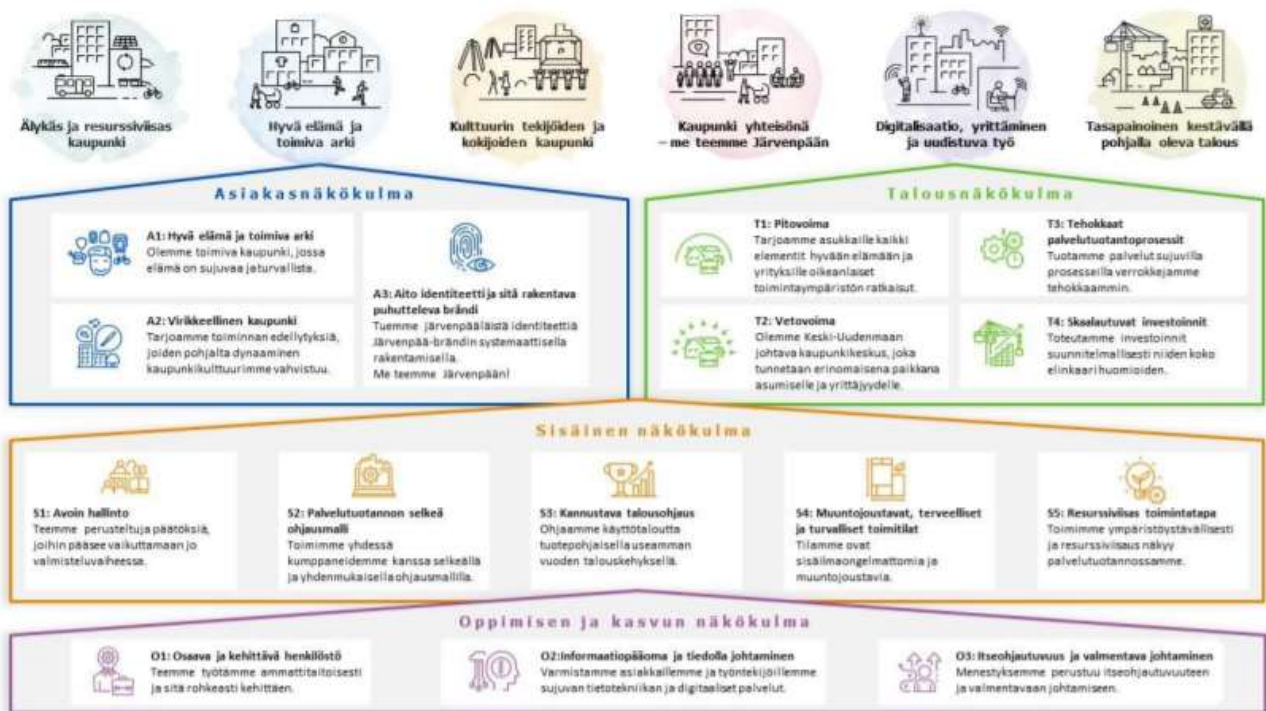


## Sisällys

<b>Johdanto</b>	<b>2</b>
Henkilöstömäärään vaikuttavat yleiset tekijät	3
<b>Strategia osaamisen kehittämisen perustana</b>	<b>4</b>
Strategiset kyvykkyydet	6
<b>Oppiva työpäivä Järvenpäässä</b>	<b>7</b>
Osaamisen tunnistaminen ja näkyväksi tekeminen	9
Esihenkilötyön ja johtamisosaamisen kehittäminen	10
Rekrytointi ja perehdyttäminen	11
Erilaiset työsuhdemuodot	12
<b>Työhyvinvointi ja työkyky</b>	<b>12</b>
Aktiivinen tuki työkyvyn alentuessa	13
Työssä jatkamisen tukeminen	13
<b>Osaamisen kehittämisen painopisteet vuosille 2020-2023</b>	<b>13</b>
Opetuksen ja kasvatuksen palvelualue	14
Hyvinvoinnin palvelualue	15
Konsernipalvelut	16
Substanssi- ja projektiosaamisen vahvistaminen	17
Tiedon käyttäminen ja jäsentäminen	17
Kaupunkikehitys	18
3D-mallintamisen ja digitalisaation hyödyntäminen	18
Työelämätaitojen kehittäminen	18
<b>Suunnitelmien toteuttamisen seuranta</b>	<b>18</b>
Raportointikäytännöt ja raportointijärjestelmät	20
Henkilöstöressit ja niiden muutokset	20
Työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitäminen	20
Palvelualuekohtaisten suunnitelmien raportointi	21

# Johdanto

Järvenpään kaupungin uuden strategian perustan muodostaa osaava ja kehittävä henkilöstö, informaatiopääoma ja tiedolla johtaminen sekä toimintakulttuurina itseohjautuvuus ja valmentava johtaminen. Kaupunginvaltuusto on kesäkuussa 2018 hyväksynyt strategian tulevaisuuskuvat ja kesäkuussa 2019 strategiset päämäärät sekä sitovat tavoitteet 11.11.2019 talousarvio2020 ja taloussuunnitelma 2021-2023 yhteydessä.



Kaupungin uudessa strategiassa painottuu oppimiskäsitys, jossa osaamisen kehittäminen nähdään tärkeänä osana työntekijöiden motivointia, hyvinvointia sekä kehittymistä työssään. Osaamisen kehittäminen on kiinteä osa organisaation strategista suunnittelua sekä päivittäistä johtamista. Tämän vuoksi osaamisen kehittäminen pohjautuu kaupungin strategiaan, joka antaa suuntaviivat sille, millaista osaamista meillä on nyt ja millaista osaamista tarvitsemme tulevaisuudessa. Organisaation henkilöstön kehittäminen pohjautuu siis organisaation laajempiin strategisiin linjauksiin ja tulevaisuuden näkemyksiin.

Strategiakarttaan olemme kirjanneet, että kaupunki tuottaa parhaita mahdollisia palveluita niin, että sen henkilöstö voi hyvin. Osaaminen on siis keskeinen työhyvinvointia edistävä tekijä: osaava työntekijä kokee työn iloa ja imua ja saa onnistumisen tunteita. Osaamisen kehittäminen on **siten**

keskeinen osa jokaisen työntekijän ja esihenkilön arkipäiväistä työtä, jolloin työntekijä esihenkilön tuen myötä voi itse tarttua aktiivisesti erilaisiin oman osaamisensa kehittämisen mahdollisuuksiin.

Strategisen osaamissuunnitelman laatiminen perustuu myös vuoden 2014 alusta voimaan astuneeseen lakiin taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä /1136/2013) sekä lakiin työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta annetun lain muuttamisesta (1138/2013). Kyseiset lait velvoittavat kunnat saattamaan henkilöstö- ja koulutussuunnitelmansa lain edellyttämälle tasolle ja laatimaan ne yhteistoimintamenettelyssä henkilöstöjärjestöjen edustajien kanssa. Järvenpään kaupungissa tämän veloitteen täyttämiseksi laaditaan neljälle vuodelle strateginen osaamissuunnitelma, jolla pyritään vastaamaan ja ennakoimaan kaupungin osaamistarpeita. Tätä dokumenttia täydentää vuosittain laaditut liitteet, jossa on palvelualuekohtaiset koulutus- sekä henkilöstöressurssien suunnitelmat vuosikohtaisesti.

#### *Henkilöstömäärään vaikuttavat yleiset tekijät*

Järvenpään väestö on viime vuosina kasvanut Suomen nopeinta tahtia ja kaupungin omassa väestöennusteessa kasvun odotetaan jatkuvan nopeana myös talousohjelmakaudella. Väkiluku oli vuoden 2018 lopussa 43 410 henkilöä. Kasvu kohdistuu vanhempiin ikäluokkiin, mikä lisää menopaineita erityisesti sosiaali- ja terveystalouteen. Syntyneiden määrä vähenee, mikä näkyy talousohjelmakaudella alle kouluikäisten lasten määrän vähenemisenä. Tämä kehitys tulee huomioida erityisesti opetuksen ja kasvatuksen palvelualueella sekä hyvinvoinnin ja terveydenedistämisen palvelualueella sekä tehtävissä, joissa työskennellään sote-yhdyspinoilla ja sopimus- ja omistajaohjauksen parissa.

Väestöennuste 2018-2023 ikäryhmittäin

Ikä	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Muutos 2019-2023
0-6	3 398	3 348	3 289	3 286	3 279	3 263	-135
7-15	4 606	4 687	4 759	4 824	4 924	5 061	455
16-18	1 417	1 446	1 539	1 647	1 707	1 693	276
19-64	26 343	26 526	26 831	27 190	27 758	28 469	2 126
65-74	4 875	5 111	5 232	5 281	5 352	5 313	438
75+	2 771	2 934	3 186	3 548	3 888	4 234	1 463
<b>Yhteensä</b>	<b>43 410</b>	<b>44 052</b>	<b>44 836</b>	<b>45 776</b>	<b>46 908</b>	<b>48 033</b>	<b>4 623</b>
<i>Muutos</i>		642	784	940	1 132	1 125	
<i>Muutos-%</i>		1,5 %	1,8 %	2,1 %	2,5 %	2,4 %	

## Strategia osaamisen kehittämisen perustana

Tulevaisuuden muuttuessa yhä nopeammin ja jopa ennakoimattomammin kasvaa strategisten kyvykkyyksien merkitys työntekijöiden taidoissa.

### O1: Osaava ja kehittävä henkilöstö

Järvenpäässä työskennellään rohkeasti uudistaen. Toiminta perustuu osaavaan ja positiiviseen kumppanuuteen. Oman työn kehittäminen on jokaisen oikeus, ja tätä myös edellytetään. Ammatillisen osaamisen lisäksi arvostetaan kehittävää asennetta, yhteistyötaitoja sekä halua ja innostusta oppia uutta. Työntekijöiden osaamisen perusta syntyy itsetuntemuksesta, itsesäätelyn ja näkökulman vaihtamisen sekä joustavuuden, sitkeyden ja palautumiskyvyn taidoista. Näitä täydentävät vaikuttamisen ja vuorovaikutuksen taidot sekä kyky oppia uusia teknisiä työmenetelmiä ja järjestelmiä.

Sitovat tavoitteet	Tavoite	Keino	Vastuu
2020	Organisaatiossamme työskennellään modernien työmenetelmin ja työvälinein. Henkilöstön kehittäminen perustuu strategisten kyvykkyyksien tunnistamiseen. Henkilöstö voi hyvin työssään.	Työntekijöillä on ymmärrys strategisista kyvykkyyksistä omassa työssä. - Projekti- ja prosessiosaamisen taitojen koulutukset käynnistyvät. - IT- ja digitaatioja vahvistetaan koulutuksella. Kyvykkyydet on tunnistettu ja niiden käyttöön on moderni järjestelmä (konsernipalvelut). Uudistettu työhyvinvointikysely otetaan käyttöön.	Henkilöstöjohtaja
2021	Järvenpään hyvä työnantajakuvus perustuu henkilöstön hyvinvointiin ja meille halutaan töihin.	Aktiivinen työnantajakuvan markkinointi. Sosiaalisen media käyttö tukemaan osaavan henkilöstön saatavuutta. Työyhteisöjen itseohjautuvuuden pilotti pidetään hankkeen mukaisesti.	Henkilöstöjohtaja
2022	Yhteis-/itseohjautuvuus ja asiantuntijuus ohjaa työskentelyä työyksikössä.	Henkilöstö kouluttaa ja kehittää itseään ammatissaan monipuolisesti. Palkitseminen kohdistuu strategisista kyvykkyyksistä edistävään kehitystyöhön.	Henkilöstöjohtaja
2023			

O1: Osaava ja kehittävä henkilöstö. Mittarit	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Työhyvinvointikyselyssä työnimuna ka yli 4	??	4,2		4,5		4,5		
Henkilöstön osaaminen strategisista kyvykkyyksissä, % hlöstöstä,		+5%	+5%	+5%	+5%			
Henkilöstö kouluttautuu omaehtoisessa koulutuksessa, lkm/vuosi		+5%	+5%	+5%	+5%			
Henkilöstön tekemien kehittämisohjelmien määrä ja innovaatio hakemusten lkm, lkm/vuosi		+5%	+5%	+5%	+5%			

Kaupungin päätavoite tulevaisuudessa on rakentaa sellaista osaamista työntekijöidemme pääomaksi, että riippumatta strategisista tavoitteista, toimintaympäristön muutoksista tai muuttuvista ammatillisista osaamisista, työntekijöillämme on sellaista osaamispääomaa, että nämä ympärillä olevan maailman muutokset ovat meille mahdollisia tai jopa niin, että me olemme tuottamassa muutoksia toimintaympäristöömme. Strategiaankin olemme kirjanneet, että olemme

rohkeita ja edelläkävijöitä. Tällöin strategiset osaamiset kohdistuvat kyvykkyyksiin, ns meta-taitoihin, jotka ovat oppimisen prosessina pitkiä ja niiden luonne ei ole niinkään tiedollinen kuin taidollinen ja asenteellinen. Olemme rakentamassa osaamisia ja kyvykkyyksiä, joiden saavuttaminen oppimalla ja valmentamalla on mahdollista, mutta ei nopeaa.



### O3: Itseohjautuvuus ja valmentava johtaminen

Järvenpään kaupunki on työnantajana rohkea uudistaja ja edelläkävijä. Kaupungin organisaatio, prosessit, toimintamallit ja päätöksenteon rakenteet tukevat itseohjautuvuuden toteutumista ja valmentavaa johtamista.

Organisaatio on muutoskyvykäs ja joustava. Itseohjautuvuus tarkoittaa sitä, että työyksiköillä ja tiimeillä on mahdollisuus valita sopivimmat toimintamallit päästäkseen määritettyihin tavoitteisiin. Valmentava johtaminen on kannustavaa ja vahvuuksista ponnistavaa.

Kaupunki tuottaa parhaista mahdollisista palveluista niin, että sen henkilöstö voi työssään hyvin.

Sitovat tavoitteet	Tavoite	Keino	Vastuu
2020	Organisaation kyvykkyyttä kehitetään strategialähtöisesti.	Kyvykkyydet on tunnistettu ja niiden käyttöön on moderni järjestelmä. - Digitaalisuuden, projekti- ja prosessiosaamisen kehittämiseen on vaihtoehdot - Itseohjautuvuuden pilotti toteutetaan hanke-suunnitelman mukaisesti - Esihenkilöiden valmentavan johtamisen valmennuksia käynnissä	Henkilöstöjohtaja
2021	Toimintamallit ja prosessit uudistetaan itse-/yhteisohjautuvuutta ja valmentavaa johtamista tukeviksi.	Toimintamallien ja prosessien uudistaminen on käynnissä. Organisaation uudistamisessa huomioidaan strategiset tavoitteet.	Henkilöstöjohtaja
2022	Rakenteet uudistetaan itseohjautuvuutta ja valmentavaa johtamista tukeviksi.	Hallintosäännön uudistaminen on toteutettu. Uusien toimittajien suunnittelussa ajurina toimii uuden ajan työnteko.	Henkilöstöjohtaja
2023	Uuden ajan työntekoa tukevat tilat, työnteontavat ja teknologiat otetaan käyttöön.	Uusiin tiloihin on muutettu.	Henkilöstöjohtaja

O3: Itseohjautuvuus ja valmentava johtaminen. Mittarit:	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Tyhykyselyssä: johtaminen, ka > 4	3,73	4,0		4,4		4,6		
Esihenkilöiden käyttämä työaika hallinointiin, %	Pohjaluku	-5%	-5%	-5%	-5%			
Sairauspoissaolojen määrä, pv/htv	12,5	< 12,5	12,0	< 12,0	11,3			
Kokemus oman työn mielekkyydestä, ka > 4	4,0	4,3		4,5		4,6		
Tyhykyselyssä: suosittelisin työnantajani, %	28%	35%		50%		60%		

Uuden strategian kyvykkyyksien painopisteet rakentuvat toisaalta vahvan ammattitaidon, kiinnostuksen kehittää ja kehittyä, yhteistyötaitojen innostuksesta oppia uutta ja toisaalta tukemalla itseohjautuvuutta yhteisten tavoitteiden kautta sekä valmentavalla, mahdollistavalla johtamisella läpi johtamisjärjestelmän.

Tulevaisuuteen ennakoitua työnmurros, työnteon teknologian voimakas uudistuminen ja kehittyminen sekä työnteon tapojen muuttuminen entistä asiantuntijälähtöisemmäksi. Saman aikaisesti edelleen eläköidymme merkittävää vauhtia. Koko kuntasektori on merkittävässä talouden haasteissa, Sisäiset ja ulkoiset muutokset edellyttävät kaupungilta aktiivista henkilöstösuunnittelua. Aktiivinen henkilöstösuunnittelu sisältää sekä laskennallisia elementtejä mutta mitä suuremmassa määrin laadullista näkemystä ja toimintamalleja.

### *Strategiset kyvykkyydet*

Strategiassa on määritelty, että henkilöstön kehittäminen perustuu strategisten kyvykkyyksien tunnistamiseen. Tavoitteisiin on asetettu, että vuoden 2020 aikana on tunnistamme palvelualueilla strategiset kyvykkyydet.

Ammatillisen osaamisen lisäksi tarvitaan strategisia kyvykkyyksiä, joiden avulla selviämme työn sekä toimintaympäristön muutoksesta. Ammatillisen osaamisen lisäksi Järvenpäässä arvostetaan kehittävää asennetta, yhteistyötaitoja sekä halua ja innostusta oppia uutta. Työntekijöiden osaamisen perusta syntyy itsetuntemuksesta, itsesääntelyn ja näkökulman vaihtamisen sekä joustavuuden, sitkeyden ja palautumiskyvyn taidoista. Näitä täydentävät vaikuttamisen ja vuorovaikutuksen taidot sekä kyky oppia uusia teknisiä työmenetelmiä ja järjestelmiä.

Yllä kirjatun perusteella tulevaisuuden työssä tarvitaan erityisiä strategisia kyvykkyyksiä, jotka ovat:

- Yhteistyötaidot ja verkostoituminen
- Palveluhalukkuus
- Tiedolla johtaminen /tietoon perustuvaa valmistelua ja toimintaa
- Joustavuus
- Oppimiskyky
- Itseohjautuvuus/ itsensä johtaminen
- Valmentava johtamisote
- Kokonaisuuksien hallinta
- Kehittävä asenne
- Resurssiviisaus eri tasoilla
- Digitaidot
- Toimintaympäristön osaaminen

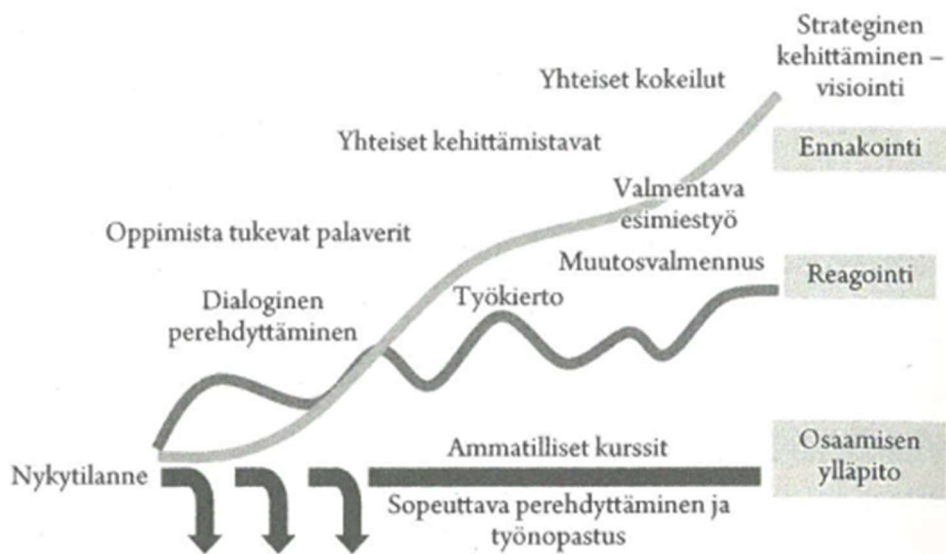
Strategian tulevaisuuskuvien saavuttaminen edellyttää systemaattista ja tietoista osaamisen ja kyvykkyyksien kehittämistä kaupungin kaikilla tasoilla. Jotta strategisuus tulee näkyväksi ja ohjaa valintoja on strategisuutta lähestyttävä tekemisen kautta. Kun teemme arjessa, on meillä tarpeen olla työkaluja ja välineitä kytkeä toimintaa ja strategiaa yhteen. HR vastaa omalta osaltaan sen vastuulle kuuluvien toimintojen kehittämisestä, oli sitten kyseessä työnantajan ohjeet ja linjaukset, osaamisen kehittämiseen liittyvät toimintamuodot, työterveyshuolto tai yhteistoiminta osallisuuta

edistävästi. Strategisten kyvykkyyksien yhteydessä on mahdollista käyttää seuraavaa karttaa havainnollistamaan ja priorisoimaan tekemistä.

DIVA eli digitaalisuus, itseohjautuvuus, valmentava johtaminen ja ammatillisuus on kevyt ajattelun työkalu hahmottamaan, mihin kategoriaan esimerkiksi arjen tekeminen strategisesti kiinnittyy. Jos osaamista kasvattava toiminta, koulutus, projekti, ei ole tunnistettavissa mihinkään näistä, se todennäköisesti ei liity strategiaan valintoihimme ja siten sen toteuttamista on hyvä harkita uudelleen. Näiden yhteydessä on myös hyvä tunnistaa palvelualueiden erityispiirteet, esimerkiksi digitaalisuuden omaksuminen ja käyttäminen tarkoittanee eri asioita koulujen opettajien työssä kuin kaupunkikehityksen rakennuslupainsinöörin työssä.

## Oppiva työpäivä Järvenpäässä

Järvenpään kaupungin uudessa strategiassa painottuu oppimiskäsitys, jossa osaamisen kehittäminen nähdään tärkeänä osana työntekijöiden motivointia, hyvinvointia sekä kehittymistä työssään. Oppimisen mahdollistava kulttuuri on työntekijälähtöinen kulttuuri, joka mahdollistaa ammattimaisen osaamisen kehittymisen, osaamisen jakamisen kaupungin sisällä sekä yhteisten toimintatapojen jatkuvan kehittämisen. Työntekijöitä rohkaistaan tunnistamaan, miten oma oppiminen ja osaaminen liittyvät laajempaan organisaation kokonaisuuteen ja sen tavoitteisiin ja tarkoitukseen.



KUVIO 14. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa.

Työn murroksen ja muutoksen myötä oppimistaidot ja jatkuva oppiminen osana työtä korostuvat. Perinteisestä koulutuskeskeisestä ajattelusta ollaan siirtymässä kohti ketterää oppimista. Ketterällä oppimisella tarkoitetaan sitä, että oppiminen on olennainen osa työtä ja oppimista ja varsinaista "perustehtävää" ei voida erottaa toisistaan. Myös oppimisen tahti on kiihtynyt ja opittua halutaan kokeilla ja soveltaa käytäntöön heti. Oppiminen lähtee käytännön ongelmasta tai tarpeesta, tapahtuu pyrähdyksissä pienissä erissä ja suuntaa korjataan tarvittaessa matkan varrella. Oppimisen muodot ovat laajentuneet koulutuksista ja valmennuksista kollegoilta, verkostoista ja projekteista oppimiseen sekä podcasteihin, webinaareihin ja nopeaan tiedonhakuun.

Ketterä oppiminen tukee itseohjautuvaa työskulttuuria ja itseohjautuva työskulttuuri ketterää oppimista, sillä aikuisen oppimista määrittää vahvasti autonomia ja omaehtoinen motivaatio sekä kokemuksellinen oppiminen. Itseohjautuvuutta ja ketterää oppimista tukevat samanlaiset rakenteet ja toimintatavat. Osaamisen kehittäminen työkontekstissa ei tarkoita pelkästään yksilön osaamisen kehittämistä, vaan se on ennen kaikkea yhteisöllistä ja koskee koko työyhteisöä. Opimme toisiltamme ja yhdessä toisten kanssa. Osaamisen jakaminen edistää myös yksilön oppimista ja yhteistä ymmärrystä rakennetaan dialogisesti.



Järvenpään kaupunki haluaa kannustaa henkilöstöään myös omaehtoiseen kouluttautumiseen ja tutkintoon johtaviin koulutuksiin. Tutkintoon johtava koulutus antaa hyvän perustan osaamiselle ja oppimiselle. Ne antavat myös valmiuden arvioida kriittisesti uutta tietoa ja hahmottaa laajempia kokonaisuuksia. Tutkintoon johtava koulutusta on tänä päivänä myös mahdollista suorittaa palasissa ja siten sovittaa paremmin sekä työelämän että vapaa-ajan rytmiin. Omaehtoinen kouluttautuminen on myös vahva ja varma signaali siitä, että työntekijät ovat kiinnostuneita kehittymään ammatissaan. Omaehtoinen ja tutkintotavoitteinen kouluttautuminen on mahdollista kaupungin nykyisten ohjeiden ja linjausten perusteella. Tämä on myös sekä työnantajalle että työntekijälle kustannustehokasta osaamisen lisäämistä. Se on työntekijän työmarkkinakelpoisuuden lisäämistä, josta jokaisen vastuullisen työnantajan tulee olla kiinnostunut ihan yhtä lailla kuin siitä, että työntekijät valitsevat olla meillä töissä.

### OPPIVA TYÖPÄIVÄ - Itseohjautuvan oppimisen tukeminen



### Osaamisen tunnistaminen ja näkyväksi tekeminen

Järvenpään HR on kartoittanut vuoden 2019 aikana menetelmää ja alustaa, joka varmistaisi ketterää oppimista Järvenpäässä. Nämä kriteerit täyttäväksi osaamisalustaksi on löydetty Skillhive, joka mahdollistaa ja kannustaa työntekijöitä kuvaamaan ja hyödyntämään osaamistaan laaja-alaisesti ja ilmaisemaan myös kiinnostuksensa ja motivaationsa. Alustaa voidaan hyödyntää sekä työnantaja että työntekijä lähtöisesti hakeutumisessa eri projekteihin tai yhteistyöhön eri puolilla organisaatiota. Kyseessä on siis osaamisalusta, jonka tavoitteena on tehdä osaamisen, potentiaalın ja motivaation jakaminen sekä tekeminen näkyväksi.

Osaamisalustan avulla tunnistamme, missä tiettyä, määrittelemäämme osaamista sijaitsee. Tämä tukee projekti- ja hanketoiminnan käyttöä kaupungilla. Se tukee myös henkilöstösuunnittelua, jonka ytimessä on, että kun työ muuttuu mm. automatisaatio myötä ja tarvetta uusille tekijöille on esim.

eläköitymisen myötä, voimme sisäisesti liikkua ja siirtyä ketterämmin erilaista osaamista vaativiin tehtäviin ja kohdennetummin varmistaa työssä tarvittavaa osaamista. Erilaisten asiantuntijoiden hyödyntäminen projekteissa ja hankkeissa auttaa parviällyn hyödyntämistä, jolloin myös yhdessä tekeminen synnyttää oppimista. Työntekijä voi siis mennä oppimaan projekteihin sekä hankkeisiin, jolloin työn tuunaaminen sekä mielekkäisyys lisääntyy.

Skillhive- osaamisalusta pilotoidaan Järvenpäässä vuoden 2020 alussa konsernipalveluissa ja tämän jälkeen se on tarkoitus ottaa käyttöön myös muuhun kaupungin asiantuntijatyöhön.

### *Esihenkilötyön ja johtamisosaamisen kehittäminen*

Kunta-alala eletään ennennäkemättömän suurten muutosten aikaa. Muuttuvassa toimintaympäristössä vanhat johtamisen ja esihenkilö mallit eivät enää kannu, vaan kaikilta esimiehiltä odotetaan myös Järvenpään kaupungilla johtamisosaamisensa jatkuvaa kehittämistä. Perustana johtamiselle on valmentava, mahdollistava johtaminen, jolla edistetään toimintakulttuuria, jossa henkilöstöllä on mahdollisuuksia itseohjautuvuuteen ja työnsä kehittämiseen kaikissa kaupungin työyksiköissä.

Kaupungin esimiehillä on mahdollisuus osallistua Kuntaliiton, KT-kuntatyönantajien ja Kevan järjestämään valtakunnalliseen EKJ-esihenkilöiden ja keskijohdon valmennusohjelmaan. Valmennusohjelman avulla kehitetään esihenkilöiden osaamista tulevaisuuden työelämän tarpeisiin, erityisesti muutosten läpiviemisessä, rakenneuudistuksissa ja muissa toimintaympäristön muutosten edellyttämässä prosesseissa. Osana valmennusohjelmaan kuuluu yhteisen organisaatiokohtaisen kehittämistehtävän tekeminen.

Tämän lisäksi Järvenpään kaupungin esihenkilöillä on mahdollisuus osallistua Johtamisen erikoisammattitutkinto (JET) tai lähiesimiestyön tutkinto. Valmennukset ja tutkintojen suorittaminen tapahtuvat seudullisissa ryhmissä, joissa mahdollistuu moniammatillinen verkostoituminen lähikuntien kollegoiden kanssa.

Järvenpään kaupungilla on kehitetty valmentavan johtamisen työkalupakki, joka lanseerataan vuoden 2020 alussa. Valmentavan johtamisen työkalupakki sisältää erilaisia työkaluja sekä menetelmiä valmentavan johtamisotteen tueksi.

Esihenkilöiden osaamisen kokonaisuus tullaan tarkastelemaan ja linjaamaan tämän strategiakauden aikana.

### *Rekrytointi ja perehdyttäminen*

Rekrytointi on aivan keskeinen välinen organisaation strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi. Järvenpään kaupunki tulee jatkossa panostamaan enemmän sisäiseen rekrytointiin ja työnkiertoon. Tulevaisuudessa tulemme kuitenkin rekrytoimaan myös ulkoisen haun kautta ja lain mukaan vakituiset virat täytetään avoimen hakumenettelyn kautta. Täyttölupamenettely on yksi työkalu strategiseen henkilöstösuunnitteluun, jonka tarkoitus on tukea esihenkilöitä näiden pohtiessa oman yksikön tulevaisuutta ja miten sitä ohjata henkilövalintojen kautta. Ennen rekrytoinnin käynnistämistä tulee kaikki asiantuntija- ja toimistotehtäviä ei pääsääntöisesti täytetä automaattisesti, vaan aina tulee pohtia, onko tehtävää tarkoituksenmukaista täyttää, onko tehtäviä järkevää järjestellä uudelleen tai millaista osaamista lähdetään hakemaan.

Järvenpään kaupungissa rekrytointia mietitään tulevaisuuden osaamistarpeiden näkökulmasta. Osaamisalusta tekee myös näkyväksi, millaista osaamista meiltä puuttuu, jolloin sitä voidaan hyödyntää myös rekrytoinnissa. Esihenkilöiden rekrytoinneissa painotetaan vahvasti valmentavaa johtamista sekä halua kehittyä siinä-

Järvenpään kaupunki rohkaisee kaikkia palvelualueita sekä yksiköitä rekrytoimaan korkeakouluharjoittelijoita, työssäoppijoita sekä siviilipalvelusmiehiä. Harjoittelupaikkojen tarjoaminen lisää yhteiskuntavastuuta sekä parantaa työnantajamielikuvaa. Järvenpään kaupunki selkeyttää ja parantaa strategiakauden aikana oppilaitosyhteistyötä sekä kannustetaan osallistumaan opinnäytetöihin. Tämä on erityisen tärkeää aloilla, joilla meillä on rekrytoinnissa haasteita.

Rekrytoinnin kautta luodaan ensimmäiset askeleet työntekijän ja työnantajan väliselle yhteistyölle. Se on vahva investointi tulevaisuuteen, joten se on valmisteltava ja toteutettava huolella. Rekrytoinnin yhteydessä rakennamme myös vahvasti työnantajakuvaa sekä valittavalle että niille, jotka eivät sillä kerralla tulleet valituksi. Järvenpään kaupunki haluaa panostaa vetovoimaan työnantajana sekä pitovoimaa tarjoamalla mielekkäitä työtehtäviä ja urapolkuja.

Palvelualueilla on omia hyviä käytänteitä perehdyttämiseen, mutta strategiakautena on tarkoitus panostaa kaupunkitasoiseen perehdyttämiseen. Myös perehdyttäminen toteutumista ja seurantaan halutaan helpottaa.

### *Erilaiset työsuhdemuodot*

Järvenpään kaupungin henkilöstöohjeiden mukaisesti vakinaisia kuukausipalkkaisia palvelussuhteita solmitaan vain, mikäli 1) palvelualue on talousarviosuunnittelun yhteydessä varannut määrärahan ja 2) hallintosäännön mukaisesti kaupunginhallitus tai kaupunginvaltuusto on perustanut virat tai henkilöstöjohtaja perustanut toimet. Tehtävään valittavien tulee täyttää asetetut kelpoisuusehdot. Mikäli avautuva tehtävä päätetään täyttää, tulee se ensisijaisesti täyttää vakinaisesti, ellei sen täyttämiseen määräajaksi ole työsopimuslakiin, lakiin kunnallisesta viranhaltijasta tai työtehtävien uudelleenjärjestelyihin liittyviä muita perusteita.

Määräaikainen palvelussuhde solmitaan vain perustelluista syistä. Syitä määräaikaisen palvelussuhteen käyttämiselle ovat mm. sijaisuus, harjoittelu, työn kausiluontoisuus, työn selkeä määräaikaisuus (rajattu työ tai projekti), suoritettavaan työhön liittyvä peruste tai työntekijän pyyntö. Määräaikaisuuden perusteen tulee aina perustua lain tyhjentäviin kirjauksiin. Mikäli määräaikaisuuden peruste poistuu, päättyy palvelussuhde määräajan päätyttyä. Sijaisuuksissa määräaikaiset palvelussuhteet ovat mahdollisia useitakin sijaisuuksia peräjälkeen käyttäen. Tällöin määräaikaisuuden on kuitenkin aukottomasti perustuttava jonkun työntekijän / viranhaltijan poissaoloon, jos sijaisuutta käytetään määräaikaisuuden perusteena.

Osa-aikaisia virka- ja työsuhhteita käytetään niissä tehtävissä, joissa tarvetta kokopäiväisen työn teettämiseen ei ole tai osa-aikaistaminen tapahtuu työntekijän aloitteesta. Jos kaupunki tarvitsee lisää työntekijöitä, sen on työsopimuslain mukaisesti tarjottava osa-aikatyöntekijälle tarjolla olevan koko-aikatyön lisäksi mahdollisuutta lisätä tämän osa-aikaista työaika. Osa-aikaisten virkasuhteisten osalta noudatetaan kunnallista viranhaltijalakiä.

## Työhyvinvointi ja työkyky

Strategiakarttaan olemme kirjanneet ajatuksen, että kaupungin työntekijöillä on mahdollisuus voida työssään hyvin tuottaessaan ja varmistaessaan kuntalaisille palvelut samoin kuin, että työntekijöillä on oikeus ja heiltä myös edellytetään kehittämistä ja kehittymistä työssään. Osaaminen on keskeinen osa työhyvinvointia: osaava työntekijä onnistuu tehtävissään ja tuntee työn iloa. Osaamisen laaja-alaisella ja systemaattisella kehittämisellä ylläpidetään jokaisen kaupungin työntekijän työhyvinvointia ja työmarkkinakelpoisuutta.

### ***Aktiivinen tuki työkyvyn alentuessa***

Järvenpään kaupungilla on käytössä aktiivisen tuen toimintamalli, jonka keinoin pyritään jo varhaisessa havaitsemaan ja ratkaisemaan erilaisia työskentelyyn ja työkykyyn liittyviä haasteita. Toimintamallin tavoitteena on työn sujuminen ja toimivien vaihtoehtojen luominen, mikäli työntekijän työkyky on alentunut. Toimintamalli sisältää varhaisen tuen ja tehostetun tuen. Lisäksi malliin kuuluu työhön paluun tuki, jonka avulla pyritään varmistamaan työntekijän työelämässä pysyminen ja luomaan hänelle joustava työhön paluu pitkän sairauspoissaolon jälkeen.

Tässä linkki aktiivisen tuen toimintamalliin: <https://intranet.jarvenpaa.fi/attachments/filebank/3959.pdf>

### ***Työssä jatkamisen tukeminen***

Työtä voidaan muokata erilaisin työ- tai työjärjestelyin, mikäli aktiivisen tuen toimina sovitut työntekijän ja esihenkilön toteuttamat toimet eivät ole onnistuneet. Järvenpään kaupunki suhtautuu myönteisesti eri mm. osa-aikatyön muotoihin. Strategisen työkykyjohtamisen periaattein varmistamme, että työntekijän mahdollisuuksissa olevalle työkyvylle löytyy tekemistä mahdollisimman pitkään ja että erilaisin kuntoutuksen muodoin mahdollistamme työntekijän työnteon. Tämä edellyttää aktiivisuutta sekä esihenkilöiltä että työntekijöiltä itseltään, HR varmistaa toimivat prosessit ja osaamisen näissä kysymyksissä.

Mikäli nykyistä työtä muokkaamalla ei löydy soveltuvaa työtä pyritään erilaisin keinoin löytämään työntekijän työkykyä vastaavaa työtä kaupungin muista työyksiköistä. Tiiviissä yhteistyössä työterveyshuollon kanssa haetaan ratkaisuja tilanteisiin, joissa työntekijällä on jokin terveydellinen rajoite nykyiseen työhönsä. Mahdollisuuksina ovat mm. Kevan ammatillisen kuntoutuksen hyödyntäminen, esim. työkokeilu, uudelleen koulutus tai jokin muu yksilöllinen ratkaisu.

Aiemmin käytössä ollut kaupungin työkykyrahasto ei sellaisenaan enää ole mahdollinen kunnallisen eläkejärjestelmän muutosten vuoksi. Vuoden 2020 aikana varmistetaan toimintamalli, jossa määritellään, miten varmistetaan tähän toimintaan liittyvät rahoitukselliset mahdollisuudet, mm. palkkarahat.

Työkyvyn ylläpitäminen on jokapäiväistä toimintaa ja osa työtä. Jokaisella työntekijällä on itsellään vastuu ja velvollisuus pitää huolta omasta työkyvystään. Järvenpään kaupungin etu ja vahvuus on, että ihmiset pysyvät pääsääntöisesti terveinä ja työkykyisinä eläkeikään saakka ja ovat vielä terveitä eläkkeelle jäädessäänkin. Kun merkittävä osa kaupungin työntekijöistä on myös kaupunkilaisia, on työkykyjohtamiseen panostaminen myös tästä näkökulmasta strategisesti tarkoituksenmukaista.

## **Osaamisen kehittämisen painopisteet vuosille 2020-2023**

Osaamisen kehittämisen painopisteet vuosille 2020-2023 on kartoitettu jokaiselta palvelualueelta erikseen. Osaamisen kehittämisen painopisteet tulevat strategiasta johdettuina palvelualueiden erityispiirteet

huomioiden. Nämä osaamisen painopisteet ovat osittain palvelualueen toiminnalle erityisiä mutta myös kaikille palvelualueille yhteisiä. Yhteisiä painopisteitä on kuvattu aiemmin strategisten kyvykkyysien yhteydessä.

Kaikkien palvelualueiden asiantuntija-, toimisto- ja asiakaspalvelutyö tulee muuttumaan yhteisten uusien toimitilojen myötä 2023, kun nämä toiminnot keskitetään valmistuvaan Perhelä -kortteliin. Näissä tehtävissä osaamisen kehittämisen painopisteet liittyvät toimintaympäristön muutokseen, joka käsittää laajemmin työn ja työtapojen murroksen, jonka taustalla on nopeat muutokset digitalisoituminen. Uusi työ 2023-hankeen myötä siirtyminen yhteisiin tiloihin edellyttää työn ja työtapojen muutosta, kun fyysiset tilat rakentuvat käsitykselle modernista työnteosta ja on oleellista määrittää miten teemme työtä yhdessä, mitä työtä yksin, missä työn tekeminen tapahtuu ja miten. Uudet toimitilat 2023 hankkeessa tullaan tarkemmin määrittelemään nämä osallistavasti työskennellen.

### ***Opetuksen ja kasvatuksen palvelualue***

Opetuksen ja kasvatuksen sekä hyvinvoinnin palvelualueella osaamisen kehittämisen painopisteet liittyvät viestintä- ja vuorovaikutustaitoihin, kokonaisuusien hallintaan, verkostoissa toimimiseen, digitalisaatioon sekä tiedolla johtamiseen.

Uuden Järvenpään johtamisessa vahvistetaan henkilöstön itseohjautuvuutta, jonka osaamista pyritään edistämään laajasti. Nämä tulevat suuret muutokset edellyttävät henkilöstöltä moniammatillisen ja verkostomaisen työtavan vahvistamista sekä kuntalaisten osallisuutta mahdollistavien työtapojen hallintaa ja digitaalisten palveluosaamisen kartuttamista. Tämä edellyttää henkilöstön lisäkouluttamista ja osaamisen vahvistamista mm. erilaisista osallistumisen alustoista ja välineistä.

Monialaisten verkostojen hallinta vaatii uudenlaista johtamisen osaamista, joka ei perustu hierarkkisuuteen, vaan valmentavaan johtamiseen sekä itse- ja yhteisöohjautuvuuden lisäämiseen sekä näihin toimintatapoihin luottamiseen. Itseohjautuvat toimintamallit vaativat henkilöstöltä rohkeutta tehdä päätöksiä itsenäisesti.

Strategiakaudella pyritään kokonaisvaltaisemmin hyödyntämään teknologiaa, joten koko henkilöstölle täytyisi muodostaa ymmärrys siitä, mitä digitalisaatio on ja miten se vaikuttaa opetuksen ja kasvatuksen palvelualueella. Myös robotisaation ymmärtäminen on tulevaisuuden osaamistarve, sillä yhä enemmän robotisaatiota aletaan hyödyntämään koko palvelualueella.

Osaamisen kehittämisen yhtenä kärkenä pidetään systeemisen ajattelun kehittämistä eli kokonaisuusien hahmottamista tai ymmärrystä siitä, miten kaikki vaikuttaa kaikkeen. Jokainen työntekijä ymmärtää omien toimiensa vaikutukset muihin ihmisiin, asiakkaisiin ja toimintoihin. Myöskin asiakasymmärryksen kasvattaminen edellyttää osaamisen vahvistamista palveluiden tuotteistamiseen ja muotoiluun.

Varhaiskasvatus- sekä opetussuunnitelmien järjestelmällinen haltuunotto asettaa haasteita myös johtamiselle, jolloin tarvitaan osaamista siinä, miten toimintaa ohjaava asiakirja jalkautetaan käytäntöön. Varhaiskasvatus- sekä opetussuunnitelmien toteuttaminen edellyttää myös mm. oppimisympäristöihin muutoksia, jolloin tarvitaan erityistä osaamista digitaalisten välineiden haltuunottoon. Lisäksi on tutustuttava avainalueiden lainsäädännön tai muiden ohjaavien suunnitelmien muutoksiin ja osattava viedä niiden edellyttämiä toimenpiteitä käytäntöön.

### ***Hyvinvoinnin palvelualue***

Järvenpää haluaa olla edelläkävijä hyvinvoinnin ja terveyden edistämässä (hyte), mikä tarkoittaa vuonna 2020 poikkihallinnollisten, monialaisten hyte-perusrakenteiden vahvistamista, uudenlaisten menetelmien käyttöönottoa, viestinnän ja tiedolla johtamisen tehostamista sekä aktiivista toimintaa verkostoissa.

Hyvinvoinnin palvelualueella tapahtuneet suuret organisaatiomuutokset edellyttävät henkilöstöltä moniammatillisen ja verkostomaisen työtavan vahvistamista sekä kuntalaisten osallisuutta mahdollistavien työtapojen hallintaa sekä digitaalisten palveluosaamisen kartuttamista. Painopisteen siirtyminen hyvinvointiin ja kuntalaisten osallisuuden vahvistamiseen edellyttää alueen henkilöstöltä osittain kokonaan uusia toiminta- ja työskentelytapoja sekä uudenlaista asennetta, oman asiantuntijaroolin vahvistamista yli avainalueiden ja monitoimijaisista työskentelyä.

Tiedolla johtamisen kokonaisuuden ymmärtämisessä on kehitettävää kaikilla tasoilla: työntekijät, esihenkilöt sekä johtajat. Tiedolla johtaminen tarkoittaa jokaisella toiminnan tasolla eri asiaa, joten täytyisi muodostaa käsitys siitä, millaista tietoa omassa työssä hyödyntää.

Uuden Järvenpään johtamisessa vahvistetaan henkilöstön itseohjautuvuutta, jonka osaamista pyritään edistämään laajasti. Lisäksi henkilöstön on perehdyttävä lainsäädännön muutoksiin ja toimenpantava eri osa-alueiden suunnitelmia. Toimintaympäristön muutokset edellyttävät henkilöstön ammattialaan liittyvän substanssiosaamisen jatkuvaa päivittämistä.

Hyvinvoinnin palvelualueella strategisena tavoitteena on määritellä palveluverkko vastaamaan kaupungin asukkaiden eri elämänvaiheiden palvelutarpeeseen sekä saada tapahtumatuotanto osaksi kaupunkikulttuuria. Tämä edellyttää panostusta kulttuurikoulutukseen ja palvelumuotoiluun, sillä tarvitaan erityistä osaamista palveluiden suunnitteluun ja muotoiluun.

## **Konsernipalvelut**

Konsernipalveluissa osaamisen kehittämisen painopisteet liittyvät asiantuntija-, toimisto- ja asiakaspalvelu- ja tietopalvelun työn murrokseen, joka käsittää laajemmin työn ja työtapojen muutokseen. Toimintaympäristössä tapahtuvat nopeat muutokset digitalisoitumisen myötä sekä toimintakulttuurin muutos, jossa Konsernipalvelut siirtyvät hallinnoinnista palvelualueiden kumppanuutta. Kuten yllä todetaan, Uusi työ 2023-hanke koskettaa konsernipalveluissa työskenteleviä keskeisesti.

Keskeisiä osaamisen kehittämisen painopisteitä tuleville vuosille ovat yhteisten toimintamallien laadinta ja jalkauttaminen, jossa työntekijöiden osaaminen, työyhteisö- ja oppimisen taidot sekä muutoksen tekemisen ja eri tyyppisten projektikehittämisen taidot varmistetaan. Merkittäviä tulevaisuuden osaamisalueita ovat oman ammattitaidon ylläpitämisen ja digitaalisten valmiuksien lisäksi osaamisen kasvattaminen sekä muutoskyvykkyys. Keskeisiin tuleviin painopisteisiin kuuluu uudelleen ja yhteisen toimintakulttuurin rakentaminen, joka perustuu itse-/yhteisohjautuvuuteen ja valmentavaan johtamiseen. Kokonaisuuksien hallinta ja tiedolla johtaminen nähdään tulevaisuuden kannalta tärkeänä, jotta saavutamme yhteiset strategiset tavoitteemme.

Viestintävälineiden kehitys, erityisesti sosiaalinen media, on lisännyt tuntuvasti kuntien viestintään kohdistuvia odotuksia. Viestinnän täytyy olla entistä nopeampaa, oikea-aikaisempaa, avoimempaa, vuorovaikutteisempaa, yhtenäisempää ja täsmällisempää. Viestinnällisiä taitoja vaaditaan kaikilta Konsernipalveluiden työntekijöiltä, sillä se on tulevaisuudessa kaikkien työväline. Erilaisen datan avaaminen ymmärrettävään sanalliseen muotoon vaatii erityisiä taitoja ymmärtää dataa.

Hallinnon ja tukipalveluprosessien uudistamista toteutetaan tulevina vuosina yhdessä palvelualueiden kanssa. Lähivuosien aikana muun muassa vahvistetaan keskitettyjen päätöksenteon tuen, hankintapalveluiden ja asiakirjahallinnon prosesseja, kehitetään sopimus- ja toimitusketjun hallintaa. Lisäksi kokonaisarkkitehtuurin kuvaamisella ja hallintamallin luomisella, digitaalisten alustojen ja asiointipalveluiden kehittämällä, automatisaation lisäämisellä sekä tietojohtamisen kehittämällä kuljetaan kohti tiedolla johtamista ja palvelutietoon nojaavan talousohjausmallin käyttöönottoa.

Seuraavan kymmenen vuoden aikana tarvitaan yhä enemmän ylimmän sekä keskijohdon kykyä asioiden tavoitteellistamiseen. Johdon täytyy kyetä määrittämään ja rajaamaan selkeitä tavoitteita, jotta työntekijät voivat olla itseohjautuvia. Tämän tiedetään vievän aikaa, sillä kyse on myös suuresta kulttuurimuutoksesta, jossa tavoitteellistaminen lisää itseohjautuvuutta ja vähentää kontrollia. Tiedolla johtaminen ja sen hyödyntäminen viestinnässä, oppimiskyky, epävarmuuden, priorisointikyky sekä strateginen hahmottaminen nähdään myös pidemmän aikavälin tavoitteena osaamisen kehittämisessä.



Konsernipalveluissa määriteltiin substanssiosaaminen, projektiosaaminen sekä tiedon käyttäminen ja jäsentäminen osaamisen kehittämisen kolmeksi kärjeksi vuosina 2020-2023.

### Substanssi- ja projektiosaamisen vahvistaminen

Konsernipalvelujen asiantuntijat tulevat tarvitsemaan sekä laaja-alaista asiantuntijaosaamista että syvää erikoistunutta asiantuntemuksen vahvistamista. Laaja-alaisuutta tarvitaan mm. johtamisen tukemisessa, läpi organisaation kulkevien prosessien ohjaamisessa, päätösten vaikuttavuuden arvioinnissa, tuottavuuden ja tuloksellisuuden vahvistamisessa sekä kyvyssä nähdä ja tehdä ratkaisuja kokonaistaloudellisuus huomioiden. Asiantuntijatyö on muuttunut entistä enemmän osallisuudeksi toimia erilaisissa verkostoissa ja verkostojen johtamiseksi. Myöskin osallisuuden ja osallistamisen lisääminen liittyy vahvasti osaamisverkoston käyttöön.

Asiantuntijatyötä tehdään jatkossa entistä enemmän projektimaisesti ja tällöin projektiosaamisen vahvistamista tarvitaan. Projektijohtamisen ja -työskentelyn osaamisen vahvistumiseen tähtävä koulutusta hankitaan konsernipalveluiden eri yksiköiden sisällä. Erityisesti osaamista tarvitaan projektinhallintaan, jossa aikataulutus ja prosessien vaiheiden määrittäminen on tärkeää. Tietohallinto valmistelee myös kaupungin kehittämisen toimintamallin, jota tullaan hyödyntämään läpi organisaation.

Syvää erityisosaamista asiantuntijuudessa tarvitaan tilanteissa, joissa ohjataan ja neuvotaan yksittäisiä palvelualueiden esimiehiä tai asiantuntijoita erityiskysymyksissä, esim. hankinta-, viestintä-, laki-, työhyvinvointi- tai virka- ja työehtosopimusten tulkinta-asioissa. Edellä mainitut osa-alueisiin ja teemoihin järjestetään strategiakautena koulutusta yksikkö- ja yksilökohtaisesti. Myös kaupungin sisäisesti yksiköt järjestävät kaikille kaupungin työntekijöille koulutusta edellä mainittuihin osa-alueisiin. Koulutuksen tarve käydään läpi työntekijän kanssa tavoitekeskusteluissa ja Konsernipalvelujen työntekijät osallistuvat tarvittaessa ulkopuolisten kouluttajien järjestämiin koulutuksiin.

Hallintopalveluissa kiinnitetään huomiota valmistelijaosaamisen, hyvän hallinnon sekä lainsäädännön osaamisen kehittämiseen.

### Tiedon käyttäminen ja jäsentäminen

Konsernipalveluissa on tavoitteena hyödyntää kokonaisvaltaisemmin teknologiaa. Tietojärjestelmäosaaminen ja tietojärjestelmistä saatavien tietojen analysointiosaamista vahvistetaan. Jotta tietojärjestelmät saadaan entistä tehokkaammin tukemaan toimintaa ja toiminnan johtamista, tarvitaan entistä enemmän osaamista tietojohdamisessa. Osaamisvaatimuksen kattavat koko tietojohdamisen prosessin tiedonhallinnasta, kuten tietotuotannon ohjaamisesta, tiedon tuottamisesta ja keräämisestä, tiedon jalostamiseen ja hyödyntämiseen johtamisessa. Tietojen yhteistoimivuus edellyttää kokonaisarkkitehtuurin hahmottamista sekä niiden kuntoon laittamista.

## **Kaupunkikehitys**

Kaupunkikehityksessä osaamisen kehittäminen painopisteet liittyvät toimintaympäristön muutokseen. Työn tekeminen ja asiantuntijoiden roolit muuttuvat yhä nopeammin mm. teknologian nopean kehityksen vuoksi. Kaupunkilaisten osallisuus ja osallistaminen osana Kaupunkikehityksen toimintaa halutaan varmistaa erilaisin osallisuutta lisäävin menetelmin. Kaupungin tietojärjestelmiä ja sekä tietovarantoja yhtenäistetään mallipohjaisen tiedonhallinta- ja toiminnanohjausjärjestelmän avulla (ns. kaupunkimalli). Suuri muutos toimintaympäristössä on se, että osaaminen hankitaan yhä useammin ulkopuolisilta toimijoilta, minkä vuoksi sopimustenhallintaosaaminen ja sopimusten valvonta korostuvat kaupunkikehityksessä.

### 3D-mallintamisen ja digitalisaation hyödyntäminen

Tulevana strategiakautena Kaupunkikehityksessä tullaan tarvitsemaan osaamista 3D-mallinnuksen käsittelyyn ja hyödyntämiseen mm. rakentamisessa ja asiakaspalvelussa. Myöskin maankäytön suunnittelussa, infrasuunnittelussa ja infrarakentamisessa tullaan tulevina vuosina entistä voimakkaammin panostamaan digitalisaation hyödyntämiseen.

Digitalisoinnin myötä työyhteisön odotetaan vastaavan digitalisoinnin ja sen myötä tietotyön tuomiin haasteisiin. Haasteena ovat muutokset työorganisaation tavoissa ja toiminnoissa, jotka koskettavat kaikkia työntekijöitä riippumatta työtehtävästä – toimistossa tai maastossa. Tietotyötaitojen kehittäminen antaa työntekijälle mahdollisuuden vaikuttaa oman työn laadukkuuteen sekä edesauttaa hoitamaan työnsä itsenäisesti. Kaupunkikehityksessä on pitkän tähtäimen suunnitelmana, että palveluita muutetaan sähköisiksi ja henkilöstöä koulutetaan sähköisten järjestelmien käyttöön.

### Työelämätaitojen kehittäminen

Koska toimintaympäristö muuttuu nopeasti Kaupunkikehityksessä kiinnitetään erityistä huomiota työelämätaitojen kehittämiseen, kuten itseohjautuvuuden, asiakaspalvelutaitojen sekä muutoksen hallintaan ja ymmärtämiseen. Tulevaisuudessa Kaupunkikehityksen asiakaspalvelu tulee muuttumaan asiakaslähtöisemmäksi, jolloin tarvitaan palvelumuotoilun osaamista. Henkilöstölle halutaan tarjota riittävää koulutusta uusiin toimintamalleihin sekä tukea muutokseen, jotta kaikilla on sama käsitys muutoksesta ja mitä se jokaisen työssä tarkoittaa.

Toimintaympäristön muuttuessa tulevien vuosien aikana Kaupunkikehityksessä tunnistetaan, että osaamisprofiilit tulevat muuttumaan oleellisesti. Henkilöstöä pyritään kouluttamaan osaamistarpeita vastaavaksi; elinkaarimalli osaamisessa ja sen kehittämisessä.

## **Suunnitelmien toteuttamisen seuranta**

Kaupungin strategiset mittarit ja sitovat tavoitteet valtuuston nähden ovat seuraavat:

## O1 Osaava ja kehittävä henkilöstö

Työhyvinvointikyselyssä työnimun keskiarvo

Henkilöstön osaaminen strategisissa kyvykkyyksissä, % henkilöstöstä

Henkilöstö koulutautuu omaehtoisessa koulutuksessa, lkm/vuosi

Henkilöstön tekemien kehittämisehdotuste määrä ja innovaatio hakemusten lkm, lkm/vuosi

O1: Osaava ja kehittävä henkilöstö. Mittarit	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Työhyvinvointikyselyssä työnimun ka yli 4	??	4,2		4,5		4,5		
Henkilöstön osaaminen strategisissa kyvykkyyksissä, % henkilöstöstä,		+5%	+5%	+5%	+5%			
Henkilöstö koulutautuu omaehtoisessa koulutuksessa, lkm/vuosi		+5%	+5%	+5%	+5%			
Henkilöstön tekemien kehittämisehdotusten määrä ja innovaatio hakemusten lkm, lkm/vuosi		+5%	+5%	+5%	+5%			

## O3 Itseohjautuvuus ja valmentava johtaminen

Työhyvinvointikyselyssä johtaminen, keskiarvo >4

Esihenkilöiden käyttämä työaika hallinnointiin, %

Sairauspoissaolojen määrä, pv/htv

Kokemus oman työn mielekkyydestä, ka >4

Työhyvinvointikyselyssä suosittelisin työnantajaa, %

O3: Itseohjautuvuus ja valmentava johtaminen. Mittarit:	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Työhyvinvointikyselyssä: johtaminen, ka > 4	3,73	4,0		4,4		4,6		
Esihenkilöiden käyttämä työaika hallinnointiin, %	Pohjaluku	-5%	-5%	-5%	-5%			
Sairauspoissaolojen määrä, pv/htv	12,5	< 12,5	12,0	< 12,0	11,3			
Kokemus oman työn mielekkyydestä, ka > 4	4,0	4,3		4,5		4,6		
Työhyvinvointikyselyssä: suosittelisin työnantajaa, %	28%	35%		50%		60%		

Strategisen osaamissuunnitelman lähtökohtana ovat työnantajan palvelutuotannon ja toiminnan tarpeet tulevaisuudessa ja strategialähtöiset osaamisen kehittämistarpeet. On tärkeää kuulla ja osallistaa henkilöstöä laatimisprosessissa. Tämä on ensimmäinen versio strategisesta osaamissuunnitelmasta vuosille 2020-2023 ja tätä on tarkoitus päivittää ainakin vuosittaisten koulutussuunnitelma -liitteiden osalta vuosittain. HR-palvelut vastaavat tämän suunnitelman kokoamisesta siten, että palvelualueet osallistetaan tämän tekemiseen.

HR-palvelut huolehtii koulutuskorvauksen hakemisesta Työttömyysvakuutusrahastolta. Työnantaja voi saada koulutuskorvausta ennalta laaditun koulutussuunnitelman mukaan toteutuneesta koulutuksesta ja se on 10 % koulutuksiin osallistuneiden henkilöiden koulutuskorvauksen perusteena olevasta palkkasummasta. Koulutuskorvausta voi saada enintään kolmelta koulutuspäivältä / työntekijä. Koulutuskorvaus vähennetään työnantajan maksamasta työttömyysvakuutusmaksusta. Korvauksen hakemiseksi kootaan tarvittava tieto edellytykset täyttävään koulutukseen osallistuneiden työntekijöiden määrästä sekä korvaukseen oikeuttavista koulutuspäivistä.

Strategisen osaamissuunnitelman seuranta tehdään strategisten mittareiden raportoinnin yhteydessä. Näiden toteumien kautta nähdään sekä strategian että koulutuskorvauksen täyttymisen edellytykset. Strategiset mittarit on pyritty rakentamaan niin, että niiden kautta pystytään arvioimaan strategisten kyvykkyyksien ja tavoitteiden toteutumista.

Eri järjestelmistä saatavaa raportointitietoa hyödynnetään siltä osin kuin se on ajantasaista ja luotettavaa. Erillistä, vain strategiseen osaamissuunnitelmaan liittyvää tiedon keruuta ja raportointia pyritään välttämään mahdollisimman pitkälti henkilöstöresurssin säästämiseksi.

## ***Raportointikäytännöt ja raportointijärjestelmät***

### **Henkilöstöresurssit ja niiden muutokset**

Henkilöstön määrästä, rakenteesta, työsuhde- ja työaikamuodoista ja näissä tapahtuneesta kehityksestä ja tilanteesta hyödynnetään samoja tietoja kuin vuosittain koottavassa henkilöstökertomuksessa. Raportointilähteenä tiedonkeruussa hyödynnetään kaupungilla kulloinkin käytössä olevia raportointia, tällä hetkellä masterdatana palkkahallintajärjestelmää ja sen raportointialustaa Kuntaria.

Kaupungin muu strateginen ja suunnittelutyö, mm. palveluverkkosuunnitelma on keskeinen edellytys strategisen osaamissuunnitelman pohjana. Lisäksi hyödynnetään suunnittelun tukena väestön kehityksessä tapahtuneiden muutosten seuranta sekä väestöennustetta ja arvioidaan näiden vaikutusta yleisellä tasolla palveluihin ja ammattiryhmiin. Väestön kehityksessä hyödynnetään kaupungin tilastotietoja ja väestöennusteen osalta kaupungin väestösuunnitetta ja sen laatimisessa käytettävää tietojärjestelmää.

Suunnitelman osalta tulevia tavoitteita asetettaessa kootaan yhteenveto palvelualueittain.

### **Työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitäminen**

Yleisesti kaupungin henkilöstö työhyvinvointia seurataan joka toinen vuosi työhyvinvointikyselyn avulla, joka uudistetaan vuonna 2020. Tämän kyselyn tuloksia hyödynnetään työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Seuranta ja raportointi tapahtuvat säännöllisesti Johdon raportissa ja henkilöstökertomuksessa.

Populus-palkanhallintajärjestelmä seuraa automaattisesti sairauspoissaoloja ja lähettää esimiehelle ilmoituksen poissaolorajan ylityksestä. Populuksesta ja Kuntarista sekä työterveyshuollon palveluntuottajan sähköisen raportoinnin ja Keva Avaintietojen avulla voidaan seurata aktiivisen tuen toimintamallin toteutumista ja toimien vaikuttavuutta työhyvinvointiin ja työkyvyn ylläpitämiseen. Henkilöstön keskeiset raportit käsitellään osana johdon kuukausiraportointia.

## Palvelualuekohtaisten suunnitelmien raportointi

Palvelualueet kokoavat omien palvelualuekohtaisten suunnitelmien osalta toteumatietoa *edellisvuoden* osalta samanaikaisesti kuin strategista osaamissuunnitelmaa tarkistetaan. Suunnittelu ja seuranta noudattavat talousarvion laatimisen aikataulua henkilöstöressurssien ja niiden muutosten osalta sekä koulutussuunnitelman yleisen tason tavoitteiden, tarpeiden ja linjausten osalta.