



Henkilöstösuunnitelma 2026

Hyvinvointia
yhdessä.

Sisällysluettelo

1	<u>Johdanto</u>	4
2	<u>Henkilöstösuunnitelman tarkoitus</u>	4
3	<u>Henkilöstösuunnittelun lähtökohdat ja henkilöstöpoliittiset linjaukset</u>	5
3.1	<u>Henkilöstön määrä ja rakenne</u>	5
3.2	<u>Yleiset periaatteet palvelussuhdemuotojen käytöstä ja erilaiset tavat työskennellä Keusotessa</u>	7
3.2.1	<u>Toistaiseksi voimassa olevat palvelussuhteet ensisijaisia</u>	8
3.2.2	<u>Osa-aikaisuus pyritään mahdollistamaan</u>	8
3.2.3	<u>Varahenkilöstöt ja hyvinvointialueen oman Sijaisvälityksen käyttö mahdollistavat joustavan henkilöstösuunnittelun</u>	9
3.2.4	<u>Sisäinen liikkuvuus</u>	10
3.2.5	<u>Työskentely työuran alku- ja loppuvaiheissa</u>	11
3.3	<u>Rekrytointipolitiikka</u>	11
3.4	<u>Osaamisen johtaminen ja kehittäminen</u>	12
3.5	<u>Työhyvinvointia ja työkykyä tukevat yleiset periaatteet</u>	13
3.6	<u>Työllistymistä edistävä valmennus</u>	15
4	<u>Henkilöstötiedolla johtaminen ja henkilöstösuunnittelun työkalut</u>	16
4.1	<u>Henkilöstötietoja sisältävät raportit Keusotessa</u>	17
4.1.1	<u>Henkilöstöraportti</u>	17
4.1.2	<u>Sarastia365 BI</u>	17
4.1.3	<u>Työturvallisuuden vaaratapahtumien tilannekuva</u>	17
4.1.4	<u>Keusoten henkilöstökokemuksen arviointi ja mittaaminen</u>	18
4.2	<u>Titania-työvuorosuunnittelujärjestelmä</u>	18
4.3	<u>Delfoi Planner</u>	19
4.4	<u>Excel-resurssitaulut</u>	19
4.5	<u>Kotihoidon resurssienhallinnan käsikirja</u>	19
4.6	<u>Rafaela-hoitoisuusluokitusjärjestelmä</u>	20
4.7	<u>Henkilöstörakenteen optimoinnin työkirja</u>	20
5	<u>Henkilöstösuunnittelussa 2026 huomioitavaa</u>	20
5.1	<u>Vakanssirekisterin käyttöönotto</u>	21
5.2	<u>Ammatinharjoittajamallin pilotti</u>	21

<u>5.3</u>	<u>Hyvinvointialueiden välinen henkilöstötunnuslukujen vertailtavuus</u>	21
<u>5.4</u>	<u>Palveluketjujohtaminen käynnistyy</u>	22
<u>5.5</u>	<u>Allianssin uusi valmistelu käynnistyy</u>	22

1 Johdanto

Tulevaisuuteen kohdistuva toimintaympäristömuutoksiin reagoiva henkilöstösuunnittelu on väline, jolla pystytään valmistautumaan käytännön johtamistoimenpitein toiminnan muutostarpeisiin. Hyvin toteutetulla henkilöstösuunnittelulla hyvinvointialueen on mahdollista saada merkittävää kilpailuetua motivoituneen, hyvinvoivan ja oikein kohdistetun henkilöstön avulla. Resurssiviisaalla henkilöstösuunnittelulla on mahdollista saada aikaan merkittäviä säästöjä taloudellisesti haastavina aikoina.

Henkilöstösuunnitelma luo katsauksen hyvinvointialueen henkilöstöön ja esittää arvion tulevien vuosien aikana tapahtuvista henkilöstöön ja henkilöstösuunnitteluun liittyvistä muutoksista. Henkilöstösuunnitelmassa nostetaan esille vuoden keskeisimpiä henkilöstösuunnitteluun vaikuttavia ilmiöitä ja uusia työkaluja. Henkilöstösuunnitelma sisältää Keusoten henkilöstöpolitiikan keskeiset linjaukset liittyen palvelussuhteisiin, erilaisiin työskentelytapoihin ja työuriin hyvinvointialueella, rekrytointeihin, osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen, työhyvinvointiin sekä työkykyjohtamiseen. Henkilöstösuunnitelmassa on kuvattu myös käytössä olevan henkilöstösuunnittelun työkalut sekä tavoitteet tulevaisuuden työkaluille.

Henkilöstösuunnittelu on strategista toimintaa, joka pitää sisällään niin tulevaisuuden ennakkointia kuin erilaisia toimenpiteitä ja linjauksia. Suunnitelma tukee hyvinvointialueen strategisia tavoitteita muuttuvassa toimintaympäristössä. Henkilöstösuunnittelun tulee tapahtua yhdessä toiminnan ja talouden suunnittelun kanssa.

Henkilöstösuunnitelman avulla pyrimme siis varmistamaan sen, että hyvinvointialueella on oikea-aikaisesti oikeanlaista henkilöstöä oikeanlaisissa tehtävissä. Tämä tavoite edesauttaa toimintamme tehokkuutta, taloudellisuutta ja tuottavuutta parhaillaan meneillään olevina taloudellisesti haastavina aikoina.

Toivottavasti tämä suunnitelma tukee esihenkilöitä omassa työssään ja auttaa ennakoimaan tulevaisuuden henkilöstötarpeita.

2 Henkilöstösuunnitelman tarkoitus

Henkilöstösuunnitelman tarkoituksena on luoda katsaus hyvinvointialueen henkilöstöön ja esittää arvio tulevien vuosien aikana tapahtuvista henkilöstöön ja henkilöstösuunnitteluun liittyvistä muutoksista. Lisäksi suunnitelman tarkoituksena on koota yhteen hyvinvointialueen henkilöstöpoliittiset linjaukset.

Tavoittelemme ennakoivaa henkilöstösuunnittelua. On keskeistä tunnistaa olemassa olevat henkilöstöresurssit ja -tarpeet sekä tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamista edistävät henkilöstötarpeet. Henkilöstösuunnittelun tulee tapahtua yhdessä toiminnan ja talouden suunnittelun kanssa. Henkilöstösuunnittelun ennakkoinnissa huomioidaan myös mahdollisesti tarvittavat toimintatapojen ja henkilöstörakenteen uudistamisen tarpeet, esimerkiksi toimintaympäristön, lainsäädännön tai henkilöstömäärän muuttuessa.

Henkilöstöresurssien oikealla ja joustavalla kohdentamisella, henkilöstösuunnittelutyökaluja ja työvuorosuunnittelujärjestelmää kehittämällä, työtapoja ja -prosesseja kehittämällä sekä tarkoituksenmukaisilla tehtävien ja työnjaon muutoksilla varmistetaan kohtuulliset resurssit palvelujen tuottamiseksi nyt ja tulevaisuudessa. Hyvin suunnitellulla ja toteutetulla rekrytoinnilla, perehdytyksellä, palvelussuhdeasioiden hoitamisella, osaamisen johtamisella sekä työhyvinvoinnin tukemisella varmistamme hyvinvointialueen vetovoimaa ja pitovoimaa. Tärkeää on myös erottautua muista saman alan työvoiman kilpailijoistamme.

Henkilöstösuunnitelma on osa Henkilöstöohjelmaa. Henkilöstöohjelma perustuu hyvinvointialueen strategiaan ja arvoihin. Henkilöstöohjelma tuottaa suuntaviivat henkilöstöjohtamiselle, joka tulee henkilöstösuunnitelman avulla konkreettisemmaksi ja lähelle työn arkea. Henkilöstösuunnitelma tukee Henkilöstöohjelman toteuttamista ja hyvinvointialueen strategian toteuttamista. Henkilöstösuunnitelma perustuu hyvinvointialueen strategiaan, henkilöstöpolitiikkaan sekä henkilöstöohjelman tavoitteisiin.

3 Henkilöstösuunnittelun lähtökohdat ja henkilöstöpoliittiset linjaukset

Henkilöstösuunnittelu sisältää olemassa olevan henkilöstöresurssin tarkastelun sekä yleisten ja yhteisten toimintatapojen tarkastelun henkilöstösuunnittelun näkökulmasta. Henkilöstösuunnittelu on strategista toimintaa, joka pitää sisällään niin tulevaisuuden ennakkointia kuin erilaisten toimenpiteiden suunnittelua ja linjausten toteuttamista sekä toimeenpanoa. Ennakoivan henkilöstösuunnittelun keinoin varmistetaan, että hyvinvointialueella on oikeanlaista osaamista muuttuviin työelämän tarpeisiin.

3.1 Henkilöstön määrä ja rakenne

Hyvinvointialueen henkilöstömäärä oli lokakuussa 2025 yhteensä 4072 henkilöä (muutos lokakuuhun 2024, jolloin henkilöstömäärä 4396: -324 henkilöä). Lokakuussa 2024 vakituisten työntekijöiden tai viranhaltijoiden osuus koko henkilöstöstä oli 82 % ja lokakuussa 2025 86 %.

Määräaikaaisuusosuuksien osuuden odotettiin pienenevän vuoden 2025 aikana. Vuoden 2024 yhteistoimintamenettelyn tuloksena henkilöstösäästöjen saavuttamiseksi 62 työntekijää irtisanottiin. Näistä kolmelletoista työntekijälle tarjottiin uutta työtehtävää irtisanomisen vaihtoehtona. Yhteistoimintamenettelyllä oli vaikutuksensa myös määräaikaisten palvelussuhteiden päättymiseen määräajan kuluttua. Vuoden 2025 yhteistoimintamenettelyssä kesällä 2025 irtisanottiin 129 henkilöä. Irtisanomisten lisäksi hyvinvointialueella on hyödynnetty eläkepoistumia, osa-aikaistamisia ja täyttämättömien tehtävien lakkauttamisia osana henkilöstösäästöjä. Syksyn 2025 yhteistoimintamenettelyssä ei tavoiteltu irtisanomisia, vaan tehtävämuutoksia, jotka koskivat yhteensä 297 henkilöä. Lisäksi 97,5 tyhjää virka- tai toimipohjaa lakkautettiin.

Henkilöstön saatavuus on ollut pääasiassa hyvää eikä avoimia täyttämättömiä tehtäviä ole enää samassa määrin kuin aikaisempina vuosina. Yhteistoimintaneuvotteluiden ja seuranneiden rekrytointikieltojen tai -ohjeistusten myötä rekrytointien määrä on vähentynyt verrattuna edeltävään vuoteen. Hyvinvointialueen avoimiin tehtäviin oli elo-, syys- ja lokakuussa 2025 keskimäärin yli 20 hakijaa avointa tehtävää kohden.

Vakituisen henkilöstön vaihtuvuus oli vuonna 2024 10,86 % ja lokakuussa 2025 11,32 %. Vaihtuvuus on ollut suurinta sosiaalityöntekijöissä (vaihtuvuus 2024 21 %, vaihtuvuus 10/2025 16 %), seuraavaksi suurinta sosiaalihojaajissa (vaihtuvuus 2024 8 %, vaihtuvuus 10/2025 15 %) sekä sairaanhoitajissa (vaihtuvuus 2024 12 %, vaihtuvuus 10/2025 14 %).

Henkilöstön sijoittuminen palvelualueittain on kuvattu taulukossa 1 ja vakituisen henkilöstön määrä ja ikäjakauma kuviossa 1.

Palvelualue	Henkilöstömäärä 10/2025	Henkilöstömäärä 10/2024	Muutos 2024–2025
Ikva	1481	1656	-175
Aiso (ent. Miela)	924	983	-59
Tepasa	1322	1386	-64
Strateginen kehittäminen ja tukipalvelut	345	371	-26
- Sis. Asiakasohjaus	140	136	4
- Sis. Hankkeet	16	27	-11
- Sis. työllistetyt	1	0	1
Yhteensä	4072	4396	-324

Taulukko 1. Henkilöstömäärä hyvinvointialueella lokakuussa 2025 ja lokakuussa 2024 (Lähde: Sarastia365 BI Keski-Uudenmaan HVA>Henkilöstö>Henkilöstön määrä)



Kuvio 1. Vakituisen henkilöstön määrä ja ikäjakauma lokakuussa 2025 (kuvalähde: Sarastia365 BI Keski-Uudenmaan HVA>Henkilöstö>Henkilöstön määrä)

Kevan tuottamassa Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen eläke-ennusteessa (taulukko 2) kuvataan arvioitu eläköityminen suurimmissa ammattiryhmissä. Uusin käytettävissä oleva ennuste perustuu vuoden 2024 marraskuun lopussa vakuutettuna olleiden työ- ja virkasuhteisten tilanteeseen sekä vuoden 2025 alun organisaatiotilanteeseen. Ennuste huomioi vanhuus-, työkyvyttömyys- ja osatyökyvyttömyyseläkkeet. Vanhuuseläkkeet sisältävät varhennetut vanhuuseläkkeet. Täydet työkyvyttömyyseläkkeet sisältävät täydet kuntoutustuet ja työuraeläkkeet. Osatyökyvyttömyyseläkkeet sisältävät osakuntoutustuet. Taulukossa näytetään vain ne ammattiluokat, joissa on vähintään 5 vakuutettua. Vuoden 2017 eläkeuudistuksesta johtuen alimmat eläkeiät nousevat syntymävuoden mukaan portaittain.

Ammattiluokka	2025– 2029	2030– 2034	2035– 2039	2040– 2044
Hammaslääkärit	19,08 %	11,37 %	8,45 %	7,36 %
Lähihoitajat	15,81 %	14,6 %	12,06 %	10,82 %
Hammashoitajat	14,59 %	16,82 %	15,93 %	12,95 %
Hallinnon ja elinkeinojen kehittämisen erityisasiantuntijat	12,87 %	10,89 %	15,63 %	12,42 %
Sosiaalialan ohjaajat	11,58 %	15,06 %	13,67 %	13,58 %
Yleislääkärit	11,48 %	8,69 %	9,5 %	14,12 %
Sosiaalityöntekijät ym.	11,17 %	12,08 %	10,64 %	16,09 %
Terveystenhoitajat	10,83 %	12,08 %	13,19 %	13,26 %
Sairaanhoitajat	9,61 %	12,7 %	12,92 %	13,11 %
Fysioterapeutit ym.	7,16 %	9,63 %	11,02 %	11,61 %

Taulukko 2. Eläköitymisennuste ammattiryhmittäin (lähde: Keva)

Hyvinvointialueen henkilöstömäärältään yleisimmät nimikkeet olivat tarkastelupäivämäärällä 17.11.2025 lähihoitaja 920 henkilöä (2024: 1075 henkilöä), sairaanhoitaja 584 henkilöä (2024: 656 henkilöä) ja ohjaaja 343 henkilöä (2024: 381 henkilöä). Kevan ammattiryhmittäisen eläköitymisennusteen mukaan lähihoitajista 16 %, ohjaajista 12 % sekä sairaanhoitajista 10 % eläköityy vuosien 2025–2029 kuluessa.

Eläkeiän saavuttaminen ja henkilöstön poistuminen työelämästä eläkkeelle asettaa haasteita työvoiman saatavuudelle ja toiminnan jatkuvuudelle. Toisaalta tilanne avaa uusia mahdollisuuksia henkilöstörakenteen uudistamiseen palveluiden järjestämisen tarpeeseen perustuen sekä henkilöstön saatavuus huomioiden.

3.2 Yleiset periaatteet palvelussuhdemuotojen käytöstä ja erilaiset tavat työskennellä Keusotessa

Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen työnteokoalue on koko hyvinvointialueen toiminta-alue eli Hyvinkää, Järvenpää, Tuusula, Nurmijärvi, Mäntsälä sekä Pornainen. Esihenkilö nimeää

jokaiselle työntekijälle tai viranhaltijalle työsopimusta tai virkamääräystä tehtäessä ensisijaisen työpisteen. Työntekijän palkan määrittäminen tehdään palkkausjärjestelmiin ja hyvinvointialueen palkkapolitiikkaan perustuen. Hyvinvointialue noudattaa Sote-sopimuksen, Hyvinvointialan yleisen työ- ja virkaehtosopimuksen sekä Lääkärien työ- ja virkaehtosopimuksen määräyksiä päättäessään palkattavan viranhaltijan tai työntekijän viikoittaisen työajan pituudesta. Työ- ja virkaehtosopimukset määrittävät myös eri tehtävissä noudatettavia työaikaumuotoja.

Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista, työhyvinvointia sekä työajan joustavaa käyttöä tukee hyvinvointialueen liukuvan työajan ohjeistus, etätyökäytännöt ja henkilöstön vaikutusmahdollisuudet työvuorosuunnitteluun. Etätyöohjeeseemme perustuen hyvinvointialueella voidaan tehdä työtä hybridityömallissa työn luonteen niin salliessa. Hybridityömalli tarkoittaa sitä, että työtä tehdään osin läsnä, osin etänä. Etätyön tekemisestä sovitaan etukäteen esihenkilön ja työntekijän kesken.

3.2.1 Toistaiseksi voimassa olevat palvelussuhteet ensisijaisia

Hyvinvointialueella palkataan henkilöstöä ensisijaisesti toistaiseksi voimassa oleviin eli vakituisiin kuukausipalkkaisiin palvelussuhteisiin. Vakituisiin tehtäviin palkattavien tulee täyttää tehtävälle asetetut kelpoisuusehdot. Henkilöllä voi olla samanaikaisesti vain yksi aktiivinen virka- tai työsuhde hyvinvointialueeseen. Työsopimuksen tai viranhoidomääräyksen voi tehdä Populus-järjestelmään aikaisintaan muutama kuukausi ennen palvelussuhteen alkamista.

Määräaikaisia palvelussuhteita on tarkoituksenmukaista käyttää vain perustelluista syistä. Määräaikaisuuden peruste kirjataan aina työsopimukseen tai viranhoidomääräykseen. Perusteluja syitä ovat mm. sijaisuus, harjoittelu kuten esimerkiksi oppisopimus, työn luonne kuten esimerkiksi työn kausiluontoisuus, rajatun työtehtävän suorittaminen tai projekti, muu suoritettavaan työhön liittyvä peruste tai työntekijän oma pyyntö. Määräaikaisuuden perustetta tulee arvioida säännöllisesti ja mikäli määräaikaisuudelle ei ole edellä mainittua perustetta, päättyy palvelussuhde määräajan päätyttyä tai palvelussuhde vakinaistetaan.

Palkkatukityöllistettyjä, tutkinto-opiskelijoita, työkokeilijoita, siviilipalveluksen suorittajia tai esimerkiksi työelämää tutustujia voidaan ottaa työyksiköihin mahdollisuuksien mukaan.

Työurapalvelut tukee osaltaan työyksikköjä erilaisissa rekrytoinneissa sekä sisäisiin että ulkoisiin työmarkkinoihin sekä ulkoisiin työharjoitteluihin ja -kokeiluihin liittyen.

3.2.2 Osa-aikaisuus pyritään mahdollistamaan

Osa-aikaisia virka- ja työsuhteita käytetään niissä tehtävissä, joissa tarvetta kokopäiväisen työn teettämiseen ei ole tai osa-aikaistaminen tapahtuu työntekijän aloitteesta. Osa-aikaistaminen voi olla tarpeellista johtuen esimerkiksi osittaisesta hoitovapaasta, työn ohella suoritettavista opinnoista tai henkilön työkykyyn liittyvästä syystä. Osa-aikainen työskentely ei välttämättä ole mahdollista kaikissa tilanteissa, ja esihenkilö joutuu käyttämään harkintaa työyhteisön tilanteen ja työtehtävien mahdollistamisrajoissa.

Keusotessa on linjattu osa-aikatyöstä seuraavasti:

Työntekijän pyytäessä osa-aikatyöhön siirtymistä, pyritään ensisijaisesti järjestämään työt niin, että osa-aikatyö onnistuisi.

3.2.3 Varahenkilöstöt ja hyvinvointialueen oman Sijaisvälityksen käyttö mahdollistavat joustavan henkilöstösuunnittelun

Hyvinvointialueella pyritään vastaamaan tilapäisiin henkilöstöpuutoksiin useilla eri keinoilla. Keusotessa toimii varahenkilöstöjä ikääntyneiden asumispalveluissa, kotihoidossa ja sairaalapalveluissa.

Varahenkilöstöjärjestelmä on suunniteltu turvaamaan toiminnan sujuvuus poissaolojen, äkillisten sairastapausten ja lomien aikana. Varahenkilöt valitaan siten, että heillä on riittävä osaaminen ja perehdytys sijaisena toimimiseen. Lisäksi heille järjestetään tarvittava koulutus ja perehdytys, jotta he voivat hoitaa tehtävät tehokkaasti huomioiden työn ja ympäristön vaihtelu.

Varahenkilöjärjestelmää ylläpidetään ja päivitetään säännöllisesti, ja sen toimivuutta arvioidaan osana henkilöstöresurssien hallintaa. Tavoitteena on varmistaa, että työntekijöillä on selkeät vastuut ja että poissaolot eivät vaikuta organisaation toimintaan tai palvelutasoon merkittävästi.

Järjestelmää kehitetään laadukkaiden palveluiden turvaamiseksi. Tavoitteena on kehittää palvelurajoja ylittävää yhteistyötä varahenkilöstöjärjestelmän laajentamiseksi. Järjestelmä tukee tulevaisuudessa äkillisten poissaolojen aiheuttama resurssivajetta henkilöstön osaaminen ja kokemus huomioiden.

Alla olevassa taulukossa (taulukko 3) on kuvattuna varahenkilöstöjärjestelmän nykytila Keusotessa vuonna 2025.

Varahenkilöstöjärjestelmän kehittämistyöryhmässä tunnistettu tarve varahenkilöstölle suunterveydenhuollossa ja vammaispalveluissa. Työryhmä oli osa RRP2-hanketta ja toimi vuosien 2024–2025 aikana.

Tulosalue	Yksiköt	Käytössä oleva resurssi	Käytössä olevat käyttöjärjestelmät
Ikääntyneiden palvelut	Kotihoito/kotiutumisen tuki/etähoiva/resurssien-hallinta/resurssipooli/keskitetty puhelinpalvelu	50 lähihoitajaa	Excel, Mukana toiminnanohjaus-järjestelmä
	Ikääntyneiden asumispalvelut ja yhteisöllinen asuminen	17 lähihoitajaa	Excel
Sairaala-palvelut	Akuuttiosastot, kotisairaala, kuntoutusosastot	14 lähihoitajaa, 6 sairaanhoitajaa	Excel

Taulukko 3: Varahenkilöstöjärjestelmän nykytila 2025

Varahenkilöstöjen lisäksi hyvinvointialueellamme on oma Sijaisvälitys, joka välittää henkilöstöä lyhyisiin poissaoloihin. Lokakuun 2025 lopun tilanteessa Sijaisvälityksessä oli 877 aktiivista työntekijää. Aktiiviseksi lasketaan henkilö, joka on tehnyt vähintään yhden keikan johonkin Keusoten yksikköön viimeisen vuoden aikana. Sijaisvälitys mahdollistaa keikkatyön hyvinvointialueella henkilön omien aikataulujen ja toiveiden mukaisesti. Tällä hetkellä Sijaisvälityksen kautta voi työskennellä esimerkiksi sairaanhoitajana, terveydenhoitajana, suuhygienistinä, ohjaajana, kriisityöntekijänä, sosiaalityöntekijänä sosiaali- ja kriisipäivystyksessä, lähihoitajana, hoiva-avustajana, hammashoitajana tai välinehuoltajana. Uusien ammattiryhmien lisäämistä Sijaisvälityksen kautta välitettäviin keikkatöihin tarkastellaan tarveperustaisesti.

Keusotessa on linjattu, että tilapäisiin henkilöstöpuutoksiin reagoidaan seuraavassa järjestyksessä:

- 1) varahenkilöstön hyödyntäminen***
- 2) Sijaisvälityksen hyödyntäminen***
- 3) työn tarjoaminen osa-aikaisille työntekijöille***
- 4) hälytysraha- ja kutsurahaohjeistuksen käyttäminen***

Linjaus sisältää myös tavoitteen varahenkilöstöjen määrän ja kokojen kasvattamiseen tarkoituksenmukaisissa toiminnoissa hyvinvointialueella.

Varahenkilöstöllä tai Sijaisvälityksellä ei saada kuitenkaan täytettyä kaikkia henkilöstöpuutteita. Huomioimme työsopimuslain 2 luvun 5 § mukaisesti työn tarjoamisen osa-aikaisille työntekijöille, kun työnantaja tarvitsee lisää työntekijöitä, esim. äkillisissä tai pidempiaikaisissa henkilöstöpuutteissa. Näissä tilanteissa neuvottelemme osa-aikatyöntekijän kanssa työaikaprocentin nostamisesta. Varahenkilöstön, Sijaisvälityksen tai työaikaprocentin nostamisen toimenpiteiden jälkeen tukeudutaan tarvittaessa kutsurahaohjeeseen, jossa ylityöksi muodostuvasta ylimääräisestä työvuorosta tai työvuoron pidentämisestä maksetaan hälytysraha tai korotettu kutsuraha.

Hyvinvointialueella on pyritty ja onnistuttu vähentämään työvoiman vuokrausta ja palveluiden ostamista vuonna 2025 verrattuna edelliseen vuoteen 2024. Vuokra- tai ostopalvelua käytetään suunnitellusti ja harkiten sekä tarpeeseen perustuen. Ostoa ja vuokrausta pyritään edelleen vähentämään vuoden 2026 aikana muun muassa varahenkilöstöjä kasvattamalla, Sijaisvälityksen toiminnan kehittämisellä sekä huolehtimalla työnantajan pito- ja vetovoimaisuudesta. Näiden toimenpiteiden avulla pyritään vähentämään myös henkilöstön ylityön tekemistä sekä tarvetta hälytys- tai kutsurahan käyttöön.

3.2.4 Sisäinen liikkuvuus

Sisäisen liikkuvuuden mahdollistaminen voi myös olla henkilöstöratkaisu ja yksilön työuraan vaikuttava pitovoimatekijä. Työntekijän siirtyessä määrääjäksi toiseen tehtävään

Keusotessa, hänet vapautetaan omasta tehtävästä määräaikaisuuden ajaksi. Työntekijän pyytäessä määräaikaisuuteen siirtymistä, pyritään ensisijaisesti järjestämään työt niin, että sisäinen määräaikainen siirtyminen onnistuisi. Esihenkilö voi myöntää harkinnanvaraista työ- tai virkavapaata työyhteisön työtilanteen niin salliessa. Virkavapaista ja työlomista voi lukea tarkemmin virkavapaat ja työlomat -ohjeistuksesta.

Keusotessa on linjattu sisäisestä liikkuvuudesta seuraavasti:

Työntekijän pyytäessä siirtymistä toiseen tehtävään määräajaksi, pyritään ensisijaisesti järjestämään toiminta niin, että määräaikainen siirtyminen onnistuisi.

3.2.5 Työskentely työuran alku- ja loppuvaiheissa

Keusotessa voi työskennellä sijaispätevänä työntekijänä määräaikaaisessa palvelussuhteessa varsinaisten alan opintojen vielä ollessa kesken. Opiskelijoiden lisäksi mahdollistamme 15–18-vuotiaille nuorille kesätyöpaikkoja ja usealle heistä hyvinvointialueen työ on ensimmäinen kokemus työnteosta.

Vuonna 2024 hyvinvointialueella työskenteli 180 henkilöä, joiden alin eläkeikä oli jo täyttynyt vuoteen 2023 mennessä. Vuonna 2025 määrä pieneni:

Keusotessa työskenteli 42 henkilöä, joiden alin eläkeikä oli täyttynyt vuoteen 2024 mennessä. Näihin tehtäviin kuuluivat mm. lähihoitajan, sairaanhoitajan ja terveyskeskuslääkärin tehtävät.

Mahdollistamalla osaamisen kehittämisen koko työuran ajan sekä varmistamalla työhyvinvoinnin edistämme pitkiä työuria hyvinvointialueellamme.

3.3 Rekrytointipolitiikka

Rekrytointipolitiikan tavoitteena on vahvistaa positiivista työnantajakuvaavaa osaavana ja vastuullisena organisaationa. Kaikki rekrytointimme perustuvat ennakoivaan henkilöstösuunnitteluun sekä toiminnan ja talouden suunnitteluun ja kaikki rekrytoinnit toteutetaan lain vaatimusten mukaisesti. Prosessissa korostetaan avoimuutta, yhdenvertaisuutta ja läpinäkyvyyttä sekä työyhteisöjen monimuotoisuuden edistämistä. Panostamme prosessin kaikissa vaiheissa myönteiseen hakijakokemukseen. Rekrytoinneissa hyödynnämme monipuolisesti eri työmarkkinoita ja rekrytointitapoja mahdollisimman tarkoituksenmukaisella tavalla. Näillä keinoilla varmistamme oikeudenmukaisen ja laadukkaan henkilöstöhankinnan.

Rekrytointipolitiikan keskeiset periaatteet

- Ennakoiva suunnittelu: Rekrytoinnit pohjautuvat palvelu- ja osaamistarpeiden ennakointiin, huomioiden talouden reunaehdot, toimintaympäristön muutokset ja henkilöstön saatavuuden.

- Uusien tehtävien perustaminen: Tehtävät pyritään perustamaan talousvalmistelun yhteydessä. Uudet toimet perustetaan hyvinvointialuejohtajan päätöksellä ja virat aluehallituksen toimesta.
- Täyttölupa-menettely: Avoimet tehtävät täytetään täyttölupaprosessin kautta. Hyvinvointialueen sisäiset työmarkkinat huomioidaan ennen julkista hakua.

Hakijakokemus ja yhdenvertaisuus

Jokainen hakija on meille tärkeä. Yhtenäinen rekrytointiprosessi varmistaa avoimen ja tasapuolisen hakumenettelyn. Tavoitteena on myönteinen hakijakokemus, vaikka hakija ei tulisikaan valituksi.

- Virat täytetään julkisella hakumenettelyllä lain mukaisesti (viranhaltijalaki 304/2003, 4 §).
- Toistaiseksi voimassa olevaan palvelussuhteeseen valitaan vain kelpoisuusehdot täyttävä hakija.
- Rekrytoimme myös osa-aikaisiin ja määräaikaisiin tehtäviin sekä edistämme monimuotoisuutta.

Rekrytointikanavat ja markkinointi

Henkilöstön saatavuuden varmistamiseksi hyödynnämme monipuolisia rekrytointikanavia ja markkinointitapoja, pyrkien tavoittamaan myös passiiviset hakijat.

- Käytämme perinteisten kanavien lisäksi sosiaalista mediaa, verkostoja ja suoria yhteydenottoja.
- Lyhytaikaisissa sijaisuuksissa hyödynnämme ensisijaisesti omaa Sijaisvälitystä ja turvaudumme ostopalveluihin vain perustelluista syistä.

3.4 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

Osaavat ihmiset ovat avain palvelujen tulokselliseen ja vaikuttavaan tuottamiseen sekä johtamiseen. Työelämän jatkuvat muutokset synnyttävät uusia osaamistarpeita yksilöille, organisaatioille ja koko yhteiskunnalle. Haasteet osaavan henkilöstön saatavuudessa, palvelutarpeen kasvu, väestön ikääntyminen ja alueellinen kehitys korostavat henkilöstön kehittämisen merkitystä. Työn tekemisen tapojen muutos ja samanaikainen osaajapula edellyttävät työnjaon, toimintatapojen ja osaamisen systemaattista, tulevaisuuteen suuntautuvaa kehittämistä. Kyky jatkuvaan oppimiseen on yksi muuttuvan työelämän keskeisistä menestystekijöistä, sillä sen avulla voidaan uudistaa osaamista työuran eri vaiheissa.

Keski-Uudenmaan hyvinvointialueella työurien ja osaamisen johtaminen on olennainen osa strategista henkilöstöjohtamista ja tulevaisuuden rakentamista. On tärkeää tunnistaa

nykyiset osaamistarpeet, henkilöstön osaaminen sekä ne taidot, jotka tukevat strategisten tavoitteiden saavuttamista. Osaamisen ennakkoinnissa huomioidaan myös toimintatapojen ja henkilöstörakenteen mahdolliset uudistamistarpeet. Ennakoivan osaamisen johtamisen peruskysymykset ovat:

- Millaiseen osaamiseen toimintamme perustuu?
- Millaisessa toimintaympäristössä tulemme toimimaan?
- Mitä osaamista tämä ympäristö edellyttää?

Hyvinvointialueella laaditaan vuosittain **Osaamisen kehittämisen suunnitelma**, joka on osa Henkilöstöohjelmaa. Suunnitelma perustuu strategisiin tavoitteisiin ja arvoihin, ja sen avulla osaamisen johtaminen konkretisoituu lähelle arjen työtä. Osaamisen kehittämisen suunnitelma toimii strategisena ja käytännönläheisenä ohjausvälineenä koko hyvinvointialueen henkilöstön osaamisen systemaattisessa kehittämisessä ja jatkuvan oppimisen mahdollistamisessa. Sen tavoitteena on varmistaa, että henkilöstön osaaminen vastaa nykyisiin ja tuleviin osaamisvaatimuksiin sekä tukee organisaation strategisia päämääriä.

Osaamisen kehittämisen suunnitelma tukee henkilöstöohjelman toteuttamista ja strategian toimeenpanoa osaamisen johtamisen ja kehittämisen näkökulmista. Suunnitelma sisältää Keusoten osaamisen johtamisen linjaukset, osaamisstrategian, oppimiskulttuurin sekä kuvaukset osaamistarpeiden ennakkoinnin ja tunnistamisen keinoista, osaamisen kehittämisen menetelmistä sekä osaamisen seurannan ja vaikuttavuuden arvioinnista.

Suunnitelmassa osaamisen kehittämisen keinoina on kuvattu muun muassa perehdyttäminen, työssä ja toisilta oppiminen, valmennukset, koulutukset ja mentorointi sekä digitaaliset oppimisympäristöt ja verkkokoulutuspalvelut. Myös työurajohtamisen ja monipuolisten urapolkujen tueksi kehitetty Minun urani Keusotessa -malli on kuvattu suunnitelmassa.

Koulutussuunnitelma on osa Keusoten Osaamisen kehittämisen suunnitelmaa ja se tarkentaa sen tavoitteita ja toimenpiteitä erityisesti koulutustoiminnan osalta. Kyseessä on vuosittainen toimenpidesuunnitelma, joka toimii käytännön työkaluna henkilöstön koulutusten suunnittelussa, organisoinnissa ja resurssien kohdentamisessa. Suunnitelma koostuu Koulutussuunnitelma-dokumentista sekä palvelualuekohtaisista, tulosaluetasolla kohderyhmittäin laadituista suunnitelmista.

Koulutussuunnitelma laaditaan aina ennakoivasti ennen koulutusten alkamista, mutta sitä voidaan päivittää joustavasti myös kalenterivuoden aikana tarpeen mukaan.

3.5 Työhyvinvointia ja työkykyä tukevat yleiset periaatteet

Työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitämiseksi ja edistämiseksi on jokaisen tärkeää huolehtia omasta terveydestään ja hyvinvoinnistaan. Työn ja toimintaympäristön tulee tukea terveyttä, työn olla turvallista ja henkilöstön kokea työhyvinvointia työssään. Työkyvyn ylläpitämistä ja

työuran pituutta tuetaan työterveyshuoltopalveluilla ja tiiviillä ja tavoitteellisella työterveyshuoltoyhteistyöllä. Työterveyshuolto seuraa työntekijöiden ja työyhteisöjen terveyttä ja työkykyä sekä kutsuu vastuualueet vuosittain yhteistyötapaamisiin.

Hyvinvointialueella laaditaan vuosittain **Työhyvinvointisuunnitelma**, joka on osa Henkilöstöohjelmaa. Työhyvinvointisuunnitelma tuo näkyväksi sen, miten henkilöstön hyvinvointia edistetään ja turvataan. Suunnitelma auttaa ennakoimaan riskejä, vähentämään sairauspoissaoloja ja parantamaan työilmapiiriä, mikä tukee sekä työntekijöiden jaksamista että organisaation tuloksellisuutta.

Työhyvinvoinnin tueksi on hyvinvointialueella käytössä työhyvinvoinnin prosesseja, kuten Häirinnän tai muun epäasiallisen kohtelun käsittelyohje ja Henkilöstön päihdeohjelma. Hyvinvointi- ja terveyspalveluihin liittyvillä henkilöstöeduilla työnantaja kannustaa henkilöstöä oman hyvinvoinnin ylläpitämiseen vapaa-ajalla. Hyvinvoinnista huolehtiminen vapaa-ajalla tukee työkykyä ja hyvinvointi työssä edistää palautumista.

Työntekijöiden työhyvinvointia parannetaan myös työturvallisuutta kehittämällä. Työn turvallisuuteen kiinnitetään huomiota muun muassa perehdytyksessä, arjen työssä ja työn johtamisessa sekä työsuojelun yhteistoiminnassa, kuten työpaikan työturvallisuusilmoitusten käsittelyn ja riskien arvioinnin yhteydessä. Näissä on tärkeää tunnistaa konkreettisia toimenpiteitä työturvallisuuden kehittämiseksi työyhteisössä.

Työhyvinvoinnin ja työkyvyn tueksi hyvinvointialueella on käytössä Työkykymalli. Kirjallinen toimintamalli kokoaa yhteen työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitämisen prosesseja, ja on esihenkilöiden ja työntekijöiden apuna työkyvyn ylläpitämisessä. Toimintamallin hyödyntäminen auttaa tunnistamaan mahdollisimman varhain työkykyä heikentäviä tekijöitä. Työkykymalli sisältää hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkit ja siinä on kuvattu työkyvyn varhainen tuki, tehostettu tuki ja paluun tuki pitkän työstä poissaolon jälkeen.

Työkykyä tuetaan lisäksi korvaavan työn käytöllä, kuntoutuksin ja työkykykoordinaattorin tuella. Kiila-kuntoutuksen ovat työhön integroitua kuntoutusta, joiden tavoitteena on parantaa työkykyä ja tukea työelämässä pysymistä. Kiila-kuntoutuksia järjestetään hyvinvointialueen eri ammattiryhmille. Työkykykoordinaattorin puoleen voi kääntyä tilanteissa, joissa työntekijän työkyky on alentunut tai alentumassa. Yhteydenotto voi tulla joko työntekijältä itseltään tai hänen esihenkilöltään. Työkykykoordinaattori on apuna etsimässä keinoja tukea työkykyä ja työssä jatkamista, yhteistyössä työntekijän, työnantajan, työterveyshuollon ammattihenkilöiden ja eläkelaitosten kanssa. Hän on myös mukana tukemassa työntekijän työhön paluuta ja tarvittaessa auttaa työntekijää uuden työkyvylle sopivan työn etsimisessä Keusotesta.

Ennaltaehkäisevä työhyvinvointityö työyhteisöissä on toimintaa, jolla pyritään ylläpitämään ja vahvistamaan työntekijöiden työkykyä ennen ongelmien syntymistä. Se on osa kokonaisvaltaista työhyvinvoinnin johtamista ja keskittyy erityisesti ennakoivaan otteeseen ja jatkuvaan toiminnan kehittämiseen työyhteisöissä.

Keskeiset elementtejä ovat esimerkiksi:

- Työyhteisön ilmapiirin ja vuorovaikutuksen tukeminen
→ Hyvä johtaminen, avoin kommunikaatio ja luottamuksen rakentaminen.
- Työkuormituksen ja työn vaatimusten hallinta
→ Työn mitoitus, selkeät roolit ja realistiset tavoitteet.
- Varhainen puuttuminen ja tuki
→ Esihenkilöiden kyky tunnistaa varhaisia merkkejä kuormituksesta ja tarjota tukea ajoissa.
- Työkykyä tukevat rakenteet ja käytännöt
→ Säännölliset työkykykeskustelut, työterveyshuollon yhteistyö, joustavat työjärjestelyt.
- Osaamisen ja motivaation kehittäminen
→ Mahdollisuus oppia, kehittyä ja vaikuttaa omaan työhön.
- Hyvinvoinnin ja palautumisen tukeminen
→ Työaikojen hallinta, tauot, työn ja vapaa-ajan tasapaino.

Näissä tekijöissä ja niiden kehittämisessä on käytössä eri mittareihin perustuen (huomioiden tarpeenmukaisuus) henkilöstölähtöisen jatkuvan kehittämisen fasilitointi- ja toimintamalli (ns. HEHKU). Tällä haetaan vaikutuksia tuottavuushyötyjen ohella esimerkiksi lyhyiden ja keskipitkien sairauspoissaolojen määrään ja henkilöstön kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin.

Hyvinvointialueella on käytössä korvaavan työn toimintamalli. Työntekijä voi olla sairauden, raskauden tai tapaturman vuoksi estynyt tekemään vakiintunutta tai työsopimuksen mukaista tavallista työtään. Korvaavan työn mallissa työntekijä kykenee kuitenkin terveyttään vaarantamatta tai sitä edistäen tekemään väliaikaisesti omaa työtä muokattuna tai jotakin muuta työtä omassa organisaatiossa tai kehittämään omaa osaamistaan tai työskentelytapojaan sairausloman sijasta. Korvaava työ on työntekijälle vapaaehtoista ja siitä sovitaan esihenkilön ja työntekijän kesken. Sen kestosta sovitaan yhdessä, se voi vaihdella yhdestä päivästä kahdeksaan viikkoon.

Tarvittaessa myös uudelleen koulutus mahdollistaa työntekijän siirtymisen toisiin tehtäviin, kun siirtyminen on tullut ajankohtaiseksi esimerkiksi muuttuneiden olosuhteiden vuoksi. Työntekijän työkyvyn muuttuessa uudelleen koulutuksella voidaan ehkäistä työntekijän työkyvyn alenemista tai edistää työkyvyn palautumista. Uudelleen koulutusta voi olla myös työeläkejärjestelmän ylläpitämä ammatillinen kuntoutus.

3.6 Työllistymistä edistävä valmennus

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella 4a §:n 3. momentin mukaan henkilöstö- ja koulutussuunnitelmasta on käytävä ilmi

periaatteet, joiden mukaisesti työnantaja hankkii henkilöstölleen työsopimuslain 7 luvun 13 §:n ja kunnallisesta viranhaltijasta annetun lain 37 b §:n mukaista työllistymistä edistävää valmennusta tai koulutusta. Työllistymistä edistävän koulutuksen tai valmennuksen järjestämisperiaatteet tulee käsitellä yhteistoimintamenettelyssä.

Keski-Uudenmaan hyvinvointialue hankkii työttömyysuhan alaiselle työntekijälle tai viranhaltijalle työmarkkinakelpoisuutta ja työllistymistä edistävää valmennusta tai koulutusta. Tuotannollisista tai taloudellisista syistä sopeuttamistoimenpiteiden kohteena oleville irtisanotuille henkilöille tarjotaan yksilöllistä muutos- ja uudelleensijoittumisvalmennusta. Valmennuksen tavoitteena on tukea irtisanotun henkilön työllistymismahdollisuuksia, muutos- ja elämänhallintataitoja sekä urasuunnittelua. Valmennus voidaan toteuttaa tilanteen mukaan yksilö- ja/tai ryhmämuotoisena, valmennuksen keston ja toteutustapaan vaikuttaa henkilön yksilöllinen tilanne ja palvelussuhteen kesto.

4 Henkilöstötiedolla johtaminen ja henkilöstösuunnittelun työkalut

Henkilöstötiedolla johtaminen tarkoittaa henkilöstöresursseihin liittyvän tiedon keräämistä, analysointia ja hyödyntämistä strategisessa suunnittelussa ja organisaation päätöksenteon eri tasoilla. Tietoa eli dataa ja datan analysointia hyödyntämällä on mahdollista tehdä päätöksiä, jotka tukevat hyvinvointialueen strategian toteuttamisen tavoitteita ja henkilöstön hyvinvointia. Henkilöstötiedon avulla voimme tavoitella esimerkiksi tulevien henkilöstötarpeiden ennakointia, seurata ja kehittää hyvinvointialueen rekrytointia tai tarkkailla ja reagoida työelämän laadun kokemuksen muutoksiin.

Henkilöstötiedolla johtaminen on mahdollistettu keräämällä ja raportoimalla tietoa hr-järjestelmä Populuksesta, työturvallisuusilmoitusjärjestelmä Laatuportista sekä kysymällä henkilöstöltä työelämän laadusta. Henkilöstötiedolla johtaminen mahdollistuu työkalutuella, jossa data huomioidaan aktiivisesti osana päätöksentekoa.

Henkilöstösuunnittelun työkaluista käytössämme ovat Titania-työvuorosuunnittelujärjestelmä, Delfoi Planner, Excel-resurssitaulu, kotihoidon resurssienhallinnan käsikirja sekä Rafaela-hoitoisuusluokitusjärjestelmä. Uusimpana työkaluna julkaistiin vuoden 2025 lopulla käyttöön Henkilöstörakenteen optimoinnin työkirja. Edellä mainittujen työkalujen lisäksi useassa yksikössä on jo käytössä päivittäisjohtamisen taulut, jotka tarjoavat sekä henkilöstölle että esihenkilöille selkeän näkymän työvuoron henkilöstöresurssiin ja henkilöstöresurssin sijoitteluun suhteessa asiakkaisiin tai potilaisiin. Esihenkilöt ovat saaneet valmennusta päivittäisjohtamisen taulujen käytöstä loppuvuonna 2025 ja taulujen käyttöönottoon kannustetaan osana hyvinvointialueella käynnissä olevaa esihenkilötyön vakiointia.

4.1 Henkilöstötietoja sisältävät raportit Keusotessa

Henkilöstötietoja sisältävät raportit hyvinvointialueella ovat henkilöstöraportti, Sarastia 365 BI henkilöstöraportti, Työturvallisuuden vaaratapahtumien tilannekuva sekä Keusoten SYKE.

4.1.1 Henkilöstöraportti

Henkilöstöraportti on esihenkilöiden käyttöön suunniteltu raportti hyvinvointialueen henkilöstön avainluvuista. Raportti tarjoaa kaikille esihenkilöille yhteisen näkymän ja keskiössä ovat ennalta määritellyt henkilöstön keskeiset tunnusluvut. Henkilöstöraportin tiedot pohjautuvat Populus-järjestelmään ja päivittyvät joka päivä. Henkilöstöraporttiin sisältyy henkilöstömäärä, henkilötyövuosi HTV1 ja HTV2, sairauspoissaolot, vakituisen henkilöstön vaihtuvuus, henkilöstön sisäinen liikkuvuus, henkilöstön ikärakenne, alin eläkeikä, kutsurahat, koulutuspäivät, ylityöt euroina tai tunteina sekä Työterveyslaitoksen palautumislaskuri.

Palautumislaskurin tuottaman raportin sisältämät työaikatiedot perustuvat Titania-työvuorovuorosuunnittelujärjestelmällä tehtyihin Keusoten työvuorolistoihin. Aineisto sisältää niiden työntekijöiden vuorolistoista laskettuja tietoja, joilla on ollut tarkastelujaksoilla vähintään kymmenenä päivänä työaika. Tarkastelujaksot ovat vuosien 2023 ja 2024 ensimmäiset kolme kuukautta. Lisäksi aineisto on rajattu vuorolistoihin ja kustannuspaikkoihin, joissa on ollut vähintään kymmenen henkilöä vuoden 2024 aikana. Rekisteritietoon perustuva palautumislaskuri tuottaa kustannuspaikkatason kuvauksen resurssi- ja työaikasuunnittelun onnistumisesta, työhön osallistumisesta ja palautumisesta. Palautumislaskurin tavoitteena on tukea työhyvinvoinnin johtamista ja palautumisen huomioivaa työaikasuunnittelua.

Henkilöstöraportti julkaistiin syksyllä 2024 ja sen kehittämistä jatketaan edelleen vuonna 2026. Raportti löytyy Keunetin sivulta HR-raportointi-kohdasta (Keusote-tietoa > Raportointi). Uusi esihenkilö voi pyytää käyttöoikeutta HR-päälliköltä.

4.1.2 Sarastia365 BI

Sarastia365 BI (Sarastia Extranet > Sarastia365 BI Keski-Uudenmaan HVA > Henkilöstö) henkilöstöraportilla jokaisella esihenkilöllä on yksilöity ja työntekijätasoinen näkymä oman kustannuspaikan henkilöstöön. Tiedot pohjautuvat Populus-järjestelmään. Edellisen kuukauden tiedot päivittyvät seuraavan kuukauden puolen välin aikaan järjestelmään.

4.1.3 Työturvallisuuden vaaratapahtumien tilannekuva

Henkilöstön työturvallisuuden tilannekuvaa raportoidaan Laatuportti-työturvallisuusilmoitusjärjestelmän tietoihin perustuen. Työturvallisuuden tilannekuvan sisältävälle Laaturaportille pääsee Keunetin sivulta Keusote-tietoa > Raportointi

4.1.4 Keusoten henkilöstökokemuksen arviointi ja mittaaminen

Keusoten työhyvinvoinnin ja työelämän laadun mittaaminen uudistuu. Työelämän laadun mittari ("Keusoten SYKE") toimii vuonna 2026 strategisena mittarina palvelualue- ja tulosaluetasolla. Siinä yhdistyvät arviot kokonaisuudessaan fyysisestä ja emotionaalisesta turvallisuudesta, työyhteisön yhteishengestä sekä innovatiivisuudesta ja luovuudesta.

Työyhteisötasolla otamme käyttöön KEVAN kyselymittaristoa, oletettavasti työhyvinvointikyselyn (vuosittainen tai korkeintaan puolivuositainen). Tämän lisäksi suunnitellaan ensisijaisesti asiakaspalautteen keräämiseen ja analysointiin tarkoitetun Roidu -järjestelmän hyödyntämistä työyhteisötasolla myös henkilöstökokemuksen mittarina ja päivittäisjohtamisen tukena.

4.2 Titania-työvuorosuunnittelujärjestelmä

Titania Suunnittelu ja laskenta on hyvinvointialueen käytössä oleva työvuorosuunnittelu- ja seurantaohjelma. Titaniaan liittyvät materiaalit ja ohjeistus löytyvät Keunetin [Työaika-sivulta](#).

Työvuorosuunnittelussa käynnistyi vuonna 2025 toimintälähtöisen työvuorosuunnittelun ja optimoinnin pilotti sairaalapalveluiden akuuttiosastoilla, kuntoutuskeskuksessa sekä varahenkilöstössä. Optimointi ja toimintälähtöisyys ovat työvuorosuunnittelun edellytyksiä siirryttäessä lähitulevaisuudessa Titania 2.0 -järjestelmään. Titania 2.0 tulee korvaamaan nykyisin käytössä olevan Titania Suunnittelu ja laskennan. Muutoksen myötä on odotettavissa kustannus- ja työtyytyväisyyshyötyjä: toimintälähtöinen, osallistava eli työvuorotoiveet huomioiva ja optimoitu työvuorosuunnittelu säästää merkittävästi työaika. Vertailukohtana työajan säästössä on yhteisöllinen työvuorosuunnittelu, jossa jokainen työntekijä käyttää työaikaan työvuorosuunnitteluun. Toimintälähtöisyyden ja optimoinnin myötä tavoitellaan tasapuolisuutta ja työhyvinvointia työvuoroihin ja vuorotyöhön. Optimointi täyttää resurssitarpeet toimintälähtöisesti ja tällä on mahdollista säästää sijaiskustannuksissa. Muutoksesta voit lukea lisää Keunetin [Titania toimintälähtöinen työvuorosuunnittelu ja optimointi -sivulta](#).

Keusotessa on linjattu työvuorosuunnittelusta seuraavasti:

Siirrymme työvuorosuunnittelussa toimintälähtöiseen ja optimoituun työvuorosuunnitteluun.

Pilotoinnin jälkeen Titanian toimintälähtöisen työvuorosuunnittelun ja optimoinnin käyttöönoton ensimmäinen aalto alkoi 2025 syksyllä ikääntyneiden asumispalveluissa ja käyttöönotto kestää huhtikuulle 2026. Toinen aalto kotona asumista tukevissa palveluissa alkaa maaliskuussa ja kestää kesäkuulle 2026. Toiseen aaltoon sisältyy sairaalapalveluiden pilotoinnin ulkopuolelle jääneet yksiköt. Kolmas aalto vammaispalveluissa alkaa elokuussa 2026. Muiden palveluiden käyttöönottoa ja aikataulua arvioidaan vuoden 2025–2026 aikana. Käyttöönottoon sisältyy toimintatapojen muutos, johon järjestetään koulutusta. Koulutukset liitetään aaltoihin ja ilmoittautumiset tapahtuvat KeuKampuksessa vuonna 2026.

Työvuorosuunnittelun kehittämisen yhteydessä luodaan hyvinvointialueelle yhtenäiset työvuorosuunnittelun pelisäännöt.

4.3 Delfoi Planner

Hyvinvointialueella käytössä oleva Delfoi Planner on palveluntuotannon suunnittelu- ja ohjausjärjestelmä. Järjestelmää käytetään erityisesti henkilöstön ja tilojen yhdistämisen työvälineenä. Delfoi Planner resurssinhallintajärjestelmästä löytyy lisätietoa Keunetin [Delfoi Planner-sivulta](#).

Delfoi Plannerin käyttöä kartoitetaan Titanian toimintalähtöisen työvuorosuunnittelun ja optimoinnin käyttöönoton aikana. Tavoitteena on vähentää päällekkäisten suunnittelujärjestelmien käyttöä niiltä osin kuin mahdollista. Erityisesti on tunnistettu tarve selvittää suun terveydenhuollon työvuorosuunnitteluprosessiin liittyvä Delfoi Plannerin tai vastaavan toiminnon tarve.

4.4 Excel-resurssitaulut

Ikääntyneiden asumispalveluissa on kevästä 2024 alkaen ollut johtamisen työkaluna henkilöstön tarpeen ja toteuman laskenta Excel. Exceliä hyödynnetään erityisesti pitkän tähtäimen resurssien suunnittelun sekä osaamisen kohdentamisen apuna. Se pohjautuu yksikkökohtaiseen henkilöstötarvelaskelmaan ja on lähes identtinen työvuorosuunnittelussa käytetyn laskelman kanssa.

Excelin käytöstä on ollut erityisesti hyötyä ennakoimaan työntekijöiden eri vapaiden tuottamaa vajetta ja siihen varautumista. Excel on ollut hyödyllinen vuosilomasuunnittelussa. Esihenkilö tarjoaa lomaa ajankohtaan, jossa resurssit ovat plussalla. Yksikössä, missä on useita osa-aikaisia työntekijöitä, on excelin avulla mahdollista nähdä todellinen henkilöstövaje. Kesälomasuunnittelussa on tärkeää nähdä yli osastorajojen osaamisen tila, esimerkiksi se, onko työssä riittävästi sairaanhoitajia ja lääkeluvallisia työntekijöitä. Excelin avulla tämä on mahdollista.

4.5 Kotihoidon resurssienhallinnan käsikirja

Kotihoidossa on järjestelmien käytön yhtenäistämällä ja toimintatapojen vakioinnilla luotu toimintamalli, jonka avulla henkilöstöresurssi kohdennetaan asiakastarpeen mukaisesti. Käytössä on yksi yhtenäinen kotihoidon resurssienhallinnan toimintamalli sisältäen käytettävät järjestelmät ja työkalut, vastuuhenkilöiden välisen tehtäväjaon ja yhteiset toimintaohjeet. Toimintamalli on kuvattu *Resurssienhallinnan käsikirjassa*. Käsikirjaa päivitetään tarpeen mukaan, prosessin omistajana toimii kotihoidon resurssienhallintayksikön esihenkilö.

4.6 Rafaela-hoitoisuusluokitusjärjestelmä

Rafaela on hoitoisuusluokitusmittari, jonka avulla saadaan tietoa hoitotyön kuormittavuudesta. Rafaelan avulla saatua dataa voidaan hyödyntää tiedolla johtamisessa, kuten esimerkiksi resurssisuunnittelussa, poikkeamien hallinnassa, kustannustehokkaassa henkilöstön käytössä ja työn näkyväksi tekemisessä. Sovelluksesta saatavaa raporttia hyödynnetään myös henkilöstön työhyvinvoinnin seurannassa ja arvioinnissa, työstä johtuvien kuormitustekijöiden arvioinnissa.

Raportti tuottaa visuaalisen kuvan, jonka avulla on helppo havainnollistaa resurssien riittävyys suhteessa työmäärään. Mittari tuottaa myös vertailutietoa samanlaisten perustehtävien näkökulmasta, esimerkiksi Keusotessa akuuttiosastojen kesken, ja antaa mahdollisuuden sujuvaan resurssien kohdentamiseen yksiköiden välillä. Potilaiden päivittäinen hoitoisuus, hoitotyön resurssit ja hoitotyön sisällöt sisältävä Rafaela on käytössä Keusoten sairaalapalveluissa.

4.7 Henkilöstörakenteen optimoinnin työkirja

Keusotessa on julkaistu uusi työkirja, Henkilöstörakenteen optimoinnin työkirja, jonka sisältämien tehtävien ja esimerkkien avulla työyksiköissä voidaan kehittää henkilöstörakennetta. Työkirja tukee työnjaon selkeyttämistä tarjoamalla käytännön malleja ja esimerkkejä eri ammattiryhmien tehtävien, vastuiden ja yhteistyön tarkasteluun. Sen tavoitteena on varmistaa henkilöstön saatavuus, lisätä välittömän hoitotyön osuutta, monipuolistaa ammattirakennetta ja toteuttaa tarkoituksenmukaisesti mitoitettu henkilöstö.

Työkirjan avulla voidaan selkeyttää rooleja, tunnistaa kehittämiskohteita, arvioida automaation mahdollisuuksia ja luoda pysyviä malleja henkilöstörakenteen kehittämiseen. Tehtävä- ja esimerkkirakenne tukee yksiköitä sisällön käytännön soveltamisessa.

Työkirja toimii esihenkilöiden ja tiimien työkaluna sekä perustana laajemmalle kehittämisprosessille kohti laadukasta ja kestäväää palvelua.

5 Henkilöstösuunnittelussa 2026 huomioitavaa

Henkilöstösuunnitelman toimeenpanon myötä vuonna 2026 keskitytään edelleen henkilöstörakenteen ja kustannusten optimointiin. Tavoittelemme joustavaa tuotantotapaa henkilöstönäkökulmasta, työhyvinvoinnin ja työelämän laadun ylläpitämistä sekä henkilöstön osaamisen, sisäisen liikkuvuuden ja monipuolisten urapolkujen mahdollistamista.

Tavoitteena on edelleen kehittää ja laajentaa varahenkilöjärjestelmää palvelualueilla ja jatkaa henkilöstösuunnittelua kohti optimaalista henkilöstörakennetta asiakkaiden, toiminnan ja talouden näkökulmista tarkasteltuna.

Henkilöstösuunnittelussa on huomioitava hyvinvointialueen suunnitelmallinen ja tavoitteellinen vanhojen vuosilomien ja säästövapaiden pitämisen suunnitelma eli lomapalkkavelan vähentäminen. Poissaoloilla voi mahdollisesti olla vaikutusta palvelutason laskemiseen. Hyvinvointialueella pyritään aktiivisesti pienentämään lomapalkkavelkaa vuosien 2025–2026 aikana.

5.1 Vakanssirekisterin käyttöönotto

Henkilöstörakenteen ja kustannusten optimointia tuetaan Titania toimintälähtöisyyden ja optimoinnin lisäksi ottamalla Keusotessa käyttöön Populuksen vakanssirekisteri. Vakanssirekisteri on Populus-järjestelmän toiminto, joka sisältää kaikki organisaation vakanssit eli virka- ja toimipohjat. Jokaisella vakanssilla on oma tunniste (vakanssinumero), joka liitetään henkilön palvelussuhteeseen. Rekisteri toimii pohjana henkilöstösuunnittelulle ja palkkaukseen liittyville prosesseille.

Keusote tavoittelee vakanssirekisterin käyttöönotolla henkilöstösuunnittelun ja kustannusten hallinnan parantamista, jotta organisaatiolla on selkeä tilannekuva avoimista ja täytetyistä vakansseista. Rekisteri mahdollistaa hallitun rekrytoinnin ja sijaisjärjestelyt, koska jokainen rekrytointi perustuu jatkossa vakanssinumeroon.

5.2 Ammatinharjoittajamallin pilotti

Vuonna 2026 Keusote jatkaa ammatinharjoittajamallin pilotointia. Ammatinharjoittajamalli tarjoaa lääkäreille ja hoitajille mahdollisuuden toimia itsenäisinä ammatinharjoittajina hyvinvointialueen palveluissa perinteisen työ- ja virkasuhteen rinnalla. Pilotin avulla kerätään kokemuksia ja tietoa mallin soveltuvuudesta osaksi omatiimimallia ja moniammatillista toimintaa. Ammatinharjoittajamallin pilotti jatkuu tammikuun loppuun 2026. Tämän jälkeen arvioidaan sen täydentävää soveltuvuutta Keusoten moniammatillisen sekä omatiimin toimintaan.

5.3 Hyvinvointialueiden välinen henkilöstötunnuslukujen vertailtavuus

Vuoden 2026 aikana on tarkoitus kehittää henkilöstötunnuslukujen raportointia niin, että henkilöstötunnuslukujen yhtenäinen vertailu hyvinvointialueiden kesken mahdollistuu. Kehittäminen liittyy KT:n (Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat) käynnistämään verkostoon ja kehitystyöhön, jonka tavoitteena on luoda yhteiset mittarit ja laskentatavat henkilöstöraportointiin. Tämä on tärkeää, jotta hyvinvointialueet voivat vertailla keskenään henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja luotettavasti ja yhdenmukaisesti.

5.4 Palveluketjujohtaminen käynnistyy

Hyvinvointialueen laajuinen palveluketjujohtaminen käynnistyy kolmessa elinkaarimallin mukaisessa palveluketjussa (Lapset, nuoret ja perheet, Työikäiset ja Ikääntyneet) vuoden 2026 alusta. Tämä muutos vahvistaa entisestään osaamisen hallinnan, joustavan resurssiliikkuvuuden ja ennakoivan suunnittelun näkökulmia, myös yhteistyön merkitys johtamisessa ja henkilöstösuunnittelussa korostuu.

Palveluketjujohtaminen tukee henkilöstösuunnittelua sisältämällä horisontaaliset yli eri palvelualueiden menevät johtamis- ja yhteistyörakenteet, joiden avulla varmistamme, että oikeat henkilöt ovat oikeassa paikassa, oikeilla tehtävillä ja osaamisella. Esimerkiksi ikääntyneiden palveluketjun johtamisvastuulliset huolehtivat, että ikääntyneiden erityistarpeet huomioidaan henkilöstösuunnittelussa. Täsmällinen osaamisprofiilien määrittäminen auttaa tunnistamaan, millaista asiantuntemusta - uuttakin- tarvitaan eri palveluissa. Tämä puolestaan tukee rekrytointiprosessia, jossa hakijoita arvioidaan tarvittavan osaamisen ja tehtävän vaatimusten perusteella.

Palveluketjujohtaminen mahdollistaa myös henkilöstön tarpeen ja kysynnän mukaisen sijoittelun ja resurssien liikuttelun. Asiakaskokemuksen, turvallisuuden ja kustannusvaikuttavuuden lisäämiseksi on tärkeää, että henkilöstöä pystytään liikuttamaan joustavasti eri tehtäviin ja palvelualueille tarpeen mukaan. Jos esimerkiksi ikääntyneiden palvelukokonaisuudessa havaitaan erityinen tarve lisäresursseille tietyinä ajankohtana, palvelupäälliköt ja asiakkuuspäälliköt voivat yhdessä koordinoivien kanssa tunnistaa tämän tarpeen ennakoivalla suunnittelulla ja löytää asiakaslähtöiset ratkaisut. Palveluketjujohtaminen tukee siten myös laaja-alaista yhteistyötä sekä henkilöstön osaamisalueiden suunnitelmallista kehittämistä. Esimerkkinä ikääntyneiden palveluissa erikoistuneiden asiantuntijoiden, kuten geriatrinen sairaanhoitajien, kouluttaminen ja liikuttaminen eri yksiköiden/palveluiden välillä on mahdollista ja tehokasta palveluketjujohtamisen avulla.

5.5 Allianssin uusi valmistelu käynnistyy

Ikääntyneiden ja suun terveydenhuollon yhteisen allianssin edistämisestä luovuttiin loppuvuonna 2025. Keusote jatkaa vuonna 2026 ikääntyneiden palvelujen kehittämistä ja tavoittelee osan palveluista tuottamista allianssimallilla. Allianssimalli perustuu julkisen ja yksityisten toimijoiden yhdessä sovittuihin tavoitteisiin, luottamukseen ja avoimeen yhteistyöhön. Näiden avulla pyritään parantamaan palvelujen laatua ja vaikuttavuutta sekä asiakkaiden kokemusta palveluista. Allianssimalli on osa Keusoten laajempaa strategiaa palvelujen kehittämiseksi yhteistyössä kumppaneiden kanssa.