

# Henkilöstö- raportti

2023



Helsinki

[www.hel.fi](http://www.hel.fi)

# Sisällys

- 4 Lukijalle
- 6 Henkilöstön ammatit
- 8 **REKRYTOINNIT**  
Henkilöstöpulan helpottamiseksi tarvitaan uusia keinoja
- 12 Anonyymista rekrytoinnista hyviä tuloksia
- 16 **JAKSAMINEN JA TYÖHYVINVOINTI**  
Työyhteisöissä on hyvä henki, mutta palautumisessa on haasteita
- 20 Osatyökykyisten työurat pidemmäksi
- 22 Lisää työrauhaa, kiitos
- 24 **KOULUTUS, VALMENNUS JA JOHTAMINEN**  
Johtajana kehittymistä läpi työuran
- 28 Huomaamme ja palkitsemme työssä onnistumiset
- 31 Jatkuvaa oppimista koko työuran ajan
- 32 Esihenkilöille tukea hankalien tilanteiden ratkaisemiseen
- 34 Koulutuksia digitalisaation hyödyntämistä varten
- 35 Verkko-oppimisen suosio kasvaa
- 36 **PALKITSEMINEN JA TYÖSUHDE-EDUT**  
Kehitämme palkitsemista
- 38 **TYÖNANTAJAMAINEN**  
Valttimme: Mielenkiintoinen ja merkityksellinen työ
- 40 Palkanmaksussa normaaliin tilanteeseen
- 42 Nollatoleranssi syrjinnälle ja häirinnälle
- 44 Tilastot



# Lukijalle

**Olemme vuoden 2023 aikana** ryhtyneet kiinnittämään entistä enemmän huomiota henkilöstökokemukseen ja sen kautta työnantajakuvaamme. Uskomme, että paras mainos Helsingin kaupungista hyvänä työpaikkana on se, kun oma henkilöstömme puhuu työnantajastaan positiivisesti. Meitähän on täällä todella paljon, ja äänemme kuuluu laajalle. Ehkä paras keino vaikuttaa henkilöstövajeeseen on tehdä yhdessä niin hyvä työpaikka, että saamme työnhakijat valitsemaan juuri Helsingin työnantajakseen. Tämä työ jatkuu ja jopa kiihtyy tulevina vuosina.

Teimme jälleen kaupungin oman henkilöstökyselyn Fiilarin. Olemme edelleen tyytyväisiä oman työmme merkityksellisyyteen ja

omiin lähiesihenkilöihimme. Yksi strateginen mittarimme on työpaikkamme suositteluindeksi eli halukkuus suositella omaa työnantajaa tuttaville. Palasimme edellisvuoden notkahduksen jälkeen taas paremmalle tasolle ja lähestyimme aikaisempia hyviä lukujamme. Oletettavasti palkanmaksuongelmat olivat vaikuttaneet tilapäisesti suositteluindeksiin.

**Ehdoton painopisteemme** oli palkanmaksun vakauttaminen. Vakauttaminen oli aloitettu jo vuoden 2022 puolella, ja nyt tiesimme, miten ongelmat saadaan hallintaan. Kovaa työtä se kyllä vaati. Keväällä pääsimme uusien palkkavirheiden lukumäärissä alle aikaisempien vuosien tason, mutta aikaisempia korjaamattomia virheitä oli

## Kaksi tärkeintä asiaa työpaikalla ovat merkitykselliset tehtävät ja hyvä henki.

vielä liian paljon, emmekä saaneet uusia virheitä riittävän nopeasti korjatuksi.

Määrätietoinen työ palkkavirheiden vähentämiseksi tuotti koko ajan toivottua kehitystä, ja syksyn aikana saimme palkanmaksun vakautettua sellaiselle tasolle, että voimme luottaa palkan tulevan ajallaan ja oikean suuruisena. Ne palkkavirheet, joita tämän ko-koisessa organisaatiossa vääjäämättä tulee, saadaan nyt korjattua muutamassa päivässä.

Kiitän kärsivällisyydestä työntekijöitämme, jotka ovat jaksaneet odottaa virheiden korjauksia ja jotka ovat joutuneet sietämään hankalia tilanteita lähes kahden vuoden aikana. Palkanmaksun vakauttamiseen osallistui suuri joukko kaupungin työntekijöitä. He ansaitsevat erityiset kiitokset uurastuksestaan.

**Henkilöstöjohtamisen toimintatapojen yksinkertaistamisen** ja digitalisoinnin kehitysloikkaa on toivottu ja odotettu. Kehittämistä ei ole voitu toteuttaa alkuperäisen suunnitelman mukaisesti, koska kaikki mahdolliset resurssit keskitettiin palkanmaksun vakauttamiseen. Kehitysloikkaa kuitenkin valmisteltiin koko vuoden ajan, ja valmiudet uuteen loikkaan ovat nyt erittäin hyvät.

Saamme yksinkertaiset ja nykyaikaiset HR-prosessit ja helpokäyttöiset digitaaliset työkalut. Tämä helpottaa esihenkilöiden työtä huomattavasti ja takaa meille kaikille toimivimmat järjestelmät oman palvelussuhteen asioidemme hoitamiseen. Meillä jokaisella on oikeus hyvään johtamiseen, ja siihen haluamme vapauttaa esihenkilöiden aikaa.

Pormestari Juhana Vartiainen perusti uuden strategisen ohjelmaryhmän henkilöstön saatavuuden parantamiseksi.

Hän toimii itse ryhmän puheenjohtajana. Ohjelmaryhmä on keskittynyt alussa erityisesti ulkomailta rekrytointiin. Olemmekin saaneet joukkomme hoitoalan henkilöitä Filippiineiltä, ja uusiakin rekrytointeja ulkomailta näyttäisi olevan tulossa. Tarvitsemme osaajia myös ulkomailta varmistaaksemme palvelut kaikille kaupunkilaisille. Tavoitteenamme on saada kaupungille lisää työntekijöitä, jotka haluavat jäädä pysyvästi Suomeen.

**Fiilari-kyselyn perusteella** kaksi tärkeintä asiaa työpaikalla ovat merkitykselliset tehtävät ja hyvä henki. Merkitykselliset tehtävät tulevat meille automaattisesti kaupungin tärkeiden tehtävien kautta. Hyvän hengen luomme yhdessä, ja meillä jokaisella on oma tärkeä osuutemme tässä. Siihen kuuluu asiallinen ja arvostava suhtautuminen kaikkiin työkavereihin, toistemme huomiointi ja epäkohtiin puuttuminen tai niiden esiin tuominen oikeissa kanavissa.

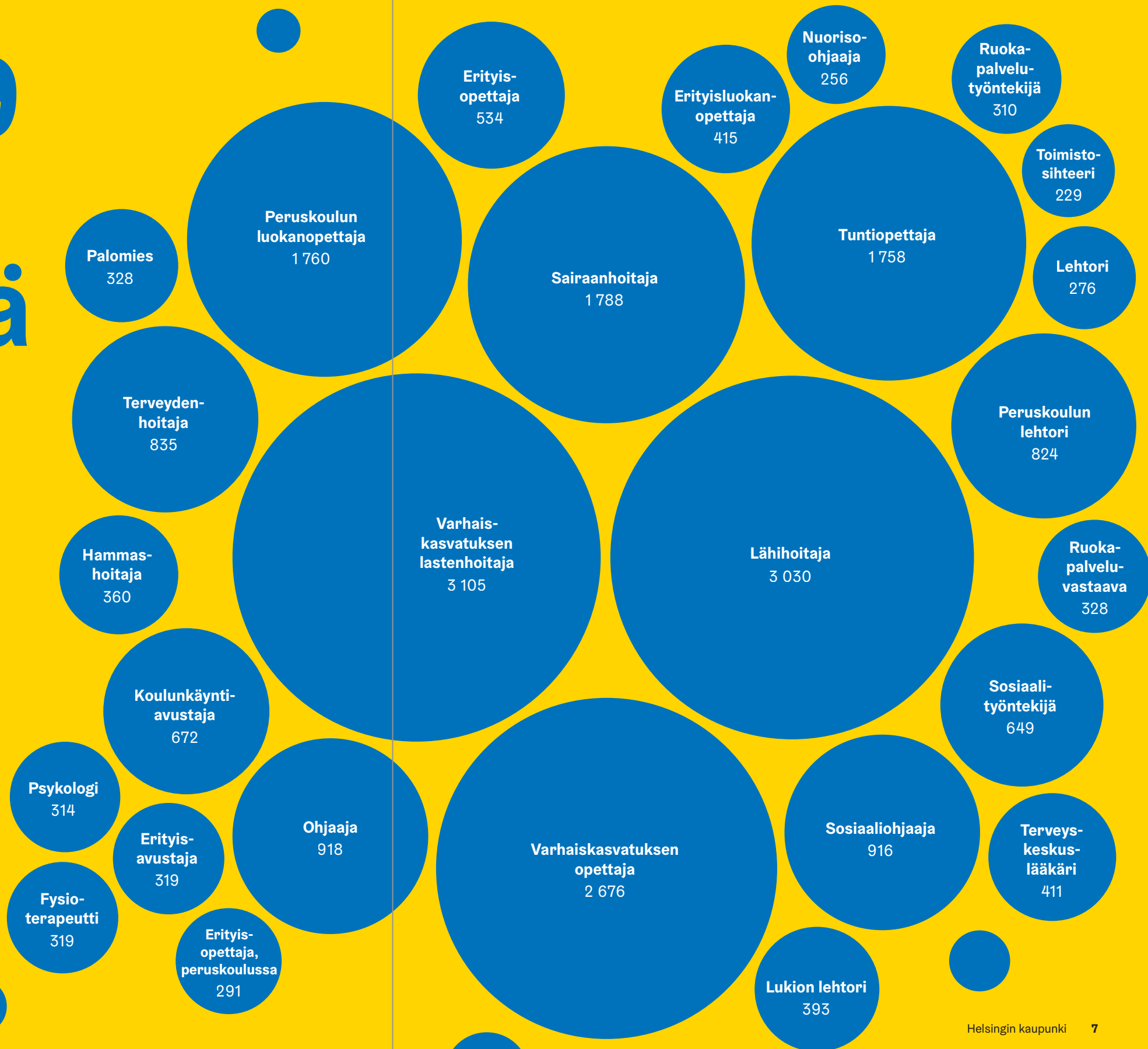
Jokainen päivä on meille mahdollisuus hyvän hengen luomisessa omassa työyhteisössä.

**Petri Lumijärvi**  
henkilöstöjohtaja

# 37 559 työn- tekijää

Suurin osa kaupungin tehtävistä sijoittuu kasvatuksen ja koulutuksen toimialalle sekä sosiaali-, terveys- ja pelastustoimialalle.

Aukeaman kaavion luvut on otettu 23.1.2024 tiedon mukaan. Sarastian saman ammattinimikkeen eri tehtävänimikkeitä on yhdistetty.



## REKRYTOINNIT

# Henkilöstöpulan helpottamiseksi tarvitaan uusia keinoja

Rekrytoinnit ulkomailta, oppisopimuskoulutusten lisääminen ja poikkihallinnollinen yhteistyö ovat keinoja helpottaa henkilöstöpulaa.

Jenelyn Malana pitää suomalaista työelämää sekä omaa työyhteisöään Itäkeskuksen palvelutalossa reiluina.

Pula erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon sekä varhaiskasvatuksen henkilöstöstä ei hellitä. Eläköityminen, aloituspaikkojen riittämättömyys, ammatin maine – nämä kaikki vaikuttavat osaavien työntekijöiden riittävyteen ja saatavuuteen.

Ongelma on valtakunnallinen, mutta vaikutukset ovat erityisen suuret Helsingin kaupungille Suomen suurimpana työnantajana ja palveluntuottajana.

### Rekrytointi ulkomailta käynnistyi

Uusi avauksemme helpottaa työvoimapulaa on rekrytointi ulkomailta. Ensimmäisenä kansainvälisiä osaajia on lähtenyt rekrytoimaan sosiaali-, terveys- ja pelastustoimiala, jonne saapui vuoden aikana 82 filippiiniläistäustaista hoiva- ja hoitoalan ammattilaista: 39 paikallisen koulutuksen saanutta hoiva-avustajaa ja 43 filippiiniläisen tutkinnon suorittanutta sairaanhoitajaa.

Hoiva-avustajat opiskelevat oppisopimuksella lähihoitajiksi Stadin ammatti- ja aikuisopistossa. Sairanhoitajat pätevöityvät Metropolia Ammattikorkeakoulussa suoraan sairaanhoitajiksi, eikä heitä ohjata ammatillisesti matalampaan lähihoitajan tehtävään.

Kasvatuksen ja koulutuksen toimialalla on myös käynnissä rekrytoinnin pilotti, jossa rekrytoidaan pieni ryhmä espanjalaisia varhaiskasvatuksen opettajia ruotsinkieliseen varhaiskasvatukseen. He aloittivat ruotsin kielen opiskelun lähtömaassa joulukuussa 2023 ja saapuvat Suomeen elokuussa 2024.

Espanja valikoitui rekrytoinnin kohdemaaksi, sillä espanjalainen varhaiskasvatuksen opettajan tutkinnon sisältö on mahdollisimman lähellä suomalaista tutkintoa.

Haluamme varmistaa eettisyyden ulkomailta rekrytoitaessa ja julkaisimme lokakuussa sitä varten eettiset periaatteet.

### Tukea maahanmuuttaneiden rekrytointiin

Toivotamme tervetulleeksi meille töihin myös jo täällä asuvat maahanmuuttaneet ja vieraskieliset. Haluamme kehittyä

kansainvälistyvänä työnantajana. Tavoitteenamme on nostaa vieraskielisen henkilöstön määrä vastaamaan vieraskielisten helsinkiläisten määrää.

Helsingissä asuu paljon maahanmuuttaneita, joita rekrytoimme ja ohjaamme kaupungin tehtäviin muun muassa yhteistyössä työllisyyspalvelujen kanssa.

Päivitimme esihenkilöiden työn tueksi ohjeen maahanmuuttaneen palvelukseen ottamisesta sekä järjestimme koulutuksen muun muassa ulkomailta suoritettujen tutkintojen tunnustamisesta sekä oleskeluluvista.

Meillä on tarjolla yhä enemmän myös englanninkielisiä aineistoja palvelussuhteista ja perehdytyksestä.

### Lisää oppisopimuksia

Pyrimme helpottamaan tilannetta myös lisäämällä oppisopimusten määrää, sillä ne ovat vaikuttava keino saada lisää henkilöstöä.

Olemme lisänneet suunnitelmallisesti rahoitusta oppisopimuskoulutukseen, minkä vuoksi olemme voineet palkata edeltävään vuoteen verrattuna enemmän oppisopimusopiskelijoita.

Esimerkiksi 181 opiskelijaa aloitti varhaiskasvatuksen lastenhoitajan opinnot oppisopimuksella vuonna 2022, ja vuotta myöhemmin lukumäärä oli noussut jo 226:een.

Suurin osa oppisopimuksella koulutetuista jää kaupungille töihin oppisopimuskoulutuksen jälkeen.

### Tiiviimpää yhteistyötä

Pyrimme ratkomaan henkilöstöpulaa yhä vahvemmin myös poikkihallinnollisesti. Ratkaisujen löytäminen nostettiin kaupunkistrategian puolivälitarkastelussa kriittiseksi tekijäksi ja siksi pormestari **Juhana Vartiainen** perusti henkilöstön saatavuuden ohjelmaryhmän viidenneksi strategiseksi ohjelmaryhmäksi. Pormestari toimii ryhmän puheenjohtajana.

Ohjelmaryhmä käsittelee henkilöstöpulan ratkaisemiseksi asiakokonaisuuksia, joihin tarvitaan poikkihallinnollista yhteistyötä läpi organisaation.

## Pelkästään hyvää kerrottavaa

Filippiiniläinen **Jenelyn Malana** saapui 24 filippiiniläisen hoitajan ryhmässä keväällä Helsinkiin. Hänellä oli kotimaastaan Filippiineiltä hoiva-alan opintoja, ja hän jatkoi niitä Suomessa oppisopimuksella.

Kun hän sai ne valmiiksi, hän jatkoi opiskelua lähihoitajan tutkinnossa niin ikään oppisopimuksella. Hän suorittaa oppisopimustutkintoaan Itäkeskuksen palvelutalossa sekä Stadin ammatti- ja aikuisopistossa.

Hänen kokemuksensa suomalaisesta työelämästä ovat hyvät. Työkaverit ovat reiluja ja tukevat, mutta iso plussa on myös vapaa-aika, jota Suomessa on paljon enemmän kuin mihin hän oli aiemmin tottunut. Hän teki aiemmin 12-tuntisia työpäiviä.

Myös samassa ryhmässä Suomeen tulleet kollegat ovat tyytyväisiä – jopa niin, että houkuttelevat Helsinkiin töihin ystäviään ja sukulaisiaan.

**Mira Naakka** ja **Anna-Kaisa Isokangas** toimivat Itäkeskuksen palvelutalossa osastonhoitajina. He ovat olleet iloisesti yllättyneitä filippiiniläisten nopeasta suomen kielen omaksumisesta.

Tulijat osasivat suomen kielen alkeet Helsinkiin muuttaessaan, kiitos jo ennen muuttoa aloitettujen opintojen. Sanavarasto on karttunut hyvää vauhtia käytännön opintojen ohella.

Lähihoitaja **Petri Virolainen** on tehnyt töitä yhdessä tänne muuttaneiden kanssa ja kehuu yhteistyötä. Perehdyttäminen ei ole tuntunut raskaalta vaan haastanut pohtimaan, miksi asioita tekee tietyllä tavalla ja miten muuten niitä voisi tehdä.

Hänen mielestään on hyvä, että työtapoja joutuu perustelemaan myös itselle.

## i Ulkomailta rekrytoinnin eettiset periaatteemme

Ulkomailta rekrytoinnin eettisten periaatteiden tarkoituksena on varmistaa läpinäkyvä ja reilu rekrytointiprosessi sekä tarjota riittävästi tukea työhön ja uuteen kotimaahan asettautumiseen. Ulkomailta rekrytoinnin lähtökohtia ovat taloudellinen ja sosiaalinen kestävyys.

Kohtelemme kaikkia työntekijöitämme yhdenvertaisesti ja tasapuolisesti kunnioittaen työelämän perusperiaatteita (ILO) ja ihmisoikeuksia.

Seuraamme aktiivisesti kansainvälisen rekrytoinnin kehityssuuntia ja riskejä sekä kehitämme näissä tietotaitoamme jatkuvasti.

### Helsingin kaupunki rekrytoi ulkomailta vastuullisesti

#### Haluaamme varmistaa läpinäkyvän rekrytointiprosessin

Rekrytoitavan henkilön oikeudet ovat keskiössä. Olemme tietoisia siitä, että ulkomailta rekrytointiin voi liittyä työperäistä hyväksikäyttöä tai ihmiskauppaa.

Haluaamme estää työntekijöiden lainvastaisen, epäasiallisen tai pakotukseen perustuvan kohtelun kaikissa rekrytoinnin vaiheissa sekä rekrytointimaksujen perimisen rekrytoidulta työntekijältä.

Arvioimme rekrytointiprosessin eettisyyttä, jotta väärinkäytökset voidaan estää. Edellytämme palveluntuottajalta heidän toteuttamansa rekrytointiprosessin kirjallista kuvausta.

### Rekrytoimme ulkomailta oikeudenmukaisuuden periaatteen mukaisesti

Huomioimme lähtömaan työvoimatilanteen. Noudatamme kestäväen rekrytoinnin periaatetta niin, ettemme toiminnallamme vaurioita lähtömaan peruspalveluita.

#### Noudatamme rekrytointikumppanin valinnassa sekä sopimushallinnassa hankintaa koskevia lakeja, asetuksia ja ohjeistuksia

Edellytämme, että valitsemamme rekrytointikumppani ja sen alihankkijat toimivat näiden eettisten periaatteiden, lainsäädännön, sopimusehtojen sekä muiden ohjeistustemme mukaisesti. Seuraamme ja valvomme tämän toteutumista.

### Työntekijä on tervetullut kaupungille töihin

#### Annamme Helsingin kaupungille tulevalle työntekijälle tarkkaa ja paikkansapitävää tietoa

Huolehdimme, että kaupungin työntekijöiksi saapuvat henkilöt saavat tietoa jo lähtömaassa työehdoista Suomessa, työelämän käytännöistä sekä Helsingin kaupungista työntantajana. Varmistamme, että antamamme tieto on kattavaa ja oikeaa.

#### Työntekijällä on oikeus pätevyitä koulutustaan vastaavaan työhön ja saada työehtosopimuksen mukaista palkkaa

Ulkomailta rekrytoitavalla työntekijällä on palveluksessamme oikeus tehdä koulutustaan vastaavaa työtä tai pätevyitä siihen. Varmistamme, että palkka on työehtosopimuksen ja koulutuksen mukainen. Kaikki henkilöstöedut kuuluvat myös ulkomailta rekrytoitaville.

#### Työntekijällä on oikeus tasapuoliseen kohteluun työyhteisössä

Ulkomailta rekrytoitavalla työntekijällä on oikeus kotoutua Suomeen sekä saada samat palvelut kuin muilla yhteiskunnan jäsenillä. Työntantajana varmistamme, että työntekijä saa työhön tullessaan asianmukaisen, yhdenvertaisen ja tasapuolisen perehdytyksen. Mahdollistamme koulutuksen ja urakehityksen.

### Tunneimme työnantajan vastuun ja tuemme kotoutumista

#### Hoidamme lakisääteiset velvollisuutemme työntantajana

Noudatamme työntantajaa velvoittavaa lainsäädäntöä ja hoidamme työntäjän velvollisuutemme varmistamalla työntekijän oleskelu- ja työnteko-oikeuden sekä pätevyyden ja ammattitaidon. Pidämme huolen myös muista ulkomaalaislain mukaisista työntäjän velvoitteista.

#### Työntantajana tuemme tulijaa asettautumisessa ja kotoutumisessa

Tuemme työntekijää asettautumisessa, kun hän on saapunut Suomeen. Ymmärrämme ulkomailta Suomeen muuttavan henkilön asettautumiseen liittyvät prosessit sekä neuvomme tarvittaessa kääntymään oikeiden viranomaisten puoleen.

Sovimme tarkasti asettautumis-, kieliopeutus-, neuvonta- ym. palvelujen sisällöstä, jos hankimme niitä ulkopuoliselta palveluntuottajalta. Tuemme ulkomailta tulevan työntekijän kotoutumista hyödyntäen kaupungin sisäisiä ja ulkoisia verkostoja.

#### Edistämme ja tuemme yhtenäisyyttä työyhteisöissä, joihin tulee työntekijöitä ulkomailta

Edistämme ja tuemme yhtenäisyyttä työyhteisöissä, joihin tulee työntekijöitä ulkomailta. Edistämme esihenkilöiden ja työyhteisöjen valmiutta työskennellä tiimeinä, joihin tulee ulkomailta työntekijöitä. Sitoudumme tukemaan ulkomailta tulneiden työntekijöiden suomen ja ruotsin kielen oppimista.

#### Edistämme perheen yhdistämistä

Lähtökohtamme ulkomailta rekrytoinneissa on, että edistämme työntekijän mahdollisuutta tuoda halutessaan myös perheensä Suomeen. Olemme tietoisia perheen yhdistämisen ehdoista, kuten tulorajoista. Haluamme edistää niitä palveluita, joita tarjotaan maahan tulevien työntekijöiden puolisoille (muun muassa International House Helsinki).

Rekrytoija Minna Lahti (oikealla) ja anonymisti rekrytoitu Rebecca Fennel Alvarez ovat kumpikin anonymin rekrytoinnin kannattajia.



# Anonyymista rekrytoinnista hyviä tuloksia

Anonyymi rekrytointi tuottaa tavanomaista rekrytointia enemmän hakemuksia avoimiin työpaikkoihin. Haluamme saada sen avulla hakijoita työhaastatteluun siten, että mikään työn kannalta epäoleellinen asia ei vaikuta mukaan pääsyyn.

Olemme jo vuosia toimineet yhdenvertaisen rekrytoinnin edelläkävijänä. Käynnistimme anonymin rekrytoinnin pilottikokeilut vuonna 2020. Samalla alkoi Palkansaajien tutkimuslaitoksen tutkimus aiheesta.

Anonyymin rekrytoinnin tarkoituksena on antaa kaikille hakijoille tasa-arvoinen ja yhdenvertainen mahdollisuus päästä työhaastattelun ilman, että siihen voisi vaikuttaa mikään työn kannalta epäoleellinen asia.

Anonyymissa rekrytoinnissa toisin sanoen työhakemuksista piilotetaan näkyvistä kaikki henkilöön viittaava tieto – hakijan nimi, syntymäaika, sukupuoli, osoite ja äidinkieli – kunnes haastattelukutsut on lähetetty.

Kaupungin rekrytoinneista tehty tutkimus osoitti, että anonyymi haku tuottaa enemmän hakemuksia avoimiin työpaikkoihin ja lisää erityisesti naisten osuutta hakijoissa.

Haastatteluihin ja valituiksi päätyy myös enemmän hakijoita, joilla on ulkomaalaisen kuuloinen nimi.

Tutkimuksen toteuttivat Tutkimuslaitos Laboren ja Valtion taloudellinen tutkimuskeskus VATT. Tutkimuksesta on valmistunut englanninkielinen raportti Anatomy of An Anonymous Hiring Pilot.

Anonyymin rekrytoinnin määrä on kasvanut viime vuosien aikana, ja niitä oli jo 261 kappaletta vuoden 2023 aikana. Tekemistä ja tietoisuuden lisäämistä kuitenkin vielä

riittää, sillä vuoden 2023 yhteensä 15 022 rekrytoinnista vasta pieni osa on anonyymejä.

## Persoonaa tulee esille

Esihenkilölle anonyymi rekrytointi tarjoaa tilaisuuden oppia kyseenalaistamaan omia tiedostamattomia ennako-oletuksia ja toimintatapoja.

Kehittämispäällikkö **Hanna Piira** Kansliasta Stadin HR:stä on käyttänyt anonyymiä rekrytointia jo useammassa rekrytointiprosessissa, ja hänen kokemuksensa ovat hyviä.

– Olennaisilta osiltaan anonyymi rekrytointi ei juuri eroa tavallisesta rekrytoinnista, sillä ainoastaan hakijan henkilötiedot eivät näy rekrytoijalle. Hakijan persoona kyllä pääsee näkymään hakemuksella muulla tavoin.

– Työyhteisön monimuotoisuus on itselteni tärkeä arvo, ja on hienoa, että meillä on käytössä tällainen konkreettinen työkalu, jolla asiaa voi edistää.

Hänen mukaansa useampi hakija on maininnut asian myönteisessä valossa esimerkiksi haastattelun yhteydessä.

– Se siis selvästi työkaluna huomataan, hän iloitsee.

Yksikönpäällikkö **Tarja Näkki** toivoo, että tutkimuksen tulokset kannustavat esihenkilöitä käyttämään anonyymia rekrytointia yhä useammin. Hän vastaa kaupungilla työnantajakuvasta ja henkilöstön saatavuudesta.

## ”Kun purin anonymisti tulleita hakemuksia, huomasin, että niitä oli aiempaa helpompi työstää.”

– Toivomme aina hakijoiksi eri ikäisiä ja eri sukupuolia olevia sekä kieli-, kulttuuri- tai muihin vähemmistöihin kuuluvia ihmisiä, hän sanoo.

### Lähes kaikki anonymieina prosesseina

Palveluesimies **Minna Lahti** Palvelukeskus Helsingistä on käyttänyt anonymia rekrytointia lähes siitä saakka, kun se kävi mahdolliseksi, toisin sanoen vuodesta 2020 lähtien.

– Minua viehättävät anonymin rekrytoinnin vastuulliset periaatteet, kuten sen reiluus ja tasapuolisuus. En halua toimia toisia syrjivästi. Työnhakija kuitenkin panostaa hakemukseensa.

– Anonymilla rekrytoinnilla voidaan karsia epäkohdat pois ja kiinnittää huomiota vain oleelliseen, kuten osaamiseen ja pätevyyteen.

Ensimmäiset anonymit rekrytoinnit jännittivät häntä: miten rekrytointi sujuu käytännössä, tekeekö hän kaiken oikein. Kaupungin sähköisestä järjestelmästä tuli iso apu, ja rekrytoinnin kokonaisuus oli selkeä.

– Kun purin anonymisti tulleita hakemuksia, huomasin, että hakemuksia oli aiempaa helpompi työstää.

Syynä oli se, ettei hän enää kiinnittänyt huomiota työn kannalta epäoleennaisiin asioihin, kuten vaikkapa hakijan ikään. Hän arvelee, ettei ehkä olisi muutoin tullut rekrytoineeksi yli 60-vuotiasta, vaikka hakijalla voi olla edessään useita hyviä työvuosia.

Nykyään hän tekee lähes kaikki rekrytointinsa anonymieina, olivat kyseessä sitten palvelutyöntekijät, ruokapalvelutyöntekijät tai ruokapalveluvastaavat.

Anonymisti hakeneista haastatteluun valituiksi tulevat sopivimman tuntuiset, jotka täyttävät hakijalta odotetut koulutuksen tai työkokemuksen vaatimukset.

Haastattelussa saa sitten hakijan soveltuvuudesta enemmän tietoa. Lahti mainitsee, että silloin pystyy myös ennakoimaan, kuinka hyvin hakija sopii työyhteisöön.

### Erittäin helppo hakea

Anonymien rekrytoinnin kautta Palvelukeskus Helsingin palkkalistoille on tullut myös Britanniasta Suomeen muuttanut palvelutyöntekijä **Rebecca Fennell Alvarez**. Hän on tehnyt töitä Päiväkoti Kivelässä vajaan vuoden verran.

Anonymin rekrytoinnin ensimmäinen vaihe oli hänen mielestään niin helppo ja joustava, ettei hän edes muista sen yksityiskohtia. Sen sijaan työpaikkaaastattelu on jäänyt hänen mieleensä hyvin miellyttävänä ja lämminhenkisenä.

– Anonymi rekrytointi on mielestäni hyvä juttu. Silloin ei kiinnitetä huomiota asioihin, joilla ei ole työssä merkitystä.

Minna Lahti suosittelee anonymia rekrytointia kaikille rekrytointeja tekeville. Hänen mielestään se helpottaa rekrytoijan työtä, kun pääsee saman tien keskittymään oleelliseen, toisin sanoen hakijan osaamiseen.





# Työyhteisöissä on hyvä henki, mutta palautumisessa on haasteita



Fiilari-henkilöstökyselyn tulokset ovat yleisesti ottaen parantuneet, mutta paljon kehitettävää olisi vastaajien mielestä edelleen yhteistyössä kaupungin eri yksiköiden välillä. Myös työstä palautumiseen on kiinnitettävä jatkuvaa huomiota.

Fiilari-henkilöstökyselyn kokonaistulos nousi 7,5:stä 7,7:ään. Fiilarissa tulokset raportoidaan kouluarvosanoina asteikolla 4–10, jossa 10 on paras arvosana.

Kyselymme vastasi 23 315 henkeä.

Kysely selvitti esimerkiksi työelämän laatuun vaikuttavia asioita. Vastaajien mielestä työyhteisön hyvä henki on selvästi tärkein työelämän laatuun vaikuttava asia. Lähes 16 000 vastaajaa nimesi sen yhdeksi kolmesta tärkeimmästä työelämän laatuun vaikuttavasta asiasta.

Paljon ääniä (13 255) sai myös työn merkityksellisyys, hyvä johtaminen (9 598) sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen (9 030).

Työelämän laatua käsittelevissä avovastauksissa nousivat esiin hyvä johtaminen, työhyvinvointi ja palkkaus. Vastaajat toivovat johtajalta inhimillisyyttä, empaattisuutta ja reiluuutta. He odottavat johtajan arvostavan ja kuuntelevan työntekijöitä.

Työhyvinvoinnin keskeisiä tekijöitä ovat kyselyn mukaan muun muassa työyhteisön hyvä henki, joustavuus, työn ja vapaa-ajan

tasapaino sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön.

Monissa vastauksissa nousi esille toive paremmasta palkasta sekä sujuvasta palkanmaksusta. Tärkeitä asioita ovat myös etenemis- ja koulutusmahdollisuudet sekä työsuhte-edut.

## Merkityksellistä työtä

Fiilari koostuu neljästä osa-alueesta, jotka ovat työ, yhteisö, johtaminen ja tulevaisuus. Työn osa-alue saa parhaan arvosanan: 8,1.

Vastaajista 89 prosenttia kokee, että omalla työllä on merkitystä. Työn hallinta ja muutosten kokemus ovat kehittyneet parempaan suuntaan.

Työyhteisö-kokonaistulos on noussut 7,7:ään (7,5 vuonna 2021). Työyhteisön henki on hyvä: 91 prosenttia kokee, että työyhteisössä autamme toisiamme ja onnistumme yhdessä.

Johtamisen kokonaistulos on laskenut hieman 7,6:een (7,7 vuonna 2021). Johtamisen kulmakivet ja valmentava johtaminen ovat kehittyneet parempaan suuntaan, mutta strategian tunteminen oli laskenut selvästi.

Tulevaisuus-kokonaisuus on kehittynyt hieman parempaan suuntaan: tulos oli nyt 7,1 (7,0 vuonna 2021). Aiempaa parempi oli erityisesti esihenkilön tuki kehittymisessä.

## Yhä useampi suosittelee Helsinkiä

Mittamme Fiilarissa henkilöstön kokemusta työnantajasta Helsinki-työnantajan suosittelun kautta.

Nyt 75 prosenttia vastaajista suosittelisi Helsinkiä työnantajana ystävälleen. Tulos on noussut selvästi viime vuoden Kunta10-tutkimuksen tuloksesta (64 %).

– On ilahduttavaa, että suositteluhalukkuus on jälleen kasvussa. Viime vuoden haasteet tekivät selvän loven henkilöstön luottamukseen ja sitoutumiseen, mikä on ymmärrettävää. Nyt olemme palaamassa normaalitilanteeseen, kertoo henkilöstöjohtaja **Petri Lumijärvi**.

Vastaajien halukkuus vaihtaa työnantajaa on vastaavasti vähentynyt. Nyt puolet on harkinnut työnantajan vaihtamista, kun viime vuonna halukkaita oli kolme prosenttiyksikköä enemmän.

Meillä kaupungilla on nyt saman verran vaihtohalukkuutta kuin koko kuntasektorilla oli viime vuonna Kunta10-kyselyn mukaan.

### Johtamisen kulmakivet ovat kehittyneet hyvään suuntaan

Johtamisen kulmakivet (näkemysellisyys, innostus, linjakkuus ja toimeenpanokyky) toimivat hyvän esihenkilötyön ohjenuorana, ja seuraamme niiden toteutumista säännöllisesti. Johtamisen kulmakivet ja valmentava johtaminen ovat kehittyneet parempaan suuntaan.

Esihenkilöiden vahvuutena on entisestään parantunut innostus johtamistyöhön. Myös toimeenpanokyvyn ja linjakkuuden arvioidaan kehittyneen selkeästi parempaan suuntaan.

Strategian tunti 38 prosenttia vastaajista. Vuonna 2021 edellisen strategiakauden lopulla vastaava luku oli 52 prosenttia. Edelleen esihenkilöt tuntevat strategian hyvin, mutta muun henkilöstön kokemus strategian tuntemisesta on laskenut. Vaikka vastaajat eivät koe tuntevansa strategiaa kovin hyvin, oman työn tavoitteet ovat selvät vastaajille (80 %).

Kaupungin kehittämiskohteeksi kyselystä nousee esiin päätöksenteon oikeudenmukaisuus. Tulos on kehittynyt parempaan suuntaan, mutta vain vajaa puolet (48 %) kokee, että kaikki asianosaiset ovat edustettuina päätöksiä tehtäessä ja että päätösten vaikutuksia seurataan ja niistä tiedotetaan.

### Työhyvinvoinnissa on haasteita

Työkulttuurimme teemat pohjautuvat kaupungin eettisiin periaatteisiin. Työkulttuurin tulos on pysynyt samana kuin Kunta10-tutkimuksessa vuonna 2022.

Yhteistyö kaupungin eri yksiköiden välillä on ollut yhteisenä kehittämiskohteena useana vuonna, ja tekemistä riittää edelleen. Tulos on hieman heikentynyt edelliseen vuoteen verrattuna. Nyt alle puolet (49 %) kokee, että yhteistyö kaupungin eri yksiköiden välillä on sujuvaa.

Työhyvinvointi-indikaattori on pysynyt varsin alhaisella tasolla: kouluarvosana 6,4 on sama kuin vuonna 2021. Kyselyssämme on mukana palautuminen, uneliaisuus, stressi ja oma arvio työkyvystä.

Koettu työstressi on vähentynyt hieman vuoteen 2021 verrattuna. Palautuminen ja kokemukset omasta työkyvystä ovat pysyneet ennallaan vuoteen 2021 verrattuna: 67 % vastaajista kokee työkykynsä hyväksi (kouluarvosanat 8–10).

Uneliaisuus sen sijaan on lisääntynyt edellisestä Fiilari-kyselystä: 48 prosenttia vastaajista on kokenut uneliaisuutta työssä viikoittain yhtenä tai useampana päivänä (44 % vuonna 2021).

Työhyvinvoinnin tuloksissa korostuvat ääripäät. Osa meistä voi todella hyvin ja osa huonosti. 21 prosenttia vastaajista saa työhyvinvoinnista arvosanan 10 mutta 37 prosenttia arvosanan 4.

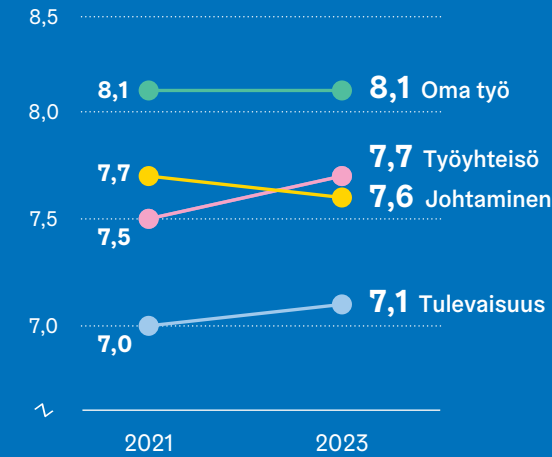
Vastaajista 41 prosenttia kokee palautuvansa työpäivän aiheuttamasta rasituksesta ennen seuraavaa työpäivää.

– Huonosti voivien tilanne on huolestuttava. Liian kuormittavasta työtilanteesta ja työkykyhaasteista on tärkeää keskustella oman esihenkilön kanssa matalalla kynnyksellä. Usein ratkaisuja löydetään yhteisen keskustelun kautta, sanoo johtaminen, oppiminen ja työkulttuuri -yksikön päällikkö **Sanna-Mari Myllynen**.

– Ratkomme tarvittaessa työntekijöiden työkykyhaasteita esihenkilön, HR:n ja työterveyden yhteistyönä.

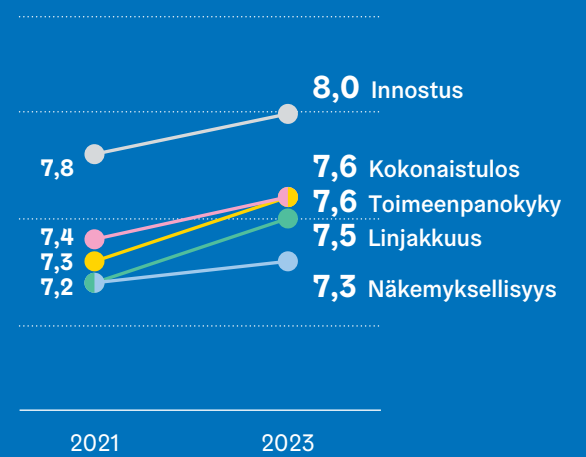
## Fiilari 2023 avainlukuja

### Kokonaistulos, osa-alueet



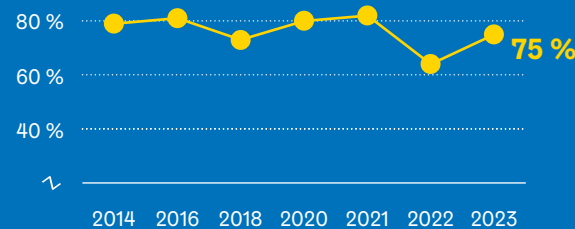
## Kokonaistulos 7,7 ↑

### Johtamisen kulmakivet, osa-alueet



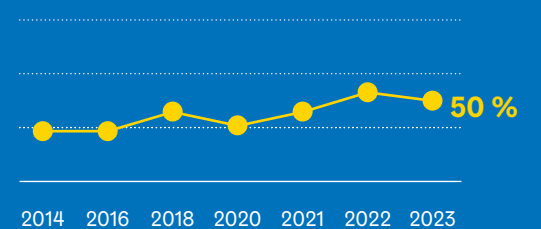
### Strategiamittari: Suosittele

👍 **75 %** suosittelee työnantajaa ystävälleen



### Työnantajan vaihtohalukkuus

📁 **50 %** harkitsee työnantajan vaihtamista



### Vastaus aiempaa useammalta

- Fiilari-henkilöstökysely toteutettiin syksyllä ja siihen vastasi 69 prosenttia kyselyn kohderyhmästä (23 315 vastaajaa).
- Vastausaktiivisuus nousi viisi prosenttiyksikköä edellisestä Fiilari-kyselystä, joka tehtiin vuonna 2021.
- Fiilarissa tulokset raportoidaan kouluarvosanoina asteikolla 4–10, jossa 10 on paras.
- Meillä on vuorovuosin Työterveyslaitoksen Kunta10-kysely ja Helsingin oma Fiilari-kysely. Osa kysymyksistä on samoja.

# Osatyökykyisten työurat pidemmäksi

Työkykyjohtamisemme uudistuu. Saamme esimerkiksi käyttööme osatyökykyisten uuden määrärahan, ja esihenkilömme saavat tietoa hyvinvoinnista sekä työkyvyttömyydestä ja sen kustannuksista.

Tärkeä tavoitteemme on edistää työkykyjohtamista. Työkykyjohtaminen pitää sisällään ison kokonaisuuden, jota uudistamme. Uudistuksiin kuuluu muun muassa osatyökykyisten määräraha, jonka käyttöönottoa olemme valmistelleet.

Osatyökykyisten määrärahasta tulee yksi vastuullisen työkykyjohtamisen työkaluista. Määrärahan tarkoitus on tukea osatyökykyisten työllistymistä ja työuran jatkamista. Se on myös keino tukea työkykyä oikea-aikaisesti.

Tavoitteena on, että määrärahalla työskentely kuntouttaa ja pitää kiinni työelämässä osatyökykyisenäkin. Kehitämme määrärahan toimintamallia saatujen kokemusten perusteella. Tarkoitus on, että se auttaa myös lyhentämään työkyvyttömyysaikoja sekä ehkäisee pysyviä työkyvyttömyyseläkkeitä.

Otamme määrärahan käyttöön 2024.

Toimialat ja liikelaitokset päättävät itse määrärahasta kaupunkiyhteisten periaatteiden mukaan.

Työkykyjohtamisen uudistamiseen kuuluvat myös uudet hyvinvointivalmennukset, joita pilotoimme. Valmennuksilla on tarkoitus tukea varhaisen vaiheen työhyvinvointia ja työkykyä. Pilotit auttavat rakentamaan uudet työkyky- ja hyvinvointivalmennukset kaupungin henkilöstölle.



## Työterveyspalveluiden kilpailutus sai jatkoa

Käynnissä oleva työterveyspalveluiden kilpailutus on osa työkykyjohtamisen uudistusta.

Kaupunginvaltuusto hyväksyi joulukuussa 2021 talousarvion ja vahvisti työterveyspalveluiden kilpailutuksen. Se tulee järjestää niin, että työterveysliikelaitoksen henkilöstö siirtyy liikkeen luovutuksella kilpailutuksen voittaneen kumppanin palvelukseen.

Keskeytimme helmikuussa 2023 työterveyspalveluiden kilpailutuksen, koska emme saaneet tarjouksia. Alkuperäisen suunnitelman

mukaan työterveystoiminnan oli tarkoitus käynnistyä uuden toimijan kanssa syksyllä.

Analysoimme kilpailutuksen keskeytyksen ja käynnistimme kilpailutuksen uudelleen syyskuussa. Uusi kilpailutus kestää vuoden 2024 puolelle.

Kaupungin työntekijöiden ja eräiden kaupungin tytäryhteisöjen työterveyshuollosta vastaa edelleen Työterveys Helsinki -liikelaitos – aina siihen saakka, kunnes saamme valittua uuden kumppanin.

Paula Jalo ja Miia Kemppi ovat selvittäneet esihenkilöiden kuormittumisen syitä varhaiskasvatuksessa.



## Lisää työrauhaa, kiitos

**Työelämä muuttuu, mikä muuttaa myös esihenkilötyötä ja sen vaatimuksia. Haluamme pysyä muutosten mukana ja olemme pitkään pyrkineet tunnistamaan henkilöstön henkistä kuormittumista.**

Koska vaarojen arviointi tehdään työyhteisössä perinteisesti esihenkilön johdolla, esihenkilöt ovat omana ryhmänään jääneet usein tämän arvioinnin ulkopuolelle. Tästä syystä lähdimme ensimmäistä kertaa aikaisempaa järjestelmällisemmin tunnistamaan esihenkilöiden kuormittumiseen vaikuttavia tekijöitä.

Työturvallisuuden hallintajärjestelmän, Työsuojelupakin, päivitys valmistui vuoden alussa. Samassa yhteydessä sen vaarojen arviointi -työkaluun lisättiin erillinen kysely, jolla voimme selvittää esihenkilöiden työssä kuormittumista.

Teimme päivityksen tiiviissä yhteistyössä toimialojen ja liikelaitosten työsuojeluvaltuutettujen ja -päälliköiden kanssa.

Uusi työkalu auttaa ottamaan huomioon esihenkilöiden kuormitus- ja voimavaratekijät sekä kehittämään työtä ja työoloja niin, että myös esihenkilöiden työ tukee heidän hyvinvointiansa.

### Lisää työrauhaa

– Olemme painottaneet henkistä kuormitusta vaarojen arvioinnin osana, kertovat varhaiskasvatusjohtaja **Miia Kemppi** sekä kasvatuksen ja koulutuksen toimialan HR-partneri **Paula Jalo**. He ovat olleet tiiviisti mukana kartoittamassa esihenkilöiden psykososiaalista kuormitusta varhaiskasvatuksessa.

Kartoituksen tavoitteena oli tunnistaa, vähentää ja ennaltaehkäistä esihenkilöiden ja henkilöstön kokemaa haitallista psykososiaalista työkuormitusta. Lisäksi haluttiin tunnistaa ja lisätä esihenkilöiden ja henkilöstön voimavaratekijöitä.

– Psykososiaalisesta kuormituksesta puhutaan aika vähän. Halusimme nostaa sen yleisempään keskusteluun ja saada ihmiset tiedostamaan, keskustelemaan ja lopulta toimimaan tilanteen parantamiseksi, Jalo kertoo.

Kartoituksessa yhdeksi isoksi teemaksi nousi työrauha. Keskeinen kysymys onkin, mitä tulisi tehdä, jotta työrauha paranisi. Miten asioita esimerkiksi tulisi priorisoida, jotta itse kukin kokisi, että työhön pystyy keskittymään – että ympäristö auttaa siinä?

Kemppi ja Jalo kertovat, että kysymyksen vastaukset ovat osittain erilaiset eri yksiköissä, osittain samantyyppiset. Esimerkiksi selkeät tavoitteet ja pelisäännöt tukevat työrauhaa, samoin napakat sähköposti- ja kokouskäytännöt. Jokaisen pitää tietää, mihin pitää reagoida ja millaisia asioita milloinkin valmistella.

Kartoitus tehtiin osana työsuojelu- ja työvaarojen arviointia, ja se tukee hyvin Fiilari-henkilöstökyselyä.

– Tarkoitus ei ole tehdä kyselyjä palasina vaan luoda niistä yhteinen kokonaisuus, mistä hyöttyy myös työhyvinvointisuunnitelma.

Kemppi pohtii, että jos jossakin yksikössä kuormitusta aiheuttaa vaikkapa asiakasperheisiin liittyvä huoli, silloin työsuojelun,

työterveyden ja lakiosaston apu on välitöntä. Nyt tehdystä kartoituksesta tullut tieto hyödyttää ennemmin ennaltaehkäisevästi, kun jokaisessa yksikössä päästään miettimään omat kuormituksen aiheuttajat – mutta myös, mikä toimii kuormituksen vastatekijänä, vahvuutena.

Kaksikko huomauttaa, ettei kartoitus jää tähän. Työvaarojen arviointi on osa säännöllistä ennakoivaa työsuojelutoimintaa ja työhyvinvoinnin kehittämistä.

### ”Tahtia saa hidastaa”

Millaisia tuloksia kartoituksesta saatiin käytännössä? Esimerkkinä on varhaiskasvatusyksikkö Laajasuo-Tonttula, jonka vahvuuksia ovat muun muassa hyvä yhteishenki ja huumori sekä työkavereiden apu ja tuki. Rakenteet toimivat ja joustavat.

Myös lapset ja yhteistyö perheiden kanssa auttavat jaksamaan.

Kuormitusta puolestaan tulee tietotulvasta ja monen asian päällekkäisestä tekemisestä. Töitä on paljon, ja tekeminen keskeytyy.

Yksikkö listasi yhteisissä keskusteluissa myös asiat, joiden avulla kuormitusta on tarkoitus keventää.

Yksikössä sovittiin, että tahtia saa tarvittaessa hidastaa. Kaikkea ei tarvitse saada saman viikon aikana tehtyä.

– Usein me itse luomme kiirettä ja stressiä, yksikkö mainitsee listauksessaan.

Tiimit haluavat panostaa työtehtävien ja vastuiden tasapuoliseen jakautumiseen.

Yksikkö kirjaa suunnitelmiinsa viikon ja pidemmän aikavälin kannalta oleelliset asiat. Näin asiat pysyvät muistissa ja ovat kaikkien työntekijöiden nähtävissä.

Tekemättömät työtehtävät kirjataan omaan listaansa, josta niitä voi napata työn alle sopivan hetken tullen. Kun asiat ovat selkeästi listalla, ei tarvitse pelätä, että ne unohtuvat – mikä jo itsessään vähentää kuormitusta. Kaiken lisäksi tehtävän yliviivaaminen on palkitsevaa.

Yksikön henkilöstö sopi lisäksi pitävänsä kiinni toimivista rakenteista ja vahvuuksista myös jatkossa.

# Johtajana kehittymistä läpi työuran

Olemme tukeneet esihenkilöiden johtamista valmennuksilla, koulutuksilla ja uudella perehdyttämisen sisällöllä. Selvitämme myös esihenkilöiden arjen työtä, jotta voimme kehittää heille parempia työkaluja.

Johtamisen kehittäminen on mukana Kasvun paikka -kaupunkistrategiassamme ja pyrimme vastaamaan siihen monin tavoin. Tavoitteenamme on, että esihenkilöt onnistuvat työssään. Tätä varten teimme esimerkiksi uutta sisältöä perehdytyksiä varten.

Tarjoamme esihenkilöille kohdennettuja valmennuksia, koulutuksia ja tilaisuuksia. Tuemme johtamisosaamista Stadin Akatemian monipuolisella ja -kanavaisella tarjonnalla.

Esihenkilöille kohdennetussa yhteisessä valmennustarjonnassa on ollut mukana kaikkiaan noin 4 800 osallistujaa.

Stadin esihenkilöksikö-, Startti stadin esihenkilötyöhön-, Treeni-, Stadin Valmentaja- ja keski johdon Rohkeasti eteenpäin! -valmennusten lisäksi toteutimme uusia esihenkilöitä tukevaa mentorointiohjelmia, tutkintoon tähtääviä Johtamisen ja yritysjohtamisen erikoisammattitutkintoa sekä Lähiesimiesten ammattitutkintoa.

Ylemmälle johdolle ja keski johdolle käynnistimme kaksivuotisen EMBA-valmennusryhmän.

Eniten osallistujia ovat keränneet muun muassa Johdossa! -esihenkilöaamut, joita toteutimme vuoden aikana viisi kertaa, puoli-vuosittaiset Tulokaspäivät sekä ajankohtaiset esihenkilökoulutukset ja -valmennusohjelmat.

Myös tekoälyn soveltamisen tilaisuudet, Digipäivät ja DigiABC ovat olleet hyvin suosittuja.

## Hallinnollinen työ helpommaksi

Kaupungin tavoitteena on kehittää henkilöstöjohtamista määrätietoisesti. Tarkoitus on, että parannamme samalla veto- ja pitovoimaamme työnantajana.

Haluamme tarjota kaupungin henkilöstölle hyvää johtamispalvelua, jotta henkilöstö voi onnistua työssään. Hyvä johtaminen vaikuttaa henkilöstökokemukseen, joka puolestaan välittyy asukkaiden palveluihin ja työnantajakuvaan.

Hyvä johtaminen on tavoitteena myös hankkeessa nimeltä henkilöstöjohtamisen kokonaisuudistus. Jatkoimme sen valmistelua kesän jälkeen, ja tavoitteenamme oli saada kaupungin johto hyväksymään sen jatkaminen.

Haluamme hankkeen avulla uudistaa henkilöstöjohtamista käyttäjälähtöisesti ja nostaa työntekijöiden kokemus keskiöön.

Aloitimme lokakuussa lähiesihenkilöiden arkeen ja työhön paneutuvan havainnointi-kierroksen, jonka aikana seuraamme nimettyjen esihenkilöiden työpäivän kulkua. Samalla haastattelemme esihenkilöitä ja



Mari Koivukangas sanoo, että johtamisen erikoisammattitutkinto tarjosi erinomaisia mahdollisuuksia pohtia omaa johtamista ja kehittymistä.

## ”Koulutuspäivät tarjosivat erinomaisia mahdollisuuksia pohtia omaa johtamista ja kehittymistä.”

keräämme tietoja siitä, miten uudistushanke auttaisi helpottamaan henkilöstöjohtamisen hallinnollista työtä.

Hallinnollisen työn vähentäminen on tärkeää, jotta kohtaamisille ja lähiesihenkilötyölle olisi nykyistä enemmän aikaa.

Jatkamme esihenkilöiden arjen havainnointia keväällä 2024.

### Tutkinto työssä oppimalla

**Mari Koivukangas** on suorittanut johtamisen erikoisammattitutkinnon, ja todistus tästä tuli vastikään postissa. Hän toimii rehtorina Oulunkylän ala-asteen koulussa ja on työskennellyt uransa aikana kouluissa kaikkiaan yli 20 vuotta.

Hän teki Stadin ammatti- ja aikuisopiston järjestämän tutkinnon työnsä ohella oppisopimuskoulutuksena.

– Tutkinnossa opiskellaan pääosin työssä oppimalla, mutta mukana on myös yhteisiä koulutuspäiviä ryhmän kanssa. Ne tarjosivat erinomaisia mahdollisuuksia pohtia omaa johtamista ja kehittymistä.

Henkilöstöjohtaminen kiinnostaa Koivukangasta, ja hän haluaa vahvistaa sitä. Toiseksi isoksi mielenkiinnon kohteeksi hän mainitsee talousjohtamisen, josta hän teki tutkinnon sivuaineopinnot.

– Tutkinnon suorittaminen oman työn ohella ei tuntunut raskaalta, sillä opiskelu tarjosi hyviä paikkoja pysähtyä pohtimaan omaa johtamista ja sen kehittämistä. Pysähtymiset innostivat luomaan uutta ja keksimään ideoita omaan työhön. Sain opiskelusta lisää virtaa työntekoon.

Hyvä puoli tutkinnossa oli myös konkretia. Koivukangas työsti sen

aikana talouden johtamista varten muun muassa laskentakaavion ulkopuolista hankerahoitusta varten.

– Teimme muutoinkin omassa työssä hyödyllisiä suunnitelmia ja työkaluja, joita muutkin voivat hyödyntää.

Hänen varsinainen kehitystehtävänsä tutkinnossa oli työhyvinvoinnin johtaminen rakenteiden avulla -tutkielma.

Mukana tutkintoa suorittavien ryhmässä oli muitakin kaupungin koulujen rehtoreita mutta myös esihenkilöitä muilta toimialoilta. Koivukankaan mielestä oli hienoa päästä pohtimaan kouluasioita yhdessä muiden rehtoreiden kanssa, mutta johtamisessa ja esihenkilötoiminnassa on paljon kaikille toimialoilta yhteistä.

– Olen tosi kiitollinen, että kaupunki tarjoaa tällaisia opiskelumahdollisuuksia ja arvostaa itsensä kehittämistä. Kaikille tutkintoon hakemista pohtiville sanon, että ehdottomasti kannattaa hakea mukaan.

### Valmennus kuin tilauksesta

Kallion kirjaston palvelupäällikkö

**Riikka Leskinen** kertoo, että Startti Stadin esihenkilötyöhön -valmennus tuli kuin tilauksesta.

Valmennukseen kuuluu neljä käytännölläheistä osuutta, jotka avaavat esihenkilötyön eri näkökulmia kaupungilla. Se tutustuttaa kaupungin yhteisiin malleihin ja työkaluihin. Valmennuksia järjestetään useita kertoja vuodessa, jotta mukaan pääsevät kaikki, joille se voi olla hyödyksi.

– Ymmärsin heti, että minun on parempi osallistua koulutukseen kuin pätkäillä hankalia asioita yksin, Leskinen kertoo.

Riikka Leskinen kertoo, että parasta Startti Stadin esihenkilötyöhön -valmennuksessa olivat lähitapaamiset muiden esihenkilötehtävissä aloittaneiden kanssa.



Hän ehti tehdä töitä pari kuukautta uudessa tehtävässään ennen koulutuksen alkua. Leskisen mielestä tämä oli hyvä, sillä hän ehti saada jonkinlaisen käsityksen siitä, mitä hän ei osannut mutta mikä oli tärkeää oppia.

Kirjastoala oli hänelle tuttu, samoin kaupunki työnantajana, mutta esihenkilötyöhön kuului paljon uusia asioita.

Muutaman viikon kestänyt valmennus ylitti hänen odotuksensa. Koulutus oli järjestetty hyvin. Hän suoritti verkko-osioita, kun oma työ salli opiskelun. Niissäkin oli deadline, joten tehtävät tuli tehtyä, eikä mikään osio jäänyt roikkumaan. Lisäksi valmennukseen kuului lähitapaamisia, joista koostuikin paras osuus.

– Oli mielenkiintoista ja opettavaista päästä jakamaan kokemuksia muiden kanssa. Osa osallistujista oli esihenkilöuralla yhtä tuoreita kuin minä, osalla oli esihenkilökokemusta muualta kuin kaupungilta.

# Huomaamme ja palkitsemme työssä onnistumiset

Jokaisella työntekijällä tulee olla mahdollisuus onnistua omassa työssään uran eri vaiheissa. Voimme tukea onnistumisia ja työn sujumista johtamisella sekä palkitsemisilla.

Olemme selkeyttäneet onnistumisen johtamisen kokonaiskuva ja sitä, miten työn sujumista ja työssä onnistumista voidaan tukea johtamisella.

Tärkeä osa onnistumisen johtamista on pitää huolta siitä, että jokaisella työntekijällä on riittävän selkeät tavoitteet. Tärkeää on myös esihenkilön ja työntekijän yhteinen ymmärrys siitä, mihin työssä on tärkeää keskittyä ja mitä työntekijältä odotetaan hänen tehtävässään.

Vahvistamme työssä onnistumisen edellytyksiä huolehtimalla, että jokaisella on omaan työhön tarvittava osaaminen sekä mahdollisuus oppia työssään. Mielekäs, sujuva ja tuottava työ vahvistaa myös työhyvinvointia.

Tuemme työkykyä ja työssä suoriutumista tarvittaessa yhdessä HR:n, työsuojelun ja työterveyshuollon kanssa. Pidämme tärkeänä, että työkyvyn ja työhyvinvoinnin asioista keskustellaan ja mahdollisiin ongelmiin puututaan varhain.

Toimiva työyhteisö tukee yhdessä onnistumista ja jokaisen työyhteisön jäsenen onnistumista omassa työssään.

Seuraamme työyhteisöjen tilannetta esimerkiksi Kunta10- ja Fiilari-kyselyillä, jotka antavat tärkeää tietoa työyhteisön vahvuuksista ja kehittämisen kohteista. Palkitsemme onnistumisista.



## Mentoroinnilla tukea johtamistyöhön

Mentorointiohjelma tukee uusia esihenkilöitä, jotka saavat tuekseen kokeneita konkareita. Vertaissparrauksessa puolestaan pääsee keskustelukaveruuden hengessä pohtimaan omaa työkenttää ja esihenkilöroolia.

Uusille esihenkilöille on tarjolla mentorointiohjelma, joka tukee, helpottaa ja nopeuttaa heidän asettumistaan uuteen rooliin kaupungin organisaatiossa.

Mentorointiohjelmassa uudet esihenkilöt ovat aktoreita, mentoreina puolestaan toimivat kaupungin kokeneet esihenkilöt sekä johtajat.

Soile Härkönen, Tiina Raitoja ja Inka Railo kertovat, että mentorointi jatkuu edelleen, vaikka varsinainen ohjelma päättyi.

Mentorointiohjelma koostuu kuudesta yhteisestä ryhmätapaamisesta, joiden välissä mentori-aktoriparit tapaavat kahdestaan. Valmennusohjelma koostuu mentorointia tukevista tietoisuista ja käytännön harjoitteista.

Aktorina on hyvä aloittaa alle vuoden esihenkilönä toimineena, jotta mentoroinnista saa parhaan mahdollisen hyödyn.

### Tukea myös ohjelman jälkeen

Pehtoori **Tiina Raitoja** ja tiimiesihenkilö **Mikko Oranen** ovat olleet mentoroinnissa mukana aktoreina, mentoreita puolestaan ovat olleet johtava ohjaaja **Soile Härkönen** ja päiväkodinjohtaja **Inka Railo**.

Kerroimme heidän osallistumisestaan mentorointiohjelmaan edellisessä henkilöstöraportissa. Millaisia ajatuksia mentorointiohjelman pilotoijilla on nyt, kun ohjelmasta on kulunut vuosi edellisen tapaamisen jälkeen?

## Sparrausparit ehtivät keskustella oikeista asioista luottamuksellisesti usean kuukauden aikana.

He kertovat, että tuki jatkuu vielä ohjelman jälkeen ja että aktorit saavat kysymyksiinsä edelleen vastauksia.

– Ei tarvitse yrittää keksiä pyörää itse: Pääset selkeää oikopolkua monessa asiassa, kun maltat selvittää hyväksi havaittuja tietoja ja käytäntöjä niiltä ihmisiltä, joilla on kokemusta, Raitaoja sanoo.

Oranen puolestaan kokee saaneensa mentoriltaan hyvää sparrausta ison työntekijäjoukon johtamiseen. Hän on saanut tukea myös omalta toimialtaan. Tällainen yhdistelmä toimii hyvin.

Hän kannustaa uusia aktoreita lähtemään mukaan, kertomaan rohkeasti omia ajatuksiaan ja näkemyksiään sekä etsimään aktiivisesti tukiverkkoa itselleen mentorointiohjelman aikana.

Hän pohtii, että esihenkilönä aloittaminen voi vaatia varsinkin aluksi melkoisia rutistuksia. Tällaisessa tilanteessa mentoointiohjelma voi ajoittain tuntua raskaalta, mutta silti sekä Raitaoja että Oranen kokivat ohjelman tukevan arjessa positiivisten rutiinien syntymistä sekä kaupungin käytäntöihin tutustumista.

Entä miten ohjelmaa kommentoi mentori? Härköselle mentoointiohjelma oli ”työelämän mansikka” ja toi syvyyttä ihmisenä olemiseen. Mentorina pääsee parhaimmillaan tutkailemaan omaa ihmisyyttään, peilaamaan omaa johtajuuttaan ja kehittämään sitä.

– Suosittelen, aivan ehdottomasti!

### Tukea vertaisparrauksesta

Aina oman esihenkilötyön pohdintaan ei luontevasti löydy kaveria, jonka kanssa voisi rauhassa syventyä pohtimaan omaa työkenttää ja esihenkilöroolia. Näissä tilanteissa tukea voi saada esihenkilöiden vertaisparrauksesta.

Vertaisparraus on Stadin HR:n tarjoama omaehtoinen koulutus. Siinä on selkeä rakenne, johon kuuluvat aloitus, teemojen pohdinta, kahdenväliset aikataulutetut keskustelut ja lopettamisajankohta.

Sparrauksen alussa etsitään sopivat parit, ja osallistujat saavat tietoa ja tukimateriaalia. Kuukausittaiset Teams-klinikat tukevat sparraavaa ja rakentavaa keskustelua.

Keskustelukaveruus kestää useita kuukausia, jolloin sparrausparit ehtivät puhua oikeista asioista luottamuksellisessa ilmapiirissä. Vertaisparrauksen aloitustehtävä varmistaa, että keskusteluaikakohdat ovat hyvissä ajoin varattu kalenteriin.

Vertaisparraus on saanut paljon kiitoksia, tässä niistä muutamia:

– Vertaisparraus on yksi tärkeimpiä esihenkilötyön kehittämisen ja osaamisen välineitä. Siinä saa aivan mielettömästi uusia näkökulmia ja hyvän reflektiopinnan omille käsityksille ja oletuksille. Mikä mahtava tapa oppia uutta ja verkostoitua!

– Vertaisparraus asettaa oman työn uuteen valoon, antaa laajempaa näkökulmaa ja palauttaa maan pinnalle.

– Haastavien asioiden taakka kevenee, kun ne jakaa jonkun kanssa luottamuksellisesti.

# Jatkuvaa oppimista koko työuran ajan

## Kaupunki haluaa edistää pitkiä työuria ja mahdollistaa siirtymisen uusiin tehtäviin kaupungin sisällä.

Yhteiskunnan ja työelämän muutokset edellyttävät jatkuvaa oppimista ja tietojen päivittämistä koko työuran ajan. Helsingin kaupungilla haluamme edistää jatkuvaa koko työelämän mittaista oppimista ja tätä tuemme työyhteisöissämme monin eri tavoin. Itse työ tarjoaa lähes jokaiselle jatkuvasti mahdollisuuksia oman osaamisen kehittämiseen. Tuhannet kaupungin työntekijät käyvät vuosittain kaupungin tarjoamissa ja järjestämissä koulutuksissa ja valmennuksissa. Jatkuvan oppimisen vahvistaminen on yhä tärkeämpää tulevaisuudessa, kun työelämän muutokset ovat jatkuvia ja ne nopeutuvat.

Kartoitamme kaupungilla tulevaisuuden osaamisentarpeita mm. vuosittaisen toimintaympäristöanalyysin yhteydessä sekä osaamisen johtamisen -mallin avulla. Työntekijätasolla työssä tarvittavan osaamisen varmistaminen tapahtuu onnistumisen eli kehityskeskustelun yhteydessä. Onnistumiskeskustelussa varmistamme,

että työntekijällä on mahdollisuus hankkia työtehtävien vaatima osaaminen.

Tukemaan tulevaisuuden osaamistarpeita toteutimme Stadin HR:ssä pilotin, jossa työstimme pilottiorganisaatioiden kanssa yhteisen näkemyksen siitä, miten työ on muuttunut tai muuttumassa ja millaisia osaamisia työssä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi suunnittelimme, miten näitä osaamisia voidaan kehittää ja valitsimme uusia oppimisen tapoja käytännön kokeiluihin. Pilottien pohjalta luotu prosessi ja palvelu ovat nyt työyhteisöjemme hyödynnettävissä.

### Koulutusta henkilöstöpula-aloille, lisää sisäistä liikkuvuutta

Haluamme kaupungilla vahvistaa käytänteitä, joilla tuetaan henkilöstön sisäistä liikkuvuutta, eli tehtävästä toiseen siirtymistä. Kannustamme sisäiseen liikkuvuuteen usein erilaisin keinoin mm. ohjauspalveluilla, oppisopimuskoulutuksella sekä tukemalla opintoja palkallisella vapaalla tiettyihin tehtäviin kouluttautuville. Erityisesti haluamme tukea sisäistä siirtymistä henkilöstöpula-aloille. Sisäisen liikkuvuuden edistämistä jatketaan mm. vahvistamalla sisäisten hakujen käyttöä ja lisäämällä tietoisuutta sisäisen liikkuvuuden mahdollisuuksista.







## Esihenkilöille tukea hankalien tilanteiden ratkaisemiseen

Työyhteisöissä voi olla esihenkilöitä kuormittavia tilanteita, joissa yksikönlinen keskustelutuki voi olla hyödyllistä. Uusi konsultaatiopalvelu aloitti syksyllä esihenkilöiden tukemisen.

Yksi kaupungin työhyvinvointiohjelman päätaoiteista on edistää mielen hyvinvointia ja tukea esihenkilöiden työssä jaksamista. Tämän edistämiseksi vahvistamme esihenkilöille tarjottavaa johtamisen tukea eri muodoin.

Esihenkilötyöhön kuuluu monenlaisia johtamisen tilanteita, jotka joskus ovat vaikeita ja kuormittavia. Ne saattavat samaan aikaan vaikuttaa laajasti koko työyhteisöön ja sen toimivuuteen.

Tällaisia tilanteita voi olla esimerkiksi työn sujumuudessa, työyhteisön ilmapiirissä, muutoksissa ja esihenkilön omassa johtajuudessa.

On tärkeää, että esihenkilö saa riittävästi tukea tilanteiden ratkaisemisessa. Kun hän onnistuu omassa tärkeässä johtamistehtävässä, koko työyhteisön hyvinvointi vahvistuu ja työarki sujuu.

**Jäsentelevää, yksilöllistä keskustelua**  
Uusi johtamisen ja esihenkilötyön konsultaatiopalvelu aloitti toimintansa Stadin HR:ssä syksyllä. Se vahvistaa toimialojen ja liikealaitosten omaa esihenkilöiden tukea.

Palvelu voi olla avuksi esimerkiksi silloin, kun esihenkilö tunnistaa työssään haastavia henkilöstöjohtamisen tilanteita ja kokee, että voisi hyötyä asian käsittelystä jäsentelevän keskustelun keinoin.

Keskustelutuki on luottamuksellista ja yksilöllistä. Sen tarkoituksena on vahvistaa esihenkilön omia voimavaroja ja auttaa löytämään keinoja tilanteen ratkaisemiseksi työyhteisössä.

Palvelua tuottavat kaupungin henkilöstöosaston sisäiset konsultit, jotka ovat koulutettuja coacheja, työnohjaajia tai psykologeja.

# Koulutuksia digitalisaation hyödyntämistä varten

Olemme uudistaneet työtämme ja toimintatapojamme digitalisaatiota hyödyntämällä.

Digitalisaatio tarjoaa paljon uusia mahdollisuuksia, mutta sitä on osattava hyödyntää. Tarvitsemmekin erilaisia ja eritasoisia koulutuksia.

Olemme tukeneet digitaalisten välineiden käyttöä M365-ohjelmien koulutuksilla. Tietojohtamisen osaamista varten käytössämme ovat perus- ja syventävät kurssit. Tuimme myös tietojohtamisen raportointia useilla koulutuksilla.

Tekoälyn mahdollisuudet ja hyödyntäminen olivat keskeisesti mukana syksyn koulutustarjonnassa, samoin it-projektien menetelmät ja projektinhallinta.

Asiantuntijoitamme varten kehitimme digiosaajien koulutuskokonaisuutta. Sen teemoihin kuuluvat muun muassa projektinjohtaminen, kokonaisarkkitehtuuri, tietoturva ja -suoja sekä kyberturvallisuus.

Datainsinöörien koulutuskokonaisuus puolestaan vahvistaa osallistujien palvelinympäristöjen ja ohjelmoinnin perusosaamista, tuotantoputkien ja raakadatan valmistelua sekä datan analysointia ja koneoppimista.

Kumpikin koulutuskokonaisuus lisää osallistujien verkostoitumista ja yhteistyötä yli organisaatorajojen. Toteutimme ne yhteistyössä Haaga-Helia ammattikorkeakoulun kanssa.

Uracoaching-palvelut olivat läpi vuoden tarjonnassa koko henkilöstölle.

# Verkko-oppimisen suosio kasvaa

Verkko-oppimisalusta Oppivan käyttäjämäärä on kaksinkertaistunut. Vuoden aikana kirjautuneita käyttäjiä oli lähes 10 000.

Otimme Oppiva-alustan käyttöömme 2021, ja se on koko henkilöstön käytössä. Kun tarjonta laajenee, yhä useampi löytää verkko-opintojen ääreen.

Verkko-opinnot ovat yhä useammin vaihtoehto perinteiselle luokkakoulutukselle – tai osa sitä.

Oppivan opintoja voi suorittaa itsenäisesti itselle sopivana ajankohtana tai vaikkapa yhdessä työkaverin kanssa. Lyhyimmät niistä kestävät vain muutaman minuutin, ja pidempiäkin voi suorittaa lyhyissä pätkissä.

Julkaisimme Oppivassa paljon perusopintoja, jotka ovat tärkeitä koko henkilöstölle. Tarjolla on esimerkiksi opintoja, joiden aiheita ovat työntekijöiden ja esihenkilöiden perehdys, julkisen organisaation toimintaperiaatteet, hallinnon- ja talouden prosessit sekä digitaidot.

Opintoja tuottavat keskushallinto ja toimialat omana tuotantonaan tai yhdessä ulkoisen sopimus Kumppanin kanssa.

Verkko-oppiminen edellyttää uusia toimintatapoja ja oppimiskulttuurin muutosta. Työ tulee järjestää tavalla, joka mahdollistaa itsenäisen osaamisen kehittämisen arjessa.

Kun työntekijät ja esihenkilöt suhtautuvat jatkuvaan oppimiseen merkityksellisenä ja tärkeänä tavoitteena, lopputuloksena on oppiva ja kehittyvä organisaatio.

# Kehitämme palkitsemista

Kunta-alan palkat nousivat työ- ja virkaehtosopimusratkaisujen perusteella. Kaupunki on lisäksi panostanut omaan palkkakehitysohjelmaan ja onnistumisista palkitsemiseen.

Haluamme työnantajana kannustaa työntekijöitä yhdessä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen sekä vahvistaa työyhteisöjen toimintaa ja hyvää työkulttuuria palkitsemalla onnistumisista kertapalkkioilla.

Kertapalkkion voi saada työntekijä, tiimi tai työyhteisö. Mitään tiettyä ajankohtaa kertapalkkioiden myöntämiselle ei ole, vaan esihenkilöt myöntävät niitä läpi vuoden.

Käytimme kertapalkitsemiseen toimialoilla ja liikelaitoksissa kalenterivuoden 2023 aikana yhden prosentin palkkasummasta eli noin 14 miljoonaa euroa.

Vuodesta 2022 alkaen kertapalkitsemiseen on voitu kohdentaa lisää rahaa, jos toimialan tai liikelaitoksen rahoitusehto toteutuu, eli talouteen liittyvä tavoite saavutetaan. Lisärahoitus toteutui vuodelta 2022 osassa kaupunkiorganisaatiota, ja vuoden 2023 keväällä maksettiin päätyneen vuoden onnistumisten perusteella kertapalkkioita vielä yhteensä 17 miljoonaa euroa.

Kaupungilla on oma palkkakehitysohjelma, josta päätetään vuosittain. Voimme palkkakehitysohjelman palkankorotusten avulla taata kilpailukykyiset palkat osaajillemme. Vuonna 2023 palkkakehitysohjelman korotuksiin kohdistettiin enemmän varoja kuin aikaisemmin, yhteensä 14 miljoonaa euroa.

Lisäksi kaupunki on ollut mukana valtakunnallisessa työssä simuloimassa ja kehittämässä palkkausjärjestelmiä. Tavoitteena on auttaa luomaan nykyistä toimivampia ja selkeämpiä palkkausjärjestelmiä kuntasektorille.

Kunta-alan virka- ja työehtosopimukset ovat voimassa kevääseen 2025 asti. Sopimuskokonaisuus kattaa kaikki kunta-alan työ- ja virkaehtosopimukset. Sopimuskorotukset vuonna 2023 maksettiin sovellettavan työehtosopimuksen mukaisesti.

Kuntien ja hyvinvointialueiden palkansaajien palkankorotuksissa otettiin huomioon niin sanotut verrokialat. Toisin sanoen tiettyjen yksityisten alojen työmarkkinaratkaisut nostivat kunta- ja hyvinvointialan palkankorotuksia aiemmin sovittua korkeammiksi.

Kunta-alan palkkoja korotettiin vuonna 2023 keskimäärin yhteensä 4,1 prosenttia. Korotukset sisälsivät sekä yleiskorotuksia (2,2 % – 2,35 %), jotka nostivat suoraan kaikkien työntekijöiden palkkoja että järjestelyeriä (1,75 % – 1,9 %), joiden kohdentumisesta neuvoteltiin paikallisesti.

Käytimme vuonna 2023 paikallisia järjestelyeriä tehtäväkohtaisten palkkojen korotuksiin ja henkilökohtaisiin lisiin. Sopimuskorotusten kohdentamisen tavoitteena oli ylläpitää oikeudenmukaista palkkarakennetta, turvata henkilöstön saatavuutta sekä edistää hyvien työsuoritusten huomioimista.

Lisäksi kesällä 2023 maksettiin kunta-alan virka- ja työehtosopimusratkaisujen perusteella 120–467 euron suuruisia kertaeriä.



## Onnistumisista palkitaan

Kertapalkkiot ovat meillä tärkeä keino palkita erilaisista onnistumisista. Palkkion voi saada monilla eri perusteilla: tavoitteiden saavuttamisesta, hyvistä suorituksista arjen työssä, toteutuskelpoisen idean esittämisestä tai toiminnasta työyhteisön hyväksi esimerkiksi työkavereita auttamalla. Myönnämme kertapalkkioita myös tiimeille ja työyhteisöille yhteisten onnistumisten perusteella.

Pitkän aikavälin hyvistä työsuorituksista myönnämme henkilökohtaisia lisiä.

Olemme vahvistaneet esihenkilöiden valmiuksia arvioida työsuorituksia ja palkita onnistumisista. Teemat ovat olleet esillä

esihenkilövalmennuksissa, mutta olemme tehneet esihenkilöitä varten myös infomateriaalia. Niissä on tietoa tavoitteiden asettamisesta, työsuorituksen arvioinnista sekä palkitsemisen tavoista ja periaatteista.

Lisäksi olemme tarjonneet toimialoille ja liikelaitoksille räätälöityjä esihenkilövalmennuksia.

Kannustamme esihenkilöitä yhdistämään myönteisen palautteen hyvästä työsuorituksesta palkitsemiseen. Näin palkitseminen on kannustavaa ja edistää työssä viihtymistä parhaalla mahdollisella tavalla.



## TYÖNANTAJAMAININE

# Valttimme: Mielenkiintoinen ja merkityksellinen työ

Mittasimme kaupungin työnantajamainetta kyselytutkimuksella, jonka kohderyhmänä olivat potentiaaliset työnhakijat. Tulokset auttavat meitä kehittämään työnantajakuvaamme.

Kaupungin työnantajamaine mitattiin nyt ensimmäistä kertaa. Halusimme tutkimuksen avulla tunnistaa Helsingin työnantajamaineen vahvuuksia ja kehityskohtia.

Tutkimuksen mukaan kaupungin kokonaismaaine työnantajana asettui keskitasolle, liikennevalvärein koodatuista tulosalueista keltaiselle. Kehityskohtina erottuivat käsitykset palkkatasosta sekä työpaikan ilmapiiristä ja johtamisesta.

Parhaimmat arvosanat tulivat työtehtävien mielenkiintoisuudesta ja työn merkityksellisyydestä.

Saamamme tulokset käynnistivät työnantajakuvan tiekartan eli kehittämissuunnitelman luomisen. Kehittämissuunnitelmamme ulottuu vuoteen 2025 saakka, ja laadimme sen kaupunginkanslian henkilöstöosaston ja viestintäosaston tiiviissä yhteistyössä – toimialoja ja liikelaitoksia tarkasti kuunnellen.

**Parhaimmat arvosanat tulivat työtehtävien mielenkiintoisuudesta ja työn merkityksellisyydestä.**

## Humanisteille mieluinen

Mitkä ovat ihanteellisimmat työnantajat opiskelijoiden ja nuorten ammattilaisten mielestä? Tätä selvittää vuosittain Universum Oy kyselytutkimuksellaan.

Sijoituimme toiseksi humanistisessa kategoriassa, kuten myös edellisenä vuonna. Luonnontieteen alojen sijoittumisemme puolestaan nousi viidennestä kolmanneksi.

Terveys- ja lääketieteen kategoriassa olimme kuudentena kuten myös edellisenä vuonna. Sen sijaan sijoittumisemme teknisellä alalla hieman laski (38:sta 42:een).

## Kohtaamisesta kollegaksi

Olemme uudistaneet työpaikkojemme digitaalista ilmoittelua. Avasimme avoimet työpaikat -sivuston keväällä kokonaan uudistettuna hel.fi-sivoustouudistuksen yhteydessä. Otimme samalla käyttöön uutena ominaisuutena joustava haku -toiminnon.

Meitä pääsi tapaamaan myös tapahtumissa. Olimme mukana kuudessa rekrytointimessutapahtumassa, joista suurimmat ovat Contact Forum ja Aalto Talent Expo.

Tavoitteenamme messuilla on muun muassa muuttaa kävijöiden käsityksiä Helsingin kaupungista työnantajana sekä lisätä halukkuutta hakeutua meille töihin.

Helmikuussa kesätyötehtävien haun avautuessa järjestimme Oodissa nuorten kesärekrytointitapahtuman. Järjestimme tapahtuman ensimmäistä kertaa, ja sen tavoitteena oli esitellä kaupungin kesätyöpaikkoja nuorille sekä innostaa heitä hakemaan niihin. Tapahtuma tavoitti päivän aikana noin 600 nuorta.

# Palkanmaksussa normaaliin tilanteeseen

## Selätimme edellisenä vuonna alkaneet palkanmaksun ongelmat ja jatkoimme palkanlaskennan vakauttamista koko vuoden.

Teimme tiivistä yhteistyötä palkanmaksun vakauttamiseksi kaupunginkanslian, taloushallintopalvelu Talpan sekä toimialojen ja liikelaitosten kesken.

Vaikeudet olivat alkaneet, kun vaihdoimme kaupungin palkkajärjestelmää huhtikuussa 2022. Palkanmaksun virhemäärät kääntyivät laskuun vakauttamistyön ansiosta vuodenvaihteessa 2022–2023.

Vuoden alussa palkkavirheitä syntyi kuitenkin vielä liian paljon, ja korjaamattomien palkkavirheiden määrä oli edelleen mittava. Moni joutui odottamaan palkkansa korjaamista liian pitkään.

Kehitimme toimintatapoja varmistaaksemme, että työntekijän palkkaan vaikuttavat tiedot ovat oikein koko matkan aina työsuhteen tekemisestä kaupungin kirjanpitoon saakka. Myös työntekijän palkka tulee näin oikein ja oikeaan aikaan.

Paransimme Talpan toimintakykyä järjestelemällä toimintaa uudelleen ja ottamalla käyttöön palvelunhallintajärjestelmän asiakasyhteydenottojen käsittelyyn.

Tehostimme yhteistyötä järjestelmätoimittajan kanssa entisestään saadaksemme nopeutettua järjestelmän kehitystoimenpiteitä ja varmistaaksemme, että palvelutaso kohtaisi paremmin tarpeemme.

## Uusia palveluja esihenkilöiden tueksi

Osana vakauttamistoimenpiteitä käynnistimme helmikuussa uuden neuvontapalvelun esihenkilöille. Neuvontapalvelussa asiantuntija auttaa esihenkilöä Sarastia-järjestelmässä tehtävissä toimenpiteissä kohta kohdalta.

Neuvontapalvelun tiimi teki myös muita palkanlaskennan laatua varmistavia tukitehtäviä toimialoille. Sarastia-lomakeneuvonnaksi kutsuttu palvelu sai alusta asti erinomaista palautetta. Arvosana palvelua käyttäneiltä oli läpi vuoden vähintään 4,75/5.

Perustimme myös väliaikaisen Sarastia-sihteeritiimin kasvatuksen ja koulutuksen toimialan ja etenkin päiväkodinjohtajien avuksi. Tiimi teki määräaikaista työsuhteita sekä hoiti määräaikaisten palvelussuhteiden päättymisen hallinnollisia töitä.

Sekä neuvontapalvelun että sihteeritiimin vaikutus palkkavirheiden vähentämiseen on ollut merkittävä.

## Tietoa ja neuvontaa verotuksesta

Takautuvasti tulorekisteriin tehdyt palkkatietojen korjaukset vaikuttivat joidenkin työntekijöiden esitäytetyn veroilmoituksen tietoihin sekä verotuspäätösten muodostamiseen. Teimme Verohallinnon kanssa tiivistä yhteistyötä koko vuoden ajan, jotta vaikutukset henkilöstöön jäisivät mahdollisimman pieneksi.

Viestimme helmikuusta alkaen palkanmaksutilanteen ja tulorekisterikorjausten vaikutuksesta verotukseen yhdessä Verohallinnon kanssa ja ohjeistimme henkilöstöä omien palkkatietojen tarkastamisessa.

Järjestimme infoja ja kyselytilaisuuksia. Tarjosimme neuvontaa sekä ohjeita intrassa, ulkoisilla verkkosivuilla ja työpaikoille tulostettaviksi.

## Neuvontapalvelun ja sihteeritiimin vaikutus palkkavirheiden vähentämiseen on ollut merkittävä.

## Normaaliin tilanteeseen syyskuusta alkaen

Vuoden alussa kohdistimme työpanosta sote-uudistuksen edellyttämien, jo loppuvuodesta 2022 aloitettujen järjestelmämuutosten varmistamiseen. Sote-uudistuksen voimaantulon jälkeinen palkanmaksu sujui palkkalaskelmien suuri määrä huomioiden hyvin, eikä laajamittaisia virheitä ilmennyt.

Kesän lähestyessä varauduimme palkankorotusten, kertapalkkioiden, koronakorvausten ja vaalivirkailijoiden palkkioiden maksuun. Kesäkaudelle tyypillistä on myös määräaikaisten sijaisten ja kesätyöläisten suuri määrä.

Keväällä ja kesällä kaupungin työntekijöiden palkkoihin oli myös tulossa poikkeuksellisen monta korotusta. Maksoimme lisäksi muun muassa kertapalkkioita, koronakorvauksia ja vaalivirkailijoiden palkkioita.

Perusteellisen varautumisen ansiosta palkanmaksun tilanne jatkoi paranemistaan myös kesän ajan.

Yhden merkkipaalun saavutimme syyskuussa, jolloin palkanmaksun ja asiakaspalvelun tilanteen todettiin normalisoituneen.

Täysin virheettömään palkanmaksuun ei kaupungin kokoisessa organisaatiossa koskaan päästä. Syyskuussa kuitenkin jo 98 prosenttia 63 200 palkkalaskelmasta oli oikein ja palkka maksettu ajallaan.

Palkkavirheitä kesän ja alkusyksyn ajalta oli sen sijaan vielä korjaamatta. Uudet virheet eivät kuitenkaan enää kuormittaneet palkkahallintoa normaalitilannetta enempää, ja syntyneet puutteet saatiin korjattua nopeasti sekä purettua aiempien virheiden jonoa.

Vuoden lopun lähestyessä palkanmaksun ja asiakaspalvelun tilanne säilyi hyvänä.

Saimme korjattua vuoden loppuun mennessä tavoitteen mukaisesti lokakuun loppuun mennessä ilmoitetut puutteet palkoissa.

## Henkilöstön luottamus palautumassa

Palkanmaksuongelmat synnyttivät edelleen paljon keskustelua ja epäluottamusta työnantajaa kohtaan. Viestimme avoimesti tilanteesta hankejohtajan pitämässä henkilöstöinfoissa koko kevään ajan.

Jatkoimme uutisointia tilanteesta intrassa ja kaupungin verkkosivuilla koko vuoden.

Palkanmaksun ongelmat olivat iso kolaus kaupungin maineelle työnantajana. Epäonnistuminen palkanlaskentajärjestelmän vaihdossa sai vuoden mittaan ymmärrettävästi edelleen paljon medianäkyvyyttä. Parantunut tilanne syksyllä jäi sen sijaan mediassa vähälle huomiolle.

Loppuvuonna tehdystä Fiilari-henkilöstökyselystä ilmeni, että luottamus työnantajana oli lähtenyt vähitellen palautumaan. Vastaajista 75 prosenttia suosittelisi Helsingin kaupungin työntekijänä ystävälleen, kun syksyn 2022 Kunta10-tutkimuksessa luku oli notkahtanut 64 prosenttiin.

Työ henkilöstöjohtamisen toimintatapojen ja palkkapalveluiden kehittämiseksi sekä luottamuksen palauttamiseksi jatkuu.

# Nollatoleranssi syrjinnälle ja häirinnälle

Selvitimme kyselyllä, kuinka henkilöstömme kokee tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumista työyhteisössään. Kysely auttaa tunnistamaan myös mahdollista syrjintää.

Haluamme työnantajana edistää yhdenvertaisuutta ja ennaltaehkäistä sukupuoleen, sukupuoli-identiteettiin ja sukupuolen ilmaisuun kohdistuvaa syrjintää. Kaupungilla on nollatoleranssi kaikelle syrjinnälle ja häirinnälle.

Työnantajalla on myös lakivelvoite edistää yhdenvertaisuutta ja ennaltaehkäistä sukupuoleen, sukupuoli-identiteettiin ja sukupuolen ilmaisuun kohdistuvaa syrjintää.

Teetimme kaupungin henkilöstölle huhtikuussa anonyymien tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselyn. Kartoitimme kyselyssä, kokivatko työntekijät työpaikan tasa-arvoiseksi ja yhdenvertaiseksi, onko työntekijöillä syrjintäkokemuksia ja miten vaikuttavina he pitivät työpaikan yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa edistäviä toimenpiteitä.

Kyselyyn pystyi vastaamaan suomeksi, ruotsiksi tai englanniksi, ja siihen vastasi 4 630 työntekijäämme.

Henkilöstölle suunnatut kyselyt ovat yksi keino arvioida ja saada tietoa yhdenvertaisuuden toteutumisesta sekä sukupuolten tasa-arvosta. Ne auttavat lisäksi tunnistamaan mahdollista syrjintää kaupungin työpaikoilla.

## Työ ja muu elämä tasapainossa

Työn ja muun elämän tasapaino on yksi tärkeimmistä työelämän laatutekijöistä. Sen avulla voimme varmistaa jaksavan ja hyvinvoivan henkilöstön sekä hyvät palvelut.

Suuri enemmistö vastaajista (80 %) koki onnistuneensa työn ja muun elämän yhteensovittamisessa erittäin tai melko hyvin. Sukupuolivähemmistöistä kuitenkin vain 62 prosenttia koki onnistuneensa työn ja muun elämän yhteensovittamisessa hyvin tai melko hyvin.

Kielivähemmistöistä heikoimmin työn ja muun elämän yhteensovittamisessa kokivat onnistuneensa englantia äidinkielenään puhuvat. Haittaavina syinä tässä vastaajajoukossa korostuivat erityisesti työpaikan asenneilmapiiri (66 %) ja työtehtävien vaativuus (68 %).

Tuloksia tulkitessa tulee kuitenkin ottaa huomioon muiden kuin suomea tai ruotsia äidinkielenään puhuvien vastaajien suhteellisen pieni osuus.

Perhevapaita tarkasteltaessa miehistä 7 prosenttia ja naisista 5 prosenttia ilmoitti kyselyssämme olleensa perhevapaalla kahden viime vuoden aikana. Perhevapaat jakautuivat tasaisesti sukupuolten kesken, joten tuloksen perusteella perhevapaiden käyttöä kaupungilla voi pitää erittäin hyvänä. Myös hoitovapaat olivat jakautuneet tasaisesti miesten ja naisten välillä.

Työsuhteen laatu ei vaikuttanut tuloksiin.

## Lähes joka neljäs kokenut syrjintää

Selvitimme kyselyssä myös syrjinnän kokemuksia työpaikalla. Vastaajista lähes joka neljäs (23 %) ilmoitti kokeneensa syrjintää työpaikalla.

Kuntasektorin työpaikoilla on yleensä havaittu muita useammin syrjintää, joka perustuu perheellisyyteen ja raskauteen sekä terveydentilaan ja vajaakuntoisuuteen.

Naisten ja miesten kokemus työpaikalla tapahtuvasta syrjinnästä oli identtinen, sillä 22 prosenttia molemmista ilmoitti kokeneensa syrjintää työpaikalla kahden viime vuoden aikana.

Eniten syrjintää koettiin työyhteisöissä ja arjen työtilanteissa. Vain 10 prosenttia vastaajista ilmoitti, että ei ole ottanut syrjintää puheeksi. Eniten syrjinnän kokemus oli otettu puheeksi työkaverin (30 %) sekä esihenkilön (28 %) kanssa. Vähiten asiasta puhuttiin luottamushenkilön kanssa (5 %).

Vastaajista 43 prosenttia ilmoitti, että puheeksi ottamisesta oli hyötyä. Muunsukupuoliset vastaajat kokivat, että puheeksi ottamisesta oli vähemmän hyötyä.

Toimialat ja liikelaitokset käsittelivät omat tuloksensa ja määrittivät kehittämistoimenpiteet omissa henkilöstötoimikunnissaan. Myös kaupungin henkilöstötoimikunta on käsitellyt kehittämistoimenpiteet.

On tärkeää, että monimuotoisuuden teemoja käsitellään jatkossakin työyhteisöissä.

## Jälleen Pridessä mukana

Kaupungin henkilöstö juhli jälleen Pride-etuviikkoa kesäkuun alussa. Viikon aikana työntekijöillä oli mahdollisuus osallistua useisiin sateenkaariteeman koulutuksiin ja tilaisuuksiin. Viikko kutsui työyhteisöt liikkeelle We walk with Pride -hengessä, ja monet työyhteisöt liikkuvat itselleen sopivalla tavalla ja aikataululla.

Järjestimme kaupungin Queer Stadi-verkostolle taidetyöpajan, joka tarjosi mahdollisuuden ilmaista omaa identiteettiä sekä heijastaa kokemuksia siitä, millaista on seksuaali- ja sukupuolivähemmistöön kuuluvana työskennellä kaupungilla.

Henkilöstöllä oli mahdollisuus osallistua keskustelutilaisuuteen, jossa yritysmaailman asiantuntijat kertoivat, kuinka voimme tehdä työkuultuuristamme aidosti kutsuvan ja osallistavan.

Järjestimme henkilöstölle myös Priden toiminnanjohtajan vetämän koulutuksen, jonka teemoja olivat muun muassa sateenkaarisanasto ja hyvinvoiva monimuotoinen työyhteisö.

Kuukausi huipentui Pride-kulkueeseen, jossa henkilöstöämme oli mukana.



# Kaupungilla töissä 37 559 ihmistä

Henkilöstömäärä nousi vuodesta 2022 vuoteen 2023 yhteensä 753 ihmisellä eli noin 2 prosentilla.

Vuoden 2023 henkilöstöraportin tilastoja ei voida suoraan verrata vuoden 2022 henkilöstöraportin tilastoihin. Vuoden 2022 luvut ovat tässä henkilöstöraportissa eri lukuja kuin vuoden 2022 henkilöstöraportissa. Tämän henkilöstöraportin lukuja vuosien 2023 ja 2022 välillä voidaan kuitenkin verrata keskenään, koska ne on määritelty ja rajattu samalla tavalla. Vuoden 2022 henkilöstöraportin tilastojen tarkkoja rajoituksia ei ole saatavilla riittävän tarkalla tasolla, jotta vuoden 2022 ja 2023 lukuja voitaisiin verrata keskenään. Lisäksi 1.4.2022 käyttöönotettu tietojärjestelmä Sarastian käyttöönotto aiheutti sen, että vuoden 2022 luvut piti yhdistää kahdesta eri järjestelmästä.

Tässä henkilöstöraportissa tarkastellaan Helsingin kaupungin virallista henkilöstömäärää, joka on määritelty seuraavalla tavalla:

- Henkilön palvelussuhteen tulee olla voimassa kuun viimeisenä päivänä.
- Henkilön palvelussuhteen palvelujakson kesto on oltava vähintään 30 päivää.
- Palvelussuhteiden yhteenlaskettu työaikaprosentti on vähintään 50 %.

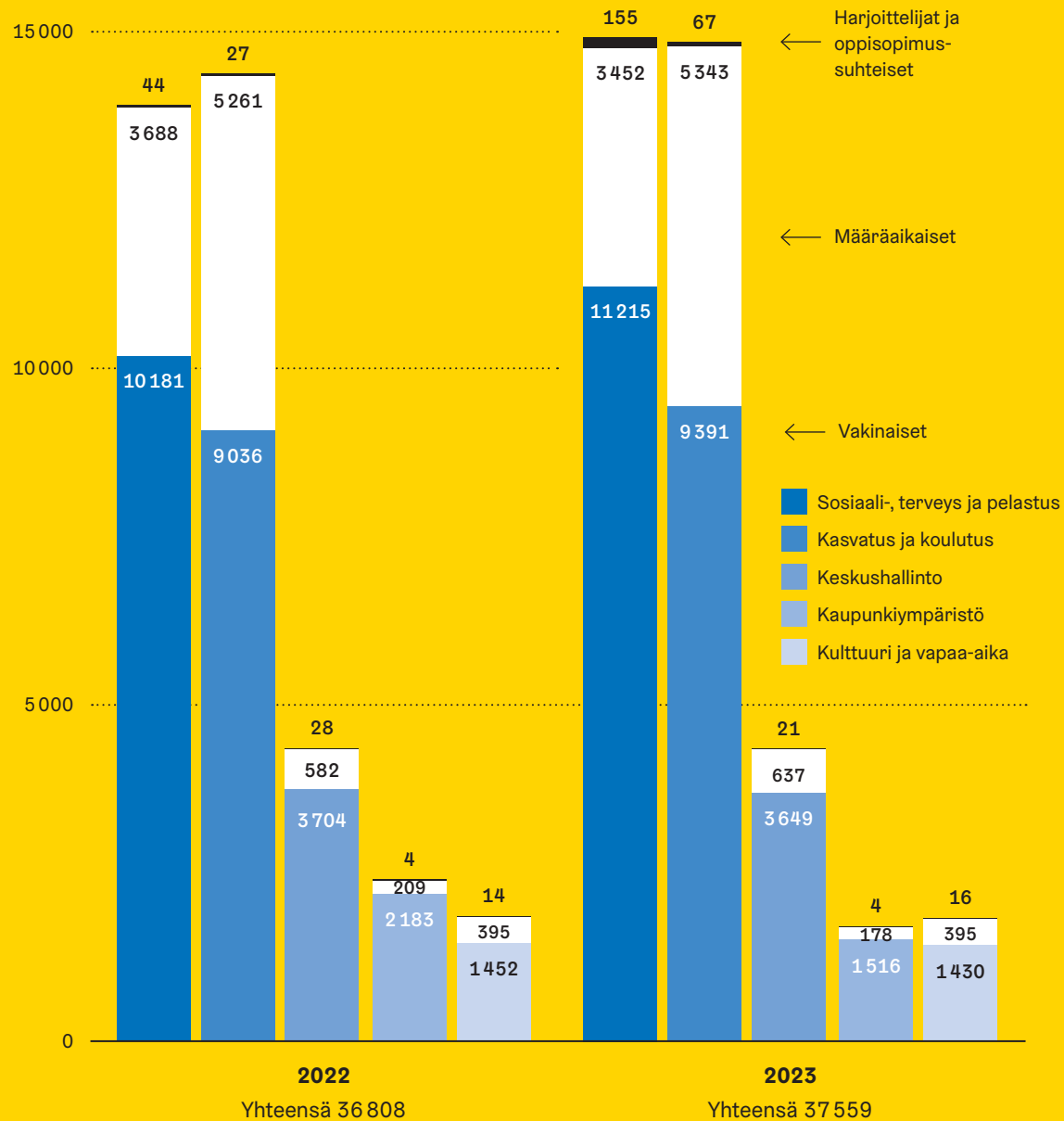
- Yhdeltä henkilöltä lasketaan mukaan ainoastaan pääasiallinen palvelussuhde.
- Palvelussuhteella ei tule olla aktiivista poissaoloa poissaolokodeilla 600 tai 610 (toisen tehtävän hoitaminen).
- Palvelussuhde on läsnäoleva, lepäävä tai osittain lepäävä.
- Henkilöstöön lasketaan ainoastaan työ- ja virkasuhteinen henkilöstö, ei esim. toimeksisaajia tai sosiaalipalkkojen piiriin kuuluvia.

Toimialat ja keskushallinto pitävät sisällään seuraavissa tilastoissa myös liikelaitokset ja virastot. Pormestari, palkkionsaajat, luottamushenkilöt, kaupunginhallitus ja kaupunginvaltuusto ovat tilastojen ulkopuolella. Pelastuslaitos siirtyi sote-uudistuksen myötä Sotepe-toimialalle 1.1.2023 alkaen. Keskushallinnon kokonaisuuteen kuuluu vuoden 2023 osalta kaupunginkanslia, Stara, Palvelukeskus Helsinki, Taloushallintopalvelu (Talpa), Tarkastusvirasto ja Työterveys Helsinki.

Henkilöstöraportin tilastot on otettu 31.12.2023 tietojen mukaisesti. Vuoden 2023 tiedot on jäädytetty 1.2.2024, jonka jälkeen kyseisen kauden tiedot historioutuvat eivätkä enää muutu. Raportin tiedot ovat vuoden 2023 viralliset historiaan jäävät tiedot.

# Henkilöstön määrän muutos

Vakinainen ja määräaikainen henkilöstö

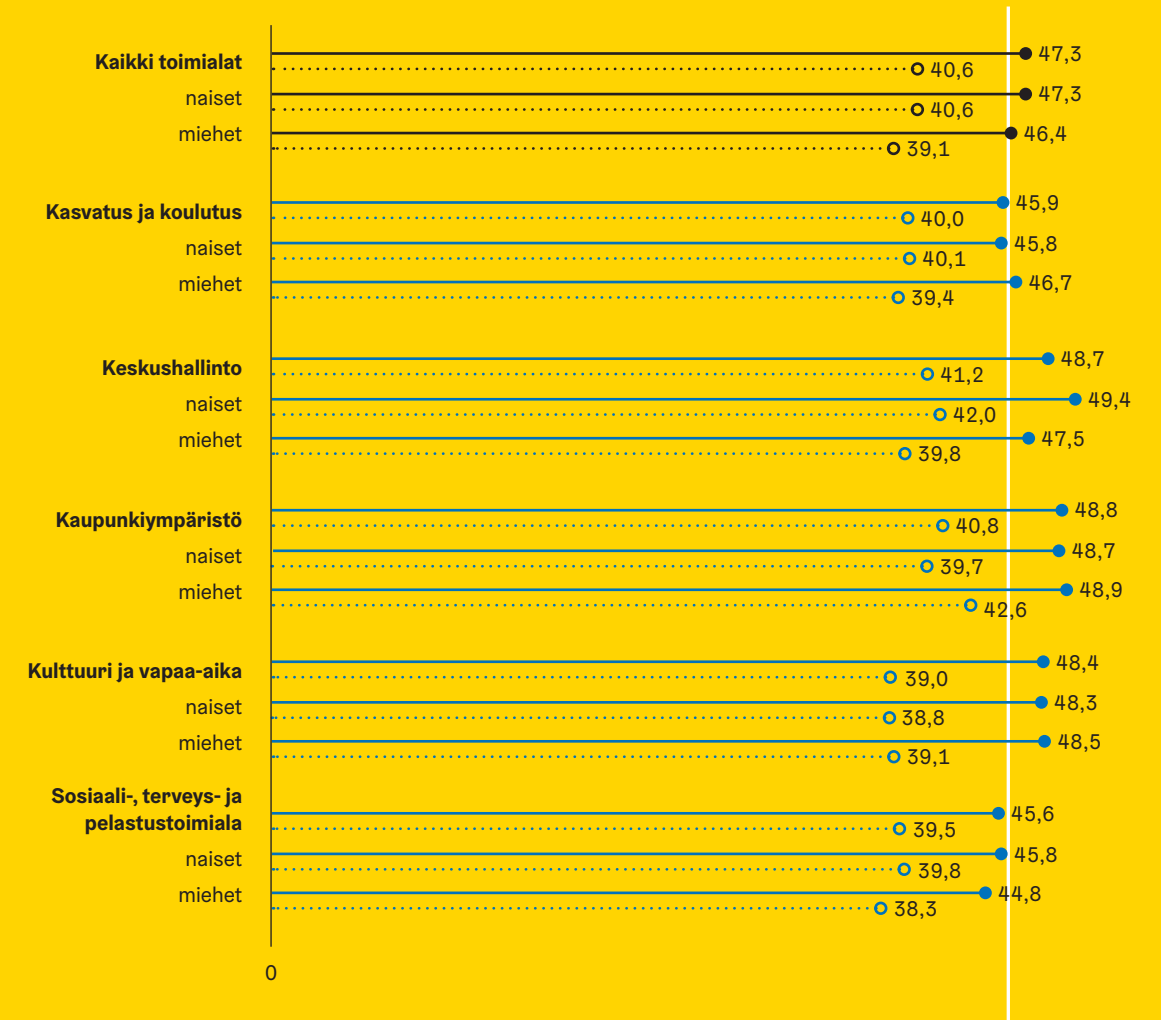


Henkilöstömäärä nousi tammikuusta 2023 joulukuuhun 2023 yhteensä 753 henkilöllä, eli noin 2,0 %. Vuodesta 2023 alkaen viralliseen henkilöstömäärään lasketaan mukaan myös harjoittelijat ja oppisopimussuhteiset, jotka eivät vuoden 2022 henkilöstöraportilla olleet mukana.

# Henkilöstön keski-ikä

Virallinen henkilöstömäärä

Henkilöstön keski-ikä on noussut viime vuodesta noin 0,5 vuodella. (45,6:sta 46,1:een). Määräaikaiset, harjoittelijat ja oppisopimussuhteiset ovat keskimäärin 6,7 vuotta nuorempia kuin vakinaiset. Naiset ovat keskimäärin 1,4 vuotta vanhempia kuin miehet.



—● vakinaiset  
 .....○ määräaikaiset, harjoittelijat ja oppisopimussuhteiset

Koko henkilöstön keski-ikä on

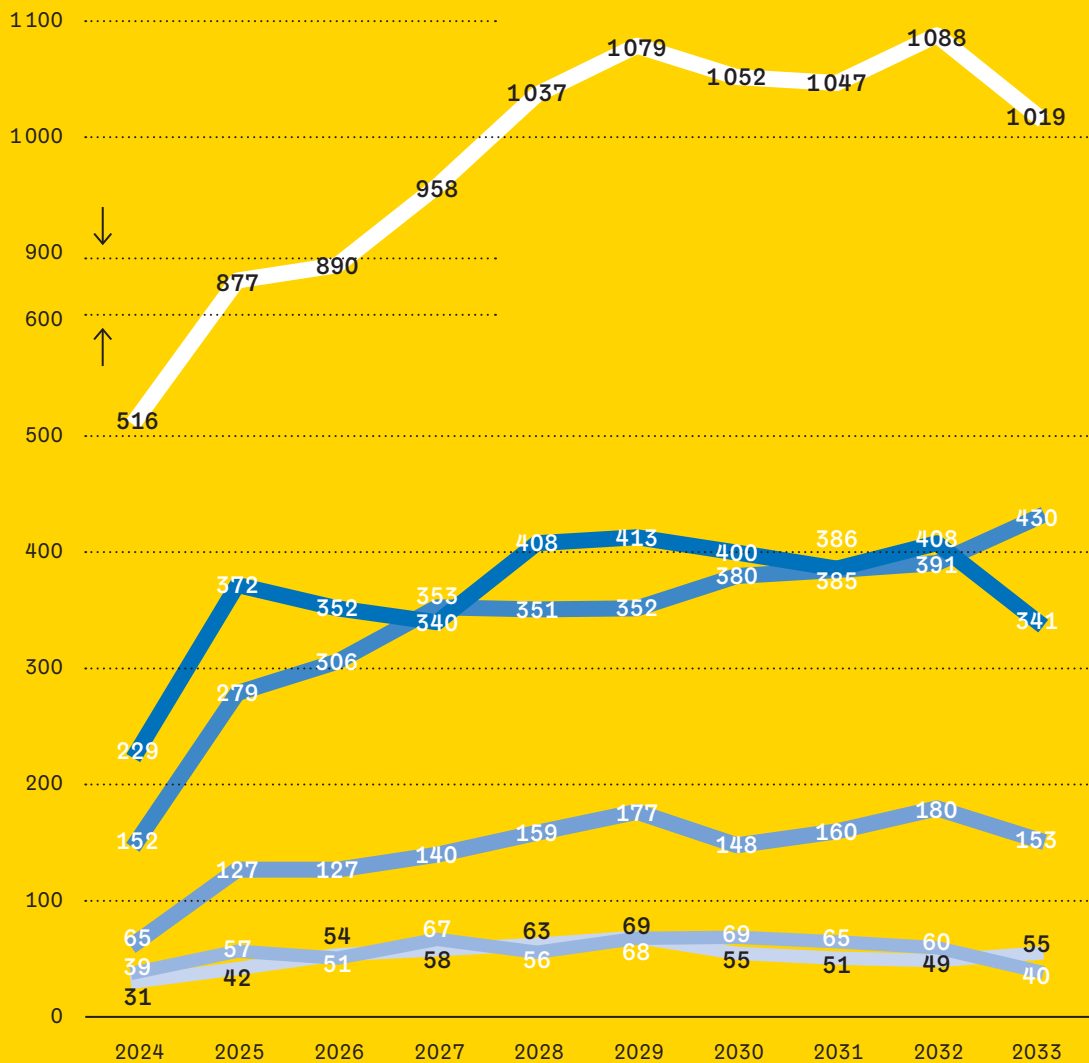
# 46,1

vuotta.



## Vanhuuseläkkeeseen oikeuttavan iän (65 vuotta) saavuttava vakinainen henkilöstö

Virallinen henkilöstömäärä



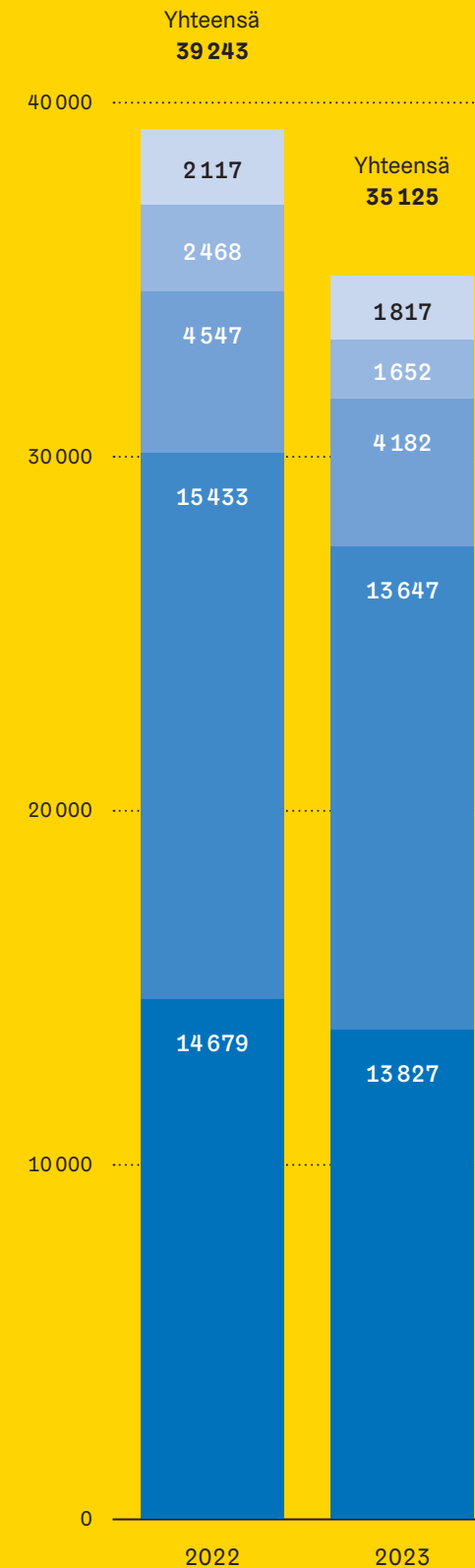
Tilasto kertoo 65 vuotta täyttävien määrän jokaiselta vuodelta tiedon 31.12.2023 mukaan. Vuonna 2024 65 vuotta täyttäviä on arviolta noin 516 henkilöä. Väestön ikääntyminen näkyy myös Helsingin ikärakenteessa.

Vanhuuseläkkeeseen oikeuttavan iän saavuttavan henkilöstön määrän ennustetaan nousevan vuodesta 2028 alkaen yli 1000 henkilöön vuodessa ainakin vuoteen 2033 asti.

## Henkilötyövuodet

Koko henkilöstömäärä 2022

Virallinen henkilöstömäärä 2023



Henkilötyövuosien määrä vaihtelee henkilöstömäärän muutosten myötä. Ennen vuotta 2022 henkilötyövuodet laskettiin vähentämällä vakinaisten ja määräaikaisten työntekijöiden palvelussuhdepäivistä kaikki muut poissaolot paitsi vuosilomat ja saatu luku jaettiin 260,7143:lla. Vuodesta 2022 alkaen uusi laskentatapa on seuraava:

$$\left( \frac{\text{palkallisten palveluksessaolopäivien lukumäärä kalenteripäivinä}}{365} \right) \times \left( \frac{\text{osa-aika-\%}}{100} \right)$$

Kyseinen luku on Kuntatyönantajan määrittelemä luku (HTV2), joka kuvaa keskimääräistä palkallista työpanosta. Vuoden 2022 ja 2023 henkilötyövuosia ei voi suoraan verrata keskenään, koska vuoden 2022 luvut ovat koko henkilöstömäärän henkilötyövuodet ja vuoden 2023 luvut ovat virallisen henkilöstömäärän henkilötyövuodet.

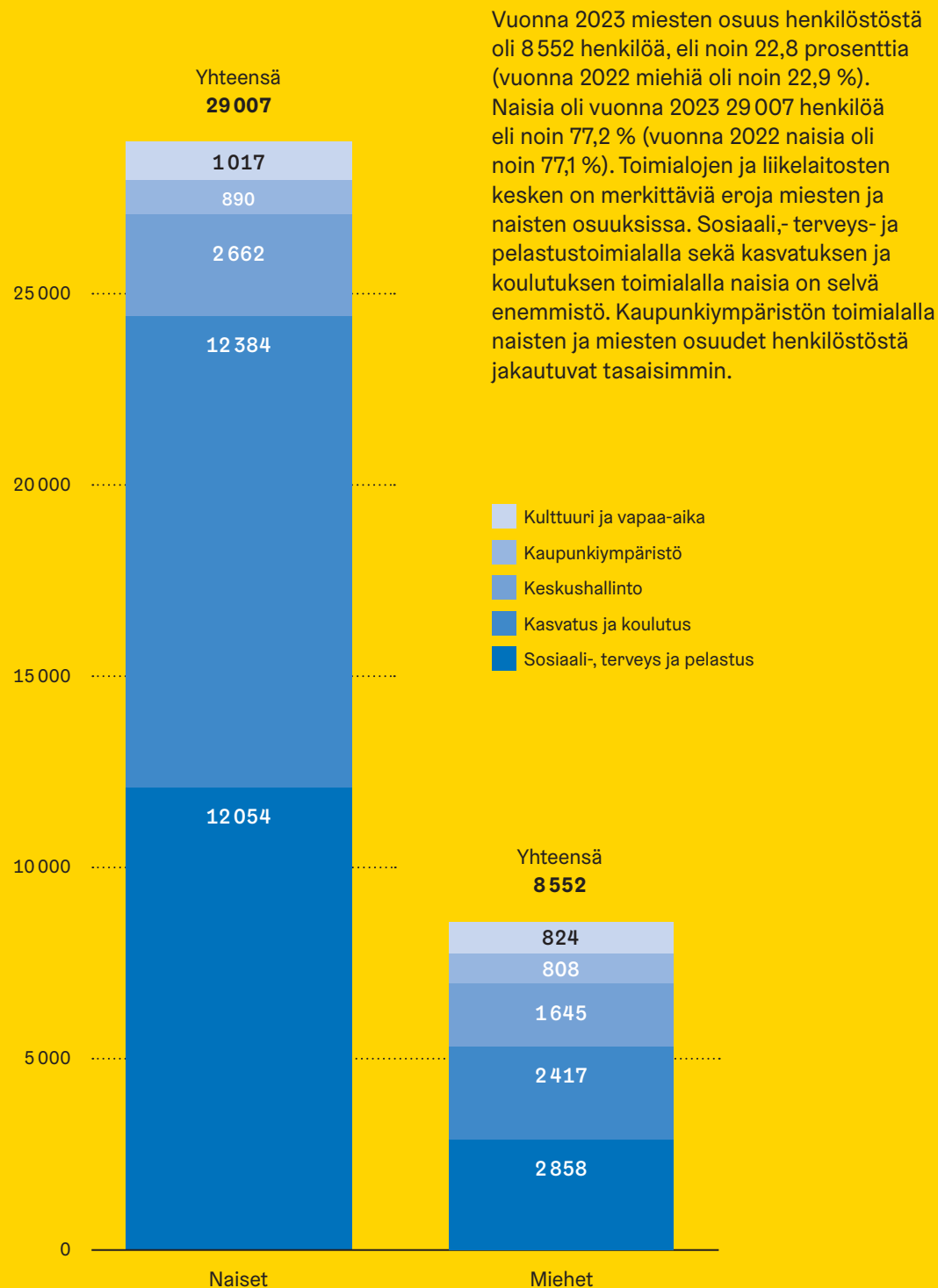
- Kulttuuri ja vapaa-aika
- Kaupunkiympäristö
- Keskushallinto
- Kasvatus ja koulutus
- Sosiaali-, terveys ja pelastus

Yhteensä

# 35 125

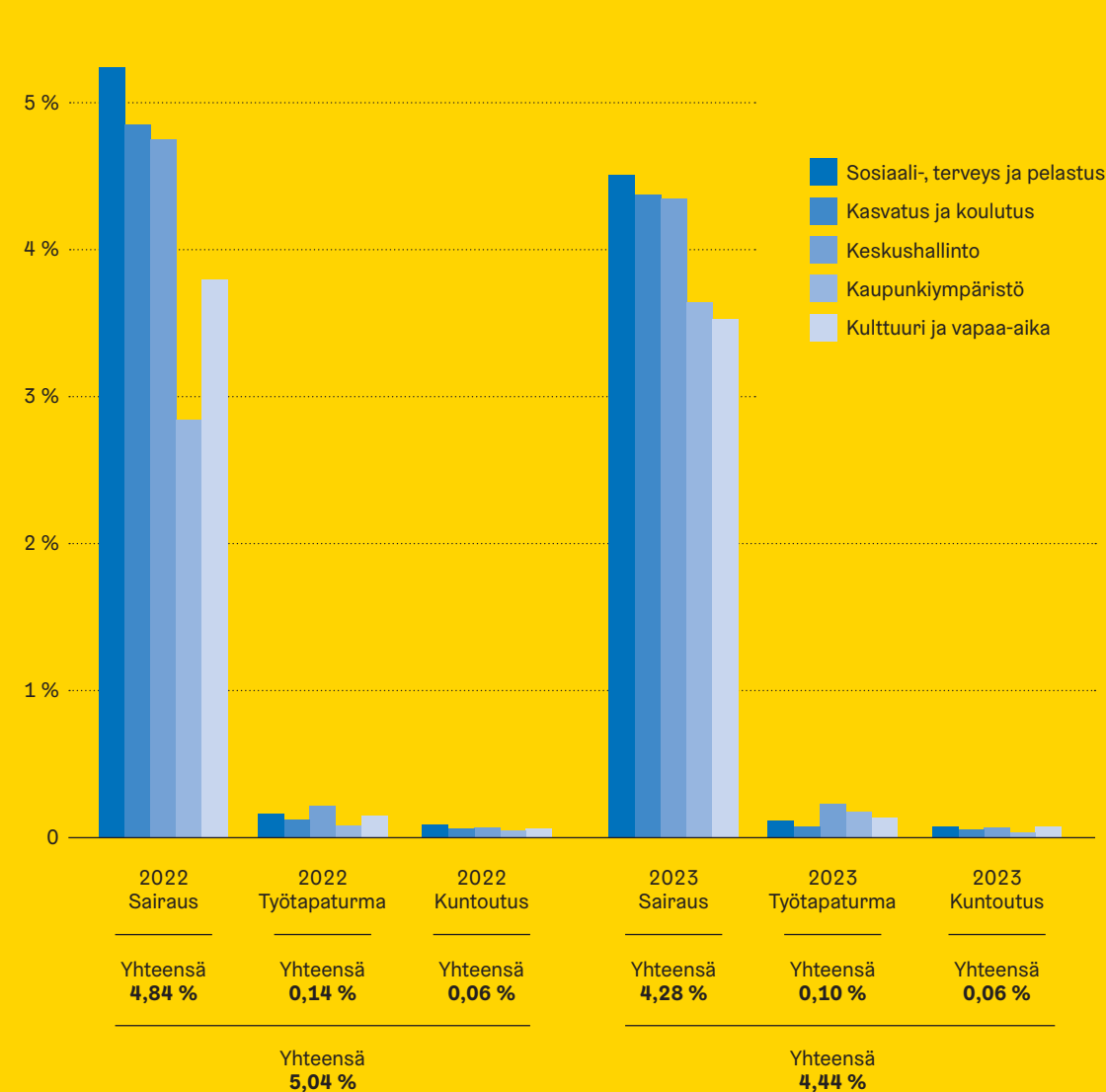
## Henkilöstö sukupuolittain

Virallinen henkilöstömäärä



## Sairaus- ja tapaturmapoissaolojen kehitys

Virallinen henkilöstömäärä



Vuoden 2022 ja 2023 lukuja tarkasteltaessa on hyvä huomioida se, että poissaolo-prosenttien laskennan kehittäminen on tietojärjestelmämuutoksen jälkeen edelleen työn alla. Vuoden 2022 poissaoloprosentti on laskettu jakamalla poissaolopäivät henkilötöypäivillä. Vuoden 2023 poissaoloprosentti taas on laskettu jakamalla poissaolopäivät kalenteripäivillä. Henkilötöypäivillä laskettaessa

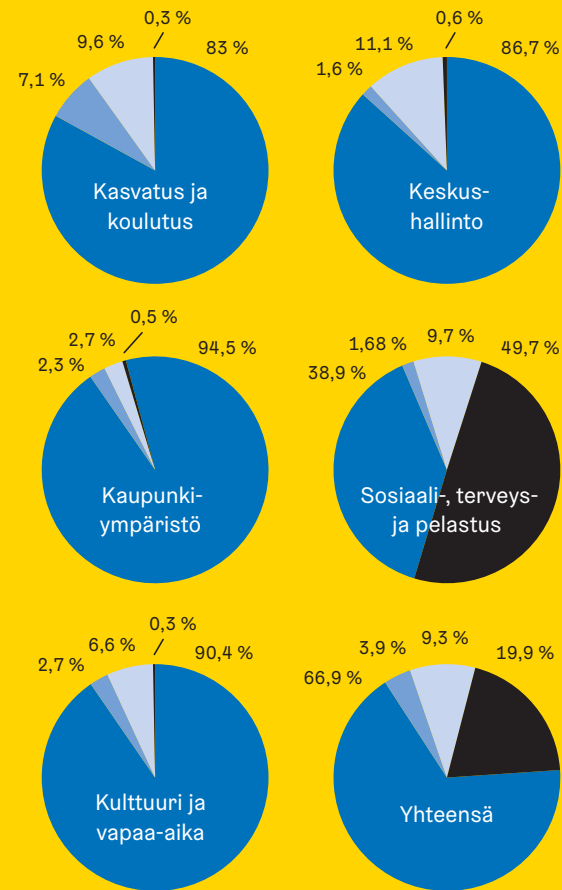
poissaoloprosentti on hieman suurempi kuin kalenteripäivillä laskettaessa. Molempiin malleihin liittyy haasteita ja todellisuudessa oikea sairauspoissaoloprosentti on jotain esitelyjen kahden laskentatavan välistä. Vuonna 2024 jatketaan kehitystyötä, joka tähtää mahdollisimman lähelle Kuntatyöntantajien määrittelemää sairauspoissaoloprosentin laskentaa.

## Henkilöstön äidinkieli

Virallinen henkilöstömäärä

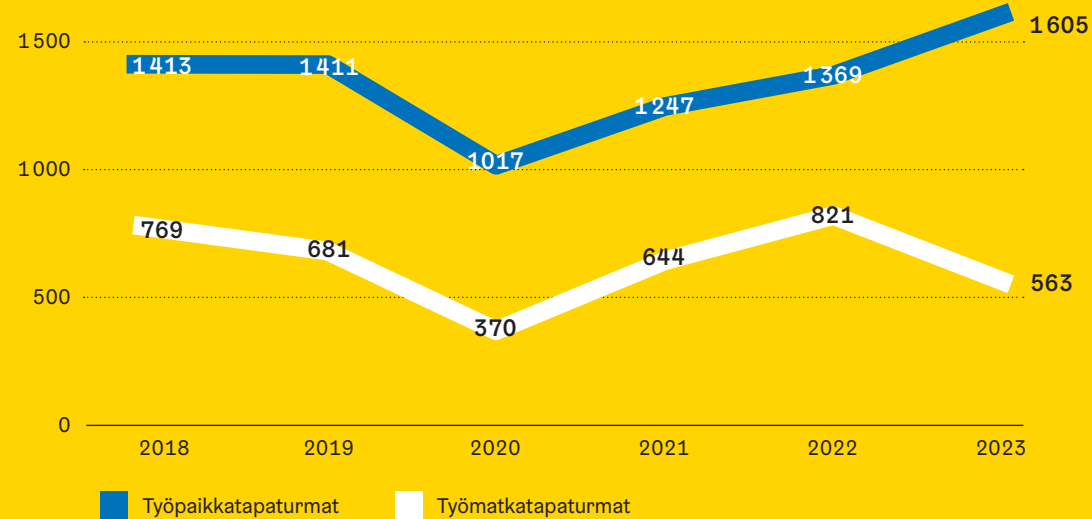
Virallisesta henkilöstömäärästä muiden kuin suomen- tai ruotsinkielisten osuus on noin 9,3 prosenttia. Vieraskielisten osuudessa on hieman laskua verrattuna vuoteen 2022 (0,4 prosenttiyksikköä). Suurin vieraskielisten määrä on todennäköisesti sosiaali-, terveys- ja pelastustoimialalla. Kyseisellä toimialalla on huomattava osuus (49,7 %) henkilöstöä, jolla äidinkieli ei ole tiedossa Sarastiassa.

● suomi ● ruotsi ● muu ● ei tiedossa



## Työtaturmien muutos

Työtaturmamäärät ja niiden kehitys 2018–2023



Työpaikka- ja työmatkatapaturmien osalta on raportoitu tapaturmien määrä kappaleissa vuoden 2023 aikana.

## Helsingin kaupungin henkilöstöraportti 2023

### Julkaisija

Helsingin kaupunki, kaupunginkanslia  
Henkilöstöä koskevat tilastotiedot: [julkaisut.hel.fi](https://julkaisut.hel.fi)

### Ulkoasu ja informaatiomuotoilu

KMG Turku

### Kieliasu

Sanakanava

### Kuvaajat

Laura Oja: kansi, s. 12, 15, 22, 25, 29,  
Jussi Hellsten: s. 16, 21, 31, 32, 34–35, 37, 38, 44  
Sakari Röyskö: s. 4  
Kaisa Sunimento: s. 8  
Miika Kainu: s. 27  
Salamata Mboup: s. 43

### Tiedustelut

[outi.anttila@hel.fi](mailto:outi.anttila@hel.fi) ja [pihla.saario@hel.fi](mailto:pihla.saario@hel.fi) (henkilöstöluvut)

### Paino

Grano, 2022 (päivitetään)

### Julkaisunumerot

Helsingin kaupungin keskushallinnon julkaisuja 2024:5  
ISBN 978-952-386-416-0 (nidottu)  
ISBN 978-952-386-417-7 (pdf)  
ISBN 978-952-386-418-4 (html)  
ISSN-L 2242-4504  
ISSN 2242-4504 (nidottu)  
ISSN 2323-8135 (verkkójulkaisu)



Helsinki

**Helsingin kaupunki**  
**Kaupunginkanslia**

Pohjoisesplanadi 11–13

00170 Helsinki

PL 1

00099 Helsingin kaupunki

Puhelinvaihe 09 310 1641

[www.hel.fi](http://www.hel.fi)

[julkaisut.hel.fi](http://julkaisut.hel.fi)