



## HENKILÖSTÖRAPORTTI 2006

## SISÄLTÖ

TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN KANNATTA	3
1. HENKILÖSTÖN MÄÄRÄ JA RAKENNE	4
1.1. PALVELUSSUHTEEEN LUONNE	5
1.2. Osa-aikaisuus	6
1.3. HENKILÖSTÖN LUKUMÄÄRÄ KESKEISISSÄ AMMATEISSA	6
1.4. HENKILÖSTÖN LUKUMÄÄRÄ SOPIMUSALOITTAIN	7
1.5. IKÄ JA SUKUPUOLIJAKAUMA	7
1.6. ELÄKKEELLE SIIRTYMINEN	7
1.7. VAKINAISEN HENKILÖKUNNAN PALVELU OMALLA TYÖNANTAJALLA/TYÖHISTORIA	8
1.8. VAIHTUVUUS	8
1.9. TYÖLLISYYDEN EDISTÄMINEN	8
1.10. TYÖAIKA JA TYÖPANOS	9
2. OSAAMINEN, SEN KEHITTÄMINEN JA JOHTAMINEN	10
2.1. KOULUTUSTASO	10
2.2. Osaamisen kehittäminen	10
2.3. JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN	11
3. TERVEYDELLINEN TOIMINTAKYKY JA TYÖHYVINVOINTI	12
3.1. TYÖTERVEYSHUOLLON TOIMINTA HALLINTOKUNNISSA JA LIKELAITOKSISSA VUONNA 2006	12
3.2. Uudelleensijoitus	12
3.3. SAIRAUSSPOISSAOLOT	13
3.4. TYÖTAPATURMISTA JOHTUVAT POISSAOLOT	14
3. TERVEYDELLINEN TOIMINTAKYKY JA TYÖHYVINVOINTI	15
4. INNOVATIIVISUUS, YHTEISTOIMINTA JA VERKOSTOITUMINEN	20
4.1. ALOITETOIMINTA	20
4.2. KEHITTÄMISHANKKEET	20
4.3. YHTEISTOIMINTA	22
4.4. SEUTU- JA ALUEKESKUSYHTEISTYÖ	23
4.5. YHTEISÖSUHTEET (MM. OPPILAITOSYHTEISTYÖ)	24
5. PALKKAUS- JA HENKILÖSTÖKUSTANNUKSET	25
5.1. PALKKAUSJÄRJESTELMÄT JA PALKITSEMINEN	25
5.2. KESKIANSIOT	25
5.3. HENKILÖSTÖKUSTANNUKSET	25
5.4. HENKILÖSTÖN VIRKISTYSTOIMINNAN KUSTANNUKSET	26
JOHTOPÄÄTÖKSIÄ	27
TAULUKOT	28

## TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN KANNATTAA

Ihmiset voivat työssään hyvin, kun he kokevat työnsä merkitykselliseksi, tuntevat hallitsevansa työnsä ja tulevaisuutensa arvostetuiksi, oikeudenmukaisesti kohdelluiksi ja täysivaltaisiksi työyhteisön jäseniksi.

Tutkimuksissa on osoitettu selvästi, että työhyvinvoinnin edistäminen kannattaa. Henkilöstön terveys ja motivoituneisuus on olennaisen tärkeää työn laadun ja asiakaspalvelun kannalta. Hyvinvoiva henkilöstö kykenee vastaamaan uusiin haasteisiin ja muutoksiin. Varhainen eläköityminen sen sijaan ei ainoastaan lisää eläkemaksuja; myös henkilöstön vaihtuvuuden tuottamat kustannukset kuten osaamisen ylläpito, uusien työntekijöiden rekrytointi ja perehdyttäminen lisäävät kustannuksia.

Henkilöstön työhyvinvointi vähentää myös poissaoloja, parantaa palvelua ja siten asiakastytyväisyyttä. Panostukset työhyvinvointiin maksavat näin itsensä takaisin ja vielä sangen nopeasti. Työhyvinvointi lisää työelämän laatua ja siten työn tuloksellisuutta.

Henkilöstön ikääntyminen on suuri haaste kunta- ja sektorilla. Vaikka kilpailukyky ja kannattavuus ovat useiden eri tekijöiden summa, on hyvän tuloksen tekeminen vaikeaa, mikäli henkilöstö on vanhempaa, työntekijöiden sairauspoissaolot korkeat ja henkilöstöä on erilaisilla ennen aikaisilla eläkkeillä, joista suuri osa on alentuneen työkyvyn vuoksi.

Ikääntyneille suunnatusta osaamisen kehittämisestä on työnantajille suuri hyöty. Tärkeää on ammattitaidon ylläpito ja kehittäminen sekä valmiuksien luominen työtehtävien mahdollisiin muutoksiin. Keskeistä on myös ikääntyvien

työntekijöiden ammattitaidon siirtäminen uusille työntekijöille mm. koulutuksen ja mentoroinnin keinoin.

Näihin haasteisiin kaupunki vastaa koko organisaatiota koskevalla työhyvinvointihankkeella – Kymppin kunta. Hanke on alkanut vuoden 2005 lopulla ja jatkuu vuoteen 2008 saakka.

Oulu on ollut mukana laajassa Työterveyslaitoksen pitkäaikaistutkimuksessa – Kunta I O – tutkimuksessa, jossa selvitetään kymmenen suomalaisen kaupungin henkilöstön työtä ja työssä tapahtuvia muutoksia sekä työelämän vaikutuksia henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin. Syksyllä 2006 tehtiin mukana olevien kuntien toimuksesta suppeampi välilyönti, joka kohdistui työelämän laatuun liittyviin kysymyksiin. Tässä raportissa on lyhyt yhteenveto tuloksista. Laajempi raportti valmistuu myöhemmin keväällä.

Henkilöstöä koskevan tiedon merkitys on kasvanut. Jaksamisen ja osaamisen sekä tuloksellisuuden ja laadukkaan palvelutuotannon haasteet ovat osa tätä päivää kunnallisessa työelämässä. Tutkimusten mukaan johtaminen, tuloksellisuus ja työelämän laatu ovat suhteessa toisiinsa. Myös hyvin vakavasti on keskusteltu työvoiman riittävyydestä, kunta-alan imagosta ja rekrytointikyvyistä, koska edessä ovat vuodet, jolloin suuri määrä kuntatyöntekijöitä on siirtymässä pois työelämästä. Kaikkiin näihin haasteisiin vastaaminen vaatii ajantasaisia tietoja henkilöstöstä ja sen voinnista.

**Tellervo Koivikko**  
henkilöstöpäällikkö

## I. HENKILÖSTÖN MÄÄRÄ JA RAKENNE

Joka viides työssäkäyvä suomalainen tekee työtä kunnassa tai kuntayhtymässä. Seuraavien kymmenen vuoden aikana kunnat tarjoavat työpaikan 140 000 uudelle osajalle, kun henkilöstöstä yli kolmasosa siirtyy eläkkeelle.

Kunta-alan henkilöstön arvellaan säilyvän lähes ennallaan lähivuosina. Vakinaisen henkilöstön määrä ja osuus on viime vuosina kasvanut. Vakinaisten osuuden arvioidaan edelleen kasvavan ja määräaikaisten määrän vähenevän. Kunnat ovat viime vuosina vakinaistaneet määräaikaista henkilöstöä. Vakinaisten määrä on vielä kasvussa erityisesti terveydenhuollon alueella. Lokakuussa 2005 kunta-alan henkilöstöstä oli vakinaisessa palvelussuhteessa 74 %. Naisten osuus koko henkilöstöstä on 78 %. Naisvaltaisilla aloilla lakisääteiset perhevapaat oikeuttavat pitkiin poissaoloihin. Perhevapaiden, vuosilomien sekä opinto- ja vuorotteluvapaiden ajaksi tarvitaan sijaisia, sillä lakisääteiset peruspalvelut on hoidettava myös vakinaisen henkilöstön poissa ollessa. Suuri osa kuntien määräaikaisista onkin sijaisia.

Kaupungin henkilöstö pysyi lähes samalla tasolla verrattuna vuoteen 2005. Henkilöstön määrä vaihtelee kuukausittain, johtuen lähinnä

määräaikaisten, sijaisten ja työllistettyjen määrän vaihtelusta.

Vakinaisen henkilökunnan määrä ei ole enää noussut. Poistumaa (377) on osittain korvattu rekrytoimalla uutta vakinaista henkilökuntaa sekä vakinaistamalla määräaikaista henkilöstöä (211). Uusia vakinaisia palvelussuhteita alkoi vuoden aikana yhteensä 405.

Talouden ja hallinnon palvelukeskus aloitti toimintansa 1.5.2006. Uuteen yksikköön, jonka vastuulla ovat mm. kaupungin operatiiviset talousprosessit, hallintoprosessit ja henkilöstöprosessit (kirjanpito, tilinpäätökset, ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra, myyntireskontra ja perintä, kassapalvelut, luottamushenkilöiden päätösten asiakirjaprosessit, kaupungin kirjamo, puhelinvaihte, kaupunginarkisto, painatuskeskus, palkanlaskenta ja eläkeasiat) sekä Edunvalvonta ja Pohjois-Suomen tulkkipalvelut. Henkilökuntaa on hallintokuntien ja liikelaitosten kanssa käytyjen neuvottelujen perusteella siirtynyt vuoden 2006 loppuun mennessä 228 henkilöä. Henkilöstö on siirtynyt hallintokunnista vastaavista tehtävistä. Toiminnan käynnistäminen jatkuu vielä keväällä 2007.

Taulukko 1: Henkilöstömäärän kehitys 2002 - 2006

31.12.2006	2002	2003	2004	2005	2006	Muutos-% 2005- 2006
Palvelussuhteen laatu (vakinaisen sijoituspaikan mukaan)						
Vakinaiset	6219	6300	6757	6912	6920	0,1
Tilapäiset	2186	2236	2319	2412	2381	-1,3
Työllistetyt	301	378	278	271	290	7,0
Henkilöstö yhteensä	8706	8914	9354	9595	9591	-0,01

## I. HENKILÖSTÖN MÄÄRÄ JA RAKENNE

Työllisyysasioiden hoito siirrettiin 1.1.2006 lukien sosiaali- ja terveystoimeen.

Oulun Hätäkeskus siirtyi valtiolle ja osaksi Pohjois-Pohjanmaan ja Kainuun Hätäkeskusta 15.12.2005, jolloin 13 Hätäkeskuksen virkaa lakkautettiin. Hätäkeskus toimi Oulun Paloasemalla 1.1.2006 saakka, jonka jälkeen toiminnot siirtyivät Kiilakiventielle.

Oulun Katutuotannossa valmisteltiin Ylläpitoyksikön muodostaminen (yhdistetty kunnossapito- ja viheryksikkö) vuoden 1.1.2007 alusta. Lähtökohdina on toiminnan organisointi asiakaslähtöisesti ja sisäisten tarpeettomien rajapintojen vähentäminen.

Vuoden 2006 lopussa siirtyi opetusvirastosta viisi mikrotukihenkilöä Oulun Tietotekniikkaan. Heistä muodostettiin työasemapalveluiden kolmas tiimi.

Vuoden 2006 lopussa siirtyi Oulun Energialta siivoojat (7) ja sisäasentajat (13) Oulun Comaciin ja Siirto- ja Jakelu Oy:hyn siirtyi yhteensä 107 henkilöä.

Liikuntavirastosta siirtyivät kaikki siivoojat (8) sekä sähkö- ja puuseppä Oulun Comaciin vuoden 2007 alusta.

Nuorisotoimessa otettiin elokuussa 2006 käyttöön alueellisen tiimityön toimintamalli. Muodostettiin viisi aluetiimiä, joiden toiminnallisina esimiehinä toimivat johtavat nuorisotyöntekijät.

Tietomaa siirtyi kulttuuritoimen alaisuuteen 1.1.2006.

### I.1. PALVELUSSUHTEN LUONNE

Määräaikaisessa palvelussuhteessa työskenteli koko kunta-alalla vuonna 2005 n. 24 % henkilöstöstä. Vaikka vakinaistamista on tapahtunut, määräaikaisia on edelleen paljon. Tähän on organisaatiosta johtuvia syitä (esim. erilaiset kehittämissuhteet, seudullinen yhteistyö) sekä toiminnallisia syitä (esim. Paras-hanke, Ydinkunta-palvelukunta -malli) ja suuri määrä erilaisia sijaisuuksia. Määräaikaisen työvoiman käytöstä tehtiin selvitys vuoden 2005 aikana. Selvityksessä todetaan, että määräaikaisten palvelussuhteiden käyttäminen voi vaatia rakenteellisia muutoksia kuten jatkodelegoinnin tarkistamista, sijaisyksiköitä, taloussuunnittelua, osa-aikaisten palvelussuhteiden käyttöä jne. Hallintokuntakohdainen tarkastelu määräaikaisten vakinaistamiseksi ei kuitenkaan tuo ratkaisua asialle. Esimerkiksi koulunkäyntiavustajien työ kohdistuu koulujen toiminta-aikaan. Samaan aikaan tarvitaan myös Nuorisosiainkeskuksessa ohjaajia koulujen aamu- ja iltapäiväkerhoihin. Saman tyyppisiä toiminnan kausiluonteisuuteen liittyviä ongelmia on myös sosiaali- ja terveystoimessa. Yksi ratkaisuvaihtoehto on katsoa yli hallintokuntarajojen ulottuvaa mallia, jonka avulla voidaan lisätä vakinaisten määrää ja muuttaa osa-aikaista henkilökuntaa koko-aikaiseksi.

Vuoden 2006 lopussa oli vakinaisessa virkasuhteessa oli 3544 ja työsuhteessa 2538. Vakinaista tuntipalkkaista henkilökuntaa oli 511.

Hallintokuntien kanssa käytiin neuvottelut ja tehtiin yhdessä vakinaistamissuunnitelma, jonka perusteella on vuoden aikana 2006 aikana tehty 211 vakinaistamista.

## I. HENKILÖSTÖN MÄÄRÄ JA RAKENNE

Määräaikaista henkilökuntaa oli vuoden 2006 lopussa 2381 pl. työllistetyt (24,8 %). Näistä sijaisia oli 1078, avoimen viran/tehtävän hoitajia 330, erillistä määräaikaista tehtävää hoiti 792, työllisyysmäärärahoihin palkattuja oli 290 ja oppilaita/harjoittelijoita 29.

### I.2. OSA-AIKAISUUS

Osa-aikatyö tarjoaa osa-aikatyöhön siirtyville työntekijälle enemmän vapaa-aikaa esim. perheelle, harrastuksille ja opiskelulle. Osa-aikatyön käyttö onkin lisääntynyt tasaisesti 2000-luvulla. Osa-aikatyö on yleisintä naimattomien nuorten ja vanhempien, osa-aikaeläkkeeseen oikeutettujen parissa. Useimmiten syynä on kuitenkin koko-aikatyön puute kuin lasten hoito. Osa-aikaeläkkeellä voidaan turvata työkyvyn ylläpitämistä. Osa-aikaista henkilöstöä oli kuntien palveluksessa n. 13 %.

Oulussa osa-aikatyötä teki vuoden 2006 aikana yhteensä 787 henkilöä (11,3 %), 100 miestä ja 687 naista. Suhteutettuna naisten ja miesten määrään miehistä osa-aikatyötä teki 4,4 % ja naisista 14,8 %.

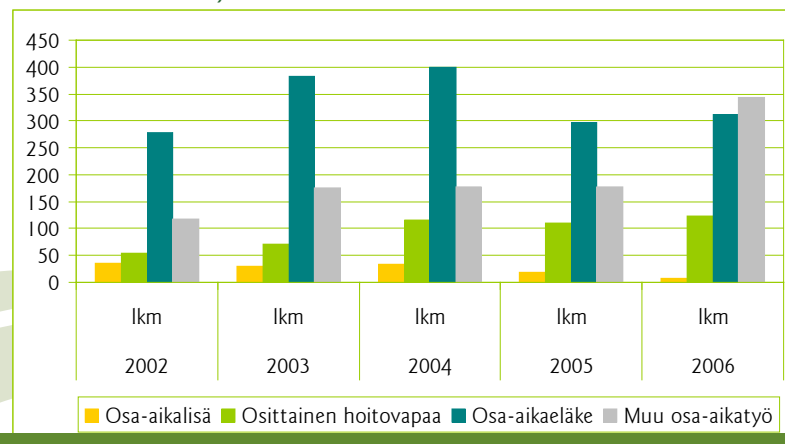
Osittaista hoitovapaata käytti 120 naista ja 4 miestä. Osa-aikalisän käyttö on erittäin vähäistä, johtuen säännöksistä. Vuoden aikana sitä käytti ainoastaan 8 naista. Osa-aikaeläkkeellä oli yhteensä 247 naista ja 64 miestä. Muuta osa-aikatyötä käytti 312 naista ja 30 miestä. Muuhun osa-aikatyöhön kuuluu esim. opiskelun vuoksi tai omasta pyynnöstä tehtävä osa-aikatyö. Eniten osa-aikatyötä tehtiin Sosiaali- ja terveystoimessa (438), Opetusvirastossa (122), Oulun Ateriassa (51) ja Oulun Comacissa (47).

Vuorotteluvapaata käytti vuoden 2006 aikana yhteensä 182 henkilöä, 144 naista ja 38 miestä. Eniten käyttäjiä oli sosiaali- ja terveystoimessa (111) ja opetusvirastossa (22).

### I.3. HENKILÖSTÖN LUKUMÄÄRÄ KESKEISISSÄ AMMATEISSA

Kaupungin palveluksessa tehdään työtä 719 eri nimikkeellä. Yleisimmät nimikkeet ovat lastenhoitaja (383), luokanopettaja (311), lastentarhanopettaja (296), peruskoulun lehtori (216), hoitaja (213), sairaanhoitaja (210), laitospulainen (132) ja ravitsemistyöntekijä (130). Kahdenkymmenen yleisimmän nimikkeen joukossa ei ole miehiä perhepäivähoitajana, terveydenhoitajana eikä siivoojana. Naisia ei ole lainkaan palomiehinä.

Kuva 1: Osa-aikatyötä tehneet 2002 - 2006



## I. HENKILÖSTÖN MÄÄRÄ JA RAKENNE

### I.4. HENKILÖSTÖN LUKUMÄÄRÄ SOPIMUSALOITTAIN

Valtaosa henkilöstöstä kuuluu Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) piiriin, yhteensä 4059 henkilöä. Teknisten sopimuksen piiriin kuuluu 1064, opetusalan (OVTES) 986, tuntipalkkaisten sopimuksen piiriin 518 ja lääkärisopimuksen 205. Lisäksi henkilöstöä kuuluu muusikoiden, näyttelijöiden, energia-alan ja yksityisen teatterialan sopimuksen piiriin.

### I.5. IKÄ JA SUKUPUOLIJAKAUMA

Henkilöstön keski-ikä on kunta-alalla korkeampi kuin muilla työmarkkinasektoreilla. Vuonna 2005 kunta-alalla työskentelevien keski-ikä oli 44,9 vuotta. Vakinaisen henkilöstön keski-ikä oli 47,1 vuotta ja määräaikaisten 38,1 vuotta.

Vakinaisen henkilökunnan keski-ikä oli kuukausipalkkaisten osalta 45,7 vuotta ja tuntipalkkaisten osalta 48,1 vuotta. Kuukausipalkkaisten naisten keski-ikä oli 46,1 vuotta ja miesten 43,7 vuotta. Tuntipalkkaisten naisten ja miesten keski-ikä oli 48,1 vuotta.

Naisia oli vakinaisesta henkilökunnasta 4632 (66,9 %) ja miehiä 2288 (33,1 %). Naisten osuus on alhaisempi kuin kuntasektorilla yleensä, missä se on 78 %.

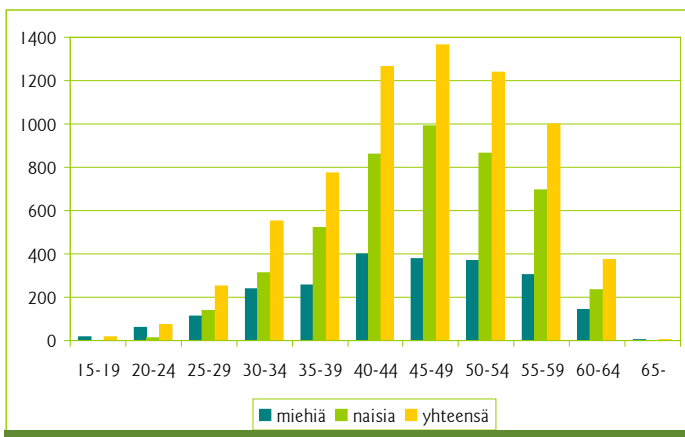
### I.6. ELÄKKEELLE SIIRTYMINEN

Vuoden 2006 aikana kunta-alalta siirtyi eläkkeelle 11 925 henkilöä, mikä on enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Eläkkeelle siirtyneiden keski-ikä oli 58,3 vuotta, mikä on 0,1 vuotta vähemmän kuin edellisellä vuonna. Eläkkeelle siirtyneiden määrän lisääntyminen johtuu kuntatyöntekijöiden ikärakenteesta.

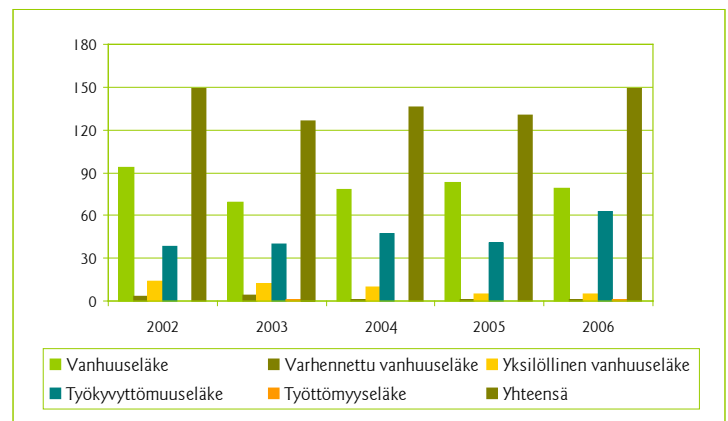
Vanhuuseläkkeelle jäi kaupungin palveluksesta 79 henkilöä (v. 2005 83). Ennenaikaisille eläkkeille jäi 70 henkilöä (v. 2005 92). Osa-aikaeläkkeellä oli 311, 247 naista ja 64 miestä.

Keskimääräinen eläkkeellejäänti-ikä oli 56,5 vuotta (v. 2005 56,6 vuotta). Kunta-alan keskiarvo oli viime vuonna 58,3 vuotta. Oulun kaupungilta jäätin vanhuuseläkkeelle 62,6 -vuotiaana. Kunta-alan keskiarvo oli 62,4 vuotta.

Kuva 2: Vakinaisen henkilökunnan ikäjakauma vuonna 2006



Kuva 3: Eläkkeelle siirtyneet 2002 – 2006



## I. HENKILÖSTÖN MÄÄRÄ JA RAKENNE

Vuonna 2005 voimaan tulleella eläkeuudistuksella kannustetaan työntekijöitä jatkamaan työssä mm. siten, että karttuneilla eläkkeillä ei enää tulevaisuudessa ole 60 - 66 prosentin enimmäisrajaa, joka jäi kuitenkin vielä ennen vuotta 2005 karttuneeseen eläkkeeseen. Aika näyttää, toteutuuko eläkeuudistuksen tarkoittama työurien piteneminen 2 - 3 vuodella. Henkilöstösuunnittelun kannalta on tärkeää ennakoita asiaa työvoiman käytön suhteen ja esimiesten ottaa asia puheeksi kehityskeskustelussa.

### I.7. VAKINAISEN HENKILÖKUNNAN PALVELU OMAALLA TYÖNANTAJALLA/TYÖHISTORIA

Vakinainen henkilökunta on työpaikkauskollista. Henkilöstöstä 61,3 % on palvellut Oulun kaupunkia yli 10 vuotta ja 31,5 % yli 20 vuotta. Alle 5 vuoden oli palvelu jatkunut 21,5 %:lla. Naisia on eniten yli 20 vuotta palvelleissa (32,4 %), samoin miehiä (29,8 %). Suurimmat prosentuaaliset erot ovat alle 5 vuotta palvelleissa miehissä (28,8 % - 17,9 %) ja 15 - 19 vuotta palvelleissa naisissa (22,1 % - 12,3 %).

### I.8. VAIHTUVUUS

Kaupungin palveluksesta jäi pois 377 henkilöä (v. 2005 329). Vaihtuvuusprosentti oli 5,4 (v. 2005 4,8 %). Erilaisille eläkkeille jäi 149 henkilöä, irtisanoutui 127, muista syistä jäi pois 11. Oulun Energia Siirto ja Jakelu Oy:hyn siirtyi vuoden vaihteessa 107 henkilöä.

Saatujen lähtöpalautteiden mukaan vastaajat olivat melko tyytymättömiä työtehtäviinsä (keskiarvo 1,9 asteikolla 1 - 5), tyytyväisempiä

työyhteisöönsä (ka 2), kehittymismahdollisuudet työssä saivat arvion 2,7 ja palkkaan oltiin tyytyväisiä 2,6 arvosta. Suurin syy poislähtöön oli määräaikaisen palvelussuhteen päätyminen. Henkilökohtaiset syyt oli seuraavalla sijalla. Muita syitä olivat mm. terveydelliset syyt ja opiskelujen jatkaminen.

Uusia vakinaisia palvelussuhteita alkoi vuoden aikana 405. Naisia oli 257 ja miehiä 148.

Kunta 10 -tutkimuksessa kysytään suosittelisitko nykyistä työnantajaasi ystävällesi. Sekä vuonna 2004 että vuonna 2006 73 % vastanneista ilmoitti suosittelevansa. Vastaavat luvut koko tutkimuksen aineistossa olivat 71 %.

### I.9. TYÖLLISYYDEN EDISTÄMINEN

Työttömyysaste laski 0,6 prosenttiyksikköä vuoden 2005 tasolta. Vuoden keskiarvo oli 12,2 % (12,8 % v. 2005). Työttömänä oli keskimäärin 7 852 henkilöä kuukausittain, mikä on 357 henkilöä vähemmän kuin edellisenä vuonna (8 209 v. 2005).

Työllisyysasioiden hoito siirtyi vuoden 2006 alusta sosiaali- ja terveystoimen yleisen sosiaalityön palveluyksikköön. Työllisyysasioiden keskittäminen samaan hallintokuntaan työvoiman palvelukeskuksen kanssa tuki työvoimahalinnon ja kunnan välistä yhteistyötä.

Näin pystyttiin vastaamaan entistä vaikuttavammin vaikeasti työllistyvien, pitkäaikaistyöttömien ja nuorten yksilöllisiin palvelutarpeisiin.

Työllisyysmäärärahalla palkattiin vuonna 2006 yhteensä 804 henkilöä. Pääosa palkkatuella



## I. HENKILÖSTÖN MÄÄRÄ JA RAKENNE

työllistettävistä oli pitkäaikaistyöttömiä, 308 henkilöä ja vaikeasti työllistyviä, 108 henkilöä. Nuorten yhteiskuntatakuun piiriin kuuluvia palkattiin 49, vastavalmistuneita 10, vajaakuntoisia 18, oppisopimukseen 14, velvoitetöyllytettyjä 17 ja muihin ryhmiin kuuluvia 31. Yhdistelmätuella työllistettiin 100 henkilöä, joista 57 oli yli 500 päivää ja 43 yli 200 päivää työmarkkinatukea saaneita. Työvoiman palvelukeskuksen moniammatillisia palveluja tarvitsevia asiakkaita oli palkkatuella palkattuna 36. Hankkeiden kautta työllistettiin 27 henkilöä; Maahanmuuttajien työllisyyttä edistävä –hanke 5, Kulttuurimentor-hanke 6, Taito Oulu 400 –hanke 14 ja Oulun työvoiman palvelukeskuksen palvelutuotannon ja työelämäyhteyksien kehittämishanke 2. Työpajatoiminta palkkasi 86 nuorta ja kesätyökampanjan kautta otettiin töihin 672 koululaista ja opiskelijaa.

Vuonna 2004 toimintansa aloittanut Maahanmuuttajien työllisyyttä edistävä –hanke jatkoi toimintaansa. Hankkeen kohderyhmänä ovat oululaiset maahanmuuttajat, jotka haluavat työllistyä tai kouluttautua ja tarvitsevat siinä tukea. Hankkeen tavoitteena on edistää oululaisten maahanmuuttajien ja työnantajien kohtaamista sekä vahvistaa monimuotoisuutta työyhteisössä.

Työllistämiskeskuksen toiminta jatkui vastuualueenaan palkkatuella työllistäminen sekä työllistämistoimia koskeva hallinto, neuvonta ja asiakaspalvelu. Työllistämiskeskuksen vastuulla oli myös Euroopan sosiaalirahaston (ESR) tavoite 3 –ohjelman koordinointi Oulun kaupungissa sekä kesätyökampanja. Työllistämiskeskus oli mukana välityömarkkinoiden seudullisessa kehittämisessä. Välityömarkkinat on avoimien

työmarkkinoiden ja työttömyyden väliin jäävä toimintakenttä, joka tarjoaa palveluja henkilöille, joiden sosiaalinen selviytyminen on heikentynyt pitkittyneen työttömyyden vuoksi ja joiden työllistyminen avoimille työmarkkinoille on vaikeaa.

Lisäksi avustettiin kaupungin organisaation ulkopuolisten hallinnoimia sekä kansainvälistä että kansallista rahoitusta saavia hankkeita ja maksettiin toiminta-avustusta työttömien toiminnan tukemiseen. Kolmannen sektorin järjestöjä tuettiin palkkatuella työllistämässä. Tuettavia järjestöjä oli yhteensä 94 ja ne työllistivät 546 henkilöä.

Yhteistyötä työllisyysasioiden hoidossa kehitettiin Oulun seudun työvoimatoimiston, Oulun työvoiman palvelukeskuksen ja kolmannen sektorin kanssa. Yhteistyö alueellisten hankkeiden kanssa tiivistyi.

### I.10. TYÖAIKA JA TYÖPANOS

Työpanoksella kuvataan käytettävissä ollutta työaikaa sen jälkeen, kun maksimityöpanoksesta (=teoreettinen työaika) on vähennetty sairauslomat, vuosilomat ja muut keskeytykset. Vuonna 2006 oli kokoaikaisen henkilökunnan teoreettinen työaika 8239 henkilötyövuotta (=htv) (v. 2005 8391,2). Tehty työaika oli 7698 (v. 2005 7847 htv).

Vakinaisen henkilökunnan työpanos oli 5463,7 htv (v. 2005 5421,7 htv) ja määräaikaisen henkilökunnan 1886,7 htv (v. 2005 2069,8).

## 2. OSAAMINEN, SEN KEHITTÄMINEN JA JOHTAMINEN

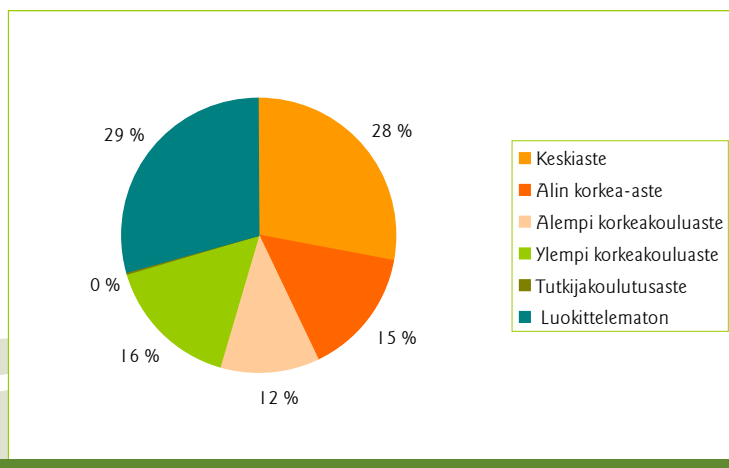
”Oppia ikä kaikki” sanoo suomalainen sananlasku. Tämän vanhan kansan muotoileman sananlaskun edessä olemme tämän päivän Suomessa entisen opetusministeri Olli-Pekka Heinosen mukaan. Miten tähän haasteeseen vastataan, miten kyetään säilyttämään ammattitaito, miten kyetään mukautumaan uusiin tilanteisiin työelämässä, hyödyntämään jo opittua ja oppimaan vielä uuttakin kaiken kiireen ja muutoksen keskellä.

Osaamisen kehittämisessä vastuu on ensisijaisesti henkilöllä itsellään, mutta myös työnantajalla on vastuu samoin kuin oppilaitoksilla ja yhteiskunnallakin.

### 2.1. KOULUTUSTASO

Kuntien henkilöstö on ammattitaitoista ja hyvin koulutettua ja koulutustaso nousee koko ajan. Suurin osa työntekijöistä on suorittanut vähintään keskiasteen tutkinnon. Korkeakoulu-tutkinto on joka neljännellä. Joka kolmannella on terveyst- ja sosiaalialan koulutus.

Kuva 4: Vakinaisen henkilökunnan koulutustaso 2006



Vakinaisesta henkilökunnasta keskiasteen tutkinto (esim. ammattitutkinto) oli 1934:lla henkilöllä (28 %), alin korkea-aste (merkonomi, teknikko) oli 1021:lla (15 %), alempi korkeakouluaste 811:lla (12 %), ylempi korkeakouluaste 1088:lla (16 %) ja tutkija-aste 34 henkilöllä. Ryhmässä luokittelematon ovat sellaiset henkilöt, joilla ei ole ammattitutkintoa tai koulutusta ei ole merkitty henkilökisteriin.

### 2.2. OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Keskitetty henkilöstökoulutus perustuu kaupungin strategiaan. HR-strategian mukaiset painopisteet kehittämisessä ovat muutosvalmiuksien kehittäminen, kansainvälisyys ja kielitaito, talousosaaminen ja kustannustietoisuus. Edellisen strategian aikana aloitettuja kehittämiskohteita jatkettiin esim. johtamisen ja työhyvinvoinnin osa-alueilla.

Vuonna 2006 ydinkunta-palvelukuntamallin kehittämiseen liittyvät koulutukset etenivät hallintokunnittain. Kaupungin talouden avainhenkilöille ja talousasiantuntijoille tarkoitettu controller-valmennus aloitettiin kesäkuussa ja se jatkui syyskuussa. Valmennus jatkuu edelleen tulevana vuosina.

Osaamisen hallinnan tukemiseen järjestettiin erilaisia koulutustilaisuuksia. Näissä käsiteltiin mm. sitä miten osaamisen hallinnan ohjelmaa voidaan hyödyntää laajamittaisesti. Hankintamenettelyyn liittyvissä koulutuksissa käytiin läpi koko kilpailuttamisprosessi aina palvelusopimuksen laatimiseen ja laadun seurantaan saakka.

Lisäksi koulutusta järjestettiin mm. neuvot-  
telutaidoista, tiimityöstä, asiakaspalvelusta,  
kaupungin toimintaan liittyvästä lainsäädän-  
nöstä, asiakirjahallinnosta ja arkistotoimes-  
ta, työterveys- ja työturvallisuusteemoista.  
Koulutusta järjestettiin myös erilaisiin tietojär-  
jestelmiin sekä viestintään liittyvistä asioista.  
Muutosvalmiuksia ja tiimityötaitoja kehitettiin  
mm. Palvelukeskuksen perustamiseen liittyen  
niin muutoksen johtamisen tasolla esimiesten  
osalta kuin työntekijätasolla. Moniammatillisen  
alueellisen toimintamallin kehittämistä jatketi-  
tiin edelleen. Moniosaajia valmistui syksyllä  
kolmas ryhmä.

Perinteisen koulutuksen ja valmennusten lisäksi  
osaamiseen kehittämiseen kuuluivat oppiso-  
pimuskoulutukset eri aloilla, työssäoppimi-  
nen, mentorointi, benchmarking sekä erilaiset  
kehittämisprojektit. Oppisopimuskoulutusta  
käytettiin sekä ammatillisissa perustutkinnoissa  
että ammatti- ja erikoisammattitutkinnoissa.  
Keskitetyn henkilöstökoulutuksen lisäksi hallin-  
tokunnat järjestivät koulutusta ja valmennuksia  
omilla resursseillaan.

Keskitettyyn henkilöstökoulutukseen käytettiin  
370 700 euroa, muuhun koulutukseen perus-  
kunnan puolella 1.543.367,92 euroa ja liikelai-  
tosten puolella 284.895,16 euroa, yhteensä  
kaikkiaan 2.198.963,08 euroa.

### 2.3. JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

Esimiesvalmennus jatkui työnjohtotasolla.  
Lisäksi järjestettiin esimiehille koulutusta, jossa  
käsiteltiin perustietoja henkilöstöasioista, mm.  
lait, normit ja koko kaupunkia koskevat yhte-  
näiset ohjeet. Arvojen jalkauttaminen käyn-  
nistettiin lokakuussa arvoseminaarilla, jonne  
kutsuttiin luottamushenkilöiden lisäksi kaikki  
esimiehet. Virastojen ja laitosten johtoryhmien  
workshopit jatkuivat syksyllä, teemana olivat  
Oulun kaupungin arvot sekä uusittu HR-strat-  
egia eli inhimillisten voimavarojen strategia ja  
sen jalkauttaminen.



Oulun kaupungin arvojen jalkauttaminen käynnistettiin lokakuussa 2006 arvosemi-  
naarilla, jonne kutsuttiin luottamushenkilöiden lisäksi kaikki esimiehet.

### 3. TERVEYDELLINEN TOIMINTAKYKY JA TYÖHYVINVOINTI

#### 3.1. TYÖTERVEYSHUOLLON TOIMINTA HALLINTOKUNNISSA JA LIIKELAITOKSISSA VUONNA 2006

Työterveyshuollon tavoitteena on tukea palveluillaan Oulun kaupungin inhimillisten voimavarojen strategiaa henkilöstön työhyvinvoinnin osalta.

Oulun kaupungin henkilöstöstrategia ohjaa työterveyshuollon toimintasuunnitelma. Toimintasuunnitelmaa päivitettiin vuosien 2006 ja 2007 osalta. Kaupungin ja Oulun Työterveyden yhteisessä tavoitteen asetannassa korostuvat työhyvinvoinnin entistä laajempi sisältö ja kumppanuuden ja yhteisen tekemisen korostuminen.

Hallintoyksiköt laativat itselleen yhdessä työterveyshuollon vastuuhenkilöitten kanssa omat, ennaltaehkäisevää toimintaa varten laaditut toimintasuunnitelmansa.

Sairaanhoitokulut kohdennettiin entiseen tapaan keskitetysti keskushallintoon.

Vuoden aikana käynnistyi koko konsernia koskeva hanke, nimeltään Kymppin kunta, jossa keskitytään henkilöstöstrategian työhyvinvoinnin kannalta keskeisten tavoitteiden toteutumiseen: tavoitteena on esimiestyön ja työyhteisöjen toimintaa kehittämällä tukea henkilöstöstrategiaa ja työterveyshuollon yhteisiä tavoitteita: vähentää sairauspoissaoloja ja myöhentää todellisen eläkkeelle siirtymisen ikää (vähentää ennenaikaisella eläkkeelle siirtymistä).

Vuonna 2006 saatiin päätökseen opetustoimen työhyvinvointihanke.

Vuonna 2006 työterveyshuollon kustannukset kaupungille olivat 410 € henkilöä kohden jakaantuen siten, että ennaltaehkäisevän työn osuus oli 145 € ja sairaanhoidon osuus 265 €.

#### 3.2. UDELLEENSIJOITUS

Henkilöstöpankissa oli vuoden lopussa 52 asiakasta, joista uudelleenoulutuksessa 6, työkokeilussa 7, määräaikaisessa työsuhteessa 11, sairauslomalla 10. Heistä osalle oli tulossa työkyvyn arviointi ja osalle odotetaan eläkepäättöstä. Entisessä työssä jatkoi 19 henkilöä.

Vuonna 2006 määräaikaisessa työsuhteessa oli yhteensä 20 henkilöä ja 5 vakinaisessa. Uudisprojekti eli räätälöityjen tehtävien etsiminen uudelleensijoitettaville, jotka eivät työllistyneet muutoin, päättyi vuoden 2006 lopussa.

Vuonna 2006 käsiteltiin 627 täyttölupa-anomusta; 14 tehtävään esiteltiin osaja, kuusi aloitti työn, joista neljä vakinaista.

Uusi työ löytyy yleensä työkokeilun kautta. Työkokeilun kesto on yleensä kuukaudesta kolmeen, tarvittaessa pitempään. Tässä rahoittajana on yleensä Kuntien Eläkevakuutus tai muu vakuutuslaitos, tarvittaessa tukena myös henkilöstöpankki.

Uudelleensijoitusprosessin yhteinen suunnittelu ja siihen sitoutuminen on tärkeää. Aikataulu, toimenpiteet ja vastuut sovitaan tapauskohtaisesti. Mukana ovat yleensä esimies, työterveyshuolto, kuntoutuslaitos, vakuutusyhtiö ja luottamusmies. Työntekijän oma sitoutuminen ja motivaatio asiaan on erittäin tärkeää.

### 3. TERVEYDELLINEN TOIMINTAKYKY JA TYÖHYVINVOINTI

Uudelleensijoitustoimintaan liittyvät ohjeet ovat Akkunassa. Asiaa on käsitelty esimiesvalmennuksissa läpäisyteemana, lisäksi on järjestetty teemakohtaisia infotilaisuuksia keskitetyn koulutuksen järjestämänä ja ammattijärjestöjen tilaisuuksissa. Oulun toimintamallia on myös esitelty eri kaupungeissa ja Kuntien Eläkevakuutuksen tilaisuuksissa.

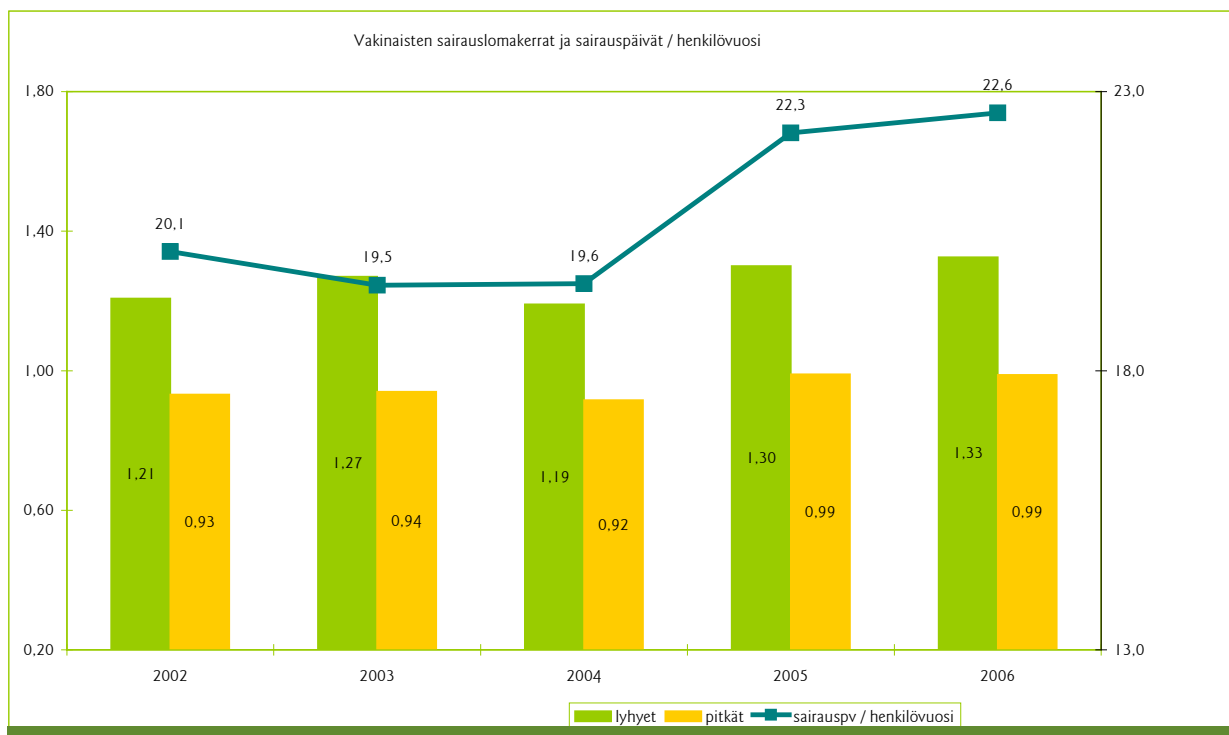
#### 3.3. SAIRAUSPOISSAOLOT

Kunta 10 –tutkimuksen mukaan koko henkilöstön sairauspoissaolot ovat jatkaneet kasvuaan 19,0 sairauspäivästä 19,8 sairauspäivään henkilötyövuotta kohti, tosin kasvu on hidastunut. Hidastuminen johtuu vakinaisen henkilökunnan sairauspäivien kasvun hidastumisesta (22,6 sairauspäivää henkilövuotta kohti kuva 5).

Kuvassa 5 lyhyet tarkoittavat ns. omailmoitus-sairauslomien (1 - 3 päivää) lukumäärää, joka on pysynyt ennallaan (0,99). Pidemmät, vähintään neljä päivää kestävät sairauslomat ovat lisääntyneet hieman.

Talous- ja huoltotyö on raskasta työtä ja sairauspäiviä on tähän ryhmään kuuluvilla eniten. Tämän ryhmän sairauspäivät ovat kuitenkin laskeneet eri ammattiryhmistä eniten, peräti 35 päiväästä 28 päivään. Myös kulttuuri- ja vapaaajan ammattiryhmän sairauspäivät ovat vähentyneet.

Kuva 5: Sairauslomat 2002 - 2006



### 3. TERVEYDELLINEN TOIMINTAKYKY JA TYÖHYVINVOINTI

#### 3.4. TYÖTAPATURMISTA JOHTUVAT POISSAOLOT

	2002	2003	2004	2005	2006
Työtapaturmien lukumäärä (ml. työmatkatapaturmat ja ammattitaudit)	549	546	670	658	613
Yli kolme sairauspäivää aiheuttaneiden työtapaturmien lukumäärä	274	266	287	285	263
Yli kolmen päivän työtapaturmien sairauspäivät	5952	4626	5703	4931	4831

Oulun kaupungissa tapahtuu vuosittain noin 600 työtapaturmaa, joista suurin osa aiheuttaa nollasta kahteen sairauspäivää. Sairauspäivien lukumäärästä puuttuvat yksi tai kaksi sairauspäivää aiheuttaneet työtapaturmat. Vuonna 2006 tällaisia sairauspäiviä oli yli 2000 päivää.

3.5. Työhyvinvointi, työilmapiirimittaukset, työolobarometri

Hyvinvoinnin vuosibarometri julkistettiin ensimmäisen kerran. TEJO-OULU – hankkeen yhteydessä on hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen näkökulmaa vakiinnutettu osaksi kaupungin pysyvää toimintaa. Hankkeeseen liittyen on tuotettu hyvinvointibarometri seurantavälineeksi, joka toteutetaan jatkossa vuosittain. Laajempi selvitys tehdään kerran valtuustokaudessa. Raportissa on osio – palveluja tuottavan henkilöstön hyvinvointi, johon on poimittu tietoja kaupungin henkilöstöstä (henkilöstömäärä, sairauspoissaolot, työtapaturmat, eläköityminen, työhyvinvointia tukevat hankkeet jne.).

Kunta 10-tutkimus on Työterveyslaitoksen johtama monivuotinen seurantatutkimus, jossa tarkastellaan kymmenen kunnan (Vantaa, Espoo, Tampere, Turku, Oulu, Raisio, Nokia, Valkeakoski, Naantali ja Virrat) työntekijöiden hyvinvoinnin ja terveyden kehittymistä. Syksyllä 2006 tutkimusta jatkettiin tekemällä suppea kysely työelämän laadun muutoksista.

Tutkimuksessa kerättiin tietoa joko sähköisillä tai paperisilla lomakkeilla. Kohderyhmänä ovat kokoaikatyötä tekevät vakinaiset ja pitkäaikaiset sijaiset (palvelussuhde alkanut vähintään 1.1.2006). Vastaukset saatiin kuntien käyttöön alkuvuodesta 2007. Seuraava laaja kysely sisältäen myös henkilön terveystietoja koskevat kysymykset tehdään vuonna 2008.

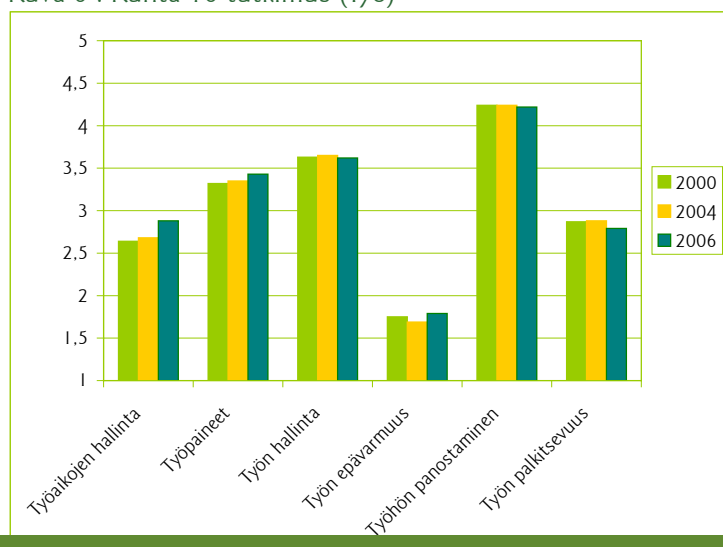
Vastaajien määrä oli 3983 ja vastausprosentti 65. Koko aineisto oli 34 260 ja vastausprosentti 69. Oulun vastausprosentti oli alhaisin tutkimuskunnista vuonna 2006. Seuraavassa alustavia tuloksia keskeisistä alueista. Myöhemmin tehdään erillinen raportti.

Jäljempänä esille tulevat toimialat sisältävät seuraavat hallintokunnat: Keskushallinto (keskusvirasto l. nykyinen keskushallinto, Oulun Ateria, Oulun Tietotekniikka, Ouluseudun yrityspalvelukeskus, Logistiikkakeskus, Oulun Työterveys, Palvelukeskus), Sosiaali- ja terveystoimi, Opetus- ja kulttuuritoimi ( Opetusvirasto, Kulttuuritoimi, Liikuntavirasto, Nuorisoi- ainkeskus) ja Ympäristö- ja tekninen toimiala ( Ympäristövirasto, Oulun Energia, Oulu-Koillis- maan Pelastuslaitos, Tekninen keskus, Raken- nusvalvontavirasto, Oulun Vesi, Oulun Satama, Oulun Jätehuolto, Oulun Katutuotanto, Oulun Comac).

### 3. TERVEYDELLINEN TOIMINTAKYKY JA TYÖHYVINVOINTI

#### Työ

Kuva 6 : Kunta 10 tutkimus (Työ)



#### Työaikojen hallinta vähentää naisten sairastamista

Oulun Työterveyden palvelupäällikkö Leena Alamursulan väitöstutkimuksen mukaan huono työaikojen hallinta ennusti naisilla kaksinkertaista riskiä koetun terveyden heikentymiseen, puolitoistakertaista riskiä psyykkisen rasittuneisuuden ilmaantumiseen ja puolitoistakertaista riskiä joutua lääkärin todistamalle sairauslomalle. Miehillä huono työaikojen hallinta ei vaikuttanut itsearvioituun terveyteen, mutta lisäsi sairauspoissaoloriskiä niillä miehillä, joilla oli lapsia kotona tai ruumiillinen työ.

Työaikojen hallintaa mitattiin koetuilla mahdollisuuksilla vaikuttaa työpäivän pituuteen, alkamis- ja päättymisajankohtiin, taukoihin, yksityisasioiden hoitoon työpäivän kuluessa, työ-

vuoroihin, lomien ja vapaapäivien ajankohtiin sekä palkattoman virkavapauden pitämiseen. Oulun kaupungissa työaikojen hallinta on edelleen parantunut verrattuna vuosiin 2000 (2,64) ja 2004 (2,69), ollen nyt 2,88 (asteikko 1 - 5). Oulun tulos on parempi kuin koko aineiston (2,81) ja paras tutkimuskunnista. Hallinnonaloittain tarkasteltuna keskushallinnolla oli paras työaikojen hallinta (3,14).

#### Työpaineet ja työn hallinta

Haitallista psykososiaalista kuormitusta voidaan kuvata työn hallinnan ja työn psyykkisten vaatimusten keskinäisen suhteen avulla. Mitä enemmän työssä on vaatimuksia ja mitä vähemmän mahdollisuuksia työn hallintaan, sitä suurempi riski on työntekijän terveyden vaarantumiselle. Huono työn hallinta lisää esimerkiksi mielen-terveyden ongelmia, sydäntautien ja kuoleman riskiä. Riski on sitä suurempi, mitä kauemmin on työskennellyt ammatissa, jossa työn hallinta on huono.

Työpaineita mitataan aikapainetta ja työkuormaa kuvaavalla muuttujalla; työn kiivastahisuus, työajan riittävyys, työn teon kovuus, työmäärän kohtuuttomuus ja vaadittu nopeus. Työpaine on Oulussa kasvanut ollen vuonna 2000 3,32 (asteikolla 1-5), v. 2004 3,35 ja v. 2006 3,43. Koko aineistossa vastaavat luvut olivat 3,29, 3,29 ja 3,41. Suurin työpaine oli keskushallinnon toimialueella (3,52).

Työn hallinnalla tarkoitetaan työntekijällä olevaa valtaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa työolosuhteisiin ja sisältöihin, jotka liittyvät työntekoon. Työn hallinta riippuu paljon siitä, miten työn tekemisen kokonaisuus on organisoitu.

### 3. TERVEYDELLINEN TOIMINTAKYKY JA TYÖHYVINVOINTI

Käsitteeseen liittyy monia ulottuvuuksia, kuten työn monipuolisuus, vaikutusmahdollisuudet työhön ja osallistumismahdollisuudet omaa työtä koskevaan päätöksentekoon.

Oman työn hallinnan tunne on Oulussa hieman laskenut edellisestä mittauskerrasta, ollen 2006 3,62. Vastaavat luvut olivat vuonna 2000 3,63 ja v. 2004 3,65. Kunta 10 -aineistossa arviot ovat korkeammat kuin Oulussa; v. 2000 3,64, v. 2004 3,66 ja v. 2006 3,65. Parhaimmat työn hallintaan liittyvät arviot sai toimialoista opetus- ja kulttuuritoimi, jonka arvio oli 3,84. Työpainet ovat lisääntyneet kaikissa suurissa kaupungeissa ja työn hallinta laskenut. Kunta-työ on siirtynyt stressaavampaan suuntaan.

#### Työn epävarmuus

Työn epävarmuutta mitattiin neljällä tekijällä: työtehtävien lakkautuksen uhka, vastentahtoinen siirto toisiin tehtäviin, pakkolomautuksen uhka ja irtisanomisen uhka. Vastausasteikko on viisiportainen. Lukema on sitä suurempi, mitä enemmän työssä on epävarmuustekijöitä.

Oulussa epävarmuustekijät olivat lisääntyneet, v. 2004 1,69 ja vuosi 2006 1,79. Koko aineistossa vastaavat luvut olivat 1,70 ja 1,79. Toimialoista suurimmat epävarmuustekijät olivat ympäristö- ja teknisellä toimialalla (2,0), jonne kuuluvat mm. liikelaitokset.

#### Työhön panostaminen ja työn palkitsevuus

Tällä mittarilla mitataan ponnistelujen ja palkkioiden suhdetta. Työhön panostamista mitataan seuraavilla muuttujilla: kykyjen ja voimien

panostaminen työhön ja työtovereille avun ja tuen antaminen. Tulokset näyttävät, että kunta-työntekijät panostavat työhönsä. Oulun arviot ovat v. 2000 ja 2004 olleet 4,24. Vuoden 2006 arvio laskenut 4,22:een. Koko aineistossa arviot ovat v. 2000 4,21, v. 2004 4,22 ja v. 2006 4,24. Toimialoista työhön panostaminen oli Oulussa korkein sosiaali- ja terveydenhoidon toimialueella 4,30.

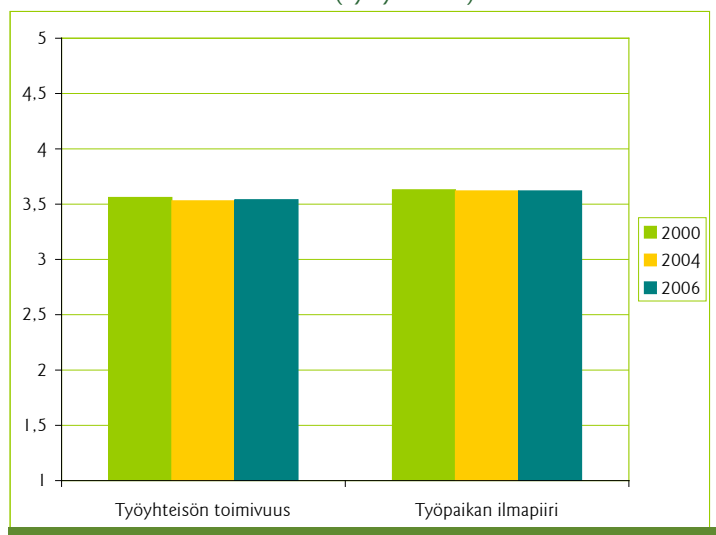
Työn palkitsevuutta mitataan seuraavilla muuttujilla: vastineen saaminen työstä, kuten tulot, työsuhde-etuudet, tunnustus ja arvostus ja henkilökohtainen tyydytys.

Oulun arviot olivat laskeneet; v. 2000 2,87, v. 2004 2,88 ja v. 2006 2,79. Koko aineistossa arvio oli v. 2002, 84, v. 2004 2,86 ja v. 2006 2,78. Paras arvio Oulussa oli opetus- ja kulttuuritoimen toimialueella.

Kaikkiaan voidaan todeta, että kunta-ala on liikahtanut tässä asiassa huonompaan suuntaan.

#### Työyhteisö

Kuva 7: Kunta 10 tutkimus (Työyhteisö)





### 3. TERVEYDELLINEN TOIMINTAKYKY JA TYÖHYVINVOINTI

#### Työyhteisön toimivuus

Työyhteisön toimivuudella mitataan tiedon jakamista, ongelmaratkaisutapoja, tavoitteiden ymmärtämistä ja niihin sitoutumista sekä työyhteisön jäsenten yhdessä toimimista, tiimien toimivuutta.

Oulussa työyhteisön toimivuus on parantunut vuodesta 2004. V. 2000 arvio oli korkein 3,56 (asteikolla 1 - 5), v. 2004 3,53 ja vuonna 2006 3,54. Koko aineistossa arvot olivat v. 2000 3,53, v. 2004 3,53 ja vuonna 2006 3,55. Paras arvio saatiin Oulussa sosiaali- ja terveystoimessa 3,61.

Tutkimuksissa on todettu, että ainakin sairaalatyössä hyvä yhteistyö voi myös ehkäistä työntekijöiden sairastelua. Sairaanhoidajat, jotka työskentelivät hyvin toimivissa työyhteisöissä, jäivät sairauslomille 28 % harvemmin kuin heidän kollegansa heikon yhteistyön osastoilla. Tulokset muissa ammattiryhmissä olivat samansuuntaiset.

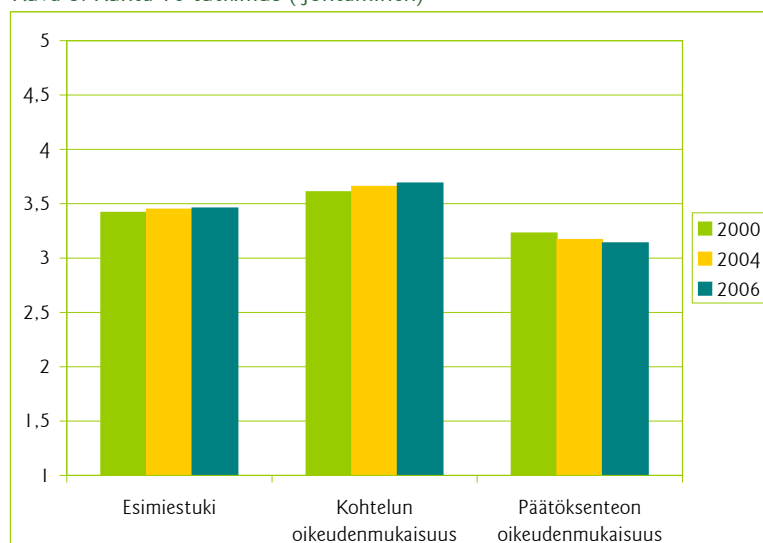
#### Työpaikan ilmapiiri

Tutkimuksessa työpaikan ilmapiiriä mitataan kokemuksilla oman työn arvostuksesta, avoimuudesta, avuliaisuudesta, kannustuksesta ja luottamuksesta. Mitattiin myös, ilmeneekö työpaikalla kateutta, syrjintää, kiusaamista tai juoruilua. Työpaikan ilmapiiri on toinen kaupunkistrategiaan otetuista mittareista.

Oulussa työpaikan ilmapiiri on säilynyt samana vuodesta 2004, ollen molemmilla kerroilla 3,62 asteikolla 1 - 5. Vuoden 2000 arvo oli 3,63. Koko aineiston arvot olivat vuosina 2000 ja 2004 3,61 ja vuonna 2006 3,64. Paras arvo Oulussa oli opetus- ja kulttuuritoimen alueilla 3,71.

#### Johtaminen

Kuva 8: Kunta 10 tutkimus (Johtaminen)



### 3. TERVEYDELLINEN TOIMINTAKYKY JA TYÖHYVINVOINTI

#### **Esimiestuki**

Esimiestuen kokeminen on yksi johtamisen laatua mittaava tekijä ja toinen kaupunkistrategian henkilöstö ja kyvykkyys -korttiin otetuista mittareista. Tällä mittarilla arvioidaan lähiesimiehen toimintaa. Kysymysten avulla selvitetiin, miten esimies tukee ja rohkaisee alaisiaan, luotta alaisiinsa ja kannustaa heitä kehittymään ja miten hän palkitsee hyvistä työsuorituksista. Käytetty asteikko on viisiportainen, mitä suurempi keskiarvo sen parempi esimiehen tuki.

Esimiestuki on parantunut sekä Oulussa että koko aineistossa. Oulun arvot olivat vuonna 2000 3,42, v. 2004 3,45 ja vuonna 2006 3,46. Koko aineisto oli v. 2000 3,44, v. 2004 3,49 ja v. 2006 3,52. Parhaat arvioit Oulussa sai keskushallinnon toimiala.

Kunnallisen johtamisen laatu on nousemassa. Tämä näkyy kaikissa suurissa kaupungeissa.

#### **Kohtelun oikeudenmukaisuus ja päätöksenteon oikeudenmukaisuus**

Oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen vaikuttaa suuresti työntekijöiden terveyteen. Erittäin tärkeää on, että työntekijät kokevat tulevansa kuulluiksi heitä koskevissa asioissa, vaikka päätökset eivät menisikään kuten itse halutaan. Oikeudenmukaiseksi koetun johtamisen on havaittu voivan lisätä työntekijöiden sitoutumista työpaikkaan, parantavan yhteistoiminnan edellytyksiä sekä vähentävän kitkaa henkilöstöryhmien välillä. Sairaalahenkilöstöä koskevissa tutkimuksissa oikeudenmukaiseksi koettu johta-

minen vähensi selvästi sairastumisriskiä sekä miehillä että naisilla.

Laajan seurantatutkimuksen mukaan oikeudenmukaisilla työpaikoilla työskentelevillä on 30 % pienempi riski sairastua sydäntautiin kuin muilla työpaikoilla.

#### **Kohtelun oikeudenmukaisuus**

Kysymyksessä arvioitiin lähiesimiehen kykyä tiedottaa päätöksistä, kunnioittaa työntekijän oikeuksia, kuunnella työntekijöitä ja kohdella alaisia ystävällisesti. Lisäksi, voiko esimieheen luottaa ja vaikuttavatko henkilökohtaiset mielipyykset häiritsevästi esimiehen päätöksiin.

Oulussa arviot ovat parantuneet vuodesta 2000 lähtien, ollen v. 2000 3,61, v. 2004 3,63 ja v. 2006 3,66. Koko aineistossa arvioit olivat v. 2000 3,61, v. 2004 3,66 ja v. 2006 3,69. Oulussa parhaan arvion sai keskushallinnon toimiala, 3,75.

#### **Päätöksenteon oikeudenmukaisuus**

Tutkimuksessa päätöksenteon oikeudenmukaisuuteen liittyvät kysymykset käsittelivät päätösten perusteiden oikeudellisuutta, päätöksenteon demokraattisuutta, johdonmukaisuutta, kuulemista päätöksenteon yhteydessä, epäoikeudenmukaisuuksien purkamista, vaikutusten seuranta ja lisätietojen saamismahdollisuutta. Tällä arvioidaan enemmänkin organisaation kuin lähiesimiehen toimintaa.

Oulussa ja koko aineistossa on tapahtunut laskua. Asiaan tulee kiinnittää huomiota, koska

### 3. TERVEYDELLINEN TOIMINTAKYKY JA TYÖHYVINVOINTI

tällä on mm. terveysvaikutuksia kuten edellä on todettu. Arviot olivat v. 2000 3,23, v. 2004 3,17 ja v. 2006 3,14. Koko aineisto oli v. 2000 3,16, v. 2004 3,14 ja v. 2006 3,12. Paras arvio Oulussa saatiin keskushallinnolle (3,28).

#### Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelujen käyminen jokaisen työntekijän kanssa on ollut kaupungin strategisena tavoitteena jo vuonna 2004. Vastaajien mukaan keskustelut ovatkin yleistyneet. Vuonna 2000 41 % ilmoitti käyneensä kahdenkeskisen kehityskeskustelun esimiehensä kanssa edeltäneen 12 kuukauden aikana, v. 2004 50 % ja vuonna 2006 61 %. Kunta10 -aineisto on samalla tasolla, v. 2000 43, v. 2004 61 % ja v. 2006 62 %. Korkein arvo Oulussa oli keskushallinnolla (70 %).

Juuri valmistuneessa tutkimuksessa on seurattu kehityskeskustelujen aloittamisen ja keskustelun koetun hyödyllisyyden yhteyttä työntekijän kokemuksiin johtamisen oikeudenmukaisuudesta.

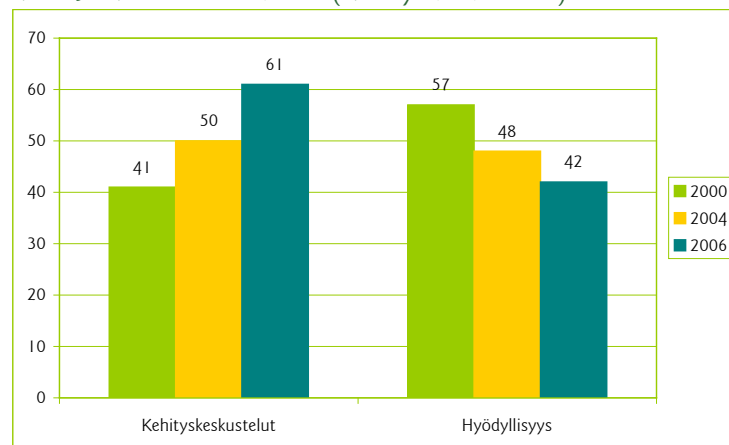
Tulosten mukaan työntekijöiden arviot johtamisen oikeudenmukaisuudesta paranivat, kun esimies kävi alaisensa kanssa kahdenkeskisen kehityskeskustelun. Keskustelun käyminen paransi sekä työntekijän arviota esimiehen toiminnasta että päätöksenteon periaatteista. Arviot olivat päinvastaisia, jos kehityskeskustelua ei ollut käyty lainkaan tai jos keskustelu koettiin hyödyttömäksi.

Hyödyllisyyden kokemus on laskenut koko aineistossa sitä mukaan, kun keskustelut ovat

yleistyneet. Hyödyllisyyden kokemus oli Oulussa v. 2000 54 %, v. 2004 48 % ja vuonna 2006 42 %. Koko aineistossa vastaavat luvut olivat 54 %, 45 % ja 44 %. Parhaat luvut Oulussa saivat sosiaali- ja terveystoimi (47 %).

Tulevaisuudessa tulee kiinnittää huomiota kehityskeskustelujen sisällön lisäksi myös toteutustapaan. Hyvä esimies kuuntelee alaisensa näkemyksiä työstä, ehdotuksia kehittämismahdollisuuksista ja tulevaisuuden toiveista. Keskustelun hyödyllisyyttä lisää myös työntekijän kokemus keskusteluun osallistumisesta. Kun esimies kuuntelee alaisensa ehdotuksia ja kertoo näkemyksensä työntekijän kehittymisestä työssä, työntekijällä on paremmat mahdollisuudet suoriutua siitä.

Kuva 9: Kunta 10 tutkimus (Kehityskeskustelut)



## 4. INNOVATIIVISUUS, YHTEISTOIMINTA JA VERKOSTOITUMINEN

### 4.1. ALOITETOIMINTA

Vuonna 2006 Oulun kaupungissa tehtiin 46 aloitetta, joista 17 aloitteen käsittely on vielä kesken. Liikelaitoksissa järjestettiin aloitekampanjoita, jotka selvästi lisäsivät aloitteellisuutta.

### 4.2. KEHITTÄMISHANKKEET

**Kympin Kunta -hanke** on Oulun kaupungin koko henkilöstölle suunnattu työhyvinvointihanke, joka on aloitettu syksyllä 2005 ja kestää vuoden 2008 loppuun asti. Hankkeen taustalla on 2000-luvun alkuvuosina aloitettu keskustelu Oulun kaupungin henkilöstöryhmän ja Oulun Työterveyden välillä liittyen henkilöstön työhyvinvoinnin haasteisiin, joita mm. Kunta 10 - tutkimus on nostanut esiin. Oulun kaupungissa on haluttu käynnistää koko henkilöstöä koskeva hanke, jota myös Oulun kaupungin strategiatyö tukee.

Kympin Kunta -hankkeessa tuetaan työyhteisön yhteisöllisyyttä ja sen kehittämistä, annetaan työntekijöille mahdollisuuksia lisätä vaikutusmahdollisuuksia oman työnsä suhteen ja tuetaan esimiehiä omassa johtamistehtävässään. Hankkeessa sovelletaan Jyväskylän koulutuskeskuksessa kehitettyä yhteisön kehittämisen menetelmää, jota kutsutaan myös prosessin johtamisen menetelmäksi. Tästä on luotu sovellus, jota kutsutaan työyhteisöpysäkki-menetelmäksi. Keskeisenä ajatuksena on, että työyhteisön tulisi säännöllisesti pysähtyä ”pysäkillä” arvioimaan yhdessä tehtyä työtä ja suunnittelemaan tulevaa. Olennaisia kysymyksiä ovat: mistä olemme tulleet, missä olemme

nyt ja mihin olemme menossa. Pysäkillä kaikki pääsevät vaikuttamaan ja ilmaisemaan ajatuksiaan omasta työstään. Yhteisen todellisuuden rakentaminen tapahtuu keskinäisessä keskustelussa pysäkki-foorumilla, jota esimies johtaa. Työyhteisön tulisi pysähtyä pysäkillä vuosittain 1 - 2 kertaa, koska tilanteet muuttuvat, työntekijät vaihtuvat ja tarvitaan monien asioiden päivittämistä. Pysäkillä käytetään apuvälineenä ns. tikkataulu-mallia, joka antaa käytännönläheisen rakenteen keskustelun pohjaksi.

### Hankkeen toimijat

Kympin Kunta -hankkeen tilaaja on Oulun kaupungin henkilöstöryhmä ja palveluiden tuottaja on Oulun Työterveys. Oulun Työterveys järjestää hankkeeseen kuuluvat esimieskoulutukset ja koordinoi hanketta. Oulun Työterveydessä on eri palvelutiimeissä yhteensä 26 työyhteisöpysäkki-ohjaajaa, joiden tehtävänä on esimiesten tilauksesta olla ensimmäisissä pysäkkeissä esimiesten tukena. Ohjaajat ovat Oulun Työterveyden työterveyshoitajia ja -lääkäreitä, työyhteisökouluttajia ja psykologeja.

Hankkeen tavoitteena on työhyvinvoinnin paraneminen, työn ja työyhteisöjen toiminnan kehittyminen ja työn tuloksellisuuden ja tuottavuuden paraneminen

### Esimieskoulutus

Kympin Kunta -hankkeessa tarjotaan Oulun kaupungin organisaatiossa työskenteleville esimiehille päivän mittainen koulutus työyhteisöpysäkki-menetelmästä.

#### 4. INNOVATIIVISUUS, YHTEISTOIMINTA JA VERKOSTOITUMINEN

##### **Työyhteisöpysäkin järjestäminen**

Esimieskoulutuksen jälkeen esimiehen tehtävänä on järjestää omille välittömille alaisilleen työyhteisöpysäkkitapahtuma, joka voi kestää 4-8 tuntia. Esimies voi halutessaan tilata Oulun Työterveydestä ohjaajan, joka toimii pysäkin esimiehen tukihenkilönä ja auttaa uuden menetelmän käyttöönotossa työyhteisössä.

##### **Mitä pysäkin jälkeen?**

Esimieskoulutuksessa käydään läpi erilaisia kehittämisspolkuja ja kannustetaan konkretisoimaan ja käynnistämään toiminnan sujuvuutta parantavia toimenpiteitä. On tarkoitus, että pysäkkitoiminta jatkuu työyhteisöissä hankkeen jälkeen normaalina toimintana. Työyhteisöpysäkillä voi myös nousta esiin sellaisia kehittämistarpeita, joiden suunnitteluun ja toteutukseen työyhteisö tarvitsee tukea esim. Oulun Työterveydeltä.

##### **Hankkeen toteutus 31.1.2007 mennessä**

Esimieskoulutuksia pidettiin 29, joihin osallistui yhteensä 444 esimiestä. Työyhteisöpysäkkejä pidettiin arviolta n. 200 eri työyhteisöissä. Esimiesten raportteja työyhteisöpysäkeistä tuli projektipäällikölle n. 120 kpl. Ohjaaja on tilattu arviolta kolmasosaan pidetyistä pysäkeistä.

Palaute esimieskoulutuksista on ollut koko ajan erittäin myönteistä. Koulutusta on pidetty käytännönläheisenä, keskusteluja muiden esimiesten kanssa tärkeinä ja työyhteisöpysäkkimenetelmää kiinnostavana. Esimiehet ovat kuitenkin

kokeneet itsensä epävarmaksi menetelmän käyttöönotossa ja ovat kokeneet helpottavana sen, että on mahdollisuus saada ensimmäiseen pysäkkiin ohjaaja mukaan. Esimieskoulutukset jatkuvat vuoden 2007 loppuun.

Raporttien pohjalta esimiehet ovat kokeneet pysäkkimenetelmän hyvänä johtamisen apuvälineenä. Esimiehet ovat arvioineet, että pysäkeissä on voitu keskustella työasioista sellaisella tavalla, joka ei muutoin olisi mahdollista työyhteisössä. Tikkataulu-mallin avulla on voitu nostaa keskeiset työn piirteet esiin ja käydä niihin liittyen arviointikeskustelua. Esimiehet kokevat saaneensa sellaista palautetta ja tietoa, mitä muutoin ei ole ilmaistu työyhteisössä.

Työyhteisöpysäkit ovat käynnistäneet isompia ja pienempiä muutoksia ja kehittämistoimenpiteitä. Monet esimiesten raportoimat asiat ovat käytännöllisiä toimenpiteitä ja sopimuksia, joiden avulla tavoitellaan työn parempaa sujumista. Esimiehet eivät ole olleet välttämättä tietoisia pysäkeissä esiin nousseista pulmakohdista ja keskustelussa asioista on päästy sopimaan. On myös sovittu paljon jo uusia pysäkkejä ja palavereita, missä asioiden suunnittelu ja kehittäminen jatkuu.

##### **Hankkeen arviointi**

Hanketta arvioidaan jatkuvana prosessina ohjausryhmän toimesta. Ohjausryhmään kuuluu sekä tilaajan että tuottajan edustus.

Seuraava Kunta 10 -tutkimuksen kysely vuoden 2008 syksyllä toimii koko hankkeen arviointimenetelmänä.

#### 4. INNOVATIIVISUUS, YHTEISTOIMINTA JA VERKOSTOITUMINEN

Kehityskeskustelu – hyötyä koko työyhteisölle hanke päättyi kesäkuussa 2006. Hanke toteutettiin v. 2003 – 2006 yhdessä Työterveyslaitoksen ja kaupungin yhteistyönä. Projektin päärahoittaja oli Työelämän kehittämiskeskus. Projektin tavoitteena oli saada malli vuorovaikutteiseen kehityskeskusteluun tukemaan tuloksellisuutta, hyvinvointia ja osaamista. Projekti toteutettiin kehityskeskustelujärjestelmän kehittämällä mallintamalla uusi järjestelmä ja tekemällä kaavake kehityskeskusteluille Elbit skills -järjestelmään työpajatilaisuuksissa (2 kpl). Pilot –työpajoissa (4 kpl) testattiin mallia järjestelmä- ja vuorovaikutusosioineen. Varsinainen kehittäminen tapahtui työpajatilaisuuksissa (10 kpl) eri hallintokunnille ja liikelaitoksille. Lisäksi kerättiin kokemuksia käydyistä kehityskeskusteluista ja strategian sisäistämisestä. Viidelle hallintokunnalle ja liikelaitokselle tehtiin haastattelut (36 kpl) ja lisäksi tehtiin kysely 52 työntekijälle. Hyödynnettiin Kunta 10 –tutkimuksen aineistoa vuosilta 2000 ja 2004. Hankkeen tuloksena kaupungille kehitettiin uusi kehityskeskustelujärjestelmä, johon liitettiin olennaisena osana työntekijää ohjaavien strategioiden läpikäynti. Vuorovaikutuksen onnistumista varten tehtiin ohjeisto intranettiin esimiehille.

#### **KOTVA - tutkimushanke**

Oulun kaupunki osallistui Oulun yliopiston KOTVA-hankeeseen (Henkilöstön koti- ja vapaa-ajan tapaturmien ja niiden torjunnan merkitys työyhteisöissä; tapausesimerkeistä kohti yleistettävää tietoa). Oulun kaupungin henkilöstölle vuonna 2006 sattuneista tapaturmista 54 % aiheutui koti- ja vapaa-ajan tapaturmis-

ta, joista keskimääräinen poissaoloaika oli 19 päivää. Vastaava luku työtaturmien kohdalla (46 % tapaturmista) oli lyhyempi, 14 päivää. Hankkeen myötä aloitettiin koti- ja vapaa-ajan tapaturmien seuranta työtaturmien rinnalla. Näin saadaan tärkeä asia yleiseen tietoisuuteen.

#### 4.3. YHTEISTOIMINTA

Yhteistoimintalakea uudistava valtakunnallinen komitea sai työnsä valmiiksi vuonna 2006. Tarkoituksena on, että työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa koskeva säätely nostettaisiin myös kunta-alalla lain tasolle. Aikaisemmin toimintaa sääteli yleissopimus, joka oli oikeusvaikutuksiltaan työ- ja virkaehtosopimus.

Uusi yt-laki (HE 267/2006) tulee korvaamaan yleissopimuksen. Se on tarkoitettu tulemaan voimaan aikaisintaan 6 kuukauden kuluttua hyväksymisestä. Vuoden 2007 aikana tullaan selvittämään, aiheuttaako uusi laki muutoksia paikalliseen yhteistoimintasopimukseen.

Yt-laissa tulee asiapiiri olemaan jonkin verran suppeampi kuin yleissopimuksessa. Yhteistoimintamenettelyssä käsiteltäviä asioita ovat:

- henkilöstön asemaan merkittävästi vaikuttavat muutokset työn organisoinnissa tai kunnan palvelurakenteessa, kuten kuntajakoa koskevat muutokset tai muutokset kuntien välisessä yhteistyössä,
- palvelujen uudelleenjärjestämisen periaatteet, jos asialla voi olla olennaisia henkilövaikutuksia, kuten ulkopuolisen työvoiman käyttö tai liikkeen luovutus,
- henkilöstöön, henkilöstön kehittämiseen ja tasa-arvoiseen kohteluun sekä työyhteisön

#### 4. INNOVATIIVISUUS, YHTEISTOIMINTA JA VERKOSTOITUMINEN

- sisäiseen tietojen vaihtoon liittyvät periaatteet ja suunnitelmat sekä
- taloudellisista tai tuotannollisista syistä toimeenpantava osa-aikaistaminen, lomauttaminen tai irtisanominen.

Vuonna 2006 voimaan tulleen työsuojelun valvontalain (44/2006) tavoitteena on tehostaa työpaikoilla yhteistoimintaa, joka sopii hyvin myös Oulun kaupungin tavoitteeksi. Yhteisiä työpaikkoja koskevien velvoitteiden ja työsuojelun valvontalain vaikutukset paikalliseen yhteistoimintasopimukseen arvioidaan yt-lain uudistamisen yhteydessä.

Oulussa yhteistoiminta perustuu valtuuston 14.12.1992 hyväksymään yhteistoimintasopimukseen, joka otettiin käyttöön 1.3.1993. Sopimusta uusittiin vuonna 1997 kh § 429 ja 25.1.2000 § 39. Edustuksellinen yhteistoiminta voidaan järjestää joko henkilöstötoimikunta- tai johtoryhmäperiaatteella. Yhteistoimintasopimusta uudistettiin viimeksi 9.12.2002 § 1049. Tällä selkiytettiin lähinnä työsuojeluvaalien yhteydessä esille tulleita valinta-asioita sekä johtoryhmämallin mukaisen yhteistoimintaelimen käytäntöjä.

Uusi toimikausi alkoi vuonna 2006 ja päättyi vuoden 2009 lopussa.

Yhteistoimintasopimus mahdollistaa yhteistoiminnan organisoimisen joko henkilöstötoimikunta- tai johtoryhmämallin mukaan. Johtoryhmämallin mukaan toimitaan keskushallinnossa, Oulun Logistiikassa, liikuntavirastossa, nuorisoasiainkeskuksessa, ympäristövirastossa, teknisessä keskuksessa, Oulun Katutuotannossa, Oulun Comacissa, Oulu-Koillismaan Pelastus-

laitoksella, Oulun Aterialla, Oulun Työterveydessä ja Oulun Tietotekniikassa. Muiden yhteistoimintaelimenä toimii henkilöstötoimikunta.

Oulun kaupungin hyvän käytöksen opas laadittiin sosiaali- ja terveystieteiden oppaan pohjalta yhteistoiminnallisesti. Työryhmään kuuluivat jäsenet linjaorganisaatiosta, työsuojeluvaltuutetuista, Oulun Työterveydestä ja pääluottamusmiehistä. Oppaan käyttöönottoa helpottamaan järjestettiin keskitettyä koulutusta, hallintokunta-kohtaisia koulutuksia sekä laaja ajankohtaispäivä. Hallintokuntien oman perehtymisen tueksi laadittiin koulutusmateriaali, joka on kaikkien saatavilla kaupungin intrassa.

#### 4.4. SEUTU- JA ALUEKESKUSYHTEISTYÖ

Oulun seudun kuntien (10 kpl) henkilöstöasioista vastaavista koottu henkilöstötyöryhmä kokoontui vuoden 2006 aikana 4 kertaa. Henkilöstötyöryhmä järjesti lisäksi yhden tilaisuuden seudun kuntien luottamusmiehillä seudun ajankohtaisista henkilöstöasioista.

Oulun seudun henkilöstöryhmä käsitteli kaikkia kuntia koskevista henkilöstöasioista mm. uuden lainsäädännön kuten tasa-arvolain aiheuttamia muutostarpeita. Seudullista henkilöstöraportointia kehitettiin edelleen. Merkittävä kehitysaskel oli henkilöstö- ja taloushallinnon palveluiden seudullinen toimintamalli –projektin käynnistäminen. Seudullinen toimintamalli antaa mahdollisuuden mm. palkanlaskennan kehittämiseen keskittämisen avulla.

Ylikiimingin kunta ja Oulun kaupunki päättivät, että Ylikiiminki liittyy Oulun kaupunkiin 1.1.2009.

#### 4. INNOVATIIVISUUS, YHTEISTOIMINTA JA VERKOSTOITUMINEN

Henkilöstöasioita hoitamaan nimettiin oma työryhmä, jossa on edustettuna molempien kuntien henkilöstöasioista vastaavia sekä henkilöstön edustajia. Työryhmässä aloitettiin kuntaliitossopimuksen mukaisesti valmistelemaan henkilöstön siirtymistä Oulun kaupungin palvelukseen, mihin liittyy mm. palkkausperiaatteet, soveltamisohjeet, yhteistoimintajärjestelmät ja rekrytoinnit. Tärkeä osa tehtäväkenttää on myös tukea siirtyvän ja vastaanottavan henkilöstön valmiutta muutokseen perehdyttämisen ja koulutuksen avulla. Ensimmäiset henkilöstön siirtymiset Oulun kaupungin palvelukseen liittymissopimuksen pohjalta tapahtuivat vuonna 2006. Suurimmaksi osaksi siirtymisiä tapahtuu vuosina 2007 - 2008. Henkilökuntamäärä on n. 240.

Kunta- ja palvelurakenneuudistus eli PARAS-hanke. Hallituksen esitys puitelaiksi ja kuntajakolain muutoksiksi annettiin lokakuussa 2006. Laki tuli voimaan helmikuussa 2007. Lain mukaan kunnan tulee muodostua työssäkäyntialueesta tai muusta toiminnallisesta kokonaisuudesta, jolla on taloudelliset ym. edellytykset vastata palveluiden järjestämisestä ja rahoituksesta. Keinoina on mainittu kuntajaon muutokset ja yhteistoiminta-alueiden muodostaminen. Perusterveydenhuoltoa ja niihin kiinteästi liittyviä sosiaalipalveluita hoitavassa kunnassa tai yhteistoiminta-alueessa tulee olla vähintään 20 000 asukasta. Vastaava määräys ammatillisen koulutuksen osalta on 50 000 asukasta.

Kuntien tulee antaa valtioneuvostolle 31.8.2007 mennessä selvitys suunniteltavista kuntarakennemuutoksista ja yhteistoimintarakenteista. Selvityksessä pitää olla mm. väestö- ja palvelutarveanalyysi vuosille 2015 ja 2025

sekä suunnitelma puitelain mukaisten keinojen käyttämisestä. Henkilöstön kehittämisestä on selvitettävä henkilöstön ja työyhteisön kehittäminen, osaamisen ylläpito ja uudelleen koulutus sekä eläköitymiseen varautuminen ja uuden henkilöstön saatavuuden varmistaminen.

Oulun kaupunkia koskee velvoite laatia yhdessä kymmenen kunnan (Oulun seudun kunnat ja Ylikiminki) kanssa 31.8.2007 mennessä suunnitelma siitä, miten maankäytön, asumisen ja liikenteen yhteensovittamista sekä palvelujen käyttöä kuntarajat ylittäen parannetaan seudulla ottaen huomioon jo käynnissä olevat yhteistyön kehittämishankkeet. Tämä velvoite koskee pääkaupunkiseutua ja 16:tta kasvukeskusaluetta.

Oulun kaupunki kävi joulukuussa 2006 kahdenväliset neuvottelut, jossa kartoitettiin kuntien tahtotilaa puitelain toteuttamisessa. Työtä jatkettiin vuoden 2007 puolella. Paras-hankkeen ohjausryhmään on valittu edustaja jokaisesta alueen pääsopijajärjestöstä.

#### 4.5. YHTEISÖSUHTEET

##### (MM. OPPILAITOSYHTEISTYÖ)

Yhteistyötä alueen oppilaitosten kanssa on jatkettu edelleen ja käyty kertomassa erilaisissa tilaisuuksista Oulun kaupungista työnantajana. Opiskelijoille on tarjottu harjoittelupaikkoja sekä mahdollisuuksia tehdä opinnäytetöitä. On myös osallistuttu työhallinnon järjestämiin työnhakuryhmien tilaisuuksiin. Valmisteltavana on ohje työssäoppimisen käytännöistä Oulun kaupungissa. Tavoitteena on osaltaan turvata tulevan työvoiman saanti tekemällä työnantajaa tunnetuksi.



## 5. PALKKAUS- JA HENKILÖSTÖKUSTANNUKSET

### 5.1. PALKKAUSJÄRJESTELMÄT JA PALKITSEMINEN

Teknisen sopimuksen tehtäväkohtaisen palkan arviointijärjestelmää kehitettiin kehittämissyöryryhmässä, johon osallistui sekä työnantajaedustajia että pääluottamusmiehiä. Vuonna 2005 hyväksytyyn arviointijärjestelmän tarkistus suoritettiin ja tehtiin tarvittavat muutokset.

Koko kaupunkitasolla henkilökohtaista palkitsemista lisättiin. Tähän antoi mahdollisuuden työ- ja virkaehtosopimusten mukaiset syksyn 2006 järjestelyvaraerät. Kunnallisen yleisen työ- ja virkaehtosopimuksen piiriin kuuluvilla n. 1 % palkkasummasta on käytetty henkilökohtaisen suoriutumisen palkitsemiseen.

Tulospalkkiota maksettiin Oulun Energialla, Oulun Vedessä, Oulun Katutuotannossa, Oulun Comacissa, Oulun Satamassa ja Oulun Jätehuollossa. Palkkion suuruus koko kaupungissa oli 678 912,64 euroa ja sen piiriin kuului 1008 henkilöä.

Uuden henkilöstrategian mukaisesti palkitseminen nousi keskeiseksi strategiseksi tavoitteeksi. Palkitsemiseen liittyvien hankkeiden suunnittelu aloitettiin henkilöstöryhmässä.

### 5.2. KESKIANSIOT

Kuntasektorin kuukausipalkka oli 2407 euroa (kokonaiskeskiansio) lokakuussa 2005 (2297 euroa lokakuussa 2004). Vastaava säännöllisen työajan keskiansio oli 2308 euroa. Kymmenellä prosentilla kuukausipalkkaisuista palkansaajista säännöllisen työajan keskiansio oli vähemmän

kuin 1652 euroa, puolet ansaitsi alle 2101 euroa ja kymmenen prosenttia yli 3102 euroa. Vuositasolla kunnallisen yleisen sopimusalan säännöllisen työajan keskiansio nousi 4,0 prosenttia, teknisten 4,3 prosenttia ja lääkäreiden sopimusalan 8,1 % (tilastokeskus).

Oulussa vakinaisen kokoaikaisen henkilöstön verollinen ansio oli lokakuun 2006 tilaston mukaan 2254,78 euroa, miesten 2549,41 euroa ja naisten 2112,88 euroa. Koko henkilöstön verollinen ansio oli 2164,79, miesten 2430,38 euroa ja naisten 2051,15 euroa.

Tasa-arvolaisissa mainittu palkkavertailu tullaan tekemään kolmen vuoden välein syksystä 2007 lukien.

### 5.3. HENKILÖSTÖKUSTANNUKSET

Henkilöstömenot nousivat vuodesta 2005 2,6 % (v. 2004 kasvu oli 5,8 %). Menot olivat yhteensä 324 milj. euroa (v. 2005 316 milj.euroa), josta välittömien palkkamenojen osuus oli 244 milj. euroa (v. 2005 238 milj.euroa).

Kymmenen suuren kaupungin palkkamenojen kehityksessä Oulun oli 6. sijalla. Palkkamenojen kasvu oli 2,7 %. Suurin kasvu oli Espoolla 3,6 %.

#### 5.4. HENKILÖSTÖN VIRKISTYSTOIMINNAN KUSTANNUKSET

Henkilöstön virkistystoimintaan käytettiin keskitetysti 144 359,82 euroa. Uimahalli- ja kuntosalikäyntejä kompensoitiin 58 848,21 eurolla. Käyntejä oli 21 344. Teatteri- ja konserttikäynteihin käytettiin yhteensä 26 519 euroa ja käyntejä oli 2120. Elorieha-tapahtuma Värtönrannassa kokosi n. 4100 kävijää. Kaupungin virkistysmajojen käyttöaste oli 61 % (v. 2005 57,8 %).



## JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Henkilöstö ikääntyy ja sitä mukaan kiinnostus tämän ikääntyvän henkilöstön hyvinvointiin ja jaksamiseen sekä työssä pitempään että eläkevuosina kiinnostaa myös tutkijoita. Työterveyslaitoksen tutkija Jorma Seitsamo on väitöskirjassaan Eläkkeelle siirtyminen ja hyvinvointi, joka perustuu Ikääntyvä kuntatyöntekijä -seurantatutkimukseen todennut, että hyvä toimintakyky ja aktiivinen elämäntyyli edistävät työssä jatkamista normaaliin eläkeikään saakka. Työssä jatkamista edesauttavat myös mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön, vastuun ottaminen muista, työn kokeminen merkitykselliseksi ja tyytyväisyys työaikajärjestelyihin. Työntekijällä pitäisi olla tilaisuus helpottaa työtahtiaan viimeisinä työvuosina. Näin hän voisi vakuuttua siitä, että eläkepäivistä ehtii nauttia joitakin vuosia myöhemmin.

Kunta IO-tutkimus antaa luotettavaa tietoa henkilöstön hyvinvoinnista. Henkilöstöä tutkimalla on löydetty useita tekijöitä työssä, jotka voivat suojata työntekijöiden terveyttä. Tällaisia ovat esimerkiksi oikeudenmukaiseksi koettu esimiestoiminta, hyvät vaikutusmahdollisuudet työhön ja omaa työtä koskevaan päätöksentekoon, monipuoliset työnkuvat, mahdollisuus vaikuttaa työaikoihinsa, sujuva yhteistyö työpaikalla ja tukea antava työyhteisö.

Henkilöstön hyvinvointiin ja terveyteen on voitu vaikuttaa myönteisesti myös kuntien työyhteisöjen kehittämishankkeilla. Työyhteisöissä vuorovaikeus ja toimivuus ovat parantuneet ja sairauspoissaolot samalla vähentyneet. Tähän pyrimme omalla Kympin kunta –hankkeella.

Sairauspoissaolot näyttävät kasvavan edelleen. Leena Ala-Mursulan väitöstutkimuksen mukaan hyvä työaikojen hallinta vähentää sairastumista. Jo tunne mahdollisuudesta vaikuttaa työaikoihin, taukojen pitämiseen, työvuoroihin ja loman ajankohtaan on tärkeää varsinkin naisten terveydelle.

Työterveyslaitoksen kanssa toteutettu yhteishanke Kehityskeskustelu – hyötyä koko työyhteisölle osoitti, että strategioiden ja tavoitteiden läpikäynti kehityskeskustelussa parantaa niiden hyödyllisyyden kokemusta. Motivoinnin kannalta työhön liittyvien kokonaisuuksien hahmottaminen on tärkeää ja se auttaa työntekijää motivoitumaan työhönsä. Toisaalta tutkimuksessa vahvistui kanta, että hyödytöntä keskustelua ei kannata käydä. Keskustelujen laatuun tulee panostaa ja molempien osapuolten tulee valmistautua niihin huolellisesti.

Inhimillisten voimavarojen (HR-strategia) päivitettiin ja vahvistettiin kaupunginhallituksessa 16.6.2006. Strategian ja arvojen käytäntöönviemistä jatketaan sekä koko organisaation että hallintokuntatasolla.

Tasa-arvosuunnitelmaa ollaan päivittämässä. Uudistamisen lähtökohtana on valtavirtaistaminen, jolla tarkoitetaan tasa-arvon edistämisen kuulumista jokaisen työyhteisön normaaliin toimintaan. Tasa-arvonäkökulma otetaan huomioon eri toiminnoissa, kuten valmistelussa, päätöksenteossa, palvelujen saatavuudessa ja tarjonnassa.

## TAULUKOT

Hallintokunta	1.5.	1.8.	1.9.	1.10.	1.12.	Yhteensä
Sote	30		14		2	46
Oulun Vesi	2					2
Pelastuslaitos	1					1
Keskushallinto	90					90
Tekninen keskus	15	2		2	1	20
Liikuntavirasto	1					1
Kulttuuri	1	16				17
Opetusvirasto	11	39				50
Yrityspalvelukeskus		1				1
Yhteensä	151	58	14	2	3	228

Nimike	Miehet	Naiset	Yhteensä
lastenhoitaja	9	374	383
luokanopettaja	112	199	311
lastentarhanopettaja	23	273	296
peruskoulun lehtori	60	156	216
hoitaja	16	197	213
sairaanhoitaja	19	191	210
perushoitaja	6	162	168
laitosapulainen	1	131	132
ravitsemistyöntekijä	2	128	130
perhepäivähoitaja		119	119
vanhempi sammutusmies	110	3	113
tuntiopettaja	27	81	108
terveydenhoitaja		106	106
ohjaaja	24	77	101
siivooja		93	93
vanhempi lehtori	41	52	93
palomies	91		91
lähihoitaja	2	86	88
sammutusmies	81	2	83
hammashoitaja		74	74
terveyskeskuslääkäri	18	52	70

Taulukko 5: Vakinainen kuukausipalkkainen henkilöstö

Ikä	Miehiä	Naisia	Yhteensä
15-19	17	1	18
20-24	60	13	73
25-29	115	137	252
30-34	241	312	553
35-39	256	520	776
40-44	402	862	1264
45-49	377	990	1367
50-54	370	867	1237
55-59	305	694	999
60-64	142	234	376
65-	3	2	5
	2288	4632	6920

Taulukko 6: Vakinainen tuntipalkkainen henkilöstö

Ikä	Miehiä	Naisia	Yhteensä
15-19			
20-24	4		4
25-29	16	1	17
30-34	22	2	24
35-39	30	4	34
40-44	78	5	83
45-49	103	10	113
50-54	101	8	109
55-59	79	8	87
60-64	45	2	47
65-			
	478	40	518

Taulukko 7: Eläkkeelle jääneet vuonna 2006

Eläkelaji	Lkm	Keski-ikä
Vanhuuseläke	79	62,6
Työkyvyttömyyseläke	63	58,2
Yksilöllinen varh. eläke	5	
Varhennettu vanhuuseläke	1	
Työttömyyseläke	1	
Yhteensä	149	

Taulukko 8: Osittainen hoitovapaa 2006			
	Miehet	Naiset	Yhteensä
Keskushallinto		1	1
Revisiotoimi			
Logistiikkakeskus			
Sosiaali- ja terveystoimi	2	100	102
Nuorisoasiainkeskus			
Opetusvirasto			
Liikuntavirasto		3	3
Kulttuuritoimi	1	1	2
Tekninen keskus		2	2
Rakennusvalvontavirasto			
Oulun Tietotekniikka			
Oulun Energia			
Oulun Vesi	1		1
Oulun Satama			
Oulu-Koillismaan Pelastuslaitos			
Oulun Jätehuolto			
Oulun Ateria			
Oulun Työterveys		13	13
Ouluseudun Yrityspalvelukeskus			
Oulun Katutuotanto			
Oulun Comac			
Oulun seudun ympäristövirasto			
Palvelukeskus			
Yhteensä	4	120	124

Taulukko 9: Osa-aikaeläke 2006			
	Miehet	Naiset	Yhteensä
Keskushallinto	3	1	4
Revisiotoimi			
Logistiikkakeskus			
Sosiaali- ja terveystoimi	3	141	144
Nuorisoasiainkeskus	1		1
Opetusvirasto	17	26	43
Liikuntavirasto	3	2	5
Kulttuuritoimi	3	7	10
Tekninen keskus	5	4	9
Rakennusvalvontavirasto		1	1
Oulun Tietotekniikka			
Oulun Energia	9	5	14
Oulun Vesi		1	1
Oulun Satama	1		1
Oulu-Koillismaan Pelastuslaitos	1	1	2
Oulun Jätehuolto	1		1
Oulun Ateria		21	21
Oulun Työterveys		1	1
Ouluseudun Yrityspalvelukeskus			
Oulun Katutuotanto	4	1	5
Oulun Comac	8	28	36
Oulun seudun ympäristövirasto	3	1	4
Palvelukeskus	2	6	8
Yhteensä	64	247	311

Taulukko 10: Muu osa-aikatyö 2006			
	Miehet	Naiset	Yhteensä
Keskushallinto	1	3	4
Revisiotoimi			
Logistiikkakeskus		1	1
Sosiaali- ja terveystoimi	5	184	189
Nuorisoasiainkeskus		2	2
Opetusvirasto	14	65	79
Liikuntavirasto		2	2
Kulttuuritoimi	3	4	7
Tekninen keskus		5	5
Rakennusvalvontavirasto			
Oulun Tietotekniikka	1		1
Oulun Energia			
Oulun Vesi			
Oulun Satama			
Oulu-Koillismaan Pelastuslaitos	1		1
Oulun Jätehuolto			
Oulun Ateria		30	30
Oulun Työterveys	4	9	13
Ouluseudun Yrityspalvelukeskus			
Oulun Katutuotanto	2		2
Oulun Comac		7	7
Oulun seudun ympäristövirasto	1		1
Palvelukeskus			
Yhteensä	32	312	344



Taulukko 11: Vuorotteluvapaa 2006			
	Miehet	Naiset	Yhteensä
Keskushallinto	1		1
Revisiotoimi			
Logistiikkakeskus	2	1	3
Sosiaali- ja terveystoimi	4	107	111
Nuorisosaiainkeskus			
Opetusvirasto	5	17	22
Liikuntavirasto			
Kulttuuritoimi	4	5	9
Tekninen keskus	1		1
Rakennusvalvontavirasto			
Oulun Tietotekniikka			
Oulun Energia	4	1	5
Oulun Vesi			
Oulun Satama			
Oulu-Koillismaan Pelastuslaitos	8		8
Oulun Jätehuolto			
Oulun Ateria		4	4
Oulun Työterveys		1	1
Ouluseudun Yrityspalvelukeskus			
Oulun Katutuotanto	2	1	3
Oulun Comac	5	6	11
Oulun seudun ympäristövirasto	1		1
Palvelukeskus	1	1	2
Yhteensä	38	144	182

Taulukko 12: Eläkkeelle siirtyminen vuosina 2002 - 2006						
	2002	2003	2004	2005	2006	Yhteensä
Vanhuuseläke	94	69	78	83	79	403
Varhennettu vanhuuseläke	3	4	1	1	1	10
Yksilöllinen vanhuuseläke	14	12	10	5	5	46
Työkyvyttömyyseläke	38	40	47	41	63	229
Työttömyyseläke		1			1	2
Yhteensä	149	126	136	130	149	690

Taulukko 13: Osa-aikatyötä tehneet vuosina 2002 - 2006

	2002 lkm	2003 lkm	2004 lkm	2005 lkm	2006 lkm	yhteensä	% vaki- naisista v. 2006
Osa-aikalisä	36	30	34	18	8	126	0,1
Osittainen hoitovapaa	55	71	116	111	124	477	1,8
Osa-aikaeläke	278	382	400	297	311	1668	4,4
Muu osa-aikatyö	117	176	178	178	344	993	5,0
<b>Yhteensä</b>	<b>486</b>	<b>659</b>	<b>728</b>	<b>604</b>	<b>787</b>	<b>3264</b>	<b>11,3</b>

Taulukko 14: Henkilöstö sopimusaloittain v. 2006

	Miehet lkm	Naiset lkm	Yhteensä lkm
KVTES	444	3615	4059
OVTES	342	644	986
Teknisten sopimus	915	149	1064
TTES	478	40	518
Lääkärisopimus	59	146	205
Muusikoiden sopimus	36	21	57
Kunnallinen näyttelijöiden sop.	10	13	23
Teatteriteknisten sopimus	3	3	6
Energiayhteisöjen sopimus	1	1	2
<b>Yhteensä</b>	<b>2288</b>	<b>4632</b>	<b>6920</b>

Taulukko 15 : Palvelussuhteen kesto

	Miehet	Naiset	Yhteensä	% vakinaisista
alle 5	658	833	1491	21,5
5-9	419	773	1192	17,2
10-14	247	504	751	10,9
15-19	282	1023	1305	18,9
20-	682	1499	2181	31,5
<b>Yhteensä</b>	<b>2288</b>	<b>4632</b>	<b>6920</b>	<b>100</b>

Virasto	Miehet	Naiset	Yhteensä
Kaupunginkirjasto		5	5
Kaupunginteatteri	6	4	10
Keskushallinto	3	3	6
Liikuntavirasto	4	1	5
Logistiikkakeskus	3	3	6
Musiikkikeskus		1	1
Nuorisoasiainkeskus	2	2	4
Nuoriso- ja kulttuurikeskus	1		1
Opetusvirasto	19	39	58
Oulu-Koillismaan pelastuslaitos	62	1	63
Oulun Ateria		15	15
Oulun Comac	4	2	6
Oulun Energia	11	2	13
Oulun Jätehuolto	1	1	2
Oulun Katutuotanto	1		1
Oulun Satama	1		1
Oulun Tietotekniikka	1	4	5
Oulun Työterveys	1	14	15
Oulun Vesi	3	1	4
Oulunseudun Ympäristövirasto		1	1
Ouluseutu Yrityspalvelut	5		5
Palvelukeskus	5	7	12
Pohjois-Pohjanmaan museo	1		1
Rakennusvalvontavirasto	1		1
Sosiaali- ja terveystoimi	10	146	156
Taidemuseo		1	1
Tekninen keskus	2	2	4
Tiedekeskus	1	2	3
Yhteensä	148	257	405

	Miehet	Naiset	Yhteensä
Keskiaste	464	1470	1934
Alin korkea-aste	221	800	1021
Alempi korkeakouluaste	171	640	811
Ylempi korkeakouluaste	365	723	1088
Tutkijakoulutusaste	12	22	34
Luokittelematon	1055	977	2032
Yhteensä	2288	4632	6920

Syy	lkm
Sijainen	1078
Avoimen viran/tehtävän hoito	330
Erillinen määräaikainen tehtävä	796
Tuntiopettajat	98
Oppilas/harjoittelija	29
Kausiluontoinen	21
Oppisopimussuhde	18
Toimenpidepalkkainen	10
Työkokeilu	1
<b>Yhteensä</b>	<b>2381</b>

	96-97	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02	02-03	03-04	04-05	05-06	Väestö- määrän kasvu % 2005-2006
Espoo	5,5	3,4	5,3	4,8	7,6	6,8	2,3	4,4	4,3	3,6	1,4
Helsinki	2,7	3,2	3,8	-2,2	5,5	4,9	1,6	0,03	2,4	3,4	0,7
Kotka	-3,8	-2,1	-2,0	3,1	4,4	1,0	4,1	7,4	2,8	0,0	-0,3
Lahti	-1,1	-0,9	2,3	4,0	5,4	2,2	5,8	1,7	0,9	0,5	0,3
Oulu	3,8	-2,9	0,1	5,2	5,0	7,9	6,0	5,9	5,0	2,7	0,9
Pori	4,9	4,8	2,4	5,6	2,6	4,1	7,6	5,7	3,7	3,5	0,1
Tampere	4,6	1,7	3,9	4,8	5,0	5,3	6,2	3,8	3,7	0,8	1,0
Turku	1,9	2,9	3,2	2,9	7,6	4,5	4,8	5,38	4,6	3,4	0,8
Vaasa	4,0	5,6	2,7	3,6	4,8	1,1	2,6	4,9	3,5	2,9	0,7
Vantaa	3,2	-3,2	6,0	6,3	7,3	4,9	4,7	7,9	2,1	2,1	1,4

Luvut ovat suuntaa antavia ja laskuperusteissa saattaa olla eroja.

1 000 €	2006	%	2005	Muutos 2005-2006	%
Palkat	244 142	75,2 %	238 791	5 351	2,2 %
Sosiaalikulut	75 808	23,3 %	72 351	3 457	4,8 %
Työterveyshuolto	3 808	1,2 %	3 786	22	0,6 %
YVE-maksuosuus	1 009	0,3 %	1 498	-489	-32,7 %
<b>Henkilöstömenot yhteensä</b>	<b>324 766</b>	<b>100,0 %</b>	<b>316 426</b>	<b>8 340</b>	<b>2,6 %</b>

INHIMILLISTEN VOIMAVAROJEN STRATEGISET PÄÄMÄÄRÄT  
(HR-STRATEGIA KH 16.6.2006)

1. Arvot toimivat koko organisaatiossa aidosti kaikilla tasoilla
2. YPK-mallin toteuttamisen tukeminen
3. Henkilöstön ja organisaation muutosvalmius
4. Kansainvälistyminen
5. Kilpailukykyinen palkitseminen ja palkkaus



## Lähteet

Nygrén Kauko: Kilpailukyyn ja kannattavuuden säilyttäminen ikääntyvällä henkilöstöllä.

Ahonen G. Henkilöstötilinpäätös – yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Kauppakaari Oyj 1998.

Ala-Mursula Leena (2006). Employee Worktime Control and Health. Oulun Yliopisto 2006.

Forma Pauli ja Väänänen Janne (toimittajat). Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla. Kuntatyö 2010 –tutkimus. Kuntien eläkevakuutus, Helsinki 2004.

Otala Leena-Maija. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. WSOY 2002.

Hyvinvoinnin vuosibarometri 2006. Oulun kaupunki 2006.



OULUN KAUPUNKI, KESKUSHALLINTO, HENKILÖSTÖRYHMÄ  
ULKOASU: OULUN KAUPUNGIN VIESTINTÄ / NIINA TERÄSLAHTI, VALOKUVAT: OULUN KAUPUNKI  
PAINATUSKESKUS 2007



OULU

KESKUSHALLINTO  
HENKILÖSTÖRYHMÄ  
21.3.2007