

VANTAA



Henkilöstökertomus 2013

Osaavan työvoiman varmistaminen	4
Johtamisen ja työyhteisöjen kehittäminen	10
Terveys ja hyvinvointi	20
Henkilöstökeskuksen palvelut	25
Tunnusluvut Espoo, Helsinki, Vantaa	28
Sammandrag	30





Muutos haastaa koko henkilöstön



Muutosta toteutetaan johtamisen kautta” on yksi kaupungin strategian viidestä painopistealueesta.

Tutkimukset johtamisesta osoittavat, että ne organisaatiot, joissa johtaminen ja johtamiskulttuuri ovat hyvällä tasolla, menestyvät keskimääräistä paremmin. Hyvä johtaminen ei ole miellyttämistä, vaan se on suoraa ja rakentavaa palautteen antamista ja oman esimerkin voimalla toimimista suoraan tilanteessa tai heti sen jälkeen. Tämän vuoksi kaupunkimme strategiassa on painotettu suorituksen johtamista ja valmentavan johtamisen tapoja. Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen on paras tapa tukea kaupungin strategian ja vision toteutusta.

Parhaimmillaan johtaminen ja henkilöstön muutosvalmius takaavat kuntalaiselle hyvät peruspalvelut, vaikka talouden reunaehdot koko ajan kiristyvät. Tämä aika haastaa meitä

kaikkia onnistumaan työssämme ja suorittamaan perustehtävämme hyvin – sitoutuneesti. Ilman innovatiivisuutta ja rohkeutta kokeilla uutta emme kuitenkaan saavuta kaupunkitasoisia tavoitteitamme.

Hyvä johtaminen antaa henkilöstölle mahdollisuuden osallistua toiminnan kehittämiseen ja uusien toimintatapojen kokeilemiseen. Henkilöstöllä on oltava tahto luoda uutta, luopua vanhasta ja ottaa vastuuta muutoksista. Emme voi jäädä entiseen ja vastustaa muutoksia, vaan on säilytettävä innovatiivinen ote työhön, tartuttava palautteeseen ja kehittymisen kohteisiin. Meistä jokaisen oma asenne siis ratkaisee.

Yhdessä hyvällä johtamisella ja työasenteella onnistumme. Onnistuminen on energiaa vapauttavaa!

Kirsi-Marja Lievonen
henkilöstöjohtaja

Rekrytoinnin vakiintuneita käytäntöjä

Vuonna 2013 tavoitteena oli luoda oppilaitosyhteistyön rakenteita ja kehittää rekrytointiprosessin laatua. Molempiin toiminnan painopisteisiin panostettiin kehittämishankkein, jotka tuottivat vakiintuneita käytäntöjä.

LAADUKAS REKRYTOINTIPROSESSI varmistaa, että kaupungilla työskentelee osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä. Vuonna 2013 Vantaan kaupungilla oli haettavana 2 302 avointa työpaikkaa, joista vakinaisia oli 1 025,

määräaikaista 1 277 ja kesätöitä 313. Työnhakijoita näihin tehtäviin oli yhteensä 34 456.

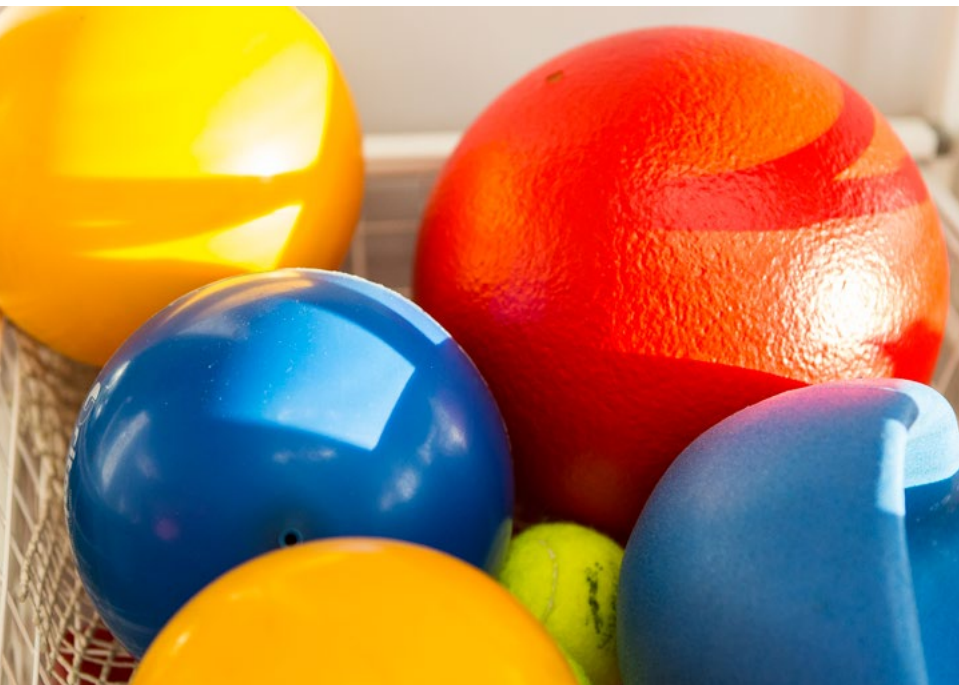
Rekrytoinnissa kiinnitettiin erityistä huomiota esimiesten valintaan. Esimiesrekrytoinnin prosessiin liitettiin mukaan rekrytoinnin asiantuntija. Asiantuntija oli mukana hakemusten läpikäynnissä, haastatteluissa ja niiden analysoinnissa sekä jatkoon valinnassa. Henkilöstöpalvelut tuki rekrytoivaa esimiestä työhönoton vaiheissa. Rekrytoinnin tuen työntekijät tarkistivat ja julkaisivat työ-

paikkailmoituksen. Lisäksi he olivat yhteydessä hakijoihin rekrytoinnin eri vaiheissa ja tarkistivat tarvittavat taustatiedot. Parhaimmillaan työnhakijalla oli hyvin reaaliaikainen tieto rekrytointiprosessin etenemisestä, mikäli rekrytoiva esimies välitti tietoa tukitimmille. Reaaliaikainen yhteydenpito vaikuttaa voimakkaasti myös työnantajakuvaan.

Esimiesrekrytoinneissa käytettiin henkilöarviointia. Arvioinnin tavoitteena on saada päätöksenteon tueksi objektiivista lisätietoa hakijoista ja heidän soveltuvuudestaan tehtävään. Arvioinnin avulla ennakoitiin hakijan menestymistä tehtävässä, selvitettiin osaamista, motivaatiota, työtehtävissä suoriutumista, työhön ja työyhteisöön soveltuvuutta sekä kehittämispotentiaalia. Henkilöarviointi teetettiin 109 hakijalle.

OPPILAITOSYHTEISTYÖ on osa ennakoivaa rekrytointia. Oppilaitosyhteistyön painopistealueena oli opintojen yhteydessä tapahtuva harjoittelu. Ammattikorkeakoulujen Diak, Laurea ja Metropolia kanssa neuvoteltiin kaupunkitasoisesta harjoittelua edistävästä puitesopimuksesta. Sen tavoitteena on lisätä yhteistyön systemaattisuutta. Oppilaitosyhteistyön osana jatkettiin Opinnoista osaajaksi -hankkeen toimintamallin jalkauttamista.

Sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalla Metropolian kanssa toteutettu Osaamisen ennakointi -hanke vahvisti yhteistyötä hankkeeseen osallistuneiden ammattiryhmien ja koulutuslaryhmien kanssa ja toi opintoja lähemmäs työelämän tarpeita, muun muassa





hankkeeseen osallistuneiden ammattiryhmien osalta. Ammattiryhmistä olivat mukana sairaanhoitajat, sosionomit, fysioterapeutit ja toimintaterapeutit. Kaupunki pystyi vaikuttamaan siihen, mitä valmiuksia työelämään aloittelevalta vaaditaan. Kaupunki tarjosi aiempaa suunnitellummin ammattikorkeakoululle kehitysprojektien ja opinnäytetöiden aiheita, ja vastuuhenkilöt vaihtoivat tietoja säännöllisesti. Suhteet koulun lehtorien ja kaupungin eri alojen asiantuntijoiden välillä vakiintuivat.

HENKILÖSTÖ- JA HENKILÖSTÖMENOSUUNNITTELU kytkettiin entistä tiiviimmin osaksi taloussuunnitteluprosessia. Henkilöstö- ja henkilöstömenosuunnitelmien pohjana on talousarvion laadinnan kehys. Henkilöstösuunnitelma toimii pohjana henkilöstörakenteen muutoksille ja yksittäiselle rekrytoinnille. Vakanssien täyttölupamenettelyä jatkettiin. Vuoden lopussa henkilöstösuunnitelmiin liitettiin koulutus- ja kehittämissuunnitelmat ensimmäisen kerran.

OSAAVAN TYÖVOIMAN VARMISTAMISEKSI ja palvelulupauksesta kiinnipitämiseksi aikuissosiaalityössä tehtiin muutos, jossa sosiaalityöntekijän, erityissosiaaliohjaajan ja sosiaaliohjaajan tuli kyetä hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla koulutuksensa ja osaamisensa sekä tuottaa asiakkaan tarvitsemaa palvelua. Muutoksessa selkiytettiin myös työnkuvia ja rooleja, vahvistettiin yhteisöllistä toimintatapaa ja luotiin työtä tukeva

johtamisjärjestelmä. Muutos on valtakunnallistikin merkittävä.

Kuudelle Vantaan sosiaaliasemalle muo-
toiltiin tiimimallit, jotka vastasivat parhaiten
asiakaskunnan tarpeisiin. Tuloksena 38
sosiaalityöntekijän vakanssista 4 muutettiin
erityissosiaaliohjaajan ja 16 sosiaaliohjaajan
vakanssiksi. Lisäksi toimeentulotuen käsitte-
lemiseksi perustettiin oma toimeentulotuen
käsittelyn eriyttämishanke.

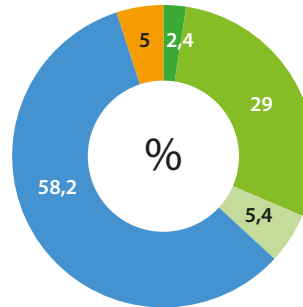
LÄHTIJÖIDEN PALAUTETTA kerättiin sähköi-
sesti sekä palvelussuhteessa että harjoittelus-
sa olleilta. Kyselyyn vastasi 190 työssä ja 66
harjoittelussa ollutta. Työpaikan vaihtajista
yli puolet siirtyi muun kunnan palvelukseen
ja vajaa puolet yksityiselle sektorille. Lähti-

jöistä valtaosa oli työskennellyt kaupungilla
alle viisi vuotta. Palvelussuhteen päättäneet
kokivat hyvänä työyhteisön ilmapiirin, yh-
teistyön toimivuuden esimiehen kanssa sekä
työtehtävien tavoitteiden selkeyden. Lähtöön
vaikutti eniten halu uralla etenemiseen ja uu-
siin haasteisiin. Vastaajista noin viidenneksen
lähtöön vaikutti työnantajasta johtuvat syyt.
Harjoittelijat pitivät työtehtäviä mielenkiintoi-
sina ja perehdytystä työhön hyvänä.

HENKILÖSTÖN KOKONAISMÄÄRÄ on pysynyt
lähestulkoon samana verrattuna vuoteen
2012. Vuonna 2013 kaupungin palveluksessa
oli yhteensä 10 319 vakituudessa ja määräai-
kaisessa palvelussuhteessa olevaa henkilöä.
Työllistettyjen määrä on noussut edellisen

Vaihtuvuus

2013



- Varhennettu vanhuuseläke
- Eläkkeelle siirtyminen iän perusteella
- työkyvyttömyyseläke toistaiseksi
- Eronneet
- Muu syy

Vaihtuvuuteen vaikuttaa eniten eläkkeelle jäävien lukumäärän vuosittainen vaihtelu. Vuonna 2013 eläkeiän saavutti 177 henkilöä.

vuoden notkahduksen jälkeen 70 henkilöllä. Työllistettyjä vuonna 2013 oli 263 henkilöä.

Henkilöstön määriin eri toimialoilla ovat vaikuttaneet organisaatiomuutokset. Vapaa-ajan ja asukaspalveluiden toimiala lakkautettiin vuoden 2012 lopussa ja henkilöstöä siirrettiin muille toimialoille. Vuoden 2013 alussa muodostettiin uudet toimialat, konserni- ja asukaspalvelut sekä kaupunginjohtajan toimiala.

Henkilöstöstä on naisia 80 prosenttia ja miehiä 20 prosenttia. Vakituisten ja määräaikaisten ikärakenne on pysynyt lähes tulkoon samanlaisena verrattuna vuosiin 2012 ja 2011. Suhteellisesti eniten on miehiä ikähaarukassa 50–54 vuotta (15,4 prosenttia) ja naisia ikähaarukassa 45–49 vuotta (14,3 prosenttia).

Seure Henkilöstöpalvelut Oy:n ostetun tilapäisen työvoiman käyttö oli 424 henkilötyövuotta. Seuren käytön kustannukset muodostivat 16,3 miljoonaa euroa.

Työajan jakaantumista voidaan seurata SAP:n henkilöstökapasiteettiraportilla. Raportilta saatujen tietojen mukaan vakituisten henkilöstön teoreettisesta työajasta on tehtyä työaikaa 73 prosenttia. Työajasta on käytetty vuosilomiin 11 prosenttia ja lakisääteisiin vapaisiin 7 prosenttia. Muiden poissaolojen ja sairauslomien osuus on 10 prosenttia. Lähtövaihtuvuus nousi edelliseen vuoteen verrattuna. Eniten nousuun vaikutti eläkkeelle jääneiden määrä, joka oli 36,8 prosenttia poislähteneistä.

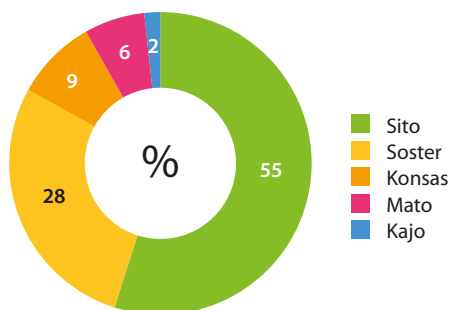
Tavoitteet 2014:

Osana systemaattista oppilaitos-yhteistyötä on käytössä kiinteä harjoitteluyhteistyö vähintään viidellä ammattiryhmällä.

Työnantajan suositteleminen kasvaa.

Henkilöstömäärä toimialoittain

2013



Vuonna 2013 kaupungin palveluksessa oli yhteensä 10 319 työntekijää.

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



Oppilaitosyhteistyö auttaa teoriaa kohtaamaan työelämän

Fysioterapian esimies Aira Tillström-Sinkko, Myyrmäen terveysasema



Aira Tillström-Sinkko (oik.) on ollut mukana oppilaitosyhteistyön kehittämisessä. Fysioterapeutti Mervi Salminen on Vantaan kaupungin oppilaitosyhteistyön yhdyshenkilö ammattikorkeakouluihin ja Myyrmäen terveysaseman opiskelijaohjauksesta vastaava.

” Oppilaitosyhteistyön myötä terveysasemamme ovat päässeet kartalle siitä, mitä fysioterapian koulutus on tänä päivänä. Olemme saaneet mahdollisuuden vaikuttaa Metropolia-ammattikorkeakoulun fysioterapian koulutusohjelman sisältöön ja ulottaa opintosisältöjä paremmin työelämän tarpeita vastaaviksi. Yhteistyö on laajentunut uusiin ulottuvuuksiin.

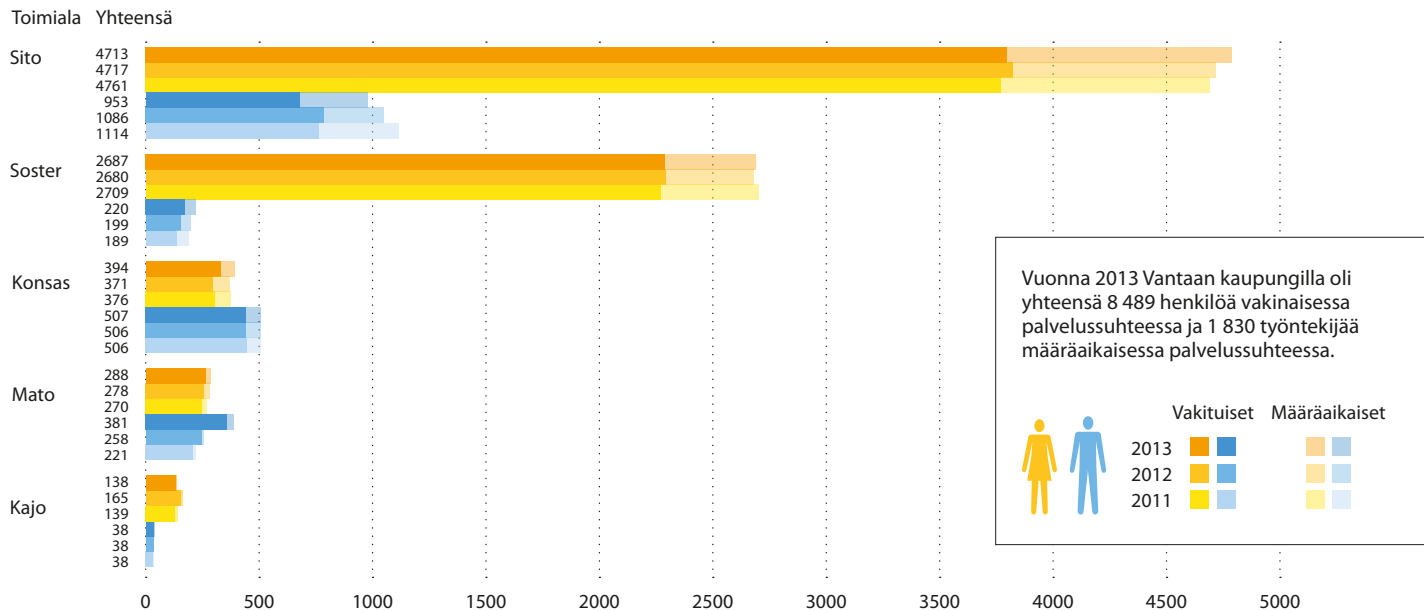
Oppilaitos puolestaan saa enemmän opiskelijoita työelämäjaksolle, ja pystymme jakamaan eri ammattikorkeakoulujen harjoittelijat tasaisemmin kaupungin työpaikkoihin. Otamme Vantaalle vuosittain vähintään 12 Metropolian fysioterapeuttiharjoittelijaa 2–7 viikon työelämäjaksolle. Harjoittelijan vastaanottaminen sitoo työpaikan resursseja, mutta systemaattisen yhteistyön myötä olemme harjaantuneet. Käytössämme on käsikirja opiskelijoiden ohjaamiseen. Harjoittelijoita ohjaavat fysioterapeutit ovat osallistuneet ohjaajan koulutukseen. Työelämäjaksolle tuleva opiskelija

puolestaan käy ohjaajansa kanssa läpi tsekkauslistan, mitä työelämän kannalta keskeisiä tietoja kannattaa kerrata ennen harjoittelun aloitusta.

Opiskelijoiden tekemät harjoitus- ja opinnäytetyöt ovat työelämälähtöisiä. Keräämme koulun kanssa pidettäviin seminaareihin Vantaan terveysasemien fysioterapian kannalta hyödyllisiä tutkimusaiheita. Opinnäytetöiden myötä saamme ajankohtaista ja tuoreinta tutkimustietoa meille tärkeästä aiheesta, kuten syvien lihasten tai lihaskalvojen toiminnasta.

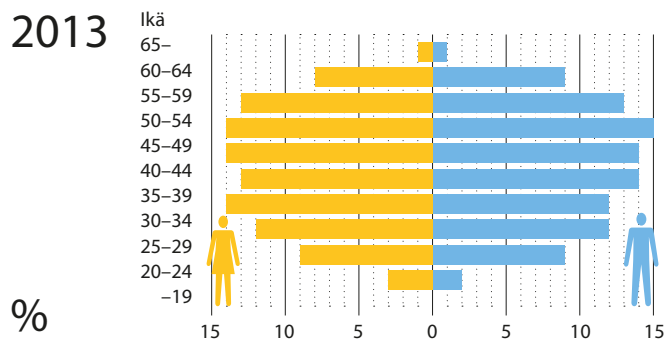
Systemaattisen harjoittelijapalautteen myötä olemme muuttaneet käytäntöjä. Työelämäjaksolle tulijaa ei ohjata kylmiltään asiakaspalvelutilanteeseen, vaan ennen ensimmäistä omaa terapiatilannettaan harjoittelija on seuraajana mukana asiakkaan vastaanottotilanteessa.”

Henkilöstömäärä sukupuolijakauman mukaan

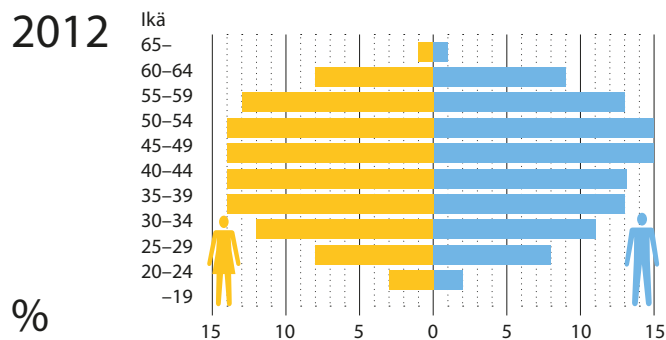


Ikärakenne

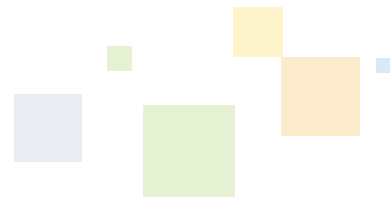
2013



2012

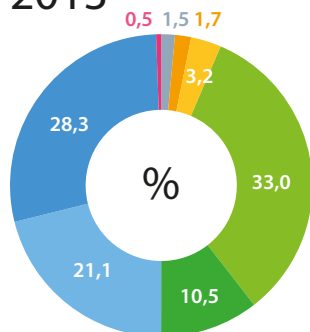


Henkilöstön ikärakenne on tasainen ja se on säilynyt hyvänä tarkastelujakson 2011–2013 ajan.

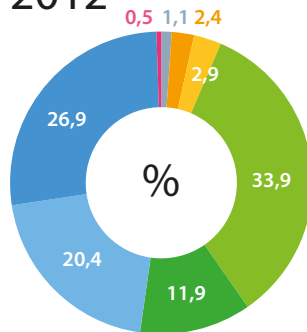


Tutkintotasot

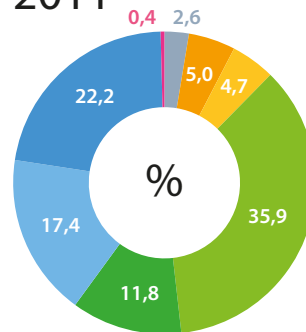
2013



2012



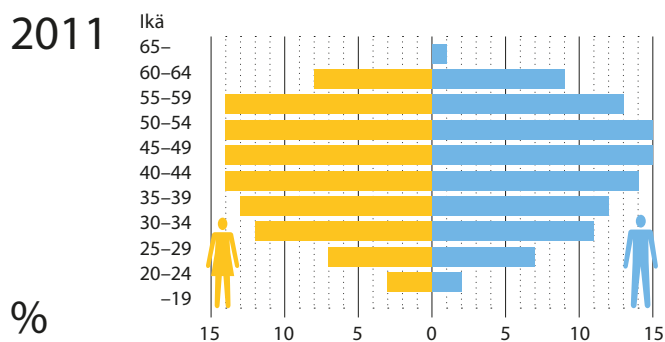
2011



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

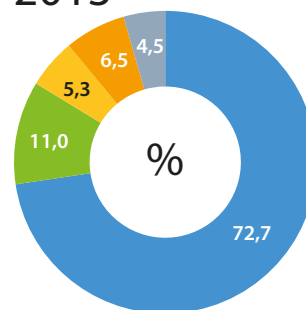
Korkeakoulututkinnon suorittaneiden osuus on vuodesta 2012 noussut 2,1 prosenttiyksikköä.

2011



Vakituisen henkilöstön työajan jakautuminen

2013



- Tehty työaika
- Vuosisomat
- Sairauspoissaolot
- Lakisääteiset vapaat
- Muut poissaolot

Noin neljännes laskennallisesta työajasta on muuta kuin työn tekemistä.

Osaamista strategiseen johtamiseen

Vuonna 2013 tavoitteena oli luoda systemaattinen esimiesvalmennus, joka tukee esimiehiä ja päälliköitä Vantaan kaupungin talous- ja velkaohjelman läpiviennissä, tulokellisuuden parantamisessa sekä henkilöstöresurssien tehokkaassa käytössä. Tavoitteena oli myös kuvata tulosalueiden johtamisjärjestelmät ja käynnistää johtamisen kehittäminen analyysin ja kehittämissuunnitelmien pohjalta.

SYSTEMAATTINEN ESIMIESVALMENNUS

tarkoittaa Vantaan kaupungilla selkeää ja järjestelmällistä esimiesten valmennuskokonaisuutta. Valmennusten sisällölliset teemat ja menetelmät on myös systematisoitu tukemaan strategian toteutumista. Kokonaisuus sisältää kehittymisen portaat muodostavia

valmennuksia, joihin jokainen Vantaan kaupungin esimies voi osallistua.

Johtamistarjotin sisälsi teemallisia valmennuspäiviä HR-järjestelmien käyttöön, työehtosopimusten soveltamiseen, muutoksen johtamiseen, rekrytointiin sekä palvelussuhteen aloittamiseen liittyen. Uusien esimiesten valmennus on vuoden mittainen kaikille uusille esimiehille suunnattu kompetenssin kehittämiseen tähtäävä valmennus, johon liittyy mentorointi. Vuonna 2013 toteutettiin kolme uusien esimiesten valmennusryhmää. Strategisen johtamisen tueksi pilotoitiin strategista esimiesvalmennusta ja päällikötason esimiehille jatkettiin johtamisen erikoisammattitutkinnon toteutusta yhteistyössä Amiedun kanssa. Lisäksi ylimmälle johdolle toteutettiin kolme valmennus- ja verkostopäi-

vää strategiaan ja hyvien johtamiskäytäntöiden jakamiseen liittyen.

ESIMIESCOACHING valittiin Vantaan kaupungin menetelmäksi ohjattuun ja systemaattiseen esimiesten ja esimiesryhmien kehittämiseen työhohjauksen rinnalle. Coaching on valmentavaa johtamista, jossa esimies saa valmiuksia johtamiseen niin, että esimies kehittyy myös yksilönä. Sen tarkoituksena on auttaa johtajaa tai päällikköä ottamaan käyttöön hänellä jo olemassa olevat voimavarat ja taidot, joita hän tarvitsee työnsä tavoitteiden saavuttamiseksi.

JOHTAMISJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN

on yksi Vantaan kaupungin strategisista tavoitteista. Konsulttitoimisto KPMG arvioi

Esimiesten määrä ja sukupuolijakauma

2013



	Johto		Ylempi keskijohto		Keskijohto		Esimiehet		Yhteensä	Työntekijöitä / esimies
Sito	0	1	4	5	27	60	21	124	242	22,6
Soster	1	0	4	1	1	21	15	144	187	15,0
Konsas	1	1	3	6	6	10	71	22	120	6,8
Mato	1	0	5	2	13	15	50	21	107	5,5
Kajo	1	0	3	3	4	4	0	10	25	6,1
Yhteensä	4	2	19	17	51	110	157	321	681	14,5

Esimiehistä 66 prosenttia on naisia.



tulosalueiden johtamisjärjestelmiä vuosina 2012–2013. Arviointiin osallistui haastatteluisia tai kyselyyn vastaamalla noin 700 kaupungin työntekijää.

Tulosalueet ovat poimineet kehittämis-kohteistaan konkreettiset kehittämistoimenpiteet. Tavoitteena on, että johtamisjärjestelmän toimivuutta sekä kehittymistä ja toimenpiteiden vaikutusta arvioidaan uudelleen vuonna 2015.

STRATEGIATYÖKALUT laadittiin systemaattisen ja yhtenäisen johtamistyön avuksi johdolle, päälliköille ja esimiehille. Työkalujen avulla strategia ei jää vain kirjatuksi ideaksi, vaan se konkretisoituu käytännön toimintana organisaation eri tasoilla. Strategiatyökalujen avulla esimies määrittelee yhdessä työyhteisönsä kanssa yksikön toiminta-ajatuksen, tavoitteet ja toiminnan tulokset tuleville

vuosille sekä tulevan kauden toimenpiteet. Tavoitteet yhdistyvät lopuksi ryhmän ja yksikön tulos- ja kehityskeskusteluihin ja niiden pohjalta laaditaan kehityssuunnitelma. Työkalut julkaistaan vuoden 2014 toiminnan suunnitteluun intranetissä, esitteinä ja sähköisinä lomakkeina. Tulosalueiden johtajat valmennetaan strategian johtamiseen ja työkalujen käyttöön.

Johtamisjärjestelmän arvioinnin tulokset

KAUPUNGIN VAHVUUKSIA OVAT:

- Tuottavuuden näkökulman huomioiminen toiminnassa
- Perustehtävästä selkeä käsitys
- Ammattitaitoinen henkilöstö, panostus osaamisen varmistamiseen ja johtamisen kehittämiseen
- Luottamus omaan toimintaan, substanssin vankka tuntemus
- Yksilöiden tarpeiden huomioonottaminen työn järjestämisessä
- Pitkät työurat: tunnetaan kollegat ja organisaatio
- Kannustamisen keinoista ammattitaidon ja työn kehittämiseen tähtäävä koulutus
- Vahva yhteisöllisyys tulosalueiden yksiköissä
- Avoin ja keskusteleva johtamiskulttuuri
- Matala organisaatio
- Riittävästi johtamisen foorumeita
- Systemaattinen toiminnan suunnittelu

KEHITETTÄVÄÄ KAUPUNGILLA ON VIELÄ:

- Tulosalue- ja toimialarajojen ylittäminen asiakas- ja palveluprosessien kehittämisessä
- Tulokorttityöskentelyn laajentaminen
- Talous- ja velkaohjelman vaikutusten ennakointi
- Kehittämistoiminnan johtaminen
- Lähiesimiestyön tukeminen
- Tulos- ja kehityskeskusteluprosessin kehittäminen
- Kannustamisen ja palkitsemisen tavoitteet, keinot ja mallit
- Aineettoman kannustamisen lisääminen
- Johtoryhmätyöskentelyn kehittäminen
- Tukipalveluiden toiminta
- Sisäinen viestintä
- Kaupungin ja asiakkaan näkökulman korostaminen päätöksenteossa

AMMATILLISEN OSAAMISEN KEHITTÄMISEN PROSESSI

luotiin tueksi koko henkilöstön koulutusten suunnitteluun ja seurantaan. Vuoden 2014 toimialojen ja tulosalueiden koulutussuunnitelmat on laadittu prosessin mukaisesti henkilöstötietojärjestelmään. Järjestelmään on tehty prosessia varten muutoksia, jotta koulutusten toteutusta voidaan myös seurata. Prosessin laatimisen taustalla on uusi lakisääteinen velvoite henkilöstö- ja koulutussuunnitelmasta. Koulutusten suunnittelu aloitetaan Vantaan kaupungilla tulos- ja kehityskeskusteluissa laadittavista yksilön kehityssuunnitelmasta ja ryhmän koulutus- ja kehittämissuunnitelmasta.

OPPIMISPÄIVIÄ oli yhteensä 30 430, joista ulkoisia oli 15 870 ja sisäisiä 14 560. Koulutuspäiviä työntekijää kohden oli 2,95. Luvussa on mukana kaikki vakinaiset ja määräaikaiset työntekijät. Ulkoisen koulutuksen oppimispäivien määrä laski edellisvuodesta, ja koulutuksissa on painotettu sisäisiin valmennuksiin osallistumista.

Omaehtoisen koulutuksen tukea myönnettiin työntekijöille, jotka kehittävät ammatin liittyvää osaamista omalla kustannuksellaan. Vuonna 2013 tukea maksettiin 45 000 euroa ja se jaettiin 91:lle tukea hakeneelle.

KÄYTÄJEN TULOS- JA KEHITYSKESKUSTELU-

JEN prosenttiosuus kasvoi edellisestä vuodesta neljä prosenttia. Suurinta toteutuneiden keskustelujen prosenttiosuuden kasvu oli konserni- ja asukaspalvelujen liikelaitoksissa ja sivistystoimissa. Maankäytön-, rakentamisen ja ympäristön toimialalla laskua oli kuusi prosenttia.

TYÖAIKARATKAISUJEN TALOUSVAIKUTUKSIA

ja työaikakäytänteitä selvitettiin talous- ja velkaohjelman tavoitteiden mukaisesti. Selvitystyön seurauksena kaupungin työaikaohjeistusta tarkennetaan ja kiinnitetään erityistä huomiota palvelutuotannon tarpeista

lähtevään työaika- ja työvuorosuunnitteluun. Suunnittelussa huomioidaan myös työaika-autonomian periaatteet, joilla tuetaan työ- ja yksityiselämän yhteensovittamista.

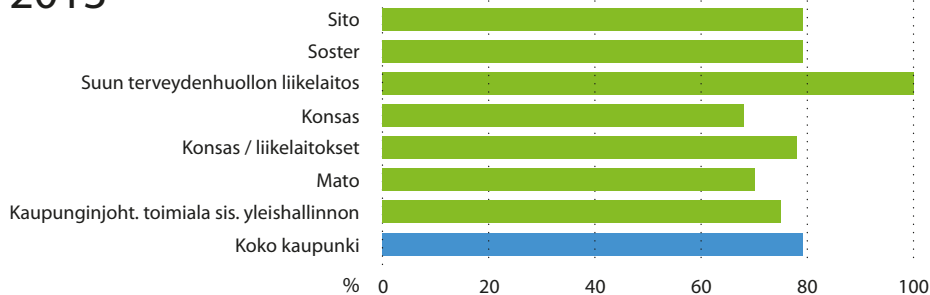
KAUPUNGIN YHTEISTOIMINTARYHMÄ

kokoontui 10 kertaa.

Yhteistoimintaa toteutettiin myös talous- ja velkaohjelman tavoitteiden toteuttamiseen tähtäävissä muutoshankkeissa. Tavoitteena oli kertoa muutoksen tavoitteista sekä näköpiirissä olevista kehittymistarpeista. Neuvotteluissa keskusteltiin keinoista kaupungin palvelujen kehittämiseksi sekä työyhteisöön vaikuttavista ratkaisuista.

Tulos- ja kehityskeskustelut

2013



Tulos- ja kehityskeskusteluihin osallistui 79 prosenttia henkilöstöstä. Vuonna 2012 vastaava luku oli 75 prosenttia.



Johtamisen erikoisammattitutkinto tuotti asiakasohjausmallin

Projektipäällikkö Anne Matilainen, työllisyyspalvelut:



Anne Matilaisen mielestä projektijohtamisen erikoisammattitutkinto opetti konkreettisesti verkostotyöskentelyä ja projektimallisen työskentelyn ja johtamisen.

” Aloitin projektijohtamisen erikoisammattitutkinnon, koska ajattelin, että valmennusohjelma voisi vahvistaa projektiosaamistani. Työskentelin silloin uutena projektipäällikkönä nuorten työllistymistä edistävässä Petra-hankkeessa. Olin ollut vasta vähän aikaa töissä Vantaan kaupungilla, ja opiskelut olivat minulle myös verkostoitumismahdollisuus. Olin silloin vielä määräaikaisessa tehtävässä, mutta esimieheni katsoi, että valmennusohjelmaan kannatti osallistua.

Tutkinnon suorittamisen aikana siirryin uusiin tehtäviin. Sain tehtäväkseni käynnistää ja johtaa työllisyyskuntakoikeiluhanketta, jonka tehtävänä on ohjata pitkäaikaistyöttömät vantaalaiset työhön, koulutukseen tai muihin työllistymistä edistäviin palveluihin. Aloitimme toiminnan järjestämisen projektimuotoisesti. Jet-kehitystyöni aihekin liittyi kiinteästi yksikköme uuteen toimintaan. Pilotoin yksikköme asiakasohjausmallia, joka sittemmin on vakiintunut käyttöön.

Jetiin osallistuminen on laajin työn ohessa suorittamani valmennus. Se antoi minulle eniten valmiuksia projektipäällikkönä toimimiseen. Ymmärsin uutta verkostojen toimimisesta, erityisesti sen, että johtamiseen liittyy omat haasteensa, kun en

toimi verkoston jäsenten linjaesimiehenä ja jäsenet voivat edustaa kokonaan toista organisaatiota. Eri ammattilaisilla on oltava omat roolinsa ja jopa asiakkaat on saatava sitoutumaan verkostona tuotettuun tukeen. Oivalsin, että omalla henkilöstöllä verkoston yhtenä osana on suuri merkitys siihen, miten verkostoyhteistyö kokonaisuutena toimii.

Jos harkitsee yli vuoden mittaisen tutkinnon suorittamista, kannattaa miettiä omaa työ- ja elämäntilannetta. Opiskelu vaatii työntekoa vapaa-ajalla. Se, että aloitin opintojen varrella vielä uuden työn, vei voimavaroja, ja joskus oli hankalaa irrottautua lähipäiville. Esimiehen tuki oli tärkeää, ja kehitysohjeissa minua motivoi se, että vertaisarvioitsijani tunsivat työni ja sain häneltä rakentavaa palautetta.”



Ilkka Kalo kertoo, että perusopetuksen johto on uudistanut johtamiskäytäntöjään. On muodostettu foorumeita, joissa on tilaa aidolle keskustelulle ennen päätöksentekoa.

Tavoitteet 2014:

Päätöksenteon oikeudenmukaisuus ja sosiaalinen pääoma kasvavat.

Osaamisen johtamisen uusi toimintamalli on käytössä.

Keskustelemalla parempia päätöksiä

Perusopetuksen johtaja Ilkka Kalo, sivistystoimi:

”Meillä on tarve kehittää perusopetuksen tulosaluetta, jotta johtaminen pohjautuu kiinteästi kaupungin ja perusopetuksen strategiaan ja jotta organisaatiokulttuuri sekä -rakenne kehittyvät. Kehittämiskohteet ovat nousseet esiin johtamisjärjestelmän arvioinnin myötä.

Olemme halunneet organisaatiokulttuuria ja -rakennetta aikaisempaa osallistavammaksi ja avoimemmaksi. Kulttuurin muutos edellyttää täysin uudenlaisten johtamiskäytäntöjen käyttöönottoa ja johtoryhmyöskentelyn uudistusta. Koko

tulosalueen johto on käynyt läpi johtoryhmyöskentelyn kehittämiseen tähtäävän valmennuksen työpajoissa, ja itse olen saanut hyvää sparrausta strategiaprosessin toteutukseen coachingin avulla.

Yhteisöllisyyden peruskiviä ovat säännölliset kokouskäytännöt. Aluepäällikkömme kokoavat yhteen rehtorit, ja tavoitteena on, että sivistysviraston asiantuntijat menevät mukaan alueellisiin kokouksiin. Koulujemme johtoryhmät osallistuvat useita kertoja vuodessa koko perusopetuksen kehittämistyöhön. Kaikki 1 500 opettajaa kokoontuu vähintään kerran vuodessa koulutukseen, jossa käsittelemme ajankohtaisia asioita, tänä vuonna arvoja, visiota ja strategiaa.

Lähtökohtana on, että perusopetuksen merkittävien asioiden valmistelussa on riittävä edustus, tarvittaessa koko henkilöstö. Tällaiseen työryhmään liittyy usein alatyöryhmiä, joista jokainen perehtyy oman erityisasiansa ratkaisemiseen. Lähikouluperiaatteen toteuttaminen on esimerkki osallistamalla toteutetusta muutoksesta. Kun työryhmät tuottavat tulosalueen johtoryhmälle näkemyksensä ja ehdotuksensa, saamme hyödynnettyä toimintaperiaatteisiin, kokemukseen ja toimiviin käytäntöihin liittyviä näkökulmia, joita ei muuten pystyttäisi huomioimaan.

Osallistava työskentelytapamme vaikuttaa siihen, miten yksilö muutokseen suhtautuu. Keskustelu vähentää vastakkainasettelua, ja vuorovaikutuksen myötä toisen arvostus paranee. Tavoitteenamme on, että organisaatio hengittää. Se voisi elää vielä paljon paremmin, mutta vauhtiin on päästy.”

Eväitä virikkeellisen arjen ja motivoituneen työyhteisön rakentamiseen

Palvelupäällikkö Minna Lahnalampi-Lahtinen, hoiva-asumisen palvelut:

” Vanhus- ja vammaispalvelujen päälliköiden yhteisessä coachingissa saimme valmiuksia kehittää johtamisjärjestelmäämme ja omaa rooliamme johtajina. Hoiva-asumisen esimiesten ja johdon omassa coaching-prosessissa selkeytimme esimiestyön tavoitteita, johtamisen perustehtävää ja työajan hallintaa sekä kokouskäytäntöjä. Opimme näkemään johtamisen kolmesta näkökulmasta: miten kehitän omaa johtamistani, miten huolehdin yhteisöstä ja miten koko Vantaan hoiva-asumisen palveluita saadaan kehitettyä.

Coaching-prosessi on vienyt eteenpäin tulostyöskentellessämme käynnistynyttä kulttuurin muutoksen hanketta. Sen tavoitteena on luoda hoiva-asumisen palvelut, joissa on motivoitunutta ja sitoutunutta henkilöstöä ja arvostetaan työntekijöiden ammatillisuutta. Asukkailla on virikkeellinen arki ja työyhteisöt houkuttelevat puoleensa parasta mahdollista osaamista.

Muutos on näkynyt niin, että monet asukkaiden palvelun tuottamiseen liittyvät muutokset ovat tuoneet mielekkyyttä hoivatyöhön. Yksiköissä pidetään säännöllisiä hoitoneuvotteluita ja omaisiltoja. Omahoitajat perehtyvät asukkaan elämään haastatteleamalla omaisia ja keräämällä jokaisesta asukkaasta tietoa yksilöllisen hoivan järjestämiseksi. Järjestimme vaatehuollon niin, että asukkailla on mahdollisuus pukeutua omiin vaatteisiinsa. Muutimme tilojamme kodinomaiseksi, ja muutostöissä olemme käyttäneet luovasti kaupungin omia työpajoja ja oppilaitoksia.

Työaikojen uudelleen järjestäminen ja esimiesten osallistuminen mahdollistavat asukkaille merkitykselliset tilaisuudet, kuten kaikkien asukkaiden samanaikaisen ulkoilun.

Keräämme työstä palautetta muun muassa omaistyytyväisyyskyselyn avulla. Kehittämisen vaikuttavuudesta kertoo se, että lyhyet sairauspoissaolot ovat vähentyneet. Kaikkiaan negatiivisen kehän katkeaminen on nähtävissä. Stressi ja konfliktitilanteet ovat vähentyneet ja työn mielekyys työyhteisössä kasvanut.”



Johtamisvalmennus on tukenut Simonkylän vanhustenkeskusten kulttuurinmuutoksen toteutusta. Tilojen ja toimintatapojen muutoksessa ovat olleet mukana koko henkilöstö, myös virike-toiminnanohjaaja Helena Sallila-Tähtinen (vas.), osastonhoitaja Hanna Pekkarinen ja Minna Lahnalampi-Lahtinen.

Palkitsemista strategisten tavoitteiden saavuttamisesta

Palkkaukseen ja palkitsemiseen liittyen vuoden 2013 tavoitteena oli, että henkilöstöä palkitaan talous- ja velkaohjelman mukaisten toimenpiteiden saavuttamisesta kaupungin palkitsemisjärjestelmän mukaisesti.

PALKKAMENOT nousivat maltillisesti, ollen yhteensä 361,1 miljoonaa euroa. Kasvu tuli kunta-alan palkkaratkaisusta, joka korotti palkkoja keskimäärin 1,46 prosenttia. Luku

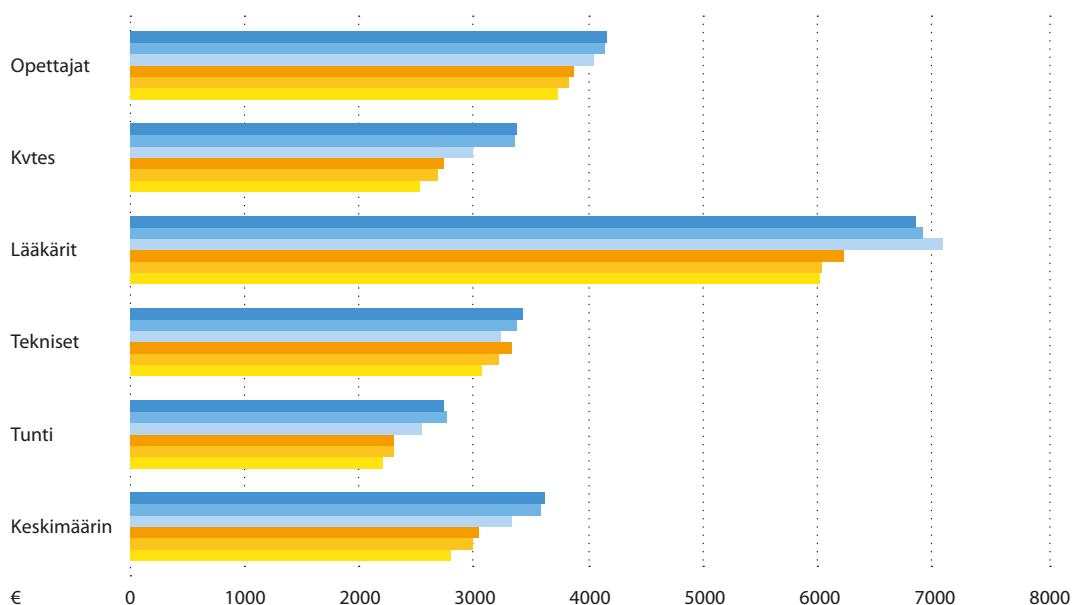
sisältää työllistetyt. Naisten ja miesten välinen palkkaero on kaventunut. Naisten euro oli keskimäärin 84 senttiä miesten eurosta, ja ero vuodesta 2012 on kaventunut yhden sentin verran.

HENKILÖKOHTAISTA LISÄÄ sai 42 prosenttia vakituisesta henkilöstöstä. Lisän käyttö on kasvanut vuodesta 2012 noin kaksi prosenttia. Lisän suuruus oli keskimäärin 142 euroa ja

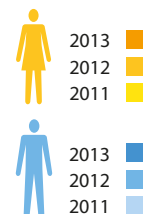
lisien kustannusvaikutus palkkamenoihin oli 7,8 miljoonaa euroa.

TULOSPALKKIOITA maksettiin Vantaan työterveyshuollon henkilöstölle 32 700 euroa. Lisäksi ylimmälle johdolle varattiin 160 000 euroa tulospalkkioiden maksuun. Vantaan työterveyshuollon henkilöstön tulospalkkiojärjestelmässä on mukana 18 henkilöä ja ylimmän johdon tulospalkkiojärjestelmässä 42 johtajaa.

Vakituisten, täyttä palkkaa saavien työntekijöiden keskiansio



Kokonaiskeskiansiot ovat pääsääntöisesti kohonneet. Poikkeuksen muodostavat tuntipalkkaiset, joilla ylitöiden määrä väheni vuonna 2013, ja mieslääkärit joiden määrä väheni suhteessa naislääkäreihin.





KANNUSTUSPALKKIOIDEN piirissä vuonna 2013 oli 1 390 työntekijää, joista suurin osa oli sosiaali- ja terveystoimen toimialalla. Palkkio myönnetään ryhmälle tai yksilölle, joka on saavuttanut etukäteen asetetut tavoitteet. Vuoden 2013 kannustuspalkkioiden kustannus oli noin 320 000 euroa, josta on jo maksettu noin 250 000 euroa.

ERIKOISPALKKIO on keino huomioida kerta-luontoisesti ja tilannesidonnaisesti oikeasta toiminnasta. Vuonna 2013 kaupunki käytti 225 700 euroa erikoispalkkioihin, ja palkkio myönnettiin 915 työntekijälle. Luku on kokonauskustannus, joka sisältää verokompensaa-tion sekä sosiaalikulut.

Pitkään palveluksessa olleita palkittiin 20, 30 ja 40 vuoden työnteosta Vantaan kaupungilla. Palkkio on yksi ylimääräinen lomaviikko ja lahjakortti, jonka arvo on 250 euroa. Palkkiolomaa piti vuoden 2013 aikana 184 henkilöä.

VALTION KUNNIAMERKKEJÄ myönnettiin kuudelle henkilölle. Kuntaliiton ansiomerkkejä myönnettiin 119 työntekijälle. Ansiomerkkien saajista 83 prosenttia on naisia ja 17 prosenttia miehiä.

50- ja 60-vuotismerkkipäivää viettäneitä ja eläkkeelle lähtijöitä muistettiin lahjalla. Vuonna 2013 lahjoja annettiin 714 henkilölle.

HYVÄ TYÖYHTEISÖ -KILPAILU (ent. Tuloksel-linen työyhteisö -kilpailu) jaettiin 13. kerran. Kilpailuun osallistui 17 työyhteisöä. Palkinto

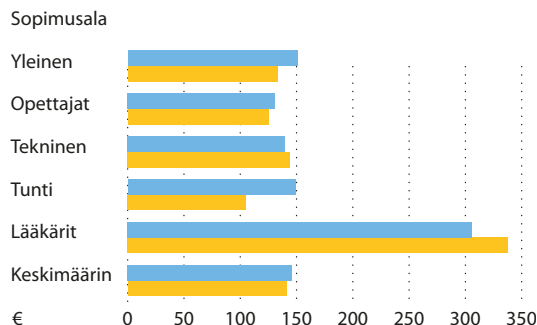
myönnettiin Martinlaakson terveysasemalle ja Vantaan aikuisopisto sai kunniainnoin. Perusteena palkinnon saamiseksi on tuloksel-linen työnteko ja henkilöstön työhyvinvoin-tiin vaikuttaneet kehittämistoimenpiteet.

TYÖMATKASETELEITÄ haki vuonna 2013 yh-teensä 5 602 henkilöä. Tämä on 795 henkilöä

enemmän ja lukumääräisesti 16,5 prosenttia enemmän kuin vuonna 2012. Haettuihin työmatkaseteleihin käytettiin vuonna 2013 Yhteensä 496 880 euroa. Vantaalla työmatka-seteli on kymmenen euron arvoinen maksu-väline, jota käytetään kausilippua tai arvoa ostettaessa.

Henkilökohtainen lisä

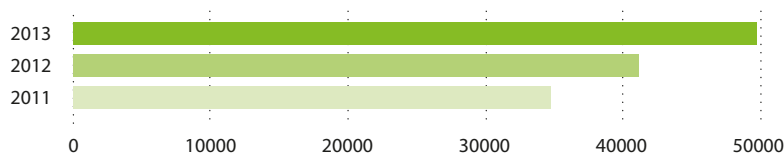
2013



Henkilökohtaista lisää maksettiin useammalle työntekijälle kuin vuonna 2012.



Tilatut työmatkasetelit



Työmatkaseteleitä voi käyttää Helsingin seudun liikenteen, VR:n tai Matkahuollon matkalippuihin.

Työyhteisön hyvä henki näkyy asiakaspalvelussa

Apulaisylilääkäri Toni Vuori, Martinlaakson terveysasema

” Meillä Martinlaakson terveysasemalla jokainen työntekijä on valmis suosittelemaan työpaikkaansa ystävälleen Kunta 10 -tutkimuksen mukaan. Hyvästä työnantajamaineesta kertoo se, että olemme saaneet rekrytoitua riittävästi henkilöstöä työvoimapulasta kärsivälle alalle. Tälle vuodelle kaikki lääkärivirat on täytettynä omilla lääkäreillä.

Voitimme Vantaan kaupungin hyvä työyhteisö -kilpailun, jossa palkitaan yksi kaupungin työyksikkö pitkäjänteisestä ja vaikuttavia tuloksia saavuttaneesta työyhteisön kehittämistyöstä. Hyvä kehitys on usean vuoden työn ja työhönsä sitoutuneen henkilöstön aikaansaannosta.

Toimintamme lähtökohtana ovat asiakas ja työn sujuvuus. Kaikki työntekijät pääsevät osallistumaan toiminnan kehittämiseen ja hyvän asiakaspalvelun tuottamiseen. Aloitimme muun muassa päiväpoliklinikkatoiminnan, jossa asiakkaat pääsevät hoitajan vastaanotolle akuutissa asiassa ilman ajanvarausta. 90 prosenttia asiakkaista pääsee vastaanotolle alle puolessa tunnissa. Hoitajat työskentelevät omahoitajamallilla, jolloin sama hoitaja pitää yhteyttä eniten palveluja tarvitseviin asiakkaisiin.

Puhelinruuhkaa helpottamaan olemme ottaneet käyttöön puhelinpalvelun, jossa hoitajat soittavat etukäteen sovittuna aikana potilaalle. Se saattaa aiheuttaa hoitajille enemmän töiden organisointia, mutta toisaalta asiakkaan asiat saadaan hoidettua yhdellä kertaa ja hoitaja ehtii valmistautumaan asiakaspalvelutilanteeseen. Esimerkiksi laboratoriotulosten kertomisen lisäksi hoitaja voi konsultoida etukäteen lääkäriä. Näin yhdellä puhelinsoitolla hoitaja kertoo asiakkaalle, että hän tarvitsee antibioottikuurin ja tarvittava sähköinen

Sairaanhoitaja Liisa Lindén on ollut Toni Vuoren kanssa ideoimassa Martinlaakson terveysaseman palveluja sujuvammiksi. ”Muutos ei lähde aina liikkeelle helpoimman kautta, vaan pohdimme, mikä tuottaa hyötyä asiakkaalle ja on lopputuloksena parasta.”

resepti on toimitettu apteekkiin.

Terveysasemalla on kehitetty depressiohoitajamalli, joka on levinnyt valtakun-

nalliseen käyttöön. Mallin tavoitteena on, että terveysasemat pystyvät tarjoamaan hoitoa masennuksesta kärsiville asiakkaille. Terveyskeskuslääkäreillä ei ole aina riittävästi valmiuksia tällaiseen mielenterveystyöhön ja säännölliseen asiakkaan tapaamiseen, joten loimme mallin, jossa voimme järjestää tukea tarvitseville asiakkaille yksilötapaamisten jakson, ja tehtävään varattiin psykiatrinen sairaanhoitaja.

Töiden sujuvuutta parantaa eri ammattiryhmien välisen hierarkian välttäminen. Martinlaaksossa hoitajat perehdyttävät uuden lääkärin hoitotyöhön ja työskentelyperiaatteisiin. Kaikki meillä ovat samanarvoisia, ja keneltä tahansa voi kysyä apua työtehtäviin. Ovet esimiesten työhuoneisiin ovat auki. Meillä ei ole aikaa toimintaa jäykistäviin kiemuroihin.”



Tavoite 2014:

Palkitaan TVO:n mukaisten tavoitteiden toteutumisesta.



Sovelluskoordinaattori Tiina Salo (oik.) oli yksi reilu työkaveri -palkinnon saajista. Minna Sevón uskoo, että esimerkillisestä toiminnasta palkitseminen kannustaa muitakin ja äänestämismahdollisuus luo yhteisöllisyyden ilmapiiriä.

Erikoispalkkio kannustaa reiluuteen

Talousspalvelukeskuksen johtaja Minna Sevón, konsernipalvelut:

”Palkitsimme viime syksynä reilusta työkaveruudesta erikoispalkkiolla. Palkitsemisen taustalla on Kunta 10 -tutkimuksen tulokset, joiden mukaan talousspalvelukeskuksen työyhteisötaidot ovat laskeneet vuodesta 2008. Esimerkiksi auttamisessa ja huomaavaisuudessa on oleellisesti parantamisen varaa.

Palkitseminen on vain yksi kehittämistoimenpiteistä. Tilanteita on otettu puheeksi. Olemme käyneet läpi koko tulosalueen työyhteisövalmennuksen, jossa loimme yhteiset pelisäännöt. Sovimme, millaisesta toiminnasta kannan vastuun itse, mitä odotan työ-

kaverilta ja mistä vastaa esimies. Halusimme kuitenkin lisäksi jotain konkreettisempaa. Tartuimme ideaan, kun yksi työyhteisömme jäsen ehdotti, eikö hyvästä käytöksestä voisi palkita.

Olen tottunut työkalttuuriin, jossa toimintaa mitataan ja sen mukaan palkitaan. Koulumaailmassa reilun käytöksen mittarina käytetään hymypatsaita. Talousspalvelukeskuksessa päädyimme hymypatsaan sijasta erikoispalkkioon. Kaikilla tulosalueen työntekijöillä oli mahdollisuus äänestää työkaveriaan syyskuussa. 72 prosenttia henkilöstöstä osallistui äänestykseen, ja palkitsimme viisi eniten ääniä saanutta työntekijää 120–200 euron lahjakortilla.

Ensi keväänä on uusi äänestys, ja seuraavan Kunta 10 -tutkimuksen jälkeen voimme arvioida, onko erikoispalkkio ohjannut toimintatapojamme.

Tuloskorttitavoitteiden saavuttamisessa olemme lisäksi käyttäneet aikoinaan tulospalkkiota ja kannustuslisää, jotka ovat ohjanneet tuloksekkaasti toimintaamme. Aineettoman palkitsemisen keinoista nostaisin tärkeimmäksi esimiehen tavoitettavuuden ja läsnäolon. Olemme toimineet kahdessa eri kiinteistössä, ja nyt keväällä pääsemme muuttamaan yhteiseen toimistoon. Uskon, että se parantaa yhteisöllisyyttä.”

Terveysjohtamista ja tukea terveellisempään elämään

■ Tavoitteena vuodelle 2013 oli vähentää sairauspoissaolosten määrää puolella prosenttiyksiköllä.

SAIRAUSPOISSAOLOT kasvoivat vuonna 2013, vaikka esimiehet, työntekijät, henkilöstöasiantuntijat ja työterveyshuolto toteuttivat monia toimenpiteitä sairauspoissaolosten vähentämiseksi. Vuoden aikana oli ennakoitua enemmän pitkittyneitä sairauspoissaoloja ja influenssa-aaltoja. Sairauspoissaoloprosentti oli 4,44. Kuukausipalkkaisilla oli sairaudesta johtuvia poissaoloja keskimäärin 18,2 päivää. Suurin sairauspoissaolosten syy oli tuki- ja liikuntaelinsairaudet. 24 prosenttia sairauspoissaoloista oli myönnetty esimiehen luvalla ja loppuista työterveyshuollon myöntämistä 90 prosenttia oli lääkärintodistuksen perusteella myönnettyjä. Koko henkilöstön vuoden sairauspoissaolot muodostavat yhteensä 440 henkilötyö-

vuotta ja niistä aiheutuvat kustannukset ovat noin 17,5 miljoonaa euroa.

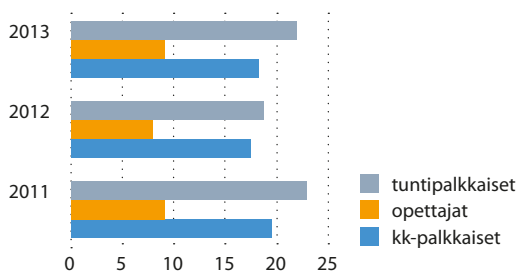
TERVEYSJOHTAMINEN valittiin keinoksi henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseen ja sairauspoissaolosten ehkäisemiseen. Henkilöstöasiantuntijat tekivät terveysjohtamisen vierailuja työyksiköihin ja terveysjohtamisen teemaa pidettiin yllä johtoryhmissä ja eri tilaisuuksissa. Vierailuilla pohdittiin keinoja työhyvinvoinnin edistämiseen työyksikössä, neuvottiin työssäjatkamisen mahdollisuuksista ja tehtiin työkykyarvioita. Työhyvinvoinnin opas, "Työhyvinvointia johtamalla ja voimaantumalla", laadittiin kiteyttämään Vantaan tapa toimia työhyvinvoinnin johtamisessa.

Henkilöstöhallinnon sähköiseen järjestelmään, HR-työpöytään, määriteltiin aktiivisen välittämisen raportointi ja työkalut, jolloin esimies ja työntekijä saavat samanaikaisesti

herätteen sähköpostiinsa, kun puhekesiöiden rajat täyttyvät. Järjestelmä tulee käyttöön keväällä 2014.

WATTI 2, kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kehittämisen hanke päättyi huhtikuun lopussa. Käyttäjien kokemukset hankkeesta olivat pääsääntöisesti positiivisia, ja erityisesti tehostettuun valmennukseen osallistuneet kokivat hankkeen hyvin onnistuneena. He osallistuivat muun muassa kahdesti viikossa ohjattuun kuntosaliharjoitteluun ja osalle liikuntaharrastus muuttui pysyväksi osaksi arkea. Sairauspoissaolot vähenivät 1,6 päivää osallistujaa kohti hanketta edeltäneeseen vuoteen verrattuna. Se tarkoitti noin 500 euron säästöä sairastunutta kohti. Hankkeeseen osallistui runsaat 1 200 työntekijää, joista 70 pääsi tehovalmennukseen.

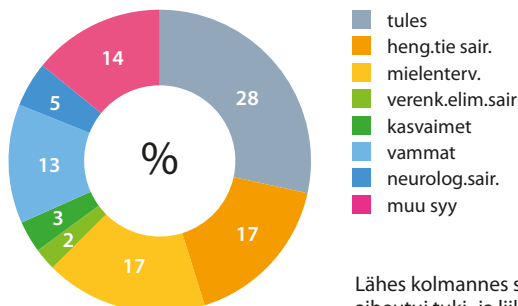
Sairauspoissaolopäivien määrä



Tilakeskuksen toimiala (mm. Vantti Oy) on mukana vuoden 2011 luvuissa.

Sairauspoissaolot diagnoosiryhmittäin

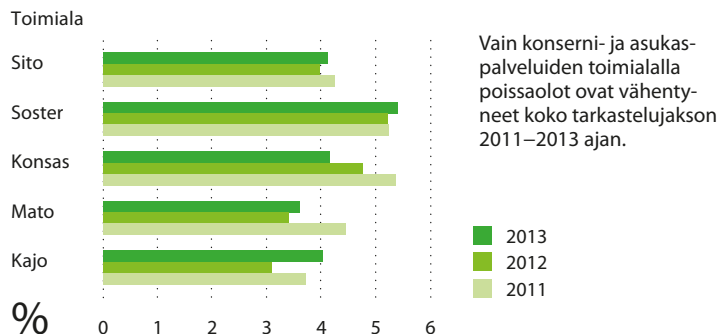
2013



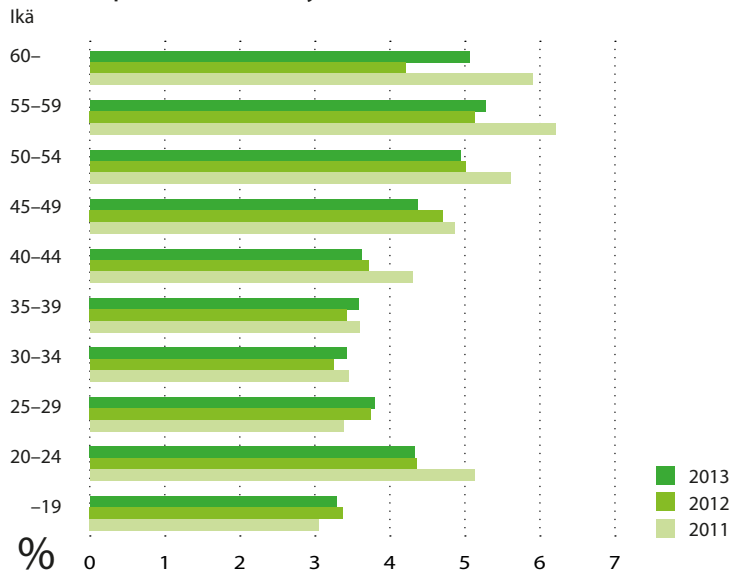
Lähes kolmannes sairauspoissaoloista aiheutui tuki- ja liikuntaelinten sairauksista.



Sairauspoissaolojen määrä



Sairauspoissaolot ikäryhmittäin



Ikäluokissa 40–54 -vuotiaat sairauspoissaolot ovat vähentyneet tasaisesti joka vuosi seurantajaksolla 2011–2013.

MY WELLNESS TRAINER –niminen nettipohjainen hyvinvointiohjelma hankittiin koko henkilöstön käyttöön vuodeksi. Ohjelma toimii henkilökohtaisena hyvinvointivalmentajana. Ohjelmasta saa tukea, tietoa ja neuvoja kuntoiluun, ravitsemukseen, painonhallintaan, rentoutumiseen ja taukoliikuntaan.

HENKILÖSTÖLIIKUNNAN TOTEUTTAMISESTA luotiin uusi toimintamalli, joka astui voimaan vuoden 2014 alussa. Toimintamallissa hyvinvoinnin edistämisen tuki kohdennetaan liikuntaharrastuksen aloittamiseen ryhmässä. Tavoitteena on saada mahdollisimman moni kaupungin työntekijä innostumaan liikkumisesta ja oman hyvinvointinsa edistämisestä.

Työyhteisöjen järjestämän henkilöstöliikunnan lisäksi Vantaan kaupungin henkilökunta pääsi alennetulla hinnalla kaupungin kuntosaleille ja uimahalleihin sekä osaan Vantaan aikuisopiston ja liikuntapalvelujen liikuntaryhmistä. Vantaan henkilöstö oli mukana pääkaupunkiseudun yhteistyönä toteutetussa Täysi Kymppi -liikuntatapahtumassa, joka järjestettiin vuonna 2013 jälleen Eläintarhan kentällä Helsingissä.

TYÖTERVEYSHUOLLON KUSTANNUKSET nousivat vuodesta 2012. Kolmelta palveluntuottajalta käytetyt palvelut olivat yhteensä noin 3,55 miljoonaa euroa, noin 200 000 euroa enemmän kuin vuonna 2012. Kustannusten nousu johtui muun muassa siitä, että työkykyneuvotteluja pidettiin aiempaa enemmän, työntekijöitä ohjattiin aiempaa tehokkaammin työterveyshuollon piiriin ja työntekijät asioivat 17 prosenttia edellisvuotta enemmän, keskimäärin 2,2 kertaa vuoden aikana, työterveyshuollon vastaanotolla. Lisäksi vuonna 2012 voimaan astunut sairausvakuutus- ja työterveyshuoltolakien muutos kasvatti vuoden 2013 työterveyshuollon kustannusten osuutta.

TYÖTERVEYSHUOLLON ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELYT toteutettiin maaliskuussa. Kyselyistä toinen oli suunnattu esimiehille ja toinen koko henkilöstölle. Tulokset paranivat vuonna 2011 toteutetusta kyselystä. Eniten olivat parantuneet Vantaan Työterveyden toiminta ja palvelut. Kiitosta saivat etenkin toimialalle nimetyt työterveyshoitajat ja -lääkärit sekä vastaanotolle pääsy. Kritiikkiä kyselyssä annettiin siitä, että aina vastaanottoaika ei järjestynyt toivotusti. Vastanneista esimiehistä 81 prosentilla oli ollut tarve esimiehenä olla yhteydessä työterveyshuoltoon. Työterveysyhteistyötä oli ollut etenkin liittyen työkykyarvioihin ja pitkittyviin sairauspoissaoloihin. Vastanneista 74 prosenttia koki, että yhteydenottotilanteissa esimies oli saanut tukea terveysjohtamiseensa.

Vuoden 2013 aikana työterveyshuollon toimintaa kehitettiin yhteistyössä kaikkien kolmen palveluntuottajan kanssa. Tavoitteena oli turvata toimivat työterveyspalvelut

kustannustehokkaasti ottaen huomioon myös lainsäädäntöuudistusten vaikutukset. Sairausvakuutus- ja työterveyshuoltolakien uudistukseen liittyvää työnantajan ilmoitusvelvollisuutta työterveyshuoltoon toteutettiin kattavasti. Lisäksi sovittiin käytännöstä, että työntekijän sairauspoissaolojen ylittäessä 30 päivää, työterveyshuolto ottaa yhteyttä työntekijään työkyvyn edistämiseksi, mikäli työntekijä ei ole työterveyspalveluja käyttänyt. Lisäksi työterveyshuollon työpaikkakäyntiprosessia kehitettiin niin, että käynnin yhteydessä hyödynnetään aiempaa enemmän työolojen arviointia, Kunta10 -tuloksia ja terveysperusteisia poissaolotietoja.

TYÖKYKYARVIOITA tehtiin vuonna 2013 yhteensä 204 henkilölle. Lisäksi järjestettiin työkykyneuvotteluja tilanteissa, joissa työntekijä palasi töihin pitkittyneeltä sairauslomalta, epäili oireilua heikosta sisäilmasta tai kun oli tarve keskustella työilmapiiriongelmista tai

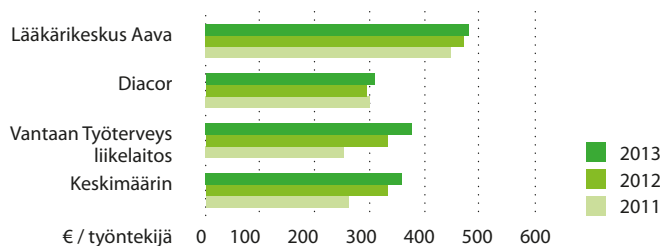
hoitoonohjauksesta. Työkykyneuvotteluissa oli mukana ainakin työntekijä, esimies ja työterveyshuollon edustajat sekä usein toimialan terveysjohtamisen yhteyshenkilö ja joskus myös työntekijän pyytämä tukihenkilö.

UUELLEENSIIJOITUKSEEN liittyviä työssä jatkamisen selvittämistapauksia oli yhteensä 138 kappaletta, kun vuonna 2012 niitä oli 67. Suurin osa pystyi jatkamaan entisessä tehtävässään sen jälkeen kun työtehtäviä muokattiin työkyvyn muutokset huomioiden. Selvittämisen jälkeen varsinaisia uudeelleen-sijoituksia eli uuteen tehtävään terveydellisistä syistä siirtyneitä oli 21. Selvittelyssä oli työntekijän ja esimiehen lisäksi terveysjohtamisen yhteyshenkilö.

KUNTOUTUSTA järjestettiin Aslak-kursseina. Osallistujina oli opettajia ja erityisopettajia, sairaala- ja hoivapalvelujen henkilöstöä ja kirjastotyöntekijöitä. Lisäksi palomiehiä ja palo-esimiehiä osallistui Kelan järjestämään kuntoutuksen pilottikurssille, jonka tavoitteena oli kehittää edelleen Aslak-kursseja.

ENNENAIKAISISTA ELÄKELÄKÖITYMISISTÄ aiheutuneet kustannukset olivat yhteensä 3,71 miljoonaa euroa. Kustannukset olivat suurelta osin työkyvyttömyyseläkemaksuja, jotka muodostuvat Kevassa vakuutettujen varhaiseläkemenoperusteisista maksuista ja Valtiokonttorissa vakuutettujen työkyvyttömyysmaksuista.

Työterveyshuollon kustannukset



Työterveyshuolto maksoi keskimäärin 358 euroa per työntekijä.



TYÖOLOJEN ARVIOINNIN JA KUNTA10

-KYSELYN TULOSTEN käsittelyn yhdistämisen jälkeen esimiehet raportoivat ensimmäistä kertaa molemmista kyselyistä esiin nousseet kehittämiskohteet yhdessä. Kehittämistarpeissa painottuivat uhka- ja väkivaltatilanteiden hallinta, työyhteisötaidot ja sosiaalinen pääoma sekä työn hallinta. Huolta aiheuttivat sisäilma-asiat sekä kiinteistöjen kunto. Kehittämiskohteet oli valittu strategisten painopistealueiden pohjalta ja niissä oli jonkin verran eroja toimialojen välillä. Esimiesten mukaan työyhteisöjen hyvinvointia edistävinä vävuuksina ja voimavaratekijöinä ovat työyhteisön hyvä yhteishenki ja ilmapiiri.

TYÖHYVINVOINTIVERKOSTON toiminnan painopisteenä oli työpaikkakäyntiprosessin kehittäminen sekä työterveyshuollon toimintasuunnitelman ja työsuojelun toimintaohjelman laatiminen. Verkoston muodostavat työsuojelun, työterveyshuollon, toimialojen

henkilöstöyksiköiden ja henkilöstökeskuksen edustajat.

TYÖTAPATURMIEN kehitys ei edennyt tavoitteen mukaisesti vuonna 2013. Tapaturmataajuus, eli tapaturmien määrä suhteutettuna tehtyihin työtunteihin, nousi. Vuonna 2012 Työtapaturmataajuus oli 41,4 tapaturmaa/miljoona tehtyä työtuntia, kun vuonna 2013 vastaava luku oli 42. Tapaturmia sattui yhteensä 667 kappaletta, ja niistä eniten tapaturmia sattui työssä. Työssä sattuneet tapaturmat olivat suurelta osin liukastumisia ja kaatumisia.

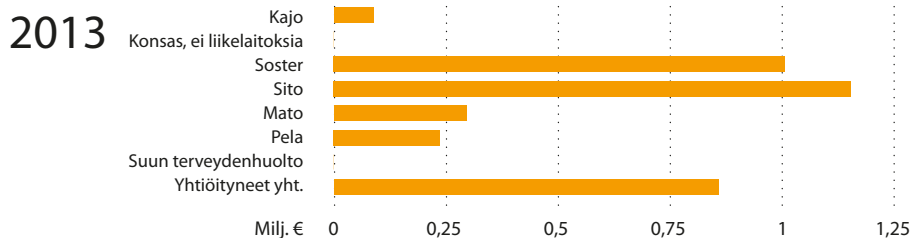
Tapaturmalukuja ja sairauspoissaoloja seurattiin organisaation eri tasoilla. Tavoitteena oli tarttua asioihin mahdollisimman ripeästi, jotta välttyttäisiin ennenaikaisista eläkkeistä aiheutuvista kustannuksilta. Työtapaturmien ennaltaehkäisy valittiin myös työsuojelun painopisteeksi alkavalle toimintakaudelle 2014–2017. Työsuojeluaiheista laadittiin Teema-kortteja esimiesten ja työyhteisöjen käyttöön.

TAPATURMAVAKUUTUSYHTIÖIDEN kanssa tehtävää yhteistyötä haluttiin tiivistää. Kilpailutuksessa haettiin kumppania, jolla on aktiivinen ote ja halu yhteistyöhön tapaturmien ennaltaehkäisemiseksi. Tapaturmavakuutusyhtiöt vaihtuivat vuoden päättyessä. Uuden yhteistyön tavoitteena on vähentää työtapaturmia ja sitä kautta myös sairauspoissaoloja, varmistaa entistä nopeampi työhön paluu tapaturmien jälkeen, ehkäistä poissaolojen pitkittymistä ja tapaturmista johtuvia eläköitymisiä sekä vähentää vakuutusmaksuja ja korvausmenoja.

UHKA- JA VÄKIVALTATILANTEIDEN ILMOITUKSIA tehtiin lähes kaksinkertainen määrä edellisvuoteen verrattuna, yhteensä 1 801 kappaletta. Lisäksi ilmoituksia epäasiallisesta kohtelusta tehtiin 76. Tilanteiden määrä on kasvanut, mutta osa kehityksestä selittyy sillä, että työyhteisössä on tiedostettu, millainen käytös ei liity osaksi normaalia työntekoa ja ilmoituksia tehdään aiempaa aktiivisemmin. Turvallisuusriskien arvioimiseksi laadittiin diat esimiesten ja työyhteisöjen käyttöön.

TYÖSUOJELUN TOIMINTAKAUDEN päättyessä Vantaalla laadittiin henkilöstön edustajien ja työnantajan kesken uusi työsuojelu- ja työympäristösopimus kaudelle 2014–2017. Työsuojeluvaltuutetut uudelle toimikaudelle valittiin osassa alueista sopuvaalein ja osassa pidettiin varsinaiset vaalit. Työsuojeluvaltuutettujen ajankäyttö lisääntyi kahdella henkilötyövuodella aiempaan verrattuna.

Ennenaikaisista eläköitymisestä aiheutuneet kustannukset



Toimialojen osuus työkyvyttömyyseläkemaksuista oli 2,9 miljoonaa euroa.

Tavoite 2014:

Sairauspoissaolojen määrä vähenee.



Sari Hovi (vas.) huolehtii konkreettisista toimenpiteistä työhyvinvoinnin johtamiseksi päiväkodissa yhteistyössä varahenkilönsä erityislastentarhanopettaja Salla Sutisen kanssa.

Päämäärätietoista terveysjohtamista

Sari Hovi, päiväkodin johtaja, Rekolanmäen ja Piilipuun päiväkodit:

” Työyhteisöämme rasittavat välillä pitkittyneet sairauspoissaolot ja työturvallisuuteen liittyvät uhka- ja väkivaltatilanteet. Sairauspoissaolot voivat olla useiden viikojen toipumista tapaturmasta, toisinaan ne liittyvät henkilökohtaiseen elämään. Työnantaja tukee tilannetta omalta osaltaan. Työterveyspalvelujen asiantuntijatyö on ollut näissä tilanteissa suureksi avuksi.

Yhden työntekijän sairauspoissaolo vaikuttaa koko tiimin työskentelyyn, emmekä pysty parhaimpaan työsuoritukseen. Silloin työskentelyä ohjaa muun muassa tiimisopimus perustehtävästä, tavoitteista, päätöksenteosta, vastuista ja tiedonkulusta. Tiimien väliset kirjalliset yhteistyösopimukset auttavat joustoa vaativissa tilanteissa. Työyhteisössä on sovittu, miten työtehtävät hoidetaan poikkeustilanteissa.

Erilaiset uhka- ja väkivaltatilanteet puolestaan lisäävät stressiä työssä ja pitkään jatkuvina ne voivat johtaa uupumukseen tai konfliktien lisääntymiseen työssä. Uhkaavia tilanteita voivat aiheuttaa lapset, heidän huoltajansa tai täysin ulkopuoliset, päiväkodin tiloihin pyrkivät henkilöt. Työntekijä saattaa vältellä stressiä aiheuttavia tehtäviä ja tilanteita. Poissaolot työstä saattavat lisääntyä. Puutemme tilanteeseen välittömästi ja selvitämme tilanteen keskustelemalla kaupungin aktiivisen välittämisen toimintamallin mukaisesti. Voimme järjestää työvuorot siten, että työntekijä ei jää iltaisin yksin sulkemaan päiväkotia. Päiväkodin ulko-ovet pidetään lukittuina. Aamupäivät ja lasten leikit rauhoitamme käänteisellä päiväjärjestyksellä. Ulkoilemme lounaan jälkeen.

Kannustan työntekijöitäni terveellisiin elämäntapoihin. Osallistuimme työhyvinvoinnin kehittämishankkeeseen, joka havahdutti osan työntekijöistämme tarkastelemaan omaa hyvinvointiaan. Muutama työntekijä teki päätöksen tupakoinnin lopettamisesta. Kun järjestämme työyhteisön ulkoilu- ja virkistyspäivän, on ohjelmassa aina liikunnallinen ja yhteisöllinen kokemus.



Tukea johtamisen ja HR-järjestelmien kehitykseen

Henkilöstökeskuksen palvelujen toimivuutta testataan sisäisen asiakastyytyväisyyskyselyn avulla. Tyytyväisten ja melko tyytyväisten esimiesten osuus työntajapalvelujen toimintaan nousi hieman edellisvuodesta ja kriittisesti suhtautuvien väheni. Esimiesten tyytyväisyys henkilöstöpalveluihin laski, mutta työntekijöiden tyytyväisyys parantui hieman. Parannusta tapahtui henkilöstöjärjestelmiin ja palvelussuhteisiin liittyvässä tuessa sekä henkilöstöasioista tiedottamisessa.

SUORA ASIAKASTYÖ painottui henkilöstökeskuksen työntajapalvelujen toiminnassa. Asiakastyö oli valmentamista, konsultointia, sparrausta, coachingia ja neuvontaa. Uutena

toimintamuotona olivat terveysjohtamisen esimiestäpaamiset. Terveysjohtamisen vierailuja tehtiin 70 kertaa vuoden aikana.

TULOSALUENEUVOTTELUKÄYTÄNTÖ jatkui vuonna 2013. Neuvottelujen tarkoituksena on keskustella yhteistyössä henkilöstön tilanteesta, muutoksista ja kehittämistarpeista. Neuvotteluissa ovat mukana henkilöstökeskuksen kehittämisen asiakkuusvastaavat ja yksi HR-asiantuntija, tulosaluejohtaja sekä henkilöstöpäällikkö. Neuvottelut auttavat strategisten henkilöstötavoitteiden toteutusta toimialalla ja tulosalueella. Yhteensä tulosalueneuvotteluja toteutettiin 27 kappaletta.

HENKILÖSTÖKESKUS OHJASI PUITE-SOPIMUSKUMPPANEINA toimivien ulkoisten kehittämiskonsulttien työskentelyä Vantaan kaupungilla. 34 kumppania tuottavat johtoryhmätyön kehittämispalveluita, johtamisen coachausta, työyhteisön ja esimiestyön kehittämispalveluja sekä esimiestyön työnohjausta. Puitesopimuskumppaneita tavattiin neljä kertaa verkostotapaamisissa, joissa käsiteltiin valtuustokauden strategiaa ja strategista johtamista.

COACHING valittiin menetelmäksi johtamisen kehittämiseen valmennusten rinnalle. Ryhmä-coachingin rinnalla toteutettiin yksilötilaisuuksia, joihin osallistui apulaiskaupunginjohtajia ja tulosalueiden

johtoa. Valmentajina toimivat sisäiset ja ulkoiset kehittämiskonsultit. Coaching-tilaisuuksia toteutettiin henkilöstökeskuksen järjestäminä noin 36 työpäivää. Lisäksi toimialat tilasivat coachingia ulkoisilta kehittämiskonsulteilta.

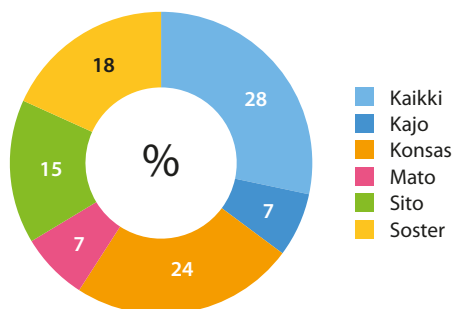
AKUUTIN SAIRAANHOIDON UUSI TOIMINTATAPA kehitettiin työterveyshuollon kasvavien kustannusten hillitsemiseksi. Työterveyshuollon kustannusten alentamistarpeesta huolimatta kaupungin henkilöstöllä haluttiin säilyttää sairaanhoitopalvelut. Uudistuksen tavoitteena on turhien lääkärisäkäyntien välttäminen silloin, kun sairauden laatu ei vaadi lääketieteellistä tutkimusta tai hoitoa. Lisäksi vaativampaa hoitoa vaativat sairaudet voidaan keskittää nimetyille työterveyslääkäreille. Uudistusta valmisteltiin loppuvuodesta 2013 ja malli otettiin käyttöön vuoden 2014 alussa.

TYÖYHTEISÖTYÖN OHJAUKSESSA kehitettiin tiiviimpi yhteistyömalli henkilöstökeskuksen ja työterveyshuollon palveluntuottajien välille. Toimintamallissa toimialojen asiakkuusvastaavina toimivat henkilöstöasiantuntijat arvioivat, millä työkalulla ja mikä taho ohjaukseen ryhtyy. Mallilla vältetään päällekkäisyys ja varmistetaan kehittämistyön jatkumo ja vaikuttavuus.

HENKILÖSTÖKESKUKSEN ASIAKASTYÖTÄ seurattiin asiantuntijoittain. Asiakastyön hallinnan parantaminen nousi kehittämis-kohteeksi johtamisjärjestelmän arvioinnissa.

Asiantuntijoiden asiakastyön jakautuminen toimialojen välillä

2013



Työstä noin kolmannes kohdistui yhteisesti koko kaupungille ja toinen kolmannes kaupunginjohtajan sekä konserni- ja asukaspalveluiden toimialoille, joiden henkilöstöyksikkönä henkilöstökeskus toimii.

Asiakastyöstä kolmannes oli yhteisesti koko kaupungin organisaatiolle tehtävää ja loput jakautui toimialoille. Toimialoista konserni- ja asukaspalvelujen toimiala sai eniten henkilöstöasioiden tukea. Kyseessä on uusi toimiala, jonka toimintaa kehitettiin ja organisaatiota muutettiin vuoden alussa, ja muutoksia toteutettiin osittain yhteistyössä henkilöstökeskuksen kanssa.

TOIMIALOILLA TAPAHTUVAAN KEHITTÄMISEEN budjetoitu henkilöstökeskuksen raha käytettiin esimiestyön ja työyhteisöjen kehittämiseen, johtamisen kehittämiseen, työohjaukseen sekä omaehtoisen koulutuksen tukemiseen. Lisäksi määrärahalla toteutettiin uusien työntekijöiden perehdyttäminen, esimiesten valmennuksia sekä johtamisjärjestelmän arviointi. 56 prosenttia määrärahasta käytettiin kaikkien toimialojen yhteisiin tilaisuuksiin, 17 prosenttia sivistystoimen sekä 17

prosenttia sosiaali- ja terveystoimen kehittämishankkeisiin ja loput muiden toimialojen kehittämiseen. Rahan käyttö on määritelty tulosalueuuvotteluissa esiin nousseiden kehittämistarpeiden mukaisesti.

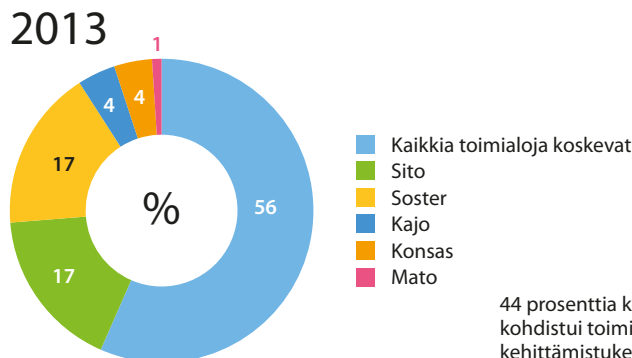
Henkilöstöasioiden sisäisessä viestinnässä panostettiin esimiesviestintään. Henkilöstöasioiden sähköinen uutiskirje esimiehille ilmestyi kerran kuussa, lisäksi perustettiin HR-asiantuntijoiden sisäinen uutiskirje.

HENKILÖSTÖTIETOJÄRJESTELMIEN KEHITYKSEEN liittyen henkilöstöpalvelut valmisteli yhteistyössä pääkaupunkiseudun kuntien kanssa palkkahallinnon tehostamiseen liittyvää muutosta, jossa työnantaja toimittaa Kelaan päivärahapäätöksiin tarvittavat palkkatiedot sähköisen välityspalvelun kautta. Sähköistäminen vähentää paperinkulutusta. Lisäksi käynnistettiin henkilöstöhallinnon järjestelmän HR-työpöydän teknologinen

uudistaminen. Vuoden lopussa toteutettiin myös pääkaupunkiseudun kuntien yhteistyönä kurssirekisterin muutokset ammatillisen osaamisen kehittämiseen ja koulutuskorvauksen hakemiseen liittyen.

LOPUTKIN PALKKALASKELMAT SÄHKÖISTETTIIN ja kaupunki luopui vuoden lopussa paperisen palkkalaskelman lähettämisestä muutamaa saajaryhmää lukuun ottamatta. Suorituksen saaja vastaanottaa sähköisen palkkalaskelman verkkopalkkapalveluun. Henkilöstöpalvelujen tuottamien palvelujen tunnettuutta parannettiin kuvaamalla palvelut intranetissa, Avaimessa. Edellisen vuoden aikana tuotteistetut palvelut hinnoiteltiin. Toimenpiteiden tavoitteena on parantaa palveluiden kustannustehokkuutta. Sähköiset palkkalaskelmat vähentävät huomattavasti paperin kulutusta, ja toimenpide oli osa kaupungin ympäristöohjelman toteutusta.

Kehittämisrahojen jakautuminen



44 prosenttia kehittämisrahoista kohdistui toimialojen tilaamaan kehittämistukea.

PÄÄLUOTTAMUSMIESTEN kanssa pidettiin kuukausittain kokoukset, joissa käsiteltiin muun muassa erilaisia henkilöstöohjeita ja -raportteja, ilmoitit sekä talous- ja velkaohjelman haasteita. Lisäksi alkuvuodesta käytiin kaikkien sopimusalojen järjestelyvaraneuvottelut ja elo-syyskuussa työsuojeluvaltuutettujen ajankäyttöneuvottelut vuosille 2014–2017. Yhteisen arvion mukaan yhteistyö henkilöstökeskuksen ja järjestöjen välillä on hyvää ja avointa. Kevään yt-seminaarin teemana oli esimiehen ja työntekijän roolit.

Tavoite 2014:

Henkilöstöasiantuntijoiden työn vaikuttavuus paranee entisestään.

Tiina Ekholm (vas.) veti läpi muutoksen, jossa kaupungin oma painotoiminta päättyi ja painotuotteet siirtyivät kokonaan ulkoa tilattaviksi. Raakel Kreanderin työyksikkö siirtyi hankintayksikköön ja tehtävät muuttuivat keskitettyjen painotyötilausten hoitamiseen.



Muutoksen hallintaa yli toimialarajojen

Hankintajohtaja Tiina Ekholm, hankintakeskus:

” Vantaan kaupungin painotoiminta lakkautettiin vuoden 2013 lopussa. Painon toiminta oli ollut tappiollista, eivätkä painotöistä saatavat tulot enää kattaneet toiminnan kustannuksia. Toimintaa oli uudistettu kertaalleen vuonna 2010, mutta sähköisiin julkaisuihin siirtyminen oli vähentänyt painotuotteiden kysyntää edelleen, eikä toimintaa pystytty enempää supistamaan.

Alasajo pystytettiin toteuttamaan eri osapuolia tyydyttävästi, koska henkilöstöllä oli ollut tieto toiminnan kannattamattomuudesta. Kävimme säännöllisesti läpi yksikön taloutta. Lakkauttaminen ei tullut kenellekään täytenä yllätyksenä. Oli osittain myös helpotus, että väistämätön tosiasia toteutui.

Muutos alkoi kaupunginhallituksen päätöksellä yt-neuvottelujen aloittamisesta. Työt päättyisivät tuotannollisista syistä. Linjauspäätöksen jälkeen prosessi eteni nopeasti. Konsultoin henkilöstökeskusta, joka antoi aktiivisesti tukea työntekijöiden uudelleensijoituksissa. Henkilöstökeskus perui yhden täyttöluvan ja ilmoitti toimialojen henkilöstöyksiköihin uudelleensijoitustarpeesta. Kolme henkilöä siirtyi muille toimialoille ja yksi henkilö tulosalueellamme uusiin tehtäviin. Totesimme henkilöstön edustajien kanssa, että neuvotteluprosessin voi päättää ratkaisujen löytyttyä.

Työntekijät olivat itse valmiita uusiin töihin ja heille pystytettiin tarjoamaan uutta, osaamista vastaavaa työtä. Epävarmuuden tunne kesti vain

vähän aikaa ja ratkaisuihin päädyttiin nopeasti. Muutos ei myöskään tullut yllätyksenä, vaan henkilöstöllä oli avoin tieto yksikön toiminnan tilanteesta.

Muutoksen nopea eteneminen on edellyttänyt hyvää yhteistyötä henkilöstöasiantuntijoiden kanssa. Sain tukea muutoksen johtamiseen nopeasti. Henkilöstöasiantuntijat ovat tunteneet rekrytointitarpeen ja vapautumassa olevan osaamisen. Sitten palikat on saatu lokahtamaan paikoilleen.”

Tunnusluku	Kunta	2009	2010	2011	2012	2013
Palvelussuhteiden lukumäärä	Espoo	14 106	13 611	13 538	13 787	13 970
	Helsinki	39 746	39 198	39 438	40 129	40 139
	Vantaa	11 416	11 332	11 377	10 298	10 319
Työllistettyjä	Espoo	60	93	70	88	101
	Helsinki	841	1 245	785	892	1 126
	Vantaa	356	374	260	177	263
Vakinaisia %	Espoo	79,5	80,8	80,9	80,6	80,5
	Helsinki	83,1	83,7	83,2	83,2	84,0
	Vantaa	78,5	81,3	82,0	82,4	82,3
Naisten osuus % henkilöstöstä	Espoo	79,6	79,8	79,5	79,6	79,5
	Helsinki	74,5	74,7	74,7	74,6	74,6
	Vantaa	78,9	79,4	80,5	79,7	79,7
Naisten osuus johtotehtävissä %	Espoo	56,1	46,5	45,5	45,9	45,0
	Helsinki	35,8	36,2	36,2	39,7	39,3
	Vantaa	43,4	44,5	43,5	48,0	44,2
Keski-ikä (ylemmällä rivillä koko henkilöstön ja alemmalla rivillä vakituisen henkilöstön keski-ikä)	Espoo	44,1	44,5	44,6	44,5	44,6
		45,9	46,0	46,1	46,1	46,1
	Helsinki	44,7	44,8	44,9	44,9	44,8
		46,4	46,4	46,5	46,5	46,4
	Vantaa	44,7	44,9	44,8	44,6	44,7
		46,5	46,4	46,2	46,0	46,0
Keskimääräinen palvelusaika, vuotta (vakituinen henkilöstö)	Espoo	12,7	12,7	12,8	12,6	12,5
	Helsinki	13,4	13,3	13,4	13,3	13,1
	Vantaa	13,2	13,0	12,7	12,7	12,6
Lähtövaihtuvuus % (vakituinen henkilöstö)	Espoo	5,3	6,1	6,2	6,1	5,8
	josta eläkkeelle siirtyneet	1,7	2,2	2,3	2,0	2,0
	Helsinki	5,2	5,6	6,5	5,9	6,2
	josta eläkkeelle siirtyneet	2,3	2,4	2,5	2,0	2,5
	Vantaa	5,4	6,1	6,4	5,8	6,4
	josta eläkkeelle siirtyneet	2,1	2,3	2,4	1,9	2,4
Eläkeikä	Espoo	62,0	62,4	62,2	63,2	63,6
	Helsinki	62,4	62,5	62,9	63,1	63,3
	Vantaa	61,9	62,5	62,7	62,9	62,6
Vanhuuseläkkeiden osuus %	Espoo	78,8	76,9	76,5	84,0	87,8
	Helsinki	71,2	75,8	79,0	78,2	80,1
	Vantaa	72,3	77,7	76,8	84,0	78,9



Tunnusluku	Kunta	2009	2010	2011	2012	2013
Koulutustasomittain (koulutusasteikolla 0–8)	Espoo	4,6	4,7	4,7	4,9	5,1
	Helsinki	4,2	4,7	4,8	4,8	4,9
	Vantaa	5,0	5,0	5,1	5,5	5,6
Korkeakoulutaso %	Espoo	37,5	39,0	40,1	41,9	44,1
	Helsinki	30,2	35,0	35,5	36,4	37,4
	Vantaa	39,6	41,2	41,8	47,9	50,0
Josta ylemmän korkeakoulu- tutkinnon suorittaneita %	Espoo	60,4	60,3	59,8	58,4	57,4
	Helsinki	56,7	55,5	55,3	54,8	54,3
	Vantaa	56,5	56,6	56,8	57,0	57,8
Maahanmuuttajia % (virallisesta henkilöstömäärästä)	Espoo	2,9	3,6	4,1	4,6	5,1
	Helsinki	3,8	4,0	4,6	5,4	6,2
	Vantaa	2,7	3,5	3,9	3,5	3,6
Terveysperusteiset poissaolot %	Espoo	4,8	4,9	4,7	4,4	4,2
	Helsinki	5,5	5,3	5,3	5,1	5,1
	Vantaa	4,7	4,8	4,9	4,3	4,4
Terveysperusteiset poissaolot (päivää/henkilötyövuosi)	Espoo	17,6	18,0	17,3	16,2	15,2
	Helsinki	18,7	18,4	19,1	18,6	18,7
	Vantaa	17,1	17,6	18,0	15,8	16,2
Ei yhtään sairauspoissaolopäivää %	Espoo	25	25	26	26	27
	Helsinki	23	25	26	25	25
	Vantaa	25	25	24	25	26
Palkkasumman kasvu %	Espoo	2,9	-0,9	2,0	4,6	3,1
	Helsinki	6,1	3,3	2,0	3,3	2,1
	Vantaa	4,0	1,8	3,5	3,6	1,3
Vuokratyövoima euroa/vuosi	Espoo	12 455 424	17 933 641	22 929 939	27 316 839	27 610 591
	Helsinki	43 765 012	35 540 087	38 699 804	31 701 291	28 645 410
	Vantaa	8 207 613	14 250 577	19 336 978	18 908 446	21 578 429
josta Seuren osuus euroa/vuosi	Espoo	8 622 843	14 257 513	19 151 518	22 171 516	21 973 048
	Helsinki	31 783 033	24 974 766	27 982 886	29 664 001	28 594 108
	Vantaa	5 999 368	11 243 179	13 620 663	13 805 969	16 262 101
Seuren henkilötyövuodet	Espoo	224	374	511	565	543
	Helsinki	794	627	699	721	686
	Vantaa	179	327	383	372	424

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

Tunnuslukujen kerääjät: Marja Pakarinen, Espoo | Johanna Aro, Helsinki | Kaisa Halme, Vantaa

Konkreter utvecklingsåtgärder

Den genomsnittliga anställda vid Vanda stad är en 46-årig kvinna med fast anställning inom utbildningens verksamhetsområde. Hon har varit anställd i 12,6 år och har en kvinnlig chef. Hon är årligen sjukskriven 16 dagar och går i pension vid 62,6 års ålder.

Förutom med exemplet ovan kan Vanda stads personalstruktur även beskrivas med nyckeltal som anger hur antalet anställda samt sjukfrånvaron utvecklats. Antalet anställda i stadens tjänst var år 2013 totalt 10 319 personer. Det är ungefär samma nivå som år 2012. Sjukfrånvaron har inte sjunkit trots att många utvecklingsåtgärder vidtagits. Personalens sammanlagda sjukfrånvaro motsvarar 440 årsverken och utgör en utgift på 17,5 miljoner euro. Likaså steg olycksfallsfrekvensen, d.v.s. antalet olycksfall i förhållande till antalet arbetstimmar. År 2012 var olycksfallsfrekvensen 41,4 olycksfall per 1 miljon arbetstimmar.

Det viktigaste sättet att påverka sjukfrånvaron var år 2013 hälsofrämjande ledarskap. Personalexperterna besökte arbetsplatserna, och under mötena dryftades olika sätt att främja trivsel och välbefinnande på arbetsplatsen samt förebygga sjukfrånvaro. Man stödde även möjligheterna till ork i arbetet. Dessutom hänvisades de anställda till rehabilitering samt verksamhet som upprätthåller och förbättrar arbetsförmågan och välbefinnandet. På arbetsplatserna utreddes olika sätt att minska hot- och våldssituationer och man förberedde sig på hur dylika situationer kunde hanteras. Stadens linje är absolut noll-

tolerans inför hot- och våldssituationer som orsakats av klienter.

För att förbättra den förebyggande rekryteringen inleddes överläggningar för att få till stånd ett systematiskt praktiksamarbete med tre yrkeshögskolor. Genom det systematiska samarbetet får staden arbetspraktikanter som klarar av arbetslivets krav, och forskningsresultat som är arbetslivet till gagn samt potentiell framtida arbetskraft. Social- och hälsovårdsväsendet hade ett omfattande utvecklingssamarbete främst med yrkeshögskolan Metropolia. Dessutom satsade man vid rekryteringen på val av chefer.

Chefsutbildningen gjordes mer systematisk i syfte att utveckla ledarskaps- och chefsutbildningen samt sättet den genomförs på. Staden erbjuder olika utvecklingsstigar i vilka ingår utbildning av nyvalda chefer, en utbildningsbricka, specialyrkesexamen i ledarskap, strategisk chefsutbildning (TAJUA) samt utbildning för den högsta ledningen. Den systematiska chefsutbildningen omfattar en utvecklingstrappa för ledarskap på olika nivåer. Det systematiska greppet innebär också att staden utbildar cheferna i den egna organisationens ledarskapssätt och praxis. Personalens sammanlagda arbetsdagar inriktade på utbildning var 30 430 dagar, vilket innebär 2,95 utbildningsdagar per anställd.

I syfte att utveckla ledarskapet genomföres en utvärdering av ledarskapssystemet. I arbetet deltog stadens samtliga resultatombuden och ungefär 700 av stadens anställda antingen utförde utvärderingen eller deltog



i intervjuerna. Till stadens starka sidor hör bland annat att man i verksamheten beaktar produktiviteten, att basuppgifterna är tydliga, personalen är kunnig och yrkesskicklig, och att staden sporrar utveckling. Däremot bör bland annat den gränsöverskridande verksamheten mellan organisationerna, styrkortsarbetet samt belönings- och bonusprogrammen ännu utvecklas. Ur resultatet kan varje resultatområde plocka ut de konkreta utvecklingsåtgärder som passar dem.

Personalcentralen stödde verksamhetsområdena bland annat med att utveckla ledarskapet och arbetsgemenskaperna. Personalexperterna satsade speciellt på det direkta klientarbetet, och utvecklingsåtgärder planerades utgående från de resultatombudesöverläggningar som man hållit med verksamhetsområdena. Under året genomfördes dessutom en utveckling av HR-systemen och användningen av företagshälsovårdens tjänster förnyades för att stävja kostnadsökningen och bevara serviceutbudet.



Teksti	Inka Akkanen
Tilastot	Kaisa Halme
Kuvat	Sakari Manninen, kansi, sivut 3, 4, 14, 30 Inka Akkanen, sivut 7,13, 15, 18, 19, 24, 27
Ulkoasu	Anitta Mäkinen
Paino	Spin Press EE, 2/2014



Vantaa

Henkilöstökeskus

Työnantajapalvelut

Henkilöstöpalvelut

Galleria K:n koulutustila

Asematie 7, 01300 Vantaa

Kultarikontie 1, 01300 Vantaa

Asematie 7, 01300 Vantaa