



Helsingfors stad



Personalrapport 2011

Till läsaren	3
Inledning	4
Stadens värderingar, vision och strategiprogram	4
Strategiprogrammet och personalen	4
Beredningen av personalrelaterade åtgärder i strategiprogrammet	5
Strategins personalrelaterade projekt i HR-design	5
Personalvolym och -struktur	6
Förändringar i antalet anställda	6
Andel anställda med annat modersmål	7
Andelen män och kvinnor av personalen	8
Personalens åldersstruktur	10
Beskattningskommun	11
Total arbetstid	11
Avgångsomsättning bland ordinarie personal	12
Pensionering	12
Hantering av personalresurser	14
Prognostisering av personalbehovet	14
Årsverken	14
Främja tillgången till personal	15
Intern kommunikation och främjande av varaktig personal	19
Stadens omplaceringsverksamhet	20
Arbetshälsa och jämlik behandling	21
Arbetshälsa och arbetarskydd	21
Arbetshälsa bland personalen	22
Prioriteringar inom företagshälsovården	24
Frånvaro på grund av sjukdom och arbetsolycka	27
Insatser för att stärka personalens kompetens	29
Utbildningsnivå	29
Personalens deltagande i utbildning	30
Kompetensledning	30

Belöningsystem	32
Stadens belöningsystem	32
Lön	32
Resultat- och kompetensbaserad belöning	33
Likalön	34
Personalförmåner	34
Främjande av mångfald	36
Andel anställda med annat modersmål	36
Ledarskap i arbetsgemenskaper med mångfald	38
Mot en mer åldersmedveten verksamhetskultur	38
Balans mellan arbete och privatliv	39
Jämställdhet mellan män och kvinnor	39
Engagerande ledarskap	40
Utveckling av ledarskap	40
Coaching för ledningen	40
Uppdatering av personalförvaltningens datasystem	41
Samarbete mellan arbetsgivare och personal	42
Innovativt förfaringsätt som en del av ledningssystemet	42
Sammanfattning och slutsatser	43
Personalvolym och -struktur	43
Pensionering och pensionsålder	43
Hantering av personalresurser	43
Personalens arbetshälsa och företagshälsovård	44
Förstärkning av personalens kompetens	44
Belöningsystemet	44
Ledning av mångfald	44
Engagerande ledarskap	45

BILAGA – Officiella, jämförbara kommunnyckeltal 46

Figurer och tabeller

FIGUR 1	Stadens strategiprogram	4
FIGUR 2	Könsfördelningen sektorvis 31.12.2011 (%)	8
FIGUR 3	Fördelningen i anställningstiden bland ordinarie personal 31.12.2011 (%)	9
FIGUR 4	Åldersprofil för ordinarie personal 31.12.2011	10
FIGUR 5	Fördelning i total arbetstid 2010 (%)	11
FIGUR 6	Ordinarie personal som uppnår pensionsåldern 2011–2020	13
FIGUR 7	Arbetshälsoenkät (%)	23
FIGUR 8	Sjukfrånvarodagar skrivna av företagshälsovården per sjukdomsklass 2008–2011 (%)	24
FIGUR 9	Incidensen av nya invalidpensioner bland personalen vid Helsingfors stad och andra större städer 2003–2011	25
FIGUR 10	Personalfördelning enligt arbetsförmåga under åren 2007–2011 (%)	25
FIGUR 11	Arbetsförmågan kan stödjas genom samarbete	26
FIGUR 12	Undersökningar av hälsa och arbetsförmåga för en hållbar karriär	26
FIGUR 13	Utveckling i frånvaro p.g.a. sjukdom eller arbetsolycksfall 2007–2011 (%)	27
FIGUR 14	Frånvaro p.g.a. sjukdom eller arbetsolycksfall 2007–2011 enligt frånvarotid (%)	27
FIGUR 15	Sjukfrånvaro 2011 enligt åldersgrupp och kön (%)	28
FIGUR 16	Relativ fördelning enligt kön i ordinarie personalens utbildningsnivå 31.12.2011 (%)	29
FIGUR 17	Modell för kompetensledning inom Helsingfors stad	30
FIGUR 18	Belöningsystemet i Helsingfors	32
FIGUR 19	Företagshälsovårdstjänster enligt kundgrupp	34

TABELL 1	Förändringar i antalet anställda 2007–2011	6
TABELL 2	Vikarier och personer som skött en vakans 2009–2011	7
TABELL 3	Personal med annat modersmål 2009–2011 (%)	7
TABELL 4	Utvecklingen i personalens medelålder 2007–2011 (%)	11
TABELL 5	Personal enligt beskattningskommun 31.12.2011	11
TABELL 6	Avgångsomsättning bland ordinarie personal 2007–2011	12
TABELL 7	Pensionering 2007–2011	12
TABELL 8	Medelåldern för pensionerade 2007–2011	12
TABELL 9	Utvecklingen i antalet deltidspensionerade 2007–2011	13
TABELL 10	Årsverken per sektor 2007–2011	14
TABELL 11	Årsverken utförda av inhyrd arbetskraft (Seure Henkilöstöpalvelut Oy)	15
TABELL 12	Lediga jobb och inlämnade jobbansökningar 2011	16
TABELL 13	Antal personer som år 2011 påbörjade läroavtalsstudier per yrkesbeteckning	18
TABELL 14	Antal personer som år 2011 påbörjade en rekryteringsutbildning som leder till yrke	18
TABELL 15	Lönesubventionerat arbete i årsverken och antal personer som inlett praktik 2009–2011	19
TABELL 16	Utvecklingen i olycksfall i arbetet 2009–2011	21
TABELL 17	Ordinarie personalens utbildningsnivå 31.12.2011	29
TABELL 18	Deltagande i utbildning 2009–2011	30
TABELL 19	Individuella tillägg enligt prövning per avtalsbransch 2010–2011	32
TABELL 20	Löneutvecklingen i Helsingfors jämfört med den övriga kommunsektorn: lön för ordinarie arbetstid	33
TABELL 21	Motivationstillägg 2007–2011	33
TABELL 22	Flex i arbetslivet 31.12.2011 (antal personer)	39

Till läsaren

Personalrapporten innehåller traditionellt nyckeltal som beskriver personalstrukturen och -läget. Speciellt positivt är att medelåldern för dem som gick i pension fortsatte att stiga och var nu 62,9. Den genomsnittliga åldern för ålderspension var 64,2 år. Under en femårig granskningsperiod har medelåldern för pensionering förflyttats framåt med över ett år. En lika bra utveckling kan vi presentera i fråga om sjukfrånvaron. Sjukfrånvaroprocenten fortsatte att sjunka och var nu 5,0. Detta är tecken på att utvecklingsarbetet som stöder arbetshälsa ska fortsätta och effektiveras.

Uppgifterna i denna personalrapport visar att vi har många verksamhetssätt och handlingsätt som stöder personalledningen också i sådana förändringssituationer som ligger framför oss. Med hjälp av förutseende personalplanering upptäcker vi också nya kompetensbehov vilka vi kan svara på både genom rekrytering och genom att utveckla våra anställdas kompetens. Vi har bra samarbetspraxis som möjliggör stort deltagande i ändringsprojekt. Enligt resultaten i arbetshälsoenkäten har vi välfungerande arbetsgemenskaper som stöder sina medlemmar och där målen för verksamheten är klara. Vi kan också stöda arbetsgemenskaper i förändringssituation på flera sätt med coaching och särskilda anslag.

Vi vill alltså poängtera betydelsen av bra personalledning vid ledning av förändring. Detta kräver ett kontinuerligt stöd till chefsarbete, ledning och arbetsgemenskaper. I arbetshälsoenkätens resultat kan man se vilket tryck cheferna möter när serviceverksamheten upprätthålls på vanlig hög nivå samtidigt som stora förändringar genomförs i verksamheten.

De personalpolitiska målen utgör en del av stadens strategiprogram och i denna personalrapport granskar vi hur arbetet med att uppnå målen framskrider samt uppnådda resultat med fokus på hanteringen av personalre-



Pertri Nisonen

surser, arbetshälsa, utvecklingen av kompetenshantering samt engagerande ledarskap. Om ett år är det dags att sammanfatta resultaten för strategiperioden och dra slutsatser utgående från dem. Under följande strategiperiod står vi åter inför nya utmaningar.

Med önskan om givande läsning.

Tuula Haatainen
biträdande stadsdirektör

Inledning

Stadens värderingar, vision och strategiprogram

Helsingfors värderingar är invånarcentrering, ekologisk inriktning, rättvisa, resurshushållning, trygghet och företagsvänlighet. Målet är att man inom varje arbetsenhet diskuterar innehållet i dessa gemensamma värderingar utifrån den egna verksamheten. Värderingarna är en hållbar utgångspunkt för högkvalitativ verksamhet. Stadens värderingar kompletteras av etiska principer i strategiprogrammet. Värderingarna har också beaktats i de åtgärder som ingår i strategiprogrammet.

Stadens vision har fastställts enligt följande: Helsingfors är som huvudstad och som centralort i regionen ett centrum i världsklass för affärsverksamhet och innovationer. Staden utvecklas hela tiden, och utvecklingen

bygger på styrkan i vetenskap, konst, kreativitet, lärförmåga och god service. Dess framgång kommer invånarna och hela landet till godo. Metropolen utvecklas som ett enhetligt fungerande område där det finns en naturnära miljö och där det är gott att bo, studera, arbeta och driva företag.

Strategiprogrammet omfattar stadens strategiska tyngdpunkter för fullmäktigeperioden 2009–2012. Programmet är indelat i fyra huvudpunkter: välfärdstjänster, konkurrenskraft, stadsbyggande och boende samt ledarskap. Mål och kritiska framgångsfaktorer har uppställts för strategiska områden. Strategiprogrammet presenteras i sin helhet i följande figur.

FIGUR 1 Stadens strategiprogram



Strategiprogrammet och personalen

Under förra mandatperioden genomfördes en separat personalstrategi som godkännts i stadsfullmäktige. De strategiska tyngdpunkterna som berör personalen ingår under innevarande mandatperiod i strategiprogrammet. De insatsområden som berör personalen ingår i huvudsak i strategiprogrammets avsnitt Ledarskap. Varje tyngdpunktsområde omfattar flera mål vilka bearbetats i olika expertgrupper.

Alla förvaltningar ansvarar gemensamt för att strategiprogrammet genomförs. Budgeterna och ekonomiplanerna som stadsfullmäktige godkännt skapar ramarna för programmets genomförande. Genomförandet styrs av förvaltningarnas egna sektorspecifika planer och av tväradministrativa planer som berör flera förvaltningar. Dessutom bedöms strategiprogrammets genomförande i beredningen av planerna.

Beredningen av personalrelaterade åtgärder i strategiprogrammet

Under fullmäktigeperioden bereds strategiprogrammets personalrelaterade åtgärder i fyra inofficiella styrgrupper där både centralförvaltningen och linjeförvaltningen är representerade. Beredningsresultaten behandlas i den personalpolitiska arbetsgrupp som avses i stadens samarbetsavtal samt i personalkommittén. Även stadsdirektörskollegiet och stadsstyrelsen får rapporter om arbetet på separat överenskommet sätt.

Strategins personalrelaterade projekt presenterades i HR-design

Nyhetsbrevet HR-design kom ut två gånger under året med information om hur målen i strategins personaldel uppnåts. Avsikten med nyhetsbrevet var att stöda tillämpningen i praktiken av åtgärderna i personaldelen samt ge en lägesrapport om målen och hur tjänsterna utvecklats. Distributionen av nyhetsbrevet täckte väl både stadens interna och externa personalgrupper.



Personalvolym och -struktur

Med personalvolym avses antalet gällande anställningsförhållanden vid årets slut. Lärarna i huvudsyssla har medräknats och av den övriga personalen alla som har en veckoarbetstid på minst 16 timmar och en regelbunden löneutbetalningsdag. Civiltjänstgörare har inte inkluderats i antalet anställda. Under året arbetade sammanlagt 131 civiltjänstgörare (2010:119) vid stadens förvaltningar och affärsverk bland annat i kontors- och adb-uppgifter, som läkare, snickare, ljus- och ljudtekniker, bibliotekstjänsteman, medieproducent, vaktmästare, lekparksassistent, skolgångsbiträde och hemhjälp.

Förändringar i antalet anställda

Antalet ordinarie anställda förblev på samma nivå som året innan. Antalet visstidsanställda ökade med 242 personer vilket naturligtvis syns som en ökning av stadens totala personal. Ökningen av visstidsanställda beror delvis på att minskningen av undervisningsgrupper sköt-

tes med statsbidrag enligt prövning bland annat genom att anställa nya lärare på visstid. Också antalet visstidsanställda i hälsovårdscentralen ökade i synnerhet inom hemvården.

Interna organisationsförändringar ligger bakom förändringarna i sektorernas personalantal. Personalökningen i bildnings- och personalväsendet är en följd av att den svenskspråkiga dagvården flyttade från socialverket till utbildningsverket. I och med förändringen flyttade 340 anställda över till utbildningsverket. Samtidigt skedde också andra mindre interna organisationsförändringar, t.ex. att registratorverksamheten koncentrerades till förvaltningscentralen.

Andelen visstidsanställda av personalen var 16,8 procent. Av alla kvinnliga anställda var 17,6 procent visstidsanställda, och av alla män 14,5 procent. Största delen av de visstidsanställda arbetade bland annat som lärare eller timlärare, vårdare, närvårdare och sjukskötare samt barnskötare.

TABELL 1 Förändringar i antalet anställda 2007–2011

	2007	2008	2009	2010	2011	Förändring 2010–2011
Stadsdirektörsroteln	2 663	2 713	2 615	2 259	2 274	15
ordinarie anställda	2 530	2 562	2 465	2 128	2 120	-8
vistidsanställda	133	151	150	131	154	23
Byggnads- och miljöväsendet	6 086	6 292	6 359	6 691	6 754	63
ordinarie anställda	5 609	5 690	5 860	6 191	6 174	-17
vistidsanställda	477	602	499	500	580	80
Social- och hälsovårdsväsendet	20 083	20 707	21 484	20 866	20 635	-231
ordinarie anställda	16 439	16 742	17 279	16 930	16 690	-240
vistidsanställda	3 644	3 965	4 205	3 936	3 945	9
Bildnings- och personalväsendet	8 878	8 267	8 340	8 441	8 836	395
ordinarie anställda	6 939	6 390	6 530	6 657	6 922	265
vistidsanställda	1 942	1 877	1 810	1 784	1 914	130
Stadsplanerings- och fastighetsväsendet	913	936	942	941	939	-2
ordinarie anställda	866	889	901	897	895	-2
vistidsanställda	47	47	41	44	44	0
Samtliga totalt	38 623	38 915	39 740	39 198	39 438	240
Ordinarie anställda totalt	32 380	32 273	33 035	32 803	32 801	-2
andelen ordinarie anställda (%)	83,8	82,9	83,1	83,7	83,2	-0,5
Visstidsanställda totalt	6 243	6 642	6 705	6 395	6 637	242
andelen visstidsanställda (%)	16,2	17,1	16,9	16,3	16,8	0,5
Sysselsatta	988	1 113	847	1 245	785	-460

Av personalen arbetade 90,6 procent på heltid (2010: 90,1). Av männen arbetade 94,1 procent (2010: 93,3) på heltid och av kvinnorna 89,4 (2010: 89,1).

Av de visstidsanställda arbetade ca hälften i olika projektuppgifter, och hälften som vikarier eller skötte en vakans (tabell 2).

TABELL 2 Vikarier och personer som skött en vakans 2009–2011

	2009	2010	2011
Vikarier	2 944	2 921	3 061
Personer som skött en vakans	72	68	73
Visstidsanställda	3 689	3 406	3 503
Sammanlagt	6 705	6 395	6 637

Andel anställda med annat modersmål

I stadens strategiprogram uppställs som mål att invandrarnas andel av personalen i stadskoncernen ökar och närmar sig invandrarnas andel av befolkningen. Från år 2009 har andelen stadsanställda med annat modersmål ökat i jämn takt. Andelen andra än finsk- eller svenskspråkiga av alla dem som var i anställningsförhållande

under året var 5,2 procent (2010: 4,5). När man granskar läget i slutet av året var andelen anställda med annat modersmål 4,6 procent (2010: 4,0). Det största antalet anställda med annat modersmål arbetade i socialverket, hälsovårdscentralen, utbildningsverket samt Palmia.

TABELL 3 Personal med annat modersmål 2009–2011 (%)

	2009		2010		2011	
	12/2009	Anställn.förhåll. under året	12/2010	Anställn.förhåll. under året	12/2011	Anställn.förhåll. under året
Finska	93,0	91,5	92,7	91,2	92,0	90,6
Svenska	3,4	4,4	3,3	4,4	3,4	4,3
Annat	3,6	4,1	4,0	4,5	4,6	5,2

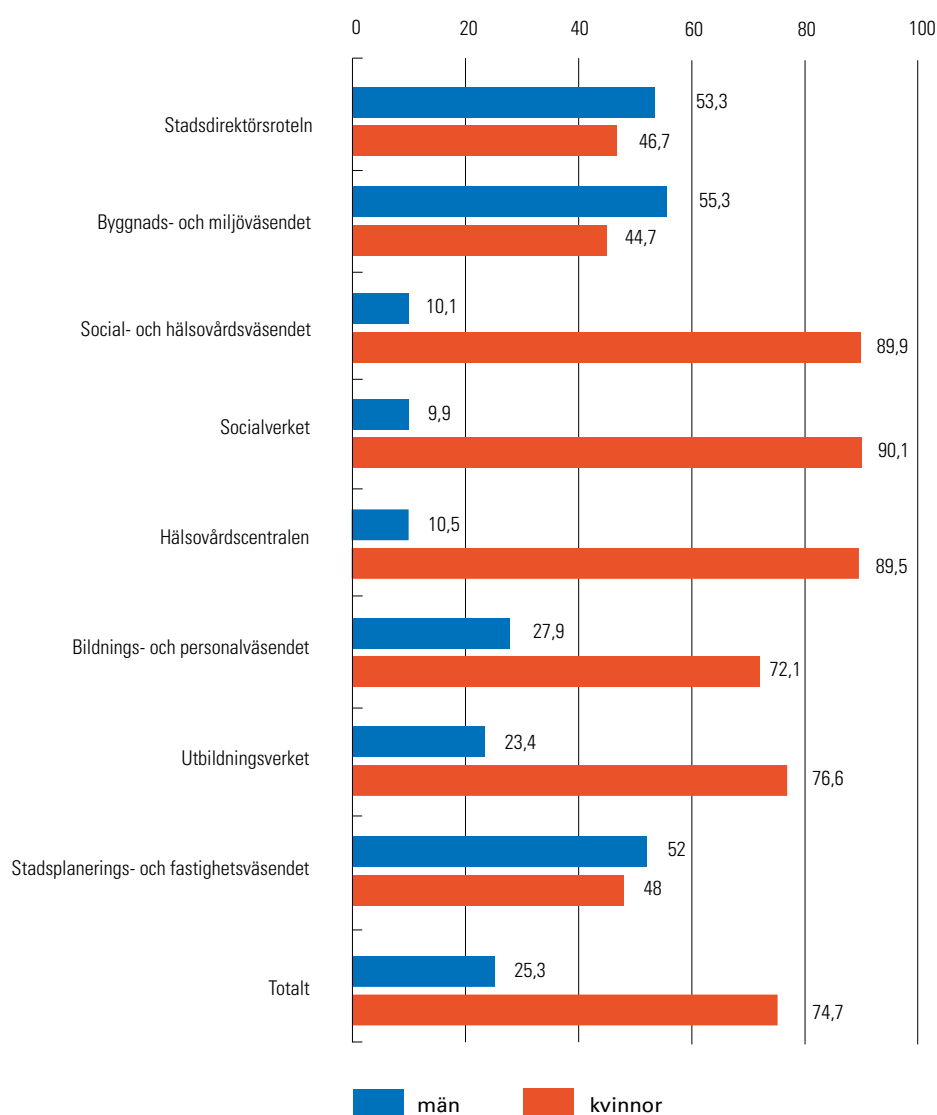


Teemu Kuusimurto

Andelen män och kvinnor av personalen

Kvinnorna utgjorde 74,7 procent av stadens anställda och männen 25,3 procent. Könsfördelningen i olika sektorer framgår av följande figur.

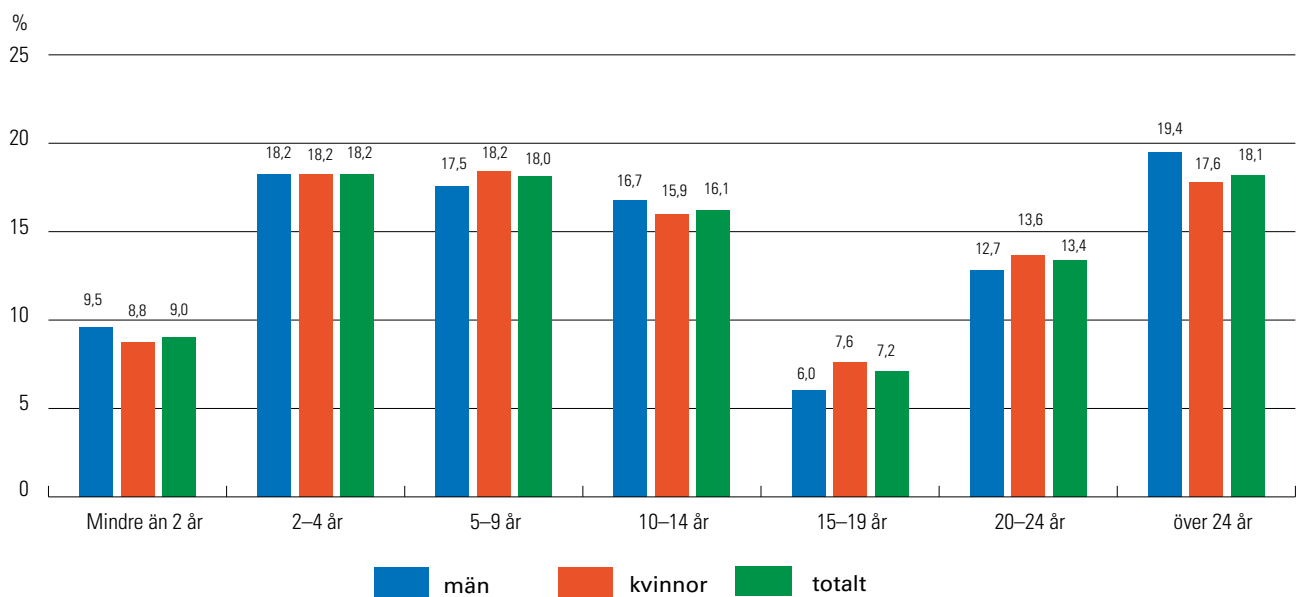
FIGUR 2 Könsfördelningen sektorvis 31.12.2011 (%)



Ungefär en tredjedel av de ordinarie anställda hade varit i stadens tjänst mindre än fyra år (figur 3). I fördelning av anställningstiden skedde inga större förändringar jämfört med året innan. En liten ökning skedde i gruppen personer som varit i stadens tjänst från två till fyra år samt 10–14 år och över 24 år. De andra grupper-

na minskade med mindre än en procentenhet jämfört med året innan. Andelen män som varit i stadens tjänst över 24 år var betydligt större än kvinnornas andel. De som varit 15–19 år i stadens tjänst utgjorde procentuellt sett den minsta gruppen vilket beror på recessionen på 1990-talet och det mindre antalet rekryteringar.

FIGUR 3 Fördelning i anställningstiden bland ordinarie personal 31.12.2011 (%)



Kimmo Brandt

Personalens åldersstruktur

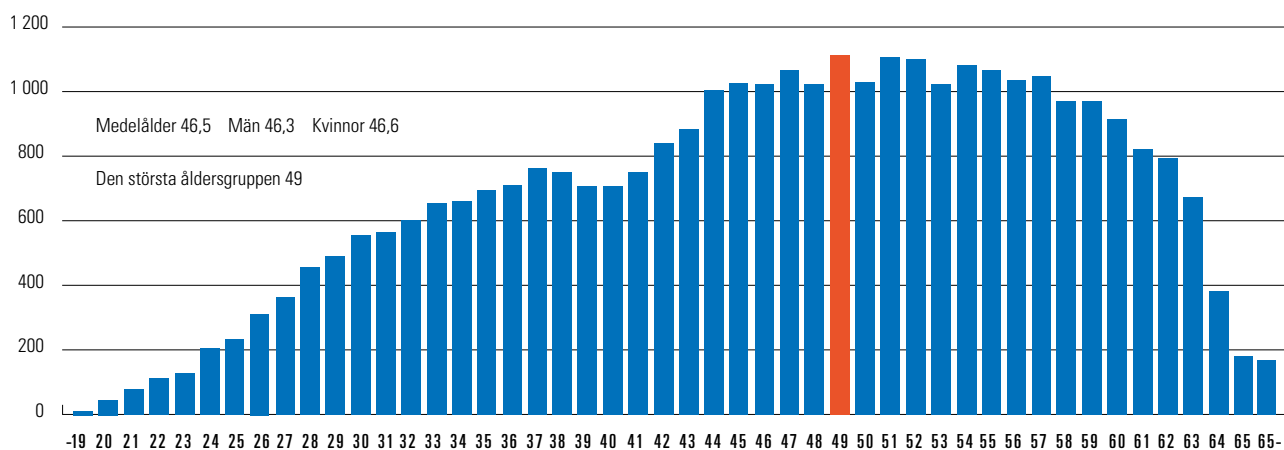
Medelåldern för ordinarie personal förblev så gott som oförändrad jämfört med året innan. Medelåldern för ordinarie personal var 46,5 år, och för hela personalen 44,9 år (2010: 44,8). Den största åldersgruppen bildade 49-åringarna (2010: 50-åringarna).

Under 35-åringarnas andel av den ordinarie personalen var 16,7 procent, 35-44-åringarnas 23,8 procent,

45-54-åringarnas 32,2 procent och över 55-åringarnas 27,3 procent. Av personalen var 59,6 procent över 45-åringar, vilket är en halv procentenhet mer än år 2010. Inga större förändringar skedde i åldersgruppernas procentuella andelar. Endast andelen 35-44-åringar sjönk en knapp procentenhet jämfört med året innan.

Inga större skillnader förekom mellan mäns och kvinnors medelålder bland ordinarie personal och visstidsanställda.

FIGUR 4 Åldersprofil för ordinarie personal 31.12.2011



TABELL 4 Utvecklingen i personalens medelålder 2007–2011

	2007	2008	2009	2010	2011	Förändring 2007–2011
Ordinarie	46,5	46,5	46,4	46,4	46,5	0,0
Män	46,4	46,4	46,3	46,3	46,3	-0,1
Kvinnor	46,5	46,5	46,5	46,5	46,6	0,1
Visstidsanställda	36,8	36,8	36,7	36,5	36,7	-0,1
Män	36,8	36,9	36,3	36,1	36,5	-0,3
Kvinnor	36,8	36,7	36,8	36,7	36,8	0,0
Sammanlagt	44,9	44,8	44,8	44,8	44,9	0,0
Män	45,1	44,9	44,8	44,8	44,9	-0,2
Kvinnor	44,8	44,8	44,8	44,8	44,9	0,1

Beskattningskommun

72,5 procent (2010: 72,4) av personalen hade Helsingfors som beskattningskommun.

TABELL 5 Personal enligt beskattningskommun 31.12.2011

	Ordinarie	%	Visstidsanställda	%	Totalt	%
Helsingfors	23 796	72,5	4 801	72,3	28 597	72,5
Övriga huvudstadsregionen	5 265	16,1	904	13,6	6 169	15,6
Kranskommuner ¹⁾	2 297	7,0	277	4,2	2 574	6,5
Andra kommuner	1 443	4,4	655	9,9	2 098	5,3
Totalt	32 801	100,0	6 637	100,0	39 438	100,0

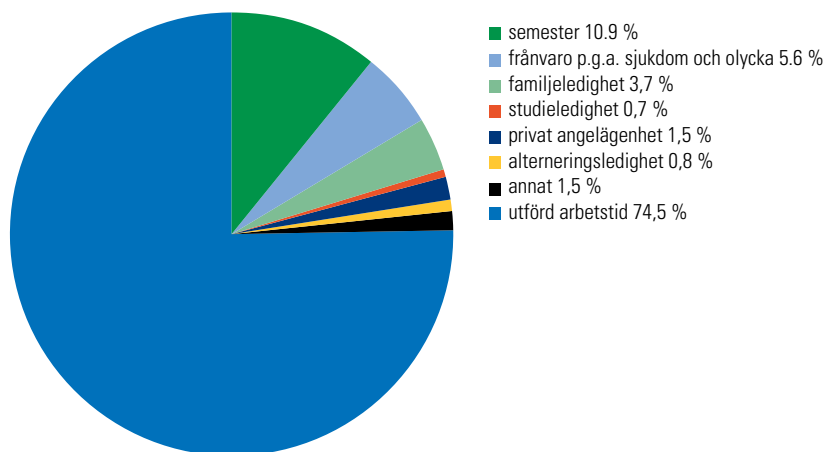
¹⁾ Hyvinge, Träskända, Kervo, Kyrklätt, Nurmijärvi, Sibbo, Tusby, Vichtis

Total arbetstid

I figur 5 presenteras de stadsanställdas totala arbetstid. Frånvaro har grupperats enligt orsak. I gruppen "annat" ingår bland annat tillfälliga vårdledigheter. Med familjeledigheter avses frånvaron i anslutning till ett barns födelse (moderskaps- och faderskapsledigheter, föräldrale-digheter och vårdledighet). I frånvarouppgifterna ingår hela personalen förutom de som är sysselsatta med sysselsättningsstöd.

Vid beräkningen av frånvaro p.g.a. semester har lärarna inte medräknats eftersom deras kalkylerade semester inte finns med i frånvarouppgifterna i personalförvaltningens datasystem.

FIGUR 5 Fördelning i total arbetstid 2011 (%)



Avgångsomsättning bland ordinarie personal

Den totala personalomsättningen var 6,5 procent (2010: 5,6). Ökningen jämfört med året innan var närmare en procentenhet. Antalet personer som avgick på egen begäran steg till samma nivå som år 2008, och anta-

let personer som avgick med pension fortsatte att öka i jämn takt. Medelåldern hos dem som avgick var 39,5 år (2010: 40,2), vilket var lägre än medelåldern hos den ordinarie personalen (46,5).

TABELL 6 Avgångsomsättning bland ordinarie personal 2007–2011

Avgångsorsak	2007	%	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%
Egen begäran	1 154	3,3	1 272	3,6	868	2,6	948	2,9	1 197	3,7
Annan orsak	149	0,4	134	0,4	127	0,4	94	0,3	110	0,3
Avgångna totalt	1 303	3,7	1 406	4,0	995	3,0	1 042	3,2	1 307	4,0
Pensioneringar totalt	681	2,0	702	2,0	793	2,4	778	2,4	825	2,5

Pensionering

Sammanlagt 825 personer avgick med pension, dvs. 2,5 procent av stadens ordinarie personal. 652 personer avgick med ålderspension, vilket var 79 procent av alla pensioner (2010: 75,8). Antalet ålderspensioner har ökat i jämn takt från och med år 2007 då deras andel var 64 procent. Den genomsnittliga åldern för ålderspensionering var 64,2.

Under de senaste fem åren har medelåldern bland dem som avgått med ålderspension stigit med ca ett år. Antalet personer som avgick med invalidpension har minskat. Förra året var invalidpensionernas andel av alla pensioner ca 18 procent, mot närmare 30 procent fem år tidigare.

TABELL 7 Pensionering 2007–2011

Avgångsorsak	2007	%	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%
Ålderspension	436	1,2	466	1,3	562	1,7	590	1,8	652	2,0
Förtida ålderspension	37	0,1	32	0,1	32	0,1	19	0,1	20	0,1
Individuell förtidspension	9	0,0	2	0,0	3	0,0	6	0,0	7	0,0
Invalidpension	199	0,6	202	0,6	196	0,6	163	0,5	146	0,4
Pensioneringar totalt	681	2,0	702	2,0	793	2,4	778	2,4	825	2,5

TABELL 8 Medelåldern för pensionerade 2007–2011

	2007	2008	2009	2010	2011	2011	2011
					totalt	män	kvinnor
Förtida ålderspension	62,9	62,2	63,0	62,4	62,8	61,8	63,0
Individuell förtidspension	61,7	62,5	61,7	61,8	61,7	61,0	61,8
Invalidpension	57,9	56,5	57,8	56,8	57,5	56,6	57,7
Före pensionsåldern totalt	58,8	57,3	58,6	57,3	58,3	57,3	58,6
Ålderspension	63,1	63,1	63,9	64,0	64,2	64,2	64,2
Samtliga totalt	61,5	61,1	62,3	62,5	62,9	62,9	62,9

Vid årets slut var 563 personer deltidspensionerade, 171 män och 392 kvinnor. Av dem som fyllt 58 år och var berättigade till deltidspension utnyttjade 9,7 procent möjligheten (2010: 10,2). Av alla män som var berättigade till deltidspension var 9,1 deltidspensionerade och av kvinnorna 11,4 procent. Medelåldern för deltidspensionerade var 61,6 år. Proportionellt mest utnyttjades möjligheten till deltidspension av lektorer (av vilka 11,2 procent var deltidspensionerade), löneskreterare (6,9), hemvårdare (6,0) och hemhjälpare (5,8).

434 personer fick delinvalidpension: 67 män och 367 kvinnor. Medelåldern för dem som fick delinvalidpension

var 57,1 år (2010: 56,8). Proportionellt mest utnyttjades möjligheten till delinvalidpension av daghemsbiträden (4,2), lektorer (3,8), kokerskor (3,5) och anställda inom måltidstjänsten (3,5).

Antalet deltidspensionerade har sjunkit i jämn takt i tio års tid och antalet personer som fick delinvalidpension har ökat under samma tidsperiod. Under det senaste året har antalet personer som fick delinvalidpension ökat med 12 procent. I början av år 2011 steg gränsen för deltidspension till 60 år för personer födda år 1953 och senare.

TABELL 9 Utvecklingen i antalet deltidspensionerade 2007–2011

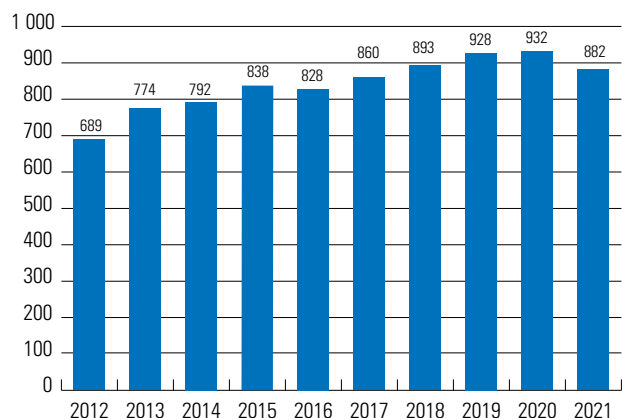
	2007	2008	2009	2010	2011		
					totalt	män	kvinnor
Deltidspension	806	686	600	583	563	171	392
Delinvalidpension	330	371	381	388	434	67	367
Totalt	1 136	1 057	981	971	997	238	759



Rhinoceros Oy

Figur 6 visar antalet personer som uppnår sin personliga pensionsålder 1.1.2012–31.12.2021. En del av dem som närmar sig pensionsåldern avgår med förtids- eller invalidpension redan innan de uppnår sin personliga pensionsålder och en del fortsätter arbeta även efter pensionsåldern. 650 (2010: 594) personer kvarstod i tjänst efter att ha uppnått sin personliga pensionsålder. Antalet har ökat i jämn takt år för år. I synnerhet personer i vårdarbete inom social- och hälsosektorn arbetade efter sin personliga pensionsålder. Andra yrken där man arbetade efter pensionsåldern var bl.a. byrå- och ekonomiskreterare samt anstalt- och lokalvårdare.

FIGUR 6 Ordinarie personal som uppnår pensionsåldern 2012–2021



Hantering av personalresurser

Pensionsavgången inom kommunsektorn i Finland kommer att vara störst under åren 2013–2017. Av stadens anställda uppnår i medeltal 840 personer per år sin personliga pensionsålder 2012–2021.

Pensionsavgången är kvantitativt störst inom social- och hälsovårdsväsendet där i medeltal 450 personer årligen går i ålderspension under åren 2012–2021. När antalet personer som uppnår pensionsåldern ställs i relation till sektorns ordinarie personal, sker minst pensioneringar i bildningsväsendet och mest i centralförvaltningen. Inom alla sektorer varierar andelen personer i olika yrkesgrupper som uppnår pensionsåldern mycket.

Prognostisering av personalbehovet

Prognostiseringsmaterialet som förvaltningarna och affärsverken producerade för 2009–2010 analyserades, och i prognostiseringsmaterialen undersökte man vilka megatrender, trender samt svaga signaler som träder fram och förändrar och omformar omvärlden. I undersökningen delades förvaltningarna och affärsverken i fyra grupper vilka var undervisning och kultur; tjänster; byggande, miljö och trafik samt social- och hälsovårdssektorn.

Av det analyserade materialet framgick bland annat vilka förändringar man under de närmaste åren ska bereda sig på, vilka nya uppgifter staden eventuellt kommer att ha samt vilken kompetens och hurdant yrkesfolk staden i framtiden behöver. Förvaltningarna och affärsverken gjorde dessutom egna kalkyler som gällde prognosti-

sering av antalet anställda. Följande större prognostiseringsrond genomförs under år 2012.

Staden är med i Kommunarbetsgivarnas riksomfattande projekt om prognostisering av kompetensbehov inom den kommunala servicen som genomförs under åren 2011–2013. Prognostiseringsmodeller för kommunsektorn utvecklas och piloteras i fyra regionala pilotprojekt. Som en del av huvudstadsregionens pilotprojekt genomför staden prognostisering av kompetensbehoven i förvaltningar inom bygg- och fastighetssektorn. Arbetet inledes i slutet av året med en analys av nuläget, men prognostiseringsarbetet som gäller kompetensbehoven i förvaltningar inom bygg- och fastighetssektorn genomförs huvudsakligen under år 2012.

Prognostiseringsnätverket som skapats för det praktiska genomförandet av prognostiseringsarbetet stöds genom intranätet Helmis prognostiseringswebbplats samt genom olika utbildningar. I prognostiseringsnätverket ingår ca 70 personalsakkunnigmedlemmar från olika förvaltningar eller affärsverk. Som stöd för prognostiseringsarbetet färdigställdes i slutet av året en elektronisk guide, Ennakoinnin lyhyt oppimäärä.

Årsverken

För att åskådliggöra den faktiska arbetsinsatsen presenteras i tabell 10 en kalkyl över antalet årsverken. Med årsverke avses här den arbetsinsats en person med full arbetstid utför under ett år, inklusive semester men inte övrig frånvaro.

TABELL 10 Årsverken per sektor 2007–2011

	2007	2008	2009	2010*	2011
Stadsdirektörsroteln	2 123	2 931	2 361	2 088	2 050
Byggnads- och miljöväsendet	5 502	5 496	5 562	5 754	6 010
Social- och hälsovårdsväsendet	16 598	17 116	17 795	17 820	17 188
Bildnings- och personalväsendet	3 185	3 138	3 057	3 046	3 317
Stadsplanerings- och fastighetsväsendet	827	848	855	871	854
Totalt	28 235	29 529	29 631	29 579	29 419

* Uppgifterna för år 2010 preciserades efter att rapporten redigerats.

Årsverken för lärare i grundskolor, gymnasier och yrkesläroanstalter anges i form av undervisningsårsverken. Med undervisningsårsverke avses en heltidsanställd lärares arbete under ett år. I arbetsinsatsen ingår skolornas lov dagar men inte övrig frånvaro.

Antalet undervisningsårsverken för lärarna i de ovan nämnda skolorna har utvecklats enligt följande:

2007	2008	2009	2010	2011
4 933	4 734	4 452	4 524	4 529

Lärarna vid arbetarinstituten och vissa andra förvaltningar utförde förra året 517 undervisningsårsverken (2010: 471). För sysselsatta uppgick antalet årsverken till 837 (2010: 893).

Personalvolymen eller antalet årsverken och undervisningsårsverken berättar inte hur stor arbetsinsats den utomstående arbetskraften utgjorde i staden. Av Seure Oy inhyrd arbetskrafts arbetsinsats motsvarade ungefär 699 (2010: 627) heltidsanställda personers arbetsinsats.

TABELL 11 Årsverken utförda av inhyrd arbetskraft (Seure Henkilöstöpalvelut Oy)

Personalcentralen	1
Stadsbiblioteket	12
Högholmen	1
Kulturcentralen	1
Trafikverket	3
Idrottsverket	8
Utbildningsverket	156
Palmia	149
Socialverket	201
Stara	1
Konstmuseet	3
Hälsövårdscentralen	161
Företagshälsövårdscentralen	1
Totalt	699

Främja tillgången till personal

Tyngdpunkten för strategiarbetet låg på att främja tillgången till läkare, sjukskötare och byggmästare. Bland alla hälsocentralläkare och sjukskötare gjordes en intern arbetsgivarimageundersökning. Undersökningsresultaten fördjupades med fokuserade djupintervjuer samt kartläggning via social media. Dessutom preciserades i en separat kommunikationsworkshop budskapet till läkare och sjukskötare i olika karriärfaser. Utgående från dessa åtgärder utarbetade man en åtgärdsplan sektorvis i syfte att främja tillgången.

Staden fick publicitet bland annat genom att ge ut tidningen *Diagnoosi* som innehöll artiklar om stadens läkares arbete och distribuerades till 100 000 helsingforsare som bilaga till *Helsingin Sanomat*. Dessutom färdigställdes i slutet av året en karriärmodell för läkare och tandläkare. Målet med modellen är att presentera de varierande arbetsmöjligheterna som stadens olika förvaltningar erbjuder både erfarna läkare och läkarstuderande.

I syfte att främja tillgången till byggmästare och arbetsledare skapades samarbete mellan förvaltningarna inom tekniska sektorn och yrkeshögskolan Metropolia. Staden presenterade för första gången sina många arbetsmöjligheter vid orienteringsevenemang för nya studerande och på arbetspraktikseminarier. Dessutom erbjöd staden studerande i teknikbranschen sommarjobb och innovationsprojektämnen. Karriärberättelser om intressanta arbetsuppgifter inom tekniska sektorn i staden publicerades i *Helsingin Sanomat*, *Metro* och *Rakennuslehti*.



Rhinceros Oy

Lediga jobb

Inga större förändringar har skett i antalet lediga jobb på årsnivå i stadens elektroniska rekryteringssystem. Antalet sommarjobbansökningar har emellertid ökat år för år.

TABELL 12 Lediga jobb och inlämnade jobbansökningar 2011

	Platser	Ansökningar
Ordinarie	3 403	43 467
Visstid	3 381	37 448
Sommarjobb	2 708	50 324
Totalt	9 492	131 239

Staden hade sammanlagt ca 4 300 sommarjobb. En del platser fanns i rekryteringssystemet, och många praktikanter som under året arbetat inom staden anställdes som sommarvikarier. Sommarjobb för 16–17-åringar fanns i 18 av stadens förvaltningar och affärsverk, sammanlagt 875. Till dessa platser lämnades 30 550 ansökningar in. En del av platserna för ungdomar ingick i projektet En snygg sommar i vilket arbetade sammanlagt ca 180 ungdomar. Avsikten med projektet var att öka trivsamteten i stadsmiljön och minska skräpet i parker, på gator och på idrottsplatser samt öka kännedomen om vilka möjligheter ungdomarna har att påverka sin egen livsmiljö. De nämnda siffrorna ingår i siffrorna i tabell 12.

Med inriktat anslag erbjöds också 80 vetenskapshögskolestuderande praktikplats i 25 olika förvaltningar och affärsverk. Förvaltningarna och affärsverken anställde dessutom med egna medel studerande till olika projekt och utredningsarbeten. Flera tusen studerande från yrkesläroanstalter och yrkeshögskolor genomförde åter sin praktikperiod och arbetslivsträning vid stadens olika enheter. Också flera hundra 8- och 9-klassare bekantade sig med staden som arbetsgivare under sin praο.

Marknadsföring av staden som arbetsgivare

Staden som arbetsgivare presenterades i olika medier. I stadens officiella annonstidningar Helsingin Sanomat, Metro och Hufvudstadsbladet publicerades annonser där hela staden gemensamt presenterade det mångsidiga utbudet av arbetstillfällen. Stadsanställda som arbetar på olika sektorer och deras arbetsuppgifter presenterades via karriärberättelser som publicerades i stor utsträckning såväl på stadens egna Helsingforsrekry.fi-sidor som på andra rekryteringssidor och i tidningsannonser.

Dessutom deltog staden i flera rekryteringsmässor avsedda för studerande och yrkesfolk. Deltagande i mässor effektiviserades genom marknadsföring via nyhetsbrev före och efter mässan.

Helsingfors stad placerade sig på 14:e plats i T-medias arbetsgivarundersökning om de populäraste arbetsgivarna. I undersökningen deltog 100 arbetsgivare. Stadens styrkor ansågs vara etiskhet, trygghet, arbetets betydelsefullhet, varierande arbetsuppgifter samt sammanjämkande av arbete och privatliv. Undersökningen gav riktlinjer för fortsatta åtgärder som främjar tillgången till personal. I olika undersökningar har stadens placering förbättrats år för år.

Effekten av annonser och evenemang uppföljdes allt noggrannare. Webbplatsen Helsingforsrekry.fi besöktes under hösten av närmare 27 000 olika besökare varje månad och antalet besökare ökade varje månad i jämn takt. 62 procent av besökarna hade hittat webbplatsen via olika länkar, och 54 procent av personerna som besökte webbplatsen var nya besökare.

Rekrytering från utlandet

Under åren 2007–2011 genomförde staden Inkeri-projektet vars mål var att bygga en modell för rekrytering utomlands, främja tillgången till personal och tillsammans med staten främja ingermanländarnas invandring. Andra samarbetspartner i projektet var Edupoli och Inkerin Liitto.

Rekryteringen fokuserades på ingermanfinländare i återflyttningskö i S:t Petersburg- och Petroskoj-områdena som redan kunde finska åtminstone hjälpligt. Ny personal söktes till sektorer där staden har rekryteringsproblem eller där man har speciellt stor nytta av kunskaper i ryska. Dessa var vård- och rengöringsservicebranschen, fastighetsskötsel samt skolgångsbiträdes- och skolsekreteraruppgifter.

Inkeri-projektet var i sin helhet mycket lyckat. I projektet deltog sammanlagt 65 ingermanfinländska återflyttare. 58 av dem påbörjade en läroavtalsutbildning med sikte på yrkesinriktad grundexamen och sju personer kom direkt ut i arbetslivet. I slutet av 2011 fick 55 av alla de 60 personer som slutförde projektet arbete, 52 av dem inom staden.

Utveckla rekryteringsfärdigheterna

För chefer och andra nyckelpersoner inom rekrytering arrangerades två utbildningar, Kehity rekrytoijana (Bli en bra rekryterare), under vilka man behandlade arbetsgivarbilden, kontrollerad genomföring av rekryteringsprocessen samt frågor i anslutning till intervjuerna. I utbildningen deltog sammanlagt 47 personer. Dessutom arrangerades temamöten där man behandlade bland annat utnyttjande av social media vid rekrytering och stadens strategi vid rekrytering av personer med annat modersmål. Temamötena möjliggjorde också effektivt nätverkande, informationsförmedling och information om bra praxis och skapande av nya idéer. För deltagarna i rekryteringsevenemangen arrangerades mässutbildningar.



Byggnadskontoret/Lauri Hänninen

Anställning genom utbildning

Läroavtals- och rekryteringsutbildningarna genomfördes på samma sätt som tidigare. Utbildningarna är främst avsedda för helsingforsbor som är arbetslösa eller som hotas av arbetslöshet.

Totalt 173 personer påbörjade en läroavtalsutbildning. Över hälften av dem studerar till närvårdare huvudsakligen inom äldreomsorg, inom hemvård eller i stads-sjukhuset. Den näst största gruppen var barnskötare och fastighetsskötare.

Under året studerade sammanlagt 556 studerande för 13 olika examina. 166 personer slutförde sin läroavtalsutbildning. Av de utexaminerade ingick 149 personer dvs. 90 procent ett nytt arbetsavtal med staden senast tre månader efter läroavtalsutbildningens slut. Arbetsavtalen gällde anställningsförhållanden som var i kraft tills vidare eller på visstid eller som var kortvariga.

TABELL 13 Antal personer som år 2011 påbörjade läroavtalsstudier per yrkesbeteckning

	Antal påbörjade	Andel personer med annat modersmål (%)
Närvårdare	92	24
Barnskötare	25	4
Fastighetsskötare och skolvårdar	21	10
Kostservicearbetstagare	11	18
Idrottsplatsskötare	6	17
Expeditionsmästare	5	20
Andra (personer som studerar för samma examen < 5 påbörjade/examen)	13	23
Totalt	173	19

Rekryteringsutbildning som leder till yrke påbörjades av 110 studerande i fyra olika yrkesbranscher. Utbildningen ger arbetstagaren färdigheter att utföra de uppgifter som arbetsgivaren erbjuder. Utbildningen leder i

regel inte till examen, men ofta är det möjligt att under utbildningen avlägga delar av en examen. Utbildningarnas längd varierar från ett par månader till ett par år.

TABELL 14 Antal personer som år 2011 påbörjade en rekryteringsutbildning som leder till yrke

Utbildning	Antal påbörjade	Andel personer med annat modersmål (%)
Rengöringsservicebranschen (lokalvårdare) för personer med annat modersmål	19	100
Rengöringsservicebranschen (anstaltsvårdare) för personer med annat modersmål	20	100
Vakt- och ordningsvaktuppgifter	18	6
Behörighetsutbildning för invandrare med sjukskötarexamen	22	100
Rekryterande språkutbildning för sjukskötare	10	100
Cateringbranschen	21	29
Totalt	110	71

Karriärstigprojekten

Karriärstigprojekten inom finsk- och svenskspråkig dagvård slutfördes. Målet med projekten var att främja tillgången till arbetstagare inom dagvården. Sammanlagt 10 arbetstagare med assisterande uppgifter i den finskspråkiga dagvården utexaminerades som närvårdare, och alla fick arbete som motsvarar utbildningen inom staden. Åtta arbetstagare inom den svenskspråkiga dagvården studerade vid öppna yrkeshögskolan vid Arcada, varefter största delen av dem fick en studieplats inom utbildningsprogrammet för socionomer med sikte på behörighet som barnträdgårdslärare.

År 2008 startades ett projekt i syfte att främja karriärstigarna för arbetstagare som hade invandrarbakgrund och arbetade i assisterande uppgifter. I det avslutade projektet deltog sammanlagt 25 arbetstagare som genom läroavtal avlade grundexamen i rengöringservicebranschen, specialyrkesexamen för ledare av städningsarbete, grundexamen i cateringbranschen eller närvårdarexamen. De sista studerandena blev färdiga under hösten 2011.

Lönesubventionerat arbete och praktik

Förvaltningarna och affärsverken hade möjlighet att med centraliserade sysselsättningsanslag anställa en arbetslös helsingforsbo i ett sex månaders visstids anställ-

ningsförhållande. 1 247 personer inledde arbete med lönesubvention hos staden. I medeltal 825 personer var i lönesubventionerat arbete varje månad, i 27 förvaltningar och affärsverk. 7 948 månader av lönesubventionerat arbete utfördes, vilket omvandlat i årsverken utgör 662 årsverken.

Helsingfors erbjöd arbetslösa helsingforsbor möjlighet att genomföra praktik eller arbetslivsträning hos staden. På detta sätt hade de som deltog i praktikarbetet eller träningen möjlighet att bekanta sig med en viss yrkesbransch och få arbetserfarenhet vilket underlättar skaffandet av studie- eller arbetsplats. 666 personer deltog i arbetspraktik och arbetslivsträning hos staden.

TABELL 15 Lönesubventionerat arbete i årsverken och antal personer som inlett praktik 2009–2011

	2009	2010	2011
Lönesubventionerat arbete i årsverken	499	720	662
Personer som inlett praktik/arbetslivsträning	719	683	666

Intern kommunikation och främjande av varaktig personal

Åtgärderna för att genomföra avsnittet om personalen i strategin stöddes genom intern kommunikation. Vidare beredde man kommunikationsplaner med färdiga tidsplaner för projekten i personalavsnittet. Tanken var att säkerställa att projekten får större synlighet och att nödvändiga åtgärder vidtas på ett ändamålsenligt sätt. Bland de viktigaste verktygen inom personalkommunikationen märks stadens intranät Helmi, personaltidningen Helsingin Henki och nyhetsbrevet HR-design.

Stadens intranät Helmi stöder och kompletterar den interna kommunikationen och personalens arbetsprocesser. Helmi möjliggör öppet samarbete oberoende av verksgränserna och förbättrar interaktionen mellan organisationerna. Användningen av intranätet ökade ytterligare och det mångåriga utvecklingsarbetet fortsatte bland annat med planeringen av personliga sidor i Helmi (Oma Helmi). Syftet är att medarbetarna ska kunna hålla sig à jour med aktuella nyheter och annan information och att de på sin egen sida ska se andra arbetsuppgifter som är relaterade till deras eget arbete. Ett pilotprojekt för Oma Helmi startade i november och sidorna införs 2012.

Under året satsade förvaltningarna och affärsverken på att höja kvaliteten på sina intranät på Helmi och anpassa innehållet efter servicebehoven. Genom tävlingen Hyvä Helmi efterlystes förslag till bra och användarvänliga sidor som dels innehöll en bra idé, dels hade

ett högkvalitativt och finslipat utförande. Åtta Helmi-bidrag valdes ut och de innehöll idéer som också andra förvaltningar och affärsverk kan dra nytta av.

Personaltidningen belyste bakgrunden och bevakade hur strategin genomfördes

Personaltidningen Helsingin Henki hade ambitionen att presentera stadens samlade strategi, förklara målen och bevaka verksamheten. Det ingick i tidningens uppgifter att stödja strategiarbetet genom att informera personalen om motiven och bakgrunden till besluten. Vidare var målet att göra verksamheten begripligare för personalen och därmed arbeta för att åtgärderna omsätts i praktiken.

Intern enkät om arbetsgivarbilden visade att personalförmåner och flexibelt arbetsliv uppskattas

En enkät om arbetsgivarbilden genomfördes 2010 och resultaten blev klara 2011. Enkäten vände sig till hela personalen och den besvarades av 3 422 personer. Det fanns inga större skillnader i svaren mellan åldersgrupperna. Cheferna stod för de mest positiva omdömena och männen var en aning positivare än kvinnorna.

Enligt enkäten erbjuder staden säker anställning och arbetsuppgifter som är meningsfulla och motsvarar medarbetarnas kvalifikationer. De svarande ansåg att staden

är en respekterad aktör inom det kommunala området och att den tar sitt samhällsliga ansvar. Däremot riktade de svarande kritik mot lönesättningen och belöningsystemen och ansåg staden som arbetsgivare vara byråkratisk. Dessutom ansåg man att staden inte i tillräckligt stor utsträckning ser till att ha adekvata och kvalificerade personalresurser och inte heller backar upp personalrotation mellan förvaltningarna och affärsverken. Jämfört med enkäten 2006 var nu fler benägna att rekomen-

dera Helsingfors stad som arbetsgivare till sina vänner. Vidare ansåg de svarande att personalförmånerna och möjligheterna att kombinera arbete och privatliv var bättre 2010 än fyra år tidigare.

Resultaten utnyttjades för att förbättra personalpolitiken, HR-aktiviteterna och arbetsgivarkommunikationen. Resultaten för de enskilda förvaltningarna och affärsverken lämnades över till dessa för fortsatt behandling och integrering i HR-verksamheten.

Stadens omplaceringsverksamhet

Staden tryggar de fast anställda medarbetarnas anställning på det sätt som lagen kräver om arbetet tar slut på grund av omorganiseringar i verksamheten eller arbetsförmågan har försämrats så väsentligt och så långvarigt på grund av sjukdom, skada eller olycka att det är omöjligt för en anställd att fortsätta i det nuvarande arbetet. I båda fallen försöker staden omplacera personen i ett nytt arbete eller finna någon annan lösning på situationen.

Om det inte gick direkt att hitta ett fast arbete, ordnades det visstidsanställningar och arbetsprövning. Utbildning för grund- och yrkesexamen i ett helt nytt yrke ordnades genom läroavtalsutbildning. Totalt 329 personer ingick i förvaltningarnas och affärsverkens interna omplaceringsverksamhet som administrerades av personalcentralen.

I början av året startade ett program för karriärbyte, Uudelle uralle. Det är tänkt att dels hjälpa personer som ska omplaceras att utreda sin kompetens och sätta realistiska framtidsmål, dels ge dem praktiska färdigheter att söka jobb. Under året arrangerades åtta tredagskurser med totalt 65 deltagare.

Tidsbegränsad lönekomensation enligt prövning tillämpades när arbetsuppgifterna och arbetsmiljön anpassades för att bättre motsvara arbetsförmågan. Målet var att personerna skulle kunna arbeta kvar och att inga omplaceringsåtgärder skulle behövas. Genom lönekomensation stöddes lönekostnaderna för sammanlagt 73 personer.

Utredningar om arbetsförmåga och rehabilitering

Utredningarna ska visa i vilken omfattning sjukdom eller funktionsnedsättning begränsar en medarbetares möjligheter att arbeta kvar efter en längre sjukskrivning eller vårdperiod. Tanken är också att ge de anställda bättre möjligheter att orka arbeta kvar eller bli omplacerade. Vidare utvärderas utbildningsmöjligheterna och förutsättningarna för att få invalid- eller delinvalidpension. Fokus är dock satt på att utreda den återstående arbetsförmågan och rehabiliteringsbehovet. Totalt 49 personer genomgick utredning av arbetsförmåga och rehabiliteringsbehov.

Arbetshälsa och jämlik behandling

Arbetshälsa och arbetarskydd

Verksamheten i arbetarskyddsorganisationen styrdes av stadens handlingsprogram för arbetshälsa 2010–2013.

Under året sattes fokus särskilt på att minska osakligt bemötande. Samtidigt utarbetades en ny vägledning om den typen av frågor, "Sopua ja sovittelua". En del relaterat material lades ut på intranätet Helmi och bland webbmaterialet "Hyvän esimiehen ABC".

Vidare ordnades det utbildning i konfliktlösning för arbetarskyddspår, och medlarutbildning för arbetarskyddsorganisationen och företagshälsovårdscentralen.

Säkerheten i arbetet förbättrades bland annat genom att det ordnades temaeftermiddagar om halkolyckor och om hotfulla och våldsamma situationer för arbetarskyddsorganisationen och arbetarskyddsparen.

Staden startade också ett projekt som tar sikte på att ändra rutinerna kring säkerheten i arbetet under namnet "Osallistavan työturvallisuuskulttuurin luominen omalle työpaikalle".

Stadens arbetarskyddskommission finansierade ett flertal arbetshälsoprojekt med anslaget på 1,03 miljoner euro för arbetshälsoprogrammet. Projekten hade teman som att orka arbeta, att leda anställda i olika åldrar, välbefinnande och hälsosamma levnadsvanor.

För att förbättra uppföljningen och bedömningen av arbetshälsa togs det fram ett mått för arbetshälsa som kombinerar variabler som mäter både kostnadsfaktorer och kvalitet mätbara variabler.

Arbetarskyddsverktyg infördes

Den största reformen under året för att minska arbetsolyckorna var att alla förvaltningar och affärsverk började tillämpa det nya arbetarskyddsprogrammet Työsuojelupakki. Samtidigt ordnades det brett upplagda kurser både centralt och för enskilda förvaltningar. Enligt ett beslut från slutet av året ska alla anmälningar om arbetsolyckor från och med 2012 göras elektroniskt. Inga anmälningar i pappersversion tas emot efter det. Förebyggande åtgärder vidtogs i och med att alla förvaltningar och affärsverk uppmanades att gå med i Arbetshälsoinstitutets forum Noll olycksfall som är avsett för arbetsplatser som förbinder sig att förbättra säkerheten i arbetet. På forumet får stadens arbetsplatser tillgång till verktyg och kunskap som medverkar till att säkrare arbetsmetoder kan tas fram.

Utvecklingen i arbetsolyckor

Arbetsolyckorna var nästan lika många som året innan. Sammanlagt anmäldes 2 863 arbetsolyckor och misstänkta fall av yrkessjukdom till försäkringsbolaget. Den negativa trenden i olyckor under arbetsresor fortsatte eftersom olyckorna ökat en aning flera år i rad. Siffrorna för 2011 kommer att förändras en aning eftersom försäkringsbolaget inte hade slutliga uppgifter om antalet olyckor när den här rapporten blev klar.

TABELL 16 Utvecklingen i olycksfall i arbetet 2009–2011

Typ av olycksfall	2009	2010	2011
Olycksfall på arbetsplatsen	1 880	1 994	1 946
Olycksfall under arbetsresor	698	838	870
Yrkessjukdomar och misstänkta fall av yrkessjukdom	45	39	47
Totalt	2 623	2 871	2 863

Källa: försäkringsbolaget Pohjola.

Konditionshöjande kurser för olika åldrar

Under hösten startade motionsbetonade temadagar i syfte att förbättra arbetsförmågan bland anställda i åldrarna 25, 30 och 55 år. Tack vare den positiva responsten fortsatte de konditionshöjande rehabiliteringskurserna med temat Hyvä ikä 60+ (60+ en bra ålder). Målet är att deltagarna ska få positiva erfarenheter av att satsa på arbetshälsa, tillägnar sig egenvårdsmetoder som ger bättre hälsa och större välbefinnande och blir motivera-

de att ta hand om sig. Under året deltog 103 medarbetare i kurserna.

Staden ordnade konditionshöjande grundkurser och öppenvårdsrehabilitering plus rehabiliteringskurser inom riskyrken för 1 352 personer. Dessutom ordnades det kurser för personer med sjukdomar i rörelseorganen och konditionshöjande rehabiliteringskurser med temat resurser och livsviktiga levnadsvanor för 307 personer. Dessutom deltog 532 personer i två dagar långa konditionsstödjande kurser.



Juho Kuva

Arbetshälsa bland personalen

Årligen genomförs en arbetshälsoenkät på nästan alla förvaltningar och affärsverk inom staden. Genom enkäten får både förvaltningarna och enheterna respons på sin verksamhet. Under året besvarade 21 699 medarbetare enkäten och det var 69 procent av personalen.

Starka enheter har av tradition varit stadens styrka. Precis som under tidigare år ansåg de svarande det vara bra att de fick hjälp och stöd från arbetskamraterna. Jämfört med 2010 hade den positiva utvecklingen rentav förstärkts. De anställda upplevde att de har god kontroll över de primära arbetsuppgifterna och att deras fysiska arbetsförmåga räckte till för arbetet. Dessa styrkor stöds och stärks ytterligare bland annat genom motion för personalen och konditionshöjande kurser.

Cheferna ansåg att de fick betydligt bättre stöd från linjeledningen än ett år tidigare. Däremot ansåg de att de inte har tillräckligt bra medel och verktyg för att förutse hur personalen belastas i arbetet. De anställda efterlyste i sin tur mer feedback när de lyckats bra i arbetet. Chefsutbildningen bör följaktligen erbjuda mer information om och träning i både fysisk och psykisk belastning och understryka vikten av att ge feedback.

En försämring kunde noteras inom tre viktiga delområden: hur enheter fungerar och leds, kontroll över arbetet och kompetens samt arbetsmiljö och säkerhet. Inom de två första delområdena gick utvecklingen i samma negativa riktning redan ett år tidigare. De största försämringarna hade skett i möjligheterna att göra ett gott jobb och i hälsomässiga faktorer på arbetsplatsen.

Arbetshälsan inom hela staden undersöktes efter åldersgrupp för andra gången i rad. De största skillnaderna mellan åldersgrupperna kom fram i frågorna om de viktigaste årliga målen i arbetet, belöning och fysisk arbetsförmåga.

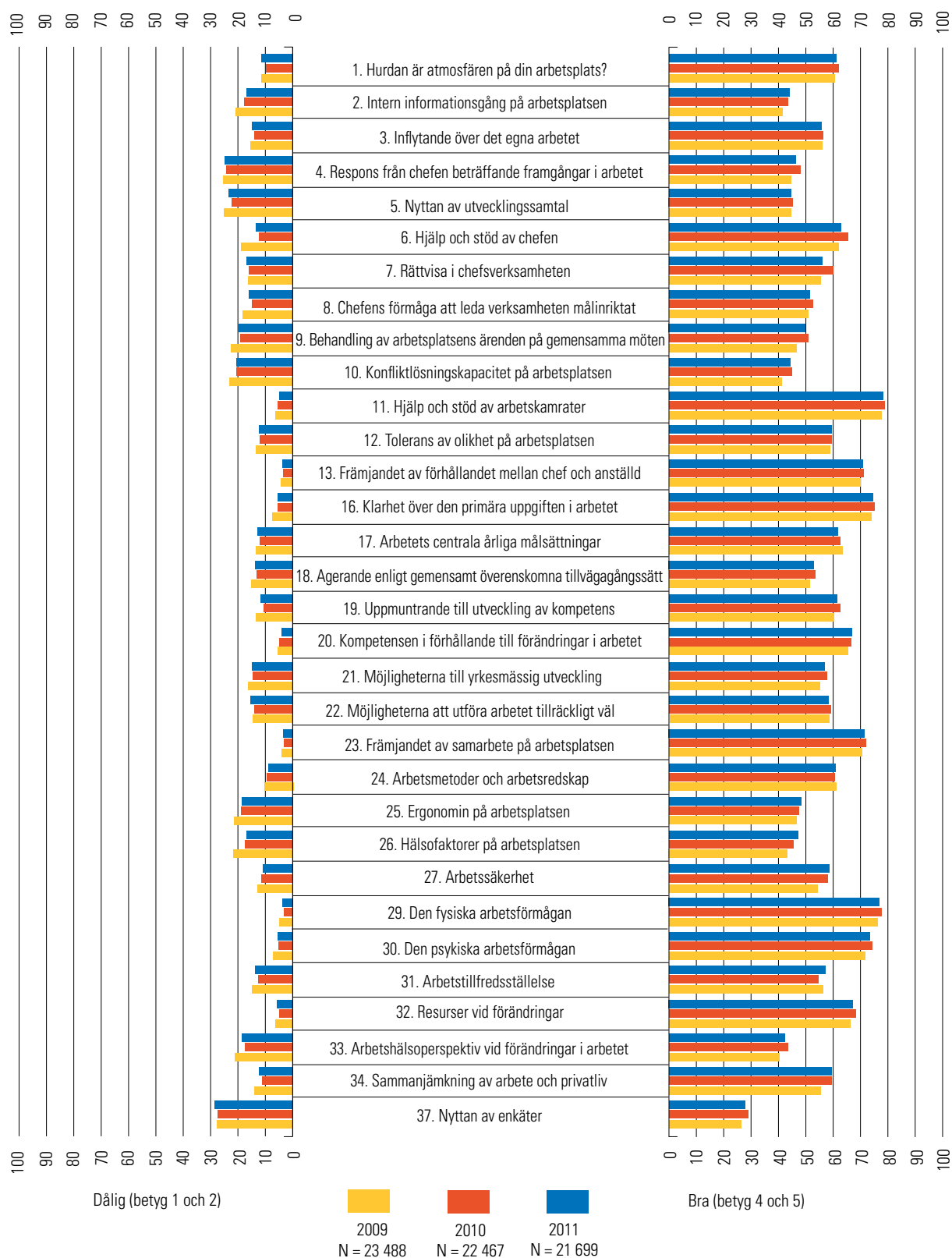
De viktigaste årliga målen i arbetet presenteras för medarbetarna vid inskolningen och de klarnar med ökande erfarenhet. Äldre medarbetare hade tydligare uppfattning om de årliga målen än yngre medarbetare och kvinnor kände bättre till målen än män. Medvetenheten om belöningsprinciperna var också större bland de som varit anställda på staden längre.

Åsikterna gick ordentligt isär när det gällde hur rättvisa cheferna är och feedback från cheferna vid väl utfört arbete. Det förekom också delade meningar om hur nyttiga utvecklingssamtalen är. Unga anställda uppfattade cheferna som mer neutrala och mer rättvisa än de äldre anställda. Kvinnorna uppfattade cheferna som mindre rättvisa än männen.

Den relativt sett största tillbakagången i tillfredsställelsen noterades i åldersgruppen 25 år. Cheferna var betydligt nöjdare än andra medarbetare. Arbetsklimatet försämrades mest i åldersgruppen över 55 år. Om personalen generellt mådde bra, påverkades arbetstillfredsställelsen och arbetsförmågan positivt. Arbetstillfredsställelsen föreföll också ha ett samband med hur goda möjligheter den svarande ansåg sig ha att utvecklas yrkesmässigt.

Personalens arbetshälsa och jämlik behandling

FIGUR 7 Arbetshälsoenkät (%)



Prioriteringar inom företagshälsovården

Företagshälsovården fokuserar på att stödja medarbetarnas välbefinnande i arbetet och motverka arbetsförmåga. Företagshälsovården (figur 19) ska främja hälsa och välbefinnande på arbetsplatsen, stödja cheferna och ledningen i deras uppgift att leda arbetshälsoområdet och enskilda medarbetares hälsa och arbetsförmåga. Experterna inom företagshälsovården är med och planerar modeller för arbetshälsa inom hela staden och deltar i coaching av cheferna. Företagshälsovården medverkar också till att målen med stadens personalarbete uppfylls.

För de enskilda medarbetarna är det centrala målet att faktorer som hotar arbetsförmågan upptäcks i ett tidigt stadium och att vård och rehabilitering sätts in i rätt tid. Staden främjar de anställdas arbetsförmåga och hälsa genom att förebygga sjukdomar och arbetsolyckor, minska sjukdomssymtom och arbetsförmåga och stötta de anställda under hela den arbetsverksamma tiden för att de ska orka arbeta.

Samarbetet mellan företagshälsovården och arbetsplatsen intar en nyckelposition när det gäller att förbättra arbetslivet och arbetsmiljön. Utifrån arbetsplatsutredningar gör man en bedömning av hur företagshälsovården kan medverka till fungerande enheter och en hälsosam arbetsmiljö. Målet är att hjälpa cheferna och arbetsplatserna att planera omställningar som är bra för arbetshälsan, det vill säga gör arbetet smidigare, hälsosammare och säkrare.

Företagshälsovården arbetar inte bara förebyggande

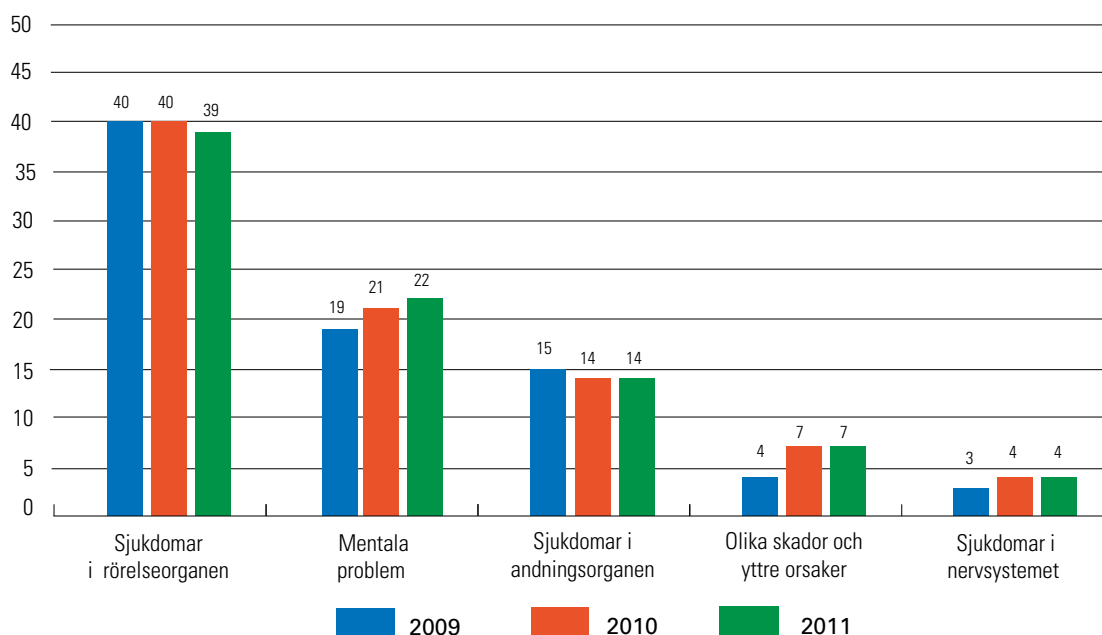
utan den erbjuder också hjälp vid förändringar och konflikter. Belastande situationer utreds i förekommande fall med hjälp av modeller inriktade på arbetsverksamhet eller andra särskilda utredningar som underlag för åtgärder.

Företagshälsovården samarbetar över förvaltningsgränserna för att främja personalens hälsa, exempelvis med arbetarskyddet, stadens grupp för inomhusluften och motionsverksamheten för personalen. Rapporteringen från företagshälsovården kan utnyttjas i ledningen av arbetshälsan, till exempel vid prognostisering av risker för arbetsförmågan och i samarbetet kring företagshälsovården. Utvecklingen i sjukfrånvaron och uppföljningen av arbetshälsoenkäten visar vilka förändringar som sker inom olika sektorer och på enskilda arbetsplatser. Följaktligen kan åtgärder sättas in där de behövs.

Hur företagshälsovården anlitas

Sjukdomar i rörelseorganen är den vanligaste orsaken till sjukfrånvaro via företagshälsovården. Trots att de som lider av psykiska besvär är färre än de som har sjukdomar i rörelseorganen, orsakar psykiska besvär fler frånvarodagar i relation till antalet anställda och är en större risk för arbetsförmåga. Stadens anställda avgår med invalidpension på grund av psykiska besvär ungefär fem år tidigare än på grund av sjukdomar i rörelseorganen. Därför satsar företagshälsovården stort på tidig upptäckt av depression och på stöd till personer som lider av depression.

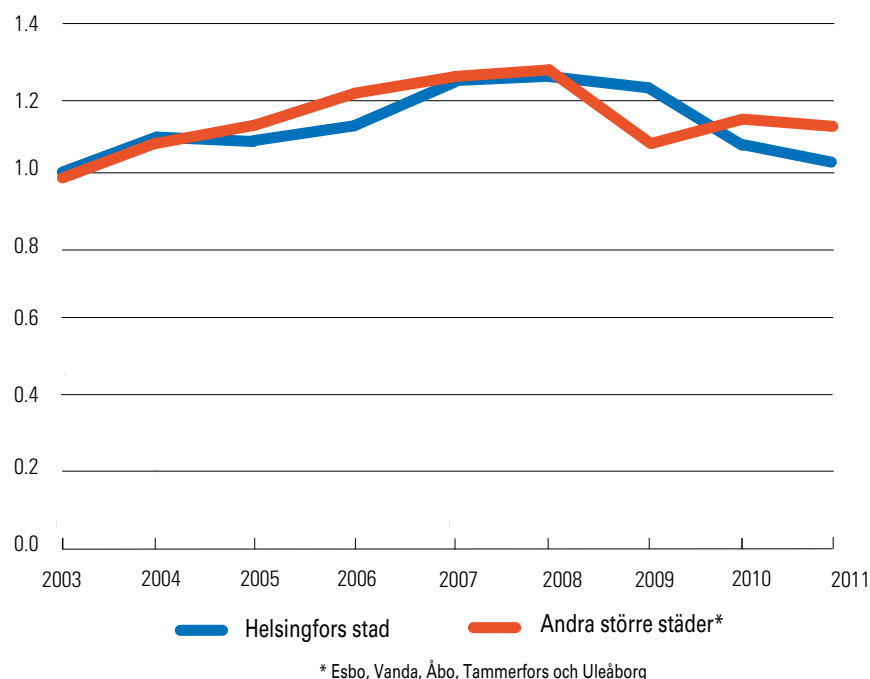
FIGUR 8 Sjukfrånvarodagar skrivna av företagshälsovården per sjukdomsklass 2009–2011 (%)



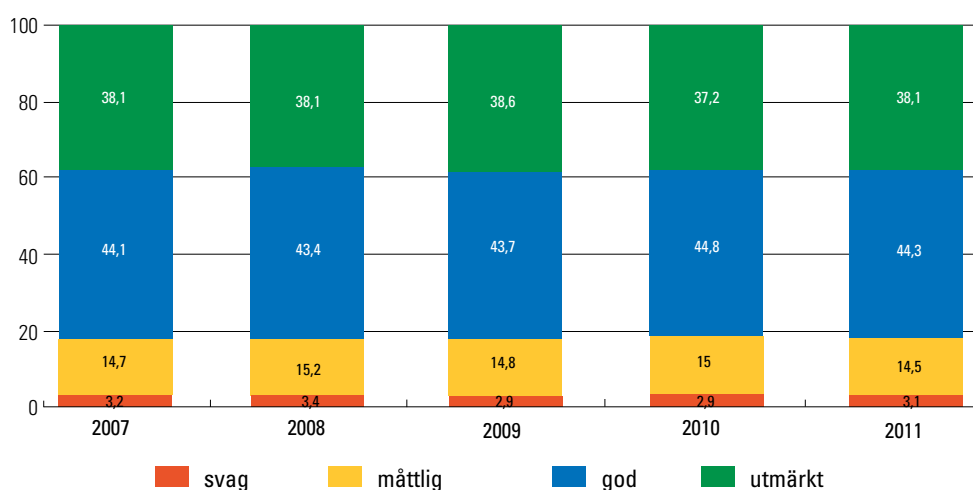
Figur 9 visar incidensen av nya invalidpensioner bland personalen vid Helsingfors stad och andra större städer.

Med incidens avses hur många procent av de försäkrade hos Keva avgick med invalidpension 2003–2011.

FIGUR 9 Incidensen av nya invalidpensioner bland personalen vid Helsingfors stad och andra större städer 2003–2011 (%)



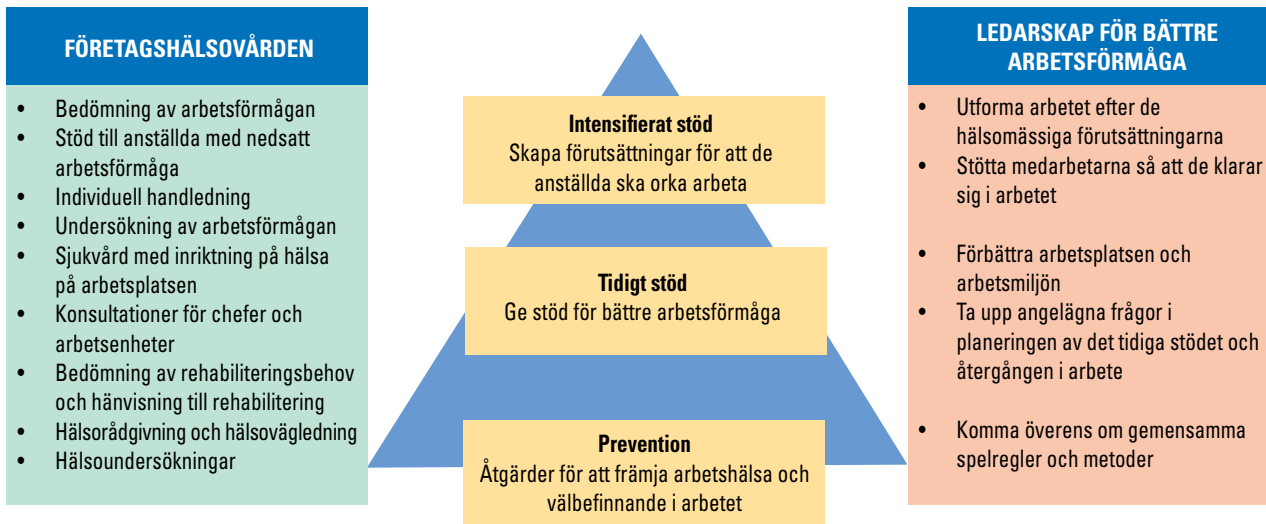
FIGUR 10 Personalfördelning enligt arbetsförmåga under åren 2007–2011 (%)



För att kunna förutse risker för nedsatt arbetsförmåga tillämpar staden modeller för tidigt stöd och stöd för återgång i arbete. Samarbetet mellan arbetsplatsen, medarbetaren och företagshälsovården spelar en nyckelroll för att förebygga arbetsoförmåga. Företagshälsovården hjälper cheferna att planera lösningar när en medarbetare hotas av arbetsoförmåga, när återgång i arbete är aktuellt efter sjukskrivning eller när arbetet ska anpas-

as efter en anställd med nedsatt arbetsförmåga. Företagshälsovården kontakter medarbetaren bland annat om han eller hon har fler än 60 sjukfrånvarodagar och företagshälsovården inte är medveten om situationen. Trots detta måste staden aktivt satsa ytterligare på att ta fram handlingsmodeller som målmedvetet hjälper medarbetare med nedsatt arbetsförmåga att återvända till sitt arbete och därmed förhindrar pensionering.

FIGUR 11 Arbetssförmågan kan stödjask genom samarbete



Karriärmodell för undersökningar av hälsa och arbetsförmåga i stället för åldergruppskontroller

I den nya modellen för undersökningar av hälsa och arbetsförmåga ingår hälsokontroller över hela anställningstiden. Hälsorisker och risker för nedsatt arbetsförmåga är inte åldersbetingade. I stället för hälsokontroller av vissa åldersgrupper tar den nya modellen fasta på hälsofaktorer. I överensstämmelse med stadens principer för åldersrelaterat ledarskap ska företagshälsovår-

den bättre kunna stödja hälsa och välbefinnande hos anställda i alla åldrar. Därmed kan man ta tag i riskerna för nedsatt arbetsförmåga redan på ett tidigt stadium.

De som svarar på arbetshälsoenkäten som genomförs vartannat år får en kallelse till hälsokontroll på grundval av de största riskerna för deras arbetshälsa. På så sätt kan insatserna bättre riktas in på målgrupperna. Dessutom har alla som svarar på enkäten möjlighet att få respons om sina arbets- och hälsorisker.

FIGUR 12 Undersökningar av hälsa och arbetsförmåga för en hållbar karriär

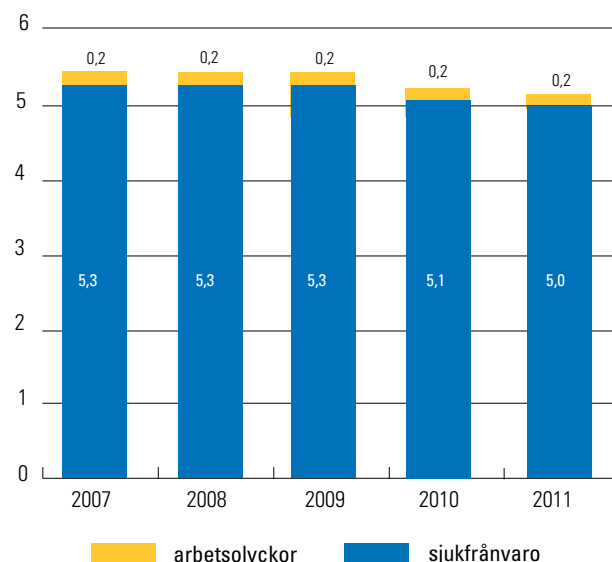


Frånvaro på grund av sjukdom och arbetsolycka

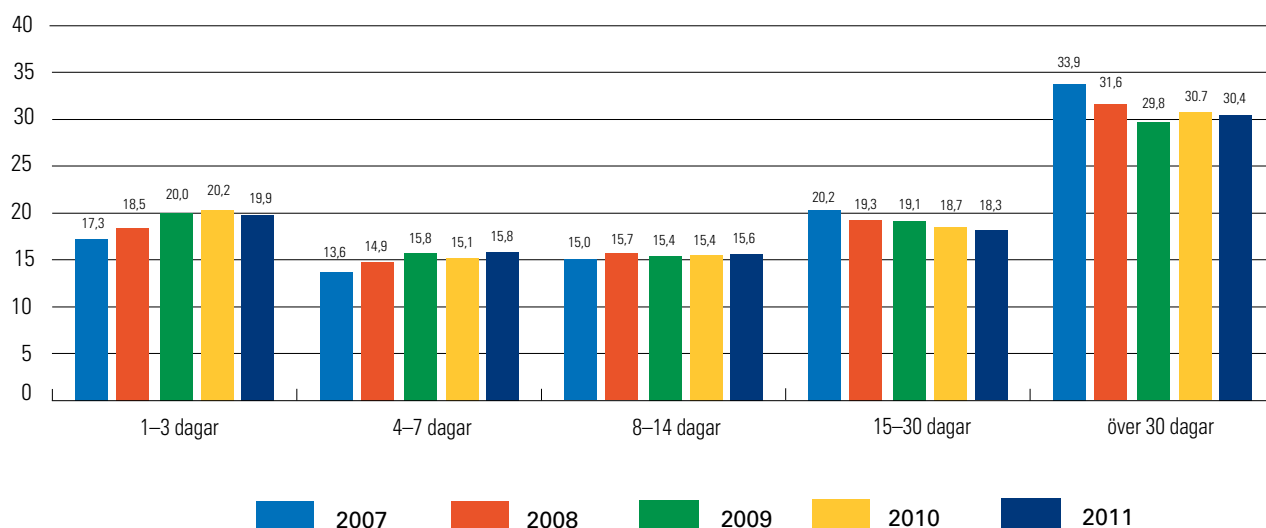
Sjukfrånvarodagarna i relation till arbetade anställningsdagar minskade redan 2010 och den nedåtgående trenden fortsatte 2011. Med långsiktigt arbete för bättre arbetshälsa inklusive de för ändamålet utvecklade verktygen och intensifierat samarbete med företagshälsovården vill staden stärka den gynnsamma utvecklingen. Tack vare gemensamma modeller för att bland annat ta upp angelägna frågor och stödja återgång i arbetet går det att bättre förutse risker för sjukdom och nedsatt arbetsförmåga.

En tredjedel av frånvaron på grund av sjukdom och arbetsolycka var långvarig frånvaro, det vill säga pågick över en månad. Den långa sjukfrånvaron håller på att minska om man ser till all frånvaro. Detsamma gäller den relativa andelen kortvarig frånvaro på 1–3 dagar som beviljas av chefen.

FIGUR 13 Utveckling i frånvaro p.g.a. sjukdom eller arbetsolycksfall 2007–2011 (%)



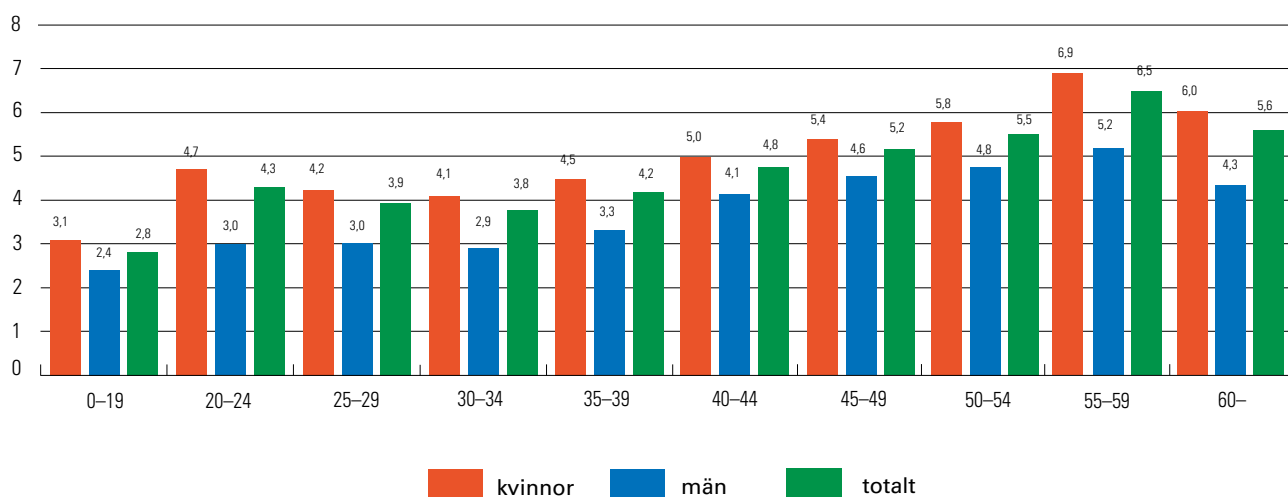
FIGUR 14 Frånvaro p.g.a. sjukdom och arbetsolycksfall 2007–2011 enligt frånvarotid (%)



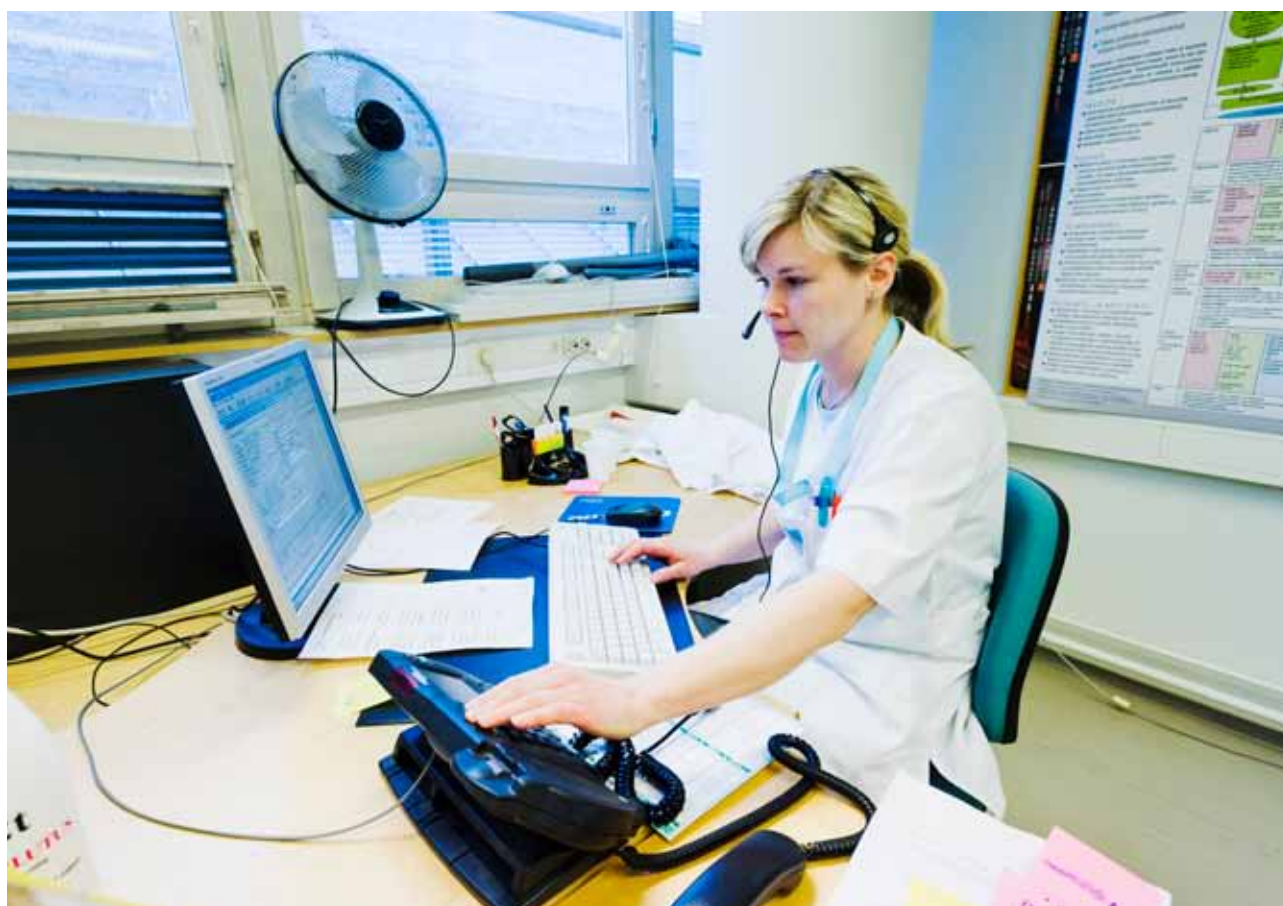
Det skedde inga stora förändringar i ålders- och könsfördelningen av frånvaro jämfört med 2010. I alla åldersgrupper hade kvinnor större frånvaro på grund av sjukdom än män. Andelen sjukfrånvaro av arbetade anställningsdagar ökade med stigande ålder. Men bland personer över 60 år som arbetar kvar var sjukfrånvaron mindre än i de yngre åldersgrupperna. Resultatet kan förklaras med hälsoselektion.

Den positiva utvecklingen i statistiken över sjukfrånvaro gav också utslag i antalet personer som inte var frånvarande en enda dag på grund av sjukdom. Av kvinnorna hade 23,6 (2010: 22,6) procent inte en enda frånvarodag på grund av sjukdom och/eller arbetsolycka. Bland männen var procentsatsen 31,9 (2010: 32,0).

FIGUR 15 Sjukfrånvaro 2011 enligt åldersgrupp och kön (%)



	0-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-
Kvinnor	943	2 291	3 743	3 806	3 762	4 237	4 931	4 875	4 476	3 478
Män	562	742	1 245	1 388	1 311	1 476	1 679	1 531	1 369	1 186
Totalt	1 505	3 033	4 988	5 194	5 073	5 713	6 610	6 406	5 845	4 664



Insatser för att stärka personalens kompetens

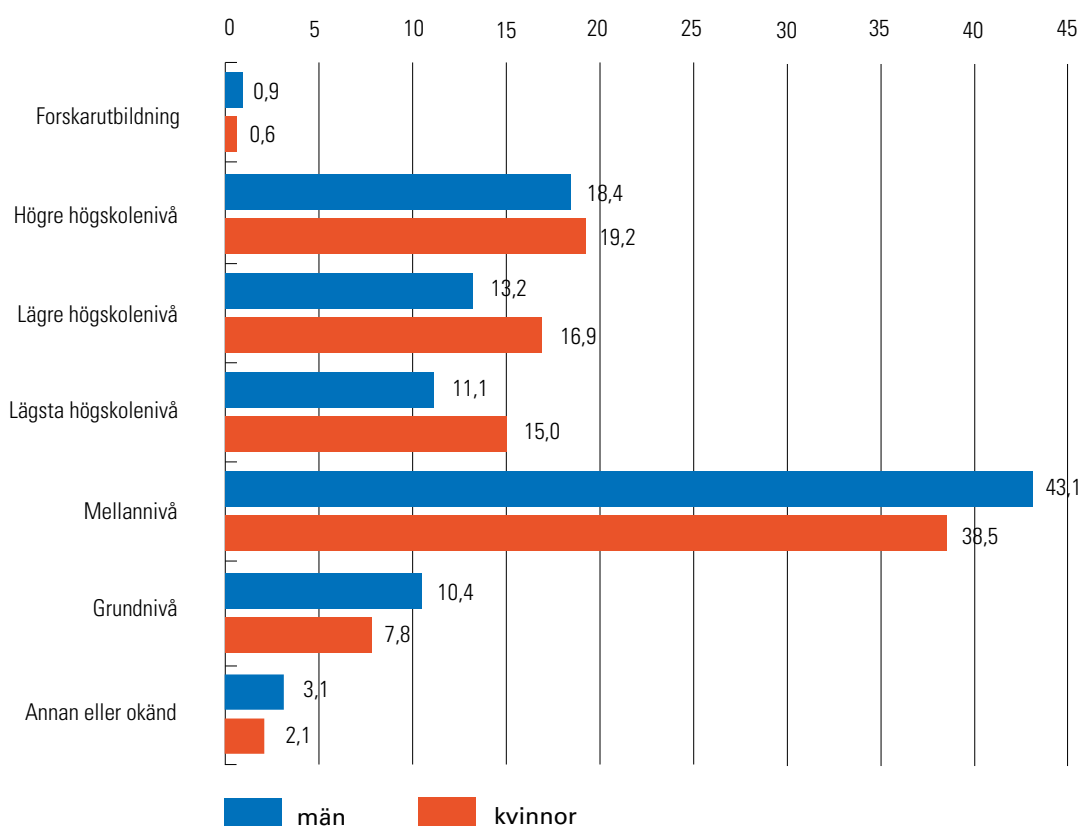
Enligt strategiprogrammet är personalens kompetens grundad på kompetensmålen i strategin. I personalutvecklingen prioriteras vid varje tidpunkt de kunskaps- och färdighetsområden som framtiden kan byggas på. Kompetensen kan stärkas bland annat med yrkesinriktad utbildning, kompetensdelning och avancemangsmöjligheter.

Utbildningsnivå

Uppgifterna om examina kommer från Statistikcentralen och de är från slutet av 2011. Klassificeringen är Statistikcentralens klassificering från 2010.

Personalens utbildningsnivå har stigit stadigt. Andelen anställda med högskoleexamen ökade jämfört med 2010, särskilt andelen med lägre högskoleexamen. Av den fast anställda personalen hade 35,5 procent högskoleexamen och av alla med högskoleexamen hade 55,3 procent högre högskoleexamen. Andelen med högskoleexamen var större bland kvinnor än bland män. Relativt sett var andelen examina på mellannivå störst, cirka 40 procent.

FIGUR 16 Relativ fördelning enligt kön i ordinarie personalens utbildningsnivå 31.12.2011 (%)



TABELL 17 Ordinarie personalens utbildningsnivå 31.12.2011

	Annan eller okänd	Grundnivå	Mellannivå	Lägsta högskolenivå	Lägre högskolenivå	Högre högskolenivå	Forskarutbildning
Kvinnor	513	1 886	9 335	3 635	4 090	4 647	153
Män	261	886	3 679	946	1 126	1 568	76
Totalt		2 772	13 014	4 581	5 216	6 215	229

Personalens deltagande i utbildning

TABELL 18 Deltagande i utbildning 2009–2011

	Dagar 2009	Dagar 2010	Dagar 2011	(€) 2009	(€) 2010	(€) 2011
Stadens interna utbildning	93 457	93 700	90 090	5,3 milj.	5,3 milj.	5,3 milj.
Extern utbildning	45 363	42 582	44 995	8,4 milj.	7,1 milj.	6,7 milj.
Utbildning totalt	138 820	136 282	135 085	13,7 milj.	12,4 milj.	12,0 milj.

Kompetensledning

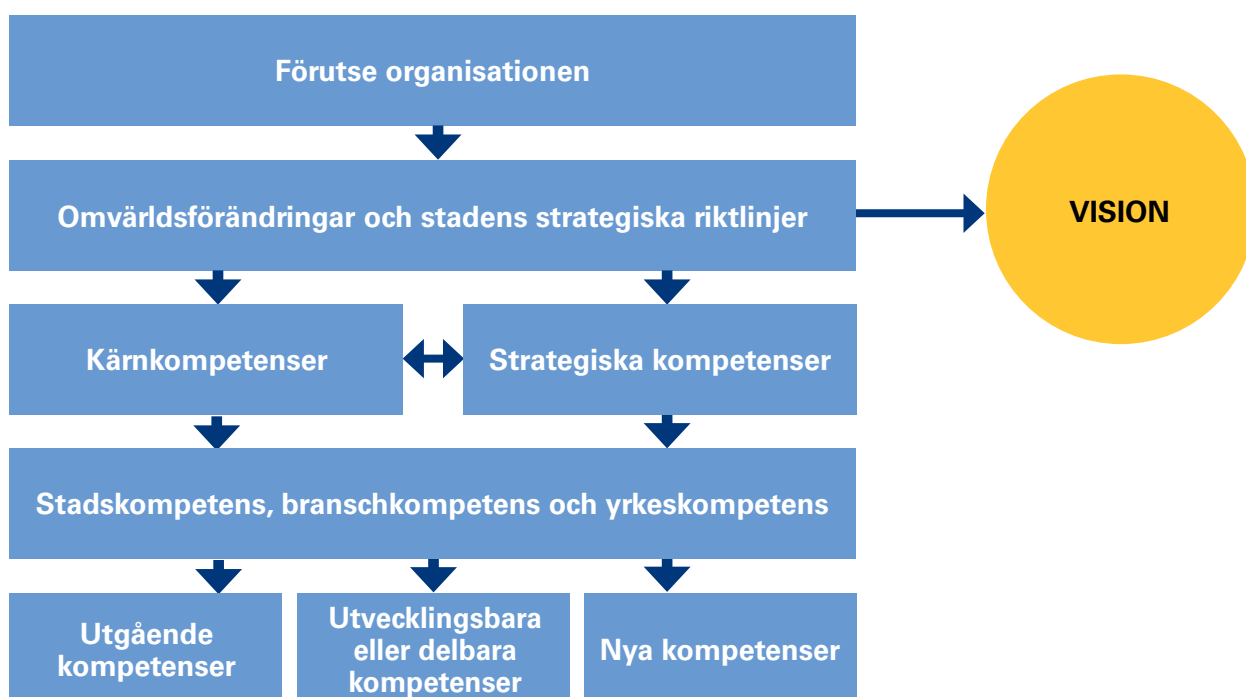
I takt med omvärldsförändringarna måste staden räkna med nya kompetensbehov och utmaningar. Att ha framförhållning betyder i detta fall att staden vill utveckla personalens kompetens i den riktningen att den förutsedda framtiden kan förverkligas genom rätt kompetens. Figur 17 visar stadens modell för kompetensledning.

I prognostiseringen av organisationens framtid beaktas omvärldsförändringar och stadens strategiska riktlinjer. Det kan hända att de strategiska riktlinjerna kan komma att kräva en ny typ av service och kompetens. En

del av dagens kompetens är föråldrad redan i morgon. Däremot spelar utvecklingsbara kompetenser en framträdande roll för en fungerande organisation och det är nödvändigt att dela med sig av dem till andra. Nya kompetenser är ett steg mot framtiden och mot nya verksamhetsmodeller eller tjänster.

Strategisk kompetens är den kompetens som behövs för att skapa framtiden. Kärnkompetens är däremot relaterad till organisationens kompetens och organisationens primära uppgifter.

FIGUR 17 Modell för kompetensledning inom Helsingfors stad



Personalen måste ha stadskompetens, specifik branschkompetens inom vissa verksamhetsområden och yrkeskompetens för sina arbetsuppgifter och alla dessa kompetenser är stadda i ständig förändring. I dag ingår värdekompetens, kundkompetens, organisationskompetens, datatekniska färdigheter, medarbetarskap och hantering av målen med arbetet i stadskompetensen.

Verksamhetsområdena, också förvaltningarna och affärsverken, lägger själva fast och definierar sin branschkompetens.

Inskolning, personalutbildning och fortbildning är traditionella metoder för att dela med sig av kompetens. Andra metoder är att arbeta i par, gemensamma möten för arbetsgrupper, efterträdarmodell och mentorskap.

Extra effektivt är det att utnyttja möjligheterna till rotation, byte av arbetsuppgifter och intern arbetsmarknad.

Möjlighet att förbättra yrkeskompetensen

I resultat- och utvecklingssamtalen ingår numera också samtal om medarbetarnas yrkesmässiga utveckling. Av de som besvarade arbetshälsoenkäten hade 46 procent en personlig utvecklingsplan. Enkäten visade att utvecklingsplaner läggs upp mer sällan för unga och visstidsanställda, men oftare för kvinnor än för män.

Utvecklingsplanerna har stadigt blivit fler under strategiperioden. Flest planer upprättas inom expertorganisationerna. I vissa av dem hade 70 procent utvecklingsplaner.



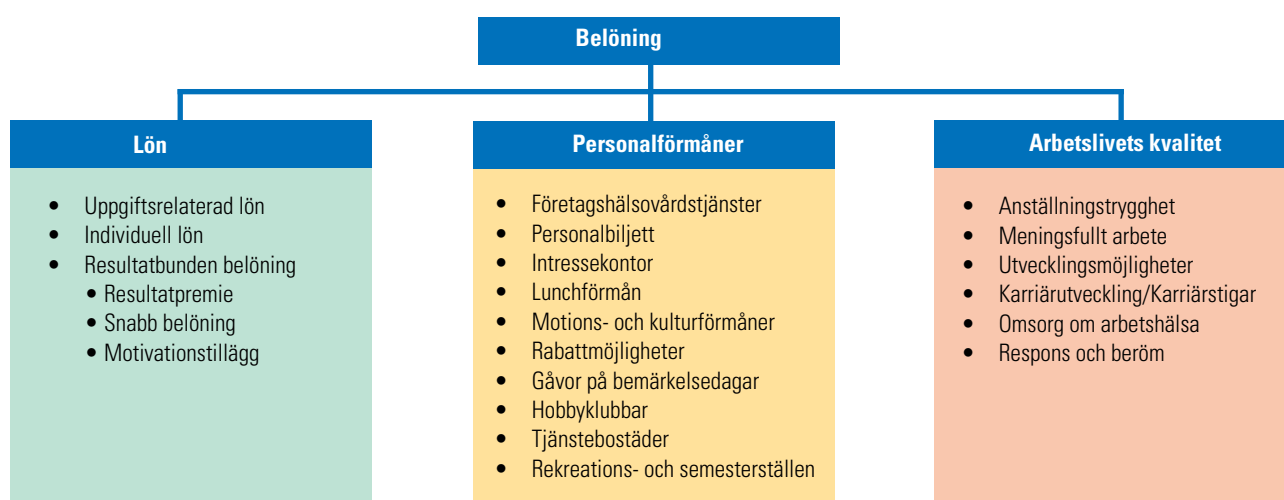
Belöningsystem

Stadens belöningsystem

Helsingfors stad har ett belöningsystem som består av flera olika materiella och immateriella belöningsmoment. Det är ett samlat system som avser dels penninglön, dels kompletterande premier och förmåner knutna till anställningen (materiella element). I personalförmånerna ingår bland annat företagshälsovård, tjäns-

tebostäder, personalmatsal, lunchförmån och möjligheter till motion. De immateriella elementen består av en rad arbetslivsrelaterade faktorer. Bland de viktigaste märks anställningstrygghet, möjligheter att utvecklas i sitt arbete och i karriären, men också beröm och respons.

FIGUR 18 Belöningsystemet i Helsingfors



Lön

Uppgiftsrelaterad lön

Den uppgiftsrelaterade lönen grundar sig på en bedömning av arbetsuppgifternas svårighetsgrad inom alla verksamhetsområden med månadslön. Det ålåg cheferna att se till att bedömningarna av arbetsuppgifternas svårighetsgrad uppdaterades vid förändringar. Förvaltningarna och affärsverken hade grupper för utvärdering av svårighetsgraden som skulle säkerställa att bedömningarna var uppdaterade.

De uppgiftsrelaterade lönerna höjdes enligt de riksomfattande tjänste- och arbetskolektivavtalen med en

allmän höjning och lokala lönepotter från och med den 1 maj 2011.

Individuella tillägg

De årsrelaterade individuella tilläggen läggs fast för alla utifrån tidigare arbetsår. Dessutom fanns det inom alla avtalsbranscher individuella tillägg som byggde på arbetsprestationen och gavs ut efter prövning. I överensstämmelse med de rikstäckande avtalen gick justeringspotten också till att höja de individuella tilläggen.

TABELL 19 Individuella tillägg enligt prövning per avtalsbransch 2010–2011

	2010	2011	euro	antal mottagare
	% av lönerna	% av lönerna		
AKTA	1,5	1,9	1 032 751	9 515
TIM	6,5	7,1	627 062	2 592
LA	3,2	3,5	117 563	503
Tehy-protokollet	1,8	1,9	121 987	1 270
Lärare	0,9	1,0	129 324	1 239

Löneutveckling

Löneökningar enligt de riksomfattande tjänste- och arbetskollektivavtalen infördes i maj. Lönerna inom alla avtalsbranscher höjdes med allmän höjning på 1,2 procent. Dessutom fanns det en justeringspott på 0,8 procent som delades ut efter förhandlingar på lokal nivå. För de som ingår i läkaravtalet (LA) och arbetskollektivavtalet för timavlönade (TIM-AKA) var justeringspotten 0,44 procent av lönesumman eftersom en del av potten delades ut centralt på riksnivå. För hela året var kostnadseffekten av den allmänna höjningen och de lokala justeringspotterna cirka 1,5 procent av lönesumman.

Av den lokala justeringspotten användes 0,34 respektive 0,6 procent beroende på bransch till att höja de uppgiftsrelaterade lönerna eller de ordinära timlönerna. Utifrån bedömningarna av arbetsuppgifternas svårighetsgrad användes löneökningarna till att justera löneolägenheter, löneökningar för personer i chefs- och arbetsledningsställning och löneökningar för personer vars arbetsuppgifter omorganiserats.

Av justeringspottarna gick 0,2 procent till individuella tillägg inom alla andra avtalsbranscher än LA och TIM-AKA, där i stället 0,1 procent av lönesumman användes till individuella tillägg. De individuella tilläggen beviljades utifrån en bedömning av arbetsprestationerna.

Resultat- och kompetensrelaterad belöning

Staden tillämpade en rad verktyg för att belöna individer och grupper. Vid individuell belöning vägdes personliga arbetsresultat, kompetens, yrkesskicklighet och andra särskilda kriterier vid förvaltningarna och affärsverken in. Utifrån dem gavs individuella tillägg och motivations-tillägg ut. Dessutom fanns det metoder för så kallad snabb belöning (Nopsa). Bland annat biljetter till kultur-evenemang gavs ut som snabb belöning för goda individuella arbetsprestationer.

Snabb belöning tillämpades också för att motivera hela arbetsgrupper. De belönades med festligheter och med premier och gemensamma utvecklingspengar.

Resultatpremier var den viktigaste metoden för att belöna grupper. De tillämpades vid 29 förvaltningar och affärsverk och betalades ut till 24 864 personer. I snitt var resultatpremien 1 015 euro.

Under året infördes reviderade principer för resultatpremier. Syftet med revideringen var att stadens strategier ska kunna omsättas på ett bättre sätt genom resultatpremierna. Dessutom integrerades resultatpremieprocessen närmare i beredningen av budgeten och resultatbudgeten. Vidare samordnades principerna för hela staden, särskilt personalvillkoren där det tidigare

Inom alla avtalsbranscher betalades också en engångspott ut i samband med majlönen. Den varierade mellan 100 och 240 euro beroende på avtalsbransch.

TABELL 20 Löneutvecklingen i Helsingfors jämfört med den övriga kommunsektorn: lön för ordinarie arbetstid

År	Helsingfors stad	Andra kommuner
2005	2 319	2 307
2006	2 388	2 370
2007	2 541	2 495
2008	2 652	2 633
2009	2 743	2 724
2010	2 794	2 778

Källa: Statistikcentralen, löner i kommunsektorn

Tabell 20 jämför inkomsterna från regelbunden arbetstid bland stadens anställda med månadslön med motsvarande inkomster inom den övriga kommunsektorn. Uppgifterna kommer från Statistikcentralen. Löneuppgifterna för 2011 var inte tillgängliga när den här rapporten blev klar. Stadens eget rapporteringssystem visar att medelinkomsterna från regelbunden arbetstid var 2 847 euro i slutet av 2011.

hade funnits en del skillnader mellan enskilda förvaltningar och affärsverk.

TABELL 21 Motivationstillägg 2007–2011

År	euro	antal mottagare
2007	1 868 495	7 513
2008	1 438 297	4 197
2009	589 243	1 667
2010	2 567 725	5 215
2011	831 099	2 319

Stadsdirektörens tävling Årets prestation

Det ingår i belöningsystemet att lyfta fram arbetsmetoder, arbetsprocesser och innovationer. Stadsdirektörens tävling Årets prestation arrangerades fjärde gången 2011. Denna gång belönades 21 personer som alla fick 2 000 euro var.

Likalön

Staden använder sig av system som främjar lika lön, såsom system för bedömning av uppgifters svårighetsgrad och av arbetsprestationer svårighetsgrad. Resultatpremiesystem används i stor utsträckning i både kvinno- och mansdominerade branscher.

Staden deltog under 2009–2011 i Aalto-universitetets Tapas-forskningsprojekt om lika löner. Inom ramen för projektet undersökte man lönematerial från stadsplaneringskontoret ur könsperspektivet samt gjorde personalintervjuer om belöningsystem. Utifrån undersökningen upptäckte man utvecklingsbehov i belöningsystemets synlighet och i systemets tillämpning i praktiken. Utarbetandet av ett utbildnings- och informationspaket för chefer valdes till stadens mest centrala utvecklingsobjekt. På våren ordnades en chefsutbildning på stads-

planeringskontoret. Tanken är att material från utbildningen ska utnyttjas även på Helsingfors stads andra chefsutbildningar.

En lönekartläggning mellan kvinnor och män som tar utgångspunkt i jämställdhetslagen genomförs årligen. Kartläggningen möjliggör en effektiv uppföljning av löneutvecklingen såväl på stadsnivå som på förvaltnings- och affärsverksnivå. Redan på basis av kartläggningen år 2010 kunde man konstatera att löneskillnaderna mellan kvinnor och män var ganska små. En förklarande orsak till löneskillnaderna var att uppgifternas kravnivå varierade mycket, och det fanns då skillnader även i de uppgiftsrelaterade lönerna. Lönekartläggningen för 2011 färdigställs i början av 2012.

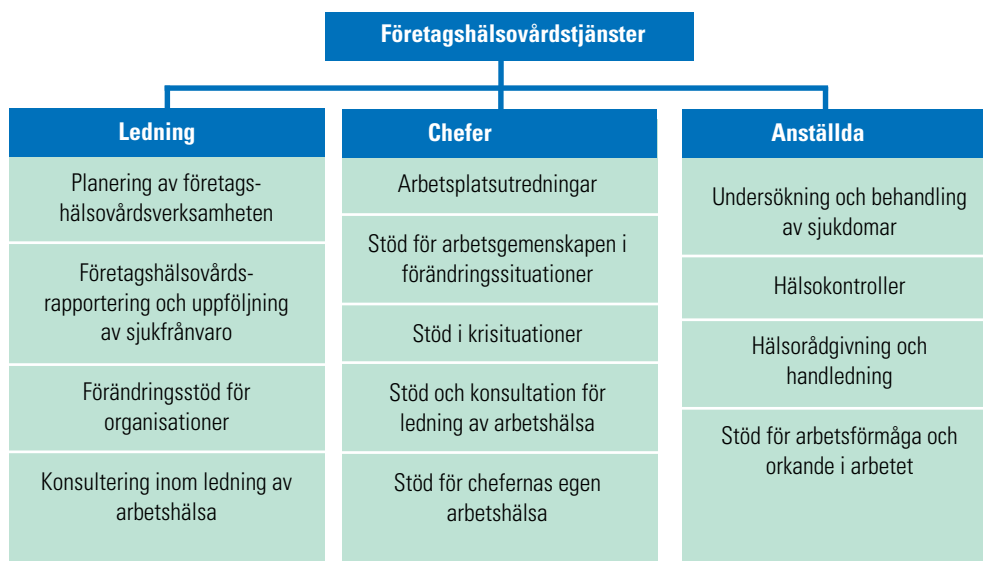
Personalförmåner

Stadens anställda har mångsidiga personalförmåner, t.ex. företagshälsovårdstjänster, personalbespisning, olika rabatter på kultur- och idrottsevenemang, företagsrabatter, personalbiljettsförmån, intressekontor, motions-tjänster och tjänstebostäder.

Företagshälsovård

Företagshälsovårdscentralen tillhandahåller mångsidiga och omfattande företagshälsovårdstjänster för stadens hela personal (figur 19). Företagshälsovårdstjänsterna innefattar både förebyggande verksamhet och företagshälsovårdsinriktad sjukvård.

FIGUR 19 Företagshälsovårdstjänster enligt kundgrupp



Personalbiljettförmån

Personalbiljetten används av både stadens ordinarie personal och visstidsanställda. Antalet användare uppgick till cirka 26 500 personer (2010: cirka 20 000). Sammanlagt 230 000 arbetsresesedlar beviljades (2010: cirka 180 000). Fastanställda har möjlighet att få högst 12 sedlar per år, och visstidsanställda kan få sedlar så länge som anställningsförhållandet varar.

Intressekontor

Intressekontoret hör till de mest utnyttjade personalförmånerna. Intressekontoret erbjuder ett mångsidigt brukskonto, bostadslån och konsumtionskrediter för sina kunder. Depositionerna till intressekontoret minskade, däremot beviljades fler nya bostadslån och konsumtionskrediter jämfört med året innan. Medlemsantalet minskade något och var vid årets slut 17 214 personer. Medlemmarna kommer från alla förvaltningar och affärsverk samt från alla grupper av anställda. Också de som avgår med pension kan ha sitt medlemskap i intressekontoret kvar.

Tjänstebostäder

Staden hade 3 324 tjänstebostäder för personalen (2010: 3 503). I tjänstebostäderna bodde 8,4 procent av stadens personal. Utbudet av bostäder motsvarar efterfrågan. Vid rekryteringen har bostäderna varit en extra bonus och på det sättet har staden kunnat avhjälpa akuta bostadsbehov hos stadens anställda. Behovet av familjebostäder har beaktats i det normala arava-bostadsutbudet.

Personalmotion bidrar till en aktiv livsstil

Personalmotion har redan i 20 år försökt sporra personalen att röra på sig. Under jubileumsåret ordnades bl.a. två tre månader långa LiikuntaTsemppi-tävlingar. Målet med tävlingarna var att få personalen att röra på sig mera. På intranätet Helmi fanns också motionsinstruktioner för personalen.

På hösten startades ett tväradministrativt Liikkeelle-projekt som ingår i det riksomfattande programmet "I form för livet" eller IFFL. Projektets målgrupp är de anställda som antingen löper risk att insjukna i diabetes typ 2 eller som redan insjuknat i den. En annan målgrupp är de som lider av depression och som därför har nytta av motion. Företagshälsovården hänvisar de personer som hör till riskgrupper till en motionsinstruktör som gör en preliminär kartläggning samt en motionsplan. Motionsinstruktören ger dessutom individuell handledning om en hälsofrämjande och aktiv livsstil.

Sammanlagt 11 470 personer deltog under året i personalmotionsverksamhet (2010: 9 083). Personalmotionen ordnade också olika slags evenemang, jippon och arbetshälsodagar samt uppmuntrade personalen att delta i olika riksomfattande evenemang, såsom Damtjän. I evenemangen deltog sammanlagt 6 181 personer (2010: 5 592). Sammanlagt uppgick antalet besök inklusive gymbesök under året till 72 627, vilket är drygt 1 000 besök mer än året innan.



Rhinoceros Oy

Främjande av mångfald

En mångsidig arbetsgemenskap består av personer med olika bakgrunder och utgångspunkter, bland annat människor i olika åldrar, med olika språk eller med ned-satt arbetsförmåga. Enligt stadens strategiprogram för 2009–2012 är mångfald en betydande resurs samtidigt som ledning av mångfald främjar förändringsberedskap. Med ledning av mångfald avses olika åtgärder som har att göra med rekrytering, introduktion, personalutveckling, belöning eller arbetsledning av personal och som är riktade mot en heterogen arbetsgemenskap.

Staden är skyldig att främja jämställdhet och lika-behandling i all sin verksamhet. Enligt lagen om lika-behandling får ingen diskrimineras på grund av ålder, etniskt eller nationellt ursprung, religion, hälsotillstånd, sexuell läggning eller av någon annan orsak som gäller hans eller hennes person. I stadens likabehandlingsplan nämns språk och etniskt eller nationellt ursprung. Nu ska planen utvidgas så att den tar hänsyn till även andra diskrimineringsgrunder.

Ledning av mångfald handlar om att alla anställda styrkor utnyttjas för gemensamma mål. Samtidigt förbättras sådana anställdas ställning som kan löpa risk för att bli exkluderade från arbetsmarknaden eller arbetsgemenskapen.

Ett av stadens strategiska mål är att öka andelen anställda med invandrabakgrund så att den motsvarar andelen av invånarna med invandrabakgrund. Människor med invandrabakgrund är enligt definition personer som har ett annat modersmål än finska eller svenska, dvs. personer med ett främmande språk som modersmål.

Att ta hänsyn till de behov som personer i olika åldrar har är en del av ledning av mångfald. Enligt strategiprogrammet ska Helsingfors utvecklas till en mönsterstad i fråga om åldersrelaterat ledarskap. De behov och mål som människor i olika åldrar och livssituationer har beaktas i planeringen och organiseringen av arbetet, i belöningen och i det övriga ledarskapet. Målet är att unga anställda trivs och vill stanna kvar i stadens tjänst, att stödja anställda i olika livssituationer så att de orkar i sitt arbete, att förbättra de äldre anställdas välbefinnande i arbetet samt att förlänga arbetskarriärerna.

En större mångfald bland personalen bidrar till att staden bättre kan svara på alla invånares behov av tjänster. Den åldrande befolkningen och den ökade andelen människor med invandrabakgrund ändrar stadens befolkningsstruktur och servicebehov. Äldre invånare och invånare med olika etniska bakgrunder är i behov av annorlunda tjänster än den mer heterogena och yngre befolkningen. Samtidigt ökar konkurrensen om kompetent arbetskraft. Det finns redan nu en brist på arbetskraft inom småbarnsfostran, äldreomsorg och hälsovårdssektorn samt inom transport, städning och catering.

Andel anställda med annat modersmål

Vid årets början hade 11,0 procent av Helsingfors invånare annat modersmål än finska eller svenska. Samtidigt var andelen anställda med ett annat modersmål än finska eller svenska 5,2 procent av samtliga anställda i anställningsförhållande under 2010. Vid årets slut var andelen 4,6 procent.

Andelen anställda med annat modersmål än finska eller svenska ökade mest inom byggnads- och miljöväsendet samt inom social- och hälsovårdsväsendet. Detta gäller både då man tittar på personalvolymen vid årets slut och alla anställningsförhållanden. Det fanns dock stora skillnader mellan olika förvaltningar och affärsverk.

En arbetsgrupp med uppgift att stödja rekryteringen av personer med invandrabakgrund har presenterat en rad åtgärdsförslag med hänsyn till prognostisering, rekrytering, introduktion och språkutbildning samt stöd för arbetsgemenskaper och chefer. Dessa förslag ska börja omsättas i praktiken under 2012 i stadens olika förvaltningar och affärsverk. Målet är att rekryteringen av personer med annat modersmål än finska eller svenska ska bli en del av förvaltningarnas och affärsverkens årliga verksamhetsplanering och uppställning av mål.

Utbildning – ett effektivt sätt att bli sysselsatt

Läroavtalsutbildningar och rekryteringsutbildningar som leder till yrke är viktiga rekryteringsmöjligheter för människor med invandrabakgrund. En del av dessa utbildningar är skraddarsyddade för människor med invandrabakgrund.

Av de som under 2001–2011 inledde en rekryteringsutbildning hade 1 237 personer ett annat modersmål än finska eller svenska. Av sammanlagt 1 553 läroavtalsstuderande hade knappt en femtedel det. Inom rekryteringsutbildningar fanns det många studerande med invandrabakgrund t.ex. i behörighetsutbildning för invandrare som avlagt sjukskötarexamen, inom cateringbranschen samt inom väktar- och rengöringsservicebranschen. Inom läroavtalsutbildningar fanns det människor med invandrabakgrund inom så gott som alla branscher.

Utbildning i finska språket för personer med invandrabakgrund

Personer med invandrabakgrund som är i anställningsförhållande till Helsingfors stad har erbjudits möjlighet att vid sidan av sitt arbete studera finska. Största delen av språkkurserna är skraddarsyddade för ett visst fackområde och ordnas på arbetsplatsen. Staden försöker underlätta deltagande i språkutbildning under arbetstiden bl.a. genom att arbetsscheman upprättas så att den anställda kan delta i utbildningen. Under 2011 ordnades sammanlagt 43 språkkurser med 339 deltagare.

Utveckling av yrkesinriktad finska

Målet med ASKI-projektet, dvs. utvecklingshelheten för yrkesinriktad finska, är att anställda med invandrarbakgrund har möjlighet att förkovra sina kunskaper i finska som en del av sitt yrkesmässiga kunnande. Projektets centrala innehåll består av definitioner av tillräckliga och för yrket behövliga kunskaper i finska, test som diagnostiserar kunskaperna i yrkesmässig finska samt uppgörande av utbildningsplaner för yrkesmässigt inriktad utbildning i finska och samlande av läromaterial som lämpar sig för dessa utbildningar.

Under 2011 togs anställda inom dagvården och mun- och tandvården med som nya yrkesgrupper. Barnsköta-

re och barnträdgårdslärare fick språkkunskapsbeskrivningar. Språkutbildningsplaner för dagvården togs fram och pilottestades. Ett språktest planerades. Språkutbildningsplanering och utvecklingen av språkkunskapsbeskrivningar fortsatte med de yrkesgrupper som redan var med i projektet, dvs. läkare, sjukskötare inom långtidsvård och närvårdare inom hemvård.

Läromaterial togs fram för olika yrkesgrupper. Fem olika test som mäter den yrkesinriktade språkkunskapen utvecklades. De som deltog i testen var hälsocentralsläkare samt anställda inom dag-, hem- och långtidsvård. Processmodellen för verksamheten utvecklades ytterligare i samråd med hälsovårdscentralen och socialverket.



Ledarskap i arbetsgemenskaper med mångfald

Cirka 150 arbetsgemenskaper har deltagit i "Mångkulturellt ledarskap i praktiken," ett samarbetsprojekt mellan Helsingfors, Esbo och Vanda. Sedan 2010 har fokus legat på utvecklingen av ledarskap och chefsarbete, och under året utvecklade sammanlagt 25 chefer sin mångfaldskompetens.

Individernas och arbetsgemenskapernas växande, organisationernas öppenhet och samhörighet, utvecklingen av arbets sätt samt bättre kommunala tjänster anses vara de största möjligheterna med mångkulturellt ledarskap. Bland de största utmaningarna finns attityderna på individnivå, stela organisationsstrukturer och slutna organisationskulturer.

Målet är att man i framtiden beaktar all organisatorisk verksamhet ur mångfaldsperspektivet. Under projektets gång har små framsteg gjorts mot mer kommunikativa arbetsgemenskaper där de anställda blomstrar och mår bra trots sina olika bakgrunder. Strategiprogrammets mål om att öka andelen anställda med invandrabakgrund är en orsak till att man satsar på ledning av mångfald i alla organisationer.

Personalens mångfaldsutbildningar i Oiva Akatemia

Målet är att mångfalden ska bli en integrerad del av alla längre utbildningar och chefsutbildningar i Oiva Akate-

mia. Mångfaldsperspektivet togs upp i följande utbildningar som hölls i Oiva Akatemia under 2011: Introduktionsdagen för nya chefer, Oiva JET-utbildningen, OVI-utbildningen, webbkursen ABC för bra chefer samt Oiva Taituri-utbildningen. Dessutom ordnades det för olika verk egna utbildningar med mångfaldstema där man diskuterade bl.a. utmanande kundbetjäningssituationer samt ledning av mångkulturella arbetsgemenskaper.

Utmaningar kring ledning av mångfald

Projekthelheten "Utmaningar kring ledning av mångfald" har lyckats öka medvetenheten om mångfaldsfrågor och de anställdas kompetens, svara på invånarnas behov samt främja de anställdas välbefinnande i arbetet och spridning av kompetens.

I bedömningen av projekthelheten konstateras det att i tider av knappa resurser och då stadens servicenät minskar förutsätts det nya verksamhets sätt av stadens anställda. Staden bör ännu starkare driva etableringen av nya verksamhetsformer och engagera tredje sektorn med i serviceutbudet. Också extern finansiering, t.ex. EU-finansiering och inhemsk FoU-finansiering, bör utnyttjas i utvecklingsarbete.

Mot en mer åldersmedveten verksamhetskultur

Målet med ledning av anställda i olika åldrar är att skapa en mer åldersmedveten verksamhetskultur där människor i olika åldrar och i olika livssituationer beaktas bättre. Under året bearbetades och utvecklades olika metodlösningar för ledning av människor i olika åldrar. Också handlingsplanen färdigställdes. Granskning enligt åldersgrupp blev ett bestående inslag i arbetshälsoenkäten. Konditionsuppbyggande verksamhet kompletterades med projektet "60+ – en bra ålder" samt med några intensiva utbildningsdagar med uppgift att upprätthålla arbetsförmågan för målgruppen 25-, 30- och 55-åringar. Dessutom genomförde staden ett flertal projekt med uppgift att värna om de anställdas arbetshälsa och ork i arbetet.

Ett treårigt pilotprojekt inleddes på Gustafsgårds ålderscentrum och inom mun- och tandvården. Projektets målgrupp är personer som fyllt 55 år och som har ett fysiskt belastade arbete. Målet med pilotprojektet är att ge de anställdas ökade resurser och förbättra deras

återhämtning från arbetet samt stödja dem att aktivt fästa uppmärksamhet vid sin egen hälsa och sitt eget välbefinnande. Avsikten är att samla in information om hurdan inverkan de åldersrelaterade extra ledigheterna har på de anställda, deras välbefinnande i arbetet, sjukfrånvaron, pensioneringen samt arbetsgemenskapens inställning till äldre anställda.

Balans mellan arbete och privatliv

Sammanjämkning av arbete och privatliv är ett av Helsingfors stads riktlinjer (strategiprogram 2009–2012). Staden underlättar sammanjämkningen av arbete och privatliv t.ex. genom flexibla arbetstider, distansarbete, självständig arbetsplanering och olika ledigheter, såsom familje- och alterneringsledigheter. Staden är också mån om att personer med familj kan dra nytta av

den konditionsuppbyggande verksamheten, och därför har man utvecklat s.k. öppen konditionsuppbyggande verksamhet som ordnas i Helsingfors.

Möjligheten att utnyttja flexibilitet kan variera från år till år. Speciellt glädjande var att nästan 20 procent av de som tog ut tillfällig vårdledighet var män, vilket också motsvarade deras andel av hela personalen.

TABELL 22 Flex i arbetslivet 31.12.2011 (antal personer)

	2010		2011	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Vårdledighet	60	1 394	55	1 432
Faderskapsledighet eller motsvarande	411		467	5
Studieledighet	88	485	111	562
Tvingande familjeskäl	143	1 085	85	634
Tillfällig vårdledighet	876	4 081	976	4 025
Föräldraledighet	68	1 166	87	1 164
Alterneringsledighet	109	579	174	593
Partiell vårdledighet	26	504	36	511
Deltidspension	173	410	171	392

Jämställdhet mellan män och kvinnor

Stadens nuvarande jämställdhetsplan gäller till slutet av 2011. Det föreslogs dock att planen förlängs med ett år till slutet av 2012. Till planen lades också en s.k. uppdateringsdel. Där granskar man hur de mål som uppställts i planen har uppnåtts samt målen för 2012.

Tio förvaltningar eller affärsverk gjorde en konsekvensbedömning ur ett jämställdhetsperspektiv i fråga om stadens tjänster. Förvaltningar och affärsverk hade också möjlighet att delta i utbildningen sådan om konsekvensbedömning.

Jämställdhet i stadens personalpolitik

Helsingfors stads faktacentral genomförde på hösten 2011 en förfrågan om jämställdhet ute på stadens arbetsplatser. Avsikten var att utreda hur den personalpolitiska jämställdheten har förverkligats.

Resultaten visar att största delen av stadens personal upplevde att jämställdheten mellan könen förverkligas väl på arbetsplatsen. Åtta procent ansåg att det funnits problem med hur väl jämställdheten förverkligats. Majoriteten ansåg ändå att kön inte spelade någon roll

i deras arbete. Kön ansågs inverka mest på arbetets anseende, avancemang i karriären, fördelning av arbete och belöning.

Kvinnor upplevde mer än män att jämställdhet inte förverkligas så som det ska. Kvinnor upptäckte mera problem med jämställdhet och upplevde att deras kön var till en nackdel för dem på centrala delområden av arbetet, såsom belöning, avancemang, uppskattning av yrkeskunskap och fördelning av arbete.

Jämställdhetskommittén

Stadens jämställdhetskommitté bedömde hur jämställdhet förverkligas och främjas i arbetsgivarverksamheten och i tjänsterna för kommuninvånarna. Kommittén deltog i utarbetandet av jämställdhetsenkäten för personalen samt i uppdateringen av stadens jämställdhetsplan. Kommittén ordnade verksamhet på Internationella kvinnodagen på våren samt olika diskussionstillfällen och studiebesök.

Engagerande ledarskap

Enligt strategiprogrammet är främjande av förändringsberedskap viktigt i ledarskapet. De närmaste åren ligger fokus särskilt på ekonomi- och produktivetskunskaper, färdigheter inom personalledning samt process- och projekthantering.

Utveckling av ledarskap

Enligt strategiprogrammet ska svaga prestationer hos ledningen åtgärdas snabbt och beslutsamt. Detta har man behandlat genom att reflektera över kriterierna för bra ledarskap. I styrgrupperna har man kommit fram till ett fyrfält som baserar sig på balanserade mätare och som består av de centrala elementen för bra ledarskap. Fyrfältets delar är: framgångsrika invånare (kunder), ändamålsenliga verksamhetsmetoder (processer), för många att förnya sig (personal/kompetens) och ekonomi under kontroll (ekonomi). Avsikten är att fyrfältet över bra ledarskap används som coaching- och utbildningsmaterial vid utvecklingen av ledarskap.

Strategiprogrammet förutsätter att cheferna utbildas så att de får den kunskap och de färdigheter som krävs för personalledning. Det webbaserade utbildningsmaterialet "ABC i bra ledarskap" färdigställdes på våren. Målet är att samtliga närchefer och så många som möjligt av cheferna på andra chefsnivåer går igenom materialet och tenterar det. Fram till årets slut hade drygt 400 chefer fått ett godkänt resultat i provet.

Coaching för ledningen

Genom bra ledarskap är det möjligt att påverka kvaliteten på och konkurrenskraften av olika tjänster för kommuninvånare. I tider av förändring understryks bra ledarskap och hanteringen av olika förändringssituationer som en del av vardagen. Målet med coachingen är att stödja en bra ledarskapskultur hos staden.

Verks- och avdelningscheferna har fått möjlighet att delta i ett cirka ett år långt program om ledning av framtida tjänster. Programmet fokuserar på främjandet av kundcentrerad verksamhet, tväradministrativt samarbete och nätverksbildning, ökad produktivitet och kostnadseffektivitet samt utvecklingen av åtta olika serviceprocesser. Dessa processer har att göra med tjänster för barn och unga samt äldre, främjande av turism, grävarbeten, förvaltning av service lokaler, HR-processer, IT och anskaffningar.

Två grupper slutförde "Framtidens medarbetare", ett coachingprogram för mellanledningen. Programmet fortsätter med tre nya grupper. Målet har varit att stödja den praktiska tillämpningen av olika strategier, spridningen av god praxis samt enhetsöverskridande samarbete. De som redan deltagit i programmet fick

tillsammans med avdelningscheferna delta i ett årligen återkommande evenemang där frågor kring bl.a. framtida utmaningar, aktuella ekonomi- och personalärenden samt centrala utvecklingsprojekt dryftades.

Under året slutförde en grupp den 1,5 år långa utbildningen som leder till specialyrkesexamen i ledarskap (Oiva Jet). En ny grupp påbörjade utbildningen. För närcheferna ordnades Treeni-coaching i enlighet med riktlinjerna för övrig ledarcoachning. Ett coachande grepp om arbetet lärdes ut.

Oiva Taituri-coaching för närchefer genomfördes som webbaserad utbildning. Målet var att ge verktyg och metoder för ledarskap, uppmuntra till att hantera utmanande chefsituationer med nya kreativa metoder samt bidra till nätverksbildning tillsammans med kolleger. Cheferna deltog dessutom i en utbildning vars syfte var att förstärka det ekonomiska tänkandet och kostnadsmedvetandet i strama ekonomiska tider.

På våren fick cheferna ett nytt verktyg som stöd för sitt arbete. Det webbaserade materialet "ABC för bra chefer" är ett infopaketer om chefsarbete och stadens verksamhetsmodeller. Det lämpar sig väl för olika verksamhetsområden. Det är planerat med hänsyn till närcheferna och deras arbete, men alla chefer hos staden kan gott använda sig av infopaketet. Materialet finns på intranätet Helmi och det uppdateras regelbundet.

Målet är att samtliga chefer hos Helsingfors stad fram till 2013 har bekantat sig med webbmaterialen.

En ny approach kring ledarskap undersöktes inom ramen för programmet "En energigivande chef" och Treeni-coaching. En introduktionsdag för nya chefer ordnades på våren och på hösten. Avsikten med introduktionen var att lyfta fram de aktörer som cheferna kan få stöd av i sitt arbete samt ge ett lyft för de mer oerfarna cheferna som ännu befinner sig i början av sin chefskarriär.

Under året fortsatte också de längre coachingprogrammen för ledningen. Syftet med dem var att stödja ledningsarbetet. Programmen var sex månader långa utvecklingsprocesser. De var antingen individuellt skräddarsydda eller riktade till ledningsgrupper. Målet var att främja strategiskt ledarskap och utveckla chefernas kompetens samt ge stöd för hanteringen av utmanande lednings- och förändringssituationer. Ett annat syfte var att öka medvetenheten om olika situationer, det egna jaget, sättet att tänka och hur det påverkar ens verksamhet. Ledningen uppmuntrades att ta ansvar för resultaten och för sin utveckling som ledare.

Coaching av ledningsgrupper genomfördes på olika nivåer i stadens olika förvaltningar och affärsverk. Processerna varade mellan en halv dag och fem dagar. Stadens eget responssystem användes vid coachingen samt i utvecklingen av organisationernas lednings- och expertarbete.

Ledningen och personalen fick också coaching i olika förändringssituationer inom organisationen. Som stöd för chefsarbetet ordnades s.k. studiogrupper där cheferna hade möjlighet att tillsammans med kolleger hantera utmanande situationer i ledningsarbetet. Ledare för dessa grupper var medlemmar i stadens nätverk för arbetshälsa, dvs. utvecklare för stadens förvaltningar och affärsverk, utbildare och experter i frågor som rör arbetsplatser och människorelationer. Dessutom fick cheferna och arbetsgemenskaperna stöd i hur de ska tolka arbetshälsoenkätens resultat.

Uppdatering av personalförvaltningens datasystem

Projektet med att uppdatera personalförvaltningens datasystem startades år 2010. Dess mål är att staden år 2015 har till sitt förfogande moderniserade personalförvaltningstjänster och enhetliga arbets sätt. På så sätt skapar man bättre förutsättningar och redskap för utvecklingen av personalledning. Dessutom möjliggör datasystemet uppdaterad rapportering som stöd för ledningens arbete.

Inom ramen för projektet har målbilden för HR-tjänsternas servicekarta beskrivits. På kartan har tjänsterna

delats upp i sex strategiska tjänster inom HR och personalledning samt i 15 operativa tjänster inom HR. Av de processer som förverkligar tjänsterna har målbilderna för de 14 processer som ansågs som mest centrala med tanke på datasystemprojektet beskrivits. De nämnda processerna som hör till strategisk HR och personalledning var: utarbetande av personalplan, resultat- och utvecklingssamtal, sammanställning av information om personalens kompetens samt olika belöningsprocesser. Bland processer som hör till det operativa HR fanns: rekrytering, inledande av anställningsförhållande, beslut om deltagande i utbildning samt processer i anslutning till olika baskunskaper.

Omkring 70 anställda från 15 av Helsingfors stads olika förvaltningar och affärsverk deltog i tjänste- och processbeskrivningen i olika projektgrupper och workshops. Cirka 150 personer deltog i evalueringen av tjänster och processer i september.

Utifrån ovan nämnda tjänster och processer beskrevs den framtida informations- och IT-arkitekturen som stöd för tjänsterna och processerna. Samtidigt inleddes beskrivningen av teknologiarkitekturen, kravdefinitionen i anslutning till den nya IT-helheten samt utarbetandet av en detaljerad kostnadsnyttoanalys som stöd för beslutsfattandet.



Arto Wilkari

Samarbete mellan arbetsgivare och personal

Enlight stadens samarbetsavtal och -direktiv ska arbetsgivaren och personalen samarbeta. Genom samarbete får arbetstagaren i förändringssituationer möjlighet att delta i utvecklingen av arbetsgemenskapen och sitt eget arbete innan beslut fattas. Samarbetet mellan en chef och en arbetstagare sker bl.a. i form av olika arbetsmöten. Dessutom har arbetsgivaren och arbetstagsidans representanter samarbete på förvaltnings- och affärsverksnivå i utvidgade ledningsgrupper eller i personalkommittéer.

Stadens högsta samarbetsorgan är stadens personalkommitté. Kommittén behandlade olika omfattande organisationsförändringar och utredningar som gäller hela staden. Den gav också utlåtanden till stadsstyrelsen bl.a. om Helsingfors-Vanda-utredningen, reformen av social- och hälsovårdsväsendet, budgeten för 2012 och ekonomiplanen för 2012–2014. Dessutom tog den ställning till utredningen om Palmias förvaltningsmodell, överföringen av Klaari-verksamheten, som siktar på att förebygga rusmedelsmissbruk bland ungdomar, från socialverket till ungdomscentralen samt genomförandet av produktivitets- och arbetshälsoprogrammet.

Uppföljningen av strategiprogrammet behandlades i den personalpolitiska arbetsgruppen tillsammans med representanter för organisationerna. Arbetsgruppen följde regelbundet upp stadens stora utvecklingsprojekt och samarbetet. Arbetsgruppen deltog också i beredningen av de personalpolitiska anvisningarna.

Innovativt förfaringssätt som en del av ledningssystemet

I strategiprogrammet lyfts betydelsen av innovationer fram vid flera tillfällen. Det handlar om att följa ett systematiskt och samtidigt nytt förfaringssätt i stadens olika funktioner.

Strategiprogrammet förutsätter att det innovativa förfaringssättet byggs in i ledarskapssystemet. Förvaltningarnas och affärsverkens förslagskommittéer bedömer huruvida de utvecklingsförslag som lämnats in av anställda kan förverkligas och belönas. Stadens personalkommittés förslagssektion behandlade 11 förslag och beviljade en förslagspremie. Staden har haft ett förslagssystem redan i flera decennier, men nu har

man beslutat att ersätta det med ett nytt och modernare system, eftersom stadens anställda har varit rätt så sparsamma med att skicka in utvecklingsidéer och förbättringsförslag.

Idé- och innovationssystemet Helinä

Idé- och innovationssystemet Helinä är öppet för alla förvaltningar och affärsverk och kommer att ersätta det nuvarande systemet med utvecklingsförslag. Inom ramen för Helinä kan varje anställd hos Helsingfors stad komma med egna idéer för att utveckla arbetet och stadens verksamhet. Till skillnad från det tidigare systemet ska alla som vill vara med i Helinä medverka med sitt eget namn, och idéerna blir genast synliga för alla som jobbar inom stadens organisation.

Tanken bakom Helinä är att framställandet av idéer ska vara enkelt. Idéerna ska också behandlas på ett så genomskinligt sätt som möjligt. Vem som helst ska kunna kommentera, understödja eller vidareutveckla en idé som någon annan har framfört. Dessutom försöker man förenhetliga praxisen kring premierna. En pilotversion av Helinä blev färdig i november 2011 och systemet tas i bruk i sin helhet från början av 2012.

Stadsdirektörens pris för "Årets prestation"

Stadsdirektörens pris för "Årets prestation" riktar sig till stadens alla förvaltningar, affärsverk och arbetsgemenskaper. Avsikten med priset är att uppmuntra personalen att utveckla sig själv och tänka kreativt samt att granska verksamhetsmodeller och verksamhetssätt ur olika synvinklar. Avsikten med tävlingen är att lyfta fram fina nya lösningar som betraktar saker och ting ur ett nytt perspektiv. Tanken är också att synliggöra sådana prestationer och insatser vilkas nyhetsvärde eller uppfinningsrikedom har haft en betydande inverkan på stadens verksamhet. Samtidigt vill man också belöna stadens personal för att de deltar i verksamhetsutvecklingen.

Tävlingskriterierna för Årets prestation var bl.a. effektivare arbetssätt, inverkan på samhällsnivå, betydande ekonomiska kostnadsbesparingar och märkbara förbättringar i tjänsteproduktionens kvalitet. Priset utdelades nu för fjärde gången. Sammanlagt 24 ansökningar från nio förvaltningar eller affärsverk deltog i tävlingen. Den gången tilldelades priset det konkurrensmässiga förhandlingsförfarandet som tillämpades i samband med upphandlingen av byggtreprenader i Fiskhamnens centrum.

Sammanfattning och slutsatser

Personalvolym och -struktur

Antalet anställda har hållits oförändrat under de senaste åren. Vid årets slut var personalantalet 39 438 personer. Inga större ändringar har skett i personalstrukturen. Andelen ordinarie anställda var 83,2 procent. Personalens genomsnittliga ålder var 46,5 år. 16,7 procent av personalen var under 35 år och 59,6 procent var över 45 år.

Andelen anställda som har ett annat modersmål än finska eller svenska har ökat under de senaste åren. Vid årets slut var deras andel 4,6 procent av hela personalen (2010: 4,0 och 2009: 3,6).

Stadens strategiska riktlinje är att antalet anställda dimensioneras i relation till utbudet av tjänster. De viktiga uppgifterna sköts även framöver av fast anställd personal. Personalens åldersstruktur bör hållas jämn och de behov som anställda i olika åldrar har ska beaktas ännu bättre. Det krävs speciella åtgärder av personalpolitiken så att andelen anställda med ett annat modersmål än finska eller svenska ökar så att den motsvarar invånarstrukturen.

Pensionering och pensionsålder

Allt fler anställda avgår med ålderspension. Samtidigt har andelen personer som går i sjukpension minskat. Andelen anställda som avgick med ålderspension var 2,0 procent (2007: 1,2).

Den genomsnittliga pensionsåldern har stigit under flera års tid. För tillfället är den 62,9 år. Åldern har sti-

git med sammanlagt 1,4 år sedan 2007. På motsvarande sätt har den genomsnittliga åldern för personer som avgår med ålderspension stigit med drygt ett år till 64,2 år under granskningsperioden (2007: 63,1). Också andelen personer som stannar i arbete även efter att de uppnått den individuella pensionsåldern ökar hela tiden.

Avsikten är att ytterligare höja pensionsåldern och förlänga arbetskarriärerna. Detta är möjligt genom bra och fungerande samarbete mellan arbetshälsa, företagshälsovård och ledning samt identifiering och förebyggande av risker i anslutning till arbetsförmågan.

Hantering av personalresurser

Avgångsomsättningen bland stadens personal var fyra procent, vilket innebär en ökning från året innan. Pensioneringar medräknade var omsättningen 6,5 procent (2010: 5,6). Orsakerna till avgångsomsättningen bör analyseras ännu noggrannare. Det är nu möjligt med en ny enkät som togs i bruk i början av 2012 och som försöker kartlägga avgångsorsakerna.

I strategiarbetet låg fokus på att förbättra tillgången på läkare, sjukskötare och byggmästare. Staden informerade målgrupperna om olika karriärmöjligheter bl.a. genom kampanjer i olika medier samt genom att utveckla samarbete med läroanstalter. Karriärmodellen för läkare och tandläkare blev färdig. Målet med den är att lyfta fram de mångsidiga arbetsmöjligheter som Helsingfors stad erbjuder för dem. Rekryteringsprojektet Inkeri som pågick under 2007–2011 avslutades. Som resultat av projektet fick sam-



Kaari Lehto

manlagt 52 ingermanländare en arbetsplats hos Helsingfors stad.

Det finns nu alltmer information att tillgå för att bilda en uppfattning om de föränderliga behoven av tjänster och för att utifrån det prognostisera kompetensbehovet. Föregripande personalplanering bör ytterligare förstärkas. Samtidigt bör de nätverk som finns runtom i landet och i huvudstadsregionen utnyttjas.

Som stöd för tillgången på arbetskraft och rekrytering behövs ännu mer samarbete med läroanstalter, bättre möjligheter för karriärutveckling och starkare arbetsgivarbild.

Personalens arbetshälsa och företagshälsovård

Som helhet kan resultaten av arbetshälsoenkäten anses vara bra, även svarsprocenten var lite högre än tidigare, dvs. 69 procent. Trots det kan man på vissa ställen skönja en svagare utveckling. Därför är det viktigt att ledningen, cheferna och arbetsgemenskaperna hela tiden funderar på hur förutsättningarna för arbetet kan förbättras. Vikt bör fästas även vid hälsoaspekterna i arbetsmiljön.

Frånvaro p.g.a. sjukdom minskar fortsättningsvis. Frånvaroprocenten var 5,0 (2010: 5,1 och 2007: 5,3). Frånvaroprocenten p.g.a. arbetsolyckor var fortsättningsvis 0,2; den har hållits oförändrad under hela granskningsperioden trots att antalet arbetsolyckor har varierat.

Den positiva utvecklingen i sjukfrånvaron bör tryggas genom ledning av arbetshälsa samt ännu intensivare företagshälsovårdssamarbete som överskrider förvaltningsgränserna. Målet är att antalet arbetsolyckor ytterligare minskar. Användningen av det nya Työsuojelupakki-programmet gör rapporteringen och uppföljningen av arbetsolyckor lättare samt bidrar till att minska olycksantalet.

Förstärkning av personalens kompetens

Stadens anställda är välutbildade. Bara ungefär 2,4 procent saknar yrkesutbildning och ungefär 20 procent har högre högskoleexamen eller forskarutbildning.

Det strategiska målet är att varje anställd som en del av resultat- och utvecklingssamtalet får en individuell utvecklingsplan. Vid årets slut hade 46 procent av de som svarade på arbetshälsoenkäten fått en sådan plan. Med tanke på framtiden är det nödvändigt att de kompetensbehov som målen förutsätter kan prognostiseras och identifieras tillräckligt tidigt. Genom rätt ledning kan man försäkra sig om att stadens anställda har skaffat sig den kompetens och utveckling de behöver.

Belöningsystemet

Ett av strategiperiodens centrala mål har varit att skapa ett konkurrenskraftigt och rättvist belöningsystem. Betydelsen av lönekunskap har lyfts fram i samband med främjandet av rättvisa. Därför bör större uppmärksamhet fästas vid chefernas belöningskompetens. Den strategiska tyngdpunkten låg fortfarande på belöning av individuell kompetens och produktivitet. Trenden med personliga tillägg som utbetalas utifrån individens kompetens förstärks. Systemet med resultatpremier utvecklades och blir ännu enhetligare och mer strategiskt. I fortsättningen ska belöningen i ännu större utsträckning stödja gemensamma mål och sådana processer som överskrider förvaltningsgränserna. Större uppmärksamhet ska fästas vid belöningsens mångsidighet.

Ledning av mångfald

Enligt stadens strategiprogram är mångfald en betydande resurs för Helsingfors stad. Ledning av mångfald anses främja förändringsberedskap. Med tanke på både de tjänster som tillhandhålls och fungerande arbetsgemenskaper är det viktigt att staden har mångsidig personal både vad gäller personalens åldersstruktur, bakgrund och modersmål. Stadens likabehandlingsplan ska utvidgas så att den tar hänsyn till även andra diskrimineringsgrunder än språk eller etnisk och nationell härkomst.

Ett strategiskt mål är att öka andelen anställda med ett annat modersmål än finska eller svenska så att den motsvarar dessa personers andel av befolkningen i Helsingfors. Med hjälp av utveckling av ledarskap och arbetsgemenskapernas arbetssätt samt systematiska rekryteringar är det möjligt att uppnå målet.



Perit Nisonen



Olli Turunen

Då man leder människor i olika åldrar bör man också ta hänsyn till deras olika behov. På det sättet blir hela verksamhetskulturen mer åldersmedveten. Flera projekt riktade till människor i olika åldrar pågår som bäst. De anses bidra till att pensionsåldern har höjts. I framtiden ska det utvecklas olika verksamhetsmodeller och verktyg för ledning av människor i olika åldrar.

En del av stadens strategi är också att hitta en balans mellan arbete och privatliv. Olika flexibla arbetstider och specialarrangemang följer stadens personalpolitik. Att uppmuntra män att ta ut familjeledighet bidrar till ökad jämställdhet i arbetslivet. För att stadens tjänster även framöver ska anses öka jämställdhet mellan könen ska det pågående projektet med att analysera könsekvenserna av stadens tjänster fortsätta.

Engagerande ledarskap

Mångsidiga utvecklingsprojekt och träningar i anslutning till chefsarbete och ledarskap tar fasta på ekonomi- och produktivitetskompetens, personalledning och förvaltning av processer och projekt. Allt oftare genomförs olika personalutbildningar på nätet, bl.a. på intranätet Helmi.

Att förbättra förutsättningarna för personalledning är ett av de viktigaste målen med det nu pågående HR-

informationsprojektet. Det kommande IT-projektet är avsett att erbjuda ledningen och cheferna ännu bättre information som stöd för ledarskap samt stödja stadens gemensamma HR-processer. HR-informationssystemet ska också generera resursbesparingar.

I samarbetet mellan arbetsgivaren och personalen är det allt oftare fråga om en god hantering av förändringssituationer och personalens möjlighet att genuint kunna delta i planeringen av kommande förändringar. Stadens samarbetsstrukturer och -traditioner är goda. I fortsättningen bör uppmärksamhet fästas vid att samarbete bedrivs genuint i olika arbetsgemenskaper och på olika organisationsnivåer.

Bra ledarskap handlar om att uppmuntra till nya innovationer och utnyttja goda utvecklingsidéer. Utöver stadsdirektörens traditionella pris "Årets prestation" har staden också ett webbaserat idé- och innovationssystem Helinä som i sin tur skapar mer utrymme för nya idéer och en vidareutveckling av dem.

BILAGA Officiella, jämförbara kommunnyckeltal

Esbo, Helsingfors och Vanda

Nyckeltal	Kommun	2007	2008	2009	2010	2011
1. Antal anställningsförhållanden	Esbo	13 871	14 322	14 106	13 611	13 538
	Helsingfors	38 623	38 915	39 746	39 198	39 438
	Vanda	11 404	11 694	11 416	11 332	11 377
2. Sysselsatta	Esbo	110	85	60	93	70
	Helsingfors	988	1 113	841	1 245	785
	Vanda	234	298	356	374	260
3. Ordinarie anställda %	Esbo	78,6	77,7	79,5	80,8	80,9
	Helsingfors	83,8	82,9	83,1	83,7	83,2
	Vanda	77,7	77,8	78,5	81,3	82,0
4. Andelen kvinnor av personalen %	Esbo	79,5	79,5	79,6	79,8	79,5
	Helsingfors	74,2	74,3	74,5	74,7	74,7
	Vanda	78,8	79,1	78,9	79,4	80,5
5. Andelen kvinnor i ledande ställning %	Esbo	55,0	55,0	56,1	46,5	45,5
	Helsingfors	35,9	35,5	35,8	36,2	36,2
	Vanda	32,6	43,5	43,4	44,5	43,5
6. Medelålder (hela personalen på övre raden och ordinarie personalen på nedre)	Esbo	43,7	43,7	44,1	44,5	44,6
		45,6	45,7	45,9	46,0	46,1
	Helsingfors	44,9	44,8	44,7	44,8	44,9
		46,5	46,5	46,4	46,4	46,5
	Vanda	44,6	44,5	44,7	44,9	44,8
		46,5	46,4	46,5	46,4	46,2
7. Genomsnittlig anställningstid, år (ordinarie personal)	Esbo	12,7	12,6	12,7	12,7	12,8
	Helsingfors	13,8	13,6	13,4	13,3	13,4
	Vanda	13,7	13,4	13,2	13,0	12,7
8. Avgångsomsättning % (ordinarie personal)	Esbo	5,7	5,6	5,3	6,1	6,2
	varav pensionerade	1,3	1,6	1,7	2,2	2,3
	Helsingfors	5,7	6,0	5,2	5,6	6,5
	varav pensionerade	2,0	2,0	2,3	2,4	2,5
	Vanda	5,9	6,0	5,4	6,1	6,4
	varav pensionerade	2,0	2,1	2,1	2,3	2,4
9. Pensioneringsålder	Esbo	60,9	61,4	62,0	62,4	62,2
	Helsingfors	61,5	61,1	62,4	62,5	62,9
	Vanda	60,8	61,7	61,9	62,5	62,7
10. Andelen ålderspensionerade %	Esbo	62,1	72,5	78,8	76,9	76,5
	Helsingfors	64,0	66,4	71,2	75,8	79,0
	Vanda	64,2	66,2	72,3	77,7	76,8
11. Utbildningsnivåindikator	Esbo	4,5	4,5	4,6	4,7	4,7
	Helsingfors	4,5	4,3	4,2	4,7	4,8
	Vanda	4,6	4,7	5,0	5,0	5,1
12. Högskolenivå % varav personer som avlagt högre högskoleexamen %	Esbo	35,6	36,5	37,5	39,0	40,1
	Helsingfors	32,1	29,9	30,2	35,0	35,5
	Vanda	37,2	37,8	39,6	41,2	41,8
	Esbo	60,0	60,9	60,4	60,3	59,8
	Helsingfors	58,4	57,3	56,7	55,5	55,3
	Vanda	54,0	56,4	56,5	56,6	56,8
13. Invandrare % (av antalet anställda 12/2011)	Esbo	2,1	2,5	2,9	3,6	4,1
	Helsingfors	2,3	3,2	3,8	4,0	4,6
	Vanda	2,3	2,6	2,7	3,5	3,9
14. Frånvaro av hälsoskäl %	Esbo	4,8	4,8	4,8	4,9	4,7
	Helsingfors	5,5	5,5	5,5	5,3	5,3

Nyckeltal	Kommun	2007	2008	2009	2010	2011
	Vanda	5,1	5,0	4,7	4,8	4,9
15. Frånvaro av hälsoskäl (dagar/årsverke)	Esbo	17,6	17,6	17,6	18,0	17,3
	Helsingfors	20,2	20,1	18,7	18,4	19,1
	Vanda	18,5	18,1	17,1	17,6	18,0
16. Inga sjukfrånvarodagar %	Esbo	27	25	25	25	26
	Helsingfors	27	25	23	25	26
	Vanda	29	23	25	25	24
17. Ökning i löneutgifter %	Esbo	7,6	9,8	2,9	-0,9	2,0
	Helsingfors	4,8	6,7	6,1	3,3	2,0
	Vanda	4,2	7,3	4,0	1,8	3,5
18. Inhyrd arbetskraft euro/år	Esbo	15 034 620	17 488 505	12 455 424	17 933 641	22 929 939
	Helsingfors	37 466 287	47 199 734	43 765 012	35 540 087	38 699 804
	Vanda	6 488 784	8 593 820	8 207 613	14 250 577	19 336 978
19. varav Seures andel euro/år	Esbo	7 570 191	9 638 817	8 622 843	14 257 513	19 151 518
	Helsingfors	29 107 699	35 994 177	31 783 033	24 974 766	27 982 886
	Vanda	4 396 849	4 892 314	5 999 368	11 243 179	13 620 663
20. Seures årsverken	Esbo	229	277	224	374	511
	Helsingfors	768	914	794	627	699
	Vanda	125	137	179	327	383

Nyckeltalen har presenterats utan sysselsatta. Om en person är fast anställd men vid beräkningstidpunkten skötte ett vikariat, räknas personen som ordinarie. Uppgifterna gäller 31.12.

Nyckeltalen samlades in av: Marja Pakarinen (Esbo), Susanna Hokkanen (Helsingfors) och Anne-Maria Kuronen (Vanda).

Styrgrupp

Personalpolitisk arbetsgrupp

Hannu Tulensalo (ordf.) och andra representanter för arbetsgivaren, Asta Enroos, Mirja Heiskari, Tapio Korhonen, Leena Mickwitz, Marju Pohjaniemi och Tiina Pohjonen. Personalorganisationernas representanter Jaana Alaja och Merja Winter (FOSU), Tapio Havasto och Timo Lautaniemi (JHL), Hannele Hyvönen och Silja Paavola (TFO), Jussi Ruokonen och Merja Sillman (Jyty), Raimo Järvinen och Pekka Nikulainen (FKT) samt Heli Koivulahti och Jaana Takala (Tehy).

Arbetsgrupp för personalrapporten

Marju Pohjaniemi (ordf.), Titi Heikkilä, Susanna Hokkanen, Peppi Härme, Kari Kallio, Maija-Liisa Kasurinen, Sanna Karppelin, Jorma Liikko, Pirjo Lehtinen, Leena Lähdesmäki-Koistinen, Aino Lääkkölä-Pyykönen, Anu Riila, Sari Ruusutie och Tuija Toikka.

Förfrågningar

Personalstrategi och allmänt

Hannu Tulensalo, tfn 310 37959
Marju Pohjaniemi, tfn 310 37965

Hantering av personalresurser

Eija Hanni, tfn 310 43980

Arbetshälsa

Titi Heikkilä, tfn 310 37986

Företagshälsovård

Tiina Pohjonen, tfn 310 54086

Kompetensförstärkning

Marju Pohjaniemi, tfn 310 37965

Belöningsystemet

Asta Enroos, tfn 310 36420

Personal med annat modersmål

Anu Riila, tfn 310 64495

Engagerande ledarskap

Hannu Tulensalo, tfn 310 37959

Statistik

Kari Kallio, tfn 310 25580

E-postadresserna har formen
fornamn.efternamn@hel.fi.



PERSONALRAPPORT 2011

Helsingfors stads centralförvaltnings publikationer 2012:6
Utgivare: Helsingfors stads personalcentral
Adress: PB 4500, 00099 Helsingfors stad (Första linjen 1, 00530 Helsingfors)
Växel: 310 1611

Beställningar: heke.viestinta@hel.fi

Publiceras också på webbplatsen för Helsingfors stads personalcentral, www.hel.fi/heke

Redaktionssekreterare: Sanna Karpelin och Sari Ruusutie
Layout: Innocorp Oy, Milla Toro
Ombrytning: Guassi Oy, Raoul Charpentier
Omslagets bilder: Tommi Tuomi, Kari Hautala, Juho Kuva och Mikko Uro

ISSN-L 2242-4504
ISSN 2242-4504
ISBN 978-952-272-173-0 (elektronisk)