusi palvelualusta nopeuttaa ja selkeyttää täyttölupien ja vakanssimuutosten käsittelyä. Tulevaisuudessa sitä hyödynnetään useissa HR-prosesseissa. Mahdollista on, että myös chatbottia päästään tulevaisuudessa hyödyntämään ensikontaktoinnin välineenä.

### Reima-robotti avuksi rutiineihin

Henkilöstökeskus alkoi hyödyntää myös robotiikkaa vuoden 2019 aikana. Keväällä henkilöstökeskuksessa aloitti Reima, eri tiimien rutiinitehtäviä hoitava ohjelmistorobotti.

Henkilöstökeskuksen asiantuntijat ideoivat robotille sopivia tehtäviä ja listaan löytyi kymmeniä sääntöihin perustuvia ja toistuvia rutiinitehtäviä, jotka syövät merkittävästi työaikaa. Jokaisen tehtävän tuottama hyöty ja vaikuttavuus arvioitiin, ja tältä pohjalta tehtäviä oli mahdollista priorisoida.

– Samalla kun ensimmäisiä tehtäviä on toteutettu, olemme luoneet toimintamallia tehtävien tuottamiseen, jatkokehittämiseen ja robotin ohjaamiseen. Käytännössä robotilla on ”esimies”, joka ohjaa robotin aikatauluja, selvittelee poikkeamia ja toimii uusissa tehtävissä substanssiosajien tukena määrittelyssä ja testaamisessa, kertoo HR-järjestelmäasiantuntija **Mari Holkko**.

”**Uuden HR-palvelualustan avulla henkilöstöasioiden hoito helpottuu ja nopeutuu.**”

Reima on saanut hoitaakseen useampia rutiinitehtäviä. Se esimerkiksi päättää HR-järjestelmän käyttöoikeuksia, vie tietoja järjestelmästä toiseen sekä lähettää sähköpostiin muistutusviestin, jos rekrytointiprosessi on jäänyt kesken. Jo ensimmäiset tehtävät ovat osoittaneet, että robotisointi tuo tavoiteltua vaikuttavuutta.

– Reima on osoittautunut tehokkaaksi ja luotettavaksi työntekijäksi, joten jatkossa se saa aikaisempaa monimutkaisempia tehtäviä, joissa se yhdistelee ja käsittelee tietoja ennen niiden viemistä toiseen järjestelmään tai tuottaa alustavia dokumentteja jatkokäsittelyyn, Mari Holkko kertoo.

#### eHijat valmistelussa

Henkilöstöpalveluissa jatkettiin valmistautumista henkilöstöhallinnon järjestelmän eHijatin versiopäivitykseen yhteistyössä pääkaupunkiseudun kuntien kanssa. Toiveena on saada uusi versio käyttöön vuoden 2020 aikana porrastetusti. Versiöpäivityksen tavoitteena on HR-prosesseihin liittyvän työn helpottaminen ja ovtessin prosessien digitalisointi.

eHijat on Vantaan kaupungin käytössä oleva henkilöstöhallinnon ja palkanlaskennan järjestelmä. eHijatiin on koottu muun muassa henkilöstön henkilö- ja tehtävätiedot, palkkatiedot ja poissaolotiedot.

Kun uusi versio saadaan käyttöön, käynnistyy siitä välittömästi seuraavaan versioon liittyvä määrittely ja toteutus, sillä kehittämisideoita on päivitysprojektin aikana syntynyt runsaasti.

#### Videot käyttöön rekrytinnissa

Vuoden 2019 alussa käyttöön otettu Laura-rekrytointijärjestelmä otettiin vastaan hyvin. Esimiesten perehdytykset Lauraan toteutettiin skype-koulutuksilla. Palaute koulutuksista oli yksinomaan positiivista. Laura osoittautui niin helppokäyttöiseksi, ettei se myöskään lisännyt rekrytointijär-

jestelmään liittyvää neuvonnan tarvetta.

Lauraan integroitiin videohaastattelutyökalu, jonka käyttöä markkinoitiin ja opastettiin esimiehille. Videohaastattelua hyödynnettiin 209 rekrytinnissa.

– Hakemusten perusteella videohaastatteluun valitut hakijat vastaavat ennalta nauhoitettuihin kysymyksiin nauhoittamalla oman videonsa. Esimies valitsee videot katsottuaan paikan päällä tapahtuvaan haastatteluun kutsuttavat. Videohaastattelua käytettiin myös apulaiskaupunginjohtajan hakuprosesseissa, mikä herätti positiivista huomiota julkisuudessa, kertoo rekrytointikonsultti ja rekrytointiin esimies **Heli Lappi-Rantanen**.

Rekrytointitiimi perustettiin vuoden 2018 alussa ja se vakiinnutti toimintansa vuoden 2019 aikana. Rekrytinnin konsultoivaa tukea kehitettiin vuonna 2019 ja rekrytinnin asiantuntijat olivat aiempaa enemmän esimiesten tukena läpi koko rekrytointiprosessin. Tuki kattaa hakijaprofiilin ja sitä tukevan rekrytointimarkkinoinnin suunnittelun, hakemusten karsinta-avun, hakuun liittyvien tehtävien suunnittelun, haastattelutuen ja valintaan liittyvään konsultaation. Tukea annetaan ennen kaikkea esimies- ja asiantuntijarekrytinnissa.

#### Rekrytointimarkkinointia Oikotiellä

Vantaan kaupunki käyttää rekrytointimarkkinoinnissa Oikotien palveluja. Houkuttelevan työnantajakuvan rakentaminen tapahtuu yhä useammin verkossa ja erityisesti sosiaalisen median kanavissa. Oikotien palveluihin kuuluu ilmoitukset verkkopalvelussa sekä mahdollisuus ostaa monipuolisia lisänäkkyvyyskampanjoita tukemaan rekrytinnin markkinointia.

Vuoden 2019 aikana Oikotiellä julkaistiin Vantaan kaupungin 2 506 työpaikkailmoitusta. Yhden ilmoituksen keskimääräinen kävijämäärä oli 93 henkilöä. Vuonna 2019 Vantaan kaupungin avoimia työpaikkail-

moituksia käytiin katsomassa Oikotien palvelussa yhteensä 233 397 kertaa.

Vantaan kaupunki osti Oikotieltä 48 somekampanjaa saadakseen työpaikkailmoituksille lisänäkkyvyyttä sosiaalisessa mediassa. Kampanjat ovat tavoittaneet vuoden aikana yhteensä 311 099 yksittäistä henkilöä. Eri some-kampanjat tavoittivat osin samoja henkilöitä, sillä tavoittavuus oli yhteensä 1 063 930. Näyttökertoja kertyi kampanjoille yhteensä 2 825 179. Linkin klikkauksia ja siirtymisiä työpaikkailmoituksiin yhteensä oli yhteensä 23 654.

#### Uutta Vantaata rakentamassa

Vantaan kaupungin organisaatiouudistusta valmisteltiin aktiivisesti vuoden 2019 aikana. Vuoden 2020 alusta Vantaan uusi organisaatio muodostui kasvatuksen ja oppimisen, kaupunkikulttuurin, sosiaali- ja terveystoimen, kaupunkiympäristön sekä kaupunkistrategia ja johto -toimialoista.

Henkilöstö otettiin uudistukseen mukaan aktiivisesti järjestelmällä muun muassa kymmeniä erilaisia työpajoja, joihin osallistui useita satoja ihmisiä. Intrassa ja henkilöstölehti Vautsissa Uuden Vantaan etenemisestä kerrottiin avoimesti ja ajantasaisesti. Muutoksesta julkaistiin kymmeniä juttuja, videoita unohtamatta. Lisäksi muutoksesta oli intrassa erilliset muutostukisivut.

#### Asiakkuusvastaavat kartoittavat kehittämistarpeita

Henkilöstön kehittämisen asiakkuusvastaavat palvelevat tulosalueita johtamisen, esimiestyön ja työyhteisöjen kehittämisen sekä henkilöstön osaamisen johtamisen asioissa. Yhteistyössä tulosaluejohtajien kanssa asiakkuusvastaavat ovat käyneet muutostuen tarveuuvottelut ja niiden pohjalta muutosjohtamisen aikataulua on laadittu ja muutostukea suunnattu toimialoille.

– Uusi Vantaa kaupunkitasoinen muutos-

tuki on korostunut asiantuntijoiden työssä vuoden aikana ja se näkyy henkilöstökeskuksen asiakastyön jakautumisessa. Samoin työnjakautumisessa ilmenee henkilöstökeskuksen erilainen rooli eri toimialoille. Asiakastyön seuranta on palvellut myös Uusi Vantaa -uudistuksen suunnittelussa- ja Uuden Vantaan HR-toimintamallia rakennettaessa, kehittämispäällikkö **Hilma Aminoff** kertoo.

Vuotta 2019 leimasi Uuden Vantaan organisaation valmistelu eri toimialoilla ja tulosalueilla sekä muutosten sparraus ja ohjaus HR:ssä. Lisäksi muut muutokset työssä, työvälineissä ja toimintatavoissa ovat vaikuttaneet henkilöstön ja työyhteisöjen osaamisen kehittämiseen. Erytysesityksy oli todella vilkasta aikaa, mutta kaikki saatiin tehtyä Uusi Vantaa -projektille asetetuissa aikataulussa.

Henkilöstökeskus seuraa asiakastyön jakautumista eri toimialoille. Vuonna 2019 asiakastyöstä 60 prosenttia oli kaupunki-

tasoista, 13 prosenttia tehtiin sivistystoimen toimialalle, 9 prosenttia sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalle, 8 prosenttia maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimialalle, 8 prosenttia konserni- ja asukaspalveluihin ja 2 prosenttia kaupunginjohtajan toimialalle.

Asiakkuusvastaavat ohjaavat osaamisen johtamisen kaupunkitasoista vuosikelloa, joka koostuu koulutus suunnitelman rakentamisen ja toimeenpanon ohjauksesta sekä ulkoisten kehittämispalveluiden käyttämisestä. Yhteistyössä henkilöstökoulutuksen järjestämisessä on vuoden 2019 alusta toiminut Amiedu.

#### Työnohjaus vakiinnuttanut paikkansa

Työnohjaus on Vantaalla vakiintunut osa henkilöstönkehittämistä, ja kaupungilla toimii sekä kilpailutettuja puitesopimus-kumppaneita että kaupungin sisäisiä työnohjaajia.

Vantaan kaupunki on käynnistänyt yhteistyössä Suomen Työnohjaajat ry:n

(STORY:n) kanssa työnohjauksen kehittämishankkeen, jonka avulla kehitetään työnohjauksen muotoja ja toteutusta vastaamaan entistäkin paremmin ja monimuotoisemmin ajan, toimintaympäristön ja asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin. Asiakkaiden ja työnohjaajapuitesopimus-kumppaneiden kanssa on yhteiskehittämisen ja palvelumuotoilun keinoin luotu toimintamalleja työnohjauksesta kokeiluihin. Työnohjauskokeilut toteutetaan vuoden 2020 aikana.

– Työnohjauskokeilun tavoitteena on muun muassa erilaisten tarpeiden tunnistaminen, löytää monimuotoisuutta työnohjaukseen, saada erilaista asiantuntemusta yhteen sekä luoda pohjaa tuotteistamiselle ja palvelumuotoilulle tuotekehittelyssä, kertoo kehittämiskonsultti **Tuija Jokinen**.

#### Asiakastyytyväisyyden kipupisteisiin parannusta

Henkilöstökeskuksen henkilöstöpalvelujen ja henkilöstökeskuksen työnantajapalve-



lujen ja kehittämispalvelujen asiakastytytyväisyydessä oli pientä eroa edellisvuodesta.

Henkilöstökeskuksen työnantajapalveluissa ja kehittämispalveluissa tyytyväisyys laski: asiakkaista 15,5% oli erittäin tyytyväisiä (edellisvuonna 22,2%) ja 51,5% melko tyytyväisiä (56,3%). Henkilöstöpalveluissa asiakkaiden tyytyväisyys puolestaan nousi kokonaisuudessaan: 18,5% oli erittäin tyytyväisiä (edellisvuonna 20,3%) ja 59% melko tyytyväisiä (50,0%).

Suurimmat kritiikin kohteet olivat tavoitettavuus ja kaupunkitasoinen ohjaus. Myös siihen toivottiin selkeyttä, kehen olla yhteydessä missäkin asiassa. Täyttölupaprosessi koettiin myös raskaaksi.

Suurimpiin kritiikin kohteisiin on odotettavissa parannusta hyvinkin pian. Vantaan vuoden 2020 alussa aloittaneen Uuden HR:n päämääriä ovat tavoitettavuuden parantaminen, asiakaspalvelun keskittäminen "yhdelle luukulle" sekä HR-prosessien selkeyttäminen ja nopeuttaminen HR-palvelualustan avulla.

Esimiehiä ja HR:n työtä lisää kunta-alan sopimusten työn vaatavuuden arviointijärjestelmä, joka viivästyttää rekrytointia silloin, kun tehtäväkuvaus tehdään täysin uusiksi. Tehtäväkuvat pitää tarkistaa ja muokata, koska kaupunki työnantajana on velvollinen aina tehtävien muutostilanteessa päivittämään ja arvioimaan tehtävän vaatavuuden uudelleen kaupunkitasoisesti. Tämä aiheuttaa runsaasti työtä kasvavassa ja kehittyvässä kaupungissa.

Kiitosta asiakkailta sai muun muassa henkilöstöpalveluiden keskitetty palkanlaskenta ja palvelusihteerit, palvelun ystävällisyys, tuki rekrytoinnissa ja kehittämispalvelut.

Henkilöstökeskusta arvioi 205 henkilöä sisäisten palveluiden asiakastytytyväisyyskyselyssä. Edellisvuonna vastaajamäärä oli 266. Vastaajamäärät laskivat koko kaupunkitasolla. ●

HR:n keskitetyn asiakaspalvelun tiimi aloitti toimintansa vuoden 2020 alussa. Kuvassa tiimin esimies Jaana Helin (kesk.) sekä Heidi Eteläsalmi (vas.) ja Elina Pulkki.



## VANTAAN UUSI HR RAKENNETTIIN ESIMIEHIÄ KUUNNELLEN

Viime vuosi oli Vantaan henkilöstökeskukselle ja HR-asioiden parissa työskenteleville vahvaa kehittämisen ja uuden luomisen aikaa. Tavoitteena olivat uudistuneet, entistä käyttäjäläheisemmät henkilöstöjohtamisen tuki- ja ohjauspalvelut sekä rekrytointipalvelut, joiden luomisessa esimiehet ovat olleet tiiviisti mukana.

Kevään 2019 HR-uudistuksen palvelumuotoilun työpajoihin osallistui esimiehiä eri toimialoilta. Näistä työpajoista syntyneiden asiakasprofiilien avulla lähdettiin miettimään, miten erilaisia asiakkaita voisi palvella erilaisissa tilanteissa.

Varian rehtori **Pekka Tauriainen** osallistui työpajoihin.

- Palvelumuotoilu sopii hyvin myös kaupungin sisäisten palvelujen kehittämiseen. Siinä voidaan huomioida hyvin käyttäjäkokemus ja hyödyntää käyttäjien asiantuntemusta suunniteltaessa muutoksia, Tauriainen näkee.

- Tavoitteenamme on luoda asiakasta palveleva HR-kokonaisuus, joka halutaan entistä käyttäjäläheisemmäksi. Haluamme lisätä henkilöstöjohtamisen tuki- ja ohjauspalvelujen, kaupungin johdon ja esimiesten yhteistyön toimivuutta sekä parantaa esimiestukea, henkilöstö- ja konsernihoitaja **Kirsi-Marja Lievonon** kertoo.

Esimiehille ja johdolle on rakennettu HR-palvelualusta, jonka avulla esimiesten henkilöstöasioiden hoito helpottuu ja nopeutuu. Tavoitteena on, että alustan kautta hoidettaisiin ensin muutamaa keskeistä HR-prosessia, mutta tulevaisuudessa sitä hyödynnettäisiin useissa HR-prosesseissa. Sähköinen alusta tuo läpinäkyvyyttä.

- Uusi palvelualusta nopeuttaa ja selkeyttää täyttölupien ja vakanssimuutosten käsittelyä: esimies näkee, missä vaiheessa hakemuksen käsittely on, henkilöstöpäällikkö **Anne Manner** kertoo.

Jatkossa esimies saa palvelua niin sanotusti yhdeltä luukulta keskitetysti, eikä asioita siirrellä HR-tasolta toiselle.

Keskitettyä asiakaspalvelutiimiä vetää **Jaana Helin** ja tiimissä työskentelee yhteensä kuusi henkilöä.

- Olen varma, että tiimi toimii hyvin ja onnistuu tarjoamaan laadukasta asiakaspalvelua esimiehille ja myös omisssa palkka-asioissa henkilöstölle. Tiimiläisillä on vankkaa kokemusta HR- ja palvelussuhdeasioiden eri osa-alueilta. Tavoitteena on jakaa ja lisätä osaamista tiimin kesken ja uskon, että osaaminen jalostuu tiimin toimiessa yhdessä, toteaa Jaana Helin.

# OSAAVAN HENKILÖSTÖN VARMISTAMINEN

Osaavan henkilöstön saatavuutta pyritään varmistamaan onnistuneilla rekrytoinneilla, henkilöstö- ja koulutus-suunnitelmalla, työnantajakuvan rakentamisella sekä messu- ja oppilaitosyhteistyöllä.

## HAKIJAMÄÄRÄT LASKIVAT, MUTTA HENKILÖSTÖN PYSYVYYS PARANI

**K**aupungin palveluksesta irtisanoutui hieman vähemmän henkilöstöä kuin edellisvuonna. Vuonna 2019 lähtövaihtuvuus oli 7,9 %, kun vuonna 2018 se oli 8,2 %. Tulos on hyvä, koska se osoittaa hyvää pitovoimaa tilanteessa, jossa osaavan työvoiman saatavuus on viime vuoteen verrattuna edelleen vaikeutunut.

Vantaalla kerättiin lähtöpalautetta ja siihen vastasi 159 vakituisen palvelussuhteensa päättäneitä henkilöä. Vastanneista naisia oli noin 91 % ja miehiä 9 %.

Lähtöpalautteeseen vastanneista henkilöistä Vantaalle olisi valmiita palaamaan töihin 68 prosenttia (vastaajien lkm: 104).

### Tukea työvoiman varmistamiseksi

Työvoiman saatavuus heikkeni entisestään. Vantaan kaupungin työpaikkoihin oli vuonna 2019 11,2 % vähemmän työnhakijoita kuin vuonna 2018. Hakijamäärän lasku on jatkunut jo useamman vuoden. Erityisen haastavaa oli aiempien vuosien tapaan rekrytoida varhaiskasvatuksen opettajia, sosiaalityöntekijöitä, lääkäreitä ja kotihoidon työntekijöitä.

Henkilöstökeskuksen rekrytointitiimin asiantuntijat ja viestintäasiantuntija olivat toimialojen tukena ratkomassa saatavuusongelmia ja miettimässä niihin keinoja. Työtä tehtiin mm. rekrytoinnin kehittämisyhtymien kautta.

Saatavuustyössä on tärkeää kiinnittää huomiota sekä lyhyen aikavälin keinoihin, kuten ilmoitusten parantamiseen,

mutta kehittää työnantajakuvaa myös pidemmällä aikavälillä, missä esimerkiksi oppilaitosyhteistyöllä ja koulutuskumppanuuksilla on tärkeä merkitys.

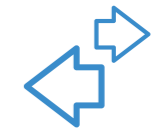
Metropolian ammattikorkeakoulun kanssa kehitettiin yhteistyössä muun muassa uudenlainen rekrytointitapahtuma, jossa Vantaan kaupungin vanhus- ja vammaispalvelut esittävät sosiaali- ja terveydenhuollon opiskelijoille ja rekrytoivat opiskelijoita kesätöihin, sijaisuuksiin ja harjoitteluihin. Tapahtumassa solmittiin heti paikan päällä viisi suullista työ sopimusta.

### Työnantajakuvaa rakennettiin somessa

Verkkoviestintä ja erityisesti sosiaalisen median kanavat ovat Vantaalla vahvasti mukana työnantajakuvan rakentamisessa. Työpaikkailmoituksia ja Tarinoita Vantaalta -uratarinoita jaettiin aktiivisesti erityisesti LinkedInin kautta, mutta myös Facebookissa ja Twitterissä.

Henkilöstökeskus ja viestintä järjestivät koulutuksia ja työpajoja henkilöstölle sosiaalisen median ammatillisesta käytöstä ja henkilöbrändin rakentamisesta. Koulutuksiin osallistui vuoden 2019 aikana kymmeniä henkilöitä.

Kaupungilla on työntekijä- ja asukaslähettilyysohjelma, jonka tavoitteena on kasvattaa kaupungin näkyvyyttä, sen työntekijöiden asiantuntija-asemaa sosiaalisessa mediassa sekä levittää moni-



# 7,9%

LÄHTÖVAIHTUVUUSPROSENTTI  
(8,2% v. 2018)

### HENKILÖSTÖ

- Kaupungin palveluksessa oli vuoden 2019 lopussa yhteensä 11 089 (10 939 henkilöä/2018).
- Vakituksia henkilöitä 8828 (8737/2018).
- Määräaikaisia henkilöitä 2261 (2092/2018).
- Naisten/miesten osuus henkilöstöstä: 80/20% (pysynyt ennallaan).
- Toimialoista naisvaltaisina on sosiaali- ja terveydenhuollon toimiala, jossa 91% (92%/2018) henkilöstöstä on naisia. Naisvaltaisia toimialoja ovat myös sivistystoimi 84% (85%/2018) ja kaupunginjohtajan toimiala 83% (83%/2018).
- Vuonna 2019 suurin ikäluokka oli 40-44-vuotiaat kuten vuonna 2018.
- Koulutustaso 56,4% (56%/2018).
- Etätöypäiviä 8271 / 646 työntekijää vuonna 2019 (5429 etätöypäivää / 505 työntekijää/2018).

puolista ja ihmisläheistä Vantaa-kuvaa. Ohjelmassa mukana olevilla työntekijä- ja asukaslähettiläillä oli käytössään Smarp-alusta sisältöjen jakoon. Vuoden 2020 aikana lähettilysohjelma tullaan uudistamaan ja Smarp-alustasta luopumaan.

– Kesällä 2019 järjestimme Instagramissa #töissävantaalla -kuvakisan, joka keräsi toista sataa kesäistä työaiheista kuvaa. #töissävantaalla -hashtag otettiin kaupunkitasoiseen käyttöön, ja sitä käytetään kaikissa työnantajakuvaan ja rekrytointeihin liittyvissä sosiaalisen median postauksissa. Kannustamme myös henkilöstöä käyttämään ko. hashtagia ammatillisissa somepostauksissa kanavasta riippumatta, viestinnän suunnittelija **Kaisu Lehtomaa-Digha** kertoo.

– Työnantajamielikuvan systemaattiseksi kehittämiseksi laadittiin kattava toimenpidesuunnitelma vuodelle 2020. Suunnitelma sisältää työnantaja- ja rekrytointiviestintäryhmän kokoamisen, konkreettisia parannusehdotuksia ja toimenpiteitä sekä uusia avauksia työnantajamielikuvan parantamiseen koko kaupunkitasolla, mutta eritoten huomioiden saatavuushaasteammattiryhmät, Lehtomaa-Digha lisää.

Valmistelut muun muassa pelillistämisen käytöstä työnantajamielikuvan luomisessa aloitettiin vuoden 2019 lopussa.

### Messuja ja oppilaitosyhteistyötä

Oppilaitosyhteistyö on Vantaalla osa ennakoivaa rekrytointia. Kaupungin strategisena tavoitteena on ollut rakentaa niin kutsuttuja työpolkuja opinnoista työelämään.

Ennakoivaa rekrytointia toteutettiin vuoden 2019 aikana rekrytointin kannalta keskeisissä tapahtumissa, esimerkiksi Educa-messuilla, Sosiaalialan asiantuntijapäivillä, Varhaiskasvatusmessuilla ja Sairaanhoidajapäivillä. Henkilöstökeskus koordinoi messujärjestelyjä ja tuki näin osaltaan työnantajakuvan rakentamista tapahtumien yhteydessä.

### Anonyymin rekrytointin käyttö Vantaalla

Vantaa on Suomen monikulttuurisin kaupunki. Kaupunki pyrkii aktiivisesti etsimään keinoja edistääkseen henkilöstönsä yhdenvertaisuutta, tasa-arvoa ja laajaa monimuotoisuutta. Anonyymi rekrytointi on yksi tapa edistää asiaa.

Vuonna 2019 pilotoitiin anonyymia rekrytointia ja tavoitteena oli käyttää menetelmää 20-30 rekrytointissa. Vuoden lopussa menetelmää oli käytetty 25 haussa. Menetelmää käytettiin konserni- ja asukaspalveluiden, maankäytön, rakentamisen ja ympäristön, sivistystoimen ja sosiaali- ja terveydenhuollon toimialoilla. Anonyymia rekrytointia käytettiin erityyppisissä tehtävissä. Näitä olivat muun muassa koordinaattori, asiantuntija, palveluohjaaja, palveluesimies, projektisuunnittelija, toimistosihiteeri, uravalmentaja, terveysohjaaja, osallisuuskoordinaattori, sähköasentaja, putkiasentaja, kirjastonhoitaja ja ruotsin kielen opettaja.

– Anonyymin rekrytointin menetelmä sai pääsääntöisesti myönteistä palautetta rekrytoivilta esimiehiltä. Henkilötietojen puuttumisen ansiosta haastatteluun kutsuttavien valintaan eivät vaikuttaneet henkilöistä saadut mielikuvat. Työhaastatteluun kutsuttavia hakijoita pystyttiin arvioida vain hakijan osaamisen, tutkinnon, ammatin ja työkokemuksen perusteella taustasta riippumatta, henkilöstöasiantuntija **Sirpa Mikkola** kertoo.

Esimiehet saivat myös apua ja tukea prosessiin rekrytointitiimistä, mikä nähtiin hyvänä asiana. Pilotoinnin aikana oli mahdollista kokeilla erilaisia toimintamalleja ja testata sekä kehittää Laura-rekrytointijärjestelmän toiminnallisuuksia. Vantaa sai myös paljon positiivista huomiota anonyymin rekrytointin kokeiluun liittyen. Tavoitteena on vuonna 2020 vakiinnuttaa anonyymi rekrytointi yhtenä rekrytointitapana.

### Toimenpiteet maahanmuuttajien rekrytointin edistämiseksi

Vantaa kaupunki on tarkastellut keskitetyn rekrytointin prosessejaan vieraskielisten hakijoiden näkökulmasta ja ottanut käyttöön rekrytointin työkaluja, jotka tukevat maahanmuuttajataustaisten henkilöiden hakeutumista kaupungille töihin. Alueellisten, avointen rekrytointien ja anonyymin rekrytointin työkalujen avulla on tavoitettu muualla opintonsa suorittaneita henkilöitä, jotka ovat tulleet muun muassa suorittamaan rinnastamispäätöksessä määriteltyä sopeutumisajakaa.

Rekrytointimarkkinoinnissa ja viestinnässä on kiinnitetty huomiota moninaisuuden esimerkiksi tuomalla esiin erilaisia uratarinoita niin sisäisissä kuin ulkoisissa viestintäkanavissa.

Osaaminen käyttöön Suomessa -hankkeen puitteissa arvioitiin esimiesten ja työyhteisön tuen tarvetta vastaanottaa vieraskielisiä työntekijöitä.

– Sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalle on kehitelty suomen kielen koulutuspolkumalli yhdessä Amiedun ja aikuisopiston kanssa, jossa kielitietoinen työyhteisö tukee suomen kielen oppimista arjen työtehtävissä. Mallia pilotoidaan Katriinan sairaalassa ja Malminityn asumisyksiköissä tammi-toukokuussa 2020 aikana, Sirpa Mikkola kertoo.

Kielitietoisella työyhteisöllä on paremmat valmiudet vastaanottaa vieraskielisiä työntekijöitä, sijaisia ja harjoittelijoita. Mallin käyttöä on tarkoitus laajentaa muille toimialoille vaihteittain. Maahanmuuttajille suunnattua oppisopimuskoulutuspolkua on myös kehitetty yhdessä Vantaalla meneillä olevan Match-hankkeen kanssa.

Vantaan kaupungin henkilöstöstä 5,9 % oli ulkomaalaistaustaisia (Tilastokeskus 2018).

### Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma

Hyvä henkilöstö- ja koulutussuunnittelu

takaa sen, että henkilöstön osaaminen vastaa kaupungin strategiasta, tavoitteista ja muutoksista nouseviin tarpeisiin. Suunnittelussa huomioidaan henkilöstön nykyinen osaaminen ja tulevaisuuden tarpeet. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma muodostuu monitasoisista suunnitelmista, joista ensisijaiset ovat yksilöiden ja ryhmien tulos- ja kehityskeskusteluiden yhteydessä laaditut kehityssuunnitelmat.

Tulos- ja kehityskeskusteluihin osallistui vuonna 2019 vain 65 prosenttia henkilöstöstä. Vuonna 2018 vastaava luku oli 70 prosenttia. Luvut eivät ole hyviä, koska kaupunkitasoisena tavoitteena on ollut, että jokainen esimies käy kaikkien työntekijöidensä kanssa nämä keskustelut. Vuoden aikana toteutettiin edellisinä vuonna laadittua koulutussuunnitelmaa ja laadittiin uusi koulutussuunnitelma vuodelle 2020.

Koulutussuunnitelmat laadittiin vuoden 2019 syksyllä tulosalueittain. Näistä koottiin uuden organisaation mukaisten palvelualueiden koulutussuunnitelmat. Suunnitelmat pohjautuvat tulosalueen tarpeisiin, nykyisen henkilöstön osaamiseen sekä mahdollisiin muutoksiin toimintaympäristössä. Koulutussuunnitelmat käsiteltiin kaupungin yhteistoimintaryhmässä ja suunnitelmien pohjalta rakennetaan seuraavan vuoden koulutusohjelma.

– Uutta Vantaata koskevassa koulutussuunnitelmassa painottuvat vahvasti muutostaidot ja muutoksykykyys uuden organisaation astuessa voimaan vuoden alussa. Tämä edellyttää uuden oppimista ja vanhasta poisoppimista niin yksilö- yhteisö- kuin organisaatiotasollakin. Organisaatiossa kuvataan vuoden aikana uudet johtamisjärjestelmät, joiden mukainen toiminta tulee saada käyntiin, kertoo kehittämispäällikkö **Hilma Aminoff**.

Suurena haasteena kaikilla työntekijöillä niin esimiesasemassaolevilla kuin työntekijöilläkin on itsensä johtamisen taitojen

lisäksi yhteisen tavoitteen ymmärtäminen ja yhteistyötaitojen kehittäminen.

### Osuma kehittämisen ja seurannan apuna

Osaamista kehitetään Vantaalla paitsi työssäoppimisen keinoin, myös vahvalla koulutus-, valmennus- ja kehittämispäivätarjonnalla. Työntekijöillä on mahdollisuus hakeutua sekä organisaation sisäisiin että ulkoisiin koulutuksiin.

Vantaan kaupungilla on käytössä koulutusten hallinnointi- ja viestintätyökalu Osuma, joka on vakiintunut myös koulutusten seurannan ja raportoinnin välineeksi. Osuma auttaa arvioimaan ja seuraamaan henkilöstön osaamisen kehittämistä niin yksilö kuin ryhmätasollakin. Osumassa jokainen esimies ja työntekijä voi löytää tiedot kaikista käydyistä koulutuksista ja hakemuksista. Tätä omapalvelutyöpöytä on järjestelmässä vuoden 2019 aikana uudistettu ja selkeytetty.

Koulutussuunnitelman mukaisia oppimispäiviä toteutui yhteensä 33 745 päi-

vää, joka on 8 011 päivää vähemmän kuin vuonna 2018. Ulkoisia koulutuksia toteutui 11 231 päivää ja sisäisiä koulutuksia 22 556. Yhteensä koulutuspäiviä oli 33 617.

Vuonna 2019 koulutuspäiviä työntekijää kohden toteutui 3,8 eli päivän vähemmän kuin edellisvuonna (4,8). Luvussa on mukana vakinaiset ja määräaikaiset työntekijät.

Päivien väheneminen selittyy Apotti-koulutusten vähenemisellä, Uusi Vantaa -muutoksella sekä osittain henkilöstökoulutuksen järjestäjän vaihdoksella. Valtaosa oppimisesta tapahtuu työssä. Järjestetyt koulutukset ovat yksi osa oppimiskokonaisuutta. Vantaalla tarjotaan myös mentoointia, työnohjausta, coachausta ja työyhteisön kehittämispäiviä.

### Amiedu koulutuskumppanina

Amiedu aloitti ammatillisen henkilöstökoulutuksen tuottajana vuoden 2019 alussa. Kumppanin käytön tavoitteena on hankkia henkilöstökoulutusta, joka perustuu henkilöstön nykyiseen osaamiseen ja



muuttuviin osaamisvaatimuksiin, vastaa strategisia tavoitteita sekä tukee työntekijän oppimista.

Amiedun kumppanuus henkilöstökoulutuksen järjestämisessä tukee osaamisen johtamisen ja kehittämisen toimintamalla, jota on toteutettu yhteistyössä toimialojen ja tulosalueiden kanssa. Toimialat ja tulosalueet ovat toimineet koulutuspalvelujen tilaajina ja palvelun maksajina. Palvelun loppuasiakkaita ovat eri toimialojen ja tulosalueiden työyhteisöjen yksittäiset työntekijät, joiden ammatillisia valmiuksia ja ammatillista osaamista palvelulla kehitetään koulutuksen keinoin. Palvelu koskee ammatillisen ja substanssiosaamisen henkilöstökoulutusta.

Vuoden 2019 aikana toteutettiin henkilöstökoulutusta eri toimialoille ja liikelaitokselle puolen päivän tai koko päivän kestoisina koulutuksina 108 kappaletta, oppimisyöpäiviä kertyi yhteensä 2124 kappaletta. Sosiaali- ja terveydenhuollon toimialan koulutukset painottuivat syksyyn Apotin käyttöönnotosta johtuen. Koulutuksiin osallistui yhteensä 2 153 henkilöä. Toteutuneiden koulutusten laadun keskiarvo oli hyvää tasoa.

- Toimialoja yhdistävänä koulutusteeman olivat vuonna 2019 kaupunkitasoisten linjausten mukaisesti turvallisuuskoulutukset, työsuojelukonsultti **Anne Vuorio** kertoo.

Amiedun tarjoamiin koulutuksiin liittyen toteutettiin loppuvuonna ensimmäiset turvallisuuskävelyt nimetyissä yksiköissä. Osallistujat pitivät kävelyitä koulutusten tapaan tarpeellisina ja ne herättivät paljon keskustelua ja kyselyitä sekä kannustivat myönteisen kriittisesti tarkastelemaan omaa tapaa toimia.

Koulutusten lisäksi Amiedu toteutti erilaisia kehittämistyöpajoja ja osallistui kaupunkitasoisen osaamisen johtamisen mallin toteuttamiseen. Lokakuussa 2019 Amiedu osallistui yhteistyössä Sivistystoi-



Palvelupäällikkö Hanna Sauli viehätti anonyymien rekrytoinnin ideologiasta: tehtävään halutaan paras hakija ilman, että henkilön liittyvät ominaisuudet vaikuttavat edes alitajuisesti.

## VANTAA KÄYTTÄMÄ ANONYYMI REKRYTOINTI LISÄÄ YHDENVERTAISUUTTA

Vantaa on ottanut käyttöön anonyymien rekrytoinnin tavoitteenaan lisätä henkilöstön yhdenvertaisuutta ja monimuotoisuutta. Työllisyyspalvelujen asiakkuusyksikön palvelupäällikkönä työskentelevä **Hanna Sauli** on yksi vantaalaisista esimiehistä, joka on rekrytoinut anonyymisti jo useammassa haussa.

- Olin tutustunut jo aiemmin anonyymiin rekrytointiin ja lukenut siitä. Mietin vaikuttaisiko esimerkiksi henkilön nimen peittäminen valintoihin.

Kun Hanna Sauli kuuli, että Vantaa ottaa kokeiluun anonyymien rekrytoinnin, hän sopi rekrytointimuodon testauksesta henkilöstökeskuksen kanssa. Sauli rekrytoi palvelusmiehen, yritysyrityskoordinaattorin ja palveluohjaajan, sekä avasi haut toisen palveluohjaajan sekä koordinaattorin paikkaan.

- Anonyymien rekrytoinnin taustalla on ajatus, että halutaan parhaat mahdolliset tehtävään ilman, että henkilön liittyvät ominaisuudet vaikuttaisivat.

Anonyymi rekrytointi varmistaa, että kaikki hakijat ovat samalla viivalla hakutilanteessa ja huomio keskittyy osaamiseen ja kelpoisuusvaatimuksiin. Täten esimerkiksi sukupuoli, kulttuuritausta tai ikä eivät vaikuta valintoihin edes alitajuisesti.

- Myös hakemusten laatu on parantunut. Ne ovat keskittyneet paremmin työhön, kun kuvaukset perhesuhteista ja harrastuksista ovat jääneet pois, Sauli toteaa.

Palveluesimies **Vaula Walo** ja palveluohjaaja **Suvi Tiihonen** tulivat valituksi tehtäviinsä syksyllä anonyymien rekrytoinnin kautta. Kokemukset hakijanäkökulmasta ovat myös positiiviset.

- Näen, että anonymiteetti edistää tasa-arvoa, Walo sanoo. Hänellä on kokemusta anonyymista rekrytoinnista myös rekrytoijan näkökulmasta.

Vuonna 2019 anonyymia rekrytointia käytettiin yhteensä 25 haussa.



men toimialan kanssa Myönteisen erityis-kohtelun ohjelmaan kuuluvan ”Monikielisyys oppimisen voimavarana”-seminaarin järjestämiseen. Seminaari sai hyvän vastaanoton.

Sosiaali- ja terveydenhuollon, Aikuisopiston ja Henkilöstökeskuksen kanssa yhteistyössä suunniteltu suomen kielen oppimista tehostava Kielipolku-toimintamalli valmistui. Toimintamallia pilotoidaan kevään 2020 aikana ja mahdollisesta laajentamisesta päätetään tulosten valmistuttua. Koulutusten striimaukset ja videoinnit aloitettiin ja saatujen hyvien kokemusten perusteella digitaalisuuden tuomia mahdollisuuksia hyödynnetään lisää vuonna 2020.

#### Oppimista omaehtoisesti ja vastuullisesti

Henkilöstö koulutautuu ammatillisesti myös oma-aloitteisesti. Nopeasti muuttuvassa maailmassa jokainen viimekädessä itse huolehtii oman ammatillisen osaamisensa uudistamisesta. Työnantaja tukee tällaista koulutusta omaehtoisella koulutustuella. Tuettavan koulutuksen on oltava henkilön tulos- ja kehityskeskustelussa laaditun kehityssuunnitelman mukaista. Vuonna 2019 omaehtoisen koulutuksen tukea jaettiin noin 40 000 euroa. Tukea haettiin yhteensä noin 88 000 euron edestä. Tukea myönnettiin 74 työntekijälle, hakijoita oli 75.

#### Koulutuskorvaus pieneni

Kaupunki tulee saamaan koulutuskorvausta työttömyysvakuutusrahastolta vuodelta 2019 noin 348 905 euroa. Summa on 1,42 %:a pienempi kuin vuonna 2018. Vaikka laskelmassa pohjana käytettävä palkkasumma on kasvanut, on korvaushakemukseen huomioitavien koulutuspäivien määrä vähentynyt 2 357 päivällä, mikä selittää myös korvauksen pienenemisen. ●

”Ennen suurin opettajista on toiminut yksin, mutta nyt heillä on tiimin asiantuntemus käytössä”, Varian rehtori Pekka Tauriainen kertoo uudesta tiimiorganisaatiosta.

#### VARIAN UUTTA ORGANISAATIOTA RAKENNETAAN TIIMINÄ

Vantaan ammattiopisto Varia käy läpi isoa organisaatiomuutosta, jossa henkilöstö on otettu aktiiviseen rooliin muutoksen toteuttajana. Varialla on henkilöstöä 350.

– Lähdimme rakentamaan tiimiorganisaatiomallia ja sen ympärille uutta johtamisjärjestelmää, kertoo Varian rehtori **Pekka Tauriainen**.

Organisaatiomuutoksen aloitus ajoittuu samaan kohtaan, kun myös ammatillisen koulutuksen lainsäädännön muutos vuonna 2018. Varia sai organisaatiomuutokseen strategiarahaa opetus- ja kulttuuriministeriöltä 450 000 euroa.

Varialle muodostui neljä osaamispalvelualueita, joiden alle yhteensä 11 tiimiä. Tiimit rakentuvat tutkintoalueista, joilla on selkeää synergiaa, esimerkiksi ravitsemispalvelut, logistiikka, rakentaminen sekä sähkö ja ICT.

Jokaiselle tiimin jäsenelle on määritelty roolit, vastuut ja asiantuntijatehtävät perinteisen opetuksen lisäksi. Kaikki tiimit ovat kytkettynä myös työelämäpalveluihin, mikä edistää yritysten ja koulun välistä yhteistyötä muun muassa työpaikalla tapahtuvassa oppimisessa, oppisopimuskoulutuksessa ja yrityksille tarjottavien palvelujen kehittämisessä.

– Opettajat ovat olleet aktiivisesti miettimässä esimerkiksi, millainen on ihanteellinen Varia, ihanteellinen tiimi ja kuinka toimia opiskelijalähtöisesti.

Esimiehet ovat osallistuneet konsulttien pitämiin työpajoihin, joissa uutta toimintamallia on käyty läpi ja mietitty kriittisimpiä kehittämiskohteita. Esimiehet puolestaan ovat pitäneet samat työpajat henkilöstölle, joten henkilöstön ajatukset ja kehitysehdotukset on saatu läpileikattua koko organisaation.

– Ennen suurin osa opettajista on toiminut yksin, mutta nyt heillä on tiimin asiantuntemus käytössä ja töitä on mahdollista tehdä tiiminä.

Varialla on ollut mahdollista käyttää kymmentä resurssiopettajaa, jotta vakinaisille opettajille on jäänyt enemmän aikaa irrottautua kehitystyöhön.

– Uudentyyppinen ajattelu ja pohdinta vie aikaa, Tauriainen toteaa.

Varian kehittämistyö on vielä kesken, eikä ihanteellista Variakuvaa ole vielä luotu. Myös tiimeiltä tulleet ihanteet vaihtelevat, ovathan alat keskenään myös hyvin eri tyyppisiä. Yksi asia on kuitenkin noussut esiin: vastuuta ja päätösvaltaa halutaan alaspäin tiimeille.

Henkilöstökeskus on ollut koko ajan mukana suunnittelemassa ja tukemassa organisaatiomuutoksen kokonaisuutta sekä tarjonnut Varian käyttöön asiantuntijaverkostoja ja konsulttiapua.

# JOHTAMISEN JA TYÖYHTEISÖJEN KEHITTÄMINEN

Vantaalla johtamisosaamisen kehittämisessä on jatkettu strategiasta tulevien johtamisen painopisteiden eteenpäinviemistä. Tämän valtuustokauden strategiassa johtamisen painopistealueina ovat valmentava suorituksen johtaminen, itsensä johtaminen, yhteistyö- ja palautekulttuuri sekä rohkean kokeilukulttuurin kehittäminen.

## STRATEGISET TEEMAT NÄKYVÄT JOHTAMISVALMENNUKSISSA

Esimiesten ja johtajien johtamisosaamista kehitetään erilaisten valmennusohjelmien ja kehittämisspalveluiden kautta. Valmennusohjelmat muodostavat systemaattisen kokonaisuuden, joka huomioi erilaiset kohderyhmät ja kehittymisen tarpeet.

### Vantaan johtamisen valmennukset 2019

YLIMMÄN JOHDON VAKIINTUNEET VALMENNUS-/VERKOSTOPÄIVÄT, joita on pidetty kaksi vuoden 2019 aikana, on toteutettu osana Uusi Vantaa -muutostukea. Lisäksi Uusi Vantaa -muutostuessa on toteutettu myös muita foorumeita ylimmälle johdolle.

Uuden Vantaan ylimmälle johdolle kohdennetun valmennus-/koulutuskokonaisuuden suunnittelu aloitettiin keväällä 2019. Tavoitteena on tukea Uusi Vantaa uudistamisen johtamista ja vahvistaa johtamisosaamista muuttuvassa toimintaympäristössä. Prosessi on alkanut markkinakartoituksella ja kilpailutuksen valmistelulla. Kumppaniksi haetaan yliopistotasoisista koulutuksen tuottajaa.

### Ammattitutkintoja johtamisen tueksi

Vuonna 2017 alkanut, päälliköille suunnattu JOHTAMISEN ERIKOISAMMATTITUTKINTO JET päättyi toukokuussa 2019. Tutkinnon suorittivat kaikki 16 opintonsa aloittanutta päällikköä ja johtajaa. Uusi JET alkaa vuoden 2020 aikana.

Vuonna 2018 alkaneen LÄHIESIMIESTYÖN AMMATTITUTKINNON LAT 2 ryhmä saatiin päätökseen marraskuussa 2019. Tutkinto-

kokonaisuuden suoritti 15 lähiesimestä eri puolilta Vantaan organisaatiota.

Oppisopimuskoulutukset (JET ja LAT) on toteutettu yhteistyössä Varian oppisopimus- ja aikuiskoulutuspalveluiden sekä Omnia-aikuisopiston ja MIFin kanssa.

### Toimintakulttuurin muutosta johtamassa

Vuoden aikana on toteutettu tulosalueiden johtoryhmille suunnattua TOMUTA-VALMENNUSOHJELMAA, jonka tavoitteena on tukea toimintakulttuurin muutoksen johtamista. Sivistystoimen toinen TOMUTA-ohjelma päättyi keväällä 2019. Maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimialan ohjelma on toteutettu kokonaisuudessaan tämän vuoden aikana.

### Uusien esimiesten valmennukset

ESIMIEHENÄ VANTAALLA -VALMENNUS on tarkoitettu kaikille Vantaalla uusille esimiehille. Vuoden 2019 aikana on aloittanut 3 uutta ryhmää, joissa jokaisessa 17 osallistujaa.

### Johtamistarjottimella coachingia ja strategista johtamista

Johtamistarjottimella on jatkettu hyvää palautetta saaneita ESIMIESTEN RYHMÄ-COACHING-PROSESSEJA sekä ilman esi-

miesasemaa toimiville tiimin tai ryhmän vetäjille suunnattua RYHMÄNVETÄJIEN VALMENNUSTA johtamistaitojen kehittämiseksi. Vantaalaisessa ryhmäcoaching -mallissa opitaan valmentavan johtamisen perusteita, coachataan itse ja tullaan coachatuksi sekä sidotaan opit heti arjen johtamistyöhön.

Johtamistarjottimelle on luotu myös uusia oppimiskursseja vuonna 2019. Kokeiluna olemme aloittaneet kahdella pienryhmällä Energiaa Esimiestyöhön -ryhmäcoachingprosessin. Tässä johtajuudessa kasvamista lähestytään itsen johtamisen kehittämisen sekä työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmista.

– Esimies elää jatkuvan muutoksen ja uudistamisen keskellä, epävarmuutta sekä monimutkaisuutta riittävästi. Tässä ajassa on erityisen tärkeää pitää huolta omasta työhyvinvoinnista, tasapainosta ja sisäisestä levollisuudesta. Lisätäksemme esimiesten valmiuksia itsen johtamisessa sekä työhyvinvoinnin johtamisessa omassa tiimissä, olemme kehittäneet Energiaa Esimiestyöhön -ryhmäcoachingprosessin, kertoo kehittämiskonsultti **Hannele Korkeamäki**.

Johtamistarjottimella on tänä vuonna tarjottu kokeiluna myös esimiesten case-pohjaista työnohjausryhmää. Se on esimiestyössä kasvamisen ja kehittymisen tavoitteellinen prosessi, jossa hyödynnetään ongelmaperusteisen oppimisen menetelmiä ja jossa työskennellään työnohjaajan ohjauksessa osallistujien omien haasteiden ympärillä. Ryhmä tarjoaa mahdollisuuden pysähtyä tarkastelemaan omaa toimintaa esimiehenä sekä kasvaa ja kehittyä siinä edelleen yhdessä muiden esimiesten kanssa.

#### Keskitettyjen kehittämisrahojen jakautuminen 2019

Kaupunkitasoiset kehittämisprosessit ja valmennukset muodostuvat pääasias-  
sa esimiesten, päälliköiden ja johtajien



Kaupunkisuunnittelun tulosaluejohtaja Tarja Laine ja asemakaavapäällikkö Ilkka Laine kokivat TOMUTA-koulutuksen hyvin antoisaksi. ”Koulutus-tilaisuudet olivat hyvin intensiivisiä ja herättivät paljon ajatuksia muun muassa omasta johtamisprofiilista”, Ilkka Laine toteaa.

#### JOHTAMISEN TAVOITTEET KIRKKAAKSI

Henkilöstökeskus järjestää Tomuta-koulutuksia, joiden keskeisenä tavoitteena on tukea tulosalueiden johtoa strategian mukaisessa toimintakulttuurin uudistamisessa organisaatioissaan.

Ideana on johtamisen tarkastelu niin yksilön, tiimin kuin organisaationkin näkökulmasta ja kaikkien näiden tasojen rinnakkainen kehittäminen.

Kaupunkisuunnittelun johtoryhmä kävi Tomuta-koulutuksen, kun johtoryhmä oli uusiutumassa. Koulutus osui luontevaan ajankohtaan.

Kaupunkisuunnittelun tulosaluejohtaja **Tarja Laine** suhtautui aluksi koulutukseen omien sanojensa mukaisesti hieman kyynisesti. – Koulutuksia on paljon, ja vaikka ne kokonaisuutena pitävätkin kehittämis- ja oppimisvirettä yllä, niin usein yksittäisen koulutuksen antia on vaikea eritellä. Siksi minulla ei juuri ollut erityisiä odotuksia koulutusta kohtaan.

Valmennuksen keskeisiä olivat valmentava suorituksen johtaminen ja itsensä johtaminen, luottamuksen rakentaminen ja vuorovaikutus, tavoitteellinen työskentely sekä toimeenpanon taito.

Koulutus yllätti Tarja Laineen.

– Koulutus osoittautui todella merkittäväksi ja kirkasti johtamisen tavoitteitani. Olen ylpeä siitä, että Vantaalla johtamisen taustalla on systemaattinen ajatus henkilöstön voimavarojen käytöstä ja kehittämisestä. Oma johtamistyylini ei ole kovin autoritäärinen ja koulutuksen aikana sain vahvistusta omalle lähestymistavalleni. Johtajina emme voi muuttua toisenlaisiksi ihmisiksi, mutta voimme aina kehittyä ja oppia käyttämään voimavarojamme paremmin. Tunnistin myös paremmin meidän porukamme vahvuuksia, ja se on saanut työni tuntumaan kevyemmältä, Laine kertoo.

Koulutus loi myös uskoa siihen, että muutos tehdään yhdessä. Askeleet voivat olla pieniä, aina ei tarvitse repiä.

Tarja Laine kertoo, että koulutukseen osallistunut johtoryhmä oppi tuntemaan toisensa tosi hyvin, keskustelu oli avointa ja rohkeaa.

– Taisimme olla kaikki ylpeitä siitä, että teemme töitä yhdessä, Laine päättää.

Tomuta järjestettiin nyt kolmatta kertaa. Koulutukseen osallistui maankäytön tulosalueista Kaupunkisuunnittelun, Kiinteistöjen ja asumisen, Kuntatekniikan keskuksen ja Tilakeskuksen johtoryhmät. Valmentajana koulutuksessa toimi Vantaalla hyvin pidetty **Ira Lange**, Q.motion Oy:stä. Kolmannesta koulutusryhmästä koulutusta suosittelisi 9,67 (asteikolla 1-10) ja se sai kokonaisarvosanaksi 9,44 (asteikolla 4-10).

valmennuksista. Erityisesti vuonna 2019 korostui Uusi Vantaa kaupunkitasoisen muutostuen erilaiset foorumit eri kohde-ryhmille. Vuonna 2019 kaupunkitasoisten valmennusten määrä oli 54% kokonaiskustannuksista. Vastaava luku vuonna 2018 oli 60%. Vuonna 2019 käytetty kokonaissumma kehittämiseen oli noin 270 000 €.

#### Muutostukimalli systemaattisen johtamisen tukena

Uusi Vantaa -muutoksen johtamisen tukeminen kaupunkiorganisaation eri tasoilla on ollut yksi henkilöstökeskuksen kehittämispalveluiden keskeisistä tehtävistä kuluneen vuoden aikana. Uusi Vantaa -muutoksen tavoitteet ja periaatteet sekä strategian linjaukset muutoksissa onnistumisesta ohjaavat niin muutosjohtamista kuin muutostukea. Henkilöstökeskuksen kehittämispalveluiden ohjaaman Uusi Vantaa -muutostuen keskeisenä päämääränä on juuri muutoksissa onnistumisen mahdollistaminen.

Uusi Vantaa -muutoksen tueksi koottiin kattava muutostuen malli ja kokonaisuus, joka rakentui useista erilaisista elementeistä, joita voitiin hyödyntää rinnakkain ja tarpeen mukaan organisaation eri tasoilla. Johdon ja esimiesten muutostuen (mm. esimiesten muutospajat, johtoryhmän tai yksilön coaching, erilaiset valmennusohjelmat sekä konsultointi) lisäksi tärkeää on koko työyhteisön yhteinen työskentely ja osallisuus esimerkiksi erilaisissa muutospajoissa muutoksen ymmärtämiseksi ja toteuttamiseksi. Muutostuen toteutukseen nimettiin ulkoisten puitesopimuskumppaneiden joukosta tiivis ydinryhmä ensisijaisiksi muutoksen konsulteiksi, fasilitoijiksi ja valmentajiksi.

Kaupunkitasolla muutostukea on toteutettu erilaisina kaupunginjohtajan foorumeina: ylimmälle johdolle suunnatut verkostopäivät (2 kpl) ja Uusi Vantaa -aamupuurotilaisuudet (3 keväällä + 3 syk-

*"Uusi Vantaa on tarjonnut mahdollisuuden katsoa omia toimintamalleja uusiksi", konsultti Kirsi Parviainen iloitsee.*

#### UUSI VANTAA ON HENKILÖSTÖN NÄKÖINEN

Vantaa uudisti organisaationsa, ja osallisti henkilöstönsä muutokseen. Henkilöstökeskuksen ja kehittämispalveluiden tarjoama muutostuki on rakentunut useista erilaisista elementeistä, joita on voitu hyödyntää organisaation eri tasoilla.

Johdon ja esimiesten muutostuen, muun muassa esimiesten muutospajojen, johtoryhmän tai yksilön coachingin, erilaisten valmennusohjelmien sekä konsultoinnin lisäksi tärkeäksi on koettu koko työyhteisön yhteinen työskentely ja osallisuus erilaisissa muutospajoissa muutoksen ymmärtämiseksi ja toteuttamiseksi.

Konsultti **Kirsi Parviainen** on ollut mukana tukemassa uuden Vantaan syntymä.

– Uusi Vantaan kehittämistyö on koettu innostavana mahdollisuutena tarkastella ja uudistaa nykyisiä toimintamalleja. Vuoropuhelu eri organisaatiotasolla on ollut aktiivista ja henkilöstön osallistamiseen on haluttu aidosti panostaa, Parviainen näkee.

Uuden Vantaan organisaatio on syntynyt osallistamisen tuloksena ja on henkilöstön näköinen.

– Nyt on käynnistetty myös johtamisjärjestelmän kehittämistyö. Samalla on syntynyt yhteistä näkemystä sekä kaupungin strategiasta että Uusi Vantaa -kehittämistyön tavoitteista, Parviainen kertoo.

Parviaisen mukaan osallistuminen on ollut aktiivista ja innostunutta. Ideoita ja kommentteja on esitetty rohkeasti. Erilaisille näkemyksille on ollut tilaa keskustelussa ja lopulta on saatu aina aikaa myös yhteinen lopputulos.

– Erityisesti olen ilahtunut siitä, miten monin paikoin nyt on tartuttu mahdollisuuteen katsoa omia toimintamalleja uusiksi ja käyttää tämä Uuden Vantaan tarjoama mahdollisuus muuhunkin uudistamiseen kuin vaan organisaatorakenteen kehittämiseen.

Parviainen toimi uuden Vantaan sparraajana ja fasilitoijana muun muassa Kasvatuksen ja oppimisen uudelle toimialalle ja johdolle sekä oli mukana hankintakeskuksen työpajoissa.

Parviaisen odotukset Uudelle Vantaalle on hyvin positiiviset. Esimerkiksi Kaupunkikulttuuri on ihan kokonaan uuden luomisen äärellä.

syllä), päällikköfoorumit (2 kpl) sekä uusien toimialojen valmistelujohdolle suunnatut innovaatiolabrat (2 kpl).

Palvelualueetasolla muutostukea on toteutettu tulevien palvelualuejohtajien kanssa käytyjen neuvotteluiden pohjalta. Muutostuen tarvetta tarkasteltiin niin yksilö-, johtoryhmä- kuin organisaation johtamisjärjestelmä -näkökulmista. Syksyn 2019 mittaan on muutostuen puitteissa työstyetty erilaisissa kokoonpanoissa muun muassa uusien palvelualueiden rakenteita ja johtamisjärjestelmää sekä luotu yhteistä näkyä tulevan organisaation tehtävistä ja muutoksen tarjoamista mahdollisuuksista toiminnan uudistamiselle ja kehittämiselle.

Palvelualueen tarkastelun ja tuen lisäksi on tärkeää, että muutosta tarkastellaan riittävän systemaattisesti myös toimialatasolla. Toimialoilla onkin järjestetty mm. ulkoisten konsulttien järjestämiä työpajoja toimialojen johtamisjärjestelmän ja yhteisten palveluiden järjestämisen ympärillä. Lisäksi yhteisten palveluiden järjestämistä on työstyetty myös kaupunkitasoisessa työpajatyoşkentelyssä.

– Uusi Vantaa -muutostukea toteutetaan aktiivisesti myös vuoden 2020 puolella, jolloin käynnistyy esimerkiksi kaupungin johtoryhmän coachingvalmennus sekä kaupunkitasoisten strategiateemojen organisoitumisen ja toimintatapojen yhteinen työstyttäminen. Myös eri toimialojen ja palvelualueiden kehittämisprosessit jatkuvat: johtamisjärjestelmän rakentamisen, johtoryhmätyöskentelyn käynnistämisen sekä toimintakulttuurin kehittämisen ympärillä, kertoo kehittämiskonsultti **Katariina Ahlfors-Hiismäki**.

Muutostuella tavoitellaan koko henkilöstön aktiivista osallistumista muutoksen rakentamiseen. Osallistamisella haetaan organisaatiotasolla laajan joukon aktiivisuutta ja aloitteellista toimintaa saada aikaan viisasta muutosta.

”Vantaan kuntoutusyksikkö on luomassa uutta moniammatillista toimintatapaa palvellakseen asiakkaitaan entistä paremmin”, kertoo palvelupäällikkö Virpi Aromaa.



## VANTAAN KUNTOUTUSPALVELUT TARJOAA MONIAMMATILLISTA KUNTOUTUSTA

Vantaan kaupungin kuntoutusyksikkö yhdisti terapiatoimintojaan, jotta se palvelisi asiakasta paremmin yhtenä kokonaisuutena. Tämä tarkoitti käytännössä sitä, että organisaation siilot purettiin.

– Asiakkaan näkökulmasta oli selkeä tarve, että useampi terapeutti on mukana työskentelyssä. Halusimme luoda moniammatillisen työskentelytavan ja lisätä yhteistyötä myös esimerkiksi terveysasemien, perhepalvelujen sekä vanhus- ja vammaispalvelujen kanssa, kuntoutustoiminnan palvelupäällikkö **Virpi Aromaa** kertoo. Kuntoutuspalvelut ovat osa sosiaali- ja terveydenhuollon terveyspalveluja.

Kuntoutusyksikkö sai tukea muutokseen henkilöstökeskukselta ja ulkopuoliselta konsultilta. Valmennuksen ja sparrauksen kohteena on eritoten ollut johtoryhmä.

– Uudistus on vasta alussa, ajanjaksona puhutaan muutamasta vuodesta, jonka toiminnan muuttuminen vie. Alku on mielestäni erittäin lupaava. Johtoryhmä on vahvasti ottanut roolin muutoksen veturina ja rakentaa sitä yhdessä henkilöstön kanssa työstyettynä visio pohjalta. Asiakas on muutoksen keskiössä ja johtoryhmällä on rohkeutta pohtia ja hahmottaa muutosta isosti ja tehdä sen mukaisia aloitteita. Uskon vahvasti, että Vantaan kuntoutuspalveluista saamme vielä kuulla edelläkävijänä kuntoutuspalveluiden kehittäjänä, konsultti **Jaana Laukkarinen** Werka Kehitys Oy:stä sanoo.

Vantaan kuntoutuspalvelujen visiona onkin olla juuri moniammatillisen kuntoutuksen edelläkävijä. Visiota ja arvoja on työstyetty yhdessä koko henkilöstön kanssa, ja henkilöstö on haluttu kehittämiseen tiiviisti mukaan.

– Muutosmatka on yleensä pitkä prosessi - mitä tapahtuu matkan varrella, on tärkeää, ja matkastakin olisi hyvä nauttia, kehittämiskonsultti **Tuija Jokinen** muistuttaa.

Jaana Laukkarinen näkee asian hyvin samoin.

– On tärkeää pysähtyä pohtimaan jo tehtyä. Iloita tehdystä työstä ja saavutetuista virstanpylväistä. Muutoksen hektisyydessä pysähtyminen helposti unohtuu, vaikka se tarjoaa hienoja yhteisesti jaettuja ilon ja oppimisen hetkiä.

Virpi Aromaa näkee ulkopuolisen avun muutoksessa tärkeänä. Se herätteli johtoryhmän omaa ajattelua ja kyseenalaisti tiettyjä asioita, mitä ei omalla porukalla pysty tai uskalla tehdä.

– Ulkopuolinen osaa kysyä oikeita kysymyksiä, mikä vie meidän omaa ajatteluamme eteenpäin.

Muutostukeen on käytetty kaupunkitasoisesti osarahoituksena myös Kevan työelämän kehittämisrahaa.

### Johtamisjärjestelmäkuvausten yhtenäinen ohjeistus

Johtamisjärjestelmä mahdollistaa, tukee ja yhdenmukaistaa organisaatiossa tapahtuvaa johtamista sekä esimiestyötä. Keskeistä on organisaation kyvykkyyden, rakenteiden, prosessien sekä organisaatiokulttuurin kehittäminen. Ammatillisen johtamisen johtamisjärjestelmäviitekehys ohjataan huomioimaan kaikki johtamisen keinot.

– Organisaatiouudistuksen yhteydessä johtamisjärjestelmän yhteinen uudistaminen on muutoksen onnistumisen kannalta keskeistä. Organisaatiorakenteiden lisäksi muutosta on tärkeää tarkastella ja rakentaa myös esimerkiksi johtamisen rakenteiden ja prosessien sekä johtamis- ja toimintakulttuurin näkökulmasta. Uusi Vantaa -muutosta ohjaakin muutokselle asetettujen tavoitteiden ja periaatteiden lisäksi Vantaan kaupungin johtamisjärjestelmäviitekehys, kertoo Katariina Ahlfors-Hiismäki.

Tämän uudistustyön tueksi on henkilöstökeskuksen kehittämispalveluissa luotu yhtenäinen kuvauspohja ja ohjeistus johtamisjärjestelmäkuvausten laatimiseen niin toimialoilla, palvelualueilla kuin -yksiköissäkin. Johtamisjärjestelmäkuvausten laatimiseen on saatavilla ulkoisten konsulttien tukea osana Uusi Vantaa -muutostukea. Tätä työtä onkin käynnistetty toimialoilla ja palvelualueilla pitkin syksyä. ●



Työajan seuranta ja työn suunnittelu helpottuu päiväkodeissa uuden järjestelmän myötä. Tikkurilan uuden päiväkodin avajaisia juhliittiin vuodenvaihteessa.

### ODOTETTU UUSI TYÖVUOROSUUNNITTELUJÄRJESTELMÄ KÄYTTÖÖN VARHAISKASVATUKSESSA

Varhaiskasvatus otti käyttöön uuden työvuorosuunnittelujärjestelmän joulukuun alussa.

– Yhteinen järjestelmä on hyvä asia ja se tulee helpottamaan esimiesten työtä. Uudistusta on odotettu, Leinelän päiväkodin johtaja **Hannele Tuominiemi** summaa.

Ulrikan toimintayksikön johtaja **Tanja Savolainen** kiittelee, että järjestelmän koulutukseen varattiin kunnolla aikaa. Ja senkin jälkeen järjestelmän käyttöön on ollut saatavilla tukea: työpajoja ja tukimateriaalia.

– Alku varmastikin työllistää, mutta sen jälkeen työ helpottuu, hän tuumii.

Uuden työvuorosuunnittelun optimointijärjestelmän avulla esimiehelle vapautuu lisää aikaa johtamiseen ja muuhun esimiestyöhön. Uusi järjestelmä otettiin käyttöön ensin varhaiskasvatuksessa ja seuraavassa aallossa järjestelmän ottavat käyttöön kulttuuri-, liikunta-, nuorisopalvelut sekä muut yleistyöaikaa noudattavat toiminnot. Uusi järjestelmä ei koske sosteria.

– Meillä on positiiviset odotukset sähköisestä järjestelmästä työaikojen suunnitteluun ja -seurantaan. Sen avulla voimme varmistaa kaikille varhaiskasvatuksen työntekijöille oikeudenmukaisen ja tasalaatuisen työaikasuunnitelman, varhaiskasvatuspäällikkö **Leena-Mari Tornivaara** toteaa. Hän kiittelee yhteistyötä henkilöstökeskuksen kanssa: yhteistyötä on tehty niin kvtes:n ja kaupungin ohjeistusten, sovelluksen suunnittelun, testauksen kuin koulutusten parissa.

Kaikki työvuorosuunnitteluun tarvittava tieto on löydettävissä yhdestä paikasta ja prosessi on hyvin intuitiivinen: se ohjaa suunnitelman tekijää. Suunnittelun optimoinnilla saadaan oikea osaaminen, oikeaan paikkaan ja oikeaan aikaan.

Työntekijän siirto työpisteestä tai työtehtävästä toiseen sujuu jouhevasti ja suunniteltu työvuorolista ja kertymät seuraavat henkilöä. Uusi esimies näkee työntekijälle tehdyn työvuorolistan ja siihen saakka toteutuneet tunnit.

Työajan seuranta on helppoa leimauksella ja toteutumia voidaan käyttää jälleen suunnitelman optimoinnissa. Työsuunnittelu antaa myös paremman mahdollisuuden huomioida työntekijän toiveet ja parantaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista.

# TERVEYS- JA TURVALLISUUS-JOHTAMINEN

Vuoden 2018 Kunta10-tutkimustulosten mukaan uhka- ja väkivaltatilanteet kasvoivat Vantaalla huolestuttavasti muiden kuntien trendiä mukailleen. Vantaan kaupungin johtoryhmä linjasi maaliskuussa 2019, että työturvallisuutta on kehitettävä ja vietävä huomio uhka- ja väkivaltatilanteisiin. Tavoitteena on tehdä Vantaasta Suomen turvallisin kunta tehdä töitä.

## KOHTI SUOMEN TURVALLISINTA KUNTA

**P**äätimme Vantaalla puuttua lisääntyneisiin uhka- ja väkivaltatilanteisiin näkyvästi. Meillä on nollatoleranssi kaikkea uhkailua ja väkivaltaa kohtaan. Meidän on työnantajana ja esimiehenä varmistettava, että kaikilla on hyvä ja turvallinen työympäristö, toteaa Vantaan kaupungin henkilöstö- ja konsernijohtaja **Kirsi-Marja Lievonen**.

Uhka- ja väkivallan vastaisen #ollaanihmisiksi -kampanjan aikana Vantaalla tehtiin sisäisiä toimenpiteitä työturvallisuusriskien tunnistamiseksi ja työturvallisuuden kehittämiseksi.

Toimialojen kehittämistoimenpiteissä nostettiin esille muun muassa avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin vaaliminen, selkeiden toimintamallien luominen uhka- ja väkivaltatilanteiden torjuntaan ja esille tulleiden tilanteiden hoitamiseen sekä turvallisuuskoulutuksiin osallistuminen. Kehittämistarvetta tunnistettiin myös uhka- ja väkivaltatilanteiden kirjaamisessa TUTKAan ja tapahtuneiden tilanteiden käsittelyssä ja analysoinnissa. Toteutuneita toimenpiteitä seurattiin eri foorumeissa. Osa toimenpiteistä toteutui jo vuoden 2019 aikana, osa toimenpiteistä toteutetaan vuoden 2020 puolella.

– Johdon sitoutuminen kampanjaan sekä työturvallisuuteen liittyvä asenne on ollut ratkaisevaa onnistumiselle, toteaa työsuojelukonsultti **Anne Vuorio**.

Kampanjaa tuettiin vahvalla ja herättelevällä sisäisellä ja ulkoisella viestinnällä. #ollaanihmisiksi -kampanja sai kunniamaininnan Kuntekossa Vuoden viestintätekona.

– On hienoa, että Kunteko antoi kunniamaininnan herättelevälle ja sisällöltään erittäin tärkeälle kampanjalle. Nostimme kampanjassa esiin henkilöstön kokemuksia uhka- ja vaaratilanteista, ja nousi hyvin selkeästi esiin, kuinka tavanomaisista on, että ihmiset käyttäytyvät valitettavan usein ajattelemattomasti ja vailla itsesensuuria. Somen sokka irti huutelu on siirtynyt myös asiakaspalvelutilanteisiin, kampanjan viestinnäsuunnittelija **Kaisu Lehtomaa-Digha** toteaa.

#ollaanihmisiksi -kampanja oli näkyvästi esillä koko syksyn 2019. Kampanjaan teetettiin herätteleviä kampanjajulisteita uhka- ja väkivaltatilanteita kokeneista ammattialoista kunta10-tulosten pohjalta. Osa julisteista oli esillä myös bussipysäkimainoksina eri puolilla Vantaata. Kampanjassa hyödynnettiin vahvasti somea, videota ja artikkeleiden avulla lisättiin tietoisuutta niin ulkoisissa kuin sisäisissä kohderyhmissä. Kampanja sai poikkeuksellisen paljon positiivista huomiota myös julkisuudessa. Vantaa omalla rohkeudellaan oli jo etukenossa ilmiön suhteen, kun Tasavallan presidenttikin puuttui ilmiöön uudenvuodenpuheessaan.

### Häirinnän ja epäasiallisen kohtelun ohjeet päivitetty

Vantaan kaupungilla on nollatoleranssi myös työyhteisön sisällä tapahtuvaan häirintään tai muuhun epäasialliseen kohteluun. Häirintäkokemuksia kuitenkin ilmenee. Vain seksuaalinen häirintä raportoidaan Tutkassa. Tämän vuoksi Vantaan kaupungilla ei ole tarkkaa raporttia siitä,



**1,6 M€**

SÄÄSTÖT PALKKAMENOISSA SAIRAUSSPOISSAOLOJEN VÄHENEMISEN ANSIOSTA



**2,1 M€**

SÄÄSTÖT HENKILÖSTÖ-MENOISSA SAIRAUSSPOISSAOLOJEN VÄHENEMISEN ANSIOSTA

kuinka monta erillistä häirintätapausta on nostettu esille ja käsitteilyyn. Seurantatietoa on niistä tapauksista, joissa työsuojeluvaltuutettu on ollut mukana. Vuosien 2016–2019 aikana tällaisia tapauksia on ollut reilut 100 kpl/vuosi, vuonna 2019 niitä oli 112 kpl. Kyseisiin tapauksiin on voinut liittyä useampi henkilö tai useamman henkilön haastatteluja.

– Jokainen esille tuotu häirintäkokemus on käsiteltävä ja esimiehen on puututtava asiaan välittömästi, kun asia tulee häneen tietoonsa. Häirinnän ja epäasiallisen kohtelun käsitteilyprosessia ja ohjeita päivitettiin syksyllä 2019. Päivitetty ohjeet selkeyttävät esille tulleiden tapauksien käsitteilyä, mutta toivottavasti ohjaavat myös ennal-

taehkäisevään toimintaan, työhyvinvointikonsultti **Sari Roivainen** toteaa.

#### Viiden päivän sairauspoissaolokeilun tulokset myönteisiä

Vantaan kaupungilla on ollut käytössä viiden päivän sairauspoissaolokeilu varhaiskasvatuksessa vuodesta 2017 ja kaupunginjohtajan toimialalla ja konsernipalveluissa vuodesta 2018.

Kokeilussa sairastunut henkilö on voinut olla esimiehen luvalla poissa töistä sairautensa vuoksi enintään viisi päivää. Kokeilun tulokset ovat olleet positiiviset ja käytäntö laajennettiin vuoden 2020 alusta alkaen koko Vantaan kaupungin työntekijöille.

– Viiden päivän sairauspoissaolokei-

lun tavoitteena on ollut lisätä esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta ja luottamusta, edistää työntekijän kykyä arvioida omaa työkykyään sekä kohdentaa työterveyshuollon toimintaa ennaltaehkäisevään työhön, työhyvinvointikonsultti **Heli Leander** kertoo.

– Kokeilun tulokset osoittavat muun muassa, että lääkärintodistuksella tapahtuvien sairauspoissaolokerrat laskivat 32 %:a sekä hengityselinsairauksista johtuvien vastaanottokäyntien vähenivät 26 %:lla. Esimiehen luvalla tapahtuvien sairauspoissaolojen keskipituus ei kuitenkaan ole merkittävästi kasvanut, työhyvinvointikonsultti Sari Roivainen toteaa.

Yhden poissaolokerran keskipituus 1-3 päivän käytännössä oli 1,8 päivää ja 1-5 päivän käytännössä 2,1 päivää.

Kun työntekijän sairaus ei edellytä vastaanottokäyntiä tai lääkärintodistusta ja hän voi sairastaa esimiehen luvalla 1-5 päivää, voidaan kyseinen työterveyshuollon resurssi suunnata vaikuttavammin esimerkiksi oikea-aikaiseen työkykyriskien ennaltaehkäisyyn.

Vuoden 2020 alusta mukaan tulevien toimialojen esimiehet valmennettiin tulemaan käytäntöön syksyn 2019 aikana. Valmennustilaisuuksiin osallistui noin 200 kaupungin esimiestä.

#### Huomio pitkittyneihin sairauspoissaoloihin

Vuoden 2018 alusta alkaen Vantaalla on kiinnitetty erityistä huomiota pitkittyneisiin sairauspoissaoloihin.

Työkykyasiantuntijat olivat vuonna 2019 selvittämässä yhteensä 469 henkilön työssä jatkamisen mahdollisuuksia. 111 henkilön kohdalla toteutettiin uudelleensijoitus terveydentilalle sopivaan työtehtävään tai oleellisia muokkauksia omassa työtehtävässä.

Työssä jatkamisen mahdollisuuksien selvittelyssä olleista henkilöistä 301 oli

sellaisia, joilla vuoden seurannassa täyttyi 90 sairauspoissaolopäivää. Vuoteen 2018 verrattuna 90 päivää sairastaneita oli vuonna 2019 13 %:a vähemmän, mikä on todella hyvä suuntaus. Yhteistyössä työterveyshuollon kanssa suunnitelma työkyvyn edistämisestä ja työssä jatkamisen tukemisesta oli tehty 90 prosentille yli 90 päivää sairastaneista.

#### Aktiivinen toiminta näkyy sairauspoissaolojen vähenemisenä

Aktiivinen työkykyjohtaminen ja työterveyshuoltoyhteistyö näkyivät vuoden 2019 aikana sairauspoissaolojen vähenemisenä. Vuoden 2019 sairauspoissaoloprosentti oli 4,35 %, kun vastaava luku vuonna 2018 oli 4,71 %. Kaupunginvaltuuston sitova tavoite sairauspoissaoloprosentin osalta vuonna 2019 oli 4,4 %.

Sairauspoissaolot ovat vähentyneet kaikilla kaupungin toimialoilla. Pituusluokittain tarkasteltuna lyhyet poissaolojaksot (1-3 päivää) olivat hiukan lisääntyneet, kun taas kaikissa yli 4 päivää kestävässä sairauspoissaolojaksoissa oli tapahtunut laskua. Erityisesti laskussa olivat yli 30 päivää kestäneet poissaolot. Ikäryhmittäin tarkasteltuna merkittävin lasku sairauspoissaoloissa kolmen vuoden seurannassa on tapahtunut yli 55-vuotiailla työntekijöillä. Sairauspäivien määrä vastasi yhteensä 461 henkilötyövuotta ja niistä aiheutuvat kustannukset olivat noin 25,2 miljoonaa euroa. Kustannukset palkkamennoissa laskivat 1,6 miljoonaa euroa vuodesta 2018. 23,7 %:lla työntekijöistä ei vuonna 2019 ollut lainkaan sairauspoissaoloja, kun luku vuonna 2018 oli 24,2 %.

Diagnoosiluokittain tarkasteltuna mielenterveysperusteiset poissaolot ovat kasvaneet, kun taas tuki- ja liikuntaelinsairauksista johtuvat poissaolot laskeneet. Vaikka mielenterveysperusteisten poissaolojen nousu vaikuttaakin olevan valtakunnallinen trendi, tulee jatkossa kehittää

toimintatapoja mielenterveysperusteisten ongelmien varhaisten riskien havaitsemiseen sekä jo diagnosoitujen ongelmien hoitopolkujen kehittämiseen yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Tämä on vuoden 2020 yksi painopisteistä.

– Työkyvyn tukeminen on koko organisaation asia ja keskeistä on, että työkykyä johdetaan organisaation kaikilla tasoilla sekä tuetaan yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Tämä edellyttää erityisesti esimiehiltä tuntemusta niistä mahdollisuuksista, mitä työkyvyn tukemiseksi on olemassa sekä toimivia työkykyä tukevia prosesseja. Työkykyjohtamiseen tulee jatkossa edelleen panostaa vahvistamalla esimiesten työkykyjohtamisen osaamista ja rohkeutta ottaa varhaisia merkkejä esille, **Heli Leander** toteaa.

#### Työterveyshuollon kustannukset

Vantaan kaupunki tarjoaa lakisääteisen työterveyshuollon sekä yleislääkäritasoisien sairaanhoidon palvelut kaikille noin 11 000 kaupunkiin palvelussuhteessa olevalle. Henkilöstön työterveyshuollon palveluntuottajia oli vuonna 2019 kolme; Vantaan Työterveys Oy (entinen Vantaan työterveys liikelaite), Terveystalo Oy (entinen Attendo) sekä Lääkärikeskus Aava.

Kolmen vuoden seurannassa työterveyshuollon kustannukset ovat Terveystalon (edelleen edullisin) ja Lääkärikeskus Aavan osalta nousseet. Vantaan työterveyden osalta kustannuksissa tapahtui laskua vuoteen 2018 verrattuna. Työterveyshuollon kustannukset olivat vuonna 2019 keskimäärin 366 euroa/työntekijä.

– Työterveyshuollon toiminta on yksi merkittävä tekijä sairauspoissaolojen ennaltaehkäisyssä. Vuonna 2019 työterveyshuollon toiminnassa kiinnitettiin aiempaa aktiivisemmin huomiota vaikuttavien työterveyshuoltopalveluiden tuottamiseen; työkyvyn kannalta riskiryhmiin



## #ollaanihmiseksi -kampanja sai kunniamaininnan Kuntekossa Vuoden Viestintätekona.”





kuuluvien työntekijöiden varhaiseen tunnistamiseen, ennaltaehkäisevien toimenpiteiden tehokkaaseen kohdentamiseen sekä moniammatilliseen työskentelyyn, Heli Leander sanoo.

Työterveyshuollon kustannukset/työntekijä laskivat kokonaisuudessaan 4,5 %:a vuodesta 2018. Laskuun vaikutti muun muassa hoidon tarpeen arvioinnin käynnistyminen Vantaan työterveys Oy:ssä syksyllä 2019. Hoidon tarpeen arvioinnissa selvitetään yhteydenoton syy, sairauden oireet ja oireiden luonne, vakavuus sekä kiireellisyys. Hoidon tarpeen arvioinnin perusteella arvioidaan potilaan tarvitsema hoito ja mahdolliset hoito-ohjeet. Hoidon tarpeen arviointi mahdollistaa palveluiden oikean kohdentumisen. Työterveyshuollon vaikuttavuutta tulee kuitenkin edelleen kehittää muun muassa hyödyntämällä etäpalveluita tehokkaammin.

#### Muutoksia työterveyden palvelutuottajissa

Vuoden 2019 aikana toteutettiin työterveyshuoltopalveluiden kilpailutus. Työterveyshuoltopalvelut kilpailutettiin uuden Vantaan organisaatiarakenteen mukaisesti Kaupunkiympäristön toimialan, Varhaiskasvatuksen palvelualueen sekä Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen osalta. Työterveyshuollon tehtävä on tukea työkykyisyyttä, tuottavuutta ja hyvinvointia, eikä sen tule olla yritykselle vain lailla säädelty kulu. Tästä johtuen työterveyspalveluiden hankinnassa painottui vaikuttavuus. Tavoitteena on saada entistä parempia ja vaikuttavampia työterveyspalveluja kokonaisuus huomioiden.

Hankintapäätöksessä työterveyshuolto päätettiin hankkia Terveystalolta, joka jätti kokonaistaloudellisesti ja laadullisesti parhaimman tarjouksen. Periaatteena on, että tarjouskilpailun voittaneen ostajan kanssa tehdään kaksivuotinen sopimus työterveyspalveluista. Sen jälkeen sopi-



"Käyttäytyminen on taito, mikä pitää opetella", rehtori Jukka Ihalainen toteaa.

#### VIERUMÄEN KOULU PUUTTUU ARVOKASVATUKSELLE EI-TOIVOTTUUN KÄYTKÖKSEEN

Vierumäen koululla nousi keväällä 2019 työyhteisössä keskusteluun, onko opettajilla yhtenäinen tapa puuttua oppilaiden ei-toivottuun käytökseen.

Koulu kävi läpi Vantaan kaupunkitasoisen ohjeistuksen, kuinka erityistilanteissa toimitaan. Ohjetta läpi käymällä ja koulun kohtaamia erityistilanteita avaamalla opettajat loivat yhdessä omannäköisen mallin, kuinka erityistilanteissa toimitaan ja kuinka lapsen tunne- ja vuorovaikutustaitoja tuetaan.

Vierumäellä erityistilanteiden tuen opas tarjoaa kolme polkua, kuinka ei-toivottuun käytökseen voidaan puuttua.

- Pedagogisella polulla ohjataan, miten tilanteita ennakoidaan, miten niihin puututaan ja helpotetaan oppilaan ja luokan arkea. Kaksi muuta polkua ovat oppilashuollollinen polku ja kurinpito. Emme keskity pelkästään rangaistukseen ja seuraamuksiin, vaan pedagoginen ja oppilashuollollinen polku ovat paljon tärkeämmät, rehtori **Jukka Ihalainen** sanoo.

Vantaan kaupungin väkivallan ja uhkatilanteiden vastainen #ollaanihmisiksi-kampanja näkyi Vierumäen koulussa arvokasvatuksena. Teemaa avattiin niin oppilaille kuin vanhemmille vanhempainilloissa.

- Kävimme läpi, miten pidämme huolta yhteisestä koulusta. Mitä tarkoittaa, että ruokala pidetään siistinä. Miten käyttäytyään salitilaisuuksissa ja käytävillä, Jukka Ihalainen kertoo esimerkkejä.

Vantaan arvoja, vastuullisuutta, yhteisöllisyyttä ja rohkeutta, on harjoiteltu. Koulussa on avattu mitä nämä arvot tarkoittavat ja millaisia taitoja ne vaativat.

- Käyttäytyminen on taito, mitä pitää opetella, rehtori toteaa. Joka kuukausi Vierumäellä on pyritty pitämään arvoon liittyvä tapahtuma salissa ja kuukauden arvoa pidetään luokassa esillä ja taitoja harjoitellaan arjessa aktiivisesti. Myös vanhemmat ovat päässeet syventymään arvomaailmaan ja laatineet itselleen omat toimintaohjeet arvojen mukaiseen toimintaan.

- Tavoitteena on, että arvot tiedetään ja ne ovat esillä. Jos huonoa käytöstä ilmenee, voimme arvotaulukon kautta katsoa yhdessä oppilaan kanssa mitä taitoja tarvitaan arvojen mukaiseen toimintaan ja alkaa tavoitteellisesti harjoituttamaan kyseisiä taitoja. Nyt meillä on iso sateenarvo, jonka alla tehdään paljon työtä. Arvomatriisin alle linkittyy moni asia.

Seuraavaksi Vierumäen koulun suunnitelmassa on visualisoida arvot yhteistyössä oppilaiden ja ammattikuvittajan kanssa. Arvoista teetettiin jo tarra, jota jaettiin adventtikahvilla.

mus jatkuu toistaiseksi, mutta on irtisanotavissa.

Vuoden 2020 alusta työterveyshuollon palveluntuottajia on Vantaalla kaksi. Terveystalo tuottaa palvelut Kaupunkiympäristön toimialalle, Varhaiskasvatuksen palvelualueelle ja Keski-Uudenmaan pelastuslaitokselle. Muun kaupungin osalta työterveyshuollon palvelut tuottavat elokuussa yhtiöitynyt Vantaan työterveys Oy (AITO Työterveys).

#### Työtapaturmien määrä lisääntyi

Työtapaturmavakuutusyhtiömme vaihtuivat vuoden 2019 alussa: Kaupungin henkilöstön osalta vakuutusyhtiönä aloitti LähiTapiola ja Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen vakuutusyhtiönä If. Työtapaturmien määrä lisääntyi ensimmäistä kertaa viiteen vuoteen. Vuonna 2019 sattuneet tapaturmat ovat kuitenkin olleet keskimäärin aiempaa lievempiä, sillä tapaturmien aiheuttamien sairauspäivien lukumäärä on vähentynyt.

#### Tutka-ilmoitukset kasvoivat

Vuoden 2018 alusta lähtien Vantaalla on ollut käytössä työturvallisuusjärjestelmä Tutka. Työturvallisuusilmoituksia Tutkaan on tehty vuonna 2019 yhteensä 3 682 kappaletta (2018: 3 424 kpl). Esimiehet olivat vuoden loppuun mennessä käsitelleet 80 % työturvallisuusilmoituksista.

Yli puolet työturvallisuusilmoituksista liittyy uhka- ja väkivaltilanteista ilmoittamiseen.

– Osana #ollaanihmisiksi -kampanjaa olemme korostaneet uhka- ja väkivaltilanteiden näkyväksi tekemisen eli työturvallisuusilmoitusten tekemisen tärkeyttä, jotta osaisimme suunnitella ja kohdentaa tarpeelliset ennaltaehkäisevät toimet. Edelleen ilmoitusten määrä on alhainen verrattaessa muista lähteistä saamaamme tietoon, työsuojelukonsultti Anne Vuorio kertoo.

Koulujen ja oppilaitosten osuus korostuu uhka- ja väkivaltilmoituksissa (ilmoittajista 20 % on opettajia, 12 % koulujen erityisammattiryhmiä ja 10 % avustajia), samoin varhaiskasvatus (13 %). Suurin osa uhka- ja väkivaltilanteista ovat raapimisia, puremisia, sylkemisiä, ruhomisia ja lyömisä. Muut yleisimmät syyt uhka- ja väkivaltilanteiden ilmoittamiseen ovat paikkojen, tavaroiden, esineiden tai laitteiden rikkominen, heittäminen tai paiskominen, töniminen, pois hätistely, huitominen tai sanallinen uhkailu ja nimittely. Tehdyistä uhka- ja väkivaltilmoituksista 3,5 % aiheutti lääkärissä käynnin tai sairauspoissaoloa.

#### Break pro tarjoaa taukoliikuntaa

Vantaa otti testikäyttöön Break pro -taukoliikuntaohjelman keväällä 2018. Sopimus tehtiin kahdeksi vuodeksi ja ohjelma asennettiin aluksi kaikille Vantaan kaupungin työasemille. Myöhemmin käyttöön saatiin myös mobiiliversio, joka mahdollistaa sovelluksen käytön ajasta ja paikasta riippumatta.

Break Pro on fysioterapeuttien suunnittelema työkalu työn tauottamiseen, ergonomian parantamiseen ja työhyvinvoinnin lisäämiseen. Ohjelma muistuttaa työntekijän asettamina aikaväleinä tai kellonaikoina taukoliikunnan ajankohdasta. Ohjelma sisältää taukojumbppavideoita monipuolisesti koko keholle. Lisäksi sisältää omat osiot pilatekselle, mindfulnessille, aivojen hyvinvoinnille ja ergonomialle.

Ohjelma on helppokäyttöinen. Liikkeitä voit valita itse tai antaa ohjelman päättää puolestasi. Taukojumbppaliikkeiden kesto on vain minuutin. Taukoliikkeitä ovat monipuolisia, tehokkaita, helppoja ja turvallisia. Liikkeet voi tehdä pienessäkin tilassa ja mobiiliversion ansiosta ajasta ja paikasta riippumatta. ●



"#ollaanihmisiksi -kampanjassa uhka- ja väkivaltilanteet haluttiin tuoda näkyviksi. Vuonna 2019 Tutka-ilmoitukset kasvoivat 3 682:aan (3 424/2018)", kertoo työsuojelukonsultti Anne Vuorio.

# PALKITSEMINEN JA KANNUSTAMINEN

Palkitseminen on johtamisen väline, joka kannustaa erinomaisiin työsuorituksiin. Tärkeimmät palkitsemisen elementit ovat palaute, kiitos, henkilökohtainen lisä ja kannustus- ja erikoispalkkiot.

## PALKKAMENOT KASVOIVAT EDELLISVUODESTA

**Vuonna 2019 henkilöstön palkkamenot olivat yhteensä 411,5 miljoonaa euroa, joka on 5,8 % (22,5 miljoonaa euroa) enemmän kuin edellisvuonna. Palkkamenojen kasvuun vaikutti kunta-alan sopimusratkaisu.**

**P**alkkoja on nostanut sopimuskaudella ensin 1.1.2019 paikalliset järjestelyerät sekä tammikuun niin kutsuttu kertaerä. Lisäksi 1.4.2019 yleiskorotukset nostivat palkkoja. Palkkamenot ovat kasvaneet lähes kaikilla toimialoilla, eniten sivistystoimessa (8,4 %). Konserni- ja asukaspalveluiden toimialalla palkkamenot sen sijaan hieman laskivat (-0,7 %) henkilöstömäärän laskiessa.

### Kaupunki nosti palkkoja

Kuntapuolen valtakunnalliset virka- ja työehtosopimusratkaisut 2018–2019 ovat nostaneet palkkoja. Yleiskorotukset sekä virka- ja työehtosopimusmuutokset 1.5.2018 (1,17 % - 2,55 %) ja 1.4.2019 (0,99 % - 2,1 %) sekä kaikilla sopimusaloilla maksuun tulleet paikalliset järjestelyerät 1.1.2019 (0,7 % -1,2 %). Lisäksi tammikuussa 2019 maksettiin koko henkilöstölle tuloksellisuuden perustuva kertaerä virka- ja työehtosopimusmääräysten mukaisesti.

Yleiskorotusten lisäksi myös vuoden 2019 paikallisten järjestelyerien jakaminen toi korotuksia monille suurille ammatinimikkeille: palomies, paloiesimies, asemakaava-arkkitehti, lupa-arkkitehti, tarkastusinsinööri, terveysuojelutarkastaja, koulusihteeri (alakoulu) ja lastenhoitaja. Peruskoulun opettajien korotukset

kohdentuivat muun muassa englanninkieliseen opetukseen sekä opettajille, jotka opettavat suomea toisena kielenä. Lisäksi kehitettiin peruskoulujen ja lukioiden rehtorien TVA-järjestelmiä.

Yllä mainittujen korotusten lisäksi työnantaja neuvotteli virka- ja työehtosopimuksen järjestelyerän 1.1.2019 ylittävän ratkaisun KVTES-sopimuksen osalta. Työnantajan osoittama lisäraha mahdollisti laajemmin muun muassa sairaanhoitajien, terveydenhoitajien, fysioterapeuttien, sosiaalityöntekijöiden, sosiaaliohjaajien, varhaiskasvatuksen opettajien sekä erityisopettajien tehtäväkohtaisten palkkojen korottamisen.

Lisäksi loppuvuodesta tehtiin vielä ylimääräinen korotus sosiaalityöntekijöiden tehtäväkohtaisiin palkkoihin.

### Naisten ja miesten välinen palkkaero kaventui

Naisten ja miesten välinen palkkaero on kaventunut edelliseen vuoteen verrattuna. Vakituisen täyttä työaikaa tekevän naisen euro on 87 senttiä miehen eurosta (86 senttiä/2018), kun vertaillaan kaikkien Vantaan kaupungin palveluksessa olevien vakituisten, täyttä työaikaa tekevien työntekijöiden/viranhaltijoiden kokonaiskeskiansioita.



# 8 399

HENKILÖÄ KÄYTTI  
TYÖMATKASETELEITÄ



# 76 116

TILATTUA TYÖMATKA-  
SETELIÄ

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. Keskimääräiseen palkkaeroon vaikuttaa merkittävästi naisten ja miesten erilaiset ammatit, joissa he toimivat kaupungilla. Verrattaessa vakituista täyttä työaikaa tekevien naisten euroa miehen euroon sopimusaloittain ja saman ammattiryhmien sisällä, on tilanne paljon tasaisempi.

Miehiä on henkilöstöstä suhteellista osuuttaan enemmän esimiehinä ja johtajina. Miehiä on kaikista esimiehistä 30 prosenttia. Jos lasketaan miesten osuus ilman Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen esimiehiä, on miehiä kaikista esimiehistä enää 23 prosenttia.

#### **Terveyskeskushammaslääkäreillä naisen euro 106 senttiä**

Kaupungin henkilöstöön sovelletaan tehtävien perusteella viittä eri työ- ja virkaehtosopimusta.

Teknisten sopimuksen piirissä naisten euro (101 senttiä) on kasvanut hieman miesten eurosta (100 senttiä/2018). Lääkärisopimuksen sisällä naisen euro ei eroa miehen eurosta (98 senttiä/2018). Sen sijaan terveyskeskuslääkäreillä naisen euro on tippunut sentin verran 98 sentistä 97 senttiin miehen eurosta, kun taas terveyskeskushammaslääkäreillä naisen euro on noussut sentillä 106 senttiin miehen eurosta.

Yleisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) piirissä työskentelevillä naisen euro on kasvanut kolmella sentillä 88 senttiin. Sopimusaloista kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen sisällä on myös suurin ammattien ja koulutusasteiden kirjo eli sopimusalan sisällä (ns. avustajista johtajiin). Siksi tarkasteltaessa naisten ja miesten välisiä palkkaeroja ammattiryhmittäin eräissä suurissa ammattinimikkeissä nähdään sama tilanne kuin muissakin ammattiryhmissä eli erot ovat pieniä. Täyden työajan keskiarvoja vertaillaessa varhaiskasvatuksen opettajilla naisen eurossa ja miehen eurossa ei ole eroa. Samoin on käynyt lastenhoitajilla ja kirjastovirkailijoilla.

Kun laajennetaan tarkastelua kaikkiin hoitoalan tehtäviin, tilanne on samankaltainen. Hoitoalan tehtävissä työskentelee vakituudessa palvelussuhteessa miehiä ja naisia yhteensä noin 17,5 prosenttia koko kaupungin vakituisen henkilöstön määräst. Hoitotehtäviin lukeutuvissa ammattinimikkeissä henkilöstöstä naisia on 92,5 prosenttia. Lähihoitajan tehtävänimikkeellä työskentelevillä naisilla euro on hieman pienentynyt edellisen vuoden 99,7 sentistä 96 senttiin. Suurimmassa osassa hoitotehtävissä ei kuitenkaan työskentele lähes lainkaan miehiä, vaan ala on erittäin naisvaltainen.

KVTESin piirissä olevien vaativan hoitoalan tehtävien tilanne on seuraava:

Tehtäväkohtaiset palkat ovat täysin samat sekä naisilla että miehillä. Kun verrataan kokonaisansioita nimikkeittäin, niin ensihoitajalla naisen euro on tippunut vuodesta 2018 sentillä 98 senttiin miehen eurosta ja sairaanhoitajalla naisen euro on pienentynyt sentillä 95 senttiin miehen eurosta. Samaan vaatavuustasoon kuuluvat hygieniahoitaja, jalkahoitaja, röntgenhoitaja, toimintaterapeutti ja terveyshoitaja, mutta näissä tehtävissä ei ole yhtään miestä.

#### **Naiset käyttävät enemmän perhevapaita**

Naiset pitävät edelleen miehiä enemmän palkattomia vapaita ja käyttävät miehiä enemmän palkattomia perhevapaita. Näin myös esimerkiksi juuri yllä kuvatussa vaativan hoitoalan ammattitehtävissä, joissa hoitovapaalla oli 79 naista vuoden 2019 aikana, kun taas yksikään saman ryhmän miehistä ei pitänyt hoitovapaita.

Vaikka naisten ja miesten välisiä palkkaeroja selittääkin eniten ammattiryhmien nais- ja miesvaltaisuus sekä naisten runsaampi sekä palkattomien vapaiden että palkattomien perhevapaiden pitäminen, seuraa kaupunki jatkossakin naisten ja miesten välisiä palkkaeroja ja pyrkii omilla toimillaan edistämään sukupuolten välistä tasa-arvoa ohjeistamalla ja omilla palkkaratkaisuillaan. Toimialoja ohjeistetaan esim. henkilökohtaisia lisiä jakaessaan kiinnittämään huomioon myös tähän näkökulmaan.

#### **Kaupunki palkitsee monipuolisesti**

Vuonna 2019 oli edellisten vuosien tapaan käytössä erilaisia rahallisia palkitsemis- ja muotoja. Strategisten tavoitteiden edistämiseen ja toteuttamiseen sidottuja kannustuspalkkiojärjestelmiä vahvistettiin neljällä eri toimialalla. Järjestelmiä oli yhteensä 43 ja niiden piirissä oli 2 708

työntekijää. Kannustepalkkioihin on varattu yhteensä 1 570 000 euroa.

Ylimmälle johdolle ja Suun terveydenhuollon liikelaitoksen henkilöstölle vahvistettujen tulospalkkiojärjestelmien pääpaino oli optimaalisessa tuottavuuden ja tehokkuuden kehittämisessä. Suun terveydenhuollon liikelaitoksen henkilöstölle on tulossa maksuun tulospalkkioita yhteensä noin 69 000 euroa. Tulospalkkiojärjestelmän piirissä oli mukana yhteensä 62 henkilöä. Ylimmän johdon tulospalkkioista tullee maksuun noin 100 000 euroa. Ylimmän johdon tulospalkkiojärjestelmien piirissä oli mukana 38 johtajaa.

Henkilökohtaisia lisiä maksetaan yksilölle pitkäaikaisista toistuvista erinomaisista työsuorituksista. Henkilökohtaisia lisiä saa 33 prosenttia vakituisesta henkilöstöstä ja sen suuruus on keskimäärin 145 euroa kuukaudessa. Vuonna 2019 henkilökohtaisia lisiä oli käytössä yhteensä 6,2 miljoonaa euroa (5,9 milj. €/2018).

Henkilökohtaisista hyvistä työtuloksista palkitsemisessa ei ole eroja naisten ja miesten välillä, kun tarkastellaan esimiehiä ja johtoa lisien suhteellista määrää. Eli silloin kun lisiä maksetaan sen suuruudessa ei ole eroa sukupuolen mukaan. Sen sijaan tarkasteltaessa henkilökohtaisien lisien jakautumista miesten ja naisten kesken, maksetaan lisiä määrällisesti enemmän miehille kuin naisille, pois lukien yleinen virka- ja työehtosopimus (KVTES), jossa lisät jakaantuvat lähes tasan suhteessa miesten ja naisten lukumäärään. Miehistä 25 % saa henkilökohtaisia lisiä, kun naisissa saajia on 26 %. Myös lääkäreiden kohdalla naisille maksetaan suhteellisesti useammin henkilökohtaisia lisiä kuin miehille. Työnantaja seuraa henkilöstöjärjestöjen kanssa henkilökohtaisien lisien jakauman kehittymistä työehtosopimuksittain, henkilöstöryhmittäin että sukupuolen mukaan.



# 33%

**VAKITUISESTA HENKILÖSTÖSTÄ SAA HENKILÖKOHTAISTA LISÄÄ**



### Erikoispalkkio erinomaisesta työsuorituksesta

Erikoispalkkioita käytetään nopean, yksittäisen erinomaisen työsuorituksen palkitsemisessa niin yksilölle kuin ryhmälle. Vuonna 2019 erikoispalkkioihin käytettiin 618 200 euroa (luku sisältää myös verokompensaation sekä sosiaalikutannukset). Yhteensä 1777 henkilöä sai erikoispalkkion (2 113 henkilöä/2018). Keskimäärin palkkion suuruus oli noin 196 euroa. Miehistä 4 prosenttia ja naisista 13 prosenttia sai erikoispalkkion vuonna 2019.

Vantaan kaupunki kiittää pitkään palvelleita työntekijöitä/viranhaltijoitaan, kun palvelussuhde on kestänyt yhtäjaksoisesti 20, 30, 40 tai 50 vuotta. Palkkioksi annetaan ylimääräisen lomaviikon lisäksi 250 euron arvoinen ePassi Sportti & Kulttuuri - mobiilietu.

Henkilöstöä kannustetaan työmatkoissa julkisen liikenteen käyttöön. Työnantaja tukee julkisen liikenteen käyttöä myöntämällä työmatkaseteleitä. Vantaalla matkaseteli on 10 euron arvoinen maksuväline, jota käytetään kausilippua tai arvoa ostettaessa. Matkalippuedun käyttö jatkoi kasvuaan edellisvuosien tapaan. Vuonna 2019 seteleitä haki 8 399 työntekijää, kun edellisenä vuonna hakijoita oli 8 053 työntekijää. Yhteensä seteleitä tilattiin 76 116 kappaletta, kun edellisvuonna määrä oli 73 454 kappaletta. Haettuihin työmatkaseteleihin käytettiin vuonna 2019 Vantaalla yhteensä 761 550 euroa.

### Palveluksensa lopettaneiden henkilökohtaiset lisät kiertoon

Kaikilla sopimusaloilla virka- ja työehtosopimuksissa on palkkaus rakenne suunnilleen sama. Palkka koostuu tehtäväkohtaisesta palkasta (mitä tehdään), työkokemusvuosiin perustuvasta lisästä (työvuosien mukaan) sekä henkilökohtaisesta lisästä (miten työntekijä työnsä

Heli Pellonpoika sai nuorisopsykoterapiopintoihinsa omaehtoisen koulutuksen tukea: "Koulutus on tarjonnut paljon eväitä arkityöhöni."



### UUSIA AMMATILLISIA EVÄITÄ NUORISOPSYKOTERAPIAAN

Vantaa jakoi omaehtoisen koulutuksen tukea 85 henkilölle vuoden 2019 aikana. Yksi tukea saaneista oli psykoterapeutti **Heli Pellonpoika**. Millaiseen opiskeluun Heli sai tukea?

- Olen taustakoulukseltani psykologi ja psykoterapeutti, mutta aiempi psykoterapeuttikoulutukseni oli suunnattu aikuisikäisten psykoterapiaan. Koin, että työssäni Vantaan kaupungin Nuortenkeskus Nupissa voisin hyötyä nimenomaan nuoruusiän psyykkisen kehityksen ja nuorisopsykoterapiaan liittyvien erityiskysymysten paremmasta tuntemuksesta. Siksi päädyin hakeutumaan Helsingin yliopiston ja Nuorisopsykoterapiasäätiön nuorisopsykoterapian jatkokoulutukseen. Lisäarvona tähän koulutukseen hakeutumisessa oli sen valmistaminen psykoterapiatutkimukseen, kouluttamiseen ja työnohjauksen tekoon.

Koulutus on tarjonnut paljon eväitä työhöni nuorten parissa. Ymmärrys nuoruusiän psyykkisistä kehitystehtävistä on syventänyt näkökulmaa muun muassa murrosiän merkityksellisyydestä. Psykoterapiakoulutuksessa keskitytään paljon myös sen pohtimiseen minkälaiseksi vuorovaikutussuhde työntekijän ja asiakkaan välillä muotoutuu. Koen tämän vaikuttaneen suuresti siihen, miten asetun asiakkaiden kanssa oloon.

Psykoterapian jatkokoulutus on teoriaosuuksiltaan 2,5 vuoden ajalle sijoittuva. Koulutus pitää sisällään myös koulutuspsykoterapioiden toteuttamista ja omia työnohjauksia ja nämä voivat usein viedä pidempäänkin kuin tuon teoriaopinnoille varatun ajan. Opintoja voi kuitenkin suorittaa työn ohessa.

Vaikka esimies voi tukea koulutusmyönteisyydessä ja koulutautumisen mahdollistamisessa, niin viimekädessä motivaatio oman ammatillisuuden kehittämiseen lähtee työntekijästä itsestään. Perustehtävänsä toteuttava työntekijä on se, joka kohtaa asiakkaansa ja jonka vastuulla on siten tämän kohtaamisen ammatillisuuden vaaliminen, eli oman ammatillisuuden ylläpito ja kehittäminen.

Koulutus on tarjonnut oman ammattitaidon kasvua, virikkeitä työssä jaksamiseen ja intoa myös jatkaa asioihin perehtymistä yhä edelleen. Koulutus tarjoaa mahdollisuuden oman asiantuntijuuden syventämiseen, mutta sen myötä on myös mahdollisuus nähdä se, miten ihmisten kanssa tehtävässä vuorovaikutustyössä on hyvä säilyttää nöyrä asenne oman tietonsa rajoihin.

Vantaan tarjoama omaehtoisen koulutuksen taloudellinen tuki on ollut merkittävä apu koulutuksen kustannuksissa.

tekee eli työtuloksista). Tämän lisäksi on myös sopimusaloittain erilaisia palkkatekijöitä, jotka saattavat merkittävästikin vaikuttaa maksettavaan kokonaispalkkaan.

Henkilökohtainen lisä on tärkeä palkkaelementti. Työnantaja jakaa siksi vuosittain kaupungin palveluksesta poistuneiden henkilökohtaisen lisien palkkapotin uudelleen. Esimerkiksi vuonna 2019 1.4. alkaen pelkästään varhaiskasvatukseen varhaiskasvatuksen opettajille, -erityisopettajille ja lastenhoitajille jaettiin yhteensä 7169 euroa henkilökohtaisiin lisiin, sosiaali- ja terveystoimessa hoito- tehtäviin kuten sairaanhoitaja, lähihoitaja, fysioterapeuttihammashoitaja, suuhygienisti jaettiin 5 400 euroa. Sosiaaliohjaajille, ohjaajille, palveluohjaajille ja sosiaalityöntekijöille jaettiin yhteensä 5283 euroa. Myös lääkäri-, opetusalan-, teknisen alan ja tuntipalkkaisten sopimusaloille kohdentui uudelleen jaettavaa erää.

#### Hyvä johtamis- ja esimiestyö palkitsee aineettomasti

Kaupungin työtehtävät ovat kaikki merkityksellisiä ja yhteiskunnallisesti arvostettuja. Hyvän työyhteisön tunnusmerkkejä on joustavuus, tasa-arvoisuus, hyvä ilmapiiri ja kehittymismahdollisuudet, joihin esimies voi omalla johtamistyöllään vaikuttaa. Kaupunki tukee esimiehiä työaikajousten ja työaikajärjestelyjen toteuttamisessa. ●

Arkussa voi pötkötellä. Museomestari Mats Miinalainen sai erikoispalkkion Kohti tuntematonta -näyttelystä.



#### HAASTAVISTA OLOSUHTEISSA SYNTYI KOHTI TUNTEMATONTA -NÄYTTELY

Museomestari **Mats Miinalainen** palkittiin Vantaan kaupungin erikoispalkkiolla, joita jaettiin vuonna 2019 yhteensä 1777 henkilölle.

– Myönsin Matsille erikoispalkkion Kohti tuntematonta -näyttelyn erinomaisesta rakennustyöstä kiistattoman kireässä aikataulussa. Näyttelyä edelsi monia hankalia vaiheita: museolle oli tulossa hissiremontti, joka viime metreillä siirtyikin seuraavalle vuodelle. Tämä rassasi näyttelyn suunnittelua sekä aikataulua pitkin matkaa. Näistä haastavista lähtöolosuhteista käsin projekti sujui ja eteni todella hyvin, kiittelee Matsin esimies, museopalveluiden päällikkö **Marjo Poutanen**.

Kohti tuntematonta -näyttelyssä vaadittiin erilaisten interiöörin rakennustyötä, ja siinäkin Matsilla oli erityistä osaamista museomestarina.

Mats Miinalainen on työskennellyt Vantaan kaupungin museolla museomestarina noin 2,5 vuotta.

– Teen töitä näyttelyiden suunnittelun ja toteutuksen, logistiikan, tilojen ja laitteistojen ylläpidon, hankintojen ja kokoelmien säilyttämisen parissa. Työssäni minua motivoi uuden oppiminen sekä vastuu ja vapaus tekemisessäni, esimerkiksi näyttelyiden rakentamisessa. Koen, että työlläni on merkitystä, Miinalainen kertoo.

Miinalaisen erikoispalkinto oli lahjakortti Stockmannille.

– Palkinnon saanti tuntui tosi hyvältä ja oli kiva saada kiitosta omasta työstä. Tavoitteeni vuodelle 2020 on saada museomestarin paperit ja valmistua museomestarikoulutuksesta, ja sen jälkeen päästä hyödyntämään koulutuksen mukana tulleita oppeja tulevissa näyttelyissä sekä kehittämään itseäni vielä lisää, Miinalainen kertoo.

Erikoispalkkion tarkoitus on palkita kertaluonteisesta erinomaisesta työsuorituksesta yksilöä tai ryhmää. Työsuoritus voi olla esimerkiksi toimintasuunnitelman tavoitteen toteutuminen erinomaisesti, haastavan kehittämisprojektin erinomainen toteutus tai omiin työtehtäviin kuuluvassa yksittäisessä tehtävässä suoriutuminen erinomaisesti.

Kohti tuntematonta -näyttely kertoo kuolemasta: sen eri vaiheista, siihen valmistautumisesta, itse kuoleman hetkestä, haudauksesta, surusta ja muistamisesta, sekä siitä mitä meistä jää jäljelle kuoleman jälkeen. Näyttely on esillä Vantaan kaupungin museolla 17. huhtikuuta 2020 asti.

## VANDA STADS SJUKFRÅNVARO MINSKADE MED 0,4 %-ENHETER OCH MEDFÖRDE INBESPARINGAR PÅ 2,1 MILJONER EURO

**P**ersonalens sjukfrånvaro vid Vanda stad har minskat med rentav 0,4 procentenheter under år 2019. År 2019 var siffran 4,35%, medan motsvarande siffra var 4,71% året innan.

– Det är ingen slump att sjukfrånvaron har minskat utan snarare resultatet av ett hårt arbete. Det har vi har vår yrkeskunniga personal inom arbetshälsan att tacka för. Arbetet medförde kalkylmässiga inbesparingar på 2,1 miljoner euro i personalutgifterna, säger **Kirsi-Marja Lievonen**, personal- och koncerndirektör.

Långvariga sjukfrånvaron över 90 dagar minskade också. År 2019 var antalet sjukskrivna i 90 dagar 13 % mindre än år 2018. I samarbete med företagshälsovården gjorde man upp en plan för att främja arbetsförmågan och stödja möjligheterna att fortsätta i arbetet för 90 procent av dem som varit sjukskrivna i över 90 dagar.

I Vanda fäste man särskild uppmärksamhet vid hot- och våldssituationer och förbättrandet av arbetarskyddet under hösten 2019. Stadens kampanj #ollaanihmiksi fick ett hedersomnämmande som Årets kommunikationsgärning i programmet Kunteko. Anmälningarna i arbetarskyddssystemet Tutka ökade till 3682, året innan var antalet 3424. Cheferna hade behandlat 80 % av arbetarskydds-

anmälningarna före slutet av året.

De kommunala arbetsgivarna i huvudstadsregionen lider av en stor brist på arbetskraft. Samtidigt är befolkningstillväxten rekordstor i huvudstadsregionens kommuner, befolkningen åldras och servicebehovet ökar samt åldersklasserna bland arbetstagarna i arbetsför ålder blir mindre. Även antalet utbildningsplatser för yrken inom den kommunala sektorn

”

**Det är ingen slump att sjukfrånvaron har minskat utan snarare resultatet av ett hårt arbete.”**

har redan länge varit otillräckligt i huvudstadsregionen.

Tillgången på arbetskraft försämrades också i Vanda: det var 11,2 % färre arbets sökande till stadens arbetsplatser år 2019 än år 2018. I det svåra läget minskade personalavgången i Vanda till 7,9 % jämfört med året innan (8,3 %).

Vanda prövade också anonym rekrytering vid sammanlagt 25 rekryteringar år 2019. Anonym rekrytering införs som en rekryteringsform under år 2020 för att främja likabehandling och ansvarsfullhet.

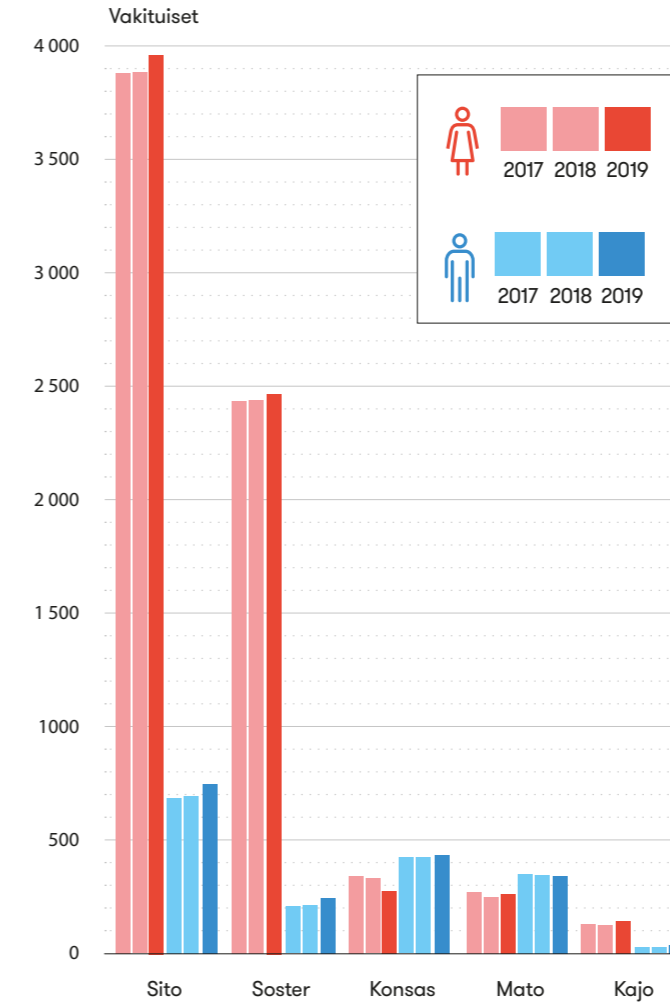
Man svarar på utmaningarna vad gäller tillgången på personal bland annat genom att effektivisera Vanda stads marknadsföring som arbetsgivare. Vanda har blivit allt synligare bl.a. i sociala medier med anledning av anställdas olika historier (#töissävantaalla) och staden bygger upp sin arbetsgivarimage allt mer målmedvetet. Utvecklingsåtgärderna fortgår under år 2020. Man satsar också på personalledningens kvalitet på alla organisationsnivåer och personalen inkluderas i utvecklingen av arbetet.

Organisationsreformen Det nya Vanda har synts inom Vandas HR som ett fortgående ändrings- och coachningsstöd på alla nivåer i organisationen. När det gäller att utveckla ledarskapskompetensen har man fortsatt med att föra framåt de prioriteringar i ledarskapet som baserar sig på strategin. Prioriteringarna i ledarskapet som ingår i strategin för denna fullmäktigeperiod är coachande prestationsorienterad ledning, självledning, samarbets- och responskultur samt utveckling av en kultur där man riktigt vågar experimentera sig fram. ●

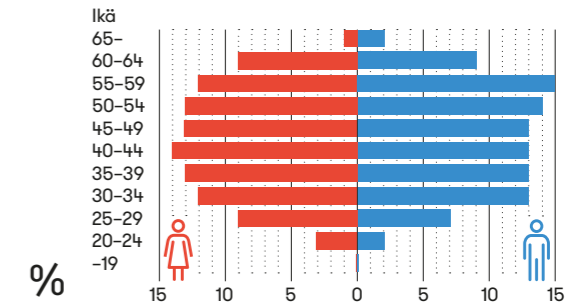
# TUNNUSLUKUJA VANTAASTA

## HENKILÖSTÖN RAKENNE

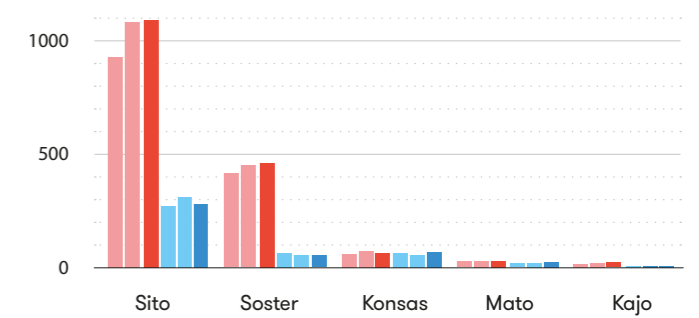
Henkilöstömäärä sukupuoli-ikäkauman mukaan



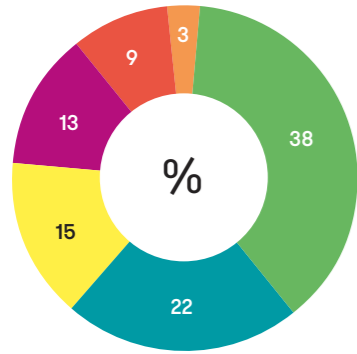
## Henkilöstön ikärakenne



## Määräaikaiset

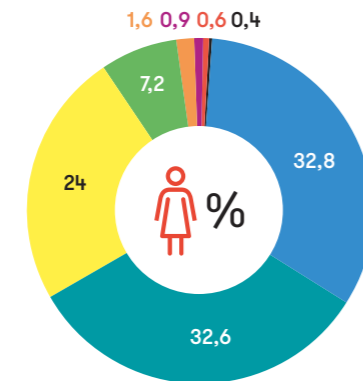
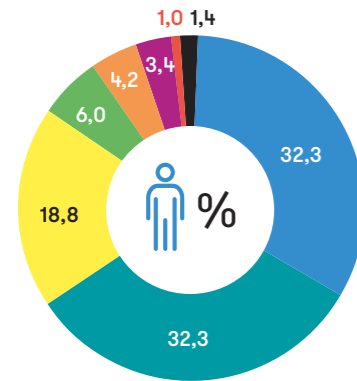






### Vakituinen henkilöstö työaikamuodot

- Yleistyoaika (38,45t/vko)
- Toimistotyöaika (36,45 t/vko)
- Jaksotyöaika (38,45 t/vko)
- Opettajat
- Lääkärit
- Muut työaikamuodot



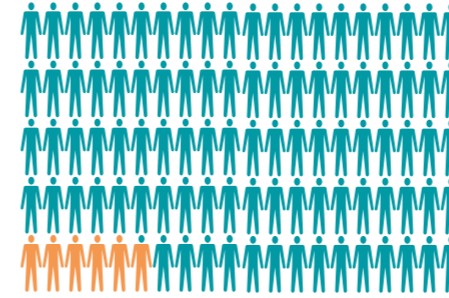
### Tutkintotasot sukupuolittain

- Tutkijakoulutus
- Ylempi korkeakouluaste
- Alempi korkeakouluaste
- Alin korkea-aste
- Keskiaste
- Ylempi perusaste
- Alempi perusaste
- Ei koulutusta tai tuntematon

### Esimiesten määrä ja sukupuolijakauma

	Johto		Ylempi keskijohto		Keskijohto		Esimiehet		Yht.	Työntekijöitä lkm/esimies
Sito	0	1	5	4	8	25	40	170	253	22,9
Soster	1	0	1	3	1	20	15	156	197	16,9
Konsas	2	0	4	4	6	7	65	32	121	7,6
Mato	1	0	4	3	14	11	33	21	87	6,4
Kajo	0	1	2	4	3	3	1	14	28	6,8
Yhteensä	4	2	16	18	32	66	155	385	686	15,2

### Ulkomaalaistaustaisten osuus kaupungin työntekijöistä vuonna 2018



- Suomalaistaustaiset
- Ulkomaalaistaustaiset

Kaupungin työntekijöistä 571 henkilöä oli ulkomaalaistaustaisia. Vakituudessa työsuhhteessa työskentelee heistä 361 ja määräaikaisessa 167 henkilöä. Lähde: Tilastokeskus

### Naisten ja miesten ammatit, suurimmat ammattiryhmät

#### Miesvaltaiset alat

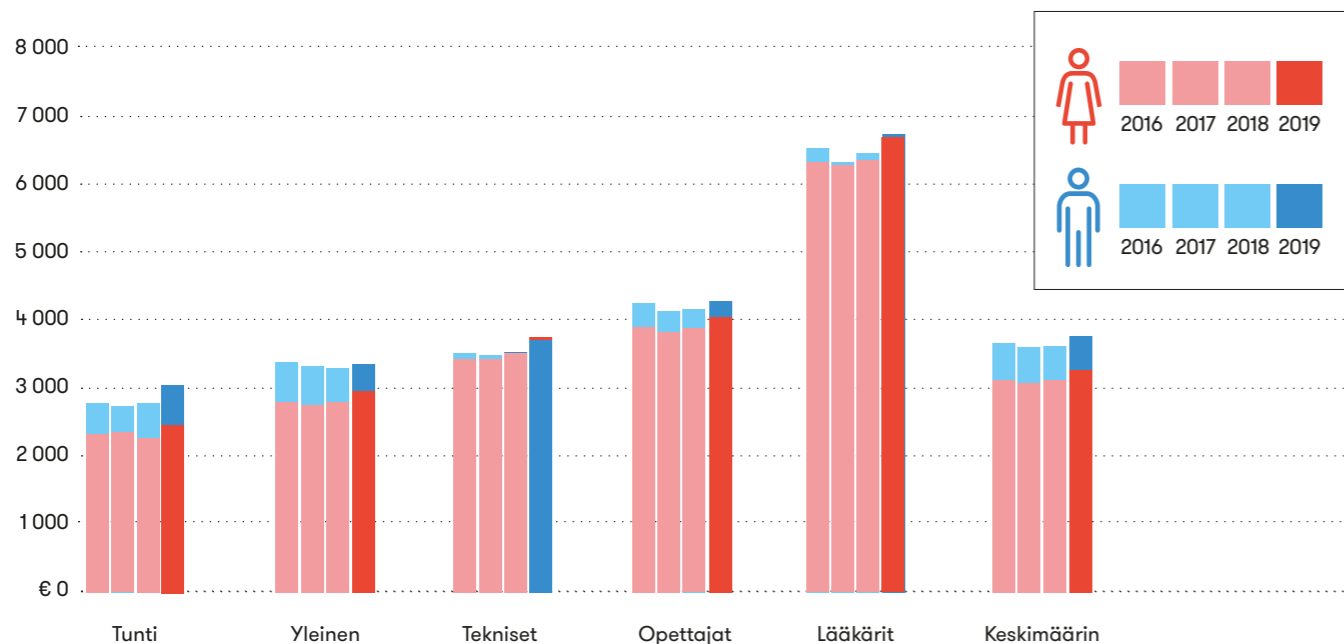
Ammattinimike	Miehiä	Naisia	Yhteensä	Miehiä %	Naisia %
Palomies	227	1	228	99,6	0,4
Liikuntapaikanhoitaja	48	1	49	98	2
Paloesimies	39	0	39	100	0
Kunnossapitotyöntekijä	16	1	17	94,1	5,9

#### Naisvaltaiset alat

Ammattinimike	Naisia	Miehiä	Yhteensä	Naisia %	Miehiä %
Lastenhoitaja	1126	36	1162	96,9	3,1
Lastentarhanopettaja	835	28	863	96,8	3,2
Lähihoitaja	578	41	619	93,4	6,6
Sairaanhoitaja	357	22	379	94,2	5,8

## PALKKAUS

### Keskiansio

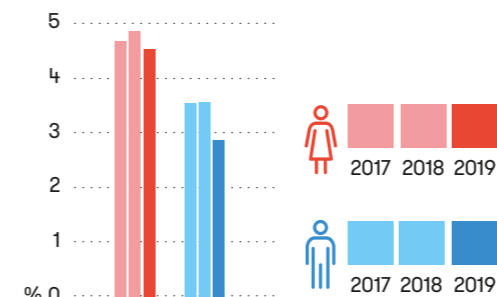


### Henkilökohtaiset lisät sopimusaloitain

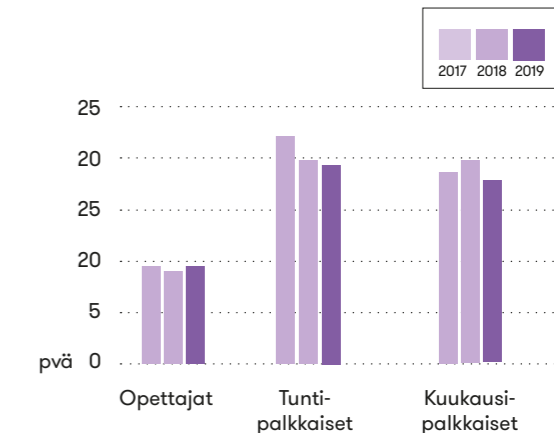
Sopimusalaja	Esimiehet					Työntekijät						
	SAAJIA YHTEENSÄ KPL	SAAJIEN %-OSUUS HENKILÖSTÖSTÄ		KESKIMÄÄRIN % TEHTÄVÄKOHTAISESTA PALKASTA			SAAJIA YHTEENSÄ KPL	SAAJIEN %-OSUUS HENKILÖSTÖSTÄ		KESKIMÄÄRIN % TEHTÄVÄKOHTAISESTA PALKASTA		
Yleinen	179	30 %	41 %	6 %	6 %	6 %	1399	25 %	26 %	5 %	5 %	5 %
Opettajat	31	44 %	42 %	6 %	8 %	6 %	576	40 %	27 %	4 %	5 %	4 %
Tekninen	80	62 %	61 %	6 %	6 %	6 %	353	59 %	54 %	5 %	5 %	5 %
Tunti	0	0 %	0 %	0 %	-	-	124	95 %	88 %	6 %	6 %	4 %
Lääkärit	16	100 %	69 %	10 %	11 %	10 %	133	51 %	61 %	6 %	5 %	6 %

## POISSAOLOT

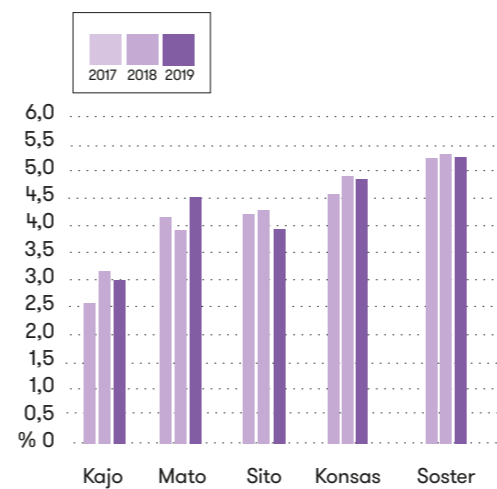
### Sairauspoissaolot sukupuolittain



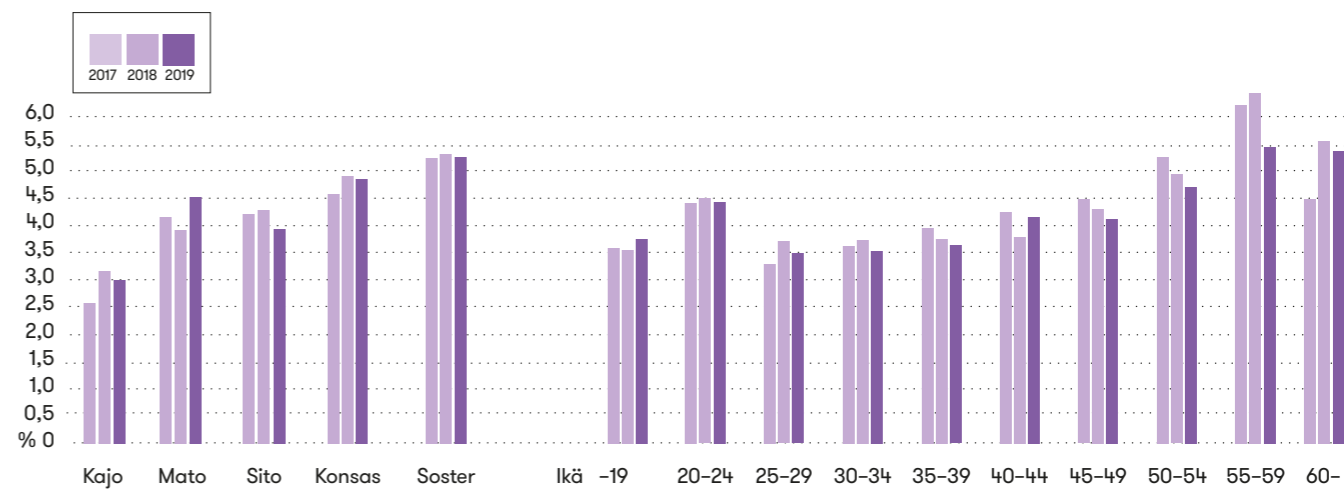
### Sairauspoissaolojen määrä



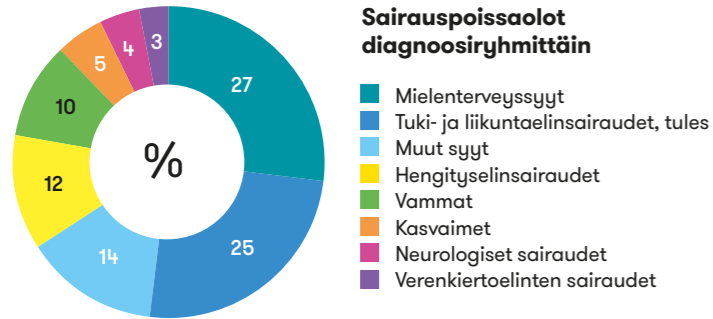
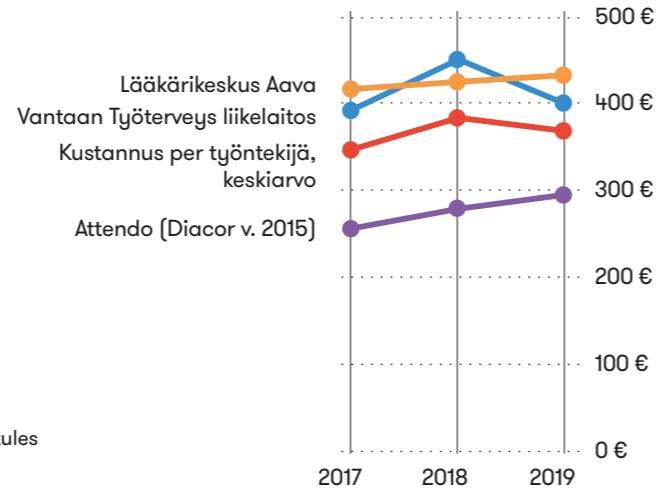
### Sairauspoissaolot toimialoitain



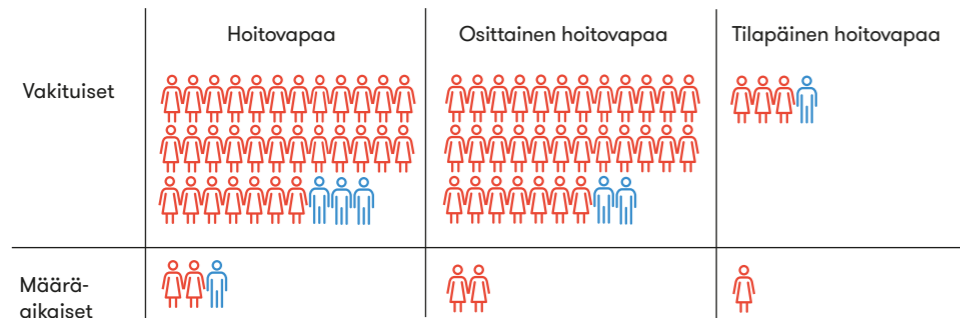
### Sairauspoissaolot ikäryhmittäin



**Työterveyshuollon kustannukset €/työntekijä**

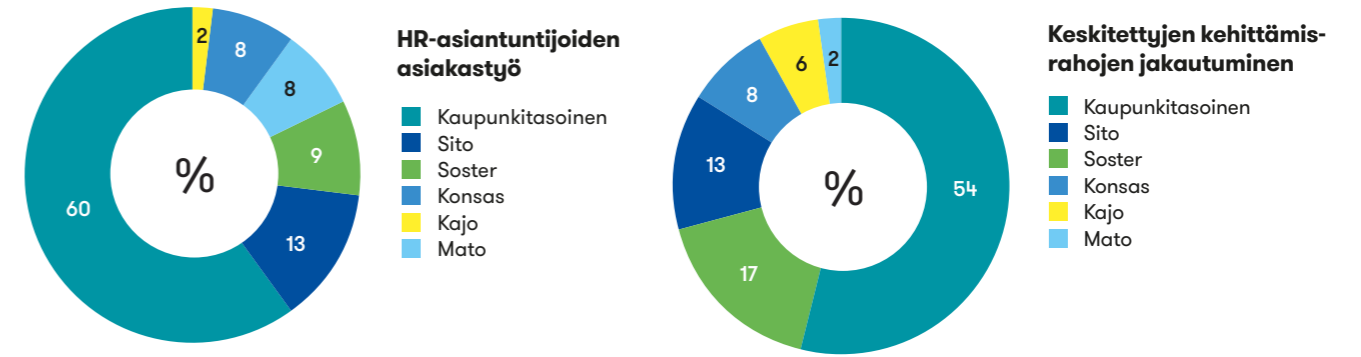


**Hoitovapaata pitäneiden osuus 1 000 vakituista ja määräaikaista työntekijää kohti**

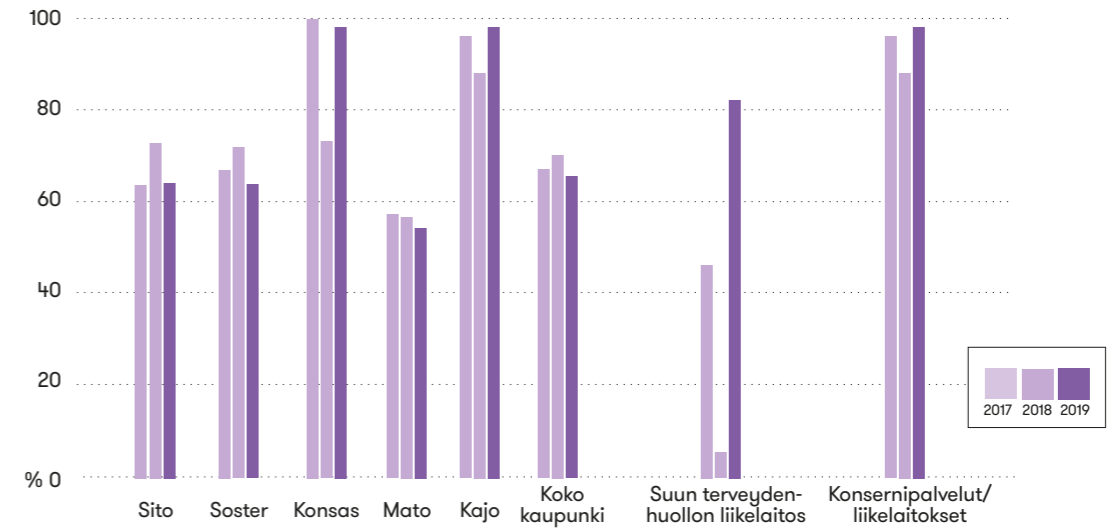


Hoitovapaan keskipituus naisilla 7 kk ja miehillä 3,6 kk.

**KEHITTÄMINEN**



**Käydyt tulos- ja kehityskeskustelut toimialoittain**



Luvuissa on verrattu vakinaisten ja määräaikaisten sijaisten kanssa käyttyjen keskustelujen määrää vakinaisten työntekijöiden henkilökulumäärään. Tulos- ja kehityskeskusteluihin osallistui 65 prosenttia henkilöstöstä. Vuonna 2018 vastaava luku oli 70 prosenttia.

**TUNNUSLUKUJA VANTAASTA**

VANTAAN TUNNUSLUVUT	2015	2016	2017	2018	2019
PALVELUSSUHTEIDEN LUKUMÄÄRÄ	10 506	10 586	10 619	10 829	<b>10 913</b>
VAKINAISIA %	81,6	82,2	82,5	80,7	<b>80,9</b>
NAISTEN OSUUS HENKILÖSTÖSTÄ %	80,1	80,2	80,1	80,5	<b>80,2</b>
NAISTEN OSUUS JOHTOTEHTÄVISSÄ %	50,0	47,6	50,0	55,0	<b>58,0</b>
KESKI-IKÄ, KOKO HENKILÖSTÖ	44,7	44,7	44,7	44,7	<b>44,7</b>
KESKI-IKÄ, VAKITUINEN HENKILÖSTÖ	46,1	46,0	46,0	46,0	<b>46,0</b>
KESKIMÄÄRÄINEN PALVELUSAIKA, VUOTTA (VAKITUINEN HENKILÖSTÖ)	12,5	12,3	12,2	12,1	<b>11,8</b>
LÄHTÖVAIHTUVUUS % (VAKITUINEN HENKILÖSTÖ)	5,4	6,2	6,8	8,2	<b>7,9</b>
JOSTA ELÄKKEELLE SIIRTYNEET %	2,2	2,3	2,2	1,9	<b>1,5</b>
ELÄKEIKÄ (VUOSINA)	62,9	63,5	63,2	62,9	<b>63,3</b>
VANHUUSELÄKKEIDEN OSUUS %	83,2	90,6	87,0	84,4	<b>79,9</b>
KOULUTUSTASO-MITTAIN	5,8	5,9	6,0	6,0	<b>6,0</b>
KORKEAKOULU-TASO %	53,3	54,7	55,9	56,0	<b>56,4</b>
JOSTA YLEMMÄN KORKEAKOULU-TUTKINNON SUORITTANEITA %	58,5	59,1	59,3	59,5	<b>59,3</b>
MAAHANMUUTTAJIA % (VIRALLISESTA HENKILÖSTÖ-MÄÄRÄSTÄ)	4,0	4,4	4,7	5,2	<b>5,7</b>
TERVEYSPERUSTEISET POISSAOLOT %	4,5	4,6	4,5	4,7	<b>4,4</b>
TERVEYSPERUSTEISET POISSAOLOT (PÄIVÄÄ/HENKILÖTYÖVUOSI)	16,5	16,6	16,5	17,2	<b>15,9</b>
PALKKASUMMAN KASVU %	1,9	2,2	-0,8	2,8	<b>5,4</b>

TYTÄRYHTIÖIDEN TUNNUSLUVUT	VAV		A-TULKKAUS		MERCURIA		VANTTI		KAUNIALAN SAIRAALA	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
PALVELUSSUHTEIDEN LUKUMÄÄRÄ, KESKIMÄÄRIN	51	<b>54</b>	23	<b>22</b>	56	<b>55</b>	94,4	<b>97,4</b>	297	<b>295</b>
VAKINAISIA %	100,0	<b>98,1</b>	95,7	<b>100,0</b>	87,5	<b>86,9</b>	94,4	<b>95,5</b>	85,0	<b>84,0</b>
NAISTEN OSUUS HENKILÖSTÖSTÄ %	57,4	<b>56,4</b>	82,6	<b>72,73</b>	70,9	<b>65,6</b>	73,2	<b>69,2</b>	87,5	<b>83,7</b>
NAISTEN OSUUS JOHTOTEHTÄVISSÄ %	42,9	<b>42,9</b>	50,0	<b>50,0</b>	71,4	<b>62,5</b>	50,0	<b>78,7</b>	66,6	<b>60,0</b>
KESKI-IKÄ, KOKO HENKILÖSTÖ	50,2	<b>48,1</b>	53,6	<b>54,6</b>	48,1	<b>48,3</b>	47,8	<b>47,5</b>	44,3	<b>44,8</b>
KESKI-IKÄ, VAKITUINEN HENKILÖSTÖ	50,2	<b>49,0</b>	53,4	<b>54,6</b>	51,4	<b>49,8</b>	48,1	<b>47,7</b>	45,3	<b>46,2</b>
KESKIMÄÄRÄINEN PALVELUSAIKA, VUOTTA (VAKITUINEN HENKILÖSTÖ)	9,0	<b>8,1</b>	17,4	<b>20,4</b>	12,1	<b>11,7</b>	9,5	<b>8,2</b>	9,7	<b>9,7</b>
LÄHTÖVAIHTUVUUS % (VAKITUINEN HENKILÖSTÖ)	12,9	<b>11,3</b>	4,6	<b>0</b>	8,7	<b>15,1</b>	14,9	<b>22,7</b>	12,9	<b>13,2</b>
JOSTA ELÄKKEELLE SIIRTYNEET %	5,6	<b>7,5</b>	-	<b>-</b>	-	<b>12,5</b>	2,6	<b>2,8</b>	1,9	<b>1,3</b>
ELÄKEIKÄ (VUOSINA)	63,6	<b>63,7</b>	-	<b>-</b>	-	<b>64,0</b>	63,0	<b>63,4</b>	63,6	<b>64,3</b>
VANHUUSELÄKKEIDEN OSUUS %	100,0	<b>100,0</b>	-	<b>-</b>	-	<b>100,0</b>	70,4	<b>84</b>	67	<b>86,0</b>
KOULUTUSTASO-MITTAIN	5,1	<b>5,1</b>	3,1	<b>3,3</b>	7,4	<b>7,5</b>	1,8	<b>1,0</b>	-	<b>-</b>
KORKEAKOULU-TASO %	45,1	<b>41,4</b>	21,7	<b>22,7</b>	80,4	<b>82,0</b>	1,5	<b>1,0</b>	-	<b>-</b>
JOSTA YLEMMÄN KORKEAKOULUTUTKINNON SUORITTANEITA %	14,2	<b>13,9</b>	21,7	<b>22,7</b>	75,6	<b>74,0</b>	-	<b>0,4</b>	-	<b>-</b>
MAAHANMUUTTAJIA % (VIRALLISESTA HENKILÖSTÖMÄÄRÄSTÄ)	-	<b>-</b>	34,8	<b>36,4</b>	-	<b>-</b>	27,5	<b>39,5</b>	-	<b>-</b>
TERVEYSPERUSTEISET POISSAOLOT % (VAKITUINEN HENKILÖSTÖ)	3,2	<b>2,8</b>	5,8	<b>4,8</b>	1,4	<b>1,9</b>	6,9	<b>6,0</b>	-	<b>-</b>
TERVEYS-PERUSTEISET POISSAOLOT (PÄIVÄÄ/HENKILÖTYÖ-VUOSI)	11,8	<b>10,4</b>	21,0	<b>17,4</b>	5,0	<b>5,0</b>	25,3	<b>16,5</b>	17	<b>21</b>
PALKKASUMMAN KASVU %	5,5	<b>9,8</b>	-0,4	<b>-1,1</b>	4,1	<b>-0,9</b>	0,1	<b>4,6</b>	4,0	<b>5,2</b>

Vantaan kaupunki  
Henkilöstö- ja konsernipalvelut

Työnantajapalvelut ja kehittämispalvelut  
Asematie 7, 01300 Vantaa  
Kielotie 14, 01300 Vantaa (1.4.2020 alkaen)

Toimialojen HR-palvelut  
Kultarikontie 1, 01300 Vantaa  
Kielotie 14, 01300 Vantaa

Galleria K:n koulutustila  
Asematie 7, 01300 Vantaa

