



Hankeraportti - Hyvinkään kaupunki

Kunta-alan strategisen hyvinvoinnin kehittämisohjelma
Hyvinkään kaupunki

Kunta-alan strategisen hyvinvoinnin kehittämisohjelma on Työsuojelurahaston tukema neljän kaupungin kehittämishanke, jossa toteuttajana on toiminut Excenta Oy

Kunta-alan strategisen hyvinvoinnin kehittämisohjelma

Hyvinkään kaupunki

Sisältö

Kunta-alan strategisen hyvinvoinnin kehittämisohjelma.....	1
1. Johdanto	2
2. Menetelmät	2
3. Tulokset	2
3.1. Hyvinvointijohtamisen auditointi.....	2
3.2. Fokuskonsultointi	4
4. Tulkinnat ja kehittämissesitykset	5
5. Kaupungin / viraston suunnittelemat jatkotoimenpiteet projektin tulosten pohjalta.....	6

Kunta-alan strategisen hyvinvoinnin kehittämisohjelma on Työsuojelurahaston tukema neljän kaupungin kehittämishanke, jossa toteuttajana on toiminut Excenta Oy.

1. Johdanto

Kunta-alan strategisen hyvinvoinnin kehittämisohjelma oli 2010-11 toteutettu Työsuojelurahaston tukema neljän kaupungin yhteinen hanke hyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi. Hankkeessa olivat mukana **Helsinki** (sosiaalivirasto, taloushallintopalvelut, terveyskeskus), **Hyvinkää**, **Kemijärvi** ja **Kotka**. Kehittämisohjelman tavoitteena oli luoda kunta-alalle selkeä strategisen hyvinvoinnin viitekehys, jossa hyvinvointia johdetaan kunnan strategisia tavoitteita tukien. Viitekehys kattaa hyvinvointityön kohdentamisen kuntien eri toimialat huomioon ottaen, kaupunkikohtaiset seurannan mittarit sekä johdon, esimiesten ja asiantuntijoiden välisen yhteistyön määrittämisen. Kehittämisohjelman taustalla oli Excentan tuottama tutkimus Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2009, tekijöinä Ossi Aura, Guy Ahonen ja Juhani Ilmarinen.

2. Menetelmät

Hyvinvointijohtamisen auditointi pohjautui Excentan kehittämään hyvinvoinnin johtamisen malliin ja sen perusteella luotuun strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksiin. Auditointiin sisältyi henkilöstö- ja työhyvinvointiasiantuntijoiden vastaamana auditointikyselyt, organisaation dokumenttien (strategiadokumentit, henkilöstöhallinnon ja työhyvinvoinnin dokumentit) analysoiminen, lukuisia haastatteluja, henkilöstö- ja esimiesryhmien fokusryhmähaastattelut, sekä koko johto- ja esimieskunnalle kohdennettu tutkimus hyvinvointijohtamisen kompetenssista. Auditoinnissa organisaation toimintatapoja suhteutetaan kunkin osa-alueen parhaisiin käytäntöihin. Esimiestutkimuksessa selvitettiin vastaajien arvoja, tietoja ja osaamista työhyvinvoinnin eri osa-alueilla.

Fokuskonsultointi oli prosessi, jossa johdon haastatteluiden ja organisaation strategiadokumenttien kautta määritettiin organisaation strategisen hyvinvoinnin viitekehys. Viitekehyksessä määritettiin strategisen hyvinvoinnin peruspilarit ja kehittämisalueet ja tavoitteet, hyvinvoinnin johtamismatriisi, sekä strategisen hyvinvoinnin mittarit. Tämän lisäksi mallinnettiin laajempi tasapainotettu tuloskortti, Wellness Scorecard™, joka kytkee strategisen hyvinvoinnin seurannan osaksi organisaation strategista johtamista.

3. Tulokset

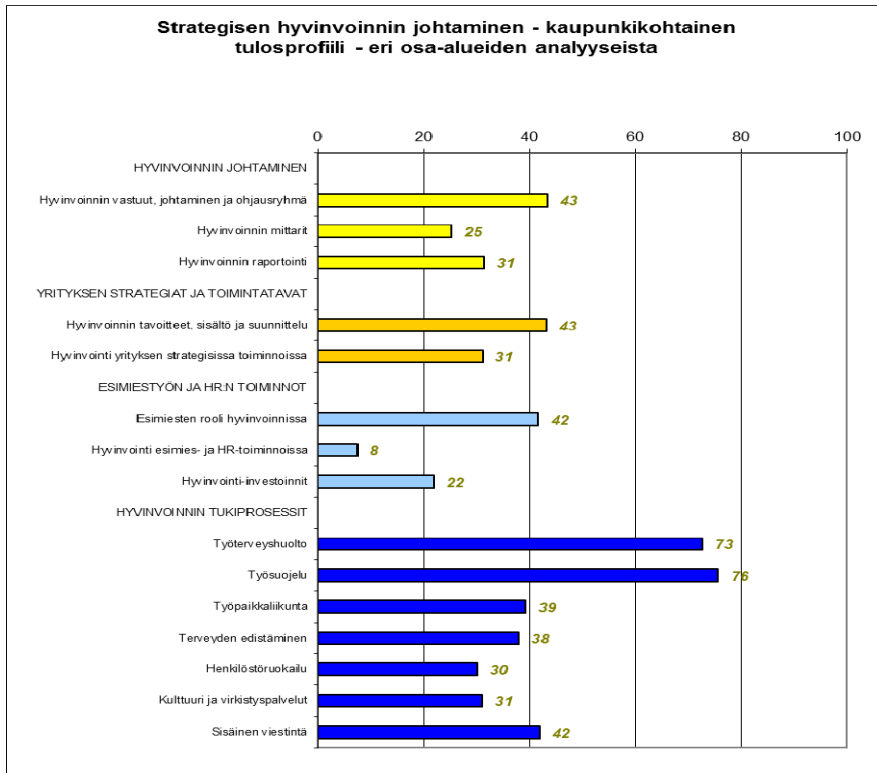
3.1. Hyvinvointijohtamisen auditointi

Kokonaisuudessaan Hyvinkäällä saavutettu strategisen hyvinvoinnin johtamisen auditoinnin tulos oli erinomainen; strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksi (SHJI) oli 42,3%. Tulos on jonkin verran parempi kuin toimialan keskiarvo, kuuluu siis segmenttiin, jonka raja-arvot ovat 40 - 52%:n välillä. Vastaavasti tulos on jonkin verran heikompi kuin kokoluokkasi keskiarvo, kuuluu siis segmenttiin, jonka raja-arvot ovat 35 - 47%:n välillä.

Hyvinvoinnin johtamisen auditoinnissa kartoitettiin organisaation toimintatavat hyvinvoinnin johtamisen, yrityksen (hyvinvoinnin kannalta) strategisten toimintojen, HR:n ja esimiesten toimintojen sekä hyvinvoinnin tukitoimintojen osalta. Näissä kaikissa Hyvinkää saavutti kohtalaisen hyvän tuloksen 27-56%:n välillä.

Hyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen eri osa-alueiden tulosprofiili on esitetty kuvassa 1, jossa jokaisen osa-alueen tulos on suhteutettu alan parhaaseen käytäntöön suhteellisella skaalalla.

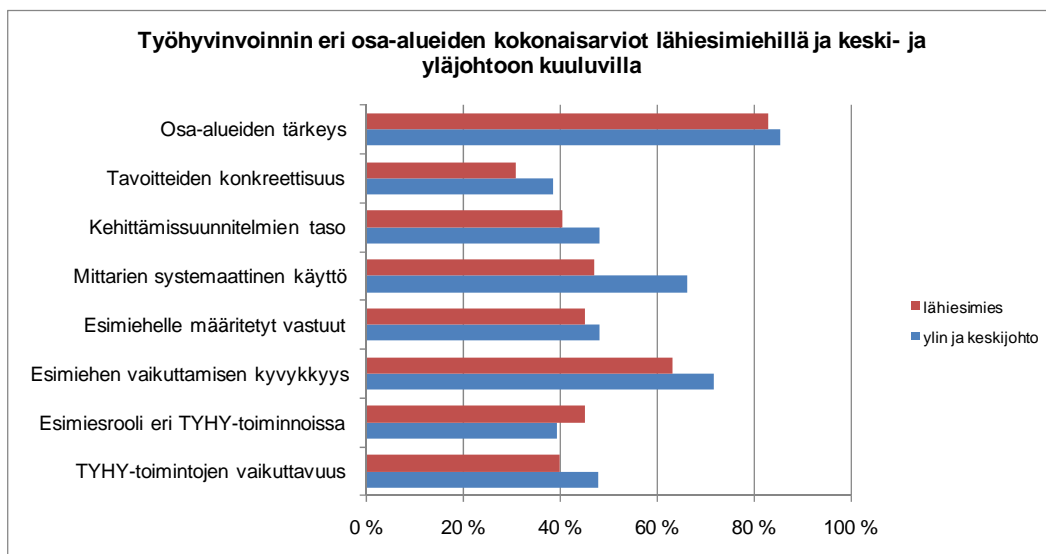
Hankeraportti – Hyvinkään kaupunki



Kuva 1. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen eri osa-alueiden tulosprofiili suhteellisella skaalalla.

Johdon ja esimiesten hyvinvointijohtamisen kompetenssi arvioitiin 49%:n tasolla parhaisiin käytäntöihin verrattuna. Tämä on hyvä tulos. Esimiesten tietoisuus omasta roolistaan useissa työhyvinvoinnin prosesseissa oli kohtuullisen hyvä, arvio kokonaisuudessaan tällä osa-alueella oli 44%.

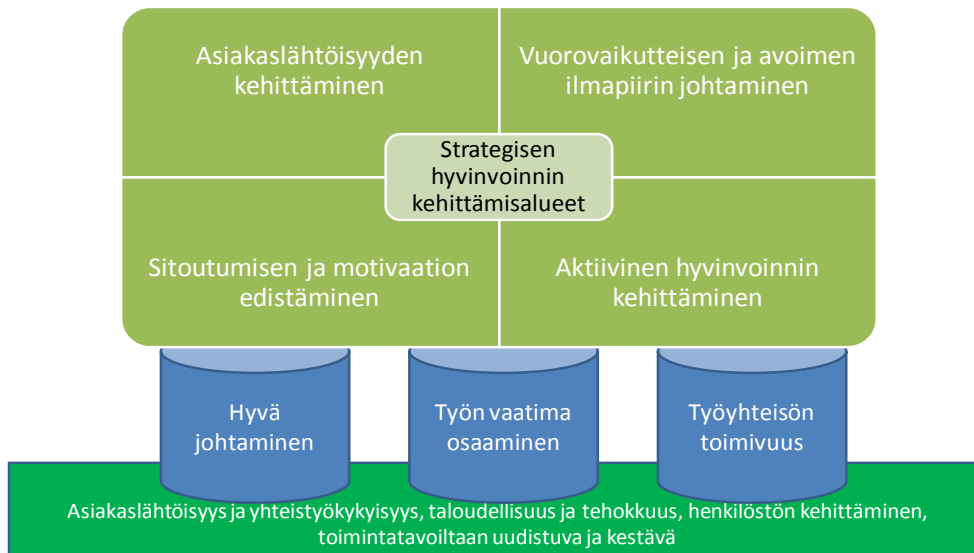
Mielenkiintoista johdon ja esimiesten tutkimuksessa oli hyvinvoinnin tavoitteiden konkreettisuuden yhteys siihen, miten aktiivisesti johto ja esimiehet käyttivät omassa työssään hyvinvoinnin mittareita. Käytännössä tämä korostaa hyvinvointi-ilmion selkeää määrittämistä ja sen kautta selkeiden, numeraalisten tavoitteiden asettamista. Selkeät tavoitteet ovat myös ainoa tapa laadukkaan seurannan tekemiselle.



Kuva 2. Johdon ja esimiesten hyvinvointijohtamisen tulosprofiili.

3.2. Fokuskonsultointi

Strategisen hyvinvoinnin mallia luotaessa määritetään organisaation toiminnalle ne peruspilarit, joita ilman hyvinvointi ei voi toteutua. Strategisen hyvinvoinnin kehittämisalueet ovat niitä työn, työyhteisön, johtamisen ja henkilöiden ominaisuuksia, joita kehittämällä hyvinvointi tukee organisaation varsinaisen toiminnan tavoitteita. Nämä valinnat on tehty pitkälti johdon kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. Hyvinkään kaupungin osalta strategisen hyvinvoinnin kehittämisalueet on esitetty seuraavassa kuvassa, Kuva 3.



Kuva 3. Esitys strategisen hyvinvoinnin peruspilareiksi ja kehittämisalueiksi.

Perustelut strategisen hyvinvoinnin kehittämisalueiden valinnalle:

- **Asiakaslähtöisyyden kehittäminen**
 - Asiakkaalla tarkoitetaan asukasta, yritystä ja muita sidosryhmiä
 - Kaupungin toiminnan kannalta ydinasia – missiona edistää asukkaiden hyvinvointia ja elinkeinoelämän menestystä
 - Luo merkityksen kaupungin työntekijän työlle ja yhteisön toiminnalle
 - Tämä on henkilön oman hyvinvoinnin kulmakiviä
- **Vuorovaikutteisen ja avoimen ilmapiirin johtaminen**
 - Vuorovaikutteisuus ja avoimuus luo perusedellytyksen yhteisön tehokkaalle toiminnalle
 - Korostetaan ilmapiirin johtamista – se ei synny itsestään
 - Valmentava johtaminen ja esimiestyö mahdollistajina
- **Sitoutumisen ja motivaation edistäminen**
 - Sitoutuminen ja motivaatio määrittää yksilön antaman panoksen suuruuden
 - Tämä on edellytys tuottavalle ja laadukkaalle työlle

- Esimiestyö ja osaaminen edistäviä tekijöitä
- **Aktiivinen hyvinvoinnin kehittäminen**
 - Toimitaan hyvinvointia edistävasti, tarveperusteisesti palveluja kohdentaen
 - Hyvinvointityö kehittää terveyttä ja sen kautta työtehokkuutta
 - Hyvinvointityö tukee ilmapiiriä ja sitoutumista
 - Hyvinvointityö tukee asiakaspalvelun laatua

Strategisen hyvinvoinnin kehittämisalueiden pohjalta määritettiin kehittämisalueiden tavoitteet, johtamismatriisi ja mittarit. Tavoitteet ja mittarit ovat yhteydessä siten, että jokaista tavoitetta mitataan numeraalisella mittarilla. Johtamismatriisissa määritettiin vastuut ja toimintaroolit eri toimijoille; johdolle, esimiehille, henkilöstölle, henkilöstöhallinnolle ja muille asiantuntijoille sekä sisäiselle viestinnälle.

4. Tulkinat ja kehittämissesitykset

Tulosten perusteella Excenta Oy teki seuraavia kehittämissesityksiä strategisen hyvinvoinnin kehittämiseksi:

- Hyvinvoinnin johtamisesta päättäminen
- Kehittämisalueiden päättäminen
- Johtamisjärjestelmän (mukaan lukien raportointikokonaisuuden) rakentaminen ja tekijöiden vastuista päättäminen
- Strategisen hyvinvoinnin johtaminen osana Hyvinkään kaupungin nykyistä johtamista (ei siis erillistä strategisen hyvinvoinnin viitekehystä)
- Konkreettisen jatkoaskelmat voisivat olla:
 - Esimiesten työvälineiden ja kompetenssin kehittäminen
 - Strategisen hyvinvoinnin mittariston kokoaminen (Wellness Scorecard) seurannan ja kehittämisen mahdollistamiseksi

Vastaavasti työhyvinvoinnin hyvien käytäntöjen osalta kehittämissesitykset olivat:

- Työterveyshuollon ja työsuojelun yhteistyön kehittäminen kaupungin HR:n suhteen raportoinnin ja vaikuttavuuden analysoinnin osalta
- Ennaltaehkäisevien työhyvinvointitoimintojen kohdennettavuuden parantaminen, tukea sitä tarvitseville
- Jo olemassa olevien hyvien käytäntöjen kartoittaminen (eroavaisuuksia toimialoittain) ja laajempi hyödyntäminen. Esimerkkinä kehityskeskustelukäytännöt ja yksikkökohtaiset yhteisölliset toimet

5. Kaupungin suunnitellut jatkotoimenpiteet projektin tulosten pohjalta

Hyvinkään hanke käynnistyi v. 2011 alkupuolella. Excenta Oy esitteli tutkimuksen tulokset hankkeen ohjausryhmälle 26.5.2011 ja kaupungin johtoryhmälle 6.6.2011. Hanke tuotti paljon koottua tietoa kehittämistyön pohjaksi. Ohjausryhmän kokoaminen eri näkökulmia edustavien keskushallinnon, toimialojen, työterveyshuollon ja henkilöstön edustajista oli askel eteenpäin strategisen hyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi. Hankkeen avulla saatiin koottua kaupungissa hajanaisesti tähän saakka esiintynyttä tietoa hyvinvoinnin alalta. Hyvinkään kaupungin ohjausryhmä jatkaa työskentelyään erilaisten käytännön toimenpiteiden aikaansaamiseksi; ensimmäisenä tavoitteena hyvinvoinnin seurannan kehittäminen jo tulevan vuoden henkilöstöraporttiin.

Kaupungin organisaatiossa tehdään ja on tehty eri tahoilla paljon kehittämistyötä strategisen hyvinvoinnin eri alueilla. Ohjausryhmä jatkotyöskentelyn tavoitteena on koota konkreettiset jo meneillään tai vireillä olevat kehittämisprojektit sekä eri toimintojen hyvät käytännöt yhdeksi paremmin hallittavaksi kokonaisuudeksi. Yhtenä ensimmäisistä toimenpiteistä on koota Strategisen hyvinvoinnin mittaristo (Wellness Scorecard) henkilöstöraportissa hyödynnettäväksi välineeksi. Monia keskeisiä tietoja henkilöstön hyvinvoinnin kootaan jo nyt ko. raporttiin, mutta hankkeen kautta tätäkin osa-aluetta on tarkoitus kehittää jatkossa edelleen.