



Helsingfors stad



Personlrapport 2012



Till läsaren	3	Belöningsystem	32
Inledning	4	Stadens belöningsystem	32
Stadens värderingar, vision och strategiprogram	4	Lönestrukturen och löneutvecklingen	32
Strategiprogrammet och personalen	4	Resultat- och kompetensrelaterad belöning	33
Beredningen av personalrelaterade åtgärder i strategiprogrammet	5	Personalförmåner	34
Strategins personalrelaterade projekt i HR-design	5	Ledning av mångfald	36
Personalvolym och -struktur	6	Ledning av mångfald är att ta vara på olikheter	36
Förändringar i antalet anställda	6	Ökning av andelen anställda med annat modersmål	36
Andelen anställda med annat modersmål	7	Modellstad för åldersledarskap	38
Andelen män och kvinnor av personalen	8	Jämställdhet mellan kvinnor och män	38
Personalens åldersstruktur	10	Främjande av likabehandling	39
Beskattningskommun	11	Engagerande ledarskap	40
Total arbetstid	11	Utveckling av ledarskapet	40
Avgångsomsättning bland ordinarie personal	12	Utbildning för ledningen	40
Pensionering	12	Uppdatering av personalförvaltningens datasystem	40
Hantering av personalresurser	14	Samarbete mellan arbetsgivare och personal	41
Prognostisering av personalbehovet	14	Innovativt förfaringssätt som en del av ledningssystemet	41
Årsverken	14	Sammanfattning och slutsatser	43
Lediga jobb	15	Personalvolym och -struktur	43
Tillgången till personal främjas	15	Pensionering och fortsatta arbetskarriärer	43
Intern kommunikation och främjande av varaktig personal	18	Hantering av personalresurser	43
Stadens omplaceringsverksamhet	19	Arbetshälsa hos personalen	43
Arbetshälsa hos personalen	20	Insatser för att stärka personalens kompetens	44
Bättre arbetshälsa och arbetssäkerhet	20	Belöningsystemet	44
Arbetshälsosituationen	22	Ledning av mångfald	45
Prioriteringar inom företagshälsovården	24	Engagerande ledarskap	45
Frånvaro på grund av sjukdom och arbetsolycka	27		
Insatser för att stärka personalens kompetens	29	BILAGA – Jämförbara kommunnyckeltal	46
Personalens utbildningsnivå	29		
Kompetensledning	30		

Figurer och tabeller

FIGUR 1	Stadens strategiprogram	4	TABELL 1	Förändringar i antalet anställda 2008–2012	6
FIGUR 2	Könsfördelningen sektorvis 31.12.2012 (%)	8	TABELL 2	Vikarier och personer som skött en vakans 2010–2012	7
FIGUR 3	Fördelningen i anställningstiden bland ordinarie personal 31.12.2012 (%)	9	TABELL 3	Personal med annat modersmål 2010–2012 (%)	7
FIGUR 4	Åldersprofil för ordinarie personal 31.12.2012	10	TABELL 4	Utvecklingen i personalens medelålder 2008–2012	11
FIGUR 5	Fördelning av total arbetstid 2012 (%)	11	TABELL 5	Personal enligt beskattningskommun 31.12.2012	11
FIGUR 6	Ordinarie personal som uppnår pensionsåldern 2013–2022	13	TABELL 6	Avgångsomsättning bland ordinarie personal 2008–2012	12
FIGUR 7	Trafikljusmodell för arbetsförmågan	20	TABELL 7	Pensionering 2008–2012	12
FIGUR 8	Arbetshälsokenkät	23	TABELL 8	Medelåldern för pensionerade 2008–2012	12
FIGUR 9	Arbetsförmågan kan stödjas genom samarbete	24	TABELL 9	Utvecklingen av antalet deltidspensionerade 2008–2012	13
FIGUR 10	Undersökningar av hälsa och arbetsförmåga för en hållbar arbetskarriär	25	TABELL 10	Årsverken per sektor 2008–2012	14
FIGUR 11	Index över personalens arbetsförmåga	26	TABELL 11	Årsverken utförda av inhyrd arbetskraft (Seure Henkilöstöpalvelut Oy)	14
FIGUR 12	Rökning	26	TABELL 12	Lediga jobb och inlämnade jobbansökningar 2011–2012	15
FIGUR 13	Utvecklingen i frånvaro p.g.a. sjukdom och arbetsolycka 2008–2012 (%)	27	TABELL 13	Antal personer som år 2012 påbörjade läroavtalsstudier per yrkesbeteckning	16
FIGUR 14	Frånvaro p.g.a. sjukdom eller arbetsolycka 2008–2012 enligt frånvarotid (%)	27	TABELL 14	Antal personer som år 2012 påbörjade en rekryteringsutbildning som leder till yrke	17
FIGUR 15	Sjukfrånvaro enligt åldersgrupp 2010–2012 (%)	28	TABELL 15	Lönesubventionerat arbete i årsverken och antal personer som inlett praktik 2010–2012	17
FIGUR 16	Relativ fördelning enligt kön i den ordinarie personalens utbildningsnivå 31.12.2012 (%)	29	TABELL 16	Antalet olycksfall i arbetet 2010–2012	21
FIGUR 17	Modell för kompetensledning inom Helsingfors stad	30	TABELL 17	Den ordinarie personalens utbildningsnivå 31.12.2012	29
FIGUR 18	Belöningsystemet i Helsingfors	32	TABELL 18	Löneutvecklingen i Helsingfors jämfört med den övriga kommunsektorn: lön för ordinarie arbetstid	32
FIGUR 19	Företagshälsovårdstjänster enligt kundgrupp	35	TABELL 19	Individella prövningsbaserade tillägg enligt avtalsbransch 2011–2012	33
FIGUR 20	Utbildning för ledningen och cheferna	40	TABELL 20	Motivationstillägg och engångsbelöningar 2008–2012	34
			TABELL 21	Flex i arbetslivet 31.12.2012 (antal personer)	38

Till läsaren

Personalrapporten innehåller goda nyheter eftersom många av nyckeltalen som beskriver personalen berättar om en positiv utveckling. Frånvaro på grund av sjukdom och olycksfall minskar alltjämt. Vår personal går i pension i allt högre ålder. Också arbetshälsan är på hög nivå, chefernas arbete upplevs positivare än tidigare och arbetsenheterna upplevs som starka.

Också de personalpolitiska utvecklingsprojekten har bidragit till det goda resultatet. Tyngdpunkterna för stadens personalpolitik har under de senaste åren legat på tillgången till personal, belöning, kompetensutveckling och ledning. Företagshälsovårdstjänsterna har förnyats så att verksamheten styrs till riskgrupper och till förebyggande tjänster.

Vi har nya verktyg som hjälper oss att uppnå en allt bättre personalledning. Helsingfors vill bli en modellstad för åldersledarskap och har därför fäst uppmärksamhet vid ledning av anställda i olika åldrar och i olika livssituationer. Som stöd för rekryteringen har vi skapat karriärmodeller för olika yrkesgrupper. I belöningssystemet betonas allt oftare resultatet. Coaching i ledarskap sker systematiskt: utbildning erbjuds från coaching för blivande chefer till EMBA-utbildning för högsta ledningen och sakkunniga. Företagshälsovårdens resurser har riktats till förebyggande arbete och hanteringen av risker i anslutning till arbetsförmågan.

Under den kommande strategiperioden vill jag fortsättningsvis poängtera betydelsen av bra ledarskap när personalpolitik skapas. Förlängda arbetskarriärer och större mångfald i arbetsgemenskaperna skapar utmaningar för personalpolitiken samtidigt som en stor skara av stadens anställda går i pension. De positiva resultaten som vi uppnått bildar en hållbar och trygg grund för fortsatt verksamhet.

Ritva Viljanen

biträdande stadsdirektör



Pertti Nisonen

Inledning

Stadens värderingar, vision och strategiprogram

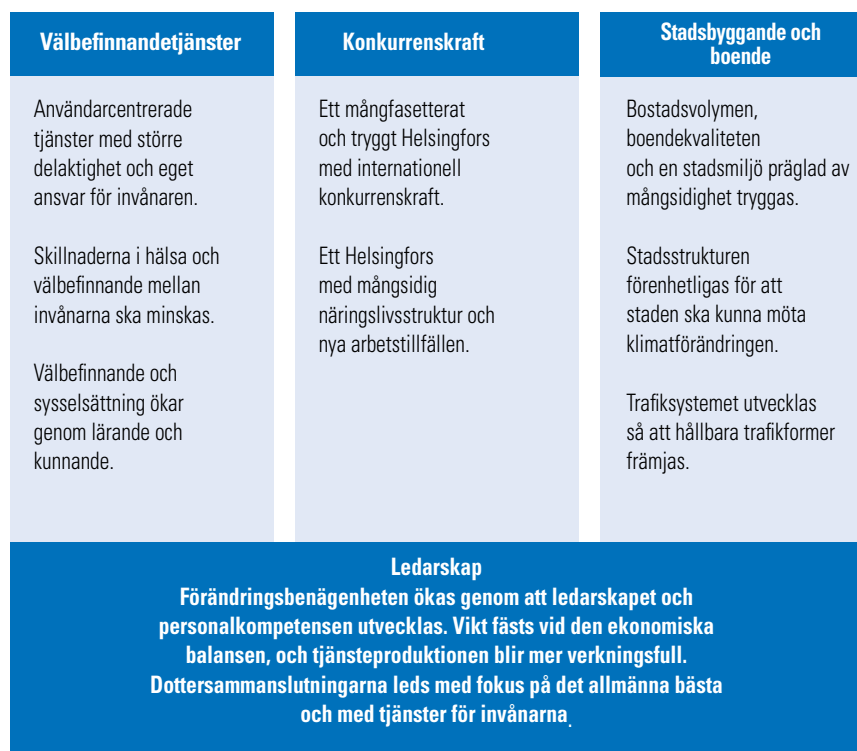
Helsingfors värderingar är invånarorientering, ekologi, rättvishet, trygghet och företagärvänlighet. Målet är att man inom varje arbetsenhet diskuterar innehållet i dessa gemensamma värderingar utifrån den egna verksamheten. Värderingarna är en hållbar utgångspunkt för högkvalitativ verksamhet. Stadens 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 utveckling-

en bygger på styrkan i vetenskap, konst, kreativitet, lärförmåga och god service. Dess framgång kommer invånarna och hela landet till godo. Metropolområdet 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 omfattade stadens strategiska tyngdpunkter för mandatperioden 2009–2012. Programmet var indelat i fyra huvudpunkter: välbefinnandetjänster, konkurrenskraft, stadsbyggande och boende samt ledarskap. Mål och kritiska framgångsfaktorer uppställdes 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 stadsfullmäktige godkände. Under mandatperioden som gick ut i slutet av 2012 ingick de strategiska tyngdpunkterna som berör personalen i strategiprogrammet, huvudsakligen i strategiprogrammets avsnitt Ledarskap. Varje tyngdpunktens område omfattade flera mål vilka bearbetats i olika expertgrupper.

Alla förvaltningar ansvarar alltid gemensamt för att strategiprogrammet genomförs. Budgeterna och ekonomiplanerna som stadsfullmäktige godkände skapar ramar 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 mandatperioden bereddes strategiprogrammets personalrelaterade åtgärder i fyra inofficiella styrgrupper där både centralförvaltningen och linjeförvaltningen var representerade. Beredningsresultaten behandlades i den personalpolitiska arbetsgrupp som avses i stadens samarbetsavtal samt i personalkommittén. Stadsdirektörskollegiet och stadsstyrelsen fick rapporter om arbetet.

Strategins personalrelaterade projekt i HR-design

Nyhetsbrevet HR-design informerade om hur målen i strategins personaldel uppnåddes. Avsikten med nyhetsbrevet som kom ut två gånger under året var att stödja den praktiska tillämpningen av åtgärderna i personaldelen. I nyhetsbrevet presenterades utvecklingsåtgärder i anslutning till kompetens, belöning, tillgången till personal samt ledning.

I strategiperiodens sista nyhetsbrev utvärderades hur målen för hela perioden hade uppnåtts och åtgärderna omsatts i praktiken. Distributionen av nyhetsbrevet täckte väl både stadens centrala interna personalyrkesgrupper och stadens externa intressentgrupper.



Arto Wiikari

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 beaktats i antalet anställda. Under året arbetade sammanlagt 116 civiltjänstgörare (2011: 131) vid stadens förvaltningar och affärsverk bland annat i kontors- och IT-uppgifter, som vaktmästare, bibliotekstjänsteman, skolgångsbiträde, hemhjälp, tandläkare, medieproducent samt i biträdande planeringsuppgifter.

Förändringar i antalet anställda

Antalet ordinarie anställda ökade med 593 personer och antalet visstidsanställda med 98 personer jämfört med året innan. Antalet ordinarie anställda ökade i synnerhet

inom social- och hälsovårdsväsendet. Dessutom skedde en mindre ökning inom byggnads- och miljöväsendet.

Till följd av ökat antal barn i dagvården har man anställt mer personal för att kunna upprätthålla den lagstadgade proportioneringen. Antalet anställda ökade också till följd av att fem daghem kommunaliserades. Ökningen av antalet anställda inom hälsovårdscentralen kan förklaras med fler visstidsanställda inom hemvården och stadssjukhuset.

Bakom ökningen av antalet anställda inom trafikverket (HST) ligger den nya spårvägslinjen till Busholmen och de tilläggsresurser som det utbyggda spårvägsnätet kräver, vilket syns som en ökning av antalet spårvagnsförare.

Andelen visstidsanställda av personalen var 16,8 procent. Av alla kvinnliga anställda var 17,3 procent visstidsanställda, och av alla män 15,3 procent. Största delen

TABELL 1 Förändringar i antalet anställda 2008–2012

	2008	2009	2010	2011	2012	Förändring 2011–2012
Stadsdirektörsroteln	2 713	2 615	2 259	2 274	2 265	-9
ordinarie anställda	2 562	2 465	2 128	2 120	2 091	-29
visstidsanställda	151	150	131	154	174	20
Byggnads- och miljöväsendet	6 292	6 359	6 691	6 754	6 850	96
ordinarie anställda	5 690	5 860	6 191	6 174	6 303	129
visstidsanställda	602	499	500	580	547	-33
Social- och hälsovårdsväsendet	20 707	21 484	20 866	20 635	21 275	640
ordinarie anställda	16 742	17 279	16 930	16 690	17 261	571
visstidsanställda	3 965	4 205	3 936	3 945	4 014	69
Bildnings- och personalväsendet	8 267	8 340	8 441	8 836	8 804	-32
ordinarie anställda	6 390	6 530	6 657	6 922	6 855	-67
visstidsanställda	1 877	1 810	1 784	1 914	1 949	35
Stadsplanerings- och fastighetsväsendet	936	942	941	939	935	-4
ordinarie anställda	889	901	897	895	884	-11
visstidsanställda	47	41	44	44	51	7
Samtliga totalt	38 915	39 740	39 198	39 438	40 129	691
Ordinarie anställda totalt	32 273	33 035	32 803	32 801	33 394	593
andelen ordinarie anställda (%)	82,9	83,1	83,7	83,2	83,2	0
Visstidsanställda totalt	6 642	6 705	6 395	6 637	6 735	98
andelen visstidsanställda (%)	17,1	16,9	16,3	16,8	16,8	0
Sysselsatta	1 113	847	1 245	785	892	107

av de visstidsanställda arbetade bland annat som barnskötare, lärare, närvårdare, sjukskötare och vårdare. Av de visstidsanställda arbetade över hälften i olika projektuppgifter, och resten som vikarier eller skötte en vakans (tabell 2). Av personalen arbetade 90,7 procent på heltid (2011: 90,6). Av männen arbetade 93,9 (2011: 94,1) och av kvinnorna 89,6 procent (2011: 89,4) på heltid.

TABELL 2 Vikarier och personer som skött en vakans 2010–2012

	2010	2011	2012
Vikarier	2 921	3 061	3 149
Personer som skött en vakans	68	73	42
Visstidsanställda	3 406	3 503	3 544
Sammanlagt	6 395	6 637	6 735

Andel anställda med annat modersmål

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 5,9 procent (2011: 5,2). När man granskar läget i slutet av året var andelen anställda

med annat modersmål 5,4 procent (2011: 4,6). Relativt sett var antalet anställda med annat modersmål störst vid Palmia, konstmuseet, hälsovårdscentralen, personalcentralen och socialverket.

TABELL 3 Personal med annat modersmål 2010–2012 (%)

	2010		2011		2012	
	12/2010	Anställn.förhåll. under året	12/2011	Anställn.förhåll. under året	12/2012	Anställn.förhåll. under året
Finska	92,7	91,2	92,0	90,6	91,2	89,9
Svenska	3,3	4,4	3,4	4,3	3,4	4,3
Annat	4,0	4,5	4,6	5,2	5,4	5,9

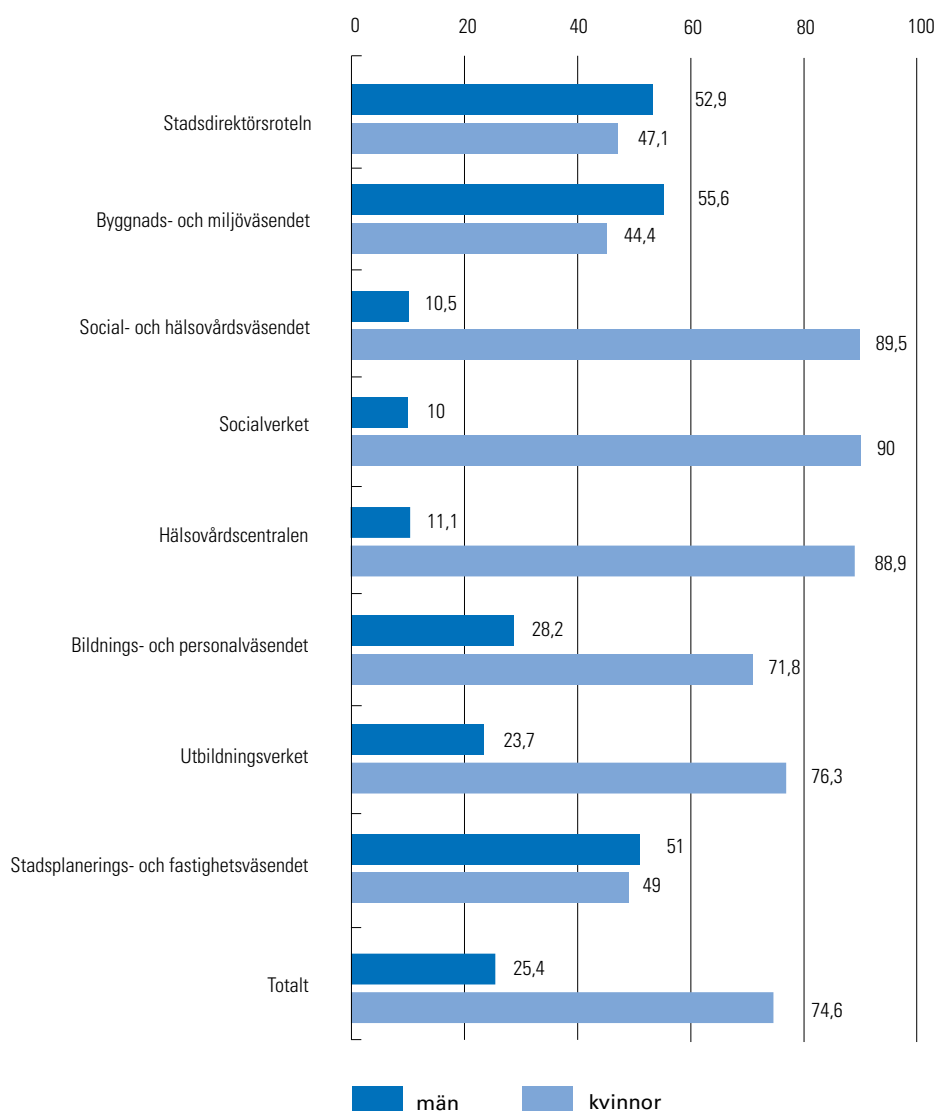


Julho Kuva

Andelen män och kvinnor av personalen

Männen utgjorde 25,4 procent av stadens anställda och kvinnorna 74,6 procent. Könsfördelningen i olika sektorer framgår av följande figur.

FIGUR 2 Könsfördelningen sektorvis 31.12.2012 (%)

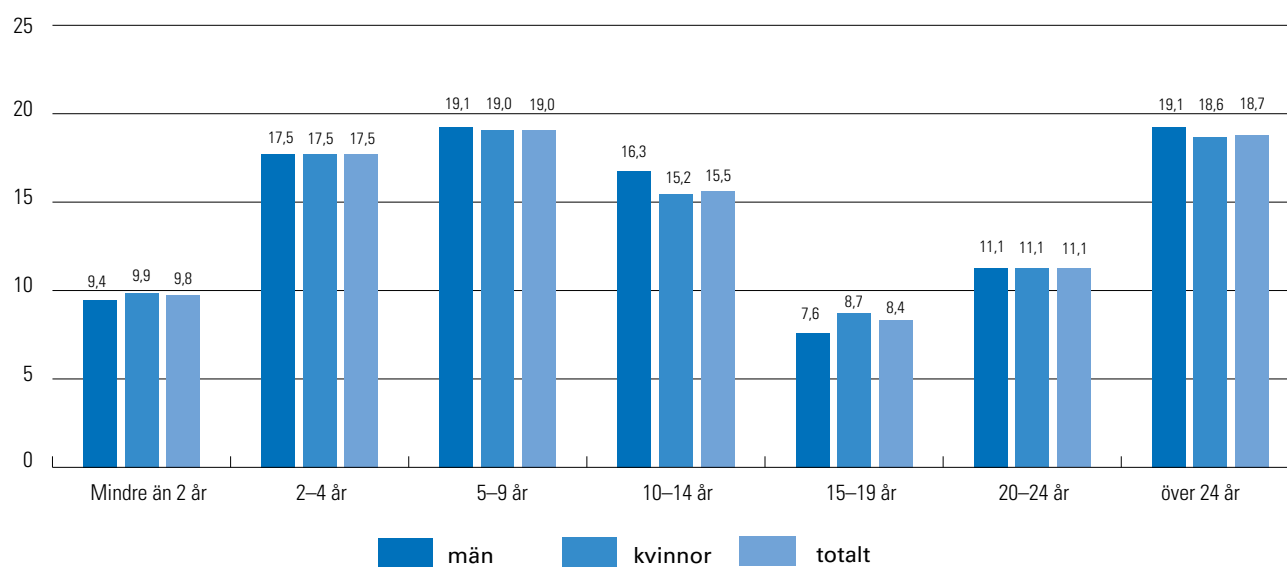


En knapp tredjedel av de ordinarie anställda hade varit i stadens tjänst mindre än fyra år (figur 3). I fördelningen i anställningstiden skedde inga större förändringar jämfört med året innan. Den mest betydande förändringen gällde dem som varit i stadens tjänst 20–24 år – deras andel sjönk med 2,3 procentenheter jämfört med året innan. En liten ökning skedde i de grupper som varit

i stadens tjänst mindre än 2 år, 5–9 år, 15–19 år samt över 24 år. De andra grupperna minskade med mindre än en procentenhet jämfört med året innan.

De som varit 15–19 år i stadens tjänst utgjorde procentuellt sett den minsta gruppen vilket beror på färre rekryteringar under recessionen på 1990-talet.

FIGUR 3 Fördelningen i anställningstiden bland ordinarie personal 31.12.2012 (%)



Pekka Nieminen

Personalens åldersstruktur

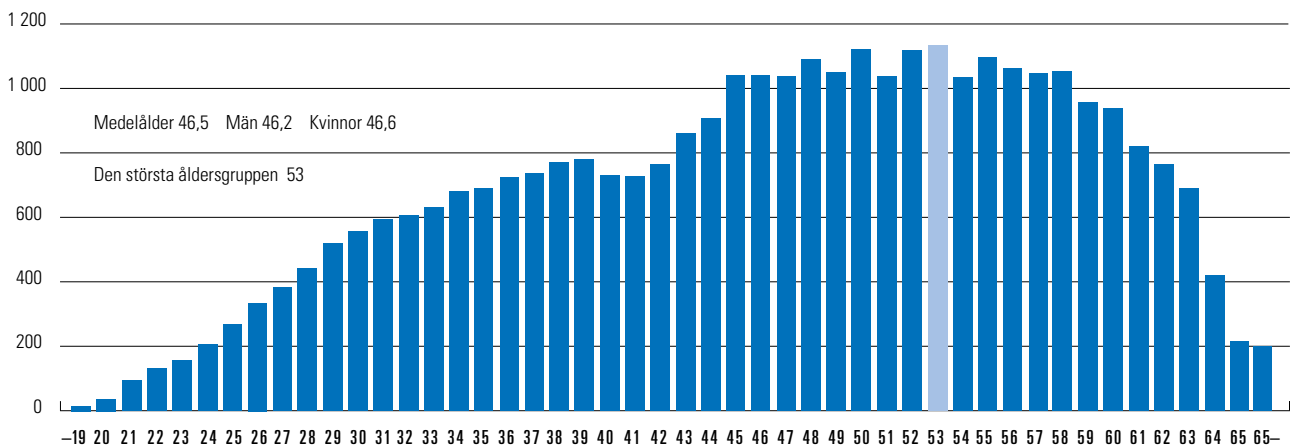
Medelåldern för ordinarie personal förblev oförändrad jämfört med året innan. Medelåldern för ordinarie personal var 46,5 år, och för hela personalen 44,9 år (2011: 44,9). Den största åldersgruppen bildade 53-åringarna (2011: 49-åringarna).

Under 30-åringarnas andel av den ordinarie personalen var 7,8 procent, 30–39-åringarnas 20,3 procent, 40–49-åringarnas 27,7 procent, 50–59-åringarnas 32 pro-

cent, 60–64-åringarnas 10,9 procent och över 65-åringarnas 1,3 procent. Av personalen var 59,9 procent över 45-åringar, vilket är lite mer än år 2011 (59,6). Inga större förändringar skedde i åldersgruppernas procentuella andelar.

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

FIGUR 4 Åldersprofil för ordinarie personal 31.12.2012



TABELL 4 Utvecklingen i personalens medelålder 2008–2012

	2008	2009	2010	2011	2012	Förändring 2008–2012
Ordinarie	46,5	46,4	46,4	46,5	46,5	0,0
Män	46,4	46,3	46,3	46,3	46,2	-0,2
Kvinnor	46,5	46,5	46,5	46,6	46,6	0,1
Visstidsanställda	36,8	36,7	36,5	36,7	36,9	0,1
Män	36,9	36,3	36,1	36,5	36,9	0,0
Kvinnor	36,7	36,8	36,7	36,8	36,9	0,2
Sammanlagt	44,8	44,8	44,8	44,9	44,9	0,1
Män	44,9	44,8	44,8	44,9	44,8	-0,1
Kvinnor	44,8	44,8	44,8	44,9	45,0	0,2

Beskattningskommun

Av personalen hade 72,3 procent (2011: 72,5) Helsingfors som beskattningskommun.

TABELL 5 Personal enligt beskattningskommun 31.12.2012

	Ordinarie	%	Visstidsanställda	%	Sammanlagt	%
Helsingfors	24 214	72,5	4 819	71,6	29 033	72,3
Övriga huvudstadsregionen	5 337	16,0	858	12,7	6 195	15,4
Kranskommuner ¹⁾	2 270	6,8	277	4,1	2 547	6,3
Andra kommuner	1 573	4,7	781	11,6	2 354	5,9
Totalt	33 394	100,0	6 735	100,0	40 129	100,0

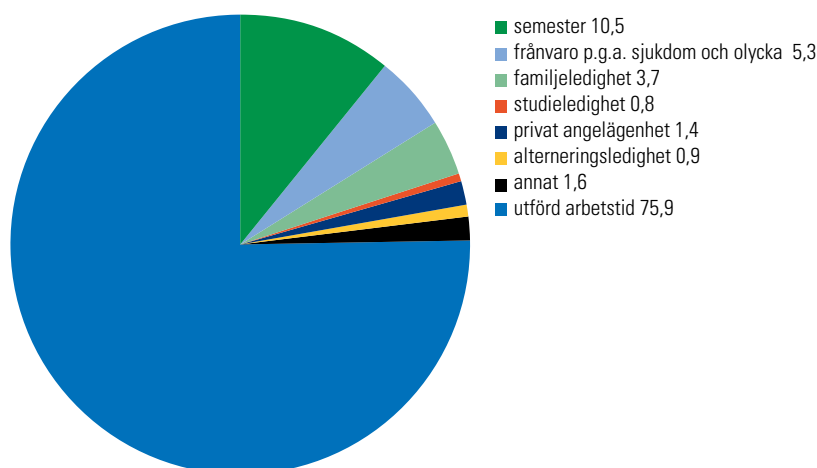
¹⁾Hyvinge, Träskända, Kervo, Kyrklätt, Nurmijärvi, Sibbo, Tusby, Vichtis

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, föräldraleddigheter och vårdledighet). I frånvarouppgifterna ingår hela personalen utom lärarna och personer 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 av total arbetstid 2012 (%)



Avgångsomsättning bland ordinarie personal

Den totala personalomsättningen var 5,9 procent (2011: 6,5). Antalet personer som avgick på egen begäran förblev på samma nivå som året innan, och antalet personer som avgick med pension sjönk till skillnad från tidi-

gare år. Medelåldern hos dem som avgick var 39,9 år (2011: 39,5), vilket är lägre än medelåldern hos den ordinarie personalen (46,5).

TABELL 6 Avgångsomsättning bland ordinarie personal 2008–2012

Avgångsorsak	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%
Egen begäran	1 272	3,6	868	2,6	948	2,9	1 197	3,6	1 180	3,5
Annan orsak	134	0,4	127	0,4	94	0,3	110	0,3	125	0,4
Avgångna totalt	1 406	4,0	995	3,0	1 042	3,2	1 307	4,0	1 305	3,9
Pensioneringar totalt	702	2,0	793	2,4	778	2,4	825	2,5	675	2,0

Utredning av orsakerna till omsättningen

Med en avgångsenkät följer man upp orsaken till att de anställda säger upp sig från stadens tjänst och till vilken arbetsgivare de övergår från stadens tjänst. Största delen av dem som sade upp sig hade varit i stadens

tjänst 1–5 år. Från stadens tjänst övergår man oftast i annan kommuns (25 procent) eller ett privatbolags (26 procent) tjänst. Orsaken till avgång anges oftast vara avancemang i karriären, faktorer i anslutning till ledningen eller arbetets innehåll.

Pensionering

Sammanlagt 675 personer avgick med pension, vilket är 2 procent av stadens ordinarie personal. 528 personer avgick med ålderspension, vilket är 78,2 procent av alla pensioner (2011: 79). För första gången sedan år 2007

har andelen ålderspensioner av alla pensioner sjunkit jämfört med året innan. Den genomsnittliga åldern för ålderspensionering var 64,4. Under de senaste fem åren har medelåldern bland dem som avgått med

TABELL 7 Pensionering 2008–2012

Avgångsorsak	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%
Ålderspension	466	1,3	562	1,7	590	1,8	652	2,0	528	1,6
Förtida ålderspension	32	0,1	32	0,1	19	0,1	20	0,1	26	0,1
Individuell förtidspension	2	0,0	3	0,0	6	0,0	7	0,0	3	0
Invaldpension	202	0,6	196	0,6	163	0,5	146	0,4	118	0,3
Pensioneringar totalt	702	2,0	793	2,4	778	2,4	825	2,5	675	2,0

TABELL 8 Medelåldern för pensionerade 2008–2012

	2007	2008	2009	2010	2011	2012		
						Sammanlagt	män	kvinnor
Förtida ålderspension	62,9	62,2	63,0	62,4	62,8	62,6	62,3	62,6
Individuell förtidspension	61,7	62,5	61,7	61,8	61,7	63,0		63,0
Invaldpension	57,9	56,5	57,8	56,8	57,5	57,7	58,9	57,3
Före pensionsåldern totalt	58,8	57,3	58,6	57,3	58,3	58,6	59,3	58,4
Ålderspension	63,1	63,1	63,9	64,0	64,2	64,4	64,4	64,4
Samtliga totalt	61,5	61,1	62,3	62,5	62,9	63,1	63,5	63,0

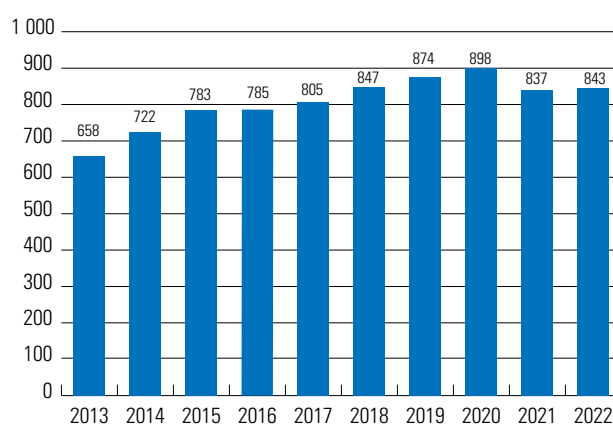
TABELL 9 Utvecklingen av antalet deltidspensionerade 2008–2012

	2008	2009	2010	2011	2012		
					Sammanlagt	män	kvinnor
Deltidspension	686	600	583	563	495	144	351
Delinvalidpension	371	381	388	434	432	63	369
Totalt	1 057	981	971	997	927	207	720

ålderspension stigit med ca 1,5 år. Antalet personer som avgår med invalidpension har börjat minska. För året var invalidpensionernas andel av alla pensioner ca 17 procent, mot närmare 30 procent fem år tidigare. Den genomsnittliga åldern för dem som avgick med pension kan inte jämföras med riksomfattande siffror såsom Kevas statistik om pensionering. I stadens siffror ingår de personer vars tjänsteförhållande under år 2012 har slutat med pensionering. I Kevas statistik är den genomsnittliga pensionsåldern lägre än i denna rapport eftersom siffrorna innehåller delinvalidpensionärerna samt dem vars anställningsförhållande till staden har upphört av annan orsak redan tidigare. Kevas siffror innehåller också rehabiliteringsstöden.

Vid utgången av året var 495 personer deltidspensionerade, 144 av dem var män och 351 kvinnor. Av dem som fyllt 60 år och var berättigade till deltidspension utnyttjade 12,2 procent möjligheten (2011: 9,7). Av alla män som var berättigade till deltidspension var 13,9 deltidspensionerade och av kvinnorna 11,6 procent. Medelåldern för dem som fick delinvalidpension var 62 år. Proportionellt mest utnyttjades möjligheten till delinvalidpension av lektorer (8 procent), hemhjälp (6,5), ekonomisekreterare (4,5) och byråsekreterare (4).

FIGUR 6 Ordinarie personal som uppnår pensionsåldern 2013–2022



Sammanlagt 432 personer fick delinvalidpension: 63 män och 369 kvinnor. Medelåldern för dem som fick delinvalidpension var 57,2 år (2011: 57,1). Mest utnyttjades möjligheten till delinvalidpension av ekonomisekreterare (4,5 procent), daghemsbiträden (4,1), lektorer (3,4) och byråsekreterare (2,9).

Antalet deltidspensionerade har sjunkit i jämn takt i tio års tid samtidigt som antalet personer som fick delinvalidpension har ökat. Under det senaste året har antalet personer som fick delinvalidpension förblivit så gott som oförändrat. I början av år 2011 steg gränsen för deltidspension till 60 år för personer födda år 1953 och senare.

Figur 6 visar antalet personer som uppnår sin personliga pensionsålder 1.1.2013–31.12.2022. 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. 773 personer (2011: 650) 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 ekonomisekreterare, arbetsledare, skolgångsbiträde, lektor och anstalt- och lokalvårdare.



Hantering av personalresurser

Prognostisering av personalbehovet

I förvaltningarna och affärsverken genomfördes en prognostisering av personalbehovet för åren 2009–2010 och 2012. Målet med prognostiseringen är att upptäcka och lyfta fram förändringsuppgifter och -trender samt svaga signaler i omvärlden. Som stöd för prognostiseringen år 2012 bildades av förvaltningarna och affärsverken fyra kompetenskluster: allmän, social- och hälsovård, undervisning och kultur, byggande och fastigheter samt övrig teknik.

Som ett resultat av prognostiseringsarbetet producerade förvaltningarna och affärsverken samt kompetensklustren information om de centrala förändringarna i stadens omvärld och i kommunbornas tjänstebehov, som staden ska bereda sig på under de närmaste åren. Under prognostiseringsarbetet sammanställdes visioner om kommande kompetensbehov, dvs. vilken kompetens som krävs för att producera tjänster i framtiden. För planering av personalvolymen gjordes ock-

så en personalkalkyl i förvaltningarna och affärsverken.

Staden är med i Kommunarbetsgivarnas riksomfattande projekt om prognostisering av kompetensbehov inom den kommunala servicen under åren 2011–2013. Prognostiseringsmodeller för kompetens inom kommunsektorn utvecklas och piloteras i fyra regionala pilotprojekt. Helsingfors stad genomförde prognostisering av kompetensbehoven i förvaltningar inom bygg- och fastighetssektorn både som en del av Kommunarbetsgivarnas projekt och som stadens egen verksamhet.

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 2008–2012

	2008	2009	2010	2011	2012
Stadsdirektörsroteln	2 931	2 361	2 088	2 050	2 006
Byggnads- och miljöväsendet	5 496	5 562	5 754	6 010	6 354
Social- och hälsovårdsväsendet	17 116	17 795	17 820	17 188	17 617
Bildnings- och personalväsendet	3 138	3 057	3 046	3 317	3 358
Stadsplanerings- och fastighetsväsendet	848	855	871	854	867
Totalt	29 529	29 631	29 579	29 419	30 203

Årsverken för lärare i grundskolor, gymnasieskolor och yrkesläroanstalter anges i form av undervisningsårsverken. Med undervisningsårsverke avses en heltidsanställd lärares arbete under ett år. I arbetsinsatsen ingår skolornas lovdagar men inte övrig frånvaro. Antalet undervisningsårsverken för lärarna i de ovannämnda skolorna har utvecklats enligt följande:

2008	2009	2010	2011	2012
4 734	4 452	4 524	4 529	4 520

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

Stadsbiblioteket	11
Högholmen	2
Kulturcentralen	1
Trafikverket	5
Idrottsverket	5
Utbildningsverket	178
Palma	148
Socialverket	213
Stara	1
Konstmuseet	4
Ekonomi- och planeringscentralen	1
Hälsovårdscentralen	152
Totalt	721

Lediga jobb

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

Sommarjobbplatser för 16–17-åringar fanns i 15 förvaltningar och affärsverk, sammanlagt 831. Genom att erbjuda sommarjobb ville staden främja sysselsättning av ungdomar, erbjuda värdefull arbetserfarenhet och

stärka ungdomarnas arbetslivsberedskap. Avsikten med sommarjobben är också att ge ungdomarna en positiv bild av staden som arbetsgivare.

I projektet Siisti kesä som i huvudsak var avsett för ungdomar arbetade ungefär 270 ungdomar. De anställda skötte om städning av parker, öppna platser, gator samt idrotts- och badplatser. Avsikten med projektet var att öka trivsamtheten i stadsmiljön och minska skräpet samt att öka medvetenheten om vilka möjligheter ungdomarna har att påverka sin egen livsmiljö.

Med inriktade anslag erbjöds också 132 vetenskapshögskolestuderande praktikplats i 27 olika förvaltningar och affärsverk. Förvaltningarna och affärsverken anställde dessutom med egna medel studerande till olika projekt och utredningsuppgifter. Flera tusen studerande från yrkesläroanstalter och yrkeshögskolor genomförde också år 2012 sin praktikperiod och arbetslivsträning vid stadens olika enheter. Dessutom fick flera hundra elever i årskurserna 8 och 9 bekanta sig med staden som arbetsgivare under sin prao dvs. praktiska arbetslivsorientering.

TABELL 12 Lediga jobb och inlämnade jobbansökningar 2011–2012

	2011		2012	
	Platser	Ansökningar	Platser	Ansökningar
Ordinarie	3 403	43 467	3 718	48 322
Visstid	3 381	37 448	3 478	42 043
Sommarjobb	2 708	50 324	3 173	53 224
Totalt	9 492	131 239	10 369	143 589

Tillgången till personal främjas

Utvecklingsarbetet under strategiperioden 2009–2012 med målet att främja tillgången till personal inleddes med bakgrundsutredningar. Vid utredningen undersökte man personalbehovet inom olika branscher i Helsingforsregionen, pensionering hos Helsingfors stad samt stadens arbetsgivarimage inom olika branscher. Inom branscher med rekryteringsproblem undersöktes dessutom startplatserna i utbildningsprogrammen och antalet personer som avlagt examen under åren 2007–2009. Svåra att rekrytera är bland annat läkare, barnträdgårdslärare, sjukskötare, byggmästare, socialarbetare och magistrar i hälsokunskap.

Utvecklings- och planeringsarbete i syfte att främja rekryteringen gjordes bland annat genom att för yrkena skapa olika karriärmodeller, en arbetsfält- och studie-stigmodell samt ruttkartor för olika faser av arbetsförhållandet. Åtgärder i syfte att främja arbetsgivarimagerna var bland annat utbildningar, mässor och coaching i anslutning till dem, olika slags annonser och arbetsgivarpresentationer, karriärberättelser och elektronisk marknadsföring.

Samarbetsavtalet mellan staden och yrkeshögskolan Metropolia skapade förutsättningar för systematiskt samarbete och gav möjlighet att fastställa likheter i målen för stadens sektorer och Metropolias utbildningsområden. Ett av avtalets teman är tillgången till perso-

nal för arbetsuppgifter hos staden. I praktiken sker samarbetet genom att staden erbjuder arbets-, praktik- och lärdomsprovsarbetsplatser till studerandena.

Marknadsföring av staden som arbetsgivare

Staden som arbetsgivare var synlig i olika kommunikationskanaler. I stadens officiella annonstidningar – Helsingin Sanomat, Metro och Hufvudstadsbladet publicerades annonser där hela staden gemensamt presenterade det mångsidiga utbudet av arbetsplatser. Arbetsmöjligheterna presenterades också i olika medier via karriärberättelser. Dessutom deltog staden i flera rekryteringsmässor avsedda för studerande och yrkesfolk.

Webbplatsen Helsingfors.fi besöktes av sammanlagt närmare 250 000 besökare. Mest besökare, ca 60 000 i månaden, registrerades i början av året som var den livligaste tiden för ansökningar till stadens sommarjobb. Ungefär hälften var nya besökare. Olika rekryteringskampanjer, till exempel Oikoties elektroniska rekryteringsmessa, ökade webbplatsens synlighet. I början av året öppnade staden YouTube-, Facebook- och Twitter-konton via vilka man berättade om aktuella nyheter på Helsingfors.fi-sidorna, presenterade anställda hos staden, marknadsförde mässor samt berättade om lediga

arbetsplatser och rekryterings- och läroavtalsutbildningar som staden arrangerar.

Enligt arbetsgivarundersökningen som forskningsbolaget T-media genomförde placerade Helsingfors stad sig på 14:e plats i fråga om kändhet och intressanhet bland högskolestuderande och på 34:e plats bland personer med högkoleutbildning i arbetslivet. Bland yrkesstuderande var placeringen 20 och bland yrkesfolk i arbetslivet 39. Stadens styrkor som arbetsgivare var etiskhet, trygghet, arbetets betydelsefullhet, varierande arbetsuppgifter samt sammanjämkande av arbete och privatliv.

På våren inleddes planeringen av en ny rekryteringsframtoning för staden. Med en ny slags rekryteringskommunikation bygger staden en aktiv arbetsgivarimage som är visuellt enhetlig och som syns i alla produkter och kanaler inom rekryteringskommunikationen.

Rekryteringen utvecklas

Principerna för stadens personalanskaffning förnyades på hösten. I de uppdaterade principerna beskrivs tydligare än förut rekryteringsprocessens faser och beaktas lagförändringarna från de föregående åren.

För chefer och andra nyckelpersoner inom rekrytering arrangerades en utbildningsserie om specialfrågor vid rekrytering av personer med invandrarbakgrund. Seriens tre utbildningstillfällen var tillstånd och jämförelse av examina, klarspråk och språkexamina samt kommunikation mellan kulturer vid rekrytering och handledning. På våren arrangerades dessutom utbildning om rekryteringslagstiftningen. Innehållet i utbildningen var instruktioner om stadens personalanskaffning och lagar i anslutning till rekryteringsprocessen.

Spetsprojekt som främjar tillgången till personal

Projektet som stöder anskaffningen av personal fortsatte under strategiperioden i yrkesgrupperna läkare, sjukskötare och byggmästare. Som stöd för den utmanande rekryteringen av läkare och sjukskötare till hälsovårdscentralen utarbetades ruttkartor för olika skeden av

arbetsförhållandet. För sjukskötarnas del preciserades målet till att stärka en positiv anda, och som ett pilotprojekt genomfördes en omfattande arbetsgemenskapskampanj. Dessutom lyfte man fram sjukskötyrket och stadens arbetsgivarbild via karriärberättelser och arbetstagarvideor. Under våren ordnades coachning i arbetsökning till sjukskötarstuderande i två läroanstalter.

Rekryteringen av byggmästare stöddes via karriärberättelser och genom att förstärka samarbetet med läroanstalter. För förvaltningar inom tekniska sektorn utvecklade man en studie- och arbetsplatsstigningsmodell. Förvaltningarna och affärsverken anställde studerande som sommarvikarier samt till innovationsprojekt. Dessutom gjordes videoberättelser om jobb och arbetstagare inom tekniska sektorn till tjänsten ThingLink.

Anställning genom utbildning

Målet med läroavtals- och rekryteringsutbildningarna är att personer som tagit ut en examen får arbete hos staden. Utbildningarna är främst avsedda för helsingforsbor som är arbetslösa eller som hotas av arbetslöshet.

Totalt 150 personer påbörjade en läroavtalsutbildning. Två tredjedelar av dem siktar på en arbetsplats inom vården eller förskolepedagogik och avlägger grundexamen inom social- och hälsovårdsbranschen eller grundexamen i barn- och familjearbete. Resten av dem som påbörjade utbildningen är jämnt spridda över flera olika branscher.

Under året studerade sammanlagt 447 studerande för 14 olika examina. 120 personer slutförde sin läroavtalsutbildning. Av de utexaminerade ingick 84 procent ett nytt arbetsavtal med staden senast tre månader efter läroavtalsutbildningens slut. Arbetsavtalen gällde tjänsteförhållanden som gällde tills vidare, på visstid eller som var kortvariga.

Rekryteringsutbildning som leder till yrke ger arbetstagaren färdigheter att utföra de uppgifter som arbetsgivaren erbjuder. Ofta är det under utbildningen möjligt att avlägga delar av en examen. Utbildningarnas längd

TABELL 13 Antal personer som år 2012 påbörjade läroavtalsstudier per yrkesbeteckning

	Antal	Andel personer med annat modersmål (%)
Barnskötare	53	28
Närvårdare	42	12
Servitörer, kockar	15	13
Tandskötare	8	13
Idrottsplatsskötare	7	14
Markanläggare	7	0
Andra (< 5 personer som studerar för samma examen påbörjade/examen)	18	50
Totalt	150	22

TABELL 14 Antal personer som år 2012 påbörjade en rekryteringsutbildning som leder till yrke

Utbildning	Antalet påbörjade	Andelen personer med annat modersmål (%)
Rengöringsservicebranschen (lokalvårdare) för personer med annat modersmål	20	100
Rengöringsservicebranschen (anstaltsvårdare) för personer med annat modersmål	20	100
Behörighetsutbildning för invandrare med sjukskötarexamen	20	100
Rekryterande språkutbildning för sjukskötare	10	100
Cateringbranschen	20	25
Totalt	90	72

varierar från ett par månader till ett par år. 90 studerande inledde utbildningen på tre olika yrkesbranscher.

Lönesubventionerat arbete och praktik

Förvaltningarna och affärsverken hade möjlighet att med centraliserade sysselsättningsanslag anställa en arbetslös helsingforsbo i ett anställningsförhållande på viss tid på antingen sex eller åtta månader. 1 351 personer inledde arbete med lönesubvention hos staden.

I medeltal 872 personer var i lönesubventionerat arbete varje månad, i 26 förvaltningar och affärsverken.

Helsingfors erbjöd dessutom arbetslösa helsingforsbor möjlighet att via praktik eller arbetslivsträning bekanta sig med en viss yrkesbransch vid staden och få arbetserfarenhet vilket underlättar skaffandet av studie- eller arbetsplats. 762 personer deltog i arbetspraktik och arbetslivsträning hos staden.

TABELL 15 Lönesubventionerat arbete i årsverken och antal personer som inlett praktik 2010–2012

	2010	2011	2012
Lönesubventionerat arbete i årsverken	720	662	675
Personer som inlett praktik/arbetslivsträning	683	666	762



Arto Wirtkari

Intern kommunikation och främjande av varaktig personal

Stadens interna kommunikation stödde genomförandet av personalavsnittet i strategin. För projekten i personalavsnittet förbereddes kommunikationsplaner med färdiga tidsplaner. Tanken med riktad kommunikation var att säkerställa projekten större synlighet och att nödvändiga åtgärder vidtas på ett ändamålsenligt sätt.

Bland de viktigaste verktygen inom personalkommunikationen var stadens intranät Helmi, personaltidningen Helsingin henki och nyhetsbrevet HR-design.

Intranätet Helmi – ett dagligt kommunikations- och arbetsverktyg

Stadens elektroniska arbetsbord Helmi stöder den interna kommunikationen och personalens arbetsprocesser. Helmi möjliggör öppet samarbete oberoende av verksamhetsgränserna och förbättrar interaktionen mellan organisationerna. Användningen av intranätet och dess arbetsmiljöer blev etablerat, och egenskaperna på sidorna Oma Helmi togs i bruk. Syftet är att medarbetarna ska kunna hålla sig à jour med aktuella nyheter och annan information och att de på sin egen sida ser sådant som är relaterat till deras egna arbetsuppgifter. Sidorna under fliken Henkilöstö var enligt besökarstatistiken de mest sökta och använda sidorna i Helmi. Det totala antalet besök på dessa sidor ökade jämfört med året innan.

Användarenkäten avslöjade att användarna är nöjda

En användarenkät om Helmis sidor under rubriken Henkilöstö utfördes för första gången och resultatet visade att användarna var nöjda med sidorna. De upplevde att informationen på sidorna är uppdaterad, pålitlig och nyttig. 95 procent av dem som arbetar inom personaladministrationen, 86 procent av cheferna och 91 procent av alla dem som besvarade enkäten upplevde att sidorna är nyttiga. Resultaten av användarenkäten utnyttjas när man utvecklar webbplatsens aktualitet och användbarhet.

Personaltidningen gav bakgrundsfakta om strategin och följde genomförandet

Stadens personaltidning Helsingin Henki hade som mål att presentera stadens strategi som helhet, förtydliga målen och följa genomförandet av åtgärderna. Tidningens uppgift var att stöda genomförandet av strategin genom att skriva om motiven och bakgrunden till besluten. Avsikten var också att personalen bättre ska förstå verksamheten vilket därmed främjar omsättandet av åtgärderna i praktiken.

Teman i tidningen var bland annat social- och hälsovårdsreformen, stadens datateknikstrategi, främjandet av barnens och ungdomarnas välmående, utvärdering



och uppföljning av strategiperioden 2009–2012 samt utmaningar och mål under den följande strategiperioden och den närmaste framtiden.

I tidningens arbetsgivarbilaga presenterades aktuell information om personalpolitiska riktlinjer samt nya tjänster och projekt avsedda för personalen.

Styrkor är flexibelt arbetsliv, krävande uppgifter och främjande av bra arbetsklimat

En sekundäranalys om stadens rykte som arbetsgivare gjordes med hjälp av materialet från enkäterna om stadens rykte och arbetshälsan. Målgrupper i enkäterna som valts för analysen var representanter för stadens personal samt invånare och studerande från Helsingforsregionen. Analysen visar att Helsingfors stad har gott rykte inom kommunsektorn, och ryktet som arbetsgivare på kommunsektorn är bättre än genomsnittet. Styrkor är bland annat trygga anställningsförhållanden och meningsfullt arbete.

Som arbetsgivare är staden klart bättre än de externa uppfattningarna då det gäller att erbjuda utmanande arbetsuppgifter, möjlighet att flexa mellan arbete och pri-

vatliv, främja bra arbetsklimat och förbättra kompetensen. Dessa är faktorer som majoriteten av personalrepresentanterna anser vara stadens styrkor, men som en stor del av de externa personerna inte förknippar med stadens arbetsgivaregenskaper.

Både i de externa och de interna resultaten framträdde behovet att utveckla belöningssystemet. Belöning visade sig emellertid inte vara den viktigaste egenskapen hos en bra arbetsplats.

Analysresultaten kommer att utnyttjas i fortsättningen vid planering och utveckling av HR-verksamheten och innehållet i arbetsgivarkommunikationen.

Utställningen Yrken genom tiderna öppnades under stadens jubileumsår

Under jubileumsåret Helsingfors 200 år som huvudstad byggde staden den nätbaserade fotoutställningen Yrken genom tiderna för att belysa olika yrken i staden. Utställningen presenterade stadens anställda och yrkeskårer under olika tidsperioder, och de äldsta fotografierna var från början av 1900-talet.

Stadens omplaceringsverksamhet

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

Om det inte genast gick att hitta en fast arbetsplats ordnade man visstidsanställningar och arbetsprövning. Utbildning i ett helt nytt yrke ordnades genom läroavtalsutbildning (grund- eller yrkesexamen).

I samband med förberedelserna för grundandet av social- och hälsovårdsverket och barnomsorgsverket och organiseringen av deras funktioner kunde sammanlagt 49 personer som varit i socialverkets och hälsovårdscentralens tjänst inte placeras i de nya enheterna. Fram till årets slut hade nästan alla personer fått ett fast eller tidsbegränsat arbete. Dessutom gick några personer i ålderspension i början av år 2013. Totalt 309 personer ingick i förvaltningarnas och affärsverkens interna omplaceringsverksamhet som administrerades av personalcentralen.

Programmet Uudelle uralle fortsatte under året. Avsikten är att hjälpa personer som ska omplaceras att

utreda sin kompetens och sätta realistiska framtidsmål samt att ge dem praktiska färdigheter att söka jobb. Under året arrangerades sju tredagskurser med totalt 44 deltagare.

Tidsbegränsad lönekomensation enligt prövning tillämpades när arbetsuppgifterna och arbetsmiljön anpassades för att bättre motsvara personens arbetsförmåga. Målet är att personen ska kunna arbeta kvar och att inga omplaceringsåtgärder behövs. Genom lönekomensation stöddes lönekostnaderna för sammanlagt 83 personer.

Utredningar om arbetsförmåga och rehabilitering

Avsikten med utredningarna är att undersöka 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 fortsätta arbeta 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 56 personer genomgick utredning av arbetsförmåga och rehabiliteringsbehov.

Arbetshälsa hos personalen

Bättre arbetshälsa och arbets säkerhet

Också under 2012 styrde stadens handlingsprogram för arbetshälsa 2010–2013 verksamheten. Under året förnyades stadens rusmedelsprogram. En ny rusmedelsinstruktion färdigställdes, och kommer att tas i bruk i förvaltningar och affärsverk under år 2013. Arbetarskyddsutbildningar arrangerades på samma sätt som tidigare dvs. två grundkurser om arbetarskydd och flera kurser för arbetarskyddsparen. Också kurser i arbets säkerhet arrangerades, taljudo, säkerhetskurser samt kurser inom ramen för programmet Työsuojelupakki. Under temaeftermiddagarna om arbetarskydd låg fokus på livet under pågående förändringar, ergonomi i vård- och kontorsarbete samt lösning av konflikter i enheterna.

Genomförandet av handlingsprogrammet för arbets hälsa 2010–2013 utreddes i förvaltningar och affärsverk. Dessutom utreddes arbetarskyddet i Helsingfors stad 2012. Denna information utnyttjas i utvecklandet av arbetarskyddsverksamheten.

Med stadens anslag för arbetshälsa (1,1 miljoner euro) finansierades flera projekt i hela staden. De största förvaltningsspecifika projekten var social- och hälsovårdsverkets pilotprojekt Ikäaktiivapaa och förändringsstöd, räddningsverkets åtgärdsprogram Ikäentyvän operatiivisen henkilökunnan toimenpideohjelma 2011–2014 samt utbildningsverkets Alueellisesti johdetut palvelut oppimisen ja kasvun tukena.

Dessutom genomfördes projektet Osallistuvan työturvallisuuskulttuurin luominen omalle työpaikalle vid räddningsverket, Stara och stadsbiblioteket.

Individuell rehabiliteringsverksamhet utvecklades

Avsikten med utvecklingsarbetet som startade under året är att finna nya metoder för att stöda arbetsförmågan. Personalen indelas i tre olika kategorier efter arbetsförmåga enligt trafikljusmodellen. De gröna är friska personer som med hjälp av personalmotion och konditionsuppbyggande verksamhet i tillämpliga delar upprätthåller arbetsförmågan. De gula är personer vars arbetsförmåga har försvagats. Deras arbetsförmåga stöds med riktad konditionsuppbyggande verksamhet och nya former av sådan verksamhet. De röda är personer som lider av sjukdomar eller vars arbetsförmåga är hotad. Företagshälsovårdscentralen stöder dessa personers arbetsförmåga.

Verksamheten är förebyggande tidig rehabilitering vars avsikt är att sporra till hälsosam livsstil. Avsikten med den periodiserade konditionsuppbyggande verksamheten Elintärkeät Elämäntavat – Nyt on aika, som startade på hösten, är att stöda bestående och långvariga livsstilsförändringar. Dessutom fortsatte programmet Hyvä ikä 60+ samt intensivdagarna som stöd för arbetsförmågan avsedda för 25-, 30- och 55-åring-

FIGUR 7 Trafikljusmodell för arbetsförmågan



ar. De förändringar som uppnåtts med konditionsuppbyggande verksamhet stöds med hjälp av en en dags Konditionsträff som ordnas efter ett halvt år. Dessutom arrangerades riktad konditionsuppbyggande verksamhet för personer med sjukdomar i stöd- och rörelseorgan samt konditionsuppbyggande verksamhet på grundnivå, resursrelaterad verksamhet och Elintärkeät Elämäntavat-verksamhet.

Effekten av stadens konditionsuppbyggande verksamhet utreddes utgående från ett omfattande enkätmaterial. I undersökningen medverkade 13 656 personer som under åren 2007–2012 deltagit i konditionsuppbyggande verksamhet. Resultatet visar att grundläggande konditionsuppbyggande verksamhet hade en positiv inverkan på den allmänna tillfredsställelsen med livet men ledde inte till bestående livsstilsförändringar. I riktad konditionsuppbyggande verksamhet deltog sådana personer vars arbetsförmåga hade försvagats. Konditionsuppbyggande verksamhet inverkar positivt på dessa personers arbetsförmåga, vitalitet och livssyn.

Utvecklingen i antalet arbetsolyckor

Antalet arbetsolyckor minskade en aning jämfört med året innan. Sammanlagt anmäldes 2 782 (2011: 2 863)

arbetsolyckor och misstänkta fall av yrkessjukdom till försäkringsbolaget. Både olyckorna på arbetsplatserna och olyckorna under arbetsresor minskade. Siffran är förhandsinformation eftersom försäkringsbolaget inte hade slutliga uppgifter om antalet olyckor under året när den här rapporten blev klar. Under de senaste fyra åren har ingen väsentlig minskning eller ökning skett i antalet olyckor. De största faktorerna som orsakar olycks-

fall i arbetet är fall och halkning på arbetsplatsen och under arbetsresan. Olycksfallen orsakar staden årligen 4–5 miljoner euro direkta kostnader i form av löner och vårdkostnader för sjukdomstiden. När man till de direkta kostnaderna lägger olika försäkringsbetalningar samt andra indirekta kostnader såsom kostnader för vikarier, uppgår de årliga kostnaderna för olycksfall till ca 15 miljoner euro.

TABELL 16 Antalet olycksfall i arbetet 2010–2012

Typ av olycksfall	2010	2011	2012
Olycksfall på arbetsplatsen	1 994	1 946	1 892
Olycksfall under arbetsresor	838	870	858
Yrkessjukdomar och misstänkta fall av yrkessjukdom	39	47	32
Totalt	2 871	2 863	2 782

Källa: försäkringsbolaget Pohjola.



Tuulikki Holopainen

Arbetshälsosituationen

Från år 2003 har en arbetshälsoenkät genomförts vid nästan alla stadens förvaltningar och affärsverk. Genom enkäten får både förvaltningarna och enheterna respons på sin verksamhet. Under de kommande åren kommer staden att uppfölja arbetshälsotillståndet med hjälp av Kommun10-undersökningen.

Under år 2012 besvarade 23 432 personer dvs. 65 procent av medarbetarna enkäten. Utgående från resultaten är arbetshälsan bland stadens personal vid utgången av strategiperioden 2009–2012 lite bättre jämfört med året innan, men resultaten uppnådde dock inte samma goda nivå som alldeles i början av strategiperioden. Resultaten har förbättrats i några delområden som under de två föregående åren hade försämrats: hur enheter fungerar och leds samt kontroll över arbetet och kompetens. Ett bra resultat är att medarbetarna också under pågående förändringar upplever att den egna arbetsenheten fungerar och att chefsarbetet blivit bättre och att de får hjälp och stöd av sin chef.

Jämfört med året innan var stadens personal nöjdare med arbetsklimatet, toleransen för olikhet och enhetens förmåga att lösa konflikter. Staden har i själva verket under den gångna strategiperioden förbättrat anvisningarna som gäller konflikter i arbetsenheten. Också arbetstillfredsställelsen har stigit till en högre nivå, vilket berättar om förbättring av den allmänna arbetshälsan. Visstidsanställda var i genomsnitt nöjdare med sitt arbete än fast anställda och arbetstillfredsställelsen var en aning bättre bland män än bland kvinnor.

Cheferna har utökat sina kunskaper och sin bedömningsförmåga i att känna igen psykisk belastning, efter-

som det vid frågorna som ställdes till cheferna hade skett mest förbättring. Medarbetarna fick också mer respons från cheferna efter väl utfört arbete än året innan, om också åsikterna i denna fråga gick kraftigt isär. Männerna kände att de hade fått mer positiv respons än kvinnorna.

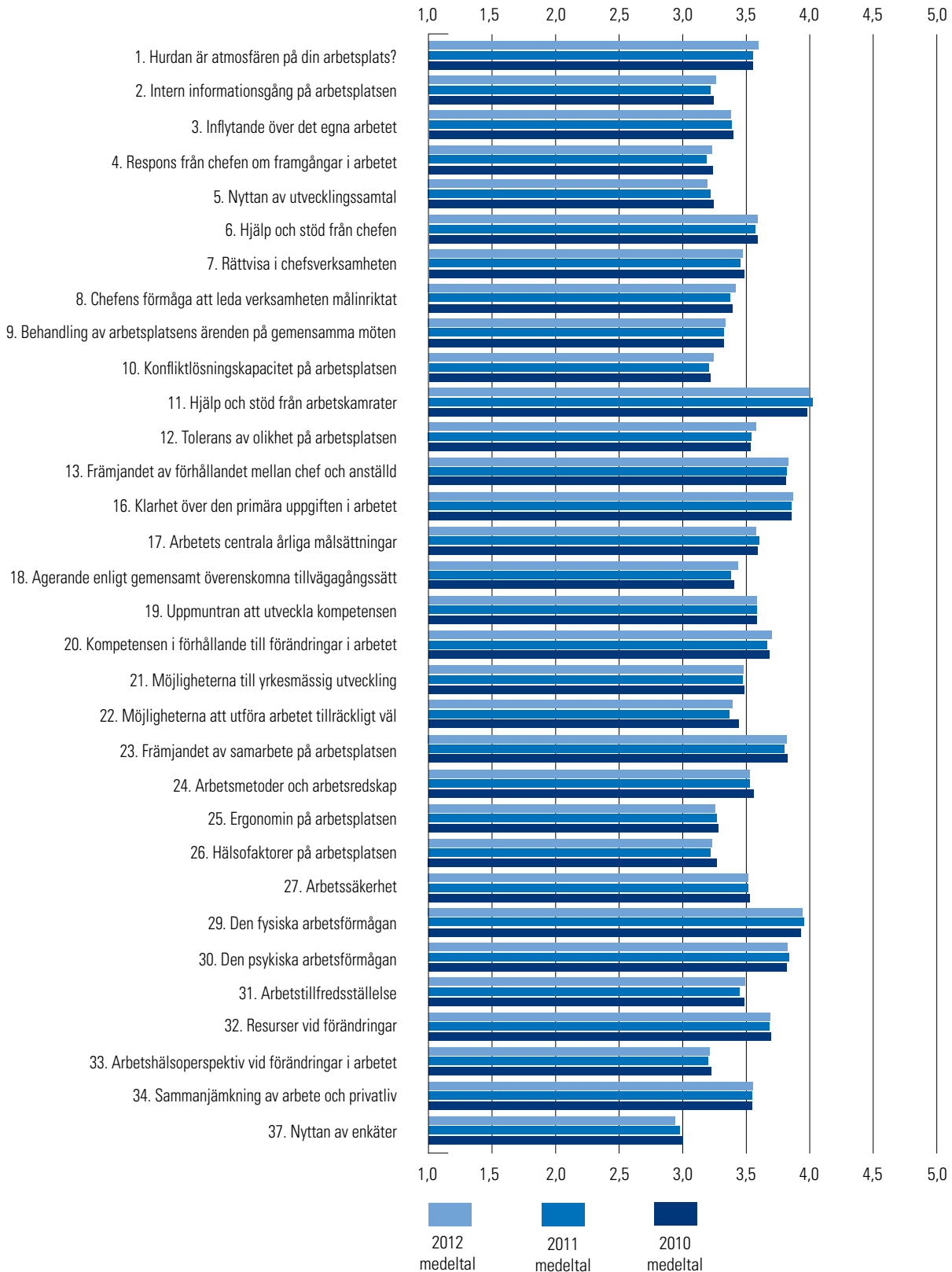
Stadens arbetsenheter upplevs alltjämt som starka. Hjälp och stöd från arbetskamraterna fick i enkäten det högsta medeltalet, men resultatet har i alla fall försämrats jämfört med året innan. Kvinnor och män upplevde att de fått lika mycket hjälp från arbetskamraterna. Visstidsanställda upplevde att de fick en aning mer hjälp från arbetskamraterna än fast anställda. En förändring mot det sämre kunde ses i medarbetarnas egna resurser samt hur nyttiga utvecklingssamtalen och enkäten är. Männerna tyckte oftare än kvinnorna att arbetshälsoenkäten är en aning onödig.

Skillnaderna mellan åldersgrupperna undersöktes nu redan för tredje gången. De största skillnaderna mellan åldersgrupperna under de tre åren förekom i samma frågor dvs. de viktigaste årliga målen i arbetet, belöning och fysisk arbetsförmåga. De årliga målen i arbetet och principerna för belöning ses desto klarare ju högre åldersgrupp personen representerar. Å andra sidan ju högre ålder personen har desto sämre upplevs den fysiska och psykiska arbetsförmågan samt resurserna under en pågående förändring. Arbetstillfredsställelsen hade ökat i alla andra åldersgrupper utom bland 55-åringar och äldre. Mest nöjda med sitt arbete var under 25-åringarna och 35–44-åringarna. Alla åldersgrupper upplevde att arbetsklimatet var bättre än året innan.



Pekka Holmström

FIGUR 8 Arbetshälsoenkät



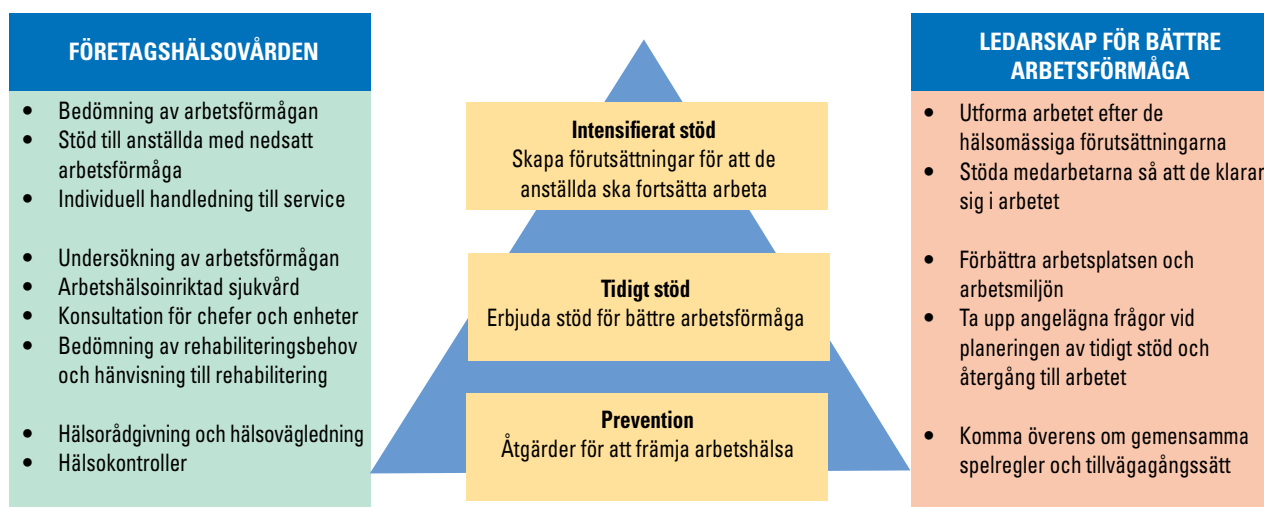
Prioriteringar inom företagshälsovården

Företagshälsovården fokuserar på att stödja medarbetarnas välbefinnande i arbetet och motverka arbetsförmåga. Med företagshälsovårdstjänster (figur 19) stöds cheferna och ledningen i deras uppgift att leda arbetshälsoområdet samt enskilda medarbetares hälsa och arbetsförmåga. Experterna inom företagshälsovården deltar i planeringen av modeller för arbetshälsa inom

hela staden och i coaching av cheferna. Företagshälsovården medverkar också till att målen för stadens personalarbete uppfylls.

För den enskilda medarbetaren är det centrala målet att faktorer som hotar arbetsförmågan upptäcks i ett tidigt stadium och att vård och rehabilitering inleds i rätt tid.

FIGUR 9 Arbetsförmågan kan stödjas genom samarbete



Pekka Nieminen

Staden främjar de anställdas arbetsförmåga och hälsa genom att förebygga sjukdomar och arbetsolyckor, minska sjukdomssymtom och arbetsförmåga samt genom att stötta de anställda under hela arbetskarriären för att de ska fortsätta arbeta.

Samarbetet mellan företagshälsovården och arbetsplatsen intar en nyckelposition när det gäller att förbättra arbetslivskvaliteten och arbetsmiljön. Utifrån arbetsplatsutredningar och arbetshälso rapporter gör man en bedömning av hur företagshälsovården kan medverka till en fungerande arbetsgemenskap och hälsosam arbetsmiljö. Målet är att hjälpa cheferna och arbetsplatserna att planera omställningar som är bra för arbetshälsan, dvs. som gör arbetet smidigare, hälsosammare och tryggare.

Företagshälsovården samarbetar över förvaltningsgränserna för att främja personalens hälsa, exempelvis med arbetarskyddet, stadens inomhusluftgrupp och personalmotionen. Kundrapporteringen från företagshälsovården kan utnyttjas i riktandet av tjänster, ledningen av arbetshälsan och vid prognostiseringen av risker för arbetsförmågan. Med hjälp av sjukfrånvaroantalen och uppföljningen av arbetshälsoenkäten ser man vilka förändringar som sker i olika sektorer och på enskilda arbetsplatser. Sedan kan åtgärder sättas in på sektorer där de behövs.

Nya skyldigheter i lagen om företagshälsovård och i sjukförsäkringslagen betonar betydelsen av tidigt stöd för arbetsförmågan

Modellen för tidigt stöd som staden redan i flera år tillämpat fick mer pondus på grund av de lagförändringar som trädde i kraft i juni.

Förutom att chefen ska följa stadens anvisningar har chefen enligt lagen skyldighet att följa med hur de anställda klarar av sitt arbete. Av sjukfrånvaron skrivs endast en del (40 procent) av företagshälsovården, varför chefen är i nyckelposition när det gäller att upptäcka de tidiga tecknen av problem i arbetsförmågan. Lagen förpliktar arbetsgivaren att föra samtal om tidigt stöd och meddela företagshälsovården om en medarbetares sjukfrånvaron senast då antalet frånvaron uppgår till en månad. Om det bakom arbetstagarens sjukfrånvaron ligger faktorer som förutsätter stödåtgärder för arbetsförmågan och orken i arbetet, skrivs en förhandlingspromemoria om samtalet. En rapport stöder emellertid inte ensam orkandet i arbetet, utan väsentligt är att man skrider till nödvändiga åtgärder. Åtgärderna kan vara förknippade med till exempel arbetstidsarrangemang, arbetsrotation, förbättrad kompetens eller optimering av arbetsbelastningen. Företagshälsovården hjälper chefen och medarbetaren att finna lösningar som lämpar sig för situationen. Att utveckla stödet för chefsarbetet har i själva verket varit en av företagshälsovårdscentralens tyngdpunkter inom utvecklingen av tjänster.

Företagshälsovården kontakter alla medarbetare, som har 60 sjukfrånvarodagar under de föregående 12 måna-

derna. Senast i detta skede är det viktigt att tillsammans med arbetsgivaren utreda med vilka medel medarbetarens arbetsförmåga och ork i arbetet kan stödjas.

Arbetshälsoinriktad sjukvård och hälsokontroller

Av orsakerna till sjukfrånvaron som skrivits av företagshälsovården är den vanligaste fortfarande sjukdom i stöd- och rörelseorganen samt problem med den mentala hälsan. Företagshälsovården satsar kontinuerligt på att upptäcka depression i ett tidigt skede, att utveckla vårdpraxis och stöda resurserna hos dem som lider av depression. Enligt undersökningar är utdragna smärtor i rörelseorganen i samband med depression en stor risk och kan leda till sjukfrånvaro och arbetsförmåga. Genom företagshälsovårdsenkäten som företagshälsovården skickade till hela personalen riktades ett nytt slags stöd bland annat till denna grupp.

I överensstämmelse med stadens principer för åldersledarskap stöder företagshälsovården hälsan och orken i arbetet hos medarbetare i alla åldrar. Målet med företagshälsovårdens modell för hälsokontroller är att tidigt ta tag i risken att förlora arbetsförmågan oberoende av åldersgrupp.

Utöver hälsokontrollen inför anställning ordnas för dem som börjar i chefsuppgifter dessutom en genomgång av samarbetet mellan företagshälsovården och chefen och gemensamma verksamhetsmodeller samt verktygen.

FIGUR 10 Undersökningar av hälsa och arbetsförmåga för en hållbar arbetskarriär

Hälsokontroll inför anställning	<ul style="list-style-type: none"> • Den nyanställdas hälsa i relation till arbetet • För nyanställd chef dessutom: samarbete mellan företagshälsovården och chefen och gemensamma verktyg
Arbetshälsoenkät	<ul style="list-style-type: none"> • Personlig respons om risker för arbetsförmågan och hälsan • Kallelse till riktade hälsokontroller • Hela personalen vartannat år
Lagstadgade	<ul style="list-style-type: none"> • Enligt bestämmelserna i lag • Chefen skickar anställda till undersökning
Övriga hälsoundersökningar	<ul style="list-style-type: none"> • T.ex. hälsoundersökningar på enskilda arbetsplatser riktade enligt behov • Klienten kan också själv vid behov söka sig till hälsoundersökning
Undersökning av arbetsförmågan	<ul style="list-style-type: none"> • Kallelse vid 60 dagars sjukfrånvaro • Efter samtal med chefen om tidigt stöd, av hälsomässiga skäl eller om bedömning av arbetsförmågan behövs

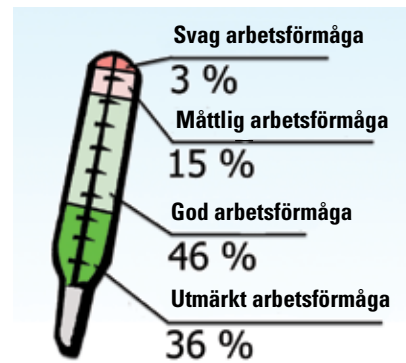
Arbetshälsoenkätens resultat

Avsikten med arbetshälsoenkäten är att ge information om vilka risker deltagaren har i fråga om hälsa och arbetsförmåga, att styra deltagaren till pålitlig hälsoinformation, att inrikta tjänsterna exaktare än hittills och vidareutveckla företagshälsovårdstjänsterna. Utgående från de viktigaste riskerna som gäller arbetsförmågan får deltagarna också en kallelse till hälsokontroll.

Läget verkar lovande för välbefinnande och arbetsförmåga: 82 procent av alla de stadsanställda som besvarade arbetshälsoenkäten upplevde att deras arbetsförmåga var minst bra och ännu fler (86) tror att de orkar bra i sitt nuvarande arbete också om två år.

Svaren i arbetshälsoenkäten visar att trots att den fysiska arbetsförmågan blir sämre, förändras arbetsförmågan i förhållande till arbetets psykiska krav inte mycket med tilltagande ålder. Med tanke på att arbetskarriärerna ska fortsätta är det viktigt att medarbetare i alla åldrar upplever arbetet som meningsfullt och tror på framtiden. Oberoende av ålder är arbetet inspirerande och att gå till arbetet känns bra. Styrkan hos stadens enheter är högt socialt kapital. Arbetsplatsens mänskli-

FIGUR 11 Index över personalens arbetsförmåga



ga relationer återspeglar ömsesidigt förtroende och respekt, och arbetet utförs på gemensam värdegrund.

Hälsoriskerna som förknippas med livsstil fördelas rätt lika i alla åldersgrupper men bland 35–44-åringar fanns minst sådana som motionerar tillräckligt med tanke på deras hälsa. Bekymrande är att upp till 26 procent av under 25-åringarna röker dagligen, då andelen rökare av alla stadsanställda är endast 13 procent.

FIGUR 12 Rökning



Frånvaro på grund av sjukdom och arbetsolycka

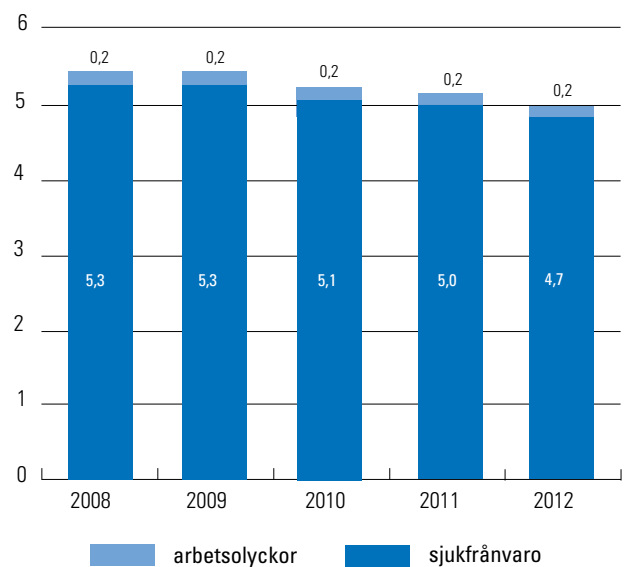
Staden har under flera år systematiskt utvecklat goda förfaringssätt för ledning av arbetshälsan. Det totala antalet sjukfrånvarodagar började minska år 2010 och fortsatte att minska trots att antalet utförda arbetsdagar samtidigt ökade. Den positiva utvecklingen syns i alla sektorer och alla åldersgrupper. Jämfört med året innan var antalet frånvarodagar på grund av sjukdom och olycka närmare 30 000 mindre. Den positiva frånvaroutvecklingen vill staden bevara genom att fortsättningsvis satsa på och utveckla samarbetet inom företagshälsovården. Som stöd för förebyggandet av sjukfrånvaro gjordes med anslaget för arbetshälsa en guidebok som hjälper stadens organisationer att upptäcka sådana hotfaktorer för arbetsförmågan som arbetsgivaren har möjlighet att inverka på.

Trots att det totala antalet frånvarodagar på grund av sjukdom och arbetsolycka hade minskat, hade den relativa andelen långa sjukfrånvaroperioder på över en månad ökat.

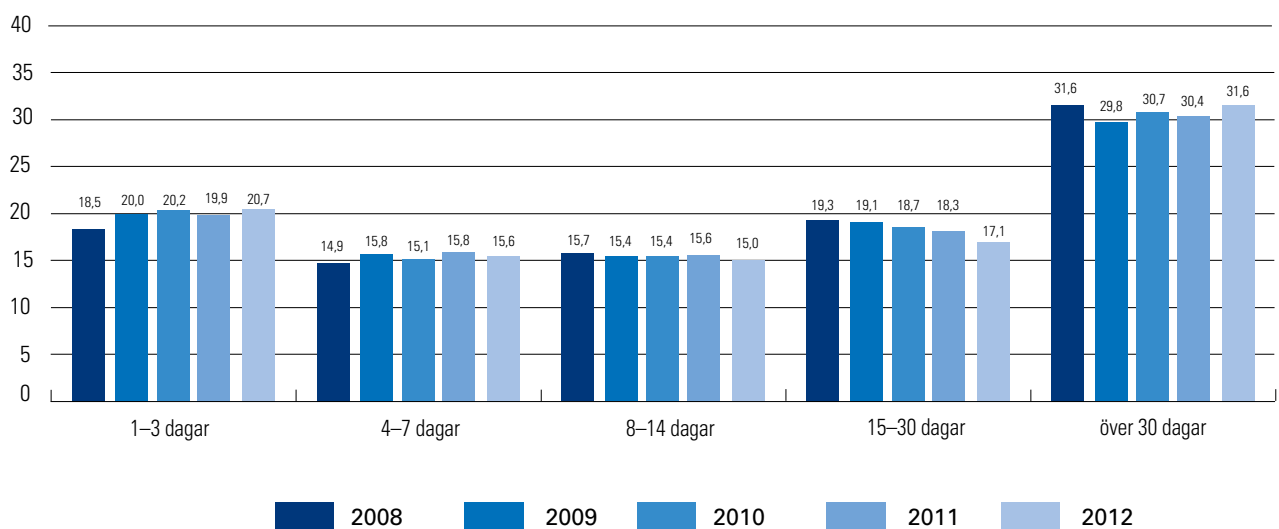
Målet med ändringarna i lagen om företagshälsovård och sjukförsäkringslagen som trädde i kraft sommaren 2012 är att effektivisera stödet från företagshälsovården i syfte att minska utdragna sjukfrånvaroperioder. Man önskar att lagändringarna leder till fler bedömningar av arbetsförmågan och till rehabiliteringsplaner och färre långa sjukfrånvaroperioder. Lång frånvaro är ofta förknippad med

vårdperioder inom den specialiserade sjukvården efter vilka rehabilitering till arbete kräver tid. Vårdkedjan och informationsgången mellan den specialiserade sjukvården, företagshälsovården och cheferna ska utvecklas för att återgången till arbetet efter en längre sjukfrånvaroperiod ska ske smidigt.

FIGUR 13 Utvecklingen i frånvaro p.g.a. sjukdom och arbetsolycka 2008–2012 (%)



FIGUR 14 Frånvaro p.g.a. sjukdom eller arbetsolycka 2008–2012 enligt frånvarotid (%)



Arbetshälsa hos personalen

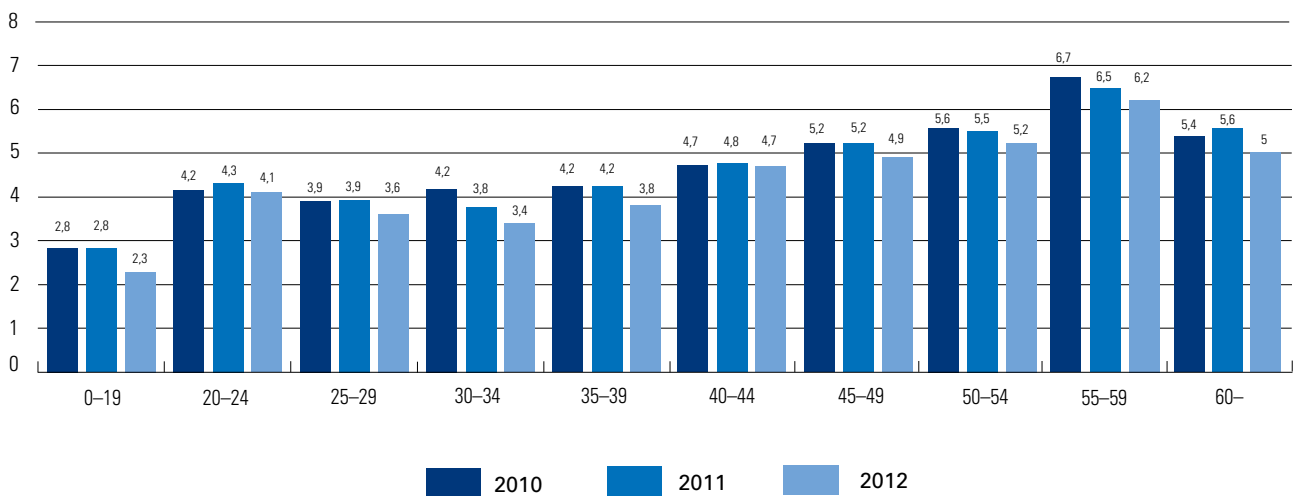
Sjukfrånvaron minskade i alla åldersgrupper och inom alla sektorer. I alla åldersgrupper hade kvinnorna fortfarande större frånvaro än männen.

Andelen sjukfrånvarodagar av arbetade anställningsdagar i åldersklassen ökar med stigande ålder. Men bland personer över 60 år som arbetar kvar var andelen

sjukfrånvaron relativt sett mindre än i de yngre åldersgrupperna. Resultatet kan förklaras med hälsoselektion, eftersom de friskaste fortsätter att arbeta längre än andra i samma ålder.

Såsom tidigare hade en fjärdedel av de anställda inte varit frånvarande en enda dag på grund av sjukdom.

FIGUR 15 Sjukfrånvaro enligt åldersgrupp 2010–2012 (%)



Mari Thorin

Insatser för att stärka personalens kompetens

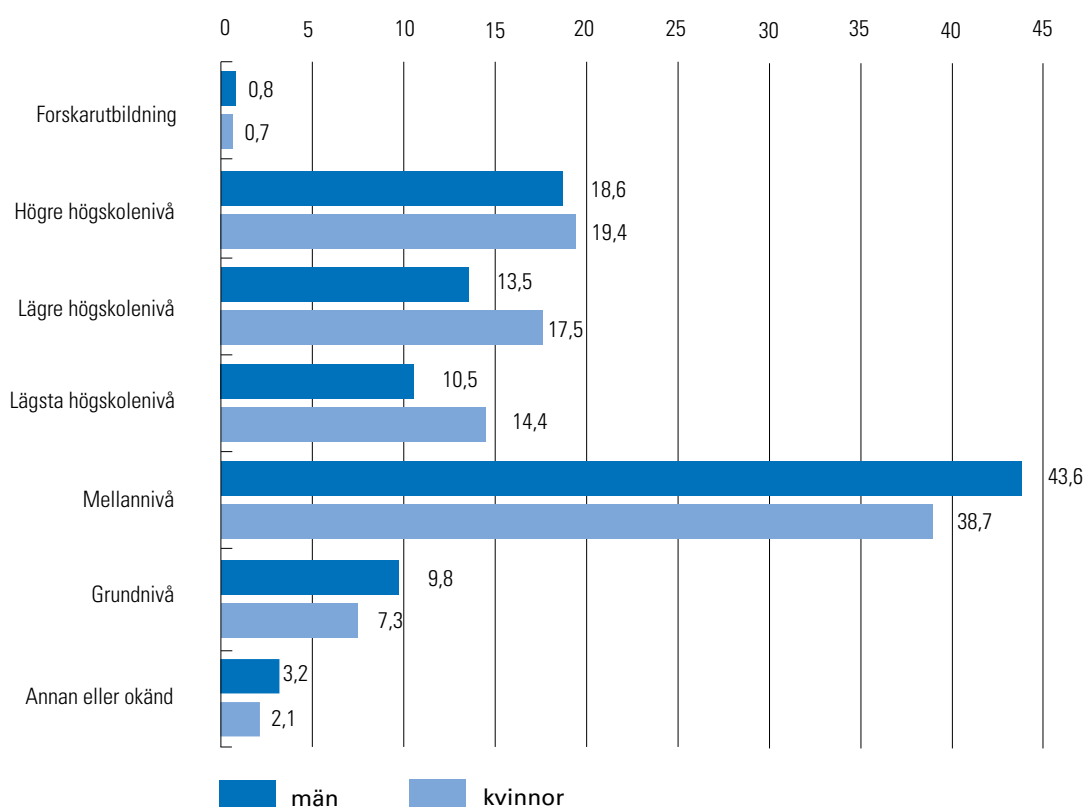
I strategin förutses förändringar i stadens omvärld och i kommuninvånarnas behov av tjänster. För att målen ska nås och förändringarna kunna hanteras måste personalens kompetens upprätthållas och systematiskt utvecklas. Förutom god grundläggande yrkesutbildning är det lika viktigt att utveckla arbetet i arbetsgemenskaperna, sätten för lärande i arbetet och praxis för kompetensdelning. Behovet att utveckla yrkeskompetensen diskuteras årligen inom arbetsgemenskaperna och enskilt med var och en. En individuell kompetensutvecklingsplan styr personens utveckling i enlighet med organisationens mål.

Personalens utbildningsnivå

Uppgifterna om personalens examina kommer från Statistikcentralen och är från slutet av 2012. Klassificeringen är Statistikcentralens klassificering från 2010.

Personalens utbildningsnivå har stigit stadigt. Andelen anställda med högskoleexamen ökade jämfört med föregående år, särskilt andelen med lägre högskoleexamen. Av den ordinarie personalen hade 36,4 procent (2011: 35,5) högskoleexamen och av alla med högskoleexamen hade 54,8 procent högre högskoleexamen. Fler kvinnor än män hade högskoleexamen. Liksom tidigare år var den relativa andelen examina på mellannivå störst, cirka 40 procent.

FIGUR 16 Relativ fördelning enligt kön i den ordinarie personalens utbildningsnivå 31.12.2012 (%)



TABELL 17 Den ordinarie personalens utbildningsnivå 31.12.2012

	Annan eller okänd	Grundnivå	Mellannivå	Lägsta högskolenivå	Lägre högskolenivå	Högre högskolenivå	Forskarutbildning
Kvinnor	508	1 816	9 572	3 566	4 329	4 800	171
Män	278	846	3 761	903	1 166	1 605	73
Sammanlagt	786	2 662	13 333	4 469	5 495	6 405	244

Kompetensledning

Stadens omvärld och kommuninvånarnas behov av tjänster förändras ständigt. Genom framförhållning kan man identifiera den kompetens stadsorganisationen kommer att behöva i framtiden. Fortlöpande utveckling av tjänsteprocesserna förutsätter dels förnyande av funktionerna, dels utveckling av kompetensen hos personalen som arbetar i processerna. Satsningar på personalutveckling behövs för att förnya den befintliga kompetensen och förvärva helt ny kompetens.

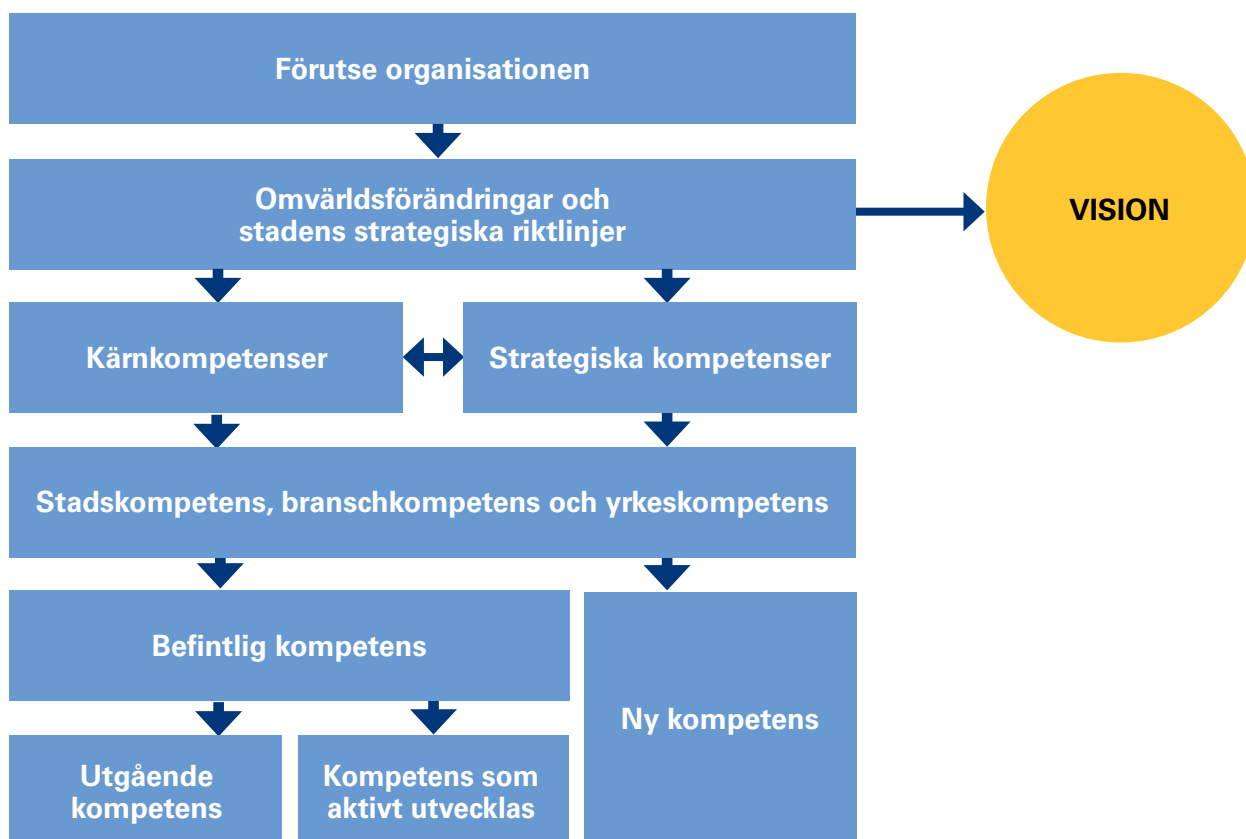
Vid föregripandet av stadsorganisationens framtid beaktas förändringar i omvärlden och stadens strategiska riktlinjer. Stadens strategiska riktlinjer för framtiden kan kräva att organisationen tillhandahåller tjänster av nytt slag. Kompetensledning innebär att utveckla personalens kompetens i enlighet med organisationens mål. Målet är att varje medarbetare ska ha den kompetens som behövs för arbetsuppgifterna även i framtiden. Då kan framtiden förverkligas genom kompetens som överensstämmer med målen.

Både för organisationen och för varje enskild anställd är det viktigt att identifiera och systematiskt utveckla

kompetens som bidrar till uppfyllelsen av de strategiska målen. För att förvärva kompetens är det nödvändigt att komplettera den traditionella personalutbildningen med andra former av personalutveckling. Överföring och delning av kompetens inom arbetsgemenskapen och till och med mellan förvaltningarna är ett centralt utvecklingsområde. Exempel på kompetensdelningsmetoder som redan används är arbete i par, gemensamma expertarbetsgrupper, möten av olika slag, projektarbete, efterträdarmodellen och mentorskap. En stor organisation erbjuder många möjligheter som kan utnyttjas ännu bättre genom att utveckla modeller för arbetsrotation och avancemang.

Figur 17 visar stadens modell för kompetensledning. Strategisk kompetens är den kompetens som behövs för att skapa framtiden. Den här kompetensen behövs för att uppnå målbilden och åstadkomma den förändring av verksamheten som krävs för detta. Kärnkompetens är den kompetens som behövs inom organisationens primära uppgifter och inom tjänsteprocesserna. Den strategiska kompetensen kan vara kärnkompetens

FIGUR 17 Modell för kompetensledning inom Helsingfors stad



som utvecklas eller helt ny kompetens. En del av kärnkompetensen kan vara sådan som håller på att bli föråldrad eller som inte kräver aktiv utveckling.

Kompetensen hos stadens personal kan indelas i stadskompetens, specifik branschkompetens och yrkeskompetens för enskilda arbetsuppgifter. En målprocess för kompetenshantering har skapats och kompetenserna ses över inom de närmaste åren. Målet är att fastställa en kompetenshierarki före 2015.

I stadskompetensen ingår i dag värdekompetens, kundkompetens och organisationskompetens, IT-kompetens, medarbetarskap och hantering av mål som styr arbetet. Verksamhetsområdena, även förvaltningarna och affärsverken, lägger själva fast och definierar sin branschkompetens.

Möjligheter till gemensam och personlig yrkesutveckling

Vid förnyandet av tjänsteprocesserna är det viktigt att utveckla arbetet i arbetsgemenskapen och personalens kompetens. Resultat- och utvecklingssamtal är en central metod för att försäkra sig om att organisationen når sina mål och att behövlig kompetens utvecklas inom

arbetsgemenskapen. Gemensamma resultatsamtal inom arbetsgemenskapen bidrar till att identifiera kompetensbehoven och dela kompetens.

Individuella resultat- och utvecklingssamtal syftar till att försäkra sig om att varje anställd har den yrkeskunskap och kompetens som krävs för de framtida arbetsuppgifterna. Varje anställd deltar i att utveckla sin arbetsgemenskap och sin egen kompetens efter behov. Målet är att ha ett resultat- och utvecklingssamtal med varje anställd där man kommer överens om vilka kompetensområden som ska utvecklas.

Måluppfyllelsen övervakas genom en arbetshälsoenkät. Antalet yrkesutvecklingsplaner har ökat stadigt under strategiperioden. I den senaste enkäten uppgav 47 procent att en yrkesutvecklingsplan har gjorts upp. Arbetshälsoenkäten visade att utvecklingsplaner mera sällan läggs upp för unga och visstidsanställda, men oftare för kvinnor än för män.



Arto Wilkari

Belöning

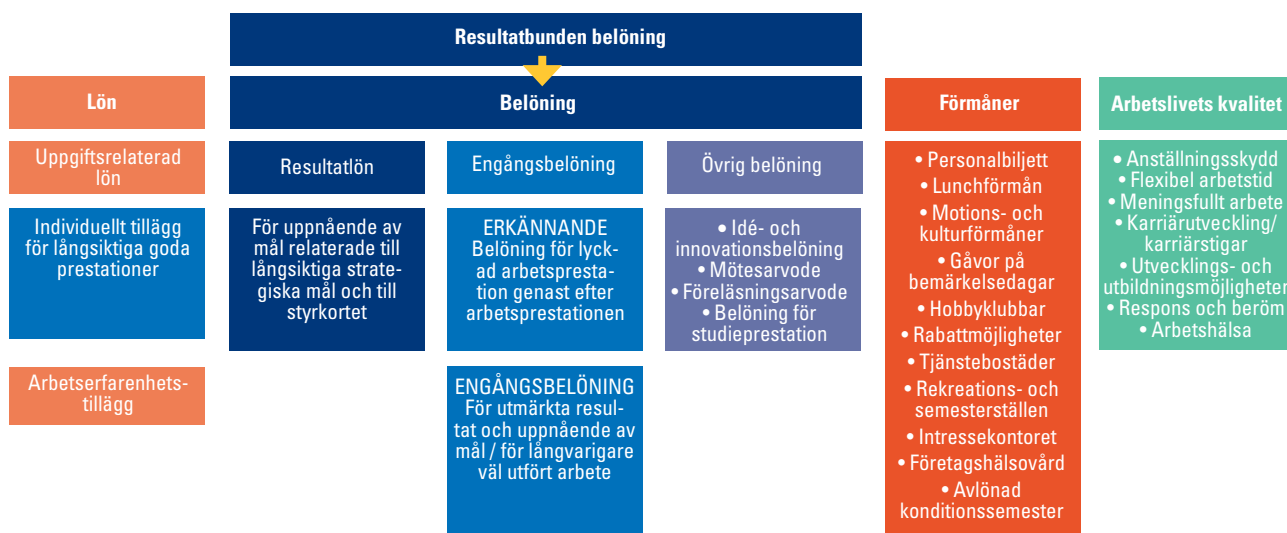
Stadens belöningsystem

Helsingfors stads belöningsystem är ett samlat system som avser dels penninglön, dels kompletterande premier och personalförmåner. I belöningsystemet ingår även immateriella kvalitetsfaktorer som är knutna till anställningen, bland annat möjligheter att utvecklas i sitt arbete och i karriären. Belöningsystemet är ett viktigt personalledningsverktyg som används för att knyta personalen till företaget och sporra till goda arbetsprestationer och utveckling av arbetet.

I samband med den årliga arbetshälsoenkäten har man undersökt hur rättvist belöningsystemet upp-

levs av personalen. Rättvisa har varit ett strategiskt mål vid uppbyggnaden av belöningsystemet. Av dem som besvarade enkäten var 78 procent (2011: 77) nöjda eller ganska nöjda med chefens sätt att sköta belöningsfrågor medan 19 procent (2011: 20) var missnöjda. Man har försökt förbättra upplevelsen av rättvisa genom att förbättra personalens kännedom om lönerna och öka öppenheten i belöningsfrågor.

FIGUR 18 Belöningsystemet i Helsingfors



Lönestrukturen och löneutvecklingen

Inom branscher med månadslön är den regelbundna månadslönen uppdelad i en uppgiftsrelaterad lönedel och en individuell lönedel. Den uppgiftsrelaterade lönen baserar sig på en bedömning av arbetsuppgifternas svårighetsgrad. Den individuella lönen består av ett tillägg baserat på arbetsår och ett individuellt tillägg på basis av personens arbetsprestation. Motsvarande lönefaktorer används även i kollektivavtalet för timanställda.

För stadens högsta ledning tillämpas ett separat system med totallön. Principerna för systemet har förnyats. Förvaltningarnas och affärsverkens chefer samt

TABELL 18 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
2011	2 831	2 848

Källa: Statistikcentralen, löner i kommunsektorn

avdelningscheferna omfattas av systemet med totallön. I totallönen ingår alla lönefaktorer. Totallönen bestäms på basis av dels en bedömning av arbetets kravnivå och dels en bedömning av arbetsprestationen, som tas i bruk senare. Ledningens löner höjdes med en allmän höjning i enlighet med det allmänna kommunala tjänste- och arbetskolektivavtalet.

Lönehöjningarna gjordes enligt de nya tjänste- och arbetskolektivavtalen för 2012–2013. Lönerna höjdes räknat från 1.1.2012 med en allmän höjning på 1,7 procent inom alla övriga avtalsbranscher förutom inom tjänste- och arbetskolektivavtalet för undervisningspersonal, där den allmänna höjningen var 1,6 procent.

Utöver den allmänna höjningen genomfördes en lokalt framförhandlad justeringspott i bilagorna 1, 2 och 5 till läkaravtalet (LÄKTA) och inom avtalet för teknisk personal (TS). Justeringspottens storlek var 0,4–0,8 procent av lönesumman. Justeringspotten för övriga avtalsbranscher förhandlades fram centralt på riksnivå.

Största delen av justeringspotten inriktades på uppgiftsrelaterade löner förutom för hälsocentralläkare, för vilka lönehöjningarna huvudsakligen inriktades på lönestrukturerna i det lokala tjänstekolektivavtalet.

I alla avtalsbranscher betalades också en engångspott på 150 euro i samband med löneutbetalningen för januari.

Tabell 18 jämför inkomsterna från regelbunden arbetstid bland stadens anställda med månadslön med motsvarande inkomster inom den övriga kommunsektorn. Uppgifterna kommer från Statistikcentralen. Löneskillnaden är ytterst liten. Utifrån den tillgängliga informationen är det svårt att dra några slutsatser av löneskillnaderna, eftersom kommunernas personalstruktur och därmed utbildningsnivåerna varierar på grund av skillnader i tjänstestrukturen. I skrivande stund fanns löneuppgifter för 2012 inte att tillgå. Stadens eget rapporteringssystem visar att medelinkomsten från regelbunden arbetstid var 2 939 euro i slutet av 2012.

Resultat- och kompetensrelaterad belöning

Staden tillämpade en rad verktyg för att belöna individer och grupper. Vid individuell belöning vägde man in personliga arbetsresultat, kompetens, yrkesskicklighet och andra särskilda kriterier vid förvaltningarna och affärsverken. Utifrån detta gav man ut individuella tillägg och motivationstillägg samt så kallad nopsa-belöning (snabb belöning). I juni ersattes dessa med ett nytt system för engångsbelöning.

De resultatrelaterade individuella belöningsmetoderna utvecklades under den avslutade strategiperioden. Principerna för engångsbelöning förnyades och urvalet breddades från små erkännanden till belöning i pengar. Alternativet till belöning i pengar är ledighet i högst fem dagar. Individuellt tillägg, som blir en permanent lönedel för personen, beviljas på basis av långvarigare arbetsresultat och kompetens. Individuella tillägg beviljades huvudsakligen i samband med justeringspotterna. De

individuella tilläggs andel av lönesumman följs efter avtalsbransch (tabell 19). Tilläggs storlek var huvudsakligen oförändrad och ökade bara inom läkaravtalet.

Engångsbelöningar blev vanligare under den senaste strategiperioden. Tabell 20 visar en jämn ökning i användningen av engångsbelöning. Tabellen visar enbart belöning i pengar, utöver detta beviljade förvaltningarna och affärsverken ett stort antal erkännanden av olika slag som tack för god arbetsprestation. Några personer belönades med ledighet.

Det viktigaste verktyget för belöning av grupper är resultatpremier, som tillämpades vid 29 förvaltningar och affärsverk och betalades ut till 26 737 personer. I snitt var resultatpremien 1 033 euro. Resultatpremier används som belöning för att de årliga resultatmålen nås. Genom systemet genomförs förvaltningarnas och stadens strategier och andra centrala mål. Förutom för

TABELL 19 Individuella prövningsbaserade tillägg enligt avtalsbransch 2011–2012

	2011	2012	euro	Antal mottagare
	% av lönerna	% av lönerna		
AKTA	1,9	1,9	1 163 279	10 580
TS	7,1	7,1	656 017	2 609
LÄKTA	3,5	3,8	132 273	550
Tehy-protokollet*	1,9			
Lärare	1,0	1,0	126 017	1 190

*Tehy-protokollet upphörde att gälla vid ingången av 2012 och uppgifterna meddelas nu som en del av AKTA.

förvaltningarnas och affärsverkens mål användes resultatpremier även för att stödja genomförandet av förvaltningsövergripande processer och utvecklingen av dessa.

Stadsdirektörens tävling Årets prestation

Det ingår i belöningsystemet att lyfta fram arbetsmetoder, arbetsprocesser och innovationer. Stadsdirektörens tävling Årets prestation arrangerades för femte gången och denna gång belönades projektet Helsinki Region Infoshare, som ger fri och allmän tillgång till offentlig information om Helsingforsregionen. I tävlingen belönades nio personer med 2 000 euro var.

Personalförmåner

Stadens anställda hade tillgång till mångsidiga personalförmåner, t.ex. företagshälsovård, lunchförmån, rabatter på kultur- och idrottstjänster, företagsrabatter, personalbiljettsförmån, personalmotion och tjänstebostäder.

Företagshälsovård

Företagshälsovårdscentralen tillhandahåller mångsidiga och omfattande företagshälsovårdstjänster för stadens hela personal. Företagshälsovårdstjänsterna innefattar

TABELL 20 Motivationstillägg och engångsbelöningar 2008–2012

År	euro	Antal mottagare
2008	1 438 297	4 197
2009	589 243	1 667
2010	2 567 725	5 215
2011	831 099	2 319
2012*	1 008 705	2 403

*Somaren 2012 infördes engångsbelöningar som ersatte de tidigare motivationstilläggen.

både förebyggande verksamhet och sjukvård med inriktning på företagshälsovård.

Personalbiljettsförmån

Personalbiljetten används av både stadens ordinarie personal och visstidsanställda. Antalet användare var cirka 28 300 (2011: cirka 26 500). Sammanlagt beviljades cirka 244 000 arbetsresesedlar (2011: cirka 230 000). Fast anställda har rätt att få högst 12 arbetsresesedlar per år



medan visstidsanställda kan få sedlar så länge anställningsförhållandet varar.

Intressekontoret

Intressekontoret hör till de mest utnyttjade personalförmanerna. Intressekontoret erbjuder ett mångsidigt brukskonto, bostadslån och konsumtionskrediter för sina kunder. Depositionerna till intressekontoret minskade till 134 miljoner euro (2011: 136) medan nya bostadslån och konsumtionskrediter beviljades i samma utsträckning som föregående år. Användningen av nättjänsten Inka ökade under året. Intressekontorets medlemsantal minskade något och var vid årets slut 17 141 (2011: 17 214). Medlemmarna kommer från alla förvaltningar och affärsverk och från alla grupper av anställda. Också de som gått i pension har kunnat kvarstå som medlemmar i intressekontoret. Pensionärsmedlemmarna är cirka 3 800.

Tjänstebostäder

Staden hade 3 274 tjänstebostäder för personalen (2011: 3 324). I tjänstebostäderna bodde 8,2 procent av stadens personal. Utbudet av bostäder motsvarar efterfrågan. Bostäderna har varit en extra bonus vid rekryteringen av personal och staden har även kunnat avhjälpa akuta bostadsbehov hos stadens anställda. Behovet av familjebostäder har beaktats i det normala utbudet av aravabostäder.

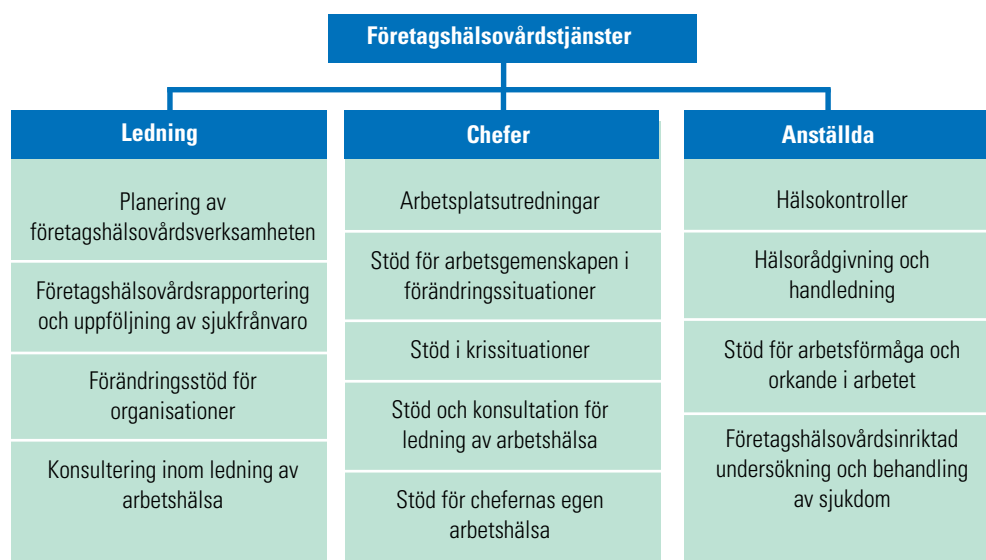
Personalmotion bidrar till en aktiv livsstil

Målet för personalmotionen var att förbättra kundservicen. Det elektroniska anmälningssystemet eTaika togs i bruk i slutet av året. Vid planeringen av verksamheten som leds av en instruktör beaktade man åldrande anställda genom att starta gruppen Ikivireät för personer över 60 år och införa riktad hälsotion för personer över 55 år.

De separata projekten inom personalmotionen fortsatte. Projektet Stadin kundi kondikseen som riktade sig till män fortsatte ännu under våren. Målgruppen för projektet Liikkeelle, det vill säga modellen för en servicekedja för motionsrådgivning över förvaltningsgränserna, var anställda som hör till riskgruppen för eller redan har insjuknat i typ 2 diabetes samt anställda till vilka motion rekommenderades som depressionsbehandling.

Under året deltog 12 156 personer (2011: 11 470) i personalmotion som leddes av en instruktör. Sammanlagt ordnades 5 327 timmar med instruktör, däribland vattengympa, andra typer av gympa samt kursverksamhet, t.ex. simskolor för nybörjare. Personalmotionen ordnade också olika slags evenemang samt arbetshälsodagar vid enskilda förvaltningar och arbetsgemenskaper samt uppmuntrade de anställda att delta i nationella motionsevenemang så som Damtian och Företagsmaratonstafetten. I dessa evenemang deltog sammanlagt 7 098 personer (2011: 6 181). Inklusive gymbesöken var det sammanlagda antalet besök under året 72 260 (2011: 72 627).

FIGUR 19 Företagshälsövårdstjänster enligt kundgrupp



Ledning av mångfald

Ledning av mångfald är att ta vara på olikheter

Med mångfald avses egenskaper och särdrag som gör att människor skiljer sig från varandra. Exempel på sådana faktorer är kön samt språklig, kulturell eller etnisk bakgrund, ålder, sexuell läggning och invaliditet.

Ledning av mångfald är att identifiera och ta hänsyn till olikheter och de anställdas skiftande livssituationer vid rekrytering, introduktion, arbetsledning, personalutveckling och belöning.

Ledning av mångfald är förmågan att se olikheter och olika arbetssätt som en resurs och ta vara på dem på ett sätt som är till fördel för verksamheten.

Nycklar till ledning av mångfald – ett verktyg för alla chefer

Huvudstadsregionens gemensamma projekt Mångkulturellt ledarskap i praktiken avslutades på våren. I projektet förbättrade arbetsgemenskaperna sina kunskaper om kulturell mångfald genom utbildning, stöd från en arbetslivskonsult och ett utvecklingsprojekt.

I projektet tog man fram kortserien Nycklar till ledning av mångfald i samarbete med cheferna och experter på kulturell mångfald. Kortserien är i första hand tänkt att vara till hjälp för chefer som arbetar i en heterogen arbetsgemenskap, men de kan utnyttjas inom alla typer av chefsarbete. Kortserien består av metoder, tips, teman att fundera på och exempel på fungerande praxis. Kortseriens teman är rekrytering, introduktion, arbetsgemenskapen och spelregler, värderingar och attityder, interaktion, kompetensutveckling och att lämna en arbetsgemenskap. Kortserien Nycklar till ledning av mångfald togs med i studiematerialet för webbkursen ABC för bra chefer. Samtidigt reviderades och utvidgades den del av ABC-kursen som handlar om mångfald.

Mångfaldsutbildning för personalen vid Oiva Akatemia

Oiva Akatemias utbud kompletterades med den två dagar långa utbildningen Mångfald och Dialog (MOD), som har som mål att deltagaren utifrån sina egna utgångspunkter ska forma sitt eget förhållande till mångfald, kultur, fördomar och diskriminering. Stadens personal erbjuds MOD-kurser som öppen utbildning. Dessutom ordnades en utbildningsserie och kurstillfällen om rekrytering av invandrare som stöd för ibruktandet av den ovannämnda kortserien. Staden ordnade också träffar där man diskuterade mångkulturell kundbetjäning och ibruktande av kunskap. Mångfaldsperspektivet togs även upp i en rad utbildningar, bland annat introduktionsdagen för nya chefer, Oiva JET-utbildningen, OVI-utbildningen, webbkursen ABC för bra chefer samt Oiva Taituri (figur 20). För förvaltningarna och

affärsverken ordnades också skräddarsydd utbildning, bland annat utbildning om krävande kundbetjäningssituationer och en utvecklingseftermiddag om att utnyttja kompetensen hos anställda med annat modersmål än finska eller svenska.

Ökning av andelen anställda med annat modersmål

I strategiprogrammet 2009–2012 sattes som mål att öka antalet anställda med invandrabakgrund inom personalen så att det motsvarar befolkningsandelen med invandrabakgrund i staden. År 2012 hade cirka 12 procent av Helsingfors befolkning annat modersmål än finska eller svenska. För uppföljningen av målet har personer med invandrabakgrund definierats som personer med annat modersmål än finska eller svenska. Stadens anställda med annat modersmål än finska eller svenska är fortfarande koncentrerade till vissa servicebranscher där det råder brist på arbetskraft. Andelen anställda med annat modersmål varierar mycket vid olika förvaltningar och affärsverk.

Det personalpolitiska målet är att förbättra karriärmöjligheterna för anställda med annat modersmål. Ett annat mål är att öka andelen anställda med annat modersmål vid förvaltningarna och affärsverken och på olika karriärnivåer, vilket förutsätter att personernas kompetens identifieras.

En arbetsgrupp som ägnar sig åt hur man kan stödja rekrytering av personer med annat modersmål presenterade åtgärdsförslag som bland annat hänförde sig till framförhållning, rekrytering, introduktion, språkundervisning och stöd till arbetsgemenskaper och chefer. Åtgärderna började genomföras vid förvaltningarna och affärsverken. Målet är att rekrytering av personer med annat modersmål än finska eller svenska ska finnas med när förvaltningarna och affärsverken sätter upp sina årliga mål och planerar verksamheten.

Undervisning i finska för anställda med annat modersmål

Stadens anställda med annat modersmål än finska eller svenska erbjuds möjlighet att studera finska vid sidan av arbetet. De flesta kurserna är skräddarsydda för en viss yrkeskategoris behov och ordnas på den egna arbetsplatsen. Staden försöker göra det möjligt att delta i kurserna på arbetstid bland annat genom att anpassa den anställdas arbetsscheman till kurstiderna.

Under året ordnades 47 språkkurser och antalet deltagare ökade till 510 (2011: 339).

Utveckling av yrkesinriktad finska

Inom utvecklingsprojektet för yrkesinriktad finska (Aski) skapades verktyg och åtgärder med vars hjälp anställda



Tommi Tuomi

med invandrabakgrund vid förvaltningarna och affärsverken kan bättra på den finska de behöver i jobbet. Behovet av att definiera vad som är tillräckliga kunskaper i yrkesinriktad finska har ökat vart efter som andelen personer med invandrabakgrund har ökat bland stadens anställda. Tester och kurser ordnades för personalen inom hälsovården och dagvården.

Modellstad för åldersledarskap

I stadens strategiprogram 2009–2012 sattes det upp som mål att Helsingfors ska bli en modellstad för åldersledarskap. En åldersledarskapsarbetsgrupp tillsattes för att utvärdera och utveckla verksamheten. Dessutom skapades en verksamhetsmodell för ledning av anställda i olika åldrar. Modellen genomförs under följande strategiperiod. Syftet är att utveckla ledarskapet och verksamhetskulturen mot ökad åldersmedvetenhet genom att beakta behoven, målen och de starka sidorna hos anställda i olika livssituationer. I arbetshälsoenkäten började man granska de anställda efter åldersgrupp.

Ett nätverk för ledning av anställda i olika åldrar skapades. Nätverket består av personer som har till uppgift att verka för saken vid sin egen förvaltning eller sitt eget affärsverk. I staden genomfördes en rad projekt som stöder arbetshälsa och arbetsförmåga hos anställda i olika åldrar och hjälper dem att orka med sitt arbete. Projektresultaten kan tillämpas i olika arbetsgemenskaper. Studiematerialet för webbkursen ABC för bra chefer uppdaterades.

Strategin uppfylldes i fråga om åldersledarskap. Verksamhetsmodellen utarbetades gemensamt, frågor kring åldern lyftes fram och diskuterades vid gemensamma träffar. Staden fick internationellt erkännande för sitt arbete genom att ta första pris i tävlingsserien Arbets-

platser för alla åldrar. Tävligen var en del av Europaåret för aktivt åldrande och solidaritet mellan generationerna.

Balans mellan arbete och privatliv

Sammanjämkning av arbetsliv och privatliv är en av Helsingfors stads riktlinjer (strategiprogrammet 2009–2012) Staden underlättar sammanjämkningen av arbetsliv och privatliv för sina anställda t.ex. genom flexibel arbetstid, distansarbete och genom att försöka uppfylla önskemålen om tjänst- och arbetsledighet.

Möjligheterna till flex i arbetslivet utnyttjas i varierande utsträckning från år till år.

Enligt arbetshälsoenkäten har personalen under hela strategiperioden varit ungefär lika nöjd med möjligheterna att sammanjämka arbetsliv och privatliv. Det finns ingen signifikant skillnad mellan resultaten för män och kvinnor.

Jämställdhet mellan kvinnor och män

De åtgärder för 2012 som man kommit överens om i uppdateringsdelen till jämställdhetsplanen 2009–2012 fokuserade på funktionell jämställdhet. Målet var att säkerställa att kvinnor och män behandlas lika i de tjänster som tillhandahålls för stadsborna. Förvaltningarna och affärsverken skulle behandla jämställdhetsplanen som en del av sitt ledarskap och genom könskonsekvensanalys utreda om deras tjänster är jämställda. Av förvaltningarna och affärsverken hade 11 en så kallad Suvaus-plan för könskonsekvensanalys. På basis av den europeiska deklARATIONEN om jämställdhet som staden undertecknat definierades begreppet jämställdhet och fokusområdena inom jämställdheten som ett led i förberedelserna för stadens följande strategi.

TABELL 21 Flex i arbetslivet 31.12.2012 (antal personer)

Antal personer	2011		2012	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Föräldraledighet	87	1 164	93	1 170
Faderskapsledighet eller motsvarande	467	5	465	5
Vårdledighet	55	1 432	66	1 407
Partiell vårdledighet	36	511	41	516
Tillfällig vårdledighet	976	4 025	892	3 874
Tvingande familjeskäl	85	634	43	253
Studieledighet	111	562	123	590
Alterneringsledighet	174	593	188	629
Deltidspension	171	392	144	351

Jämställdhet i stadens personalpolitik

De åtgärder man kommit överens om i jämställdhetsplanens uppdateringsdel genomfördes som ett led i utvecklingen av personalpolitiken. Rekryteringsprinciperna förnyades och en karriärmodell för experter utarbetades. I arbetsgemenskaperna diskuterades osakligt bemötande med hjälp av handboken Helsingin hengessä – sopua ja sovittelua työyhteisön arkeen. Enligt arbetshälsoenkäten förekom inga större skillnader mellan män och kvinnor i fråga om arbetstillfredsställelsen. Männen var dock nöjdare än kvinnorna med arbetsförhållandena och arbetssäkerheten. Hälften av kvinnorna som besvarade enkäten hade en personlig utvecklingsplan. Motsvarande siffra för männen var 41 procent.

Det finns inga skillnader mellan mäns och kvinnors erfarenheter av stadens belöningsprinciper och hur stort incitament de utgör eller av hur rättvisa de egna cheferna upplevs. Också enligt de årliga lönekartläggningarna är löneskillnaderna ytterst små när man jämför lönen för arbetsuppgifter på samma nivå.

Jämställdhetskommittén

Jämställdhetskommittén som består av förtroendevalda ägnade sig i högre grad än tidigare åt att utveckla

den funktionella jämställdheten. Kommittén bekantade sig med utbildningsväsendet och det jämställdhetsarbete som utförs där samt med stadens statistikproduktion ur genusperspektiv, och lade fram förslag på basis av detta. Kommittén genomförde också en rad projekt och evenemang inom sitt verksamhetsområde samt gav utlåtanden.

Främjande av likabehandling

Staden är skyldig att främja likabehandling i all sin verksamhet. Enligt lagen om likabehandling får ingen diskrimineras på grund av bland annat ålder, etniskt eller nationellt ursprung, religion, hälsotillstånd, sexuell läggning eller av någon annan orsak som gäller hans eller hennes person.

Stadens samordningsgrupp för jämställdhets- och likabehandlingsfrågor arbetar för att främja likabehandling. Gruppen har aktivt följt hur likabehandlings- och tillgänglighetsprojekten som ingick i programmet under designhuvudstadsåret World Design Capital Helsinki 2012 har fortskridit.



Pertti Nisonen

Engagerande ledarskap

Enligt stadens strategiprogram är främjande av förändringsberedskap viktigt i ledarskapet. Andra fokusområden är ekonomi- och produktivetskunskaper samt utveckling av tjänsteprocesserna. I processerna har man ägnat uppmärksamhet åt tjänster som överskrider förvaltnings- och enhetsgränserna.

Utveckling av ledarskapet

Utvecklingen av ledarskapet fortsatte i enlighet med målen i strategiprogrammet. Bland utmaningarna i fråga om ledarskapet accentuerades ledning och hantering av förändringar. Målet för utveckling av ledarskapet och chefsarbetet var att stödja en förändring av ledarskapskulturen så att den blir mer engagerande och i högre grad beaktar individerna. Temaområdena var bland annat strategi, ekonomi, processer och personalledning. Vid utbildningen för närchefer uppmärksammades särskilt krävande chefsituationer och ledning av heterogena arbetsgemenskaper.

I samarbete med Aalto-universitetet inleddes ett nytt tvåårigt Executive MBA-program som skräddarsyts för stadens behov. Till den första gruppen valdes 25 personer som innehar ledningsuppdrag eller krävande expertuppdrag. Programmet syftar till att utbilda deltagarna att leda en stad i en omvärld som ställer allt större krav.

Under året avlade drygt 600 chefer webbkursen ABC

för bra chefer som riktar sig till närchefer. Flera förvaltningar tog med utbildningen i sina resultatpremiemål.

Utbildning för ledningen

Utbildning för olika chefsnivåer är ett systematiskt sätt att utveckla ledarskapet och chefsarbetet i staden. Utbildningarna syftade till att omsätta stadens strategiska riktlinjer i praktiken och se till att chefernas kompetens utvecklas för att motsvara framtida behov.

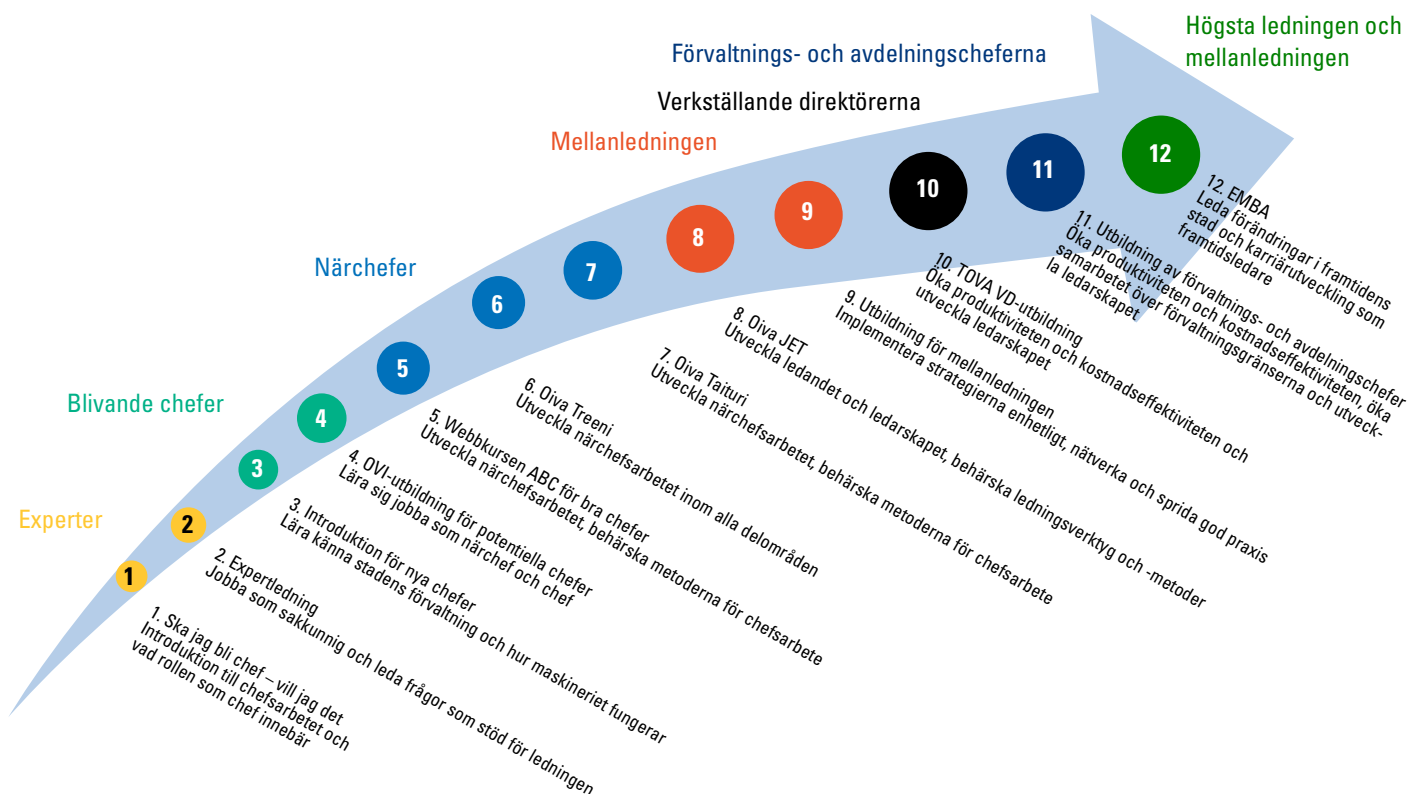
Utbildningen av ledningsgrupper samt konsultationer och coachningsprogram för ledningen fortsatte i projektform vid enskilda förvaltningar. Syftet med dessa var att utveckla ledningsgruppernas arbete och svara på individuella utmaningar i fråga om utveckling av ledningen.

Utvärdering av ledningen och chefsarbetet togs med i alla utbildningsprogram och i projekten för utveckling av ledningsgrupperna.

Uppdatering av personalförvaltningens datasystem

Projektet med att uppdatera personalförvaltningens datasystem inleddes 2010. Dess mål är att staden efter avslutat projekt ska ha tillgång till tydliga, ändamålsenliga och enhetliga HR-tjänster och HR-processer samt ett datasystem som stöder dem.

FIGUR 20 Utbildning för ledningen och cheferna



En enhetlig IT-lösning minskar avsevärt det manuella pappersarbetet och risken för fel. Den ekonomiska nytan av projektet är dels indirekt i form av bättre ledarskap och rapportering samt effektivare processer, dels direkt i form av färre överlappningar i arbetet.

Projektinnehållet preciserades så att projekten med att uppdatera systemen för omplacering och sysselsättning togs med i HR-systemprojektet. Man beslutade även ta med rekryteringsfunktionerna i HR-systemet.

Konfigurationsarbetet fortsatte i samarbete med sakkunniga vid förvaltningarna. Teknologiarkekturen och kravformuleringen för datasystemet blev också färdiga. Personalen deltog aktivt i genomgången av materialet och kom med närmare 300 kommentarer.

Konfigurationsarbetet slutfördes och upphandlingen av HR-systemet inleddes. Vid upphandlingen tillämpas förhandlat förfarande.

Målbilden för personalarbetet har formulerats i projektets startskede. Enligt målbilden kan chefen självständigt sköta många personalförvaltningsärenden. Å andra sidan kommer HR-experternas arbete att fokusera på att stödja ledningen vid strategisk personalledning. För att målbilden ska nås krävs det förändringar i nuvarande praxis inom personalförvaltningen. Förändringarna gäller verksamhetsrutiner, t.ex. arbetsfördelningen mellan chefer och HR-personer, olika befogenheter att göra saker samt kommunikationen. På hösten började man granska nuläget vid förvaltningarna och affärsverken och gjorde de första förändringarna i riktning mot målbilden. De olika aktörernas kompetens är också central vid genomförandet av förändringen.

Samarbete mellan arbetsgivare och personal

Enligt stadens samarbetsavtal och -direktiv ska arbetsgivaren och personalen samarbeta. Genom samarbete får den anställda i förändringssituationer möjlighet att delta i utvecklingen av arbetsgemenskapen och sitt eget arbete innan beslut fattas. I det dagliga arbetet förekom normalt samarbete mellan chef och anställd bland annat på arbetsplatsmöten. Samarbete mellan arbetsgivaren och arbetstagaridans representanter förekom även på förvaltnings- och affärsverksnivå i utvidgade ledningsgrupper eller personalkommittéer.

Stadens högsta samarbetsorgan är stadens personalkommitté, som behandlade omfattande omorganiseringar och utredningar som berör hela staden. Den omfattande omorganiseringen av socialverket och hälsovårdscentralen var ett framträdande tema under året. Omorganiseringsfrågor behandlades regelbundet i personalkommittén, som gav utlåtanden om dem. Stadens personalkommitté och de personalkommittéer som förvaltningarna ansvarar för försäkrade sig genom sin egen

verksamhet om att det ordnades samarbete i samband med social- och hälsovårdsreformen. Personalkommittén gav också utlåtanden till stadsstyrelsen om bl.a. kommunstrukturreformen, omorganiseringen av yrkesläroanstalterna, budgeten för år 2013 och ekonomiplanen för åren 2013 – 2015. Under året behandlades även en övergripande utredning av idrottsväsendet, stadens jämställdhetsplan och utredningen om en sammanslagning av centralförvaltningens funktioner.

Genomförandet av strategiprogrammet behandlades i en personalpolitisk arbetsgrupp tillsammans med representanter för personalorganisationerna. Arbetsgruppen följde regelbundet de omfattande utvecklingsprojekt som genomförs inom staden och övervakade att samarbete ordnades. Arbetsgruppen behandlade också stadens personalpolitiska riktlinjer.

De nya representanterna för arbetsgivaren inledde sitt arbete i personalkommittén vid årsskiftet. Deras mandat går ut vid utgången av 2015.

Innovativt förfaringsätt som en del av ledningssystemet

I strategiprogrammet lyftes betydelsen av innovativitet fram vid många tillfällen. Det handlar om att följa ett systematiskt och samtidigt nytt förfaringsätt i stadens olika funktioner.

Strategiprogrammet förutsatte att det innovativa förfaringsättet byggs in i ledarskapssystemet. Personalens utvecklingsförslags genomförbarhet och belönningen av förslagen bedömdes tidigare i förvaltningarnas och affärsverkens förslagskommittéer. Stadens personalkommittés förslagssektion bedömde förslag som berörde fler än en förvaltning eller ett affärsverk och belönade de förslag som var värda att belöna enligt principerna för förslagsverksamheten.

Det huvudsakligen manuella förslagssystem som staden tillämpat i årtionden ersattes med ett nytt elektroniskt idé- och innovationssystem som fick namnet Helinä. Samtidigt totalförnyades principerna för belönning av idé- och innovationsverksamheten. I Helinä kan var och en av stadens anställda lägga fram sina egna idéer om hur arbetet och verksamheten skulle kunna förbättras. I Helinä uppträder man alltid under eget namn och vem som helst av stadens anställda kan kommentera, understöda eller vidareutveckla en idé som en annan person lagt fram. Vid årets slut hade personalen lagt fram 189 idéer i Helinä.

Stadsdirektörens tävling Årets prestation

Stadsdirektörens tävling Årets prestation är avsedd för stadens förvaltningar, affärsverk och arbetsgemenskaper. Genom tävlingen vill man inspirera de anställda att utveckla verksamhetssätten och uppmuntra dem att

Engagerande ledarskap

studera arbetsmiljön och processerna ur nya synvinklar. Tanken är att med hjälp av tävlingen lyfta fram utmärkta lösningar som djärvt anlägger ett nytt perspektiv och synliggöra prestationer som genom sitt nyhetsvärde eller sin uppfinningsrikedom haft en betydande inverkan på stadens verksamhet. Genom tävlingen vill man också belöna de anställda för att de deltar i utvecklingen av verksamheten.

Belöningskriterierna har i stor utsträckning varit desamma under de senaste åren, med undantag för

små variationer i fokuseringarna. Vid bedömningen har man fokuserat på effektivitet i verksamhets sätt och processer, bättre kvalitet på tjänsteproduktionen, utveckling av processer som överskrider organisationsgränserna, bättre produktivitet och samhällelig betydelse. Kravet har varit att projektet som belönas ska uppfylla flera av tävlingskriterierna. Till tävlingen som ordnades för femte gången 2012 inkom sammanlagt 19 ansökningar från åtta av stadens förvaltningar eller affärsverk. Tävlingsens vinnare blev projektet Helsinki Region Infoshare (HRI).



Suvi Laine

Sammanfattning och slutsatser

Personalvolym och -struktur

Antalet anställda (40 129 personer) i slutet av året var en aning större jämfört med året innan. 83 procent av personalen var ordinarie anställda. Personalens genomsnittliga ålder var 44,9 år. Andelen kvinnor av personalen var 74,6 procent. Andelen anställda som har ett annat modersmål än finska eller svenska har under strategiperioden ökat från 3,2 procent till 5,4 procent.

Pensionering och förlängd arbetskarriär

Under strategiperioden steg den genomsnittliga pensionsåldern med två år. Från stadens tjänst gick man i heltidspension i genomsnitt i 63,1 års ålder och i ålderspension i 64,4 års ålder. Pensionsavgångarnas andel varierade under strategiperioden mellan 2 procent och 2,4 procent och var som lägst under detta år. Antalet personer som arbetade kvar efter att ha uppnått sin personliga pensionsålder ökade under hela strategiperioden och var nu 773.

Arbetskarriärerna kan förlängas med en flexibel personalpolitik som beaktar individuella behov samt genom att man stöder i synnerhet de åldrande anställdas arbetsförmåga och hälsa. Förfaringssätt för detta har utvecklats i projektet för ledning av personer i olika åldrar.

Under de följande tio åren uppnår en större del av personalen än hittills pensionsåldern. Trots förlängda arbetskarriärer ska man förbereda sig på större omsättning och på att nyckelpersoner går i pension. Åtgärder förutom åldersledning är att förbättra yrkesskickligheten och kompetensen för att motsvara nuvarande och i synnerhet framtida behov.

Hantering av personalresurser

Annan avgångsomsättning än på grund av pensionering var 3,9 procent. Under strategiperioden förekom ungefär en procentenhets variation i omsättningen. Intresset för att arbeta hos staden var alltså på en bra nivå och antalet sökande förblev oförändrat.

Spetsprojekten som främjade tillgången till personal slutfördes. Arbetet som gick ut på att förbättra tillgången till hälsostationsläkare, sjukskötare och byggmästare var mångsidigt och grundade sig på ett omsorgsfullt bakgrundsarbete. Staden utbildade med läroavtals- och rekryteringsutbildningar ny personal och samarbetade med läroanstalter i branschen. Stadens rykte och kändhet som arbetsgivare främjades både med extern och intern kommunikation. Styrkor hos stadens rykte som arbetsgivare är: betydelsefulla och intressanta uppgif-

ter, etisk och trygg arbetsgivare, beaktar balansen mellan arbete och privatliv.

Enligt avgångsenkäterna är de faktorer som försvagar stadens dragningskraft som arbetsgivare ofta förknippade med arbetsgemenskapen, organiseringen av arbetet och chefsarbetet. Vid rekrytering till lednings- och chefsuppgifter ska man fästa större uppmärksamhet vid ledarfärdigheterna hos dem som anställs, men också vid rekryteringsprocessens kvalitet och enhetliga förfaringssätt.

Strävan att kontrollera personalökningen och förändringar i tjänstebehovet leder till att man ska fästa större uppmärksamhet vid den strategiska personalplaneringen. Stadens strategiska mål styr förbättrandet av personalens kompetens och rekryteringen av ny personal. Konkurrenten om kunniga medarbetare ökar varför det är viktigt att studerande som är i slutskedet av sina studier och nyligen utexaminerade känner till staden som arbetsgivare och ser det som ett lockande alternativ. För att säkerställa saken är det viktigt att vi finns där var den målgrupp som intresserar oss rör sig. Det är viktigt att öka stadens kändhet som arbetsgivare också i andra potentiella grupper. De sociala mediernas möjligheter i arbetsgivar- och rekryteringskommunikation har ännu inte utnyttjats till fullo.

Arbetshälsa hos personalen

Personalens arbetshälsa hade vid utgången av strategiperioden blivit en aning bättre jämfört med året innan men resultaten uppnådde inte samma goda nivå som alldeles i början av strategiperioden. Resultaten av både arbetshälsa- och företagshälsovårdsenkäten visar att styrkan vid stadens arbetsgemenskaper ligger i bra socialt kapital vilket syns i form av tillit till arbetskamraterna och chefsarbetet.

Stadens personal hade fler friska arbetsdagar än tidigare under nästan tio år. Sjukfrånvaron fortsatte att minska och var nu 4,7 procent. Den gynnsamma förändringen kunde ses i alla åldersgrupper och i alla sektorer. I praktiken betyder detta en ökning på närmare 30 000 arbetsdagar.

De anställda fortsätter längre i arbetslivet och arbetet intresserar de stadsanställda mer än pensionen. Också antalet invalidpensioner sjunker fortfarande. Att styra företagshälsovårdstjänsterna till att stöda ledningen av arbetshälsa och förebyggande arbete har visat sig vara ett lyckat val.

Resultaten av personalenkäterna visar att arbetet löper smidigt också mitt under förändringar och man trivs i arbetet. Klimatet på stadens arbetsplatser är bättre än förut och välbefinnandet i arbetet har ökat. Att arbeta hos staden är meningsfullt men också chefsarbe-

tet och färdigheterna att leda mångkulturella arbetsenheter har förbättrats.

Staden har redan under flera års tid utvecklat modeller och god praxis för ledning av arbetshälsa. Samtidigt har också företagshälsovårdstjänsterna förnyats. Att sjukfrånvaron slutade stiga och började sjunka visade att riktlinjerna för företagshälsovårdstjänsterna är lyckade. Hela personalens arbetsförmåga och riskerna undersöks med två års mellanrum, vilket hjälper företagshälsovården att styra insatser dit där de verkligen behövs. Det lönar sig att satsa på förebyggande företagshälsovårdstjänster och samarbete också i fortsättningen.

Insatser för att stärka personalens kompetens

Personalens utbildningsnivå är hög. Av den ordinarie personalen hade över en tredjedel högskoleexamen eller forskarutbildning, och endast drygt två procent saknade examen eller hade okänd utbildning. Staden fäster stor uppmärksamhet vid att stärka personalens kompetens och upprätthålla yrkeskunskapen. Antalet kompetensutvecklingsplaner ökade stadigt under strategiperioden. 47 procent av dem som besvarade arbetshälsoenkäten hade en individuell utvecklingsplan.

Stärkning av kompetensen ska vara strategibaserat och beakta de föränderliga behoven i omvärlden. Processerna för stärkande av kompetensen ska utvecklas så att man i framtiden i god tid kan identifiera den kompetens som behövs och kan förbereda sig att skaffa sådan kompetens. Med skickligt ledarskap blir individuell yrkeskunskap också en del av organisationens kompetens.

Belöning

Strategiperiodens mål var att utveckla ett mångsidigt belöningsystem som stöder resultatet och den personliga kompetensen. Detta betydde ett nytt resultatbelöningsystem och nya principer för individuell belöning och ett större belöningssortiment. Antalet motivations-tillägg och engångsbelöningar ökade i jämn takt under hela perioden.

Vi ska fortfarande förbättra funktionen av belönings-systemet, belöningskunnandet hos cheferna och lönekunskaperna. Att utveckla ett rättvist belöningsystem förutsätter i fortsättningen också nya lönestrukturer och enhetlighet. Belöningen ska också i framtiden vara resultatbunden och belöningsformerna mångsidiga.





Katri Lehtola

Ledning av mångfald

Målet för fyraårsperioden var att höja andelen personal med annat modersmål än finska och svenska varför tyngdpunkten för ledning av mångfald låg på att stöda ledning av mångkulturella arbetsgemenskaper. Huvudstadsregionens gemensamma projekt Mångkulturellt ledarskap, utbildningarna vid Oiva Akademia samt kurserna i finska språket stödde strategimålet.

En annan tyngdpunkt var ledning av anställda i olika åldrar som omfattande en inledande utredning, samarbetsprojekt samt för cheferna ett gediget material som stöder verksamhetsmodellen för ledning av anställda i olika åldrar.

Mångfald bland personalen ska stödas med bra ledarskap, genom att ta vara på möjligheterna som följer av kulturbakgrund, olika åldrar och andra olikheter. Man ska fästa speciell uppmärksamhet vid rekrytering av personal med annat modersmål och vid förbättring av språkunskaperna. För åldersmedvetet ledarskap har vi skapat verktyg med vilka man kan leda anställda i olika livssituationer och inverka på förlängningen av arbetskarriärerna.

Engagerande ledarskap

Fokusområden i strategiprogrammet för utveckling av ledarskapet var förbättrad förändringsberedskap, produktivitets- och ekonomikunskaper samt utveckling av tjänsteprocesserna. Utbildningarna för ledningen var avsedda både för närchefer och för högsta ledningen. Under perioden fick närcheferna till sitt förfogande webbmaterialet ABC för bra chefer. I slutet av året startade det första tvååriga Executive MBA-programmet i vilket deltog sådana nyckelpersoner som innehar ledningsuppdrag eller expertuppdrag.

HR-datasystemprojektet som påbörjades under strategiperioden framskred via konfigurationsskeden till starten av upphandlingsförfarandet. När datasystemet blir färdigt kommer personalledningen att effektiveras märkbart. Utvecklingen av HR-verksamhetsprocesser som möjliggör detta inleddes i slutet av strategiperioden.

I stadens organisationer genomfördes flera omorganiseringar av olika storlek i vilka samarbetet mellan arbetsgivaren och de anställda testades i praktiken. Också genomförandet av strategiprogrammet behandlades i samarbetsförfarandet under hela perioden.

För att kunna föra fram innovativt förfaringssätt och presentera de anställdas idéer tog man i bruk det elektroniska idé- och innovationssystemet Helinä. Också stadsdirektörens tävling Årets prestation inspirerade de anställda att utveckla verksamhetsrutinerna och förverkliga nya idéer.

För att stadens kommande mål ska uppnås under de rådande ekonomiska utmaningarna och personal- och kompetensutmaningarna, krävs av hela organisationen förändringsberedskap och innovativt grepp under utvecklingen av verksamheten. Skickligt ledarskap och bra personalpolitik är nödvändiga förutsättningar som tryggar utvecklingen. Med bra ledarskap skapar man utmärkta arbetsförhållanden och möjliggör balans mellan arbete och privatliv.

Stöd till chefsarbetet och systematisk utveckling av chefskompetensen har bidragit till att arbetshälsan hos staden är bra och arbetsgemenskaperna och chefsarbetet upplevs vara resurser. Det är motiverat att fortsätta de omfattande utbildningarna för chefer och ledning. De stöder också sådana processer som överskrider förvaltningsgränserna och ökar det interna samarbetet i staden. Effekten av utbildningarna säkerställs med hjälp av systematisk bedömning av ledarskapet och chefsarbetet. Enhetliga HR-processer och verksamhetsrutiner som stöder chefsarbetet förbättrar personalledningen.

Samarbetsstrukturerna och traditionen att engagera personalen ska utnyttjas också i framtida förändringssituationer vilket skapar förtroende och förutsättningar för positiv inställning till utveckling av organisationen. När vi utnyttjar kompetensen i hela organisationen uppnår vi ett bra slutresultat.

BILAGA Jämförbara kommunnyckeltal

Esbo, Helsingfors och Vanda

Nyckeltal	Kommun	2008	2009	2010	2011	2012	
1. Antalet anställningsförhållanden	Esbo	14 322	14 106	13 611	13 538	13 787	
	Helsingfors	38 915	39 746	39 198	39 438	40 129	
	Vanda	11 694	11 416	11 332	11 377	10 298	
2. Sysselsatta	Esbo	85	60	93	70	88	
	Helsingfors	1 113	841	1 245	785	892	
	Vanda	298	356	374	260	177	
3. Ordinarie anställda %	Esbo	77,7	79,5	80,8	80,9	80,6	
	Helsingfors	82,9	83,1	83,7	83,2	83,2	
	Vanda	77,8	78,5	81,3	82,0	82,4	
4. Andelen kvinnor % av personalen	Esbo	79,5	79,6	79,8	79,5	79,6	
	Helsingfors	74,3	74,5	74,7	74,7	74,6	
	Vanda	79,1	78,9	79,4	80,5	79,7	
5. Andelen kvinnor i ledande ställning %	Esbo	55,0	56,1	46,5	45,5	45,9	
	Helsingfors	35,5	35,8	36,2	36,2	39,7	
	Vanda	43,5	43,4	44,5	43,5	48,0	
6. Medelålder (hela personalen på övre raden och ordinarie personalen på nedre raden)	Esbo	43,7	44,1	44,5	44,6	44,5	
		45,7	45,9	46,0	46,1	46,1	
	Helsingfors	44,8	44,7	44,8	44,9	44,9	
		46,5	46,4	46,4	46,5	46,5	
	Vanda	44,5	44,7	44,9	44,8	44,6	
		46,4	46,5	46,4	46,2	46,0	
7. Genomsnittlig anställningstid, år (ordinarie personal)	Esbo	12,6	12,7	12,7	12,8	12,6	
	Helsingfors	13,6	13,4	13,3	13,4	13,3	
	Vanda	13,4	13,2	13,0	12,7	12,7	
8. Avgångsomsättning % (ordinarie personal)	Esbo	5,6	5,3	6,1	6,2	6,1	
	varav pensionerade	1,6	1,7	2,2	2,3	2,0	
	Helsingfors	6,0	5,2	5,6	6,5	5,9	
	varav pensionerade	2,0	2,3	2,4	2,5	2,0	
	Vanda	6,0	5,4	6,1	6,4	5,8	
	varav pensionerade	2,1	2,1	2,3	2,4	1,9	
9. Pensioneringsålder	Esbo	61,4	62,0	62,4	62,2	63,2	
	Helsingfors	61,1	62,4	62,5	62,9	63,1	
	Vanda	61,7	61,9	62,5	62,7	62,9	
10. Andelen ålderspensionerade %	Esbo	72,5	78,8	76,9	76,5	84,0	
	Helsingfors	66,4	71,2	75,8	79,0	78,2	
	Vanda	66,2	72,3	77,7	76,8	84,0	
11. Utbildningsnivåindikator	Esbo	4,5	4,6	4,7	4,7	4,9	
	Helsingfors	4,3	4,2	4,7	4,8	4,8	
	Vanda	4,7	5,0	5,0	5,1	5,5	
12. Högskolenivå %	Esbo	36,5	37,5	39,0	40,1	41,9	
	Helsingfors	29,9	30,2	35,0	35,5	36,4	
	Vanda	37,8	39,6	41,2	41,8	47,9	
	varav personer som avlagt högre högskoleexamen %	Esbo	60,9	60,4	60,3	59,8	58,4
	Helsingfors	57,3	56,7	55,5	55,3	54,8	
	Vanda	56,4	56,5	56,6	56,8	57,0	
13. Invandrare % (av antalet anställda 12/2012)	Esbo	2,5	2,9	3,6	4,1	4,6	
	Helsingfors	3,2	3,8	4,0	4,6	5,4	
	Vanda	2,6	2,7	3,5	3,9	3,5	
14. Frånvaro av hälsoskäl %	Esbo	4,8	4,8	4,9	4,7	4,4	
	Helsingfors	5,5	5,5	5,3	5,3	5,1	
	Vanda	5,0	4,7	4,8	4,9	4,3	

Nyckeltal	Kommun	2008	2009	2010	2011	2012
15. Frånvaro av hälsoskäl (dagar/årsverken)	Esbo	17,6	17,6	18,0	17,3	16,2
	Helsingfors	20,1	18,7	18,4	19,1	18,6
	Vanda	18,1	17,1	17,6	18,0	15,8
16. Inga sjukfrånvarodagar %	Esbo	25	25	25	26	26
	Helsingfors	25	23	25	26	25
	Vanda	23	25	25	24	25
17. Ökning i löneutgifter %	Esbo	9,8	2,9	-0,9	2,0	4,6
	Helsingfors	6,7	6,1	3,3	2,0	3,3
	Vanda	7,3	4,0	1,8	3,5	3,6
18. Inhyrd arbetskraft euro/år	Esbo	17 488 505	12 455 424	17 933 641	22 929 939	27 275 128
	Helsingfors	47 199 734	43 765 012	35 540 087	38 699 804	31 701 291
	Vanda	8 593 820	8 207 613	14 250 577	19 336 978	18 908 446
19. varav Seures andel euro/år	Esbo	9 638 817	8 622 843	14 257 513	19 151 518	22 171 516
	Helsingfors	35 994 177	31 783 033	24 974 766	27 982 886	29 664 001
	Vanda	4 892 314	5 999 368	11 243 179	13 620 663	13 805 969
20. Seures årsverken	Esbo	277	224	374	511	565
	Helsingfors	914	794	627	699	721
	Vanda	137	179	327	383	372

Nyckeltalen har presenterats utan sysselsatta. Om en person är fast anställd men vid beräkningstidpunkten skötte ett vikariat räknades personen som fast anställd. Uppgifterna samlades in 31.12.

Nyckeltalen samlades in av : Marja Pakarinen (Esbo), Aino Lääkkölä-Pyykönen (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
Jukka Talvitie och Merja Winter (FOSU),
Tapio Havasto och Timo Lautaniemi (JHL),
Hannele Hyvönen och Päivi Salmén (TFO/Super),
Jussi Ruokonen och Kaisa Soininen (Jyty),
Raimo Järvinen och Pekka Nikulainen (FKT)
samt Heli Koivulahti och Jaana Takala (Tehy).

Arbetsgrupp för personalgruppen

Marju Pohjaniemi (ordf.),
Aino Lääkkölä-Pyykönen, Maija Summanen,
Miriam Attias, Asta Enroos,
Titi Heikkilä, Riitta Hellman,
Kari Kallio, Maija-Liisa Kasurinen,
Sanna Karpelin, Jorma Liikko,
Pirjo Lehtinen, Päivi Mäkeläinen,
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

Päivi Mäkeläinen, tfn 310 36429

Belöningssystemet

Asta Enroos, tfn 310 36420

Personal med annat modersmål

Annika Forsander, tfn 310 38365

Engagerande ledarskap

Hannu Tulensalo, tfn 310 37959

Statistik

Kari Kallio, tfn 310 25580

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



PERSONALRAPPORT 2012

Helsingfors stads centralförvaltnings publikationer 2013:9

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 Helsingfors stads personalcentrals webbplats, www.hel.fi/heke

Redaktionssekreterare: Sanna Karpelin och Sari Ruusutie

Layout: Innocorp Oy, Milla Toro

Ombrytning: Guassi Oy, Raoul Charpentier

Omslagsbilder: Pekka Nieminen, Pertti Nisonen, Arto Wiikari och Jarkko Virtanen

Översättning: Käännökset Globaltext Oy Ab

Publiceringsår: 2013

ISSN-L 2242-4504

ISSN 2242-4504 (tryckt publikation)

ISSN 2323-8135 (nätpublikation)

ISBN 978-952-272-441-0 (nätpublikation)