

Henkilöstön osaamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen parhaiden käytäntöjen tuottavuusvaikutusten vertailu

- Tuottavuusohjelma / kärkihanke 1-

VM-seminaari 17.11.2010

Pertti Malkki

Henkilöstöjohtaja

Jyväskylän kaupunki

JYVÄSKYLÄ

uuden aallon kaupunki ~

Sisältö (loppuraportti)

1. Johdanto
 2. Kärkihankkeen toteutus
 3. Mitä tuloksia kärkihankkeella tavoitellaan?
 4. Hankkeen aikataulu, prosessin eteneminen ja työskentelytapa
 5. Suosituksia kunnille
 - Tuloksellisuussuositus
 - Tuloksellisuuserä 1.9.2010
 - Kunta-alan henkilöstöraporttisuositus
 6. Tulososa
 - Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointi
 7. Yhteenveto ja toimenpidesuosituksset
- Liitteet

Hankkeessa mukana olevista kunnat ja muut tahot

1. Hämeenlinna
 - Henk.johtaja Raija Hätinén
2. Joensuu
 - Henk.johtaja Mauri Temisevä
3. Jyväskylä
 - Henk.johtaja Pertti Malkki
 - Proj.suunnittelija Pirjo Vesiaho
4. Kuopio
 - Henk.kehittämispäällikkö Raili Rönkkö
5. Lahti
 - Hallintojohtaja (vs.) Tuula Kuvaja
 - Tsl.valtuutettu Päivi Maisonlahti
6. Mikkeli
 - Kehittämispäällikkö Olli Lahti
7. Pori
 - Henk.johtaja Helena Metsälä
 - Johtaja (Satakunnan työterveyspalvelut) Tuula-Maria Asikainen
8. Rovaniemi
 - Henk.kehittämispäällikkö Ville Urponen
9. Seinäjoki
 - Henk.päällikkö Sinikka Pihlajamäki
10. Tampere
 - Henkilöstösuunnittelija Satu Koski
11. Lappeenranta
 - Henk.johtaja (vs.) Päivi Ahonen
12. Muut:
 1. KT, Kehittämispäällikkö Terttu Pakarinen
 2. VM, Ylitarkastaja Sirpa Hartojoki

JYVÄSKYLÄ

uuden aallon kaupunki ~

Mitä tuloksia kärkihankkeella tavoitellaan?

- Tuottaa kattavan perusanalyysin osallistuvien kuntien henkilöstötyöstä (osaamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin osalta)
- Parhaiden käytäntöjen listaus
- Miten tutkimuskaupungeissa osaamisen kehittämistä ja työhyvinvointia mitataan? Onko aitoja tuottavuusmittareita käytössä?

Hankkeen aikataulu, prosessin eteneminen ja työskentelytapa

- Aikataulu
 - Työkokous 1. Jyväskylä 21.5.2010
 - Tietojen 1. vaiheen keruun DL 15.8.2010
 - Työkokous 2. Kuntatalolla 3.9.2010
 - Loppuraportti kommenteille 6.10.-13.10.
 - Loppuraportti valmis 15.10.2010
- Työskentelytapa
 - Työkokoukset
 - Sähköpostiringit

Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt – suositus kunta-alalle (tuloksellisuussuositus) - KT 22.5.2007/Leivo -

- Suosituksen tarkoituksena on kannustaa tukemaan ja kehittämään työhyvinvointia sekä antamaan välineitä ja hyviä toimintamalleja käytännön työhön
- Suositus sisältää työhyvinvoinnin määritelmiä, työhyvinvoinnin edistämisen toimintapolitiikan ja työhyvinvoinnin johtamisen sisällön määrittelyt, työhyvinvointia edistävän työympäristön ja työpaikan määrittelyn jne.
- Suosituksessa ei ole itsessään varsinaisia (tuloksellisuus)mittareita, mutta selkeiden ja mitattavien tavoitteiden asettaminen nähdään välttämättömänä osana prosessia (tavoitteet HR-strategiasta – toteuma mittareista)

Tuloksellisuuden edistämistä tukeva paikallinen järjestelyerä 1.9.2010

- 1.9.2010 lukien on kaikilla sopimusaloilla käytettävissä paikallisesti 0,7%:n suuruinen erä, jonka tavoitteena on parantaa kuntien ja kuntayhtymien tuloksellisuutta ja tuottavuutta sekä hillitä menojen kasvua
- Tuloksellisuus palkitsemisen perusteena
 - Syyskuun 2010 tuloksellisuuserän käyttöä varten on paikallisesti pohdittava, mihin tulokselliseen toimintaan järjestelyerä kytketään ja miten tuloksellisuus osoitetaan (käynnissä olevat hankkeet, uudet hankkeet)
- Järjestelyerän käytännön toteutusta koko kuntasektorilla on perusteltua kartoittaa
 - Kattavaa tietoa kuntien käyttämistä mittareista ei ole olemassa
 - Tuloksellisuuserä on todennäköisesti myös tulevissa sopimuksissa mukana (KT:n tiedote palkka-asiamiehille 15.9.2010)

Kunta-alan henkilöstöraporttisuositus 1/2

Henkilöstön osaamisen kehittämisestä tulisi raportoida seuraavasti:

- työnantajan omana toimintana järjestämä tai muutoin hankkima sisäinen ja ulkoinen koulutus työpäivinä (päivät yhteensä ja/tai keskimäärin/henkilö)
- työnantajan maksama ammatillinen henkilöstökoulutus työpäivinä (kuinka moni osallistunut, päivät yhteensä ja/tai keskimäärin/henkilö, mitä koulutusta)
- omaehtoinen (työnantajan tukema tai ei tukema) ammatillinen täydennys-, jatko- ja uudelleen koulutus (kuinka moni osallistunut, päivät yhteensä ja/tai keskimäärin/henkilö, mitä koulutusta)
- opintovapaalla olevien henkilöiden lukumäärä
- koulutukseen osallistuminen on suositeltavaa eritellä henkilöstöryhmittäin (karkea jako)
- pätevyyden ja osaamisen arviointi voidaan tehdä esim. osaamiskartoituksilla
- kaikki henkilöstökoulutus tulisi kerätä yhteen seurantajärjestelmään

Kunta-alan henkilöstöraporttisuositus 2/2

Työhyvinvoinnista tulisi raportoida seuraavasti:

- Työhyvinvointi, työilmapiirimittaukset, työolobarometri
- Voidaan kuvata esim. merkittävät kehityshankkeet ja investoinnit työhyvinvointiin sekä työsuojelutoimintaohjelmassa mainitut hankkeet.
- Tilastokeskus tarjoaa kunnille kuntakohtaisia työolobarometritietoja (maksullinen). Kunnalla on mahdollisuus saada vuosittain tietoa henkilöstön odotuksista, tulevasta kehityksestä ja työilmapiiristä.
- Työilmapiiri- tai työtyytyväisyyskartoituksilla voidaan selvittää johtamisen ja esimiestoiminnan tuloksellisuutta, työtyytyväisyyttä, motivaatiota, jaksamista sekä sitoutumista.
- Selvitykset kannattaa tehdä vuosittain tai muutaman vuoden välein. Näihin on myös tarjolla valmiita kaupallisia ohjelmia. Tulokset on hyvä liittää henkilöstöraporttiin.

Tavoite pitäisi olla, että on ”sopimus” mitä mitataan ja miten mitataan?

Lähde: Kunta-alan henkilöstöraporttisuositus 2004

JYVÄSKYLÄ
uuden aallon kaupunki ~

Tulososa

Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointi

Tiivistelmät Joensuun, Mikkelin, Porin, Lahden, Rovaniemen, Tampereen, Kuopion, Seinäjoen, Lappeenrannan, Hämeenlinnan ja Jyväskylän kaupunkien hankkeista/toimenpiteistä

JYVÄSKYLÄ

uuden aallon kaupunki ~

Osaamisen kehittäminen

JYVÄSKYLÄ

uuden aallon kaupunki ~

Osaamisen kehittämisen hankkeet/toimenpiteet

Joensuu Hanke/toimenpide	Sisältö/kuvaus	Tavoitteet	Resurssit	Mittarit/arviointi	Tietojärjestelmät
Osaamisen/kehityskeskus telujen hallintaohjelma	Hallintaohjelma sisältää osaamiskartoitukset ja kehityskeskustelukäytännöt, johon sisältyy henkilön kehitystarpeen kartoitus. Esimiehet voivat valita kumpaa käyttävät.	Sujuvuutta ja järjestelmällisyyttä henkilöstön kehittämistarpeiden kartoitukseen	-	- Kurssipalaute - Hinta / kurssi / osanottaja	Hallintaohjelma
Henkilöstön täydennyskoulutusten osittainen keskittäminen	Isojen ammattiryhmien osalta koulutus keskitetty henkilöstöyksikköön, koulutusten järjestämisessä pyritään paikallisuuteen	- Säästää koulutuskustannuksissa - Koulutusta voidaan tarjota useammille	Ulkopuolisten kouluttajien palkkiot	Kurssien yksikköhinnat	Intrassa oleva järjestelmä kurssitarjontaan liittyen. Kaupunki saa koulutustarpeen ja - raportoinnin suoraan järjestelmästä.
Esimiesvalmennus	Toteutettiin vuosina 2008- 2009, osallistui n. 270 esimiestä ja sisälsi yhteensä 9 seminaaripäivää	Esimerkiksi: - Henkilöstöjohtamistaitojen kehittäminen ja ylläpitäminen - Työkaluja arjen esimiestyöhön - Oman työhyvinvoinnin edistäminen - Organisaation yhteisten toimintalinjojen ja kulttuurin vahvistaminen	-	Seuranta-arviointi, palaute	-

JYVÄSKYLÄ

uuden aallon kaupunki ~

Osaamisen kehittämisen hankkeet/toimenpiteet

Pori					
Hanke/toimenpide	Sisältö/kuvaus	Tavoitteet	Resurssit	Mittarit/arviointi	Tietojärjestelmät
Osaamista ikä kaikki -hanke 14.2.2006-15.2.2009	Pääteemat: ikäjohtaminen ja osaaminen. Todettiin päätoimisen eläkeasiamiehen tarve ja ikääntyville rakennettiin oma valmennusohjelma.	Esimerkiksi - Eri-ikäisten yhteistyön lisääminen ja osaamisen johtaminen - Keskimääräisen eläköitymisiän nostaminen 2-3 vuodella - Joko ikäluokan erityistarpeiden huomioiminen	- Työpäiviä 2 905 - Osallistui yhteensä 3 213 henkilöä - Asiantuntija-kuluihin saatu Rauman kanssa yhdessä Tykes-avustusta (75 310 €)	- Kohentuneet henkilöstöraportin tunnusluvut (esim. keskimääräisen eläköitymisiän nousu) - Henkilöstöpalaute	-
Tasalaatuista lääkehoidon osaamista (4/2008- kevät 2011)	Koko sosiaali- ja terveydenhuollon perustason hoitohenkilöstö koulutetaan lääkehoidon toteutuksen osalta. Keskeinen osa potilasturvallisuutta ja asiakkaan saamaa palvelun laatua.	- Yhdistyvän sosiaali- ja terveydenhuollon lääkehoidon osaamisen päivittäminen ja yhtenäistäminen	- Osallistuu yli 700 hoitajaa - Koulutuskustannukset yhteensä n. 35 000 €	- Osallistujat antavat näytön osaamisestaan ja saavat vasta sen jälkeen luvan osallistua lääkehoidon toteutukseen entistä monipuolisemmin - Asiakkaan saama palvelun laatu	-
Juniorista kuntatyön ammattilaiseksi	Porin ja Rauman yhteinen kysely, kohderyhmä alle 35-vuotiaat vakinaiset ja määräaikaiset työntekijät	Selvittää kaupunkien työnantajakuva ja löytää vastauksia uuden työntekijäsukupolven työelämäodotuksiin	- Ulkopuolisen asiantuntijan kustannukset n. 10 000 €	- Rekrytoinneissa onnistuminen - Uuden osaavan työvoiman sitouttaminen organisaatioon	www-pohjainen kysely

JYVÄSKYLÄ

uuden aallon kaupunki ~

Osaamisen kehittämisen hankkeet/toimenpiteet

Pori					
Hanke/toimenpide	Sisältö/kuvaus	Tavoitteet	Resurssit	Mittarit/arviointi	Tietojärjestelmät
Henkilöstökoulutuksen organisointi	Sisäinen henkilöstökoulutus on mittavaa, massakoulutusten ohella painopiste siirtymässä työyhteisöjen tarpeiden pohjalta räätälöityihin tilauskoulutuksiin.	Kouluttajina käytetään enenevässä määrin organisaation omia asiantuntijoita	Toteutetaan pääasiassa sisäisin resurssein	- Kustannustehokkuus - Palautteet pääosin erinomaisia	-
Rovaniemi					
Hanke/toimenpide	Sisältö/kuvaus	Tavoitteet	Resurssit	Mittarit/arviointi	Tietojärjestelmät
IMS-toimintakäsikirja työterveysliikelaitoksessa	-Työterveyden hanke, otettu käyttöön 2/2010 - Toimintatavan edelleen kehittäminen: toimintajärjestelmän mittaristo ja raportoinnin kehittäminen	Pitää yllä korkeaa ammatillista osaamista sekä laadunhallintaa	- Asiantuntijapalvelut n. 20 000 € - 7 työntekijää osallistui varsinaiseen käsikirjan rakentamiseen, palkkakustannukset n. 10 000 €/vuosi	-	IMS web - pohjainen toimintakäsikirja
Henkilöstökoulutuksen koordinointi	- Koko henkilöstöä koskevan koulutuksen koordinointi	- Strategisia tavoitteita tukevaa - Painopiste vaikuttavuudessa - Pitkäjänteinen toiminnan kehittäminen	- Ulkopuoliset kouluttajat	- Koulutuspäivät/hlö - Koulutukseen osallistuminen, % henkilöstöstä	- Tarvekysely sähköisesti - Tarjonta intrassa - Seuranta järjestelmästä

JYVÄSKYLÄ

uuden aallon kaupunki ~

Osaamisen kehittämisen hankkeet/toimenpiteet

Lahti Hanke/toimenpide	Sisältö/kuvaus	Tavoitteet	Resurssit	Mittarit/arviointi	Tietojärjestelmät
Osaamisen johtamisen kehittämisohjelma. Tämä on osa työhyvinvointihanketta, muut osat ovat työhyvinvointikyselyn uudistaminen ja uuden toimintamallin kehittäminen työkyvyn tukemiseen.	- Perustana strateginen päämäärä: kaupunki on haluttu työnantaja, jolla on osaava, ammattitaitoinen ja kehityshaluinen henkilöstö - Osa tuottavuusohjelmaa - Yhteistyötahona Päijät-Hämeen koulutuskonserni (PHKK)	- Osaamisen johtamisen kytkeminen johtamisjärjestelmään ja henkilöstösuunnitteluun - Osaamiskartoitusten hyödyntäminen henkilöstön osaamisen kehittämisessä - Lahden kaupungin työhyvinvointiohjelman valmistuminen	- Yhteistyöhön PHKK:n kanssa budjetoitu n. 38 000 € kahdelle vuodelle - Henkilöstöpalveluissa 1-2 henkilöä koordinoi projektia - Koko työhyvinvointihankkeelle myönnetty kaupungin kehittämisrahasta 70 000€	- Onnistuminen toimivan osaamisen johtamisen mallin luomisessa - Pitkällä aikavälillä: - Tuloksellisuuden parantuminen - Työhyvinvoinnin lisääntyminen	-
Kuopio Hanke/toimenpide	Sisältö/kuvaus	Tavoitteet	Resurssit	Mittarit/arviointi	Tietojärjestelmät
Henkilöstön kehittämisen ja täydennyskoulutuksen osittainen keskittäminen	Toimialat huolehtivat ammatillisen täydennyskoulutuksen järjestämisestä. Keskitetysti hoidetaan kokonaisuuden mukaiset kehittämishankkeet ja –koulutukset sekä työhyvinvointivalmennukset	Järjestelmällinen ja vaikuttava osaamisen lisääminen, esimerkiksi palvelualueuudistuksen vaatimat uudet valmiudet	- Tilakustannukset - Kouluttajien palkkiot	- Koulutettavapäivät ja -kustannukset - Laadullinen arviointi	Henkilöstöhallinnon sähköinen ilmoittaminen (ESS-järjestelmä)

JYVÄSKYLÄ

uuden aallon kaupunki ~

Osaamisen kehittämisen hankkeet/toimenpiteet

Kuopio					
Hanke/toimenpide	Sisältö/kuvaus	Tavoitteet	Resurssit	Mittarit/arviointi	Tietojärjestelmät
Kehittämisen- ja koulutusohjelmaa arvioidaan/uudistetaan/seurataan puolen vuoden välein	Ohjelmia jatketaan ja uudistetaan ajankohtaisiksi	Oikea-aikaisten kehittämismahdollisuuksien hyödyntäminen	- Tilakustannukset - Kouluttajien palkkiot	- Koulutettavapäivät ja -kustannukset - Laadullinen arviointi	ESS-järjestelmä
Palvelualueuudistusta tukeva muutosjohtamisvalmennus, 22 koulutettavaa, jokaisella mentori	Vuoden kestävä johdon kehittämisohjelma (oppisopimuskoulutus)	Johtamisen tukeminen muutoksessa	Tilakustannukset	360-arviot koulutuksen alussa ja lopussa	-
JET-tutkintoon tähtäävät oppisopimukset	Vuosittain noin 22 koulutettavaa	Henkilöstöjohtamisen tukeminen muutoksessa	Tilakustannukset	360-arvioinnit	-
Palvelualueuudistus ja prosessijohtaminen	Organisaatiouudistuksen edellyttämä perehdyttäminen uuteen palvelumalliin	Osallistujien perehdyttäminen prosessiajatteluun, -johtamiseen, muutosviestintään, mittarointiin ja tuotteistukseen	ESR-rahoitus	-	-
Prosessien dokumentointi	Työprosessien kuvaaminen	- Prosessiajattelun ja yleisen toiminnan kehittämisen oppiminen - Ohjelmiston oppiminen	- Tilakustannukset - Kouluttajan palkkio	-	Prosessin kuvaus - ohjelma

JYVÄSKYLÄ

uuden aallon kaupunki ~

Osaamisen kehittämisen hankkeet/toimenpiteet

Tampere Hanke/toimenpide	Sisältö/kuvaus	Tavoitteet	Resurssit	Mittarit/arviointi	Tietojärjestelmät
Osaamisen hallinta	Alkoi Täysosuma – osaamisvaatimusten määrittely -projektina (2005) ja muodostui siitä toimivaksi osaksi henkilöstön osaamisen kehittämistä. Osaamisen kehittäminen ja hallinta konkretisoituu mm. esimiehen ja työntekijän välisiin kehityskeskusteluihin ja mahdollisiin koulutuksiin.	Osaamista kehittämällä pyritään varmistamaan laadukkaat palvelut, kaupungin kilpailukyky ja jatkuva uudistuminen. Kytkeytyy tiiviisti henkilöstösuunnittelun tavoitteeseen: oikeat henkilöstöresurssit oikeassa paikassa oikeaan aikaan käytettävissä.	- Henkilöstöyksikön työpanos 1 htv - HALOn asiantuntijapalvelut sekä tallennukset 10 htp - Kehityskeskustelukoulutukset 5 pvä/vuosi - Osaamiskonsulttien koulutukset 2 pvä/vuosi ja työpanos 1 htv - Osaamistalentajien koulutukset 1 pvä/vuosi ja työpanos 1 htv	- Kehityskeskustelut, lisäksi seurataan osaamiskeskustelujen käymistä osana kehityskeskusteluja - Kunta 10 - tutkimuksen yhteydessä saatava tieto	SAP HR osaamisen hallinta: SAP PD henkilöstön kehittäminen ja SAP TEM koulutuksien ja tilaisuuksien hallinta
360 astetta - esimiesarviointi	Mallin, prosessin ja toimintatapojen, pilotointi 10/2009-5/2010 Tampereen tilakeskuksen esimiehillä ja henkilöstöllä. Saatiin kokemusta esimiesarvioinnin menetelmästä ja laadittiin projektisuunnitelma 31.12.2012 saakka.	- Saada monipuolinen näkemys esimiestyön tämän hetken tilasta - Ohjataan esimiestä kehittymään ja kehittämään toimintaansa - Henkilöstöllä mahdollisuus osallistua esimiestyön kehittämiseen	- Henkilöstöyksikön työpanos 0,6 htv - Yhdeltä esimieheltä menee työaika esimiesarviointiin n. 5 tuntia	- Arviointi toteutetaan Psycon Oy:n www-pohjaisella työkalulla, tarvittaessa myös paperilomakkeella - Arvioinnin palautteet toteutetaan n. 6 hengen ryhmissä → esimiehille kehityssuunnitelma	-

JYVÄSKYLÄ

uuden aallon kaupunki ~

Osaamisen kehittämisen hankkeet/toimenpiteet

Lappeenranta Hanke/toimenpide	Sisältö/kuvaus	Tavoitteet	Resurssit	Mittarit/arviointi	Tietojärjestelmät
Henkilöstön määrä ja rakenne	Joutseno-kuntaliitoksen jälkeisen tavoiteorganisaation tarkistaminen; 150 henkilötyövuoden vähentäminen vuosien 2010–2012 aikana	Resurssien kohdentaminen painopistealueille, osaamisen varmistaminen ja koulutuksen oikea kohdentaminen, hiljaisen tiedon hyödyntäminen	Toteutetaan osana normaalia toimintaa, hyödyntäen ja käyttöönottaen tietoteknologian ja -järjestelmien tukea laajasti	Tuottavuusohjelman vuotuisten vaikutusten yhteenveto	-
Hämeenlinna Hanke/toimenpide	Sisältö/kuvaus	Tavoitteet	Resurssit	Mittarit/arviointi	Tietojärjestelmät
Henkilöstösiirroissa noudatettavat periaatteet	- Muutosjohtaminen kunta- ja palvelurakennemuutoksessa - Henkilöstön siirtosopimus - Henkilöstösopimus	Muutoksen toteutuksen sujuminen mahdollisimman kitkattomasti ja suunnitelmien mukaisesti	- Aikaresursointi välittömiin yt-neuvotteluihin ja henkilöstösopimuksen käsittelyyn säännöllisesti esim. kerta/kk koko henkilöstön kanssa - Henkilöresursointi edellyttää koko henkilöstön ajankäyttöä - Rahaa tulee varata muutoksen hallintaan liittyvään kehittämiseen ja mahdollisesti palkkojen harmonisointiin	-	-

JYVÄSKYLÄ

uuden aallon kaupunki ~

Osaamisen kehittämisen hankkeet/toimenpiteet

Jyväskylä Hanke/toimenpide	Sisältö/kuvaus	Tavoitteet	Resurssit	Mittarit/arviointi	Tietojärjestelmät
SAP-toiminnanohjausjärjestelmän kehitystyö	Hallintaohjelma sisältää osaamiskartoitukset ja kehityskeskustelukäytäntöjen kehitystyö	Sujuvuutta ja järjestelmällisyyttä henkilöstön kehittämistarpeiden kartoitukseen	Tietohallinnon SAP:n kehittämiseen varatut resurssit	-	-
Henkilöstön täydennyskoulutusten osittainen keskittäminen	Isojen ammattiryhmien osalta koulutus keskitetty henkilöstöyksikköön	- Säästää koulutuskustannuksissa - Koulutusta voidaan tarjota useammille	Ulkopuolisten kouluttajien palkkiot	Kurssien yksikköhinnat	Intrassa oleva järjestelmä vuosittaiseen koulutusohjelmaan
Esimiesvalmennus	Toteutetaan vuosittain erillisen ohjelman mukaisesti	- Muutosvalmennukset (kuntajakomuutoksen yhteydessä) - Henkilöstöjohtamisen, viestinnän, juridiikan ja talouden koulutukset - Työkaluja arjen esimiestyöhön - Oman työhyvinvoinnin edistäminen - Organisaation yhteisten toimintalinjojen ja kulttuurin luominen	- Ulkopuolisten kouluttajien palkkiot - Omat sisäiset koulutukset	Seuranta-arviointi, palaute	-

JYVÄSKYLÄ

uuden aallon kaupunki ~

Työhyvinvoinnin kehittäminen

JYVÄSKYLÄ

uuden aallon kaupunki ~

Työhyvinvoinnin hankkeet/toimenpiteet

Joensuu Hanke/toimenpide	Sisältö/kuvaus	Tavoitteet	Resurssit	Mittarit/arviointi	Tietojärjestelmät
Varpu, Varhaisen puuttumisen malli	Sidosryhmäyhteistyötä työntekijän työ- ja toimintakyvyn säilyttämiseksi koko työuran ajan. Varpu-toimintaan ollut vuodesta 2003 lähtien.	Työntekijän työ- ja toimintakyvyn säilyttäminen koko työuran ajan	-	- Varpun käytön määrä ja seuranta - Tilastoidut ratkaisut - Sairauslomien määrä - Keskimääräisen eläköitymisiän nousu	-
Mikkeli Hanke/toimenpide	Sisältö/kuvaus	Tavoitteet	Resurssit	Mittarit/arviointi	Tietojärjestelmät
TYKES-hankkeet (11) Ajalla 28.8.2008-29.10.2009	TYKES-kehittämishanke kuului yhtenä osana kaupungin laajaan kehittämissuunnitelmaan "Mikkelin historiallinen käänös", lisäksi 10 muuta osahanketta. Työskentely toteutettiin työpajakonseptilla ja tuloksena työkalupakki kehittämiseen.	Esimerkiksi - Yhteistyökulttuurin synnyttäminen - Osaamisen, työyhteisöjen ja vuorovaikutuksen kehittäminen - Kuntatyö houkuttelevammaksi	- työpäiviä 870 - henkilöstöä mukana 293 - asiantuntijatyöpäiviä 136	Työhyvinvointibarometri	-
Tuottavuus Talkoot (ajalla 4.1.2010-31.7.2011)	Sosiaali- ja terveysalan työelämän laadun tutkimus- ja kehityshanke (Helsingin yliopiston koordinoima)	Kehittää arjen sujuvuutta ja työelämän hyviä käytäntöjä → tuottavuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin parantuminen, työurien pidentyminen	Kaupungin sosiaali- ja terveystoimi mukana hankkeessa n. 130 työntekijän panoksella	- Henkilöstökyselyt - Seurantakyselyt - Yksilö- tai ryhmähaastattelut	-

JYVÄSKYLÄ

uuden aallon kaupunki ~

Työhyvinvoinnin hankkeet/toimenpiteet

Pori Hanke/toimenpide	Sisältö/kuvaus	Tavoitteet	Resurssit	Mittarit/arviointi	Tietojärjestelmät
Varhaisen tuen toimintamallin käyttöönotto	Ennakoidaan työkyvyn heikkenemisen uhkaa, korjataan heikentynyttä työkykyä ja edistetään pitkää uraa	Työntekijöiden pitkäaikaisterveyden lisääminen Pitkällä aikavälillä: Tuloksellisuuden ja palveluiden laadun parantuminen	Toteutettu osana normaalia toimintaa	- Sairauspoissaolojen ja ennenaikaisen eläköitymisen kustannukset - Palveluiden laadun ja tuloksellisuuden parantuminen	Varhaisen tuen toimintamalli: seurantalomake, työkyvyn parantamisen suunnittelulomake
Työhyvinvointikyselyn tulokset käyttöön osana työhyvinvointisuunnitelmaa	Työhyvinvointikyselyn perusteella hallintokunnat/työyhteisöt valitsevat kehitettävät asiat → kehittämissuunnitelma	Työhyvinvointisuunnitelmat	Toteutettu osana normaalia toimintaa	Asetettujen kehittämistavoitteiden toteutuminen	-
Työterveyshuollon ja työnantajan (henkilöstöpalveluiden) asiakaskumppanuus	Sopimus työterveyshuoltopalveluista päivitetään aina uuden kauden alkaessa työnantajan ja työterveyshuollon tiiviinä yhteistyönä.	Painopistealueena esim. sairauspoissaolojen vähentäminen, työpaikkaselvitysten suunnattu päivittäminen, työhyvinvointitoimijoiden ja työpaikkojen yhteistyön kehittäminen	Toteutettu osana normaalia toimintaa	Työterveyshuollon ja henkilöstöpalveluiden säännöllisissä asiakaskumppanuuspalaverissa seurataan tavoitteiden toteutumista	-

Työhyvinvoinnin hankkeet/toimenpiteet

Pori Hanke/toimenpide	Sisältö/kuvaus	Tavoitteet	Resurssit	Mittarit/arviointi	Tietojärjestelmät
Terve Pori -malli	Mallinnus, miten eri toimijat oikea-aikaisella toiminnalla ja oikeita välineitä käyttämällä voivat vaikuttaa työhyvinvoinnin edistämiseen.	Havainnollistaa eri toimijoille heidän roolinsa työhyvinvoinnin edistämässä	Toteutettu osana normaalia toimintaa	- Työkyky → työhyvinvoinnin edistämässä onnistuminen - Sairauspoissaolot	-
Osatyökykyisten työssäjatkamisen toimintamallien ja niiden käytön kehittäminen	Vuonna 1999 käyttöön otetun Uudelleensijoituksen toimintaohjeen päivittäminen.	Kehittää muuttunutta toimintaympäristöä palveleva, varhaisen tuen toimintaan kytkeytyvä toimintamalli edistämään osatyökykyisten työntekijöiden työssä pysymisen mahdollisuutta	Ulkopuolinen rahoitus haussa, toistaiseksi kehittämistyötä tehdään työterveyshuollosta ostettavana palveluna	Käynnistymässä oleva hanke	-
Porin kaupunki – eurooppalainen työhyvinvoinnin mallityöpaikka	ENWHP palkitsi Porin kaupungin eurooppalaisena työhyvinvoinnin mallityöpaikkana (huhtikuu 2009). TERVE!-kampanja sai Porin osallistumaan kilpailuun, jonka tavoitteet osuivat yhteen kilpailun tavoitteiden kanssa.	TERVE!-kampanjan tavoite: kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin lisääntyminen vaikuttamalla sekä yksilöllisten voimavarojen vahvistumiseen että kokonaisten työyhteisöjen toimintaan.	Toteutettu osana normaalia toimintaa	Kilpailussa kartoitettiin organisaation työhyvinvoinnin käytännöt	-

Työhyvinvoinnin hankkeet/toimenpiteet

Rovaniemi					
Hanke/toimenpide	Sisältö/kuvaus	Tavoitteet	Resurssit	Mittarit/arviointi	Tietojärjestelmät
Työhyvinvointia kuntaorganisaatiossa - hanke	Työterveyden hanke, päämääränä kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin viitekehys	Kertaluontoisista toimenpiteistä suunnitelmalliseen työhyvinvoinnin kehittämiseen	n. 30 000 € (ESR)	-	-
Terveenä työssä -hanke	Suunnitteilla oleva työterveyden hanke	- Terveystieteen edistäminen - Työkyvyttömyydestä aiheutuvien kustannusten hallinta - Palveluiden kehittäminen	n. 50 000 €/vuosi (rahoitusta haetaan Työsuojelurahastosta)	Mittarit sisältyvät tavoitteisiin	- www-pohjainen kysely - Asiakastietojen tallentaminen sähköisesti
Lähiesimieskoulutus	Teknisen tuotannon työhyvinvoinnin kehittämishanke	Tukea ja kehittää lähiesimiestoimintaa työhyvinvoinnin näkökulmasta	Kokonaisbudjetti 14 400 € + alv 22% (konsulttipalkkio). Työsuojelurahasto rahoittaa puolet.	Jälkiseuranta syksyllä 2010	-
Varhaisen tukemisen malli	Työn vaatimusten ja työntekijän työkyvyn yhteensovittaminen	- Tunnistaa ja ennakoida työkyvyn heikkeneminen - Oikeat toimenpiteet oikeaan aikaan - Tuottavuuden lisääntyminen sairauspoissaolojen vähentyessä	Koko henkilöstön normaalia toimintaa	- Sairauspoissaolot, - Ennenaikainen eläköityminen	Sairauspoissaolot järjestelmästä
Työolokyselyn hyödyntäminen työhyvinvoinnin ja työyhteisöjen kehittämisessä	Työyhteisö sopii yhdessä kehittämistä kaipaavat asiat ja suunnitelman niiden kehittämiseksi	- Kehittämissuunnitelmat ja niiden toteutus - Koko henkilöstön sitouttaminen oman työyhteisön kehittämiseen	Koko henkilöstön normaalia toimintaa	Työolokyselyyn liittyvät mittarit	Sähköinen työolokysely

JYVÄSKYLÄ

uuden aallon kaupunki ~

Työhyvinvoinnin hankkeet/toimenpiteet

Lahti Hanke/toimenpide	Sisältö/kuvaus	Tavoitteet	Resurssit	Mittarit/arviointi	Tietojärjestelmät
Sovelletun työn työryhmä. Viisivuotinen kokeilu sotessa 1.1.2009-21.12.2012. Laajeni sivistystoimialalle 2010.	Tekee päätökset uudelleensijoitusesitysten hyväksymisestä/hylkäämisestä. Tavoitteena sijoittaa vajaakuntoinen/työkykyinen henkilö johonkin yksikköön tukemaan perustehtävää. Sovellettu työ toteutetaan siinä vaiheessa, kun kaikki muut mahdolliset keinot on jo käytetty (kuntoutus, työkokeilu; oma ja kevan), jolloin työntekijä on tavallisesti käynyt läpi n. 2 vuotta kestävä prosessin työkyvyn tukemiseen.	Työkyvyn tukeminen yksilötasolla räätälöidyn työnkuvan avulla. Työyksikön perustehtävän tukeminen sijoittamalla työntekijä tehtävään. Varhemaksujen ehkäisy. Työkyvyttömyyseläkkeen välttäminen.	Perustettu työn-palkat tili, josta saadaan palkkarahat sijoitettaville henkilöille. Eurot toimialan omasta budjetista. Sotessa varattu vuodelle 2010 231 500 € ja vuodelle 2011 231 800 €. Hallintojohtajat hallinnoivat toimialoilla toimintaa.	Sivistystoimessa tällä hetkellä sijoitettuna kaksi työntekijää, joiden palkkoihin varattu 25 000 €, osa palkoista tulee erillisten projektien rahoituksesta. Sotessa sijoitettuna kolme henkilöä. Varhemaksujen tarkastelu toimialoittain.	Sisältyy toimialojen talousarvioon. Intranetissä tarvittavat lomakkeet.
Varhainen aktiivinen tuki ja välittäminen	Uudistettu toimintamalli, joka otettu käyttöön 2010. Toimintamalli palvelee myös muunlaisessa tuessa kuin sairauteen liittyvissä. Johtamisen väline.	Hyvin toimiva työyhteisö, jossa tuetaan toisia ja tuotetaan työhyvinvointia koko työyhteisölle.	Normaalia sisäistä toimintaa. Henkilöstösihteeri valmistellut yhdessä toimialojen kanssa.	Seuranta palaute Henkilöstöraportti	Opas saatavana intrasta

JYVÄSKYLÄ

uuden aallon kaupunki ~

Työhyvinvoinnin hankkeet/toimenpiteet

Lahti Hanke/toimenpide	Sisältö/kuvaus	Tavoitteet	Resurssit	Mittarit/arviointi	Tietojärjestelmät
Yhteisötyönohjaustointi	Työyhteisöjen tukeminen muuttuvissa olosuhteissa ja ennakoi- varautuminen mahdollisiin ongelmatilanteisiin	Työhyvinvoinnin lisääminen Hyvinvoivat työyhteisöt Yhteisötyönohjaukselle asetettujen tavoitteiden toteutuminen.	Kustannetaan henkilöstötoimiston hallinnoimilla varoilla Vuodelle 2010 varattu 45 000€. Työnantaja koulutti 20 yhteisötyönohjaajaa vuosina 2005-2006. Tyhy-tiimi ja tyry-ryhmä hallinnoi toimintaa. Tiimiin ja ryhmään kuuluu työterveyshuollon edustajia, henkilöstöpalveluiden ja työyhteisöohjaajien edustajia. Kaupungin ulkopuoliset työnohjaajat.	Tyhy-tiimi ja tyry-ryhmä arvioi ja myöntää hakemuksesta yhteisötyönohjausta. Työnohjaajat raportoivat tyry-ryhmälle. 2009 sai 34 työyhteisöä työnohjausta, jotka maksoivat työnohjaajapalkkioina 34 000 €.	Työnohjaustoiminnan tallentaminen Excel-pohjaiseen taulukkoon. Intranetissä sisäiset haku-, lasku- ja arviointi lomakkeet.
Esimieskoulutus; kaupungin sisäinen esimieskoulutus toimi vuosina 2000-2006. JET-koulutus	JET-koulutus aloitettiin ylimpien esimiesten koulutuksella 2000-luvun alussa. Jatkunut vuosittain. Tällä hetkellä koulutetaan lähiesimiehiä. Vuonna 2010 aloitti kaksi 20-hengen ryhmää.	- Tavoitteena johtamiskoulutus kaikille esimiehille, joita on n.500 henkilöä. - Pohjautuu kaupungin strategiaan	Henkilöstöpalvelut hallinnoi. Toteutetaan yhteistyössä koulutuskeskus Salpauksen kanssa oppisopimuksella.	Menestystekijät: Konserni on hyvin johdettu ja sillä on hyvinvoiva henkilöstö ja työyhteisöt ja kaupunki kehittää suunnitelmallisesti työntekijöiden osaamista ja ammattitaitoa	

JYVÄSKYLÄ

uuden aallon kaupunki ~

Työhyvinvoinnin hankkeet/toimenpiteet

Lahti Hanke/toimenpide	Sisältö/kuvaus	Tavoitteet	Resurssit	Mittarit/arviointi	Tietojärjestelmät
IMS-toimintakäsikirja	Työprosessien kehittäminen koko kaupungin alueella. Osa kaupungin tuottavuusohjelmaa 2010-2012.	Toimialakohtaiset toimintakäsikirjat. Prosessit on mallinnettu syksyllä 2010, mittaristo luotu 12/2010 ja toimintakäsikirjaluonnos 6/2011.	Normaalia sisäistä toimintaa. Prosessityöryhmä perustettu.	Raportoidaan kaupunginvaltuustolle 11/2010. Mittareiden luominen kesken.	IMS ohjelma

JYVÄSKYLÄ

uuden aallon kaupunki ~

Työhyvinvoinnin hankkeet/toimenpiteet

Tampere Hanke/toimenpide	Sisältö/kuvaus	Tavoitteet	Resurssit	Mittarit/arviointi	Tietojärjestelmät
Terve Tampere – Työhyvinvoinnin ohjelma	Koostuu kahdesta osasta: kaupunkitasoiset tavoitteet ja toimenpiteet työhyvinvoinnin edistämiseksi sekä velvoite tuotantoalueiden omien työhyvinvointisuunnitelmien laatimiseen Pääpaino neljässä teemassa: - työssä jaksaminen - osaaminen - työturvallisuus - työajanhallinta	Työelämän laadullisten tekijöiden parantaminen → sairauspoissaolojen ja työtapaturmien vähentäminen sekä varhaisen eläköitymisen ehkäisy Laaja-alaisesti: Henkilöstön työhyvinvoinnin, palvelutoiminnan tuloksellisuuden ja tuottavuuden parantaminen	- Henkilöstöyksikön työpanos 4 htv - Työsuojelupäälliköt 1,5 htv - Työsuojeluvaltuutettujen ajankäyttö 9 htv - Luottamusmiesten ajankäyttö 117 p/vko Työturva Monitori (työturvallisuustietojärjestelmä): - järjestelmän hankintahinta 120 000 € - sisäinen laskutus asiantuntijapalveluista n. 3 000 € - muu oma työ 1,5 htv hinta 50 000 € Työhyvinvoinnin ohjelma: - valmistelutyö 10 htp - suunnitelmien teko (5-10 htp x 18 suunnitelmaa) Kunta 10 –tutkimus - hinta 7500 €/joka toinen vuosi ja n. 36 000 €/joka toinen vuosi (kyselyvuodet) - oma työ 0,2 htv - muut ulkopuolisilta tilatut työhyvinvointiselvitykset (10 000 €–20 000€/vuosi) Työterveyshuolto - työhyvinvoinnin eri hankkeisiin ja kehittämiseen 21 työpäivää/vuosi Tuottavuushankkeessa mukanaolo 5 htp Haku-hankkeessa mukanaolo 10 htp	- Sairauspoissaolot - Työtapaturmat ja ammattitaudit - Ennen aikaisten eläköitymisten määrä ja varhe-maksut - Kunta 10 - kyselytutkimuksen mittarit - Kehitetty Työhyvinvointimatriisi, joka kokoaa yhdeksi tunnusluvuksi sairauspoissaolot, työtapaturmat, varhe-maksut, osaamiskeskustelujen käynnit sekä keskeisimmät Kunta 10 -tutkimuksen tuloksista. Seurataan vuosittain sekä kaupunki- että tuotantoaluetasoisesti.	Sairauspoissaolojen seuranta: SAP HR Työtapaturmat: Työturva Monitori

Työhyvinvoinnin hankkeet/toimenpiteet

Seinäjoki					
Hanke/toimenpide	Sisältö/kuvaus	Tavoitteet	Resurssit	Mittarit/arviointi	Tietojärjestelmät
Työhyvinvointiin panostetaan (osa kaupungin strategiaa)	- Sairaus- ja muita poissaoloja seurataan - Varhainen tuki (2 mallia) - Varhaista eläköitymistä ehkäistään - Koulutusta järjestetään - Eri toimintaohjeita laaditaan/päivitetään	- Työhyvinvointiin panostamisen kautta tavoitteena työntekijän työ- ja toimintakyvyn säilyttäminen koko työuran ajan - Pitkällä aikavälillä tuloksellisuuden parantaminen	Toteutetaan osana normaalia toimintaa	Työtyytyväisyyskysely toteutetaan koko henkilöstölle Toiveena: selkeät, yksinkertaiset mittarit/laskentakaavat henkilöstöraporttisuositukseen	-
Lappeenranta					
Hanke/toimenpide	Sisältö/kuvaus	Tavoitteet	Resurssit	Mittarit/arviointi	Tietojärjestelmät
Työhyvinvointiohjelma	- Osa kaupungin tuottavuusohjelmaa - Toteutetaan Varman työhyvinvointiymyrän mukaan	Työhyvinvointiohjelman avulla tuetaan henkilöstön työssä jaksamista ja työn tuloksellisuutta	- Toteuttaminen vaiheistettu kolmelle vuodelle - Tyky-raha ja sen kohdentaminen - Valmistelutyöryhmä, henkilöstötyöryhmä, kaupungin johto, toimialat	- Varhe-maksut - Eläkeikä - Työhyvinvointikysely - Sairauspoissaolot	-

Työhyvinvoinnin hankkeet/toimenpiteet

Kuopio Hanke/toimenpide	Sisältö/kuvaus	Tavoitteet	Resurssit	Mittarit/arviointi	Tietojärjestelmät
Hyvän toiminnan käsikirja	Ohjeet, pelisäännöt, esimerkiksi varhainen puuttuminen, epäasialliseen kohteluun puuttuminen, hyvinvointiohjelma, päihde- ja huumeohjelma, kuntoremonttiohjelma, tyky-toiminnan tukeminen, uudelleensijoitus jne.	Jokainen työyksikkö käy läpi käsikirjan ja pohtii, miten meillä toimitaan: oma käsikirja	Työterveys, työsuojelu ja henkilöstöjohto	Henkilöstökertomuksen hyvinvointitilastot, henkilöstökyselyt	- Sähköinen hyvinvointitilastojen seurantajärjestelmä - ZEF-työn vaarojen ja haittojen kartoitus - sähköinen ohjelma
"Iltatyky-ohjelmat"	Erilaisia liikunta-aktiviteetteja, 30 ryhmää, 800 osallistujaa, toiminta omalla ajalla, työnantajan järjestämää ja osittain tukemaa	Terveysliikunnan edistäminen, pysyvien tapojen "tarttuminen"	Työsuojelu, henkilöstön kehittämisohjelma	Henkilöstökertomuksen hyvinvointitilastot, henkilöstökyselyt	- Sähköinen hyvinvointitilastojen seurantajärjestelmä - ZEF-työn vaarojen ja haittojen kartoitus - sähköinen ohjelma
Kuntoremontit	ASLAK, TYK, kaupungin järjestämät kuntoremontit	Pitkäkestoinen työkyvyn ylläpito ja palauttaminen	Esimiehet, työterveys, työsuojelu	Henkilöstökertomuksen hyvinvointitilastot, henkilöstökyselyt	- Sähköinen hyvinvointitilastojen seurantajärjestelmä - ZEF-työn vaarojen ja haittojen kartoitus - sähköinen ohjelma

JYVÄSKYLÄ

uuden aallon kaupunki ~

Työhyvinvoinnin hankkeet/toimenpiteet

Hämeenlinna Hanke/toimenpide	Sisältö/kuvaus	Tavoitteet	Resurssit	Mittarit/arviointi	Tietojärjestelmät
Työhyvinvointi-ohjelma (vuodelta 2008, uudistamistyö meneillään)	- Sairastavuuden ja ennen aikaisen eläköitymisen vähentäminen – apuna aktiivisen tuen malli, erityistilanteiden ohjaus - Uudelleensijoitustoiminta - Työhyvinvoinnin edistäminen - Esimies- ja työyhteisötaitojen määrittely	- Sairauspoissaolojen ja varhemaksujen alentaminen 5 %:lla - Työtapaturmien ehkäisy - Työhyvinvointikartoituksen edellyttämien kehittämistoimenpiteiden toteutus	- Esimiesten, työterveyshuollon, Kevan, työhyvinvointiryhmän, henkilöstöpalveluiden pääluottamusmiesten ja työsuojeluhenkilöstön työpanos - Työterveyshuollon bruttokustannukset 1,3 M € - Kaikille esimiehille tarjolla ryhmäkoutsusta	- Sairauspäivät/henkilö - Eläköitymis- ja eläkekustannustiedot - Sairastavuuden aiheuttamat sijaiskustannukset - Uudelleensijoitettujen määrä - Työhyvinvointikartoituksen tulokset ja kehittämistoimenpiteiden toteutus - Johtajuusarviointi syksyllä 2010 - Seuranta työhyvinvointiryhmässä kuukausittain kh- ja kv-tasolla kolmannesvuosiraportissa ja henkilöstöraportissa vuosittain	HR-tietojärjestelmä

JYVÄSKYLÄ

uuden aallon kaupunki ~

Työhyvinvoinnin hankkeet/toimenpiteet

Jyväskylä Hanke/toimenpide	Sisältö/kuvaus	Tavoitteet	Resurssit	Mittarit/arviointi	Tietojärjestelmät
Varhaisen tuen toimintamallin käyttöönotto	- Ennakoidaan työkyvyn heikkenemisen uhkaa, korjataan heikentynyttä työkykyä ja edistetään pitkää uraa - Ammatillinen kuntoutus osa varhaisen tuen mallia	Työntekijöiden pitkäaikaisterveyden lisääminen Pitkällä aikavälillä: Tuloksellisuuden ja palveluiden laadun parantuminen	Toteutettu osana normaalia toimintaa	- Sairauspoissaolojen ja ennenaikaisen eläköitymisen kustannukset - Palveluiden laadun ja tuloksellisuuden parantuminen - Henkilöstöresurssi paremmin käyttöön	Osassa järjestelmää sähköinen rekrytointijärjestelmä (ammatillinen kuntotus)
Riskien arvioinnin ja työhyvinvointikyselyn tulokset arkikäyttöön	Riskien arvioinnin ja työhyvinvointikyselyn perusteella palvelualueet valitsevat kehitettävät asiat	Palvelualueiden omat suunnitelmat	Toteutettu osana normaalia toimintaa	-	-
Työterveyshuollon ja työnantajan vahvempi kumppanuus	Sopimus työterveyshuoltopalveluista päivitetään aina uuden kauden alkaessa työnantajan ja työterveyshuollon tiiviinä yhteistyönä (taustakysely palvelualueille tarpeista)	Painopistealueena esim. sairauspoissaolojen vähentäminen, työpaikkaselvitysten suunnattu päivittäminen, työhyvinvointitoimijoiden ja työpaikkojen yhteistyön kehittäminen	Toteutettu osana normaalia toimintaa	- Työterveyshuollon ja henkilöstöpalveluiden säännöllisissä asiakaskumppanuuspalaverissa seurataan tavoitteiden toteutumista - Yhteistyötoimikunta	-

Kaupunkien parhaat käytännöt

Kaupunki	Hanke/toimenpide	Hankkeen parhaat käytännöt
Pori	Osaamista ikä kaikki -hanke 14.2.2006-15.2.2009	Seniorivalmennus, ikäjohtamisen työkalupakki sekä työyhteisöissä toteutettavat kehittämistoimenpiteet ja valmennukset, joiden painopisteenä osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointi
	Tasalaatuista lääkehoidon osaamista	Sisäinen, ryhmien tarpeiden mukaan räätälöity koulutus täyttää perustason hoitajien täydennyskoulutusvelvoitteen ja on kustannustehokas sekä tuloksellinen
	Juniorista kuntatyön ammattilaiseksi	Hankkeen tuloksia hyödynnetään työnantajakuva luomisessa, rekrytoinneissa, esimies-valmennuksessa, henkilöstöpolitiikan suunnittelussa ja henkilöstöressurssien optimoinnin tukena.
	Henkilöstökoulutuksen organisointi	Kaksi kertaa vuodessa ilmestyvä sisäinen koulutusohjelma
Rovaniemi	IMS-toimintakäsikirja työterveysliikelaitoksessa	Prosessiajattelu, prosessin kuvaaminen ja kokonaisuuden (prosessikartta) konkretisoituminen, rutiiniprosessien yksinkertaistaminen, liikelaitoksen vuosikello
Tampere	Osaamisen hallinta	Osaamisen hallinnan sekä osaamisen johtamisen kokonaisuuden hallitsemiseksi on luotu osaamiskonsulttien sekä osaamistalenttien verkosto
	360 astetta -esimiesarviointi	Saatuja kokemuksia hyödynnetään yksikkökohtaisessa etenemisessä ja toimintatapoja kehitetään projektin aikana jatkuvasti
	Terve Tampere – Työhyvinvoinnin ohjelma	Varhaisen puuttumisen ohje ja käytännöt, uudelleensijoitustoiminta, sairauspoissaolo-ohje

JYVÄSKYLÄ

uuden aallon kaupunki ~

Kaupunkien parhaat käytännöt

Kaupunki	Hanke/toimenpide	Hankkeen parhaat käytännöt
Lahti	PAKETTI-hanke Vuoden 2009 alusta Päijät-Hämeen kunnat käynnistivät Kuntien palvelurakenteiden kehittämisprojektin (PAKETTI). Yhtenä osana hanketta on kuntien henkilöstöpalveluiden kehittäminen vuosina 2009-2011. Tavoitteena kehittää rekrytointia, työnantajakuva ja esimieskoulutusta.	Henkilöstöpalveluiden kehittämistä koordinoi Seutuhenkilöstöryhmä, jossa ovat edustettuina kuntien ja kuntayhtymien henkilöstövastaavat (henkilöstöjohtajat). Ryhmä on järjestänyt seudullista koulutusta esimiehille mm. kehityskeskusteluista ja rekrytoinnin lainsäädännöstä.

JYVÄSKYLÄ

uuden aallon kaupunki ~

Yhteenveto ja toimenpidesuosituks

- Selvityskunnilta kerätty materiaali osaamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin teemoissa osoittaa, että kunnissa tehdään henkilöstötyötä hyvin samanlaisilla sisällöillä
 - Hyvä pohja mittariston laadinnalle
- Kuntien käytössä olevia suoria tulosmittareita ja/tai tuottavuutta osoittavia mittareita on erittäin vähän; seurataan mm. kertyneitä kustannuksia, koulutuspäiviä/henkilö, osallistumisprosentteja, sairauspäiviä, henkilöstökyselyn tuloksia jne.
- **Selkeää yhteyttä tehtyjen panosten ja tuottavuuden muutosten välillä ei kuitenkaan pystytä juurikaan osoittamaan – pystytäänkö ylipäättään osoittamaan?**
 - Elävässä elämässä monta muuttujaa

Yhteenveto ja toimenpidesuosituks

- **Toimenpidesuositus**

- Kuntien uudessa henkilöstöraporttisuosituksessa paneudutaan myös HR:n osalta tuottavuuden mittareihin
- Valtakunnallisesti mm. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen rooli asian kehittämisessä on perusteltua olla keskeinen

JYVÄSKYLÄ

uuden aallon kaupunki ~

VM:n kysymykset kärkihankkeille

1. Kärkihankkeen täsmentäminen
2. Mitä tuloksia kärkihankkeella tavoitellaan?
3. Sisältyykö hankkeeseen mittari/mittareita, joita hankkeessa hyödynnetään?
4. Mitkä ovat hankkeen aikataulu, prosessin eteneminen ja työskentelytapa?
5. Millainen on vetovastuukunnan rooli/tehtävä?
6. Luettelo hankkeessa mukana olevista kunnista ja muista tahoista

Tuottavuus ja aineeton pääoma

