

# Työilmapiiriin ja -olosuhteisiin vaikuttaminen

Aluehallitus 23.5.2023

Monica Hostio

# Hyvinvointialueohjelman rakenne ja siihen liittyvät ohjelmat ja suunnitelmat

## Hyvinvointialueohjelma

### HVA ohjelman ydinkärjet

1. Kysyntään vaikuttaminen
2. Virtaukseen vaikuttaminen
3. Tuotantorakenteeseen vaikuttaminen
4. Työilmapiiriin ja -olosuhteisiin vaikuttaminen

### HVA ohjelman liitteet

Talouden ja toiminnan kestävän kehittämisen ohjelma

Henkilöstöohjelma

Palveluiden verkostosuunnitelma

# Hyvinvointialueohjelman päälinjaukset => henkilöstön osallistaminen



# Kullekin kehityskärjelle on nimetty omistaja, joka vastaa kehityskärkeen liittyvien toimenpiteiden seurannasta, edistämisestä ja raportoinnista

## Automatisoitu raportointi päättäjien työpöydällä: Tieto- ja digijohtaja Antti Ylä-Jarkko

### Kysyntään vaikuttaminen

Kehityskärjen omistaja: Palvelujohtaja Susanna Pitkänen

- 1.1. RRP2 (T4): Väestön palvelutarpeen ennakointi
- RRP2 (T4): Työ- ja toimintakyvyn digitaalinen itsearviointi
- 1.2.
- 1.3. RRP2 (T4): Kansalaisen etäpalvelut
- RRP2 (T4): HYTE kansallisen palvelukonseptin digitaaliset ratkaisut
- 1.4.
- 1.5. RRP2 (T4): Omasalkku, digitaalinen oma- ja itsehoito
- RRP2 (T2): HYTE tukeminen ennaltaehkäisyä ja varhaisen tunnistamisen avulla
- 1.6.
- RRP2 (T1): Omaolon ja sähköisen perhekeskuksen toiminnallinen käyttöönotto ja jalkauttaminen
- 1.7.
- RRP2 (T1): Pitkäaikaissairaudesta kärsiville tai pitkäaikaissairaudesta riskissä oleville mielekäs ja tehokas omahoito ja itsehoito sekä riittävä palvelutarpeen täyttämisen
- 1.8.
- 1.9. RRP2 (T4): Digipalvelukeskus
- 1.10. Digipalvelukokonaisuuden kilpailutus
- 1.11. Vastaanottopalveluiden jonoton toimintamalli
- 1.12. Etähoivan lisääminen ikääntyneiden kotihoidossa

### Virtaukseen vaikuttaminen

Kehityskärjen omistaja: Integraatiojohtaja Kristiina Kariniemi-Örmälä

- 2.1. RRP2 (T4): Toiminnanohjauskokonaisuus
- 2.2. RRP2 (T4): Ammatillisten digitaaliset työvälineet
- RRP2 (T1): Helposti saavutettavat ja vaikuttavat nuorten ja nuorten aikuisten mielenterveys- ja päihdepalvelut
- 2.3.
- RRP2 (T1): Mataloituneesta toimintakyvystä kärsivien ikääntyvien ihmisten erilaisten palvelutarpeiden riittävä täyttämisen
- 2.4.
- RRP2 (T1): ESH ja perusterveydenhuollon yhdyspinnan parantaminen
- 2.5.
- 2.6. RRP2 (T3): Kirjaamiskäytäntöjen kehittäminen
- RRP2 (T3): Rakenteellisen sosiaalityön raportoinnin kehittäminen
- 2.7.
- RRP2 (T3): Diabeteksen palveluketjujen ja ikäihmisten palveluketjujen vaikuttavuuspilotit
- 2.8.
- 2.9. Asiakasohjauksen työvälineiden kilpailutus
- 2.10. Palvelutuotannon simulaatiopohjainen optimointi
- Yhteensovitettuja palveluita käyttävien palvelupakettien optimointi
- 2.11.
- 2.12. Palveluketjujen optimointi

### Tuotantorakenteeseen vaikuttaminen

Kehityskärjen omistaja: Palvelujohtaja Mari Patronen

- 3.1. Turvallisesti kotona –kokonaisuus
- Palveluiden tuotteistus, yksikkökustannukset ja parhaat käytännöt
- 3.2.
- 3.3. Lastensuojelun palveluiden tuottaminen itse
- Ikääntyneiden palveluiden kustannusrakenteen keventäminen
- 3.4.
- Vammaisten palveluiden kustannusrakenteen keventäminen
- 3.5.
- 3.6. Perhehoidon tehostaminen
- 3.7. Henkilökohtaisen avun tehostaminen
- Palvelun myöntämisen kriteerien tarkistus ja niiden noudattaminen
- 3.8.
- 3.9. Ostopalveluiden korvaaminen palveluseleillä
- 3.10. Palvelutuotannon järjestämisen periaatteet määritetty

### Työilmapiiriin ja –olosuhteisiin vaikuttaminen

Kehityskärjen omistaja: Henkilöstöjohtaja Monica Hostio

- 4.1. Henkilöstöön kohdentuvat tehostamistoimet
- 4.2. Vuokratyövoiman käytön vähentäminen
- 4.3. Sairaspoissaolojen vähentäminen
- 4.4. Henkilöstöetujen vahvistaminen
- 4.5. KAT ja YMP hoitotyön ammattirakenteen muutos
- 4.6. Hallinnon tehostaminen
- 4.7. APTJ-kustannussäästö
- 4.8. Asiantuntijapalvelusäästöt
- 4.9. Automaatiosäästöt
- Sarastian toimintojen tuottaminen itse / kilpailutus
- 4.10.
- 4.11. Resurssilähtöinen palveluiden verkosto

RRP2 –  
Hankejohtaja  
Eija Pentti

Palveluiden  
verkosto –  
Sannamari  
Nousiainen

Henkilöstö-  
ohjelma –  
Monica  
Hostio

TTKK-  
ohjelma –  
Antti Ylä-  
Jarkko

# 4.1 Henkilöstöön kohdistuvat tehostamistoimet

- Hallinnollisten tehtävien rekrytointikäytäntöjen muutos
  - henkilön eläköityessä/irtisanoutuessa ei saa rekrytoida uutta henkilöä tilalle aikaisempien toimintakäytänteiden mukaisesti yksi yli periaatteella, vaikka palkkavarauksia olisi talousarviossa
  - toimintamalli muuttuu siten, että rekrytointeihin liittyvät päätökset siirtyvät henkilöstö- ja hyvinvointialuejohtajille 1.6.2023 alkaen
    - hyvinvointialuejohtaja tekee päätöksen henkilöstöjohtajan esityksestä
- Henkilöstösuunnittelun tehostaminen tietoon perustuen
  - kuntien eläkevakuutuksesta henkilökohtaisen eläkeiän listaus henkilötasolla (mahdollisesti kesäkuussa)
    - työstäminen tulosityksikkötasolle (HR)
- Lomarahojen vaihtaminen vapaaksi
  - käytännössä mahdollista vain johto- ja asiantuntijatehtävissä (ei sijaispalkkakuluja)
- Henkilöstön saatavuushaasteissa
  - palvelujen tuottamisen organisointi pysyvästi pienemmällä henkilöstömäärällä
    - rajapinnoissa päällekkäisten tehtävien tunnistaminen (luopumisen vaikeus)
    - huomioidaan tarvittaessa olemassa olevan henkilöstön palkassa (toimintamalli olemassa)
- Alijäämän kasvaessa mahdolliset muut keinot

## 4.2 Vuokratyövoiman käytön vähentäminen (palkkiomalli oman henkilöstön veto- ja pitovoiman lisäämiseksi)

- Sote-ammattilaisten korkea vaihtuvuus ja vaikea rekrytointitilanne haastavat organisaation toimintakykyä ja henkilöstön hyvinvointia. Palkkiomallissa on sekä koko henkilöstölle kohdennettuja palkkioita, että työnantajan määrittelemissä erityisen vaikeasti rekrytoitavien ryhmissä käytettäviä palkkioita.
- Rekrytointivaiheessa annettavien palkkioiden lisäksi on tullut tarve sitouttaa olemassa olevaa henkilöstöä erityisen vaikeasti rekrytoitavien ammattien ryhmissä. Työnantaja voi maksaa rekrytointiin liittyvää palkkiota tai sitouttamislisän sellaisissa henkilöstön palkkaukseen liittyvissä haasteellisissa tilanteissa, joissa työyksikön rekrytointivajaus on erityisen vakava ja lainsäädäntö edellyttää tiettyä henkilöstöresurssia asiakasmääriin nähden.
- Perusteltuja tilanteita ovat rekrytointihaasteet, joissa samanaikaisesti toteutuvat kolme eri näkökulmaa:
  - avoimiin tehtäviin ei ole hakijoita
  - työvoiman merkittävä vaje
  - työvoiman suuri vaihtuvuus
- Hyvinvointialueen oman sijaisvälityksen tehokas hyödyntäminen
  - Laajentaminen koko Keusoten alueelle ja eri ammattiryhmiin

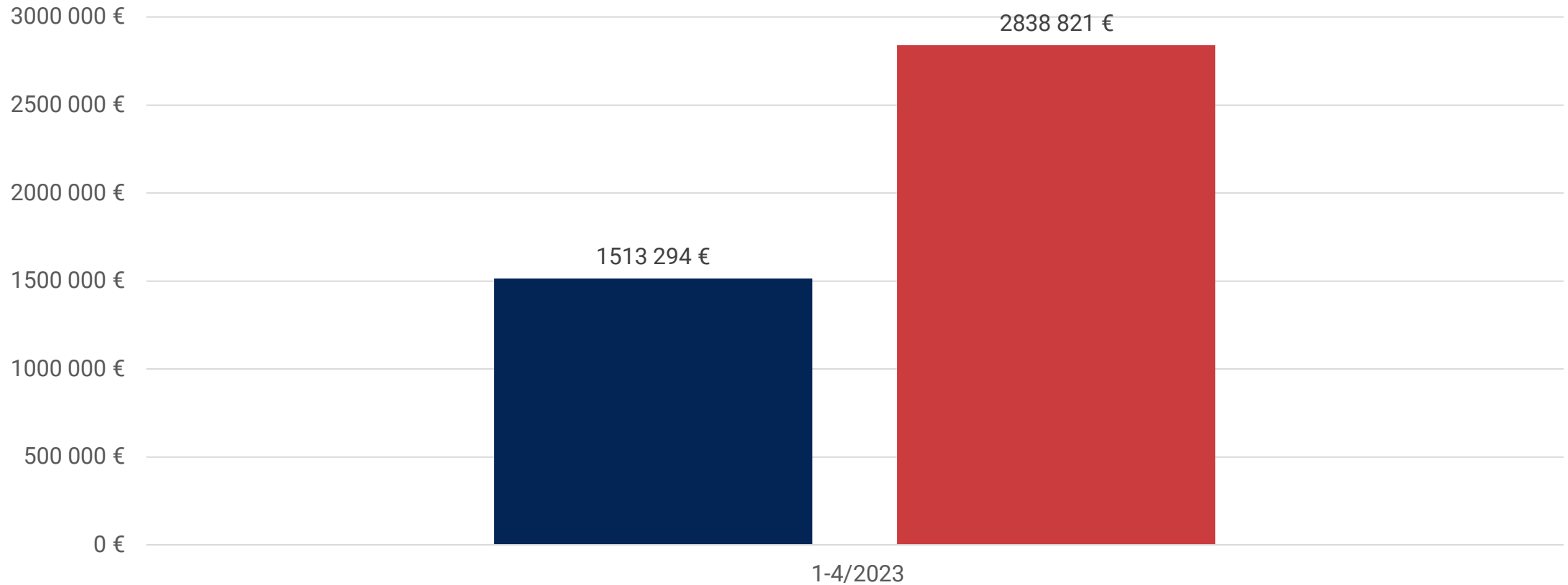
# Keusoten palkkiomalli 1.1.2023 alkaen

(arvioidaan vuosittain)

Palkkiomalli	Mitoitus
Rekrytointivaihe vinkkipalkkio HC-ryhmät *)	14 vuorokauden varsinaista palkkaa vastaava summa, joka maksetaan kahdessa erässä
Rekrytointivaihe sitoutumispalkkio HC-ryhmät *)	14 vuorokauden varsinaista palkkaa vastaava summa, joka maksetaan kahdessa erässä
Rekrytointivaihe vinkkipalkkio (muut kuin HC-ryhmät)	500 €
Pitovoima: kotihoidon varahenkilöstö sitouttamislisä	750 € kaksi kertaa vuodessa
Pitovoima: sosiaalityöntekijät (lastensuojelu, sosiaali- ja kriisipäivystys, virka-aikainen sosiaalihuollon päivystys) sitouttamislisä	750 € neljä kertaa vuodessa
Pitovoima: oppilashuollon psykologit sitouttamislisä	500 € neljä kertaa vuodessa (v.2023 kolme kertaa)
Pitovoima: lääkärit avovastaanotto toiminta Mäntsälän, Pornaisen ja Hyrylän toimipiste	1000 € neljä kertaa vuodessa (v. 2023 kolme kertaa)
Rekrytointilisä: erikseen arvioidut rekrytointitilanteet	max.250 €/kk

# Vuokratyövoiman ostot 1.1.2023-30.4.2023 (kaikki ostot eivät vielä näy tilastoissa)

- 53,7 M€ maksetut palkat  
- noin 8 %



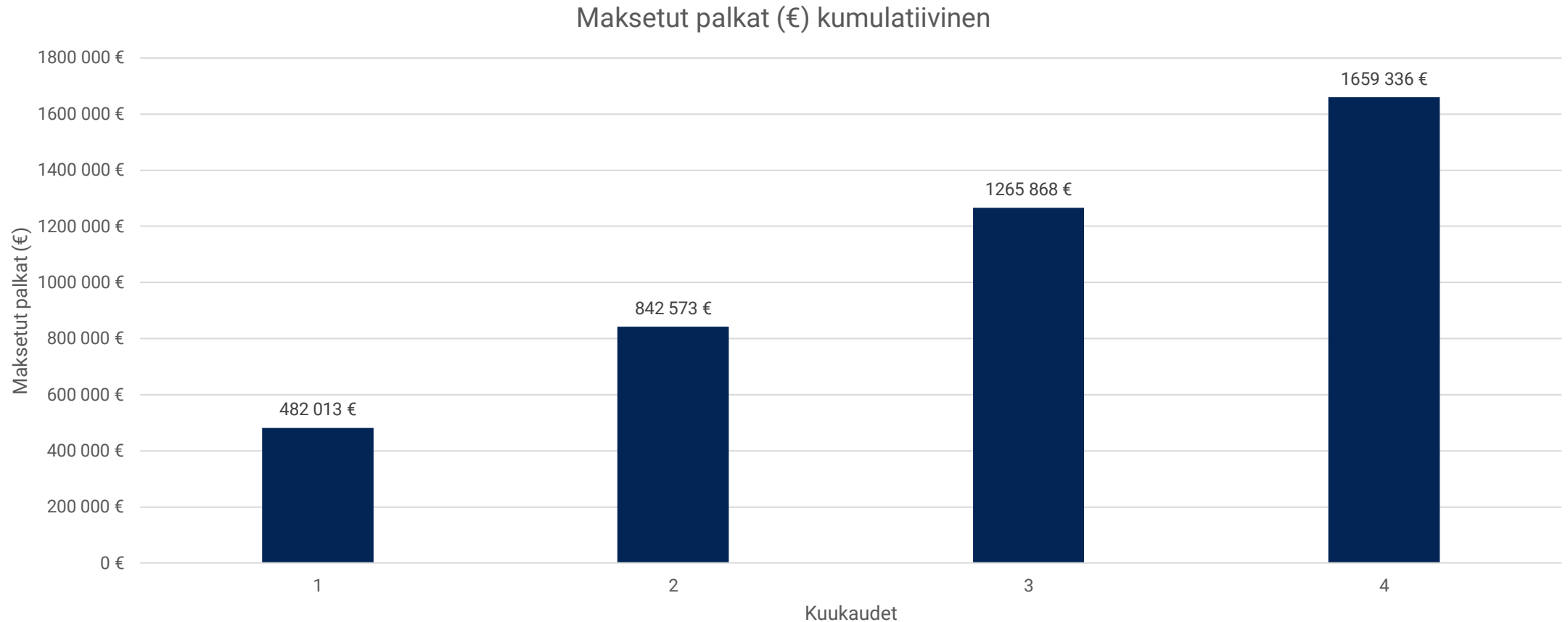
**KEUSOTE**  
Keski-Uudenmaan hyvinvointialue

■ Lääkäripalveluiden ostot

■ Työvoiman vuokraus (pl. lääkärit)



# Hyvinvointialueen sijaisvälitys 1.1.2023-30.4.2023



# Hyvinvointialueen sijaistalutus 1.1.2023-30.4.2023

Välitetyt sijaistarpeet		Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Toukokuu	Kesäkuu	Heinäkuu	Elokuu	Syyskuu	Lokakuu	Marraskuu	Joulukuu
Kotihoito	Luotuja sijaistarpeita (kpl) (virheelliset poistettu)	862	750	910	881								
	Täytettyjä sijaistarpeita (kpl)	801	712	775	786								
	Täyttöprosentti (%)	92,9	94,9	85,2	89,2	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!
Sosiaali- ja kriisipäivystys	Luotuja sijaistarpeita (kpl) (virheelliset poistettu)	31	34	37	42								
	Täytettyjä sijaistarpeita (kpl)	24	31	29	38								
	Täyttöprosentti (%)	77,4	91,2	78,4	90,5	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!
Asumispalvelut	Luotuja sijaistarpeita (kpl) (virheelliset poistettu)	1056	895	894	877								
	Täytettyjä sijaistarpeita (kpl)	928	831	788	766								
	Täyttöprosentti (%)	87,9	92,8	88,1	87,3	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!
Vammaispalvelut	Luotuja sijaistarpeita (kpl) (virheelliset poistettu)	28	8	40	49								
	Täytettyjä sijaistarpeita (kpl)	22	8	35	47								
	Täyttöprosentti (%)	78,6	100,0	87,5	95,9	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!
Sairaalapalvelut	Luotuja sijaistarpeita (kpl) (virheelliset poistettu)	120	133	137	167								
	Täytettyjä sijaistarpeita (kpl)	111	123	125	133								
	Täyttöprosentti (%)	92,5	92,5	91,2	79,6	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!



## 4.3 Sairauspoissaolojen vähentäminen: tavoitteena turvallinen ja terveellinen työelämä

### 1) Sairauspoissaolojen vähentäminen

- varhainen tuki, aktiivisen tuen toimintamalli, korvaava työ, osasairauspäiväraha

### 2) Kuormituksen vähentäminen

- haitallisen kuormituksen tunnistaminen ja reagoimisen keinot
- palautuminen työpäivässä, tauot, työnkierto, tehtävien kierrättäminen, vaihtelua työpäivään, vaihtelua työviikkoon.
- työturvallisuuslain muutos 1.6.2023
  - <https://www.tyosuojelu.fi/-/laki-edellyttaa-toimenpiteita-tyouupumuksen-ennaltaehkaisemiseksi>

### 3) Tapaturmien vähentäminen, turvallisuushavaintojen lisääntyminen ja työturvallisuuden ennakointi

- Nolla tapaturmaa -foorumi (Työterveyslaitos), hyvien käytäntöjen levittäminen

### 4) Minun urani Keusotessa

- Kestävää työelämää -hanke (KEVA), työurat eri elämänvaiheissa



## Sairauspoissaolo tai työtapaturmapoissalot

Poissaoloryhmä ● 1-7 pv ● 8-29 pv ● 30-59 pv ● 60-89 pv ● 90-179 pv

45,25%

33,40%

15,95%

## Sairauspoissaolo tai työtapaturmapoissalot ed vuosi

Sairaus tai  
työtapaturmapoissaolot /  
HTV1

18,11

Kalenteripv\_kum/HTV1\_kum

Sairaus tai  
työtapaturmapoissaolot /  
HTV1 ed vuosi

(Tyhjä)

Kalenteripv\_ed\_vuosi\_kum/HTV1...

Sairaus tai  
työtapaturmapoissaolot /  
HTV2

19,45

Kalenteripv\_kum/HTV2\_kum

Sairaus tai  
työtapaturmapoissaolot /  
HTV2 ed vuosi

(Tyhjä)

Kalenteripv\_ed\_vuosi\_kum/HTV2...

Poissaoloryhmä	Poissaolopäivien Lkm	KS% Poissaolopäivien Lkm	Poissaolopäivät_ed vuosi	KS% Poissaolopäivät_ed vuosi
1-7 pv	10540	45,25%		
8-29 pv	7779	33,40%		
30-59 pv	3714	15,95%		
60-89 pv	959	4,12%		
90-179 pv	300	1,29%		
<b>Yhteensä</b>	<b>23292</b>	<b>100,00%</b>		

Sairaus tai  
työtapaturmapoissaolot /  
Henkilömäärä

5,38

Kalenteripv\_kum/Lkm\_tot

Sairaus tai  
työtapaturmapoissaolot /  
Henkilömäärä ed vuosi

(Tyhjä)

Kalenteripv\_ed\_vuosi\_kum/Lkm\_e...

## Palkalliset ja palkattomat sairauspoissaolot

Poissaoloryhmä	Palkallinen	Palkaton	Yhteensä
1-7 pv	10488	52	<b>10540</b>
8-29 pv	7585	194	<b>7779</b>
30-59 pv	3334	380	<b>3714</b>
60-89 pv	480	479	<b>959</b>
90-179 pv		300	<b>300</b>
<b>Yhteensä</b>	<b>21887</b>	<b>1405</b>	<b>23292</b>

Poissaolo-% = Poissaolopäivät / (HTV1 \* 365) =  
kalenteripoissaolopäivät / teoreettinen työaika kalenteripäivinä

Poissaolo-% (HTV2) = Poissaolopäivät / (HTV2 \* 365) =  
kalenteripoissaolopäivät / teoreettinen työaika kalenteripäivinä

Terveysperusteisiin poissaoloihin sisältyy sairaus- ja  
työtapaturmapoissaolot.

Kaavioissa ja taulukossa esitetään koko vuoden tiedot.

Poissaolo-%

4.96%

\* Poissaolo-%

Poissaolo-% ed vuosi

\* Poissaolo-% ed vuosi

Poissaolo-% (HTV2)

5.33%

\* Poissaolo-% (HTV2)

Poissaolo-% ed vuosi  
(HTV2)

\* Poissaolo-% ed vuosi (HTV2)

## 4.4 Henkilöstöetujen vahvistaminen

- Tavoitteena kilpailukykyiset henkilöstöedut vrt. muut hyvinvointialueet
  - kulttuuri-, liikunta- ja hierontaedun nostaminen 100 € - 300 € euroon
  - Ensimmäinen hyvinvointialue jossa on (huom! useita kyselyjä muista hva:sta)
    - auton käyttöetu
    - polkupyöräetu

# Työntekijän edut 1/2



## Kattava työterveyshuolto

Työterveyshuoltomme sisältää myös työterveyspainotteisen sairaanhoidon



## Palkitseminen ja muistaminen

Hyvinvointialueella huomioidaan henkilöstön merkkipäivät, työhistorian pituus ja palkitsemme kehittämisestä, onnistumisista ja rekrytoinneista



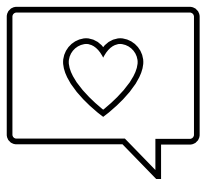
## Joustava etätyö

Tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan joustavasti kotoa käsin, satunnainen ulkomailla työskentely mahdollista



## Osaaminen ja työura

Kehittyvä hyvinvointialue tarjoaa erilaisia urapolkuja ja tukee omaehtoista työtehtävää tukevaa koulutusta 10 pv/vuosi, max 3 v.



## Kulttuuri- ja virkistysedut

**Kulttuuri-, liikunta ja hierontaetu 100€/v**

Alennukset uimahalleihin

Henkilöstökerhot

Tyhy-päivät 20€ /työntekijä



## Vapaaehtoinen ryhmähenkivakuutus

Koko henkilöstöllä on käytössä Kevan toimintamalli, jossa ryhmähenkivakuutusta vastaava taloudellinen tuki on mahdollinen

# Työntekijän edut 2/2



## **Auton käyttöetu**

Perustuu henkilön työtehtävien vaatimukseen, liikkumiseen Keusoten alueella työpaikalle pääsyyn tai henkilöstön saatavuushaasteisiin



## **Polkupyöraetu**

Oikeus polkupyöraetuuun Keusoten vakituisilla työntekijöillä, joiden koeaika on päättynyt



## **Laatu- ja innovaatiopalkitseminen**

Hyvinvointialueella palkitaan vuosittain parhaita laadun edistämiseen tehtyjä kehittämistöitä sekä uusia innovaatioita



## 4.5 Kotihoidon ja ympärivuorokautisten palveluiden henkilöstörakenteen keventäminen

- Tehtävärakenteita uudistetaan liittyen avustaviin hoito- ja hoiva-alan tehtäviin, myös henkilöstön saatavuushaasteet taustalla
  - hoiva-avustajat voidaan laskea mukaan henkilöstömitoitukseen, kun he osallistuvat välittömään asiakastyöhön.
  - lähihoitajien tehtäviä muutetaan hoiva-avustajan tehtäviksi toimien vapautumisen ja eläköitymisen myötä
- Yhteistyö oppilaitosten kanssa
  - Keusoten omat ryhmät
- Kansainvälinen rekrytointi ?

## 4.6 Hallinnon tehostaminen



## 4.7 Asiakas- ja potilastieto järjestelmät

- Uuden asiakas- ja potilastietojärjestelmäkokonaisuuden käyttöönotto vuoden 2023 loppuun mennessä
  - vanhojen järjestelmien vaiheittainen alasajo
  - Kuovi-projektin päättäminen
    - projektitoimiston henkilöstöstä osa määräaikaista (henkilöstösäästöt)

## 4.8 Asiantuntijapalvelusäästöt

- Konsulttipalveluiden harkittu käyttö kaikissa toiminnoissa
  - Mm. tietohallinto hyödyntää ulkoisia asiantuntijoita tuotantotapa-analytiikassa sekä muissa vaativissa suunnittelutehtävissä
- Urapolkujen luonti omalle henkilöstölle vaativampiin tehtäviin
  - haasteena hallinnon tehtävien vähentämisen tavoite

## 4.9. Automaatiosäästöt

- Automaatoratkaisuilla vähennetään laajennettujen palveluaikojen ostopalveluita perustietotekniikassa.
- CGI pääkäyttäjäpalvelun kotouttaminen omaksi toiminnaksi Hybridimuotoisena toteutuksena, jolloin palvelutoiminnalle pystytään tuottamaan nykytilannetta parempaa ja nopeampaa tukea kustannustehokkaammin

## 4.10 Palkanlaskentapalveluiden hankinnan arviointi (markkinakartoitus)

- Syksy 2023
  - markkinakartoitus HR-palvelukokonaisuuksista mukaan lukien palkanlaskentapalvelut

## Työilmapiiriin ja -olosuhteisiin vaikuttaminen – kustannusten hillintä potentiaali

Tavoitteet	Toimenpiteet	Mittari ja tavoitetaso
4.1. Henkilöstöön kohdentuvat tehostamistoimet	Työjärjestelyt/toiminnan organisointi, lomarahojen vaihtaminen, eläköityminen, täyttöluvat.	Henkilöstömenojen säästö vuonna 2024 1 M€ Henkilöstömenojen säästö vuonna 2025 1,7 M€
4.2. Vuokratyövoiman käytön vähentäminen	Investoinnit oman henkilöstön saatavuuteen erityisen haastavissa ammattiryhmissä.	Vuokratyövoimasäästöt vuonna 2024 2,0 M€ Vuokratyövoimasäästöt vuonna 2025 2,0 M€
4.3. Sairaspoissaolojen vähentäminen	Ennaltaehkäisyyn liittyvät toimenpiteet Lyhytaikaisiin poissaoloihin liittyvät toimenpiteet Pitkiin poissaoloihin liittyvät toimenpiteet	Sairaspoissaolosäästöt vuonna 2024 0,4 M€ Sairaspoissaolosäästöt vuonna 2025 1,0 M€  Sairaspoissaolojen väheneminen 15% vuoteen 2025 mennessä.
4.4. Henkilöstöetujen vahvistaminen	Investointi pitovoimaan lisäämällä henkilöstöetuja nykyistä.	Henkilöstöetujen kasvattaminen 0,8 M€ Henkilöstöetujen nosto 100€:sta 300€:oon.
4.5. KAT ja YMP hoitotyön ammattirakenteen muutos	Tehtävärakenteita uudistetaan liittyen avustaviin hoito- ja hoiva-alan tehtäviin. Hoiva-avustajat voidaan laskea mukaan henkilöstömitoitukseen, kun he osallistuvat välittömään asiakastyöhön. Lähihoitajien tehtäviä muutetaan hoiva-avustajan tehtäväksi toimien vapautumisen ja eläköitymisen myötä.	Palkkasäästö vuonna 2024 150k Palkkasäästö vuonna 2025 110k

## Työilmapiiriin ja -olosuhteisiin vaikuttaminen kustannusten hillintä potentiaali

Tavoitteet	Toimenpiteet	Mittari ja tavoitetaso
4.6. Hallinnon tehostaminen	Hallinnollisen rakenteen keventäminen nykyisestä	Rakennesäästö vuonna 2024 0,5M€
4.7. APTJ-kustannussäästö	Uuden asiakas- ja potilastietojärjestelmäkokonaisuuden käyttöönotto vuoden 2023 loppuun mennessä ja vanhojen järjestelmien vaiheittainen alasajo.	Palveluostosäästö vuonna 2024 1,2 M€ Palveluostosäästö vuonna 2025 0,2 M€
4.8. Asiantuntijapalvelusäästöt	Tietohallinto hyödyntää ulkoisia asiantuntijoita tuotantotapa-analytiikassa sekä muissa vaativissa suunnittelutehtävissä. Urapolkujen luonti omalle henkilöstölle vaativampiin tehtäviin.	Palveluostosäästö vuonna 2024 0€ Palveluostosäästö vuonna 2025 0,3 M€
4.9. Automaatiosäästöt	Automaattoratkaisuilla vähennetään laajennettujen palveluaikojen ostopalveluita perustietotekniikassa.	Palveluostosäästö vuonna 2024 0,4 M€
4.10. Sarastian toimintojen tuottaminen itse / kilpailutus	Talous- ja HR-palvelukokonaisuuksien kilpailutus tai osakokonaisuuden tuottaminen itse palveluna.	Palveluostosäästö vuonna 2025 0,5 M€
4.11. Resurssilähtöinen palveluiden verkosto	Tilojen käytön tehostaminen merkittävästi nykyisestä sekä palveluiden verkoston mitoittaminen HR-lähtöisesti.	Tilojen karsiminen 10 – 15% (160 000 m <sup>2</sup> → 140 000 m <sup>2</sup> )  Vuokrakulusäästö vuonna 2024 1,5 M€ Vuokrakulusäästö vuonna 2025 2 M€

# Henkilöstöohjelma



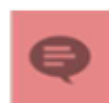
**KEUSOTE**  
Keski-Uudenmaan hyvinvointialue

# Tietoa asukkaiden palvelutarpeista ja toimintaympäristöstä

Vallitsevat megatrendit ja ilmiöt vaikuttavat voimakkaasti kuluvalle vuosikymmenellä hyvinvointialueen toimintaan.

Muutosvirtojen vaikutukset näkyvät kaikilla tasoilla: paikallisesti, kansallisesti sekä globaalisti.

Koska muutos on väistämätöntä, tulee strategian pystyä vastaamaan arkeemme ja toimintatapoihimme vaikuttaviin uhkiin ja mahdollisuuksiin.



Osallisuuden ja vaikuttamisen keinot monipuolistuvat



Alueen kasvava väestö ikääntyy voimakkaasti



Henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden haasteet jatkuvat



Verkosto-osaaminen mahdollistaa yhteistyön tiivistämistä ja onnistumista



Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen ennaltaehkäisevä merkitys kasvaa



Älykäs teknologia yhä vahvemmin osana arkea ja toimintaa



Nopeat muutokset ja kompleksisuus vaikeuttavat ennakkointia



Rahoituksen kiristyminen ja palvelutarpeen kasvu haastavat



Ilmastomuutokset ja kestävä kehitys

# Henkilöstöohjelma on osa hyvinvointialueohjelmaa

- perustuu hyvinvointialueen strategiaan sekä arvoihin ja sisältää henkilöstöä koskevat strategiset linjaukset
  - koskee **jokaista hyvinvointialueella palvelussuhteessa olevaa työntekijää** ammattiryhmästä, asemasta ja tehtävänimikkeestä riippumatta
  - sisältää ja viestii **henkilöstöä koskevat keskeiset strategiset linjaukset, tavoitteet ja toimenpiteet**
  - tuottaa **suuntaviivat henkilöstöjohtamiselle** sekä määrittelee perustan johtamisen ratkaisuille ja päätöksille
  - luo ja vahvistaa tietoperustaista, asiakastarpeisiin pohjautuvaa yhdessä tekemisen toimintakulttuuria



# Henkilöstövisio

1

**Onnistumme yhdessä:**  
hyvinvoiva ja kyvykäs  
henkilöstö toimii  
yhteisöohjautuvasti  
vetovoimaisessa työpaikassa

2

Tavoitteena työpaikka, josta  
on helppo puhua hyvää



# Seurattavat henkilöstöindikaattorit

## Henkilöstön saatavuus

- luomme vahvan ja vetovoimaisen kulttuurin ja onnistumme osaajien rekrytoinneissa

## Henkilöstön riittävyys

- kohdistamme henkilöstövoimavarat tieto- ja asiakasperusteisesti

## Henkilöstön pysyvyys

- työntekijämme voivat hyvin ja työelämän laatu koetaan hyvänä

## Saatavuus

Työntekijät valitsevat Keusoten työpaikakseen ja suosittelevat sitä myös muille

### MITTARIT:

- Hakijoiden määrä/haku
- NPS

## Riittävyys

Työntekijät ovat tyytyväisiä

- työhönsä,
- työyhteisöön ja
- kehittymismahdollisuuksiinsa (urapolut, joustot)

### MITTARIT:

- Työelämän laatu (Syke)
- Lähtövaihtuvuus
- Sisäinen liikkuvuus

## Pysyvyys

Henkilöstöresurssit ja -voimavarat mahdollistavat työssä onnistumisen

Henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa työnsä kehittämiseen

Palkkapolitiikka ja palkitsemisjärjestelmä ovat kannustavia ja kilpailukykyisiä

### MITTARIT:

- Sairauspoissaolo%
- Vuokrahenkilöstön osuus henkilöstöstä
- Lyhytaikaisten sijaisten täyttöaste

## Ohjelma sisältää neljä tavoitetta

---

Johtaminen perustuu yhteisöohjautuvuuteen ja lean-filosofiaan

1

---

Hyödynnämme osaamisen ja kyvykkyudet vaikuttavien palveluiden tuottamiseksi

2

---

Edistämme yhdessä tekemisen toimintakulttuuria

3

---

Mahdollistamme monimuotoiset työurat ja työn tekemisen tavat

4

# 1 Johtaminen perustuu yhteisöohjautuvuuteen ja Lean-filosofiaan

## Tätä tavoittelemme

- Henkilöstöpolitiikkamme on avointa ja yhdenvertaista
- Esihenkilötyö on tasalaatuista ja kannustavaa
- Esihenkilön alaisten lukumäärä on kohtuullinen
- Työelämän laatu on hyvää

## Esimerkkejä toimenpiteistä 2024-2025

- Hyödynnämme aktiivisesti leanin työkaluja jatkuvassa kehittämisessä
- Tuemme esihenkilöitä ja työyhteisöjä yhteisöohjautuvuuden ja lean-filosofian toteuttamisessa
- Esihenkilö- ja johtamisosaamisen kehittäminen KeuAkatemiassa
- Yksikkökojojen tarkastelu

## Mittarit

- Keusoten Syke: johtamisen osa-alue
- Keusoten Syke: prosessit



# 2

## Hyödynnämme osaamisen ja kyvykkyydet vaikuttavien palveluiden tuottamiseksi

### Tätä tavoittelemme

- Sujuva asiakaskokemus syntyy monialaisesta ja moniammatillisesta työskentelystä
- Kohdennamme henkilöstövoimavarat ennakoivasti ja vaikuttavasti hyvinvointialueen strategian ja asiakastarpeiden mukaisesti
- Mahdollistamme työntekijöille ja työyhteisöille työssä onnistumisen ja yhteisen toiminnan kehittämisen

### Esimerkkejä toimenpiteistä 2024-2025

- Tarjoamme monipuolisia mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen ja teemme laaja-alaisesti yhteistyötä eri oppilaitosten kanssa.
- Huolehdimme työntekijöiden perehdytyksestä ja sen arvioinnista sekä kannustamme myös omatoimiseen perehtymiseen
- Käymme kehityskeskustelut säännöllisesti ja keskustelemme työtehtäviin liittyvistä tavoitteista ja odotuksista sekä osaamis- ja kehittymistarpeista ja annamme molemminpuolista kehittävää palautetta.
- Hyödynnämme päivittäisjohtamisen tauluja

### Mittarit

- Asiakaspalaute (NPS)
- Henkilöstön ”vakanssien” täyttöaste
- Vuokrahenkilöstön osuus henkilöstöstä
- Lyhytaikaisten sijaisten täyttöaste
- Koulutuspäivien määrä / hlö
- Perehdytysten määrä Oivassa /vuosi
- Kehityskeskustelujen määrä Oivassa / vuosi
- Työnantajan suositeltavuus (eNPS)



# 3

## Edistämme yhdessä tekemisen toimintakulttuuria

### Tätä tavoittelemme

- Olemme arvostettu ja turvallinen hyvinvointialue
- Olemme vahva ja vetovoimainen työnantaja
- Työyhteisömme toimivat yhteisöohjautuvasti kohti yhteistä tavoitetta

### Esimerkkejä toimenpiteistä 2024-2025

- Asetamme selkeät ja ajantasaiset, tietoon perustuvat toiminnan tavoitteet
- Turvallisuuskulttuurin vahvistaminen, kehittämistoimenpiteet turvallisuushavaintojen perusteella
- Luomme matalan kynnyksen palauteväyliä ja keskusteluareenoita
- Hyödynnämme aktiivisesti Keusoten kulttuuripeliä

### Mittarit

- Työnantajan suositeltavuus eNPS
- Hakijoiden määrä / haku
- Turvallisuushavaintojen määrä
- QWL Syke: osa-alue Fyysinen & emotionaalinen turvallisuus
- Kulttuuripelin pelanneiden määrä



## 4 Mahdollistamme monimuotoiset työurat ja työn tekemisen tavat

### Tätä tavoittelemme

- Meillä on hyvinvoiva ja työkykyinen henkilöstö
- Työkykyjohtamisemme on ennakoivaa ja vaikuttavaa
- Huomioimme työntekijöiden erilaisuuden ja elämäntilanteet ja etsimme yhdessä ratkaisuja

### Esimerkkejä toimenpiteistä 2024-2025

- Rakennamme selkeitä urapolkuja (Minun urani Keusotessa)
- Mahdollistamme joustavia ratkaisuja työntekijöillemme (kuten osa-aikatyön parempi mahdollistaminen, työkierto jne.)

### Mittarit

- Sairauspoissaolot
- Sisäinen vaihtuvuus
- Varhaisen tuen keskusteluiden määrä
- Eläköitymisikä
- Osa-aikaisten suhteellinen osuus henkilöstöstä



# Henkilöstöön liittyvät suunnitelmat tukevat ohjelman toteuttamista

1. Arvosta ja vaikuta
2. Tasa-arvo ja  
yhdenvertaisuussuunnitelma
3. Koulutussuunnitelma
4. Hyvinvointisuunnitelma





# Arvosta ja vaikuta -ohjelma henkilöstön pito- ja vetovoiman lisäämiseksi

1. Rekrytoinnin keinot **henkilöstön satavuuden lisäämiseksi**
2. Esihenkilöiden ja henkilöstön työhyvinvoinnin lisääminen
3. Urapolkujen ja osaamisen kehittäminen
4. Palkitseminen ja henkilöstöedut
5. Henkilöstöviestintä ja osallistaminen



# Henkilöstön saatavuuteen vaikuttaminen

Pitovoimatekijä	Toimenpide	Tila	Ajankohta
<b>Henkilöstön riittävä määrä</b>			
- henkilöstön saatavuus	Rekrytointien keskittäminen ja uudet rekrytointikeinot esim. headhunting, vaikuttajamarkkinointi ja rekrytointipalkkioiden käyttöönotto. Oppilaitosyhteistyö	valmis	03/2022
-lyhytaikaisten sijaisten hankinta	1400 henkilön pooli (03/2023), joka tekee lyhytaikaisia sijaisuuksia, täyttöaste 90%. Laajentaminen uusiin ammattiryhmiin	valmisteilla	03/2023
- vuokratyövoiman saatavuus tarvittaessa	Keskitetty rekrytointi hoitaa vuokratyövoiman hankinnan (yhden luukun periaate)	valmisteilla	toiminta käynnistyy 01/2023
- urapolkujen mahdollistaminen	Sisäisen liikkuvuuden ja työkierron vahvistaminen	valmisteilla	03/2023
- kansainvälinen rekrytointi	Filippiiniläiset hoiva-avustajat (YMP, kotihoito) Kv-henkilöstöhankinta (Silkkitie)	Valmis valmisteilla	2022 12/2023
- työtehtävien monipuolistaminen	xxxxx	aloittamatta	

# Esihenkilöiden hyvinvoinnin lisääminen

Pitovoimatekijä	Toimenpide	Tila	Ajankohta
<b>Esihenkilöiden jaksamisen tukeminen</b>			
Matalan kynnyksen keskusteluapu	Auntien Leader paketit -pilotti. Viisi ohjauskeskustelua asiantuntijan kanssa (n.40 esihenkilöä hyödyntänyt 03/2023)	valmis	03/2022
Vertaistuki	Kuukausittaiset kehittymisklinikat x 1/kk ohjattua vertaisoppimista, sparrausta, coachingia yhteisistä teemoista	valmis	02/2022
Konsulttituki työyhteisön kehittämiseen	Guidinissa useita palvelutuottajia, joilta voi tilata sparrausta	valmis	06/2021
Selkeät esimiestyön tavoitteet	Tehtävänkuvan ja tavoitteiden tarkistaminen tarvittaessa	Jatkuva toiminto	01/2022

# Urapolut ja osaamisen kehittäminen

Pitovoimatekijä	Toimenpide	Tila	Aikataulu
<b>Kehittymismahdollisuudet</b>			
Urapolut	Minun urani Keusotessa yhteistyössä oppilaitosten kanssa (osatyökykyiset, lähihoitaja-pilotti 12/2021) Laajentaminen muihin ammattiryhmiin	Valmis  valmisteilla	03/2021  06/2023
Aikaa omaehtoiseen kouluttautumiseen	Palkallinen koulutusvapaa omaehtoiseen kouluttautumiseen 10 pv/vuosi max.3 vuotta	valmis	06/2020
Aikaa kouluttautumiseen (lääkärit)	Erikoistuvien lääkäreiden lukuloma erikoislääkärikuulusteluun (yleislääketiede, geriatria) 10 pv/vuosi	valmis	02/2022
Johtamisosaamisen ja muutosvalmiuksien kehittäminen	KeuAkademia: esimiesten johtamisosaamisen vahvistaminen. Vuosittaiset johtamisen ja yritysjohtamisen erikoisammattitutkintomahdollisuudet KeuAkademia aamut x 1/kk	valmis	05/2022
Koulutusmyönteisyys	Laaja henkilöstökoulutus helposti löydettävissä Oivassa (osaamisjärjestelmä)	valmis	05/2022

# Palkitseminen ja henkilöstöedut

Pitovoimatekijä	Toimenpide	Tila	Ajankohta
<b>Palkitseminen</b>			
- pikapalkitsemisen keinot käytössä	Esihenkilöaamu: ohjeen läpikäynti muistutus ohjeen olemassaolosta	valmis	03/2021
- rekrytointipalkkiot	"Hanki itsellesi työkaveri" -pilotti	valmis	03/2022
- henkilökohtainen palkitseminen	Suorittumisen arviointi toimintamalli -käyttöön	valmisteilla	03/2023
- Työyhteisön palkitseminen	Laatu ja innovaatio kilpailu ja palkitseminen x1 /vuosi. Kilpailuluokat 1. jatkuva parantaminen ja 2. uusi toimintamalli	valmis	06/2022
<b>Henkilöstöedut</b>			
- terveyspalvelut	Laajennettu työterveyshuolto, sisältää sairaanhoitopalvelut	valmis	01/2022
- kulttuuri- ja liikuntaedut	100€:n	valmis	01/2023
- auton käyttöetu	Ohjeet ja hakuprosessi	valmis	01/2023
- polkupyöräetu	Ohjeet ja hakuprosessi	valmis	05/2023

# Henkilöstöviestintä ja henkilöstö mukaan kehittämistyöhön

Pitovoimatekijä	Toimenpide	Tila	Aikataulu
Oikea-aikainen ja avoin viestintä	HR-viikkotiedote koko henkilöstölle esihenkilöiden sijaan	valmis	01/2022
	Säännölliset Henkilöstöinfot	valmis	06/2021
	Johdon GEMBA -kävelyt	käytössä	
	HVAjohtaja/henkilöstöjohtaja/palvelujohtaja yksikkövierailut	käytössä	06/2021
		käytössä	
	Esihenkilö aamut x 1 kk	käytössä	01/2021
	Viestinnän säännölliset tiedotteet palvelualueiden toiminnasta ja Keula-lehti	käytössä	
Henkilöstön osallistaminen	Palveluketjujen yhteinen määrittely yli palvelualueiden (hankkeet)	valmisteilla	04/2022
	Henkilöstöpolitiikka ja -ohjelma (Howspace alustaa hyödyntäen)	valmisteilla	02/2023
	Yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen – organisaation tavoite	käytössä	06/2020

# Henkilöstön tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma

## 1. Tasa-arvoinen ja yhdenvertainen rekrytointi

- i. rekrytointiprosessi tukee yhdenvertaisuuden ja monimuotoisuuden toteutumista
- ii. monimuotoisen rekrytoinnin osaaminen kehittyy
- iii. hakijat kokevat rekrytointiprosessin tasa-arvoiseksi ja yhdenvertaiseksi
- iv. hyvinvointialueella edistetään vammaisten henkilöiden ja osatyökykyisten henkilöiden mahdollisuuksia työllistyä hyvinvointialueen tehtävissä, huomioidaan vammaisen tai vammautuneen henkilön tuen tarve työn säilyttämisessä sekä työhön palaamisessa

## 2. Tasa-arvoinen palkkaus ja palkitseminen

- i. palkkausjärjestelmä on tasa-arvoinen, läpinäkyvä ja oikeudenmukainen
- ii. palkitsemisjärjestelmä on kokonaisuus, joka sisältää laajasti erilaisia ja eritasoisia palkitsemisen mahdollisuuksia, palkitseminen osa esihenkilöiden päivittäistä työtä
- iii. tehtävänimikkeet ovat sukupuolineutraaleita

## 3. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen sekä työurat

- i. perhemyönteinen työpaikka
- ii. sukupuolten tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden näkökulmat huomioidaan osaamisen kehittämisessä ja työurien johtamisessa
- iii. uraohjaus työurasuunnitelmissa ja/tai tuki työkykymuutoksissa

## 4. Tasa-arvoista työelämää tukevat työyhteisöt

- i. jokainen tuntee aidosti yhteenkuuluvuutta työyhteisössään
- ii. tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta tukeva johtaminen ja esihenkilötyö

## 5. Johdon ja esihenkilöiden sekä esihenkilöiden ja työyhteisöjen välinen vuorovaikutus avointa, oikea-aikaista ja luotettavaa

## 6. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuusasioita nostetaan esille henkilöstöfoorumissa, pääluottamusmiesten- ja työsuojeluvaltuutettujen työryhmissä sekä työpaikkakokouksissa

- i. viestintä
- ii. kieli, kuvat, saavutettavuus
- iii. monimuotoisuuden tietoisuuden lisääminen

# Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma

1. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma laaditaan vuosittain yhteistoimintaneuvotteluissa työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi.
2. Ennakoivalla henkilöstö- ja koulutussuunnittelulla varaudutaan toimintaympäristön, henkilöstömäärän ja -rakenteen muutoksiin:
  - Henkilöstöressurssien oikealla kohdentamisella, työtapoja ja -prosesseja kehittämällä sekä joustavilla tehtävien ja työnjaon muutoksilla varmistetaan kohtuulliset resurssit palvelujen tuottamiseksi nyt ja tulevaisuudessa.
  - Koulutussuunnittelun avulla arvioidaan hyvinvointialueen henkilöstön osaamisen vahvistamisen tarpeita ja kohdennetaan koulutuksellisia toimenpiteitä ammattitaidon ja osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi.
  - Tärkeää huomioida lainsäädännön muutokset, joilla voi olla vaikutusta henkilöstömitoituksiin ja henkilöstön osaamisvaatimuksiin, perhe-elämän yhteensovittaminen sekä ikääntyvien ja osatyökykyisten erityispiirteet.
3. Hyvinvointialueen strategia, palveluntarve, palvelurakenne sekä työntekijöiden yksilölliset työurat luovat raamit osaamisen johtamiselle ja kehittämiselle. Strategian toteuttamisen tueksi vahvistetaan strategiaan kyvykkyyksiin kuten talous-, asiakas-, johtamis- sekä ennakointi- ja uudistumiskyvykkyyksiin liittyvää osaamista.
4. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen on ennakoivaa ja tuottavaa: Palveluiden tuottamisessa ja kehittämisessä hyödynnetään vaikuttavia ja laadukkaita toimintamalleja ja työkaluja sekä tiedolla johtamisen keinoja.
5. Koulutussuunnitelma laaditaan vuosittain yhteistyössä kaikkien palvelu- ja tulosalueiden kanssa ja se koskee koko henkilöstöä. Suunnitelmaan kuvataan kaikille yhteiset yleiset koulutukset sekä kunkin palvelualueen oma koulutustarjonta teemoittain.



# Työhyvinvointisuunnitelma

Turvallinen ja terveellinen työelämä ja hyvinvoiva työntekijä

1) Sairauspoissaolojen vähentäminen

- Varhainen tuki, Aktiivisen tuen toimintamalli, Korvaava työ, osasairauspäiväraha

2) Kuormituksen vähentäminen

- Haitallisen kuormituksen tunnistaminen ja reagoimisen keinot
  - Palautuminen työpäivässä, tauot, työnkierto, tehtävien kierrättäminen, vaihtelua työpäivään, vaihtelua työviikkoon.
- Työturvallisuuslain muutos 1.6.2023
- <https://www.tyosuojelu.fi/-/laki-edellyttää-toimenpiteita-tyouupumuksen-ennaltaehkaisemiseksi>

3) Tapaturmien vähentäminen, turvallisuushavaintojen lisääntyminen ja työturvallisuuden ennakointi

- Nolla tapaturmaa -foorumi (Työterveyslaitos), hyvien käytäntöjen levittäminen

4) Minun urani Keusotessa

- Kestävää työelämää -hanke (KEVA), työurat eri elämänvaiheissa

# Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen palkitsemisen kokonaisuus

## Työntekijän palkka

Tehtäväkohtainen palkka työn vaativuuden arvioinnin perusteella (erillislisät ja lisävastuut)

Työkokemuslisä

Harkinnanvarainen henkilökohtainen lisä työsuorituksen arvioinnin perusteella

Rekrytointilisä

## Palkkiot

Kerta ja pikapalkitseminen työyhteisöissä ja palvelualueilla

Laatu- ja innovaatio palkinnot

Tulospalkkio/bonuspalkkio strategiset tavoitteet

Rekrytointipalkkio ja sitoutumispalkkio

Kertapalkkiot: Paikalliset lisätöösopimukset, kokouspalkkiot

## Henkilöstön edut

Liikunta- ja kulttuurisetelit

Merkkipäivämuistaminen

Pitkäaikaisen henkilöstön muistaminen

Ansiomerkit

Auton käyttöetu

Polkupyöräetu

Työsuhdeasunto

Työmatkaliput

HVA virkistystilat

Puhelinetu

Työterveyshuolto

## Työelämän laatu

Omaehtoisen kehittämisen tuki (palkalliset vapaat, koulutuksen maksaminen)

Johtaminen ja palaute

Työaikajoustot ja etätyö

Urakehitys, uraohjaus

Auntie-mielen hyvinvoinnin työkaluja

Harrastekerhotoiminta

Voimia vapaa-aikaan ja työhyvinvointi- tyhpypäivät

Henkilöstöjuhlat