



HENKILÖSTÖKERTOMUS 2015

Osaavan työvoiman varmistaminen	4
Johtamisen ja työyhteisöjen kehittäminen	13
Palkitseminen ja kannustaminen	18
Terveys- ja turvallisuusjohtaminen	22
Henkilöstökeskuksen palvelut	28
Sammandrag	30
Tunnusluvut	31

HENKILÖSTÖKERTOMUS 2015

Teksti	Eeva Vierros
Tilastot	Kaisa Halme, Anne-Maria Kuronen
Kuvat	Eeva Vierros, Sami Lievonen
Kansikuva	Sakari Manninen
Kansikuvassa	Hanna Nummelin-Niemi ja Mikko Käyhty
Grafiikka ja taitto	Anitta Mäkinen
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

OPPIMINEN ARVOKSI JA ASENTEEKSI



” Oppia ikä kaikki – vanha viisaus, joka haastaa tänäkin päivänä.

Oppiminen on tietojen, taitojen ja tapojen omaksumista. Oppiminen voi tapahtua opiskelemalla, opettelemalla, harjoittelemalla tai kokemuksen kautta. Oppimisen tapoja on useita ja tänä päivänä työelämässä painottuu oppiminen uusien työtapojen ja -menetelmien kautta. Oppimista tapahtuu myös kun ihminen vertailee tapahtunutta ja aiottua toimintaa – ottaa ja saa palautetta tai arvioi itse toimintaansa.

Joskus oppiminen on helppoa, mutta toisinaan vaativaa, koska se haastaa meitä muuttumaan. Jokainen meistä muistaa lapsuudessa opetelleensa esim. pyörällä ajamisen taitoa. Saimme vanhemmalta tai sisarukselta neuvoja teoriassa, mutta vasta omien kaatumistemme kautta opimme. Välillä piti ehkä itkunkin kautta hakea

motivaatiota – mutta ajamaan opittiin. Ja mikä riemu, kun onnistuimme!

Oppiminen ei siis pelkästään ole tietoa ja taitoa, vaan kysymys on myös arvoista ja asenteista. Se tuo oppimiseen haasteita. Arvot ja asenteet ovat kenties syntyneet tiedostamattamme ja niiden muuttaminen vaatii syvällistä oivallusta ja muutosta. Oppimisen suurin tuki onkin oman motivaation löytäminen.

Esimies voi tukea kiitoksen, kannustamisen ja tuen kautta työntekijän oppimista. Positiivinen palaute osoittaa oppimista ja kehitystä tapahtuneen ja toisaalta rakentava palaute antaa suuntaa. Kiitoksen ja vuorovaikutuksen merkitys on suuri ja sitä kannattaa tehdä – eikä se maksa mitään.

Oppiminen on usein ongelman ratkaisemista. Oppimisprosessi voi haastaa, muuta toisaalta oppiminen myös koukuttaa. Aivotutkijoiden mukaan oivaltaminen vapauttaa aivoissa mielihyvähormonia, joka saa aikaan jopa autuaallisen olon. Mitä haastavampi oppimisprosessi on ollut, sitä suuremman annoksen mielihyvää saamme, kun onnistumme.

Onnistutaan siis oivaltamaan uusia asioita vuonna 2016.

Kirsi-Marja Lievonen
henkilöstöjohtaja

SYSTEMATIikkaa Osaamisen Varmistamiseen

Metropolian ammattikorkeakoulu aloitti vuoden alussa Vantaan ammatillisen lisä- ja täydennyskoulutuksen tuottajana henkilöstölle. Toimialat, tulosalueet ja yksiköt toimivat palvelujen tilaajina. Palvelun loppuasiakkaita ovat eri toimialojen ja tulosalueiden yksittäiset työntekijät, joiden ammatillisia valmiuksia ja ammatillista osaamista kehitetään.

Tavoitteena kaupungilla on henkilöstökoulutus, joka entistä paremmin perustuu henkilöstön nykyiseen osaamiseen ja osaamisvaatimuksiin, vastaa kaupungin strategiaa ja työn todellisia tarpeita sekä tukee työntekijän oppimista.

Osaamisen kehittämisen kaupunkitasoinen ohjaus ja koordinointi keskitettiin henkilöstökeskukseen vuoden alusta. Haasteena oli uuden toimintatavan käyttöönotto samaan aikaan, kun voimaan astui sopimus henkilöstökoulutuksen järjestämisestä Metropolian kanssa. Käytännössä ammatillisten henkilöstökoulutusten suunnittelu ja järjestäminen ulkoistettiin, joten toimintaprosessit piti luoda jokaisen toimialan kanssa erikseen. Tämän takia koulutusten tuottamisessa ei päästy alkuvuodesta liikkeelle, vaan ensimmäiset toteutukset alkoivat keväällä. Suunnittelu, toteutus ja toimintamallin rakentaminen tehtiin henkilöstökeskuksessa toimialatilaajien kanssa yhtäaikaisesti.

Samaan aikaan Metropolia yhteistyötä rakennettaessa on myös rakennettu *Osaamisen johtamisen ja kehittämisen vuosikelloa* yhteistyössä toimialojen kanssa. Tavoitteena on yhtenäistää osaamisen johtamisen prosessia tulosalueilla sekä tuottaa strategia- ja tarvelähtöistä, suunnitelmallista ja monimuotoista henkilöstökoulutusta. Prosesseja ja viestintää on saatu yhtenäistettyä ja toteutetut koulu-

tukset on saatu kytkettyä entistä paremmin koulutussuunnitelmiin. Osaamisen vuosikellon toteutuminen on laajentanut ja vahvistanut henkilöstökeskuksen asiakkuusvastaavan roolia toimialan yhdyshenkilönä. Toiminta vuoden aikana on johtanut entistä suunnitelmallisempaan osaamisen kehittämiseen ja henkilöstön täydennyskoulutuksessa on päästy kohti isompi kokonaisuuksia ja osaamisalueita.

Vuoden aikana on rakennettu koulutusohjelma koulutussuunnitelmien pohjalta, toteutettu koulutuspäiviä sekä osaamisen kehittämisen asiantuntijapalveluja. Aktiivisinta toiminta on ollut sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalla, mutta myös jokaisella muulla toimialalla on ollut toteutuneita koulutuksia. Yhteensä Metropolia tuotti 183 koulutuspäivää, joihin on osallistui 2362 työntekijää. Koulutuksista saatu palaute on ollut suurimmilta osin erittäin positiivista.

Tilaaajista 77 prosenttia oli tyytyväisiä Metropolian palveluihin. Vuoden 2016 aikana on tarkoitettu kehittämään yhteistyössä viestintää, roolien ja työnjaon selkeyttä sekä enemmän kumppanuustyypisiä toimintatapoja.

Henkilöstö- ja koulutussuunnittelu on osa toiminnan ja talouden suunnittelua sekä johtamista. Suunnittelussa määritellään strategian ja toiminnan vaatiman henkilöstön määrällinen ja laadullinen kokonaistarve sekä osaamistarve suunnittelukautena.

Tulosaluetasoisien henkilöstösuunnitelmien laatimisessa on Vantaalla jo pitkä perinne, mutta vuonna 2015 laadittiin henkilöstö- ja koulutussuunnitelma ensimmäistä kertaa yhtenä kokonaisuutena suunnittelukaudelle 2016–2019. Suunnitelma muodostui kahdesta osasta: henkilöstö- ja henkilöstömenosuunnitelmasta sekä koulutussuunnitelmasta. Näiden lisäksi suunnitelmassa oli yleinen kaupunkitasoinen osio, jos-

sa kuvataan molempiin osioihin vaikuttavat yhteiset periaatteet, lähtökohdat ja toimenpiteet.

Uutena kokonaisuutena henkilöstö- ja henkilöstömenosuunnitelmaan otettiin mukaan ennakoiva rekrytointi ja oppilaitosyhteistyö. Valtuustokauden strategisen tavoitteen mukaisesti oppilaitosyhteistyön tulee olla suunnitelmallista. Tulosalueita pyydettiin kuvaamaan toimintatapojaan ennakoivassa rekrytoinnissa ja oppilaitosyhteistyössä sekä arvioimaan tulosalueelle tulevien harjoittelijoiden määrää vuonna 2016.

Koulutussuunnitelman mukaisia koulutuspäiviä toteutui vuoden aikana 28 167, joista ulkoisia oli 9434 ja sisäisiä 18733. Koulutuspäivien määrä väheni edellisvuodesta, mikä johtunee siitä, että alkuvuodesta sisäisiä koulutuksia peruttiin paljon tiedotusongelmien takia. Koulutuspäiviä vakituista työntekijää kohden oli 2,9.

Ulkoisen koulutuksen oppimispäivien määrä on vähentynyt edellisvuodesta ja koulutuksissa on painotettu sisäisiin valmennuksiin osallistumista, edellisen vuoden tapaan.

Omaehtoisen koulutuksen tukea myönnettiin 58 työntekijälle, jotka kehittävät ammattiin liittyvää osaamista omalla kustannuksellaan. Edellytyksenä tuen saamiselle oli, että käyty koulutus kehittää ammatillista osaamista ja pohjautuu kehityssuunnitelmaan. Tukea jaettiin yhteensä 36 000 euroa.

Henkilöstömäärä on kasvanut maltillisesti 74 työntekijällä. Kaupungin palveluksessa oli vuoden lopussa yhteensä 10 506 vakituissa tai määräaikaisessa palvelussuhteessa olevaa henkilöä.

Naisten ja miesten osuus henkilöstöstä on pysynyt edellisten vuosien tapaan samana: naisia on 80% ja miehiä 20% henkilöstöstä. Kaupungin

palveluksesta irtisanoutui vähemmän henkilöstöä kuin edellisenä vuonna. Lähtövaihtuvuus oli 5,4 prosenttia.

Henkilöstön, vakituisten ja määräaikaisten, ikärakenteessa ei ole suuria muutoksia edellisiin vuosiin verrattuna. Suurimmat ikäryhmät ovat 45–49-vuotiaat ja 50–54-vuotiaat. Naisten ja miesten suhteellisissa ikäjakaumissa ei ole keskenään kovinkaan suuria eroja. Naisten osalta suurimmat ikäluokat ovat 35–39-vuotiaat ja 45–49-vuotiaat ja miesten osalta 50–54-vuotiaat. Henkilöstön keski-ikä oli 44,7 vuotta. Henkilöstöstä ylempi korkeakoulututkinto oli yli 30 prosentilla ja alempi yli 20 prosentilla. Keskiasteen koulutus oli n. 30 prosentilla.

Seure henkilöstöpalveluista ostetun tilapäisen työvoiman käyttö oli 491 henkilötyövuotta. Seuren käyttökustannukset olivat 18,8 miljoonaa euroa.

Vantaan rekrytoinnissa oli vuonna 2015 haettavana 2 099 avointa työpaikkaa, joista vakinaisia tehtäviä oli 830, määräaikaista 916 ja kesätyöitä 353. Työnhakijoita näihin tehtäviin oli yhteensä 46 169. Kesätyöpaikkoja haki 14 228 työnhakijaa. Asuntomessut vaikuttivat kesätyötä hakeneiden määrään. Työnhakijoiden määrä kasvoi kaikkiaan seitsemällä prosentilla.

Sosiaalisen median kanavien hyödyntämistä rekrytointien yhteydessä kehitettiin. Avoimet työpaikat löytyvät esimerkiksi kaupungin Facebook-sivuilta. Osana ennakoivaa rekrytointia ja työnantajakuvan edistämistä joissain asiantuntijarekrytoinneissa hyödynnettiin myös LinkedIn-palvelua, jossa Vantaan kaupungin profiilia seuraavien henkilöiden määrä on kasvanut tasaisesti.

Vuonna 2015 kaikki työpaikkailmoitukset näkyivät kaupungin omien rekrytointisivujen sekä työ- ja elinkeinotoimiston mol.fi-sivujen ohella

myös Monster.fi-palvelussa. Tämä noudattaa aiemmin päätettyä käytäntöä keskittää rekrytointi-ilmoittelua sähköisiin kanaviin.

Henkilöstökeskuksen henkilöstöasiantuntija oli mukana esimiesrekrytointien sekä vaativien asiantuntijatehtävien yhteydessä haastattelutukena yhteensä 32 eri rekrytoinnissa ja 149 haastattelussa. Asiantuntija oli mukana hakemusten läpikäynnissä, haastatteluissa ja niiden yhteenvetokeskusteluissa sekä jatkokon valinnassa.

Kesätyöissä Vantaan kaupungilla työskenteli vuoden 2015 aikana 394 kesätyöntekijää. Kesätyöitä oli sekä koululaisille ja lukiolaisille että ammattiin opiskeleville.

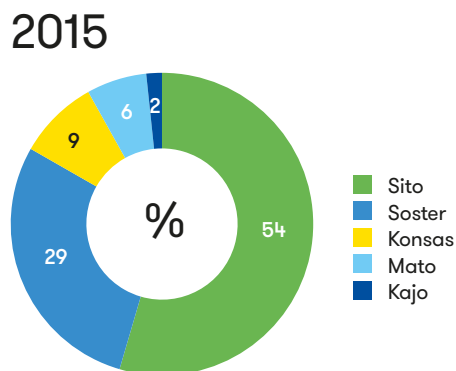
Koululaisten ja lukiolaisten työllistämisen tarkoituksena on saada nuoret kiinnostumaan kunta-alan ammateista. Näitä paikkoja pyritään tarjoamaan mahdollisimman monelle nuorelle.

Vuonna 2015 kesätyöntekijöitä palkattiin paljon myös asuntomessuille. Suosituimmat tehtävämikheet olivat: liikuntaharjoittelija, kirjastoharjoittelija, puisto-puutarhaharjoittelija, liikunta- ja hoivaharjoittelija ja hoivaharjoittelija.

Ammattiin opiskelevia pyritään kiinnittämään kaupunkiin työnantajana ja luomaan samalla myönteistä työnantajakuva. Opinnäytetöiden ja muiden lopputöiden teettäminen tukee toimialojen erilaisia tutkimus- ja selvitystarpeita.

Kesätyöntekijöiden palautekyselyn mukaan suurin osa kesätyöntekijöistä löytää työpaikat, joko Vantaan tai te-keskuksen nettisivuilta. Valtaosa työsuhteista kestää vähintään 4 viikkoa, n. 50 %:lla yli 7 viikkoa ja yli puolet oli Vantaalla ensimmäistä kertaa töissä. Suurimman osan mielestä rekrytointiprosessi sujui hyvin ja työyhteisö otti kesätyöntekijän hyvin vastaan. Työ vastasi odotuksia, oli sopivan vastuullista ja haastavaa sekä Vantaan kaupunki kiinnostaa jatkossakin.

Henkilöstömäärä toimialoittain



Vuonna 2015 kaupungin palveluksessa oli yhteensä 10 506 työntekijää, joista yli puolet oli sivistystoimessa.

Palautekyselyyn vastanneista 97 prosenttia suosittelisi Vantaan kaupunkia työnantajana.

Oppilaitosyhteistyön keskeisenä tavoitteena on luoda systemaattinen harjoitteluyhteistyö kaupungin ja oppilaitosten välillä ja luoda pysyviä rakenteita. Painopisteammattiryhminä oppilaitosyhteistyön kannalta vuonna 2015 olivat sosiaalityöntekijät, sosionomit, lastentarhanopettajat, sairaanhoitajat ja lähihoitajat. Kaikkien ammattiryhmien osalta yhteistyö jatkuu myös vuonna 2016.

Sosiaalityön oppilaitosyhteistyö toteutuu Helsingin yliopiston kanssa Praksis-verkoston kautta. Suunnitelmallisemman yhteistyön kehittäminen myös muiden yliopistojen kanssa aloitettiin vuonna 2015 ja sitä jatketaan.

Varhaiskasvatuksessa lastentarhanopettajien kohdalla oppilaitosyhteistyötä ohjaavat toimintamallit ovat pitkälti vakiintuneet yliopiston kanssa lastentarhanopettajakoulutuksen sekä ammattikorkeakoulujen sosionomiopiskelijoiden kohdalla. Yliopiston kenttäkouluverkosto ja ammattikorkeakouluille suunnattu harjoittelupäiväkotiverkosto ohjaavat harjoittelijoiden sijoittamista työyksiköihin Vantaalle.

Sairaanhoitajaopiskelijaksi opiskelevia ammattikorkeakouluharjoittelijoita toimii Vantaalla sosiaali- ja terveystoimen kaikilla tulosalueilla. Harjoittelukäytännöt ovat osin vakiintuneet puitesopimuskomppaneiden kanssa, mutta vaihtelevat tulosalueittain.

Sosionomiopiskelijoiden kohdalla lastentarhanopettajaksi opiskelevien harjoittelukäytännöt ovat systemaattisia, mutta muiden alojen kohdalla sosionomien harjoittelukäytännöissä on kehitettävää.

Lähihoitajien harjoittelupaikkojen tilaamiskäytäntöjä kehitettiin yhteistyössä Varian kanssa vuonna 2015 varhaiskasvatuksen ja sosiaali-

terveystoimen vanhus- ja vammaispalveluiden tulosalueen kanssa.

Vuonna 2015 yhteistyötä kehitettiin erityisesti puitesopimuskomppaneiden (Diak, Laurea ja Metropolia) kanssa ammattikorkeakouluharjoittelujen yhteydessä. Lukuvuosittain laadittavassa suunnitelmassa sovittiin alustavista harjoittelupaikkojen määristä ja niiden jakautumisesta toimialoittain. Toimialojen henkilöstösuunnitelmassa tiedusteltiin alustavaa harjoittelupaikkojen määrää toimintayksikkötasolla ennakoinnin ja seurannan kehittämiseksi. Seurannan tueksi liitettiin kysely toteutuneista harjoittelujaksoista Vantaalla.

Kaupunkitasoinen sopimus ammattitaitoa edistävästä harjoittelusta allekirjoitettiin Arcada ammattikorkeakoulun kanssa. Sopimukset sitovat jatkossa harjoittelujaksojen suuntaamista ensisijaisesti neljälle kumppanille, joiden kanssa yhteistyötä kehitetään tiiviimmin. Alustavia neuvotteluja käytiin uudenlaisen kumppanuusmallin pilotoinnista sosiaali- ja terveystoimissa. Varian lähihoitajakoulutusten harjoittelupaikkojen tilaamiskäytäntöjä tarkennettiin. Useiden muiden oppilaitosten kanssa solmittuja harjoittelusopimuksia päivitettiin kaupunkitasoiseksi ja oppilaitosyhteistyötä ohjaavaa tukimateriaalia päivitettiin ja toimenpiteitä harjoitteluhajaajaverkoston luomiseksi käynnistettiin.

Ennakoivaan rekrytointiin ja messutoimintaan

panostettiin kaupungilla ja vuonna 2015 henkilöstökeskus koordinoi rekrytointitapahtumia. Kaupunki osallistui rekrytointimessuille, tapahtumiin ja oppilaitosten ura- ja rekrytointipäiviin sekä työnhakuvalmennuksiin, yhteensä kahdeksaan eri tilaisuuteen. Henkilöstökeskus huolehtii vuosikellon mukaisista tapahtumien kustannuksista, varauksista ja järjestelyistä ja yleisestä koordinoinnista. Mes-

sujen asiantuntijat ja sisältö tulivat toimialoilta.

Vuonna 2015 osallistuttiin neljään isoon rekrytointitapahtumaan: Educa 2015 messuille ja Sairaanhoidajapäiville Messukeskuksessa, Terve -tapahtumaan Jyväskylässä ja Varhaiskasvatusemessuille Wanhassa Satamassa Helsingissä. Oppilaitosten ura- ja rekrytointipäivillä käytiin Laurean Network to get Work -tapahtumassa, Tikkurilassa. Työnhakuvalmennuksia järjestettiin yhteensä kolme Laureassa ja Variassa.

Lähtöpalautetta kerättiin palvelussuhteensa päättäneiltä ja siihen vastasi 177 henkilöä. Vastaajista 91 oli vakituksessa palvelussuhteessa, 24 henkilöä jäämässä eläkkeelle ja 62 määräaikaisessa palvelussuhteessa.

Työpaikkaa vaihtaneista yli puolet siirtyi muun kunnan palvelukseen, vajaa puolet yksityiselle sektorille ja neljä prosenttia valtion palvelukseen. Palvelussuhteensa päättäneet kokivat hyvänä yhteistyön toimivuuden esimiehen kanssa (129), työyhteisön ilmapiirin (115), työtehtävien tavoitteiden selkeyden (94) ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön (83). Keskeisin lähtöön vaikuttanut tekijä oli halu uralla etenemiseen ja uusiin haasteisiin, jotka mainitsi yli kolmasosa vastanneista.

TAVOITE 2016:

Neljä viidestä suosittelee Vantaata työnantajana.

Oppilaitosyhteistyö on merkittäväillä ammattialoilla systemaattista.



KAUPUNKI TARJOAA OPISKELIJOILLE VINKKEJÄ TYÖNHAKUUN



Tuija Vilkkonen osallistuu mielellään työnhakuvalmennukseen työnantajan ja esimiehen roolissa.

Vantaan kaupunki on järjestänyt työnhakuvalmennuksia opiskelijoille yhteistyössä Seuren kanssa. Työnhakuvalmennukset ovat osa Vantaan oppilaitosyhteistyötä ja ennakoivaa rekrytointia.

Valmennukset Laureassa ja Variassa ovat sisältäneet työnantajaesittelyitä ja mukana ollut mukana osio: ”Näin valmistaudut haastatteluun ja haet töitä”. Uutta lisäpontta valmennukseen on haettu esimiesten osuudella, joten heidän osuuttaan kasvatettu entistä pidemmäksi. Esimiesten osuus on toiminut hyvin ja palaute opiskelijoilta on ollut erittäin positiivista.

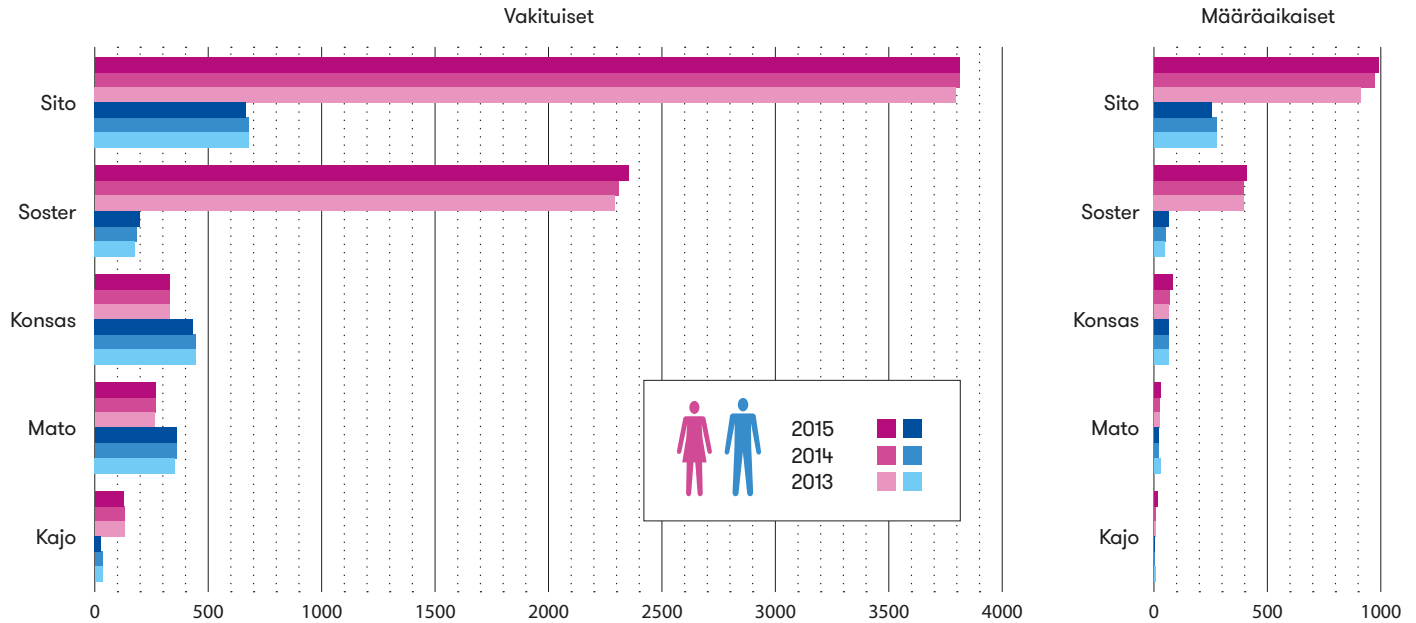
– Työnhakuvalmennuksen esimiesten osuudessa lähdimme avoimesti hakemaan uudenlaista vuorovaikutusta rekrytoitavien kanssa. Istuimme oppilaitoksen auditorion edessä ja keskustelimme keskenämme toisen esimiehen kanssa, siitä mihin itse työnantajina kiinnitämme huomiota rekrytointiprosessissa. Kävimme läpi kolme keskenään erilaista työhakemusta ja vertailimme niitä, kertoo tehostetun kotihoidon esimies **Tuija Vilkkonen**.

Esimiesten osuudessa kerrottiin mm. mistä seikoista esimiehet eivät pitäneet hakemuksissa ja he avasivat omaa ajattelutapaansa. Tämä on tuonut asian konkreettisemmaksi hakijoille ja he osaavat kuvitella, miten heidän työhakemustaan tulkitaan. Esimiehet kertoivat myös mikä hakemuksissa erottui edukseen ja mitä asioita työnantaja erityisesti arvostaa. Opiskelijat pitivät erityisesti siitä, että pääsivät kurkistamaan palkkaavien esimiesten päähän sisään ja saivat arvokasta tietoa, miten työhakemusta kannattaa lähteä rakentamaan.

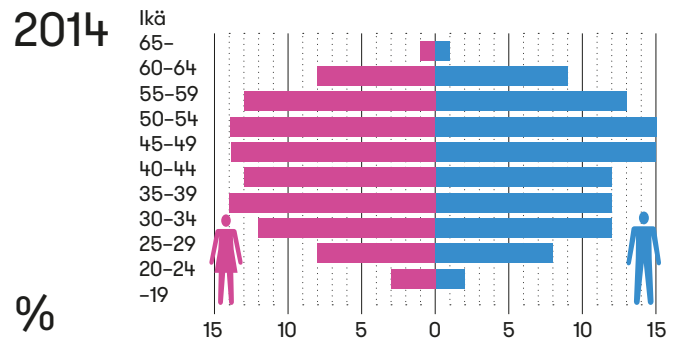
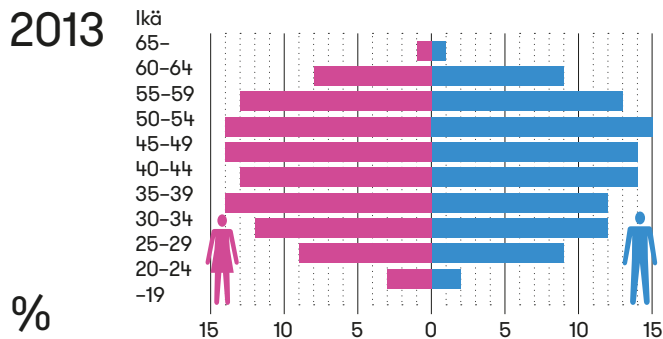
– Urapolkua pitäisi mielestäni myös avata valmennuksissa ja ottaa se huomioon jo rekrytointiprosessin alkuvaiheessa. Sillä meilläkin on monia paikkoja, joihin pääsee vasta, kun on ensin suorittanut tietyn määrän opintoja ja työelämäjakson, Tuija muistuttaa.

Työnhakuvalmennuksia pidettiin vuonna 2015 Laureassa kaksi kertaa, jossa kohderyhmänä olivat sairaanhoitajat ja terveydenhoitajat, sekä yksi Variassa, jossa kohderyhmänä olivat lähihoitajat.

Henkilöstömäärä sukupuolijakauman mukaan

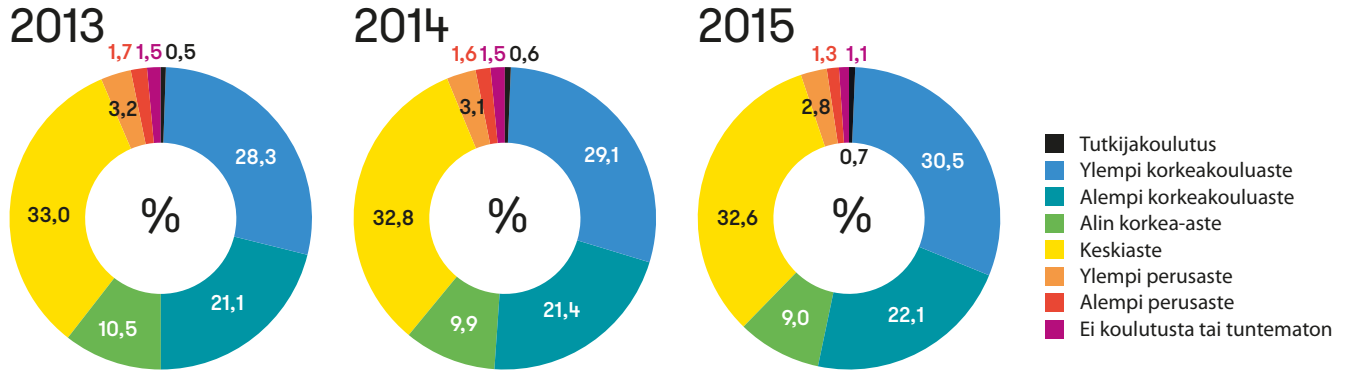


Ikärakenne

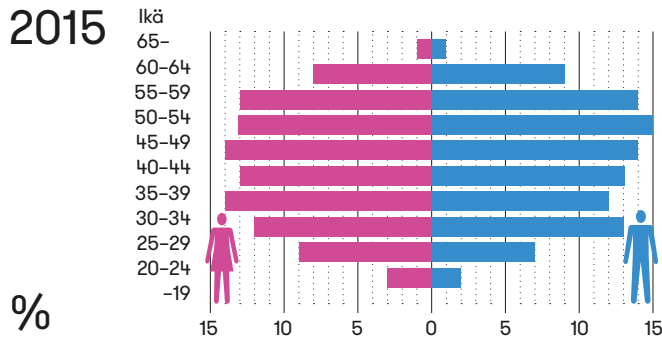


Ikärakenne on samanlainen aiempiin vuosiin verrattuna. Eniten kaupungeilla oli 45-49-vuotiaita ja 50-54-vuotiaita.

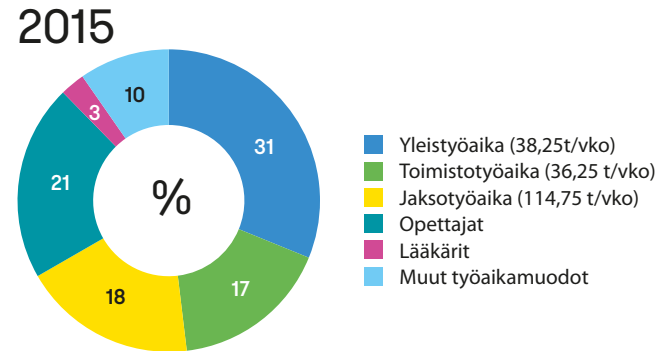
Tutkintotasot



Korkeakoulututkinon suorittaneiden osuus henkilöstöstä oli 53,3 prosenttia vuonna 2015.



Vakituinen henkilöstö työaikamuodoittain



Yleistyöaika on käytössä 31 prosentilla vakituisesta henkilöstöstä.

” HYVÄSSÄ KOULUTUS- KUMPPANUUDESSA MOLEMMAT OSAPUOLET KEHITTYVÄT

Vantaan kaupungin ja Metropolia Ammattikorkeakoulun koulutusyhteistyön alussa haettiin toimintatapoja ja uuden palveluntuottajan roolia kaupungin koulutuskokonaisuudessa.

Liikkeelle lähdettiin nopeasti ja koulutusten suunnitteluprosessi käynnistyi melko tyhjältä pöydältä. Yhdessä luotiin toimivia koulutusrakenteita ja vuosikello, jotka helpottavat suunnittelua.

– Yhteistyö Vantaan kaupungin kanssa on sujunut hyvin, paikoin jopa erinomaisesti, kertoo Metropolia Ammattikorkeakoulun kehityspäällikkö **Taru Ruotsalainen**. Paras mahdollinen tapa onkin kehittää yhdessä toimivat rakenteet. Silloin kumppanin osapuolen näkökulmasta rakennettu yhteinen prosessi toimii oikeasti molemmille.

Koulutusyhteistyötä on tehty vuonna 2015 kaikkien Vantaan eri toimialojen kanssa ja koulutustarpeet eroavat toisistaan

melkoisesti. Metropoliaa tarvitaan ja halutaan eri toimialoilla koulutuskokonaisuuden pyörittämiseen. Nyt haetaan toimivia malleja eri toimialoille: sosiaali- ja terveysalan koulutukset, esim. haavanhoitokoulutukset, vaativat eri resursseja kuin vaikkapa opettajien koulutukset.

– Olemme etuoikeutettuja, sillä olemme päässeet mukaan kaupungin henkilöstön kehittämiseen ja tunnemme kaupungin henkilöstöä, ja se tuntuu hienolta. On opettavaista nähdä, miten osaamisen kehittyminen jatkuu koko työuran ajan ja mitä kaikkea ihmiset tarvitsevat työelämässä vielä valmistumisen jälkeen. Tämä tieto auttaa rakentamaan omaa palvelua ja antaa sisältöjä itsellekin. Oman organisaation kehittämiseen tulee vinkkejä ja ne auttavat pysymään ajan tasalla operatiivisessa toiminnassa.



Koulutuskumppanuus mahdollistaa pitkäjänteisemmän kehittämisen koulutuksissa. Koulutuksista muodostuu tarkoituksenmukainen jatkumo ja palvelun laatutasoa voi tarkastella ja kehittää pidemmällä tähtäimellä. Vuoteen 2015 verrattuna tänä vuonna koulutuksia on koottu ja jäsennetty heti systemaattisesti. Kumppanuuden avulla voidaan myös muuttaa kaupungin strategiaa arjeksi.

Palautteet koulutuksista ovat olleet pääsääntöisesti hyviä. Toivomuslistalla on, että vantaalaiset työntekijät pääsisivät kouluttamaan myös itse. Tarun mielestä se kuulostaa järkeenkäyvältä ehdotukselta, sillä asiantuntijoilla voi olla paljon erityisosaamista jollakin alalla. Sitä kautta hyvät työtoimintamallit etenisivät muillekin.

STRATEGISET TAVOITTEET TOIMINTAAN JA AMMATILLISEN OSAAMISEN PÄIVITTÄMINEN

Sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalla luotiin osaamisen johtamisen ja kehittämisen vuosikello ja prosessikuvaus, joka selkeytti toimijoiden roolit ja vastuut. Lähtökohtana oli tulos- ja kehityskeskustelujen pohjalta syntyvä tulosalueen koulutussuunnitelma, jonka pohjalta koulutusten konkreettinen suunnittelutyö käynnistyi. Keskeinen idea oli, että osaamisen johtaminen on osa toiminnan johtamista ja esimiestyötä.

– Koulutusyhteistyöllä saavutetaan laadukasta ja tasalaatuista henkilöstökoulutusta sekä osaamisen johtamisen ja kehittämisen systemaattisuutta. Pidempiaikainen suunnittelu mahdollistaa pitkäjänteiset kehittämissuunnitelmat ja yhtenäisen kaupunkitasoisen mallin kehittämisen, kertoo kehittämiskonsultti ja asiakkuusvastaava **Tuija Jokinen** henkilöstökeskuksesta. Asiakkuusvastaava ohjaa

osaamisen vuosikellon prosessia.

– Rakentavassa ja hyvässä hengessä on kehitetty toimintamallia, vaikka aikataulu oli nopea kokonaan uuden mallin luomiseen. Alkukäynnistelyjen jälkeen on tekemisen meininkiä. Metropolia on vastannut hyvin tarpeeseen ja heille on selkeytynyt esim. asiakkuusvastaavan rooli.

TOIMIALAT JA TULOSALUEET VOIVAT TILATA KOULUTUKSIA TARPEEN MUKAAN

Sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalla on paljon yhteistä koulutusta, joten koulutusmassa on suuri. Toimiala on ostanut sekä koulutussuunnittelua ja -konsultointia että vuositason koulutusohjelman ja sen toteutuksen Metropolialta. Keväällä rakennettiin toimintamalli ja laadittiin ensimmäinen vuositason koulutusohjelma. Parhaillaan on menossa seuraava kierros eli vuoden 2016 koulutusohjelma.

– Koulutuksia suunniteltiin ja kehitettiin juuri niiden tahojen kanssa, jotka tekevät sisältöjä rakenteeseen, kertoo sosiaali- ja terveydenhuollon toimialan henkilöstöpäällikkö **Ellen Siltala**. Tulosalueitten erityissuunnittelijat olivat avainasemassa kokonaisuuden rakentamisessa. Alkuun oli vähän vastarintaa, mutta kun huomattiin, että mukanaololla voi oikeasti vaikuttaa hankittaviin koulutuksiin, niin vastaanotto muuttui positiiviseksi. Tulosalueet huomasivat, että voivat itse aidosti tilata koulutuksia omien tarpeidensa mukaan. Toimialat ja tulosalueet vastaavat itse oman henkilöstökoulutuksensa kustannuksista.

– Metropolia on joustava ja nopea. Muutosten tai uusien tarpeiden mukaan suunnitelmia ja koulutuksia voidaan muokata. Metropolia kuuntelee asiakastaan, joten yhteistyö on toiminut hyvin. Palautteet



Taru Ruotsalainen on tyytyväinen Metropolian ja Vantaan koulutuskumppanuuteen.

koulutuksista ovat olleet hyviä, pääasiassa asteikolla 4–5.

Tulevaisuudessakin Metropolialle riittää haasteita joustavuudessa ja nopeudessa, sillä toimialan tulevissa lääkelupakoulutuksissa tarpeet ja osaamistasot voivat olla hyvin vaihtelevia.

” VANTAA OLI VARHAIS- KASVATUSMESSUJEN VÄRILÄISKÄ



Varhaiskasvatusmessuilla töissä taidepedagogi Pia Serkamo ja päiväkodin johtaja Soile Granholm.

Vantaan kaupunki tekee ennakoivaa rekrytointia osallistumalla rekrytointimessuille. Messuilla ja tapahtumissa työnantaja ja työnhakijat kohtaavat oikeasti. Työnhakijalle messut ovat oiva keino vertailla eri työnantajia ja saada tietoa suoraan työntekijöiltä. Työnantaja taas saa messuilla olostaa näkyvyyttä, luo työnantajakuvaa ja rekrytoi uutta ja innostunutta työvoimaa.

Syksyllä 2015 järjestettiin Wanhassa Satamassa Varhaiskasvatusmessut, jossa Vantaan messuosasto sai paljon myönteistä huomiota. Osastoa kuvailtiin innostavaksi, innovatiiviseksi, värikkääksi, raikkaaksi, toiminnalliseksi ja nuorekkaaksi.

– Varhaiskasvatukselle messut ovat tärkeitä paikkoja ja tilaisuuksia verkostoitua muiden toimijoiden kanssa, sekä esitellä ja kertoa meidän laadukkaasta ja monipuolisesta varhaiskasvatuksesta. Erilaiset hankkeet kiinnostivat messukävijöitä, laadukas ja monipuolinen sisältö on meidän valttimme myös henkilöstön rekrytoinnissa. Messuilla kannattaa ainakin meidän esitellä toimintaa koska se on aito kilpailuvaltti suhteessa muihin kuntiin.

– Keskusteluissa saimme palautetta siitä, että Vantaa on näyttäytynyt viime vuosina erittäin positiivisesti edukseen. Keskustelijoita ja olalle taputtajia oli liikkeellä erityisen paljon, kertoo varhaiskasvatuksen palveluasiantuntija **Nina Konttinen**.

Messuilla myös lapset kertoivat mielipiteensä ja messutunnelmia viestittiin Lasten Vantaan Facebook-sivulla. Vantaan messuosasto oli toiminnallinen, jossa sai kertoa mielipiteensä erilaisiin väittämiin väripallojen avulla. Lisäksi osastolla esitettiin TAIKAVA-hankkeen pop up-tietoisukuja, jossa mukana oli Vantaan varhaiskasvatuksen taidepedagogeja.

– Kansanedustaja vieraili osastollamme. Hän oli erittäin kiinnostunut TAIKAVA-hankkeesta. Hän kutsui itsensä myös hankkeemme loppuseminaariin. POP UP tietoisukujen avulla messukävijät saivat tarkempaa tietoa myös muista kehittämishankkeista.

Vantaa on aktiivisesti kehittänyt varhaiskasvatuspalveluja palvelumuotoilulla yhdessä kuntalaisten kanssa. Lisäksi toiminnan sisältöä kehitetään erilaisten hankkeiden ja painopistetyöskentelyn kautta. Taikava-hankkeen taidepedagogit ovat yksi esimerkki yhteistyöstä. Vantaan varhaiskasvatuksessa etsitään uusia työtapoja rohkeasti yhdistelemällä leikkiä, taidekasvatusta ja digitalisaatiota.

SUORITUKSEN JOHTAMINEN JA VALMENTAVA JOHTAMINEN OSANA KAIKKIA VALMENNUKSIA

Vantaan strategiassa tärkeäksi nousee suorituksen johtaminen valmentavan johtamisen keinoin.

Suorituksen johtamisessa on kysymys siitä, että jokainen työntekijä, tiimi ja koko organisaatio tietää toiminnan perustehtävän, tavoitteet ja osaamisvaatimukset. Tämä edellyttää esimieheltä sitä, että hän osaa luoda vuorovaikutuksellisen ammatillisen keskustelun työyhteisön ja jokaisen yksittäisen työntekijän tavoitteista, vastuualueista sekä antaa palautetta. Tavoitteena on, että jokainen työntekijä ottaa vastuun omista tavoitteistaan, suoriutumisestaan sekä oman osaamisensa ja yksikön toiminnan kehittämistä.

Tärkeimmät elementit esimiestyössä ovat tuloskortit, toimintasuunnitelmat, tulos- ja kehityskeskustelut sekä tavoitteiden suuntainen päivittäisjohtaminen. Nämä elementit on viety Vantaan kaupungin eritasoisii esimiesvalmennuksiin mm. esimiehen strategia työkalujen sekä sisällöllisten teemojen kautta.

Valmentavassa johtamisessa esimiehen tärkein tehtävä on innostaa, motivoida ja kannustaa. Valmennuksissa etsitään yksilötasolla taitoja siihen kuinka minun kannattaisi toimia omassa työyhteisössäni, jotta tämä olisi mahdollista.

Valmentavaan johtamiseen liittyvät seuraavat räätälöidyt johtamistarjottimen valmennukset: mielekäs muutos – muutoksessa johtaminen ja vaikea asia – puheeksi ottaminen.

Esimiehenä Vantaalla -valmennuksessa on omat osiot suorituksen johtamiselle ja valmentavalle johtamiselle. Suorituksen johtamisen moduuliin liittyvät seuraavat räätälöidyt johtamistarjottimen valmennukset: työaikamääräykset, poissaolot, onnistunut rekrytointi ja terveys- ja turvallisuusjohtaminen. Tajua työssä -valmennuksessa suorituksen johtaminen ja valmentava johtaminen sulautuvat käsiteltävien aiheiden sisään noudattaen kaupungin strategiaa. JET-tutkinnossa suorituksen johtaminen

ja valmentava johtaminen näkyvät tutkinnon osien teemoissa.

DiSC WOL on uusi itsearvioinnin työkalu, joka tuotiin osaksi valmennuksia. DiSC WOL sisältää kolmivaiheisen prosessin, jonka vaiheita ovat vision luominen, sitouttaminen visioon ja vision toteuttaminen. DiSC WOL -profiilit tehtiin sekä Esimiehenä Vantaalla että Tajua työssä -valmennuksiin vuonna 2015 osallistuneille. Esimiehenä Vantaalla -valmennuksen yhteydessä keskityttiin DiSC WOLin hyödyntämiseen esimiehenä kehittymisen apuvälineenä yksilönäkikulmasta. Tajua työssä -valmennuksessa DiSC WOLia käytetään johtoryhmien kehittämisen välineenä; raportista saadaan suoraan mm. kunkin johtoryhmän vahvuudet ja kehittämiskohteet. Ylin johto on myös tehnyt DiSC WOL profiilit ja käyttää DiSC WOLia toimialojen johtoryhmien ja kaupungin johtoryhmän kehittämisen välineenä. Vantaalla tehtiin vuoden 2015 aikana yhteensä 204 erilaista DiSC WOL-raporttia.

Esimiesten määrä ja sukupuolijakauma

2015



	Johto		Ylempi keskijohto		Keskijohto		Esimiehet		Yhteensä	Työntekijöitä lkm /esimies
Sito	0	1	4	5	23	64	22	119	238	23,9
Soster	1	0	2	3	1	17	14	154	192	15,1
Konsas	2	0	3	6	5	8	73	30	127	6,5
Mato	1	0	4	3	13	11	49	25	106	5,5
Kajo	1	0	3	3	3	4	0	10	24	6,4
Yhteensä	5	1	16	20	45	104	158	338	687	14,8

Esimiehistä 67 prosenttia on naisia.

Esimiesvalmennusten kokonaisuuden hiontaa jatkettiin. Vantaan kaupungilla toteutetaan esimiesvalmennusten kokonaisuutta, jossa esimies- ja johtamistaitoja kehitetään systemaattisesti. Esimiesvalmennukset on rakennettu esimiesvalmennusportaisiksi. Toimintaympäristön muutosten vuoksi on ollut tarpeen tarkastella ja täsmentää valmennuskokonaisuutta ja erityisesti yksittäisiä valmennusten sisältöjä ja toteutusta.

Johtamistarjottimen valmennukset käsittelevät esimiehen arjessa eteen tulevia asioita. Johtamistarjottinvalmennuksiin osallistui vuoden 2015 aikana yhteensä 554 esimiestä.

Esimiehenä Vantaalla -valmennus on perusvalmennus uusille esimiehille ja myös pidempään esimiehenä toimineille, jotka kaipaavat päivitystä johtamisasioissa. Valmennus kestää

vuoden ja se on jaettu eri moduuleihin. Valmennuksiin osallistui 90 esimiestä vuoden 2015 aikana. Tajua työssä -valmennus jatkui vuonna 2015. Valmennus on strateginen esimiehille ja johtoryhmille suunnattu valmennus, joka auttaa kehittämään ja kirkastamaan toimintaa Vantaan strategian mukaisesti.

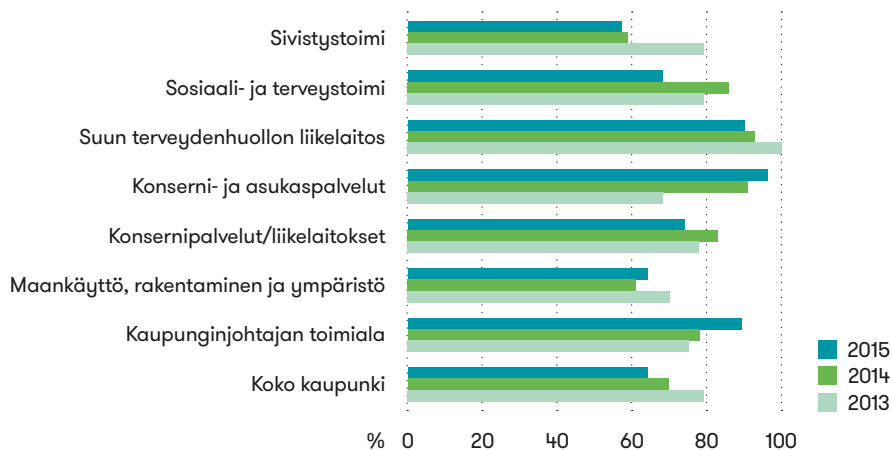
Tajua työssä -valmennuksessa edetään nykytilan analyysistä tavoitteiden asettamiseen, tulokorttiin ja sen jalkauttamiseen. Tajua työssä -valmennuksiin osallistui vuoden 2015 aikana 5 johtoryhmää, joissa oli yhteensä 38 esimiestä.

JET-koulutus jatkui myös vuonna 2015. Yhteistyökumppanina koulutuksessa toimi Amiedu. JETissä oli mukana 16 henkilöä. Seuraava JET-toteutus alkaa kesäkuussa 2016 uuden yhteis-

työkumppanin MIF:n kanssa. Ylimmän johdon verkostoitumispäivän teema maaliskuussa oli Strategiatyö Vantaalla. Päivässä tarkasteltiin uuden kuntalakiesityksen vaikutuksia suurten kaupunkien strategiatyöhön sekä tehtiin valtuustokauden strategian väliarviointia.

Uusien työntekijöiden perehdytys muuttui vuoden 2015 aikana uusien työntekijöiden perehdytysvalmennukseksi. Tämä tarkoittaa sitä, että passiivisen luentosalissa istumisen ja kuuntelemisen sijaan osallistujat ovat aktiivisia tiedonhankkijoita. Tällä Vantaa haluaa viestittää, että haluamme töihin aktiivisia tavoitteiden mukaisesti itseään johtavia työntekijöitä. Joulukuussa 2015 toteutettuihin ensimmäisiin uudenmuotoisiin valmennuksiin osallistui 24 työntekijää.

Tulos- ja kehityskeskustelut



Tulos- ja kehityskeskusteluihin osallistui 64 prosenttia henkilöstöstä. Vuonna 2014 vastaava luku oli 70 prosenttia.

”

COACHING-TAIDOT VAHVISTAVAT YHTEISHENKEÄ VANTAAN VARHAIS- KASVATUKSESSA



Varhaiskasvatuksen Coaching-valmennus kesällä 2015.

Coaching-taidot osana varhaiskasvatuksen ammatillisen johtamisen kehittämistä on ollut ohjenuorana Vantaalla jo vuodesta 2012.

Coaching-valmennuksessa ovat olleet mukana kaikki Vantaan päiväkodin johtajat, varhaiskasvatuspäälliköt ja tulosaluejohtaja. Välillisesti ja johtamisen kautta jokaisen päiväkodin henkilöstö on siirtynyt Vantaalla coachaavaan kulttuuriin.

– Coaching-menetelmä on tapa tehdä työtä, eli olet ikään kuin valmentaja ja gritit antaa muiden löytää keinoja, millä päästään yhteiseen tavoitteeseen. Et itse kerro ratkaisuja, mutta annat ideoiden ja ratkaisumallinen syntyä tekijöiden näköiseksi, sanoo varhaiskasvatuspäällikkö **Leena-Mari Tornivaara**.

Henkilöstölle on voimaannuttavaa ja sitouttavaa, kun he ovat olleet mukana luomassa strategiaa omilla avauksillaan. Valmennus tuo esiin miten paljon organisaatiossa on osaamista, työntekijöissä asiantuntijuutta ja oikeilla coaching-valmennuksen kysymyksillä voidaan saada työntekijöistä esiin lisää vielä uusia vahvuuksia.

Coachaus istuu varhaiskasvatuksen toimintatapaan hyvin. Vuonna 2015 coachaus-valmennuksen pariin pääsivät keltot ja kiekut, eli kiertävät erityislastentarhan opettajat ja kieli- ja kulttuurikoordinaattorit. Prosessi on mennyt hyvin ja he ovat ottaneet sen hyvin vastaan. Taustalla on yhteinen tavoite siitä, että kelto ja päiväkodinjohtaja yhdessä vastaavat kasvun ja oppimisen tavoitteiden toteutumisesta ja yhteistyö on erittäin tärkeää.

– On todella hyödyllistä, että otetaan suuri joukko mukaan pitkäkestoiseen valmennukseen, sillä siinä muotoutuu koko porukalle yhteinen kieli. Yhteisöllisyys vahvistuu ja elää sen jälkeenkin helpommin. Valmennus oli myös valtavan hieno mahdollisuus keskustella Vantaan varhaiskasvatuksesta yhdessä koko kenttänä. Se vahvistaa yhteistä strategian toteutumista ja näkemystä, sanoo Leena-Mari.

– Luulen, että tämä on yksi tekijä, miksi Vantaan varhaiskasvatus on niin vahvaa ja Vantaalla on vahva identiteetti siitä, mitä Vantaan varhaiskasvatus on. Aikamoinen satsaus valmennus on ollut, mutta yhteinen ymmärrys on lisääntynyt ja myös yhteinen vahva kulttuuri.

Lähiesimiehen ammattitutkinto liitetään uutena esimiesvalmennusten valikoimaan vuonna 2016, kun tehdään tarkempi sisältöanalyysi. Uuden tutkinnon sisällöt, samoin kuin muidenkin esimiesvalmennusten sisällöt, synkronoidaan toistensa kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että Vantaan eri esimiesvalmennuksissa ei käsitellä samoja asioita eli päällekkäisyydet karsitaan esimiesvalmennuksista.

Henkilöstökeskus on yhdessä toimialojen kanssa toteuttanut erilaisia työyhteisöjen ja esimiestyön sekä johtamisen kehittämisprosesseja. Lisäksi on toteutettu yhteistyössä tukiprosesseja ajankohtaisiin muutoksiin. Näissä prosesseissa on käytetty ulkoisia konsultteja tuottamaan erilaisia työpajoja, kehittämispäiviä, sparrausta ja valmennusta. Kaiken kaikkiaan vuoden aikana on ollut käynnissä 54 erilaista prosessia.

Kehittämisrahojen jakautuminen toimialoitain (valmiit valmennukset tai toimialoille räätälöidyt). Henkilöstökeskuksen järjestämiin kaikille yhteisiin valmennuksiin käytettiin 40 prosenttia kehittämisrahoista, Kajon toimialalle 10, Sivistystoimelle 20, Sosiaali- ja terveystoimelle 21, Konserni- ja asukaspalveluille 3, Maankäytön ja ympäristön toimialalle 6 prosenttia.

Henkilöstöarviointia tehtiin erityisesti vuonna 2015. Kevään aikana tulosalueiden johtoryhmien tehtävänä oli tarkastella oman tulosalueensa Kunta10- ja työolojen arviointikyselyjen noston samanaikaisesti johtamisjärjestelmän ja CAF-osioiden arvioinnin nostojen kanssa.

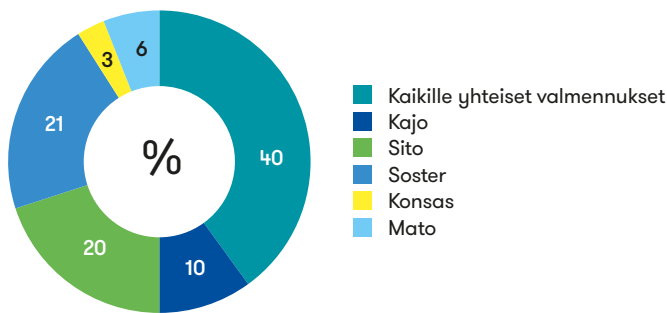
Tulosalueet poimivat kaikista arvioinneista tärkeimmät kehitysnostot itselleen. Tulosalueen johtamisjärjestelmäarviointiin käytettiin

Webropol-kyselyä, johon vastasi 1036 työntekijää tai esimiestä. Marraskuussa johtamisjärjestelmän arvioinnin tulokset (yhdistettynä CAF-itsearviointimallin johtajuus, henkilöstö ja henkilöstötulokset) esiteltiin kaupungin johtoryhmässä. Toimialojen talousarviokirjaan tulneiden kehittämiskohteiden nostot olivat kiteytettynä seuraavat:

1. Henkilöstön osallistaminen arjen toimintaa kehittämällä
2. Johtamisen kehittäminen (muutokset, työhyvinvointi)
3. Asiakaslähtöisyyden lisääminen – mahdollisuuksia osallistua palvelujen suunnitteluun ja kehittämiseen
4. Toiminnan kehittäminen teknologiaa hyödyntäen ja yli yksikkörajojen
5. Palkitsemisen ja palautekäytäntöjen kehittäminen

Kehittämisrahojen jakautuminen

2015



Kaikille yhteiset valmennukset sisältävät erilaisia esimiesvalmennuksia.

TAVOITE 2016:

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

99 TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMINEN MUUTOSTEN JÄLKEEN



Organisaatiomuutokset tuovat työyhteisöön haasteita. Monet muutokset veivät Hankintakeskuksen tilanteeseen, jossa työyhteisö ei ollut enää niin yhtenäinen ja hyvin toimiva kuin voisi olla. Kunta 10 -tutkimuksen sosiaalisen pääoman tulokset herättivät tekemään tilanteelle jotakin.

Johtoryhmässä linjattiin kehittämiskohteita ja henkilöstökeskuksen kehittämiskonsultin **Tuija Jokisen** kanssa tehtiin Kunta10- tulosten ja työolojen arvioinnin pohjalta kehittämismuutoksia. Nostoiksi eli kehittämisen kohteiksi valikoitiin: tavoitteellisuus, auttaminen ja huomaavaisuus sekä sosiaalinen pääoma.

Hankintakeskuksessa ryhdyttiin viemään kehittämismuutoksia käytäntöön. Se tarkoitti mm. yhteisten toimintatapojen ja pelisääntöjen käymistä läpi tyhy-päivänä. Hankintakeskuksen roolia ja tarkoitusta avattiin: kuka päättää mistäkin, mitkä ovat arvot ja strategia, tulokortti ja vuosikello. Käsitteitä ja tavoitteita avattiin yhdessä.

- Tyhy-päivässä avattiin myös hankintajohtajan ja muidenkin toimenkuvaa, eli selkiytimme rooleja ja vastuuta kertoo hankintajohtaja **Tiina Ekholm**. Sitäkin vielä kipuillaan, että hankinta-asiantuntija ei pääse vaikuttamaan asiakkaan ratkaisuihin, kuten esim. hankinnan sisältöön. Vielä pitää kerrata, mikä on meidän roolimme, eli vaikka meillä on asiantuntijuus, niin työtämme on konsultoida ja auttaa – ei päättää.

Kehitysmuutokset päätettiin toteuttaa osana normaali-toimintaa. Lisäksi toteutettiin yhteistyössä Metropolian kanssa projektijohtokoulutus, jolla haettiin työkaluja päivittäiseen työhön. Projektijohtokoulutus toimi erittäin hyvänä kehitysalustana. Koulutuksessa nousi esiin oman ja toisen työn arvostaminen ja tarve vahvalle johtamisosaamiselle projektien läpiviemisessä. Myös selvisi, että hankinta-asiantuntijan pitää selvittää asiakkailleen oma roolinsa hankintaprojektissa. Terminologia ei välttämättä ole tuttua asiakkaalle, joten termejä pitää myös avata. Projektijohtokoulutuksessa saatiin myös konkreettisia työkaluja käyttöön.

- Koulutuksessa saatiin ohjeita vastuun ottamiseen ja mallintamiseen. Hankintaprosessi voi tyssätä yhteen tekijään, joka ei hoida omaa tonttiansa, mutta kun projektista tehdään visuaalinen malli, jossa näkyy prosessin kulku ja ihmisten vastuut sekä projektin ongelmakohdat, niin voidaan helpommin todentaa, mikä prosessissa kestää, sanoo hankintapäällikkö **Katja Koskelainen**.

Projektijohtokoulutus oli suuri menestys ja palaute hyvää. Siellä havaittiin, miten paljon on asenteesta ja suhtautumisesta kiinni. Asioiden ja ideoiden vastustaminen on liian yleistä, joka nostettiin koulutuksessa yhdeksi ongelmaksi, joka pitää voittaa.

Vuoden lopussa hankintakeskuksessa tehtiin uusi kysely työilmapiiristä ja uuden kyselyn tulosten mukaan toisten työn arvostaminen ja työilmapiiri olivat selkeästi parantuneet.

PALKITSEMISTA TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMISESTA

Palkitseminen on yhteydessä Vantaan kaupungin strategiaan. Vuonna 2015 jatkettiin palkitsemista talous- ja velkaohjelmaa tukevien tavoitteiden saavuttamisesta.

Vantaan kaupungin palkkamenot vuonna 2015 olivat 372,7 miljoonaa euroa. Luku sisältää työllistetyt. Menot nousivat 1,9 prosenttia edellisestä vuodesta. Kaupungin palkitsemisjärjestelmä koostuu työtuloksista palkitsemisesta, työsuhte-educista, aineettomasta palkitsemisesta sekä muista kannustimista.

TASA-ARVO JA PALKKAEROT

Vantaalla toteutettiin vuonna 2015 tasa-arvo- lain mukainen palkkakartoitus, joka käsiteltiin yhteistoiminnassa henkilöstöjärjestöjen kanssa. Palkkakartoituksen perusteella kaupungilla

miesten ja naisten välisiä palkkaeroja saman vaativuustason ja saman sopimusalan sisällä ei ole olemassa.

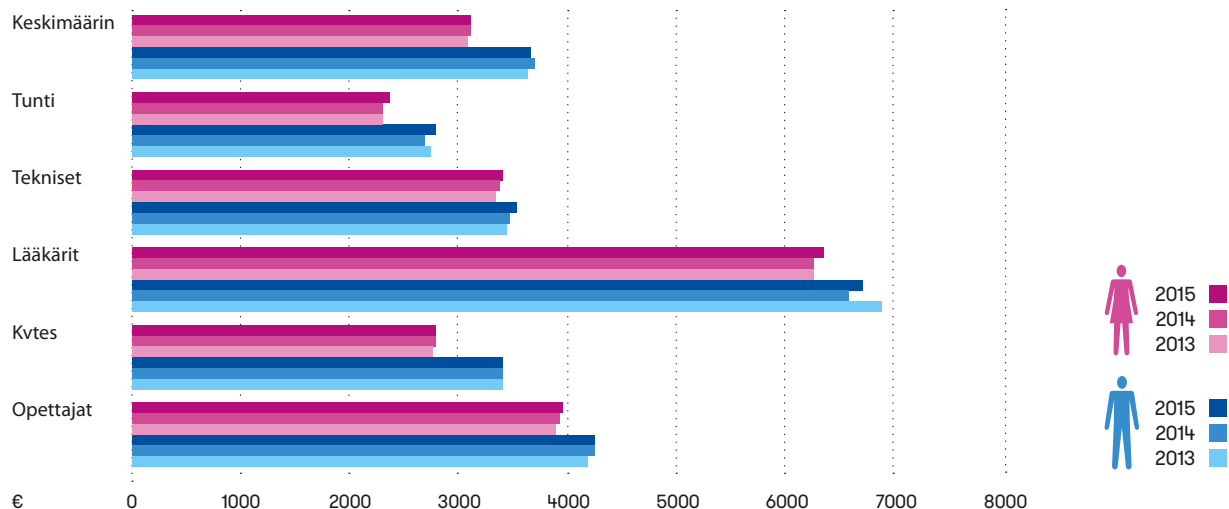
Vakituisten täyttä työaikaan tekevän naisen euro on Vantaalla 85 senttiä miehen eurosta, kun tarkastellaan kokonaiskeskiansiota, ei palkkatasoa. Palkkaerojen takana on naisten ja miesten sijoittuminen erilaisiin ammatteihin. Naisen euro on noussut sentin edelliseen vuoteen verrattuna, tarkasteltaessa koko henkilöstöä.

Naisten ja miesten palkkaero pienenee, kun ansiotasoa verrataan samaa työtä tekevien kesken. Opettajilla naisen euro on 93 senttiä miehen eurosta, lääkäreillä 95 senttiä ja teknisen sopimuksen sisällä 97 senttiä. Eli Vantaan kaupungilla samasta tehtävästä maksetaan samaa palkkaa. Keskiansioissa näkyviä eroja selittää mm. tehdyn työajan määrä, esimerkiksi vuoden

aikana pidetyt eripituiset palkattomat vapaat. Naisilla palkattomia poissaoloja on ollut 11 % kun miehillä vastaava luku on 5 %. Vaikka naisten ja miesten tehtäväkohtaisen palkan taso on sama, korottaa tehty vuosittainen työaika ansiotasoa jonkin verran miesten hyväksi. Suurin vaikutus on kvtes:n sisällä, jossa naisen euro on 83 senttiä miehen eurosta siitä huolimatta, että samasta tehtävästä maksetaan samaa palkkaa.

Hyvä työyhteisö-kilpailuun osallistui vuonna 2015 yhteensä 8 työyhteisöä, joista palkittiin vuoden 2015 parhaana työyhteisönä Kartanonkosken päiväkotia. Simonkylän koulu sai kunniamaininnan. Hyvä työyhteisö -palkinnot jaetaan työyhteisöille, jotka ovat onnistuneet tekemään tuloksellista ja tuottavaa työtä sekä vahvistamaan henkilöstön työhyvinvointia.

Vakituisten, täyttä palkkaa saavien työntekijöiden keskiansio



”

HYVÄ TYÖYHTEISÖ 2015 -KILPAILUN VOITTAJA USKOO KEHUUN, KIITOKSEEN JA KANNUSTUKSEEN



Kartanonkosken päiväkodin henkilökuntaa palkitsemistilaisuudessa kaupungintalolla.

Hyvä työyhteisö 2015 -kilpailun voitti Kartanonkosken päiväkoti. Kilpailun raati painotti arvoinneissaan kehittämistyön monipuolisuutta, pitkäjänteisyyttä ja vaikuttavuutta, työhyvinvointityötä sekä yhteisöllisyyttä.

Kartanonkosken työyhteisössä on hyvät rakenteet johtamisessa ja arjessa, itenäisyyttä ja vahvaa positiivisuutta ja intoa viedä työyhteisöä eteenpäin. Johtajuus on systemaattista, luontevaa ja avointa ja jokaisella työntekijällä on valtaa ja vastuuta arjen työn tekemisessä tavoitteiden saavuttamiseksi. Arjen rakenteet tukevat työhyvinvoinnin jatkuvaa kehittämistä, josta esimerkkinä TUHTI-tiimi, jonka erityistehtävänä on edistää turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kehittämistä. Työyhteisöön pitkäjänteisellä työllä luotu kulttuuri on hyvinvointia kannattelevaa ja rakentavaa.

- Oveni on avoinna työntekijöille ja aina voi puhua asioista matalan kynnyksen periaatteella. Hyvä työyhteisö syntyy arvostuksesta, luottamuksesta ja asioiden jakamisesta sekä kuuntelemisesta ja kuulluksi tulemisesta, sanoo päiväkodin johtaja **Tarja Turunen**.

Kartanonkoskella henkilöstö on valmis joustamaan, auttamaan muita ja myös itse kehittämään työyhteisöä. Työilmapiiri on avoin ja uusista työntekijöistä pidetään huolta ja heidät otetaan osaksi työyhteisöä. Työyhteisöllä on aidosti yhteiset tavoitteet ja innovatiivisuus on osa arkea. Yksikön hyvät Kunta 10 -tulokset ja työyhteisön korkealla tasolla oleva työilmapiiri ovat keskenään linjassa.

Positiivisen palautteen antoon uskotaan Kartanonkosken päiväkodissa. Kannustus, kiitos, kehuminen ja asioiden puheeksi ottaminen ovat työyhteisön mottona. Positiivinen palaute annetaan kaikkien kuullen ja negatiivinen kahden kesken.

- Olen halunnut, että tiimipalaverissa käydään kehittämiskohteiden lisäksi läpi onnistumisia, koska se lisää työhyvinvointia ja kannustaa jaksamaan, kertoo Tarja. Tietoinen työ työyhteisön kehittämiseksi kantaa ja on tuonut meille kiitosta asiakkailta ja lapsille hyvää oloa. Meitä on tähän mennessä kuvannut kolme K:ta: kehu, kiitos ja kannustus, niin tulevaisuudessa meitä voisi kuvata myös kaksi: ilo ja innostus.

” LÄNSIMÄEN TERVEYSASEMA LYHENSİ VASTAANOTTOJONOA



Marko Raina ja Hilppa Sköönilä uskovat työyhteisön kehittämiseen ja palkitsemiseen. Taustalla olevassa Länsimäki - Idän helmi huoneentaulussa on listattu työyhteisön tavoitteita ja arvoja.

Länsimäen terveysaseman työyhteisö uskoo, että asioihin voi vaikuttaa. He ovat sitoutuneet mm. Hyvä vastaanotto -hankkeeseen.

- Kehittämisen taustalta löytyy kaupungin arvot ja niihin uskova henkilökunta, vaikkei aina tietoisesti, niin siellä ne ovat, kertoo terveyspalvelupäällikkö **Pertti Sopanen**. Arvot: innovatiivisuus, kestävä kehitys ja yhteisöllisyys, ovat myös Hyvä vastaanotto -hankkeen kulmakiviä. Länsimäen terveysasema on päässyt tässä hankkeessa ideoimaan ja kehittämään itse omaa toimintaansa.

Hyvä vastaanotto -hankkeen sekä muun kehittämistyön avulla Länsimäessä lääkäriaikojen saatavuus on Vantaan parasta A-luokkaa. Kehittämistyön ehdoton edellytys on ollut henkilökunnan sitoutuminen kehittämiseen ja sovittuihin käytäntöihin.

- Hyvä vastaanotto hankkeen keskeinen asia on jononhallinta. Meillä se on pitänyt vastaanottojonoa lyhyenä. Vaikuttaa paljon myös koko työyhteisön hyvinvointiin, kun jono lyhenee ja meillä on vastaanottoaikoja, joita jakaa asiakkaalle, sanoo ylilääkäri **Marko Raina**. Kartoitamme myös mihin työaika kuluu, joten havaitsemme paljon aikaa kuluttavat toiminnot. Vähensimme esimerkiksi kokouksia, kun huomasimme miten paljon niihin kuluu aikaa. Lisäksi vähennämme kysyntää: esimerkiksi flunssaiset ohjataan hoitajalle, varaudutaan poikkeus-tilanteisiin ja koulutukset pidetään loppukesästä.

Keskeinen idea työyhteisössä on se, että voidaan tehdä, eikä ajatella, ettei voida tai pystytty. Paljon on tehty arjen muutoksia ja systematisoitu toimintaa. Muutoksia on tehty matalalla profiililla, on toimenpidepäiviä, sairaanhoitaja kokopäivälle -vastaanotto ja kokopäiväinen neuvolalääkäri. Arjessa pitää olla joustavuutta, sillä terveysasemat ovat erilaisia ja toimintatavat sen mukaan erilaisia ja resurssitkin vaihtelevat.

- Henkilökunta uskoo nyt, että asioille voi tehdä jotakin ja porukka on ylpeä hyvistä tuloksista. Jos joku ei heti toteudu, niin ei heitetä kirvestä kaivoon. Ja yhteisössä kehitys itää pikkuhiljaa, vaikka alkuinnostus ei olisi valtavaa, niin vähitellen innostutaan ja jälkikäteen sanotaan, että olipa hyvä, että mentiin mukaan, kertoo osastonhoitaja **Hilppa Sköönilä**.

Henkilökohtaista lisää maksetaan työntekijälle pitkäaikaisista toistuvista erinomaisista työsuorituksista. Vuonna 2015 henkilökohtaista lisää sai 39 prosenttia vakituisesta henkilöstöstä ja lisien kokonaiskustannukset olivat 7,5 miljoonaa euroa.

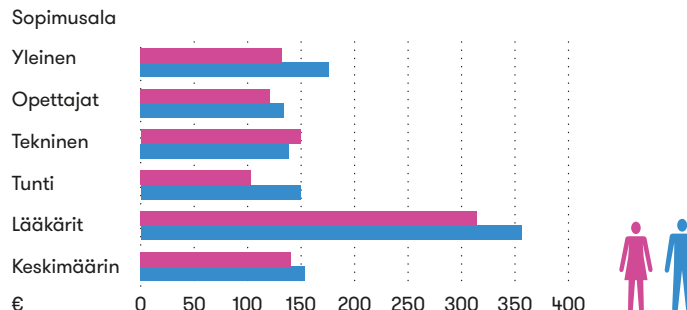
Tulospalkkioilla palkitaan talous- ja velkaohjelmaa tukevien tavoitteiden saavuttamisesta liikelaitoksen henkilöstöä tai ylintä johtoa. Liikelaitoksessa varattiin henkilöstölle yhteensä 38 920 euroa tulospalkkiota. Tulospalkkiojärjestelmän piirissä oli yhteensä 63 henkilöä. Ylimmän johdon tulospalkkioihin varattiin yhteensä 129 600 euroa ja tulospalkkiojärjestelmässä oli 39 johtajaa.

Kannustuspalkkiolla palkitaan todennettavasta tuottavuuden kehittamisestä työntekijää tai ryhmää sovitun järjestelmän mukaisesti. Vuoden 2015 alussa kannustuspalkkiojärjestelmien tavoitteita yhdenmukaistettiin kaupunkitasolla. Kannustuspalkkioiden piirissä oli 1603 työntekijää ja kannustuspalkkioihin varattiin yhteensä 1 172 066 €.

Erikoispalkkiolla voidaan palkita yksittäisestä erinomaisesta työsuorituksesta työntekijää tai ryhmä. Erikoispalkkion sai 1185 henkilöä ja palkkioihin käytettiin 350 990 euroa. Luku

Henkilökohtainen lisä

2015



Henkilökohtaista lisää sai 39 % vakituisesta henkilökunnasta.

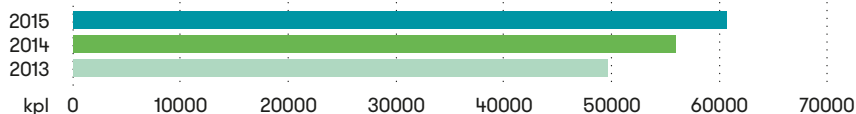
sisältää myös verokompensaation sekä sosiaalikulutukset.

Pitkään palveluksessa olleita palkittiin 20, 30, ja 40 vuoden yhtäjaksoisesta palvelussuhteesta Vantaan kaupungilla. Palkkio sisältää 250 euron lahjakortin ja ylimääräisen loma viikon. Palkkion sai 279 henkilöä vuonna 2015.

Työsuhdematkasetelillä työntekijä saa 10 € arvoisia etuseleitä julkisen liikenteen käyttöön. Vuonna 2015 seteleitä haki 6 696 työntekijää ja yhteensä seteleihin käytettiin 609 170€.

Aineeton palkitseminen on myös palkitsemisen muoto, joka on merkittävä osa Vantaan palkitsemisjärjestelmää. Työntekijälle on merkittävää saada kiitosta tekemästään työstä ja onnistumisista esimieheltä, muulta työyhteisöltä sekä asiakkailta. Palkitsevaa on myös mahdollisuus oppia uusia asioita työssä, sekä erilaisten kasvu-, kehitys- ja koulutuspolkujen tarjonta. Työnantaja voi myös tulla vastaan erilaisilla työaikajärjestelyillä (esim. liukuva työaika), työaikajoustoilla ja harkinnanvaraisilla vapaiden järjestelyillä.

Tilatut työmatkasetelit



Tilatujen työmatkaseteleiden määrä kasvaa voimakkaasti vuosi vuodelta.

TAVOITE 2016:

Palkitseminen tukee tavoitteellista johtamista.

ASKELEITA TYÖHYVINVOINNIN TUKEMISEKSI

Terveys- ja turvallisuusjohtamisen toimintatapojen käyttöönotossa tehtiin Vantaalla loikka vuonna 2015.

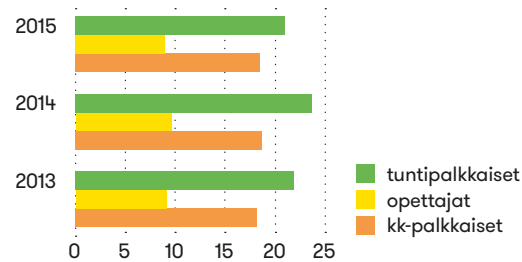
Työhyvinvoinnin johtaminen on Vantaan strateginen valinta ja uskomme henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitoon ja edistämiseen terveys- ja turvallisuusjohtamisella. Uusina työvälineinä vuoden aikana otettiin käyttöön terveys- ja turvallisuusjohtamisen tuki esimiehille (työhyvinvointiasiantuntijoiden käynnit esimiesten/päälliköiden luona), eVälke-sähköinen järjestelmä ja tapaturmien tutkinta. Lisäksi valmisteltiin Tuunatun työn toimintatapaa. Vuonna 2016 uhka- ja väkivaltatilanteiden ennalta ehkäisyyn ja hallintaan ollaan kehittämässä uutta toimintatapaa.

Sairauspoissaolot laskivat hieman edelliseen vuoteen verrattuna ja sairauspoissaoloprosentti oli 4,52. Valtuuston sitovaa tavoitetta alenemasta ei kuitenkaan saavutettu. Suurin sairauspoissaolojen aiheuttaja oli tuki- ja liikuntaelinsairaudet 30 prosentilla. Mielenterveysperustaisia sairauspoissaoloja oli 19 prosenttia, määrä kasvoi prosentilla edellisvuodesta.

Sairauspoissaolojen määrä väheni kaikilla muilla toimialoilla, paitsi sosiaali- ja terveystoimessa. Sairauspoissaolojen määrä vastasi yhteensä 456 henkilötyövuotta ja niistä aiheutuvat kustannukset olivat noin 25 miljoonaa euroa. Työterveyshuollon kustannus per työntekijä oli 375 €.

Ammatilliset kuntoutusaloitteet. Vuoden 2015 aikana työhyvinvointiasiantuntijat olivat mukana selvittämässä yhteensä 215 henkilön työssä jatkamisen mahdollisuuksia. Suurimman osan eli 48 % (103 henkilöä) muodosti tilanteet, joissa työhyvinvointiasiantuntija oli esimiehen tukena työntekijän työkyvyn säilyttämisen seurannas-

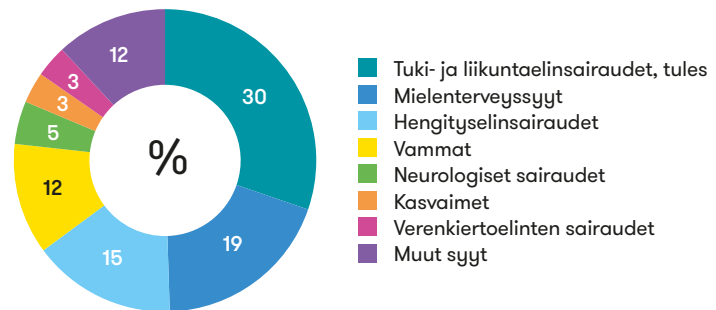
Sairauspoissaolopäivien määrä



Poissaolot vähentyivät hieman.

Sairauspoissaolot diagnosoiryhmittäin

2015



Tuki- ja liikuntaelinsairaudet olivat suurin sairauspoissaolojen aiheuttaja.

sa. Suurella osalla näistä henkilöistä oli joko ensimerkkejä työkyvyn heikkenemisestä tai heidän työtään on muokattu, mutta työkyvyn riittävyys oli vielä epävarma. Yhteensä 58 henkilöä eli 27 % on sijoittunut uuteen tehtävään työkyvyn heikkenemisen vuoksi ja 45 henkilön eli 21 % osalta on työtä muokattu muun muassa työaikaa lyhentämällä osatyökyvyttömyyseläkkeen turvin.

Vuoden 2015 lopussa yhteensä 42 henkilöä oli ammatillisessa kuntoutuksessa tai työskenteli osasairauspäivärahalla. Kymmenen osalta etsinnässä oli uusi työ, 30 oli siirtynyt uuteen työhön, 29 jatkoi entisessä työssään. 12:lle oli myönnetty eläke tai he odottivat eläkepäätöstä ja 21 henkilöä eli 10 %:n osalta terveydentilan vuoksi ei vielä voitu ottaa kantaa työssä jatkamisen mahdollisuuksiin.

Kevan ammatillisen kuntoutuksen ennakkopäätökset johtivat Vantaalla varsin hyvin ammatillisen kuntoutuksen toimenpiteisiin. Marraskuusta 2015 lähtien Vantaa on ollut mukana Keva 30 - 60 - 90 -selvittelyssä, jonka tavoitteena on jo entistä varhaisemmassa vaiheessa arvioida ammatillisen kuntoutuksen mahdollisuuksia.

Työhyvinvointiasiantuntijat tekivät terveys- ja turvallisuusjohtamisen käyntejä toimialojen esimiesten luokse kaupunkitasolla yhteensä 141, joista 2/3 käytiin Sosterissa. Terveys- ja turvallisuusjohtamisen käyntejä oli toimialoittain: Soster 94, Sito 30, Mato 5, Kajo 1 ja Konsas 11.

Sähköinen työväline aktiivisen välittämisen keskusteluihin, eVälke, saatiin käyttöön maaliskuussa 2015. EVälke hälyttää esimiehen ja työntekijän sähköpostiin, kun on ajankoh- taista käydä Välke-keskustelu (välittämisen keskustelu). Välke-keskustelun raja täyttyy, kun

sairauslomien määrä tai yksittäisen sairauslomapäivien raha ylittyy. Keskustelun jälkeen esimies tekee järjestelmään merkinnät, jotka näkyvät myös työntekijälle. Uudistuksesta tiedotettiin koko henkilökunnalle ja esimiehille järjestettiin Välke-infoja ennen järjestelmän käyttöön ottoa.

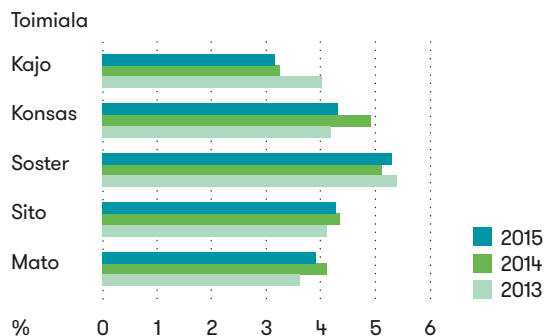
Uusina käytäntöinä työntekijä kirjaa turvallisuushavaintoina vaaratilanteet (sattuneet pienet vahingot ja tapaturmat, jotka ei vaadi hoitoa), läheltä piti -tilanteet, uhka- ja väkivaltatilanteet, ympäristöhavainnot ja muut havainnot. Näin pyritään ennaltaehkäisemään tapaturmia ja rakentamaan työyhteisöihin turvallisuuskulttuuria. Lisäksi aloitettiin työssä sattuneiden ja poissaoloon johtaneiden tapaturmien tutkinta loppukevästä 2015. Työsuojeluvaltuutettu soittaa esimiehelle tapaturmaherätteen saatuaan ja tukee tarvittaessa esimiestä tapaturmien tutkinnassa. Valtakunnallisena tapaturmapäivänä marraskuussa



Vantaalla järjestettiin kaupungintalolla kiireenkesytystapahtuma, jossa pysäytettiin kiire hengitysharjoituksilla, mindfulnessilla, taikuudella ja värityksellä.

Tuunattua työtä eli Vantaan korvaavan työn toimintatapaa, valmisteltiin kevästä 2015 alkaen. Tuunatulla työllä tarkoitetaan sitä, kun

Sairauspoissaolojen määrä



Koko henkilöstön sairauspoissaoloprosentti oli 4,52.

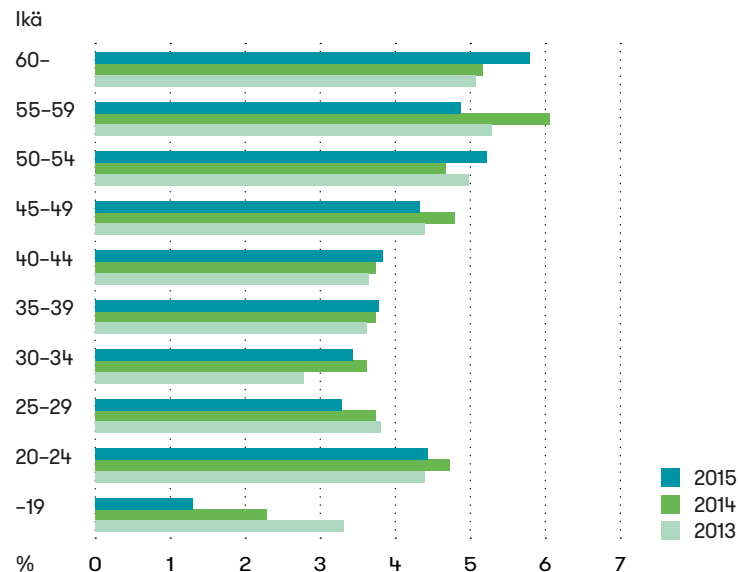
sairauden tai tapaturman vuoksi työntekijä voi olla tilapäisesti kykenemätön tekemään vakituista työtään, mutta pystyy terveystään tai toipumistaan vaarantamatta tekemään soveltaen eli tuunaten omaa työtään tai jotakin muuta työtä. Työterveyshuollossa lääkäri aina sairauslomaa myöntäessään harkitsee Tuunatun työn soveltamisen sairausloman sijaan. Tuunatun työn toimintatavasta pidettiin työpajoja päälliköille ja tulosaluejohtajille, jotka järjestivät omia pajojaan esimiehille. Esimiehet työstivät asiaa omissa yksikössään työntekijöiden kanssa, jotta on valmiutta ottaa toimintatapa käyttöön viimeistään 1.2.2016. Tuunatun työn toimintatapaa tehtiin tutuksi henkilöstölle suunnatulla leikkimielisellä gallupilla. Toimialat ovat asettaneet omat tavoitteensa Tuunatun työn päiville ja tavoitteet vaihtelevat 1,0–2,5 %:n välillä sairauspoissaolopäiviin suhteutettuna. Tuunatun työn yleisyyttä ja malleja arvioidaan syksyllä 2016.

LIIKUNTA JA KULTTUURIA

Henkilöstön työhyvinvointia tuettiin tarjoamalla etuja liikuntaan ja kulttuuriin. Henkilöstölle tarjottiin erikoishintaan Liikuntapalveluiden ja Aikuisopiston hyvinvointikursseja, sekä monipuolista kulttuuriohjelmaa, kuten teatteria, elokuvia ja oopperaa.

Hiljaisuuden iltapäivien järjestämistä Heliitä, hengitä ja havahdu -teemalla jatkettiin vuonna 2015. Neljä hiljaisuuden iltapäivää mahdollistivat pienimuotoisen retriitin arjen keskellä. Hiljaisuuden retriitti järjestettiin Vantaan kaupungin henkilöstölle syksyisenä viikonloppuna. Hiljaisuustapahtumat järjestetään yhteistyössä Vantaan seurakuntayhtymän kanssa.

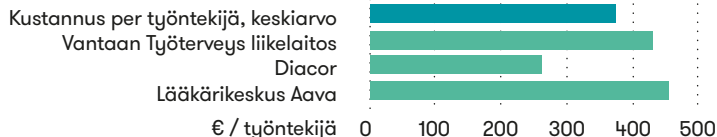
Sairauspoissaolot ikäryhmittäin



Sairauspoissaolot vähentyivät eniten 55-59-vuotiailla.

Työterveyshuollon kustannukset

2015



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

” TYÖHYVINVOINTIASIAN- TUNTIJA ON ESIMIEHEN TUKI TERVEYS- JA TURVALLISUUS- JOHTAMISESSA



Anne Vuorio ja Tiina Hörkkö ovat käyneet yhdessä kymmenisen terveys- ja turvallisuuskeskustelua.

Työhyvinvointiasiantuntija seuraa vastuualueensa työhyvinvoinnin kokonaistilannetta ja on aktiivisesti yhteydessä esimiehiin terveys- ja turvallisuusjohtamisen haasteissa. Esimies voi myös sopia ajan terveys- ja turvallisuuskeskustelulle toimialansa työhyvinvointiasiantuntijan kanssa ollessaan huolissaan työntekijänsä työhyvinvoinnista.

Terveys- ja turvallisuusjohtamisen yhteyshenkilöt ovat olleet esimiehen tukena selvittämässä yhteensä 215 henkilön työssä jatkamisen mahdollisuuksia vuonna 2015. Keskusteluissa aiheena on voinut olla esimerkiksi poissaolot tai esimiehen huoli työntekijän työkyvyn heikkenemisestä ja halu saada ideoita kuinka työkykyä voisi tukea.

Sekä työntekijän että työnantajan etu on esimiehen varhainen reagointi. Esimiehen ja työntekijän välittämisen keskustelussa työntekijälle tulee tunne, että häntä on kuultu ja hänestä välitetään. Keskusteluissa keskitytään työkykyyn, ei sairauksiin. Tarve keskustelulle nousee usein esimiehen huolesta, tai esim. työhyvinvointiasiantuntijan huomiosta, että työntekijä on ollut yli sata päivää poissa kahden vuoden aikana. Työhyvinvointiasiantuntija katsoo kvartaaleittain omien toimialojensa poissaolot ja uhkatilanteet, joten hänellä on tuntuma huolestuttavista signaaleista.

– On hyvä, kun työhyvinvointiasiantuntija soittaa esimiehelle ja kertoo huomionsa, sillä vaikka itse on tietoinen asiasta ja tekee työhyvinvointiin liittyviä toimenpiteitä, niin pysähtyminen juuri tietyn henkilön asiaan auttaa sen liikkeelle lähdössä. On myös hyvä, että mukana on työyhteisön ulkopuolinen ja neutraali henkilö, ja saadaan objektiivinen näkökulma mukaan, sanoo kuntalaispalveluiden palvelupäällikkö **Tiina Hörkkö**.

Esimiehen vastuulla on aloitteen tekeminen mahdollisten toimenpiteiden osalta, mutta kun mietitään erilaisia ratkaisuja niin työhyvinvointiasiantuntija osaa parhaiten kertoa eri vaihtoehtoista.

– Työhyvinvointiasiantuntija on tärkeässä roolissa, kun mietitään otetaanko työterveyshuoltoon yhteyttä, tehdäänkö työaikamuotoihin liittyviä toimenpiteitä, tarvitaanko Tuunattua työtä, osasairauslomaa tai Kevan ammatillista kuntoutusta. Voidaan myös miettiä olisiko kaupungilla työkyvyn kannalta soveltuvampia työtehtäviä joko suoraan tai Kevan tukeman kouluttautumisen avulla, kertoo työhyvinvointikonsultti **Anne Vuorio**.

Tarve pärjätä on suuri. Työelämässä pidetään usein pärjäämisen ulkokuorta pitkään yllä, mutta ihmisen elämäнкаareen kuuluvat erilaiset vaiheet.

– Ikäjohtaminen korostuu kuntalaispalveluissa. Joillekin työntekijöille osa-aikaeläke ja eläköityminen voivat ovat helpotus, mutta joskus työkyvyn ja hyvinvoinnin palautumiseen riittävät pienetkin toimenpiteet, kunhan ne toteutetaan oikeaan aikaan, riittävän varhain, Tiina sanoo.

99 TYÖTURVALLISUUDESTA EI TINGITÄ

Kuntatekniikan katutekniikka on työturvallisuuden mallioppilas ja siellä suhtaudutaan tarvittavalla vakavuudella työhyvinvointiin ja työturvallisuuteen.

Katutekniikassa maastotyöt ovat vaaralliseksi luokiteltua työtä, joten työturvallisuus on vahvasti mukana työssä. Työturvallisuus on aina esimiesvetoista ja vaatii hyvän esimiesmallin. Tapaturmat ja läheltä piti -tilanteet käsitellään heti ja tuodaan myös ylös asti tietoon.

- Johtoryhmässä käsitellään työturvallisuusasioita ja johtoryhmä on tukena niissä. Meillä työturvallisuus on strategisella tulokortilla mukana ja tarkoitus on nostaa profiilia vielä enemmänkin, sanoo kaupungininsinööri **Henry Westlin**.

Katutekniikassa pidetään kirjaa työturvallisuudessa MVR- eli maa- ja vesirakentamisen mittareiden avulla. Järjestelmään merkitään työturvallisuuden hyvät ja huonot havainnot ja tapahtumat ja lopuksi ne vedetään yhteen. Hyvien ja huonojen merkintöjen suhde ratkaisee tuloksen.

- Käyttöönoton jälkeen MVR on todettu toimivaksi malliksi ja kun mittaaminen on saatu osaksi rutiinia, niin se toimii hyvin. Useimmiten asioiden aloittaminen on hankalinta, katupäällikkö **Janne Juntunen** sanoo. Työporukan pitää tottua uuteen käytäntöön ja kaikkien sitoutua siihen.

Vantaan työturvallisuuden toimintatapojen muutoksesta ja turvallisuushavaintojen tekemisestä tiedotettiin heti Kuntatekniikan työyhteisöä ja kaikki esimiehet kutsuttiin koolle koulutuspäivään.

- Koulutuksen jälkeen on saatu esimiehet aika itseohjautuviksi ja tapaturmat tutkitaan heti. Nyt haasteena ovat vielä tapaturmat joista ei synny kuluja. Niitä ei tarvitse lähettää vakuutusyhtiöön varmuuden vuoksi, vaaratilanneilmoitus kaupungin omaan järjestelmään riittää. Vakuutusyhtiössä odotetaan muuten turhaan kuluja, joita ei tule ja prosessi jää roikkumaan. Pääsääntö on, että jos ei lähdetä lääkäriin, niin ei tarvitse laittaa vakuutusyhtiöönkään papereita, kertovat työsuojeluvaltuutettu **Hannele Karlin** ja kehittämissuunnittelija **Riikka Lindholm**.

Riikka ja Hannele kannustavat työntekijöitä myös jakamaan tietoa työmaakokouksissa ja johtoryhmissä erilaisista työturvallisuuden lähetä piti - tai vaaratilanteista.

Koko työyhteisön ketjun täytyy tehdä työnsä hyvin, jotta työ on turvallista. Tarvitaan systemaattista johtamista ja seurantaa, jotta turvallisuus on koko ajan läsnä työnteossa.



Kehon ja tasapainon testauskiertueella

jatkettiin henkilöstön aktivoimista oman hyvinvointinsa edistämiseen. Pääkaupunkiseudun kuntien ja HUS:n työntekijät saapuivat mittautamaan oman kehonsa koostumuksen ja tulivat testaamaan tasapainokykyään helpoilla tehtävillä testeillä parin viikon testauskiertueella Helsingissä, Espoossa ja Vantaalla. Testitapahtumiin (9 kpl) osallistui 902 henkilöä, joista 164 oli Vantaan kaupungin työntekijöitä.

Hyvinvoinnin edistämisen tukiraha on ollut käytössä vuoden 2014 alusta alkaen. Rahalla tuetaan henkilöstön hyvinvoinnin edistämistä. Mahdollisuutta hakea hyvinvoinnin edistämisen tukirahaa mm. liikuntaan on tuotu esille eri tiedotuskanavissa, mutta tuen tunnettavuus ei ole silti levinnyt laajasti työyksiköissä. Tukirahan hakeminen ei ole saavuttanut läpimurtoa työyhteisöissä.

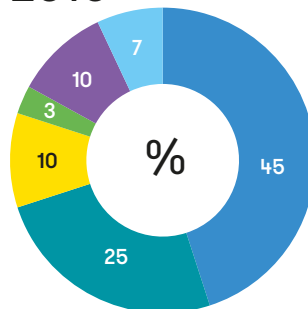
Työtapaturmien lukumäärässä ei ole tapahtunut suurta muutosta edellisvuosiin verrattuna, vaikka tavoitteena on tapaturmien vähentäminen. Vuonna 2015 (5.2.2016 mennessä raportoituja) työtapaturmia oli 543. Vuonna 2014 niitä raportointiin lopulta kaikkiaan 586. Keväällä määrällinen vertailu on mahdotonta, koska lukumäärään vaikuttaa voimakkaasti se, missä aikataulussa vakuutusyhtiö vie tapaukset tilastoihin.

Tapaturmista 44 prosenttia johti sairauspoissaoloon. Vakavia, yli 90 päivän sairauspoissaoloon johtaneita, työtapaturmia sattui Vantaalla vain yksi.

Tyypillisten liukastumisten ja kompastumisten lisäksi työtapaturmia aiheuttivat erityisesti fyysisesti rasittavat potilaiden tai tavaroiden siirtotilanteet. Työmatkoilla vakavimmat ta-

Tapaturmat

2015



- Henkilön putoaminen, hyppääminen, kaatuminen, liukastuminen
- Henkilön äkillinen fyysinen kuormittuminen
- Väkivalta
- Aiheuttajan rikkoutuminen, putoaminen, liukuminen
- Terävän esineeseen asuminen, takertuminen, itsensä kolhminen
- Muut

Suurin osa tapaturmista johtuu liukastumisista ja kaatumisista.

paturmat sattuivat liikenteessä, mutta lukumääräisesti eniten oli liukkauden aiheuttamia kaatumisia.

Vuoden aikana tehtiin 189 ilmoitusta läheltä piti- tai vaaratilanteesta. Ilmoituksista annettiin 37 ehdotusta ennakoiviksi toimenpiteiksi, joita on käsitelty työpaikoilla. Lisäksi työsuojeluun ilmoitettiin yhteensä 1044 uhka- ja väkivaltilannetta. Ilmoitusten määrä väheni edellisvuodesta. Epäasiallisen kohtelun ilmoituksia

tehtiin aiempaa huomattavasti enemmän, 128 kappaletta.

Kaupungin yhteistoimintaryhmä toimii kaupungin työsuojelutoimikuntana ja työsuojeluasioita käsiteltiin säännöllisesti foorumilla. Kaupungin yhteistoimintaryhmän vuoden 2015 kokouksissa (10 krt/v) käsiteltävinä asioina olivat myös sote-uudistus ja muut ylikunnalliset selvitykset.

TAVOITE 2016:

Sairauspoissolot vähenevät kaupunkitasolla tasolle 4,3 %. Kaikki eVälke-keskustelut käydään ja tutkittavaksi määritellyt tapaturmat tutkitaan sataprosenttisesti.

TOIMIVAA HR-TUKEA ASIAKASTYÖLLÄ JA ERINOMAISILLA HR-JÄRJESTELMILLÄ

Toimiva asiakkuusvastaavuus. Henkilöstökeskuksessa on nimetty toimialoille asiakkuusvastaava henkilöstön kehittämisen asioissa. Tällä on pyritty tunnistamaan toimialojen kehittämistarpeita entistä paremmin sekä tarjoamaan kohdennettua hr-tukea ja -palvelua. Henkilöstökeskus toimii toimialan ja tulosalueen johdon ja hr-henkilöstön yhteistyökumppanina kaikissa johtamisen, työyhteisöjen ja esimiestyön kehittämisessä. Asiakkuusvastaavan tehtäviä laajennettiin vuoden aikana tukemaan ja ohjaamaan toimialojen osaamisen johtamisen ja kehittämisen vuosikellon toteutumista sekä henkilöstökoulutuksen järjestämisprosessia. Tärkein tavoite oli tukea ja ohjata toimialoja ja tulosalueita systemaattisessa tarve- ja tavoitelähtöisessä osaamisen kehittämisessä. Tämä työ jatkuu vielä tulevinakin vuosina. Suurin muutos oli henkilöstökoulutuksen järjestämisen prosessi, jossa Metropolia ammattikorkeakoulu laati koulutussuunnitelmien pohjalta toimialoille koulutusohjelmat sekä tuotti henkilöstökoulutusta. Asiakkuusvastaavan yhtenä roolina on yhteistyö Metropolian ja muiden palvelujen tuottajien kanssa.

Tulosalueneuvottelut toteutettiin syksyn aikana tulosalueilla ja henkilöstökeskuksessa. Neuvotteluissa käsiteltiin henkilöstön osaamisen sekä johtamisen ja työyhteisöjen kehittämistä tulosalueella peilaten niitä tulosalueen tulevaisuuden muutoksiin. Neuvotteluiden tavoitteena oli tukea strategisten henkilöstötavoitteiden toteutumista toimialalla ja tulosalueella sekä henkilöstön kehittämisen ja koulutussuunnittelun prosessia ja toteutusta tulosalueella. Lisäksi neuvottelun tarkoituksena on varmistaa, että henkilöstökeskuksen kehittämisen tukiresurssit

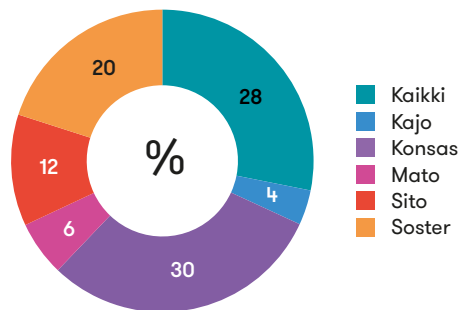
kohdennetaan toimialan ja tulosalueen kannalta oikeisiin kohteisiin ja jakaa tietoa ja luoda yhteistä ymmärrystä tulosalueen tilanteesta myös henkilöstökeskuksessa.

Henkilöstökeskuksen työnantajapalveluissa seurataan myös asiantuntijoiden suoritteita ja niiden jakautumista toimialojen tukeen ja ohjaukseen tai kaupunkitasoiseen hr-työhön.

Asiakastyöstä karkeasti 28 % on kaupunkitasoista, 30 % tehdään konserni- ja asukaspalveluiden toimialalle, 20 % sosiaali- ja terveystoimeen ja loput muille toimialoille. Konsaksen suuri osuus selittyy sillä, että henkilöstökeskus toimii myös ko. toimialan henkilöstöyksikkönä.

Asiantuntijoiden asiakastyön jakautuminen

2015



Asiakastyöstä valtaosa on konsultointia ja valmentamista.

Asiakastyytyväisyyskysely toteutettiin kaupunginjohtajan ja konsernipalveluiden toimialoilla marraskuussa. Molemmat henkilöstökeskuksen tulosityksiköt saivat erinomaisen palautteen. Henkilöstökeskuksen työnantajapalveluiden toimintaan oli 88 %:a esimiehistä erittäin tai melko tyytyväisiä. Eniten arvostettiin asiantuntemusta ja eniten toivottiin lisää ohjausta ja ohjeisiin lisää selkeyttä. Henkilöstökeskuksen henkilöstöpalveluiden toimintaan oli tyytyväisiä peräti 89 %:a ja eniten toivottiin selkeyttä ohjeisiin ja siihen, kehen ollaan yhteydessä. Ohjeistusta on pyritty selkeyttämään jo vuonna 2015, mutta sitä pitää pyrkiä kehittämään lisää.

HR -järjestelmien kehittämisellä tuettiin vuoden aikana prosessien tehostamista ja tuottavuuden kasvua. Teknologialtaan vanhentuneen HR -järjestelmän uudistaminen käynnistettiin yhteisprojektina Helsingin ja Espoon kanssa. Uudistamisella tavoitellaan palveluprosesseja paremmin tukevaa ja tehokkuutta lisäävää järjestelmäversiota. Yhteisprojektina toteutettiin myös HR -järjestelmän sisällönhallinnan käyttöönotto, joka vähentää merkittävästi manuaalisesti käsiteltävän aineiston määrää ja tilan tarvetta henkilöstöpalveluissa. Uutta toiminnallisuutta ryhdyttiin heti kehittämään edelleen yhteistyössä naapurikaupunkien kanssa ja tavoitteena on tehostaa palkanlaskentaprosessia entisestään minimoimalla oikeellisuuden tarkastamiseen liittyvän henkilötyn määrää.

Keväällä HR -työpöydästä otettiin käyttöön uusi versio ja samalla toteutettiin aktiivisen välittämisen toimintamalliin liittyvät eVälke -herätteet ja -raportointi, jossa tietyn rajan ylittyvistä sairauspoissaoloista sekä esimies että työntekijä saavat herätteet ja esimies raportoi järjestelmään toteutuneet toimenpiteet. HR -työpöydän uusi versio mahdollistaa herätteiden käyttämisen muissakin toiminnallisuuksissa.

Johtamisjärjestelmän ja CAF:n henkilöstöosuuden arviointi tehtiin henkilöstökeskuksessa kaupungin yleisen mallin mukaan. Työskenkellyssä valittiin kehittämiskohteiksi:

- Asiakkaiden kokemuksia ja näkemyksiä hr-prosessien sekä toimintatapojen kehittämiseen otetaan huomioon – pyritään entistä paremmin yhdistämään ohjausrooliin palveluroolia.
- Rakentava palaute pitää sisällään aina myös kehittämisohjeiden.
- Esimiehet antavat riittävästi aikaa työntekijöiden valmentamiseen ja ohjaamiseen sekä ovat positiivisia ja kannustavia.

Lisäksi työnantajapalveluissa aloitettiin arvo-työskentely. Prosessissa rakennettiin arvopolku kuukausittaisia työpaikkakokouksia hyödyntäen. Tavoitteena oli havainnoida ja tarkastella arvojen toteutumista arjen työssä yksilö-, yhteisö- ja organisaationäkökulmasta sekä lisätä yhteisen prosessin kautta yhteisöllisyyden tunnetta ja me-henkeä. Henkilöstöpalveluissa kehittämistyö painottui prosessien kehittämiseen.

Omistajaohjaus. Yleisjaoston linjausten mukaan henkilöstökeskuksen roolia kaupungin tytäryhtiöiden henkilöstöasioiden ohjauksessa ja asiantuntijapalveluissa lisättiin vuonna 2015. Omistajaohjaus painottui yleisjaostoon meneviin asioihin, jotka liittyvät henkilöstöön ja toimitusjohtajasopimuksiin. Palvelusopimuksia tehtiin kolmen yhtiön kanssa ja niiden puitteissa annettiin yhteensä 75 tuntia konsultointia yhtiön johdolle ensisijassa palvelusuhdeasioissa, mutta myös henkilöstön kehittämisasioissa. Vuoden aikana järjestettiin hr-foorumi konserniyhtiöiden (joilla henkilökuntaa) toimitusjohtajille tai henkilöstöpäälliköille.

Päätuottamismiehet ja henkilöstöjohtaja pitivät vuoden aikana 10 yhteistoiminnallista kokousta. Vuoden aikana teemoina olivat erityisesti erilaiset terveysjohtamisen käytännöt, työaikakäytännöt sekä Vantaan palkkausjärjestelmään liittyvät asiat kuten 1.7.2015 hinnoittelumuutos, KVTES:in työnvaativuuden arviointijärjestelmä sekä useat palvelusuhdeasioihin liittyvät uudet ohjeet.

TAVOITE 2016:

Hr-tuki on vaikuttavaa ja tukee kaupungin strategisten päämäärien toteutumista henkilöstöjohtamisessa.

INLÄRNINGEN SOM VÄRDERING OCH ATTITYD

Antalet anställda har vuxit i rimlig omfattning med 74 arbetstagare. I slutet av året hade Vanda stad 10 506 ordinarie anställda eller anställda på viss tid. Förhållandet mellan kvinnor och män har förblivit det samma som under de föregående åren: kvinnorna uppgick till 80 % och männen till 20 % av personalen. Färre sade upp sig från stadens tjänst jämfört med året innan. Avgångsprocenten uppgick till 5,2 procent.

Vanda stads **lönekostnader** under 2015 uppgick till 372,7 miljoner euro. I denna summa ingår de som anställts med sysselsättningsstöd. Utgifterna ökade i rimlig omfattning från föregående år. Stadens belöningssystem utgörs av belöning för goda arbetsresultat, immateriell belöning, anställningsförmåner och andra sporrande incitament.

Yrkeshögskolan Metropolia inledde från början av året verksamheten som producent av Vandas tilläggs- och kompletteringsutbildning för personalen. Verksamhetsområdena, resultatområdena och enheterna fungerar som tjänsternas beställare. Servicens slutkunder är de enskilda arbetstagarna inom olika verksamhetsområden och resultatområden, vars yrkes-

mässiga färdigheter och professionella kunskaper utvecklats. Målsättningen för staden är en personalutbildning som bättre än tidigare utgår från de anställdas nuvarande kompetens och kompetenskraven, svarar mot stadens strategi och de konkreta behoven i arbetet samt stödjer arbetstagarens inläring.

Mängden **sjukfrånvaro** minskade något i jämförelse med året innan och sjukfrånvaroprocenten var 4,52. Fullmäktiges bindande mål för minskningen uppnåddes emellertid inte. Den främsta orsaken till sjukfrånvaro var sjukdomar i stöd- och rörelseorganen med 30 procent.

Ledningen av arbetshälsan är Vandas strategiska val. Som nya arbetsredskap tog man under året i bruk en stödfunktion i hälso- och säkerhetsledning för cheferna (arbetshälsospecialisters besök hos chefer/förmän), det elektroniska systemet och olycksfallsutredningen eVälke. Dessutom bereddes ett verksamhets sätt med namnet Tuunattu työ. Under 2016 kommer man att utveckla en ny verksamhetsmetod för att förebygga och hantera hot- och våldssituationer.

Inom personalcentralens arbetsgivar tjänster följde man upp de sakkunnigas arbetsprestationer och dessas fördelning mellan stödet och handledningen riktad till verksamhetsområdena samt hr-arbetet på stadsnivå. Av **kundarbetet** görs ca 30 procent på stadsnivå, medan 30 procent riktas till verksamhetsområdet för koncern- och invånarservice samt 20 procent till social- och hälsovårdsväsendet, resten är inriktat på de övriga verksamhetsområdena. Konsas stora andel förklaras av att personalcentralen också fungerar som ifrågakavande verksamhetsområdes personalenhet.

I och med utvecklingen av **HR-systemen** stöddes under årets lopp effektiviseringen av processerna och produktivitetsoökningen. Förnyelsen av det till sin teknologi föråldrade HR-systemet igångsattes som ett samprojekt tillsammans med Helsingfors och Esbo. Genom förnyelsen strävar man till att få till stånd en systemversion som bättre stödjer serviceprocesserna och ökar effektiviteten. Som ett samprojekt förverkligades också ibruktagandet av HR-systemets innehållshantering som i betydande mån minskar mängden material som ska hanteras manuellt liksom utrymmesbehovet inom personalservicen.

TUNNUSLUVUT VANTAA

Tunnusluku	2011	2012	2013	2014	2015
Palvelussuhteiden lukumäärä	11 377	10 298	10 319	10 432	10 506
Vakinaisia %	82,0	82,4	82,3	82,0	81,6
Naisten osuus henkilöstöstä %	80,5	79,7	79,7	79,8	80,1
Naisten osuus johtotehtävissä %	43,5	48,0	44,2	46,5	50,0
Keski-ikä (ylemmällä rivillä koko henkilöstön ja alemmalla rivillä vakituisen henkilöstön keski-ikä)	44,8	44,6	44,7	44,7	44,7
	46,2	46,0	46,0	46,1	46,1
Keskimääräinen palvelusaika, vuotta (vakituinen henkilöstö)	12,7	12,7	12,6	12,6	12,5
Lähtövaihtuvuus % (vakituinen henkilöstö)	6,4	5,8	6,4	5,7	5,4
josta eläkkeelle siirtyneet*	2,4	1,9	2,4	1,9	2,2
Eläkeikä	62,7	62,9	62,6	63,1	62,9
Vanhuuseläkkeiden osuus %	76,8	84,0	78,9	84,6	83,2
Koulutustasomittain	5,1	5,5	5,6	5,7	5,8
Korkeakoulutaso %	41,8	47,9	50,0	51,1	53,3
Josta ylempään korkeakoulututkinnon suorittaneita %	56,8	57,0	57,8	58,1	58,5
Maahanmuuttajia % (virallisesta henkilöstömäärästä)	3,9	3,5	3,6	3,9	4,0
Terveysperusteiset poissaolot %	4,9	4,3	4,4	4,6	4,5
Terveysperusteiset poissaolot (päivää/henkilötyövuosi)	18,0	15,8	16,2	16,7	16,5
Palkkasumman kasvu %	3,5	3,6	1,3	1,5	1,9

Tunnusluvut on esitetty ilman työllistettyjä.

Vantaan kaupunki
Henkilöstökeskus

Työnantajapalvelut
Asematie 7, 01300 Vantaa

Henkilöstöpalvelut
Kultarikontie 1, 01300 Vantaa

Galleria K:n koulutustila
Asematie 7, 01300 Vantaa

