



# Henkilöstö- kertomus 2023



# Sisällys

Ensimmäinen vuosi hyvinvointialueella – uuden rakentamista .....	3
<b>1. Henkilöstö pähkinäkuoressa .....</b>	<b>4</b>
1.1 Henkilöstön määrä ja rakenne .....	5
1.2 Työvoimakustannukset .....	6
1.3 Henkilöstön saatavuuteen panostettiin lukuisin eri keinoin .....	7
1.4 Lähtökysely kertoo palvelussuhteen päättymisen syistä .....	7
<b>2. Työhyvinvointia ja työn turvallisuutta sekä työelämän laatua .....</b>	<b>10</b>
2.1 Arvosta ja vaikuta – kehittämistoimenpiteiden vuosi .....	10
2.2 Terveysperusteiset poissaolot .....	12
2.3 Tukea työkyvyn ja terveyden ylläpitämiseen .....	13
2.4 Työsuojelun yhteistoiminta ja henkilöstön työturvallisuus .....	14
2.4.1 Työturvallisuusilmoitukset .....	14
2.4.2 Työtapaturmat ja ammattitaudit .....	17
<b>3. Toimintakulttuurin ja johtamisen muutos – tavoitteena työpaikka, josta on helppo puhua hyvää! .....</b>	<b>18</b>
3.1 Työelämän laatu parani – Keusoten Syke mittarina .....	18
<b>4. Kyvykkyydet ja osaaminen parhaaseen käyttöön .....</b>	<b>20</b>
4.1 Osaamisen kehittäminen koulutuksellisin keinoin .....	21
4.2 Perehdyttäminen sekä osaamis- ja kehityskeskustelut .....	21
4.3 KeuAkatemia .....	22
4.4 Minun urani Keusotessa -malli .....	23
4.5 Oppilaitosyhteistyö .....	24
<b>5. Palkitsemisen ja henkilöstöetujen kehittäminen sekä palkkojen yhteensovittaminen nk. piikkipalkkoihin .....</b>	<b>25</b>
<b>6. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus .....</b>	<b>26</b>
<b>7. Työelämäpalvelut .....</b>	<b>27</b>
<b>8. Yhteistoiminta .....</b>	<b>28</b>
<b>9. Henkilöstöviestintä .....</b>	<b>30</b>

# Ensimmäinen vuosi hyvinvointialueella – uuden rakentamista

Vuosi 2023 hyvinvointialueella oli mielenkiintoinen ja työntäyteinen. Opettelimme toimimaan uudessa toimintaympäristössä, jossa ministeriöillä on vahva ohjausvaikutus kuntaomistajien sijaan. Saimme uuden hyvinvointialuejohtajan ja kaksi uutta palvelujohtajaa palvelualueille, jotka vaikuttavat osaltaan uuden toimintakulttuurin muotoutumiseen. Yhteisen toimintakulttuurin vahvistamiseksi hyvinvointialueelle luotiin oma kulttuuripeli, jota pelasi vuoden aikana noin 1000 työntekijää. Pelin tavoitteena on vahvistaa toivottua toimintakulttuuria. Räättälöimme myös pitkäkestoiset esihenkilövalmennukset tukemaan tätä. Loppuvuonna suunnittelimme hyvinvointialueen palvelujen verkostoa osallistaen eri vaikuttajaryhmiä, myös henkilöstöllä on ollut mahdollisuus nostaa esiin omia näkemyksiään.

Henkilöstön näkökulmasta yksi merkittävä asia oli palkkaharmonisaatioratkaisu, johon työnantaja investoi 10 M€. Kilpailukykyinen palkka on vaikuttanut henkilöstön saatavuuteen myönteisesti, joka on osaltaan vaikuttanut henkilöstövuokrauksen vähentymiseen. Harmonisaation täytäntöönpanon osalta emme onnistuneet Sarastian kanssa kovinkaan hyvin, vaan kipuillimme erilaisten virheiden kanssa koko syksyn.

Henkilöstön saatavuushaasteet näkyivät toiminnassa monella tavoin mm. palveluiden piiriin pääsyn hidastumisena, vuodepaikkojen sulkeumisena tai henkilöstöhankintaan käytettynä aikana. Henkilöstön saatavuuteen panostettiin vahvistamalla oppilaitosyhteistyötä, keskitettyä rekrytointia sekä lyhytaikaisten sijaisten hankintapalveluita. Lisäksi hankimme kansainvälisiä osaajia Filippiineiltä sekä Myanmarista ottaen huomioon kansainvälisen rekrytointipilotin opit.

Etätyö on tullut osassa työtehtäviä jäädäkseen, jolla on vaikutusta palvelurakenteeseen ja henkilöstön saatavuuteen. Uudenmuotoisessa työssä tulee kuitenkin huomioida työnantajan, tiimin, yksilön ja ennen kaikkea asiakkaiden tarpeet. Jokainen voi pohdita, tarvitseeko työ tai työkaveri minua läsnä, ja miettiä kohtaamisten merkitystä ja vaikutusta työyhteisöön.

Asetimme yhteiseksi tavoitteeksi työpaikan, josta on helppo puhua hyvää. Keusoten Syke eli työelämän laatuindeksi oli lokakuussa 60, joka oli 3 prosenttiyksikköä korkeampi kuin edellisenä vuonna. Sama ilmiö näkyi myös asiakaspalautteissa eli NPS nousi monissa yksiköissä. Tuloksen parantumisen syitä voidaan analysoida monesta eri näkökulmasta, mutta itse haluan uskoa, että kuntayhtymä ajoista lähtien tehty tavoitteellinen henkilöstötyö ja toiminnan kehittäminen on tuottanut positiivisia kokemuksia.

Edessäsi oleva henkilöstökertomus on hyvinvointialueen ensimmäinen ja siihen on kerätty keskeisiä tietoja ja tunnuslukuja henkilöstön määrästä, laadusta ja työyhteisön tilasta. Henkilöstökertomus valottaa hyvin omalta osaltaan, kuinka monialaisia ammattilaisia Keusoten tekijät ovat. Monimuotoisuus on työyhteisön voimavara.

Kiitos kuuluu jokaiselle työntekijälle!

**Monica Hostio**  
Henkilöstöjohtaja





# 1. Henkilöstö pähkinänkuoressa

Henkilöstö-  
määrä

**4293**

joista vakituisia  
**82 %**

Ikva **1694**  
Tepasa **1246**  
Miela **983**  
Strategien kehittäminen  
ja tukipalvelut **370**

Toteutuneet henkilötyövuodet (HTV1)

**4028 henkilötyövuotta**

(osa-aikaiset yhdistetty kokonaisiksi  
henkilötyövuosiksi)

Osa-aikaisia

**16 %**

Palkkakulut

**192 M€**

Henkilöstön keski-ikä

**45 vuotta**

Naisia

**89 %**

Miehiä

**11 %**

Vanhuseläkkeelle siirtyi

**63 henkilöä**

keskimäärin **64,7-vuotiaana**.

Kuntoutustuelle siirtyi **14 henkilöä**.

Osakuntoutustuelle siirtyi **14 henkilöä**.

Osatyökyvyttömyyseläkkeelle siirtyi **6 henkilöä**.

Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyi **4 henkilöä**.

Sairauspoissaoloprosentti

**5,1 %**

Henkilöstön vaihtuvuus

**13 %**

**Yleisimmät nimikkeet:**

Lähihoitaja, sairaanhoitaja, ohjaaja

## 1.1 Henkilöstön määrä ja rakenne

Hyvinvointialueen ensimmäisen toimintavuoden lopussa henkilöstömäärä oli 4 293 henkilöä, joista vakituksessa palvelussuhteessa oli 82 % (taulukko 1).

Vakinaisen henkilöstön vaihtuvuus oli 13 %. Suurin vaihtuvuus, sisältäen sisäiset siirtymät,

oli sosiaalityöntekijöillä (29 %), suuhygienisteillä (26 %) ja lääkäreillä (23 %). Vanhuuseläkkeelle siirtyi 63 henkilöä, keskimäärin 64,7-vuotiaana.

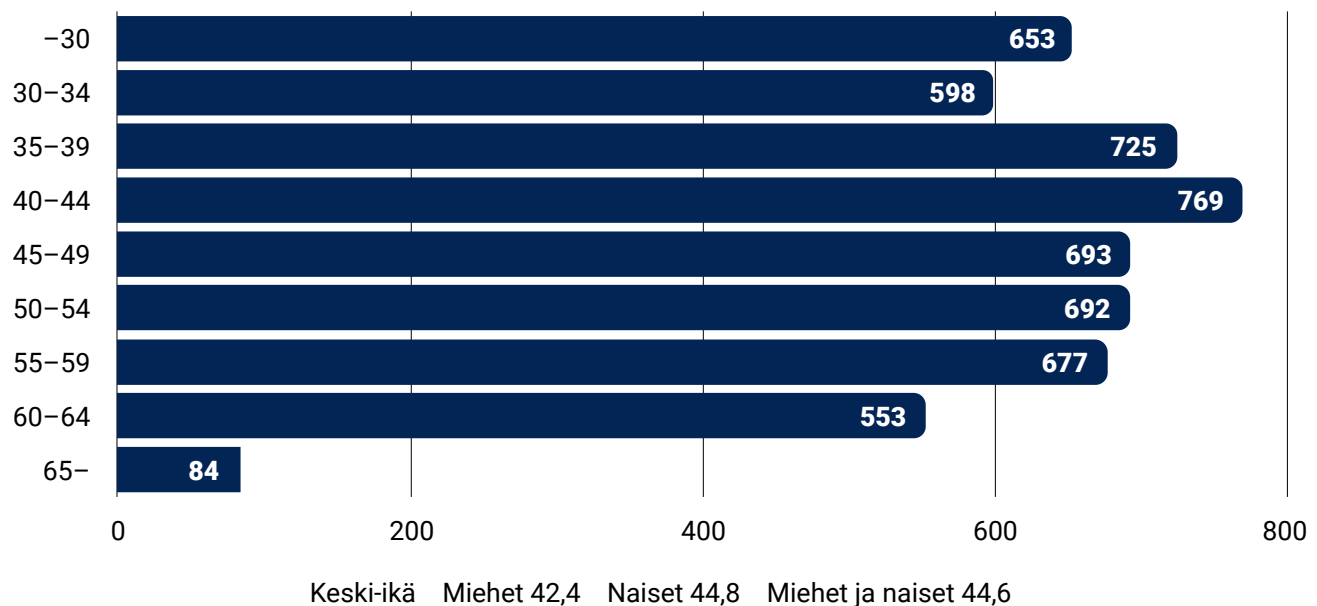
Henkilöstön keski-ikä oli 44,6 vuotta. Suurin ikäluokka on 40-49-vuotiaat, johon kuuluu 16 % henkilöstöstä (kuva 2). Kuvasta ilmenee, että seuraavan 10 vuoden aikana Keusotesta eläköityy noin 25 % henkilöstöstä.

Taulukko 1. Henkilöstömäärä (31.12.2023)

Palvelualue	Henkilöstömäärä 2023
Ikäihmisten ja vammaisten palvelut (IKVA)	1694
Aikuisten mielenterveys-, päihde- ja sosiaalipalvelut sekä Lasten, nuorten ja perheiden palvelut (MIELA)	983
Terveys- ja sairaanhoitopalvelut (TEPASA)	1246
Strateginen kehittäminen ja tukipalvelut (sisältää asiakasohjauksen)	370
Yhteensä **	4293

\*\*Henkilöstön määrä on vuoden viimeisenä päivänä palvelussuhteessa olevien lukumäärä. Lukumäärässä on mukana kaikki palvelussuhteessa olevat, myös ns. passiiviset työntekijät (henkilöt, jotka ovat palkattomilla virka-, perhe- tai opintovapailta tai pitkillä sairauslomilla).

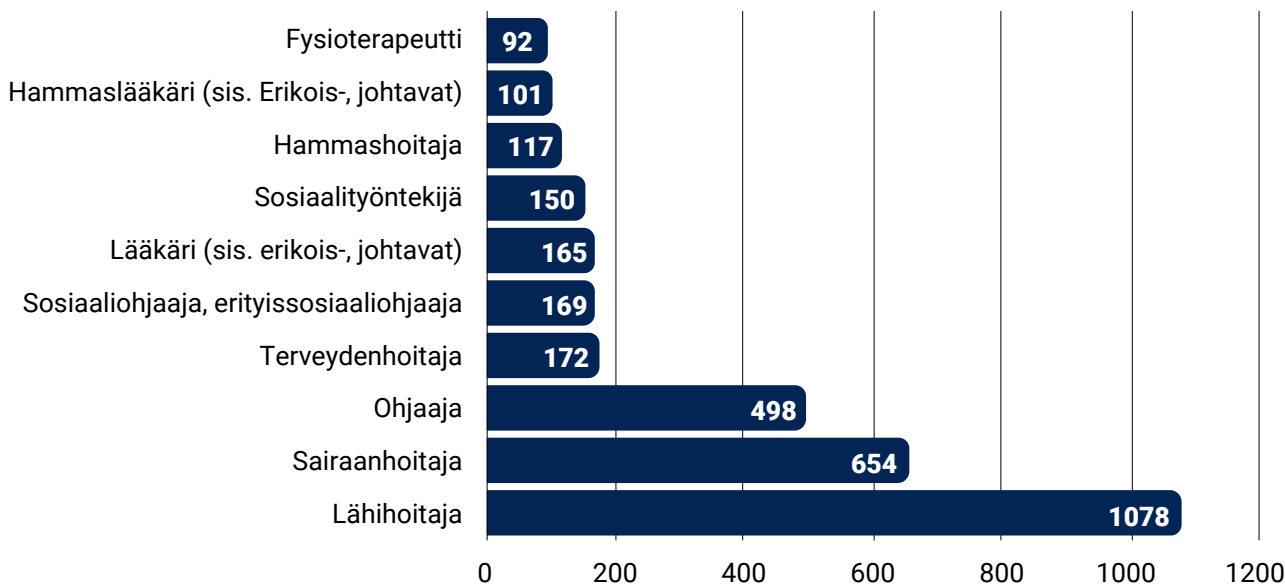
Kuva 2. Henkilöstön määrä ikäryhmittäin



Suurimmat ammattiryhmät ovat lähihoitajat, sairaanhoitajat ja ohjaajat, jotka edustavat 41 % koko henkilöstöstä (kuva 3). Henkilöstön saatavuushaasteista huolimatta avoimia tehtäviä on saatu täytettyä. Erityisesti niissä tehtävissä,

joiden palkkaa korjattiin palkkaharmonisaatiolla, on saatavuus ollut hyvä. Hakijamäärät kasvoivat palkkaratkaisun jälkeen keskimäärin 4–5 hakijalla hakua kohden.

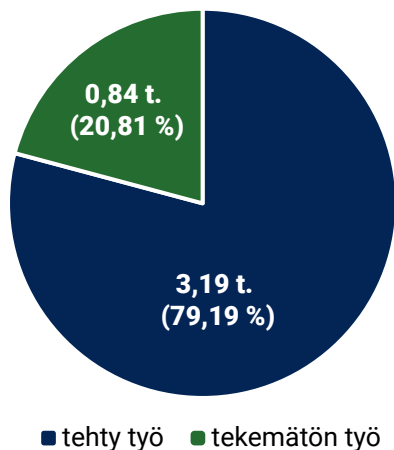
**Kuva 3.** Henkilöstön määrä eri ammattiryhmittäin 31.12.2023



## 1.2 Työvoimakustannukset

Vuonna 2023 palkkakustannukset olivat noin 192 M€ ja työvoimakustannukset kokonaisuudessaan olivat noin 267,6 miljoonaa euroa. Henkilöstökulut muodostuvat tehdyn työajan palkoista, sosiaaliturvamenoista sekä muista henkilöstöhankintaan liittyvistä kustannuksista. Henkilöstövuokrauksen osuus oli 10,7% (20.7 M€) palkkakustannuksista.

**Kuva 4.** Tehdyn säännöllisen vuosityöajan jakautuminen



Kuvasta 4 ilmenee, että tehdystä säännöllisestä vuosityöajasta 21 % kohdentuu johonkin muuhun kuin varsinaiseen työhön. Esimerkiksi noin 7,6 prosenttia on vuosilomaa ja 3,7 % sairauspoissaoloja.

Poissaolon syy	Poissaolojen osuus työajasta %
Lomat	7,56
Muut	4,17
Sairaus	3,70
Perhevapaat	3,08
Opintovapaa	1,11
Koulutus	0,52
Kuntoutustuki	0,25
Työaikavapaat	0,21
Työtapaturma	0,11
Vuorotteluvapaa	0,06
Kuntoutus	0,05
Yhteensä	20,81

### 1.3 Henkilöstön saatavuuteen panostettiin lukuisin eri keinoin

Sote-henkilöstön saatavuus on heikentynyt Suomessa. Tämä näkyi myös Keusotessa usean eri ammattiryhmän erityisesti lääkäreiden, sosiaalityöntekijöiden ja sairaanhoitajien kohdalla. Henkilöstön saatavuutta lisättiin erilaisilla sitouttamis- ja palkkiomalleilla, kansainvälisellä rekrytoinnilla sekä uusia hakukanavia ja keinoja hyödyntämällä. Henkilöstötetujen osalta otimme käyttöön auton käyttöedun ja polkupyöräedun. Oppilaitosyhteistyötä kehitettiin yhteistyössä alueen oppilaitosten kanssa viestinnän, työharjoittelujen sekä tutkimus- ja kehittämistoiminnan (TKI) osalta. Lisäksi osallistuimme vuoden aikana kymmeneen eri rekrytointitapahtumiin ympäri Suomea tehden Keusotea tutuksi.

Syksyllä tehty palkkojen yhteensovittaminen eli palkkaharmonisaatio helpotti merkittävästi puheterapeuttien, psykologien sekä lähi- ja sairaanhoitajien saatavuutta. Erityisen haasteellista henkilöstön saaminen on ollut kaikista huolimatta kotihoidon tehtäviin.

Rekrytointipalkkioita hyödynnettiin aktiivisesti. Omalle henkilöstölle maksettiin rekrytointipalkkio, jos heidän vinkistään rekrytoitu henkilö työskenteli Keusotessa vähintään vuoden ajan. Rekrytointipalkkiot ovat vaihdelleet 500 €:sta kahden viikon palkkaa vastaavaan summaan. Suuremmat rekrytointipalkkiot sidottiin erityisen vaikeasti rekrytoitaviin ammattiryhmiin, joita olivat vuonna 2023 muun muassa sosiaalityöntekijät, psykologit, puheterapeutit, kotihoidon lähi- ja sairaanhoitajat ja lääkärit.

Pilotoimme myös sitouttamislisiä, jossa tietyille yksittäisille erittäin vaikeasti rekrytoitaville ammattiryhmille maksettiin sitouttamislisiä säännöllisin väliajoin kaksi kertaa vuodessa tai kolmen kuukauden välein. Sitouttamislisiä maksettiin kotihoidon varahenkilöstöön kuuluville työntekijöille, lastensuojelun, sosiaali- ja kriisipäivystyksen sekä virka-aikaisen sosiaalihuollon päivystyksen sosiaalityöntekijöille, oppilashuollon psykologeille (30.8.23 asti) ja avovastaanotto toiminnan lääkäreille Mäntsälän, Pornaisten ja Hyrylän toimipisteissä. Sitouttamislisien suuruus vaihteli 500 €–1 000 € /kerta ammattiryhmän mukaan.

Vuonna 2023 rekrytoimme henkilöstöä yhteensä 838 tehtävään ja hakemuksia avoimiin tehtäviin saapui 6 469 kappaletta eli 7,8 hakijaa hakua kohden. Vakituisten tehtävien osuus oli 65 %. Erityisesti palkkaratkaisun jälkeen, loppuvuodesta, hakijoiden määrä lisääntyi huomattavasti. Kesätöihin haki yhteensä 305 hakijaa, joista palkattiin yhteensä 43.

Vuoden aikana tehostimme työpaikkojen markkinointia erityisesti sosiaalisen median avulla. Teimme lisäksi kohdennettua markkinointia mm. Lääkärilehden sekä Puheterapeuttilehden kanssa sekä osallistuimme vuoden aikana Suomen suurimpiin ammattialojen messutapahtumiin (lääkäripäivät Helsinki, Tampere, Kuopio, sairaanhoitajapäivät sekä sosiaalialan ammattipäivät). Sijaisvälityksen osalta tapasimme lisäksi sote-alan opiskelijaluokkia lähioppilaitoksissa.

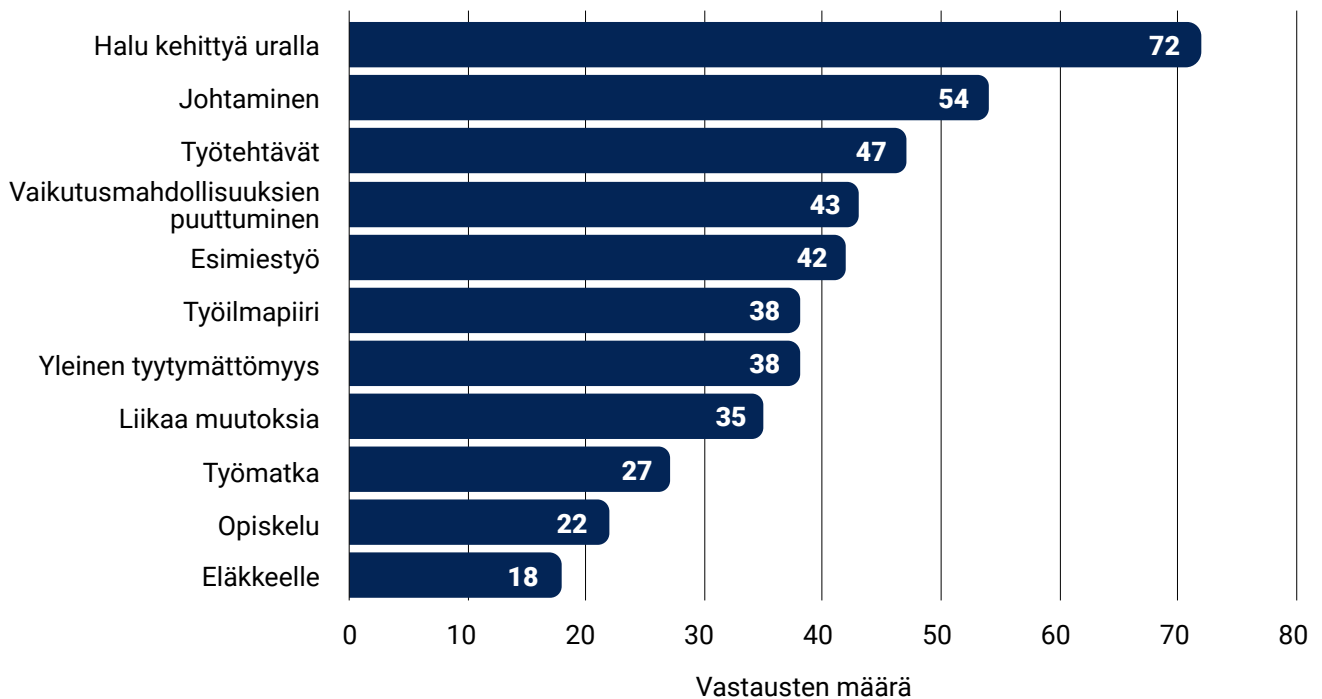
Keusoten oma sijaisvälitys jatkoi toimintaa kasvaen edellisestä vuodesta. Vuoden loppuun mennessä olimme saaneet 1 760 ammattilaisen verkoston sijaisvälityspooliin. Tilausten täytöasteet olivat n. 82 %. Oman toiminnan rinnalla olemme hyödyntäneet muita henkilöstövuokrauspalveluja Hanselin kilpailutuksen kautta.

### 1.4 Lähtökysely kertoo palvelussuhteen päättymisen syistä

Keski-Uudenmaan hyvinvointialueelta pois lähteviltä henkilöiltä pyydetään palautetta palvelussuhteesta ja työsuhteen päättymisen syistä lähtökyselyn avulla. Vuonna 2023 lähtökyselyyn vastasi 191 työntekijää, joista 60 % oli vakituisesta palvelussuhteesta ja 40 % määräaikaisesta palvelussuhteesta lähteviä.

Poislähteneistä työntekijöistä suurimmalla osalla (40 %) varsinaisen työuran pituus oli jatkunut alle 12 kk. Keski-Uudenmaan hyvinvointialueelta palveluksesta lähteneiden työntekijöiden yleisimpiä lähtöön vaikuttavia syitä (kuva 5) olivat: halu kehittyä uralla, johtaminen, työtehtävät, vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen, esimiestyö, työilmapiiri, yleinen tyytymättömyys, liikaa muutoksia, työmatka, opiskelu ja eläköityminen.

**Kuva 5.** Palvelussuhteen päättymisen syitä (yhteensä 490 mainintaa)

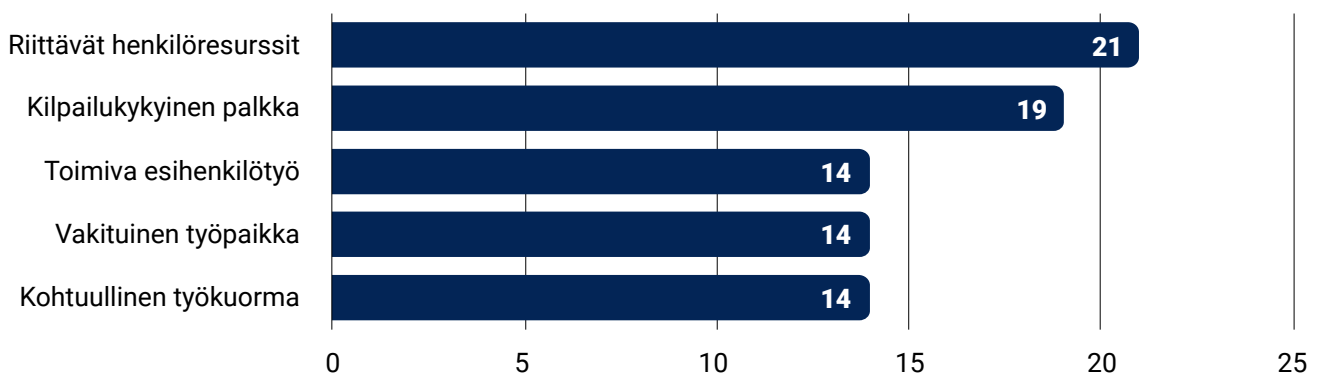


Työntekijät toivoivat, että Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen toiminnan kehittämisessä otetaan enemmän työntekijöitä huomioon, esimiestyöhön liittyviin kysymyksiin paneudutaan, resursointiin panostetaan, työntekijöitä tulee kuunnella, palkkojen harmonisointia edistää ja antaa työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön asioihin. Kattava perehdytys, riittävä työnohjaus ja hyvä työilmapiiri koettiin merkittäviksi pitovoimatekijöiksi.

Vastaajat antoivat (kuvat 7 ja 8) positiivista palautetta monipuolisista työtehtävistä, hyvästä tiimityöstä ja työilmapiiristä sekä hyvästä lähi-esimiestyöstä. Kriittisimmin arvioitiin muutosten paljoutta ja resurssipulasta johtuvaa työkuormaa.

Riittävät henkilöstöresurssit, kohtuullinen työkuorma, vakituinen työpaikka, toimiva esihenkilötyö ja parempi palkka ovat tekijöitä, jotka saisivat työntekijän palaamaan Keusoten palvelukseen (kuva 6).

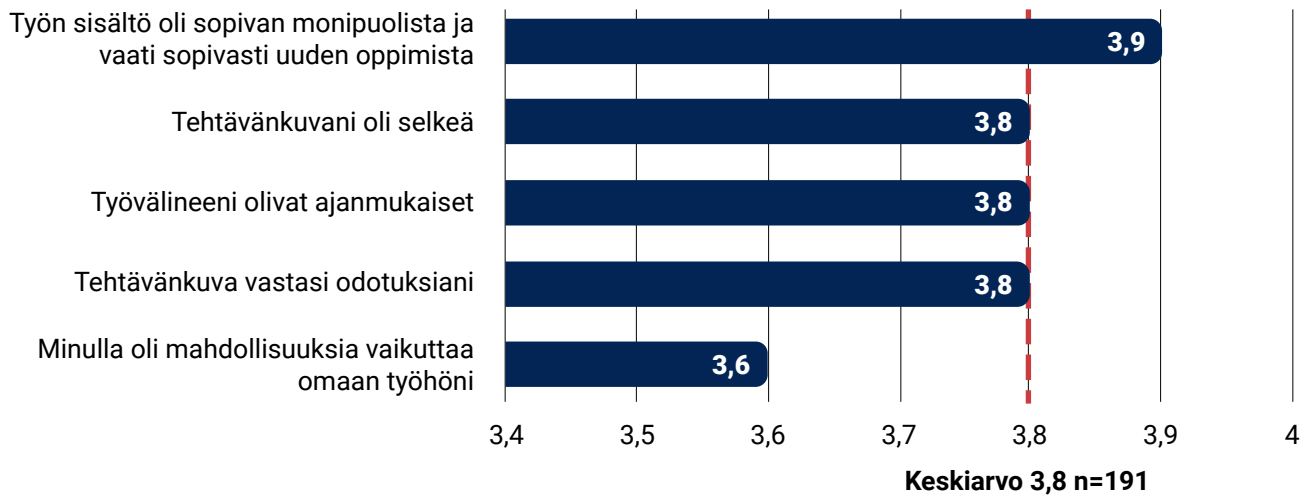
**Kuva 6.** Arvioita työssä oleviin pitovoimatekijöihin



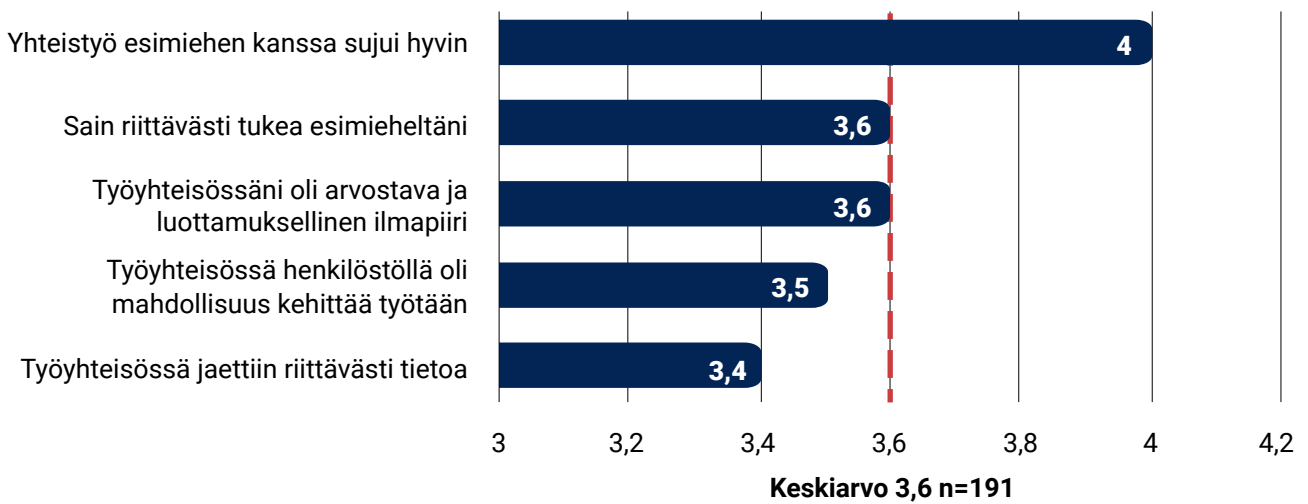
*\*)Ylläolevassa kuvassa on Keusotelta poislähteneiden henkilöiden mielipiteitä pitovoimatekijöihin liittyvistä asioista (n=vastanneiden lkm./98 vastausta).*



**Kuva 7.** Lähtökyselyn tuloksia työstä ja vaikutusmahdollisuuksista



**Kuva 8.** Lähtökyselyn tuloksia esimiestyöstä ja työyhteisön toimivuudesta



*\*)Yllä olevissa kuvissa on kuntayhtymältä poislähteneiden henkilöiden mielipiteitä työyhteisöön liittyvistä asioista. (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)*

## 2. Työhyvinvointia ja työn turvallisuutta sekä työelämän laatua



Vuonna 2023 työhyvinvointia kehitettiin yhteistyössä organisaation eri tasoilla. Hyvinvointialueen työsuojelutoiminnan rakenteet luotiin vuoden alusta ja yhteistoimintaa toteutettiin hyvässä yhteistyössä palvelualueiden ja henkilöstön edustajien kanssa.

### 2.1 Arvosta ja vaikuta – kehittämistoimenpiteiden vuosi

Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä toteutti laajan hyvinvointikyselyn yhteistyössä Työterveyslaitoksen kanssa vuonna 2021, jonka pohjalta valmistettiin yhteistyössä henkilöstön kanssa Arvosta ja vaikuta -ohjelma vuosille 2022–2023. Ohjelman tavoitteena oli henkilöstön osallisuuden ja hyvinvoinnin vahvistaminen. Henkilöstön kokemaa työelämän laatua on seurattu tämän jälkeen Keusoten Syke-kyselyllä.

Vuoden 2023 hyvinvointiteemana oli ”Arvosta ja vaikuta”. Hyvinvointiteemalla tavoiteltiin henkilöstön pitovoiman vahvistamista vetovoimaisuuden lisäämiseksi.

Toimenpiteitä henkilöstön saatavuuteen liittyen olivat:

- sisäisen työkierron ja liikkuvuuden vahvistaminen
- kansainvälinen hoiva-avustajien rekrytointi

Henkilöstön hyvinvointiin liittyvinä pitovoimatoimenpiteinä tehtiin:

- yhteistyö mielen hyvinvointipalvelu Auntien kanssa, Leader-paketit esihenkilöille ja webinaarit henkilöstölle
- kuukausittaiset kehittymisklinikat
- tuki työyhteisön kehittämiseen (tilaus Guidin-palvelusta)
- esihenkilötyön tavoitteiden selkeyttäminen jatkuvana toimintona

Henkilöstön palkitsemiseen ja henkilöstöetuihin liittyvinä pitovoimatekijöinä:

- pyörä- ja autoetus otettiin käyttöön

Henkilöstöviestintään ja henkilöstön mukaan ottamiseen kehittämistyöhön liittyen:

- henkilöstöpalvelut tiedottaa -viikkoviesti ilmestyy koko henkilöstölle (oikea-aikainen ja avoin viestintä)
- säännönmukaiset henkilöstöinfot



Yhteistyötä esihenkilöiden työn tueksi jatkettiin mielen hyvinvointipalvelu Auntien kanssa. Henkilökohtaisiin etävalmennuksiin osallistui yhteensä noin neljännes esihenkilöistä. Etävalmennusten kautta esihenkilöt saivat työkaluja ja tukea johtamisen haasteisiin ja omaan hyvinvointiin sekä jaksamiseen. Palautteen perusteella valmennukseen osallistuneen esihenkilön hyvinvointi oli kohonnut +16.1 %. Palautteen perusteella oli koettu, että valmennuksen läpikäyminen lievitti stressiä ja nosti tehokkuutta. Valmennuspaketeista suosituimpia olivat stressinhallintaan (31 %), unelmatiimin rakentamiseen (12 %) ja muutosjohtamiseen (10 %) liittyvät paketit. Käyttäjät kokivat valmennuksen jälkeen stressin vähentyneen 26 % ja työn tehokkuuden nousseen 8,1 %.

Koko henkilöstön hyvinvointia haluttiin tukea Auntie-webinaareilla. Työhyvinvointia edistäviä webinaareja pidettiin yhteensä vuoden aikana yhdeksän. Aiheina niissä olivat: näin autat stressaantunutta kollegaa, palaudu paremmin ja nautit vapaa-ajasta, näin päihität huijarisyndrooman, tunnejohtamisella hyvinvointia työyhteisöön, palautuminen alkaa jo ennen lomaa, kuinka selvittää vastoinkäymisestä, arvostava kohtaaminen työelämässä, miten säädellä tunteita työpaikalla ja hiipuva työteho: presentismi vs. hiljaiset loparit.

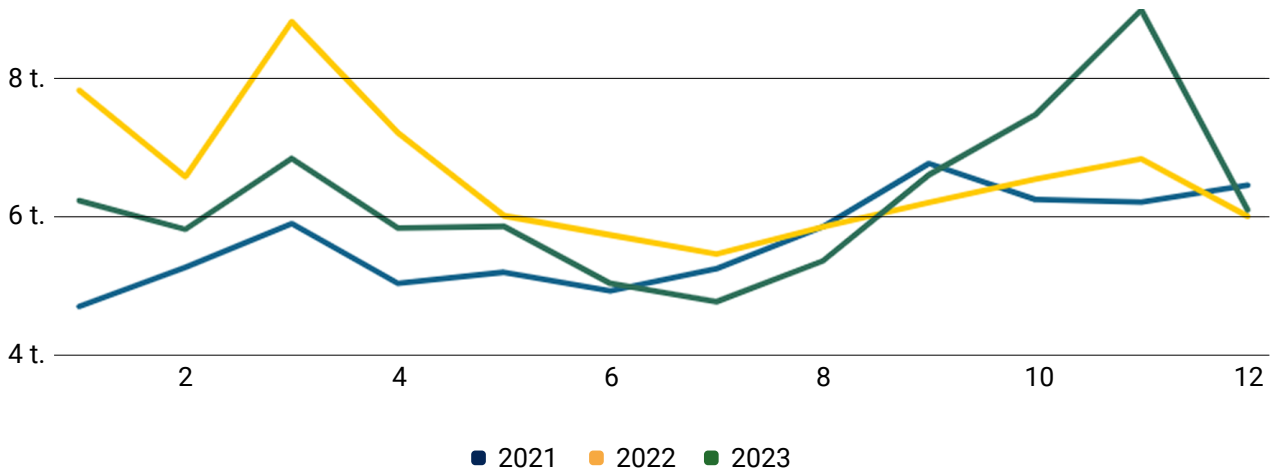
## 2.2 Terveysperusteiset poissaolot

Terveysperusteisilla poissaoloilla tarkoitetaan poissaoloja, jotka johtuvat henkilön sairaudesta tai työtapaturmasta.

Terveysperusteisten poissaolopäivien määrä oli yhteensä 74 763 kalenteripäivää, joista 2,7 % työtapaturmista johtuvia. Poissalopäivien määrä

kasvoi merkittävästi vuoden lopussa johtuen osittain koronan ja influenssakauden vaikutuksista. Vuodelle 2023 oli asetettu kehittämistoimenpiteeksi sairauspoissaolojen määrän vähentyminen. Tähän tavoitteeseen päästiin, kun työkyvyttömyyspoissalopäivät laskivat vuoden 2022 kuntayhtymän aikaisesta 23,0 päivästä/HTV1 vuoden 2023 lopun 18,6 päivään/HTV1.

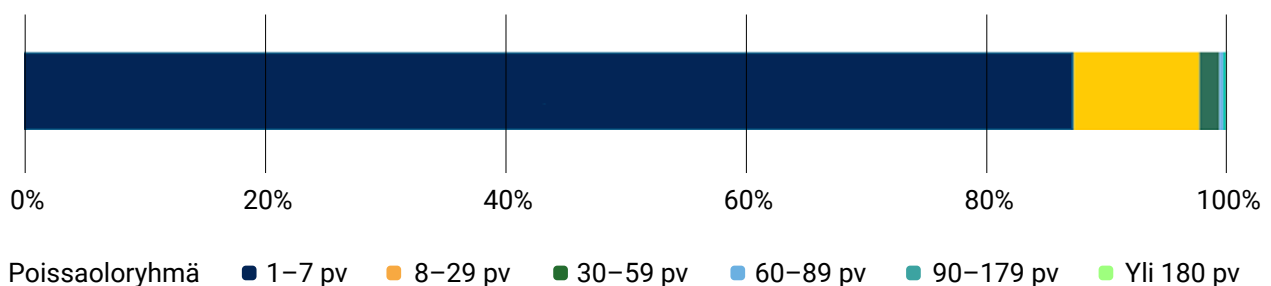
**Kuva 9.** Poissaolopäivien kuukausittaiset toteutumat vuosina 2021–2023 (kaksi edellistä vuotta sote-kuntayhtymän aikaisia ja ei täysin vertailukelpoisia hyvinvointialueen lukuihin)



Suurin osa (87 %) poissaoloista oli lyhyitä, seitsemän päivää tai sen alle olevia poissaoloja (kuva 10). Sairauspoissaolojen syinä kolmen kärjessä ovat mielenterveyden häiriöt, tuki- ja liikuntaelinsairaudet sekä erilaiset vammat kuten

murtumat, nyrjähdykset ja venähdykset (tiedot perustuvat työterveyshuollossa kirjoitettuihin ja työterveyshuoltoon ilmoitettuihin sairauslomiin vuonna 2023).

**Kuva 10.** Eri pituisten sairauspoissaolojen suhteelliset osuudet





## 2.3 Tukea työkyvyn ja terveyden ylläpitämiseen

Hyvinvointialueen työhyvinvointipalvelut pitävät sisällään lakisääteisen työterveyshuollon sekä vapaaehtoisen työterveyspainotteisen sairaanhoidon. Vuonna 2023 työterveyshuoltopalveluista 72 % oli ehkäisevää työterveyshuoltoa. Työterveyshuollon kokonaiskustannukset olivat 2,5 M€.

Keskeinen työkalu henkilöstön varhaisesta välittämisestä on työterveysneuvottelu, joita järjestettiin yhteensä 294 kertaa. Näistä kolmanneksessa (n=109) hyvinvointialueen työkyvykoordinaattori oli mukana neuvottelussa. Onnistuneiden työterveysneuvottelujen seurauksena 18 työntekijää siirtyi Keusoten alueella toiseen tehtävään 100 % työajalla.

Suurin osa täsmätyökykyisistä, joille lähdettiin vuoden aikana etsimään uutta työtä Keusotesa, työskentelivät ikäihmisten palvelualueella (erityisesti kotihoito ja etähoiva). Yleisin toiseen työhön siirtymisen syy oli tuki- ja liikuntaelinvaivoista johtuva työkyvyn muutos. Omaan työhönsä muokatulla tehtävänkuvalla tai työajalla jäi 26 työntekijää. Uusia työkykyprosesseja aloitettiin 42 työntekijälle.

Kelan työnantajan järjestämiä KIILA-kuntoutuksia käynnistyi neljä ryhmää: suun terveydenhuollossa työskenteleville, kotihoidossa työskenteleville, vastaanottotyötä tekeville sekä koulu- ja opiskeluterveydenhuollossa työskenteleville

työntekijöille. KIILA-kuntoutusten tavoitteena on parantaa työkykyä ja tukea työelämässä pysymistä.

Työkykymalli ja Korvaavan työn toimintamalli otettiin kuntayhtymässä käyttöön vuonna 2020. Esihenkilö ja työntekijä saavat sähköpostiinsa ilmoituksen, kun sairauspoissaoloraja täyttyy. Herätteitä lähti järjestelmästä vuonna 2023 yhteensä 4656 kappaletta. Ilmoitus ohjaa esihenkilöä ja työntekijää käymään aktiivisen tuen toimintamallin mukaisen keskustelun sairauspoissaoloista varhaisessa vaiheessa ja sopimaan keinoista vähentää näitä poissaoloja mahdollisuuksien mukaan. Näitä keskusteluja käytiin 1415 kertaa esihenkilön ja työntekijän välillä.

Korvaavan työn toimintamallin käyttöönotto on osa kuntayhtymän tuottavuusohjelmaa, jolla pyritään sairauspoissaolojen ja niiden aiheuttamien kustannusten vähentämiseen. Estyttyään tapaturman, sairauden tai raskauden vuoksi tekemästä vakiintunutta tai työsopimuksen mukaista työtään, henkilö voi kyetä terveyttään vaarantamatta tekemään väliaikaisesti jotain muuta työtä omassa organisaatiossaan. Työ voi olla omaa työtä muokattuna tai se voi olla myös koulutusta, kouluttautumista tai perehdyttämistä. Korvaava työ on työntekijälle vapaaehtoista.

Korvaavaa työtä tehtiin 524 kalenteripäivää vuonna 2023. Eniten korvaavaa työtä tehtiin ikäihmisten ja vammaisten palvelualueella. Korvaavaa työtä hyödynnettiin myös lasten, nuorten ja perheiden palveluissa sekä sairaalapalveluissa.

## 2.4 Työsuojelun yhteistoiminta ja henkilöstön työturvallisuus

Työsuojelun yhteistoimintaa toteutettiin paikallisen asiakirjan *Yhteistoiminnan ja työsuojelun yhteistoiminnan käytännöt ja rakenteet* pohjalta. Keusoten neljä työsuojeluvaltuutettua edustavat työntekijöitä ja lähiesihenkilöitä käsiteltäessä työpaikan työsuojeluasioita työnantajan kanssa. Työsuojelun edustuksellisessa yhteistoiminnassa työnantajaa edustaa työsuojelupäällikkö. Työsuojeluvaltuutettujen työryhmä on osaltaan pyrkinyt kehittämään työsuojelun yhteistoimintaa organisaatiossa. Hyvään työturvallisuuskulttuuriin kuuluu työturvallisuuspoikkeamista raportointi ja ennen kaikkea niiden käsittely yhteistyössä organisaation eri toimijoiden kanssa. Työturvallisuuspoikkeamien ja työturvallisuushavaintojen ilmoittamiseen on käytössä sähköinen WPro-työturvallisuusilmoitus.

Turvallisuuden kehittämiseksi työsuojeluparitoiminta on monissa työyksikössä jo osa vakiintunutta työsuojeluyhteistyötä. Työsuojeluparin muodostavat esihenkilö ja henkilöstön keskuudessaan valitsema työntekijä. Työsuojeluparien tehtävänä on mm. seurata riskien arvioinnin ja sen perusteella sovittujen toimenpiteiden toteutumista ja vaikutusta työpaikallaan. Työsuojelupareille järjestettiin säännöllisesti parien verkostoitumistapaamisia, joissa työsuojelupareilla ja työsuojeluvaltuutetuilla sekä työsuojelupäälliköllä oli mahdollisuus keskustella ajankohtaisista aiheista. Työsuojeluparien roolia ja tehtäviä täsmennettiin. Työsuojelupareille ja turvallisuusyhdyshenkilöille suunnatut turvallisuuskoulutukset käynnistettiin vuoden 2023 aikana, koulutustunteja toteutettiin neljä kertaa. Aiheina koulutuksissa oli muun muassa palo- ja pelastussuunnitelma.

Työnantajan ja työntekijöiden edustajista muodostettu yhteistyötoimikunta toimii myös Keusoten työsuojelutoimikuntana, jossa käsitellään työsuojelun valvontalain edellyttämiä laajasti henkilöstöä koskevia asioita. Työsuojelutoimikunta kokoontui 11 kertaa vuonna 2023. Työsuojelutoimikunnassa käsiteltiin työsuojelun yhteistoimintaan kuuluvia asioita, kuten työturvallisuusilmoitukset 2022 ja työsuojelun toimintaohjelma. Keusoten sisäilma-asioita käsiteltiin yhteistyössä vuokranantajien eli kuntien kanssa

sisäilmatyöryhmissä tilahallintapalveluiden ja työterveyshuollon kanssa. Haasteena on kuuden eri jäsenkunnan toimintamallien yhteensovittaminen sisäilma-asioissa.

### 2.4.1 Työturvallisuusilmoitukset

Vuoden 2023 yhtenä kehittämiskohteena oli työturvallisuusilmoitusten käsitteleminen määräjassa ja kaikkien ilmoitusten käsitteleminen. Lisäksi ilmoitusten teko ohjeistettiin ja esihenkilöitä valmennettiin ja raportointia kehitettiin.

Työturvallisuusilmoituksia tehtiin vuoden 2023 aikana yhteensä 3 114 ilmoitusta, joista valmiiksi kirjattiin 82 %, joka on hieman enemmän kuin aikaisemmin kuntayhtymässä. Kuvassa 11 on kuvattu ilmoitusten lukumäärät ja sisällöt palvelualueittain. Eniten ilmoituksia tehtiin ikäihmisten ja vammaisten palvelualueella, jossa niitä tehtiin yhteensä 1763 kappaletta. Vähiten ilmoituksia tehtiin strategisen kehittämisen ja tukipalvelujen palvelualueella, jossa tehtiin 12 ilmoitusta.

**Kuva 11.** Työturvallisuusilmoitusten jakautuminen palvelualueittain vuonna 2023

#### **Miela 827 ilmoitusta**

- Muu turvallisuushavainto 398 kpl
- Työtapaturma/väkivaltatilanne 252 kpl
- Läheltä piti/uhkatilanne 167 kpl
- Ammattitautiepäily 10 kpl

#### **IKVA 1764 ilmoitusta**

- Työtapaturma/väkivaltatilanne 839 kpl
- Läheltä piti/uhkatilanne 465 kpl
- Muu turvallisuushavainto 444 kpl
- Ammattitautiepäily 16kpl

#### **TEPASA 478 ilmoitusta**

- Muu turvallisuushavainto 186 kpl
- Työtapaturma/väkivaltatilanne 170 kpl
- Läheltä piti /uhkatilanne 109 kpl
- Ammattitautiepäily 13 kpl

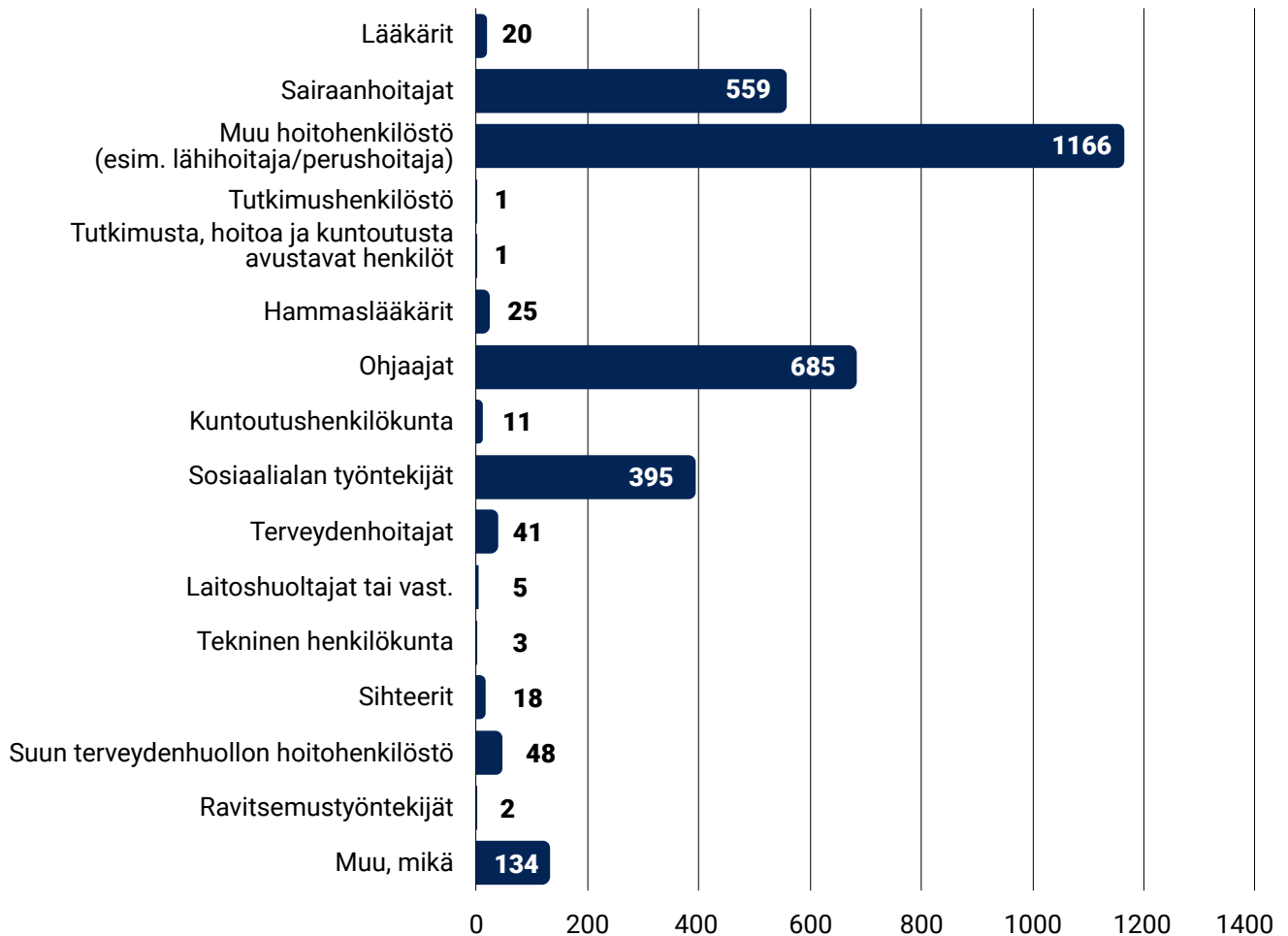
#### **Keukonserni 12 ilmoitusta**

- Muu turvallisuushavainto 8 kpl
- Työtapaturma/väkivaltatilanne 3 kpl
- Läheltä piti/uhkatilanne 1 kpl

Työturvallisuusilmoituksista 63 % liittyi välittömästi asiakas- tai potilastyöhön. Muihin työtehtäviin liittyviä ilmoituksia oli 15 %. Yleisimmin ilmoitukset liittyivät Työtapaturma/väkivaltilanteisiin (41 %) ja muihin turvallisuushavaintoihin (34 %). Ammattitautiepäilyn vuoksi ilmoituksia tehtiin 39 kappaletta (1,3 %). Neljännes ilmoituksista liittyi läheltä piti- tai uhkatilanteisiin.

Lähihoitajat ja perushoitajat olivat suurin ilmoituksia tekevä henkilöstöryhmä (kuva 12), he tekivät reilun kolmanneksen (37 %) ilmoituksista. Seuraavaksi eniten ilmoituksia tekivät ohjaajat 22 % ja sairaanhoitajat 18 %.

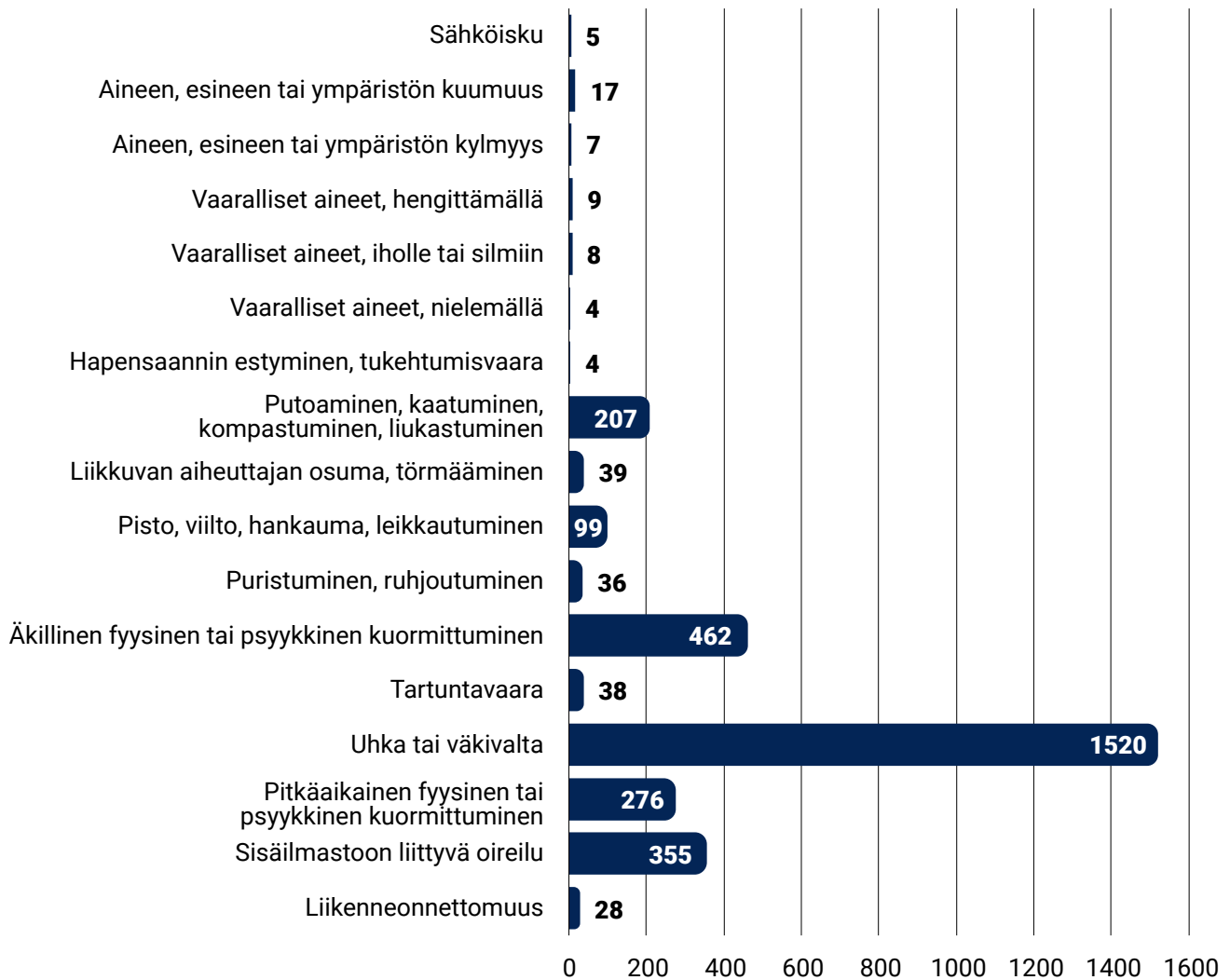
**Kuva 12.** Ilmoittajan ammattiryhmä vuoden 2023 työturvallisuusilmoituksissa



Vaaratyypiksi (kuva 13) lähes puolessa (49 %) ilmoituksista oli valittu uhka tai väkivalta. Valtaosassa 93 % väkivallan tekijäksi yleisimmin ilmoitettiin potilas/asiakas tai henkilökunta 4 %. Toiseksi suurimmaksi vaaratyypiksi valittiin äkilliseen fyysiseen ja psyykkiseen kuormitukseen liittyviä vaara 15 % ja kolmanneksi sisäilmastoon liittyvä oireilu 11 %.

Yhtenä vuoden 2023 kehittämisen kohteena oli yksikkökohtaiset riskien arvioinnit sekä työturvallisuuden raportoinnin hyödyntäminen. 80 % yksiköistä oli tehnyt riskien arvioinnin. Täysin aloittamatta riskien arviointi oli joka viidennessä yksikössä.

**Kuva 13.** Valittu vaaratyyppi vuoden 2023 työturvallisuusilmoituksissa





## 2.4.2 Työtapaturmat ja ammattitaudit

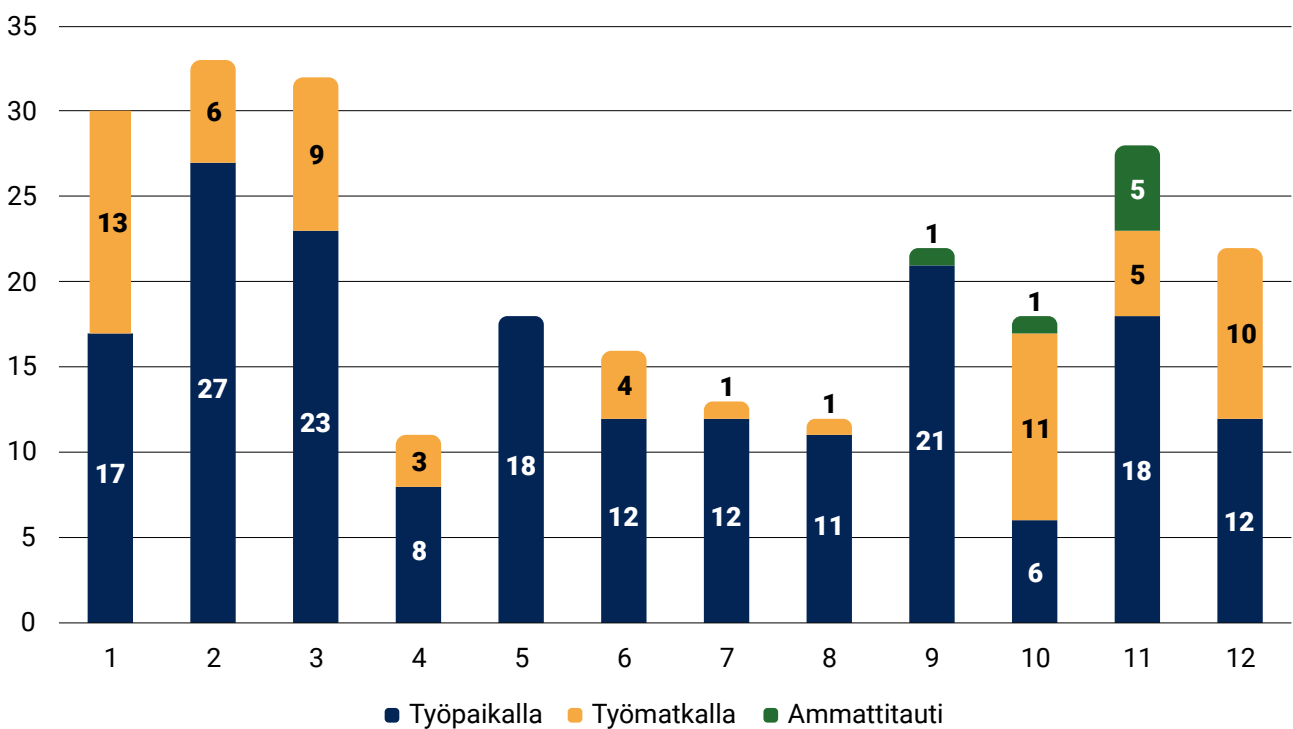
Työtapaturmia sattui hyvinvointialueen henkilöstölle vuoden 2023 aikana yhteensä 248 kertaa. Näistä kolme neljästä (75 %) tapahtui työpaikalla ja loput työmatkalla. Työtapaturmien taustalla oli tyypillisimmin terävään esineeseen astuminen, takertuminen, itsensä kolhiminen tai henkilön liukastuminen, horjahtaminen tai kompastuminen. Ammattitauteja oli seitsemän.

Korvauspäivistä joka neljäs koski liukastumisen, horjahtamisen tai kompastumisen aiheuttavaa

työtapaturmaa. Toiseksi eniten korvauspäiviä työtapaturmissa aiheuttivat henkilön äkillinen fyysinen kuormittuminen (20 %). Tyypillisimmin työtapaturmissa tapahtui sijoiltaan menoja, nyrjähdyksiä ja venähdyksiä tai haavoja ja pinnallisia vammoja. Molempia tilastoitiin vuonna 2023 38 % kaikista sattuneista vammoista.

Työtapaturmia sattui eniten talvikautena (kuva 14), tammi-maaliskuussa. Vähiten niitä tapahtui huhtikuussa ja elokuussa. Työtapaturmia sattui eniten 50–59-vuotiaille naisille.

Kuva 14. Tapaturmat kuukausittain



# 3. Toimintakulttuurin ja johtamisen muutos – tavoitteena työpaikka, josta on helppo puhua hyvää!



Sosiaali- ja terveystalvvelujen palvelurakenteen kehittäminen Keusotessa edellyttää entistä nopeampia ratkaisuja kompleksisiin ongelmiin. Merkittäviä muutosvoimia ovat muuttuvat asiakastarpeet ja teknologian tuomat uudet mahdollisuudet mm. digitalisaation hyödyntäminen ja tiedolla johtaminen. Näitä Keusote on lähtenyt kuntayhtymän alusta saakka edistämään merkittävällä toiminta- ja johtamiskulttuurin kehittämällä.

Keusoten tavoitteena on yhteisöohjautuva toimintakulttuuri. Yhteisöohjautuvuudella tarkoitetaan tiimien kykyä johtaa, kehittää ja organisoida toimintaansa kohti yhdessä asetettuja tavoitteita. Perinteinen johtaminen muuttuu valmentavaksi ja antaa suuntaa muutokselle, jossa vuorovaikutus korostuu ja oppiminen toteutuu ja jossa jokaisen osallisuus on yhtä tärkeä. Tavoitteena ovat nopeat ja asiakasta lähellä olevat ratkaisut, parempi palvelujen laatu ja palveluprosessien kehittäminen. Jokainen työntekijä pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä ja työn mielekkyyden kokemus kasvaa.

Keusotessa tätä muutosta tuettiin esihenkilöiden ja työyhteisöjen valmennuksilla ja Guidin-palveluilla, joita esihenkilöt ja tiimit voivat

tilata muutoksensa tueksi. Palveluita käytettiin aktiivisesti, keskimääräinen käyttäjien arvio palveluiden hyödyllisyydestä oli 4.6/5 ja käyttäjäkokemus 4,7/5. Myös JELPPI -portaali otettiin käyttöön ja mahdollistettiin entistäkin laajemat mahdollisuudet kehittämistilauksille.

Toimintakulttuurin kehittämiseksi lanseerattiin keväällä 2023 myös Kulttuuripeli, jonka suosio ylitti odotukset ja siihen osallistui kymmeniä eri työyhteisöistä yli 1000 pelaajaa vuoden aikana. Se auttaa pelillisesti keskustelemaan monipuolisesti työyhteisöjen kehittämisen eri näkökulmista.

## 3.1 Työelämän laatu parani – Keusoten Syke mittarina

Keusoten toimintaa ja henkilöstön hyvinvointia sekä osallistumismahdollisuuksia on kehitetty aktiivisesti eri keinoin. Tämän vuoksi tarkoituksenmukaista ottaa käyttöön seurantamittari, jonka avulla voidaan arvioida kehittämistyön onnistumista. Vuonna 2021 Keusotessa otettiin käyttöön Keusoten Syke -mittari, joka on työelämän laadun mittaamisen ns. uuden sukupolven

henkilöstökysely. Se tuottaa viidentoista kohdennetun ja tieteellisesti validoidun kysymyksen avulla työelämän laatuindeksiä, eli QWL-indeksiä.

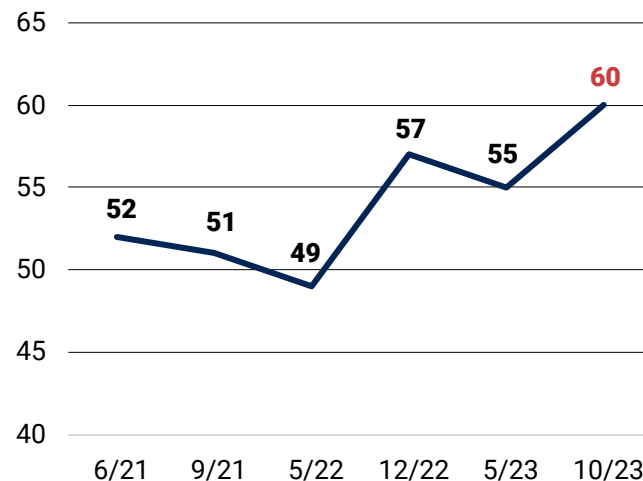
Indeksi ennustaa perinteisiä henkilöstökyselyitä paremmin tulevaisuuden henkilöstöriskejä ja tuottaa tietoa työelämän laadun heikkenemiseen liittyvistä taloudellisista riskeistä. Työelämän laatumittari mahdollistaa tiedolla johtamisen, koska sen avulla voidaan ennustaa vaihtuvuutta, sairauspoissaoloja, mahdollista henkilöstön uupumista sekä työkyvyttömyyttä.

Keusoten Syke eli työelämän laatuindeksi oli toukokuussa 2023 55 % ja lokakuussa 60 %. Koettu työelämän laatu oli noussut edellisistä vuosista, saavuttaen parhaan tuloksensa loppuvuonna 2023 (kuvat 15 ja 16).

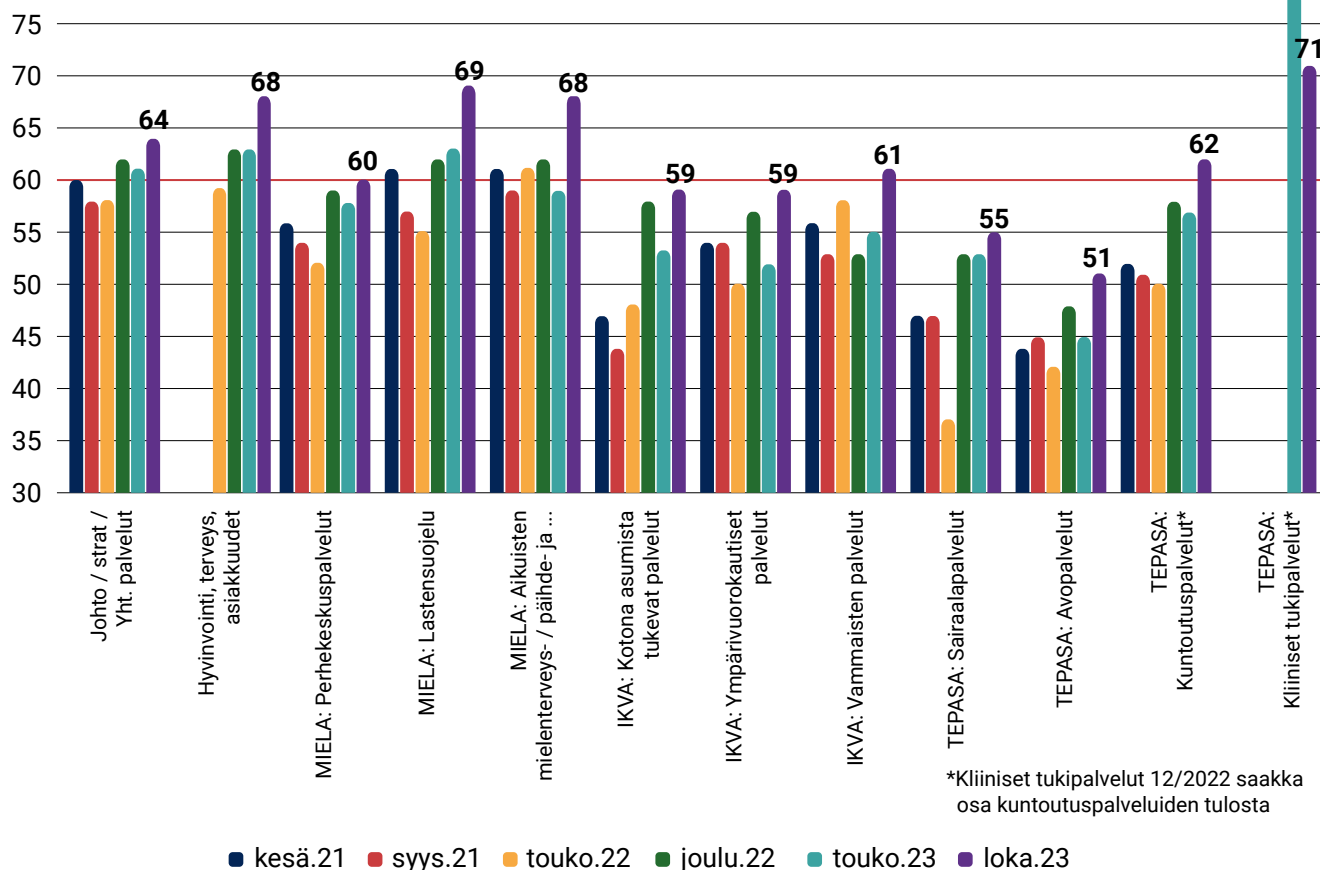
Tuloksen parantumisen syitä voidaan analysoida monesta eri näkökulmasta, mutta jo kuntayhtymän aikana tehty tavoitteellinen henkilöstötyö

ja toiminnan sekä tavoitteellinen esihenkilötyön kehittäminen on kantanut hedelmää. Tulosta voi selittää myös koronauhkien lieventyminen ja keskimäärin lisääntynyt kasvokkaisten kohtaamisen määrä työyhteisöissä. Myös loppuvuonna 2023 toteutunut palkkaharmonisaatio selittää varmasti tulosta omalta osaltaan.

**Kuva 15.** Työelämän laatuindeksit Keusoten tasolla



**Kuva 16.** Työelämän laadun kehittyminen tulosalueittain



## 4. Kyvykkyydet ja osaaminen parhaaseen käyttöön



Osaavat ihmiset ovat merkittävässä roolissa laadukkaiden ja turvallisten palvelujen tuloksellisessa ja vaikuttavassa tuottamisessa ja johtamisessa. Työn tekemisen tapojen muuttuminen ja samanaikainen osaajapula vaativat ammattilaisten välisen työnjaon, toimintatapojen ja osaamisen systemaattista, tulevaisuutta ennakoivaa kehittämistä. Työelämän muutoksista syntyy uusia osaamistarpeita niin yksilöille kuin koko organisaatiolle. Jatkuva oppiminen ja uudistuminen ovat muuttuvan työelämän keskeisiä onnistumisen edellytyksiä ja niiden avulla vastataan tarpeeseen kehittää ja uudistaa osaamista työuran eri vaiheissa.

Keusotessa osaamisen johtaminen on tärkeä osa strategista henkilöstöjohtamista ja tulevaisuuden rakentamista, sillä osaavat ihmiset ovat merkittävässä roolissa palvelujen tuloksellisessa ja vaikuttavassa tuottamisessa ja johtamisessa. Keusotessa osaamisen johtamisen keskeisiä kulmakiviä ovat oppimista tukeva organisaatiokulttuuri, oppimisedellytysten varmistaminen ja mahdollistaminen, osaamisen johtamisen laadukkaat ja vaikuttavat toimintamallit ja periaat-

teet sekä oppimisprossiin ja osaamisen kehittämiseen liittyvät menetelmät. Suunnitelmallinen osaamisen johtaminen sekä toimivat osaamisen kehittämisen menetelmät tukevat osaltaan organisaation strategian toteuttamista ja tavoitetta voittavasta joukkueesta.

Vuoden 2023 alussa henkilöstön kehittämisen palveluihin saatiin lisäresursseja, kun hyvinvointialueen käynnistymisen myötä Keusoteen siirtyi liikkeenluovutuksen myötä toinen henkilöstön kehittämispäällikkö sekä erityisasiantuntija. Tämä muutos mahdollisti Osaamisen kehittämisen palveluiden ja Organisaation, työyhteisöjen ja työelämän laadun palveluiden jakautumisen omiksi palvelukokonaisuuksikseen. Vuoden 2023 aikana Osaamisen kehittämisen toimintamalleja ja prosesseja on kehitetty ja tämän kehitystyön myötä on otettu käyttöön mm. Koulutussuunnittelu -malli, Yleinen perehdytysmalli, Kehityskeskustelu -malli, laajennettu Oiva -osaamisen hallintajärjestelmän käyttöä sekä uudistettu Minun urani Keusotessa -ohjelmaa. Myös oppilaitosyhteistyötä on kehitetty merkittävästi vuoden 2023 aikana.

## 4.1 Osaamisen kehittäminen koulutuksellisin keinoin

Vuoden 2023 aikana Keusoten koulutussuunnitelmaprosessi on uudistettu aiempaa osallistavammaksi ja sen toimeenpanoon liittyviä käytäntöjä on kehitetty ja yhtenäistetty. Keusoten koulutussuunnittelu ja täydennyskoulutusten toteuttaminen perustuvat osaamistarpeiden arviointien perusteella muodostettuun Koulutussuunnitelmaan.

Koulutussuunnitelmaan kootaan vuosittain kaikkien palvelu- ja tulosalueiden koulutustarpeet ja niiden perusteella järjestetään erilaisia yleisiä sekä palvelualueille kohdistettuja täydennys- ja lisäkoulutuksia. Koulutusten toteuttamisessa hyödynnetään sisäisiä ja ulkoisia koulutuksia sekä erilaisia verkkokoulutuspalveluita. Koulutussuunnitelma laaditaan tiiviissä yhteistyössä kaikkien palvelu- ja tulosalueiden kanssa ja sen avulla on mahdollista arvioida hyvinvointialueen henkilöstön osaamisen vahvistamisen tarpeita sekä kohdennetaan koulutuksellisia toimenpiteitä ammattitaidon ja osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi.

Kehittämistyössä on ollut keskeistä tunnistaa olemassa olevat osaamistarpeet, henkilöstön nykyinen osaaminen sekä tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamista edistävät osaamistarpeet. Kehittämisessä ovat korostuneet myös tietoon perustuva osaamisen johtaminen sekä toimenpiteiden vaikuttavuuden systemaattinen arviointi ja jatkuva parantaminen.

Oiva -osaamisen hallintajärjestelmässä olevaa sähköisen Koulutuskalenterin käyttöä on laajennettu vuonna 2023 ja koulutuksiin ilmoittautumisen käytäntöjä yhtenäistetty. Näin täydennyskoulutusten käyttöasteen arviointi ja koulutusosallistumisten raportointi on aiempaa tarkempaa.

Vuonna 2023 henkilöstön koulutusosallistumisissa tapahtuikin selkeää kasvua edellisvuoteen

verrattuna, koulutuspäivien määrän ollessa 2,3 koulutuspäivää/työntekijä. Täydennyskoulutuksia toteutettiin sekä sisäisinä että ulkoisina koulutuksina sekä erilaisia verkkokoulutuspalveluja hyödyntäen. Koulutusten teemoina erilaisten substanssiosaamista vahvistavien koulutusten lisäksi esimerkiksi hyvinvointialueen yleisessä koulutustarjonnassa olleet henkilöstö- ja työelämäosaamiseen liittyvät koulutukset, laatu- ja omavalvontaosaaminen, erilaiset sisältö-, menetelmä- ja järjestelmäkoulutukset, turvallisuusosaamiseen liittyvät koulutukset sekä asiakaspalvelua ja lean-osaamista edistävät koulutukset.

## 4.2 Perehdyttäminen sekä osaamis- ja kehityskeskustelut

Yleinen perehdytysmalli ja kaikille yhteinen perehdytysaineisto on otettu käyttöön vuoden 2023 aikana. Se on tarkoitettu kaikille Keusoten uusille työntekijöille tai pidemmän tauon jälkeen Keusoteen palaaville työntekijöille. Yleisen perehdytyksen lisäksi jokaiselle uudelle työntekijälle tarjotaan yksikkökohtaista perehdytystä ja työnopastamista. Perehdyttäminen antaa työntekijälle valmiudet työskennellä työyhteisössä ja työtehtävissään laadukkaalla ja turvallisella tavalla. Se myös tukee työntekijän sitoutumista, sopeutumista ja kehittymistä sekä johtaa kaikkien osapuolien oppimiseen. Yleisen perehdytysmallin materiaalit on laadittu sähköiseen muotoon ja perehdytyksen hallinta ja seuranta on siirretty toteutettavaksi osaamisen hallintajärjestelmä OIVAn kautta. Perehdytysmallissa on huomioitu myös seurantakeskustelut osaamisen arvioimisen tukena.

Hyvinvointialueen yhteinen Kehityskeskustelumalli on otettu käyttöön koko henkilöstölle ja se on käytettävissä sähköisessä muodossa Oiva -osaamisen hallintajärjestelmässä. Osana kehityskeskusteluja on käyttöönotettu henkilökohtaisen arvontuoton arviointi -malli.

## 4.3 KeuAkademia

Hyvinvointialueen strategiassa korostetaan johtamisosaamisen, erityisesti valmentavan johtamisen kehittymistä. KeuAkademia tarjoaa jokaiselle esimiestehtävässä olevalle mahdollisuuksia kehittää omaa johtamisosaamistaan.

KeuAkademia on ajattelutapa ja konsepti eri tavoista johtamisen ja esihenkilötyön kehittämiseksi. Siinä yhdistyvät perehdytystilaisuudet, sisäinen yhteinen koulutus ja valmennus, koulutussuunnitelman mukainen kohderyhmä- ja teemakohtainen täydennyskoulutus sekä tutkintotavoitteinen johtamis- ja asiantuntijakoulutus.

Vuonna 2023 on jatkettu KeuAkatemian kehittämistyötä:

- Esihenkilöiden johtamistyön tueksi on otettu käyttöön säännöllisesti kaksi kertaa vuodessa järjestettävä Survival Kit -aamujen sarja, jossa yhteiset palvelut ja palvelualueet perehdyttävät uusia esihenkilöitä ja asiantuntijoita Keusoten yhtenäisiin toimintatapoihin sekä ohjaavat löytämään oikeita tahoja ja väyliä toimia sisäisissä palveluissa. Tilaisuudet ovat avoimia myös Keusotessa pidempään työskennelleille mahdollistaen asioiden kertaamisen ja toki myös uuden oppimisen. Tilaisuuksissa käsiteltyihin teemoihin on mahdollista paneutua tarpeen mukaan itsenäisesti tilaisuuksista tehtävien tallenteiden ja aineistojen avulla.
- Kerran kuukaudessa järjestettyjen Esihenkilöaamujen kohderyhmää on laajennettu koskemaan myös asiantuntijatyötä tekevät. Näin vuonna 2023 tilaisuudet saivat nimekseen Esihenkilö- ja asiantuntija -aamut. Näiden tilaisuuksien tarkoituksena on toimia yhteisinä tiedottamisen ja tiedon jakamisen paikkoina.
- Akademia-aamuissa on syvennetty esihenkilöiden johtamisosaamista koulutuksellisin keinoin. Teemoina ovat olleet osaamisen johtaminen perehdytyksen näkökulmasta, työelämän laatu ja sen kehittäminen, esihenkilön tietosuoja- ja -turvaosaaminen, esihenkilö strategian inhimillistäjänä, mielenterveyttä edistävä työkykyjohtaminen, tutkittua tietoa henkilöstön pitovoimasta sekä sovittava työote.
- Esihenkilöille on järjestetty vuoden 2023 aikana Kehittymisklinikoita, joissa on ollut mahdollisuus ohjattuun ryhmäcoachingiin ja vertaisparraukseen. Näissä tilaisuuksissa on käsitelty erilaisia esihenkilötyön haasteita, onnistumisia ja epäonnistumisia sekä tuettu esihenkilöiden verkostoitumista yli tulos- ja palvelualue-rajajen. Osana kehittymisklinikoita käynnistettiin myös esihenkilöille suunnatut Hyvinvointialuejohtajan kehittymisklinikat.
- Tutkintotavoitteisten koulutusten valikoimaan lisättiin erityisesti asiantuntija- ja kehittämistyötä tekeville suunnattu lean-orientoitunut Tuotekehittäjän erikoisammattitutkinto jo aiemmin valikoimassa olleiden Lähiesimiehen ammattitutkinnon sekä Johtamisen ja yritysjohtamisen erikoisammattitutkinnon rinnalle. Tutkintoon johtavissa koulutuksissa opiskeli vuoden 2023 aikana yhteensä 64 opiskelijaa.



#### 4.4 Minun urani Keusotessa -malli

Keusoten henkilöstöohjelman pääteemoina ovat henkilöstön saatavuus, riittävyys ja pysyvyys. Saatavuuden toimenpiteenä on mm. sisäisen liikkuvuuden ja työkierron mahdollistaminen ja riittävyyden toimenpiteinä työntekijöiden kehittämismahdollisuudet, joihin kuuluvat mm. monimuotoiset työurapolut, työn tekemisen tavat sekä työelämän joustot, kuten osa-aikatyö tai työkierto. Minun urani Keusotessa -mallin tavoitteena on tukea työurien kehittymistä ja jatkumista Keusotessa yksilöllisiä työurapolkuja ja esihenkilöiden ja työntekijöiden osaamista kehittämällä. Malli tukee osaltaan hyvinvointialueen strategiassa määriteltyä tavoitetta hyvinvoivasta ja kyvykkästä henkilöstöstä.

Tammikuussa 2023 Keusote ilmoittautui mukaan Kevan Kestävää työelämää -hankkeeseen. Kyseessä on julkisen alan työkykyhanke ja hankkeen tavoitteena on vahvistaa julkisen alan työntekijöiden työkykyä sekä kehittää yksilöllisiä työurapolkuja. Hanke toteutuu vuosien 2023–2024 aikana. Hankkeen aikana hyvinvointialue ja Keva toimivat yhteistyössä uusien toimintamallien kehittämiseksi työkyvyn vahvistamiseksi, työurapolkujen mahdollistamiseksi sekä työkyvyttömyysriskien ennaltaehkäisemiseksi.

Hankkeen myötä käynnistyneen Minun Urani Keusotessa -mallin kehittämistyön tavoitteena on uudistaa ja parantaa Keusoten työurasuunnittelun ja -johtamisen prosesseja, jotka mahdollistavat työurien kehittymisen ja osaamisen vahvistumisen mm. sisäisen liikkuvuuden, erilaisen työurapolkujen sekä osaamisen kehittämisen keinojen kautta. Osana hanketta Keusotessa on pilotoitu vuodesta 2023 alkaen työuravalmennuspalvelua työurapolkujen suunnittelun ja työurajohtamisen tukena.

Mallin toteuttaminen edellyttää myös esihenkilöiden työurajohtamiseen liittyvän osaamisen varmistamista ja vuonna 2023 Keusotessa otettiin käyttöön Kevan digitaalinen Oppimisympäristö ja Työkykypolkuja-oppimispeli sekä toteutettiin teeman mukaisia esihenkilöiden osaamista kehittäviä tilaisuuksia.

Vuoden 2023 aikana Minun urani Keusotessa -mallia on kehitetty vastaamaan henkilöstön erilaisiin tarpeisiin huomioiden mm. ne, joilla on toiveita muutokseen nykyisessä työtehtävässään tai osaamisessaan, toiveita uuteen työtehtävään sijoittumisesta Keusotessa tai todettuja muutoksia työkyvyssä.

## 4.5 Oppilaitosyhteistyö

Oppilaitosyhteistyön avulla rakennetaan joustavia ja tehokkaita toimintatapoja ja -malleja Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen ja oppilaitosten välille. Yhteistyön tavoitteena on kehittää opiskelijoiden suorittamia työssäoppimisjaksoja palvelemaan mahdollisimman hyvin opiskelijoiden ammatillisen osaamisen kehittymistä, rakentaa erilaisia jatko- ja täydennyskoulutusmahdollisuuksia Keski-Uudenmaan hyvinvointialueella työskenteleville, selvittää ja kehittää uudenlaisia tapoja suorittaa ammatillisia koulutuksia työnantajan ja oppilaitosten välisessä yhteistyössä, markkinoida hyvinvointialueen tarjoamia työ- ja uramahdollisuuksia opiskelijoille sekä olla aktiivisena toimijana kehitettäessä alan koulutusten sisältöä vastaamaan parhaiten tulevaisuuden tarpeisiin.

Keski-Uudenmaan hyvinvointialueella on opiskelijoiden oppisopimusopiskelusta, työssäoppimisjaksojen järjestämisestä sekä projektiopinnoista tehtyjä yhteistyösopimuksia useiden eri yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen kanssa ja näiden lisäksi laajemmasta yhteistyöstä tehdyt sopimukset ovat olemassa alueellisten ydintoimijoiden, Laurea-ammattikorkeakoulun, Metropolia ammattikorkeakoulun, Hyria koulutuksen, Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä Keudan, STEP-koulutuksen sekä Ammattiopisto Spesian kanssa. Keusote kuuluu Helsingin yliopiston AkaTK-tutkijaverkostoon ja vuonna 2023 Keusotella oli verkostossa kaksi tohtorikoulutettavaa AkaTK-tutkijaa.

Eri koulutusasteilla opiskelevien opiskelijoiden työssäoppimisjaksoihin ja projektiopintoihin panostaminen on keskeinen keino varmistaa osaavan henkilöstön saatavuus myös tulevaisuudessa. Keusoten toimintayksiköissä toteutetut työssäoppimisjaksot tukevat opiskelijoita kiinnittymään työelämään ja vahvistavat ammatillista kasvua tulevassa toimintaympäristössä. Vuonna 2023 Keusotessa oli erilaisilla työssäoppimisjaksoilla noin 700 opiskelijaa. Näistä toisen asteen opiskelijoita oli n. 36 %, ammattikorkeakoulujen opiskelijoita n. 57 % ja yliopisto-opiskelijoita n. 7 %. Vuoden 2023 aikana todettiin tarve työssäoppimisjaksojen seurannan ja raportoinnin

kehittämiseen, joten vuoden 2023 tilastot ovat erityisesti toisen asteen opiskelijoiden ja yliopisto-opiskelijoiden osalta suuntaa antavia.

Kiinnittämällä työyhteisöissä huomiota opiskelijoiden hyvään vastaanottoon, perehdyttämiseen ja ohjaukseen erilaisten työssäoppimisjaksojen ja sijaisuuksien aikana rakennamme työnantajamielikuvaa vetovoimaisena tulevaisuuden työpaikkana. Työssäoppimisjaksolla opintojaan suorittavalle opiskelijalle nimetään aina työpaikkaohjaaja, joka tukee opiskelijaa jakson ajan. Vuonna 2023 Keusotessa otettiin käyttöön työpaikkaohjaajina toimivien lisävastuulisia.

Vuonna 2023 tiivistettiin ja laajennettiin oppilaitosten kanssa eri muodoissa toteutuvaa yhteistyötä. Näistä esimerkkeinä säännölliset yhteistyötapaamiset oppilaitosten edustajien kanssa, erilaiset oppilaitoskäynnit, alueellisen TKIO-neuvottelukunnan perustamiseen liittyvä monialainen valmistelutyö sekä työssäoppimisjaksoihin ja oppisopimusopiskeluun liittyvän kehittämistyön käynnistäminen.



# 5. Palkitsemisen ja henkilöstöetujen kehittäminen sekä palkkojen yhteensovittaminen nk. piikkipalkkoihin



Kuntayhtymässä aloitettu palkkojen yhteensovittaminen saatettiin loppuun eli palkat harmonisoitiin nk. piikkipalkkoihin vuonna 2023. Ratkaisun taustalla oli järjestöjen eriävä mielipide palkkojen harmonisoinnista ja sen aikataulusta. Neuvottelut käytiin kattojärjestötasolla ja ratkaisu saatiin elokuun lopussa. Keusoten henkilöstölle maksettiin palkkojen yhdenmukaistamisen myötä kertakorvaus viideltä ensimmäiseltä kuukaudelta sekä takautuva tehtäväkohtaisen palkan tarkistaminen nk. kärkipalkkaan 1.6.2023 alkaen.

Kuntayhtymän aikaisen palkkaharmonisaation kokonaiskustannus oli yhteensä noin 17,5 M€, josta vuoden 2023 palkkojen yhteensovittamisen osuus oli 9 569 356 €. Neljännes (2,4 M€) palkkojen yhteensovittamisen kustannuksista katettiin erilaisilla virkaehtosopimukseen liittyvillä järjestelyerillä, loppu rahoitus oli nk. työnantajan omaa rahaa.

Palautekulttuuria kehitettiin Arvon tuoton arviointi -prosessin avulla ja siihen liitettiin myös henkilökohtaisen lisän jakaminen. Henkilöstön arvontuottoa arvioitiin kolmella kriteerillä, jotka olivat tehtäväosaaminen, yhteisöosaaminen ja muutososaaminen.

Uusia henkilöstöetuja otettiin käyttöön mm. auton käyttöetu ja työsuhde polkupyörä ja -sähköpyöräetu. Polkupyöräetu otettiin aktiivisesti käyttöön.

## 6. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus

Hyvinvointialueen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma sisältää tavoitteet ja mittarit, joilla tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumista seurataan. Henkilöstön tasa-arvoinen ja yhdenvertainen kohtelu on työnantajan lakisääteinen velvollisuus ja osa hyvää johtamista.

Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäminen työssä parantaa henkilöstön työhyvinvointia ja tukee organisaation tuloksellisuutta. Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäminen kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille.

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman toteutumista seurataan vuosittain henkilöstökertomuksen laadinnan yhteydessä.

Seurattavia osa-alueita ovat:

- tasa-arvoinen ja yhdenvertainen rekrytointi,
- tasa-arvoinen palkkaus ja palkitseminen,
- työn ja muun elämän yhteensovittaminen sekä työurat,
- tasa-arvoista työelämää tukevat työyhteisöt,
- tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta tukeva johtaminen ja esihenkilötyö sekä
- verkostotoiminta.

Vuonna 2023 erityisen huomion kohteena oli tasa-arvoisen palkkauksen ja palkitsemisen edistäminen palkkaharmonisaation ja arvontuoton arviointikeskustelujen keinoin. Hyvinvointialueen palkkausjärjestelmiä tehtiin tutuksi läpi organisaation ja palkkatietoisuutta pyrittiin lisäämään palkka-avoimuudella.





## 7. Työelämäpalvelut

Rekrytointiyksikössä toimiva Työelämäpalvelut koordinoi Keusoten palkkatukityöllistämistä sekä työllistämisen kuntayhteistyötä.

Hyvinvointialueelle palkattiin palkkatukeen oikeutettuja työntekijöitä sekä hyvinvointialueen omina rekrytointeinä että alueen kuntien työllisyysyksiköiden kanssa tehtävänä yhteistyönä. Vuoden 2023 aikana hyvinvointialueella työskenteli kuukausitasolla noin 10–20 työntekijää

palkkatuetussa työsuhteessa. Näitä työntekijöitä työskenteli hyvinvointialueella laaja-alaisesti eri tehtävissä mm. laskutus-, viestintä- ja toimistosihteereinä, ryhmän- ja toiminnanohjaajina ja osastoapulaisina. Osa palkkatuetussa määräaikaaisessa työsuhteessa työskennelleistä henkilöistä voitiin palkata palkkatukijakson päättymisen jälkeen joko pitempään määräaikaaiseen tai toistaiseksi voimassa olevaan työsuhteeseen.

## 8. Yhteistoiminta

Hyvinvointialuetasoinen yhteistoiminta ja työsuojelun yhteistoiminta vuonna 2023 perustui toimiviin rakenteisiin, säännöllisyyteen, luottamukseen sekä avoimeen vuorovaikutukseen. Hyvinvointialuetasoinen yhteistoiminta toteutettiin yhteistyötoimikunnassa, joka toimi myös työsuojelutoimikuntana. Yhteistyötoimikunta kokoontui vuonna 2023 kymmenen kertaa.

Osana yhteistoiminnan rakenteita ja yhteistyötoimikunnan alaisuudessa, kokoontuivat HR-päällikön johdolla pääluottamusmiesten työryhmä sekä työsuojeluvaltuutettujen työryhmä työhyvinvointipäällikön johdolla. Palkkauksen kehittämistyöryhmä kokoontui tiiviisti kehittäen käytössä olevia palkkausjärjestelmiä ja niiden tulkintaa. Kuntayhtymän aikainen palkkaharmonisaatio Sotetes ja Hyvtes osalta saatettiin loppuun. Samalla otettiin käyttöön uudet palkkausjärjestelmät lääkäreille ja hammaslääkäreille.

Matalan kynnyksen yhteistoiminta tulosalueilla on laajentunut ja vakiintunut. Tärkeää ja vaikuttavaa yhteistoimintaa toteutettiin hyvinvointialueen työpaikoilla. Hyvinvointialueella työskenteli neljä työsuojeluvaltuutettua.

Työsuojeluvaltuutetut ovat vuonna 2023:

- Jalkautuneet koronan jälkeen yksiköihin
- Tehneet yhteistyötä esihenkilöiden, johdon, organisaation eri asiantuntijoiden ja työntekijöiden kanssa
- Toimineet tukihenkilönä erilaisissa neuvotteluissa (esim. työkykyneuvottelu, työnjohdollinen keskustelu, kuulemistilaisuus)
- Järjestäneet turvallisuus- ja työhyvinvointikoulutusta omana toimintana
  - Työhyvinvointikortti-koulutus aloitettu omana toimintana
  - Työsuojeluparien ja turvallisuusyhdyshenkilöiden koulutukset
- Kehittäneet suunnitelmallisesti työsuojelupariverkoston toimintaa
- Perehdyttäneet uusia yksiköitä uuteen organisaatioon
- Osallistuneet runkosuunnitelman mukaisiin työpaikkaselvityksiin
- Osallistuneet työterveyshuollon vastuualuepaamisten suunnitteluun ja kehittämiseen
- Osallistuneet työterveyshuollon kanssa työyhteisöjen tukemiseen aktiivisesti
- Osallistuneet sisäilmatyöryhmiin säännöllisesti ja tarvittaessa, sisäilmatoimintaohjeen julkaisuun ja tiedottamiseen



- Huolehtineet työsuojelun ohjeiden ajan tasalla pitämiseen yhteistyössä työsuojelupäällikön kanssa
- Osallistuneet erilaisiin kehittämistyöryhmiin sekä yhteistoimintaan

Henkilöstöfoorumi jatkoi toimintaansa myös hyvinvointialueelle siirryttäessä. Henkilöstöfoorumi koostuu hyvinvointialueen työntekijöiden edustajista, joita kokoonpanossa on enintään 14 jäsentä. Henkilöstöfoorumi kokoontui kuukausittain yhteensä 10 kertaa. Foorumin tehtävänä on ollut omalta osaltaan edistää henkilöstön työhyvinvointia, valmistella lausuntoja ja ottaa kantaa henkilöstöasioihin. Henkilöstöfoorumi ideoi, innosti ja kannusti henkilöstöä osallistumaan

virkestystoimintaan ja oman hyvinvointinsa ylläpitämiseen laatimalla ja ylläpitämällä TYHY-kalenteria. Henkilöstön osallistuminen erilaisiin kampanjoihin on lisääntynyt, pyrimme edelleen lisäämään henkilöstöfoorumien tunnettavuutta ja haluamme tavoittaa mahdollisimman suuren osan henkilöstöstä.

Henkilöstöfoorumi sai toimintansa kehittämiseen avukseen myös opiskelijan, jonka opinäytetyön (YAMK) avulla saamme toivottavasti uusia näkökulmia vaikuttavuuden ja tunnettavuuden kehittämiseksi. Foorumi halusi omalta osaltaan edistää Keusoten tavoitetta hyvästä työntekijäkokemuksesta, sekä työpaikasta, josta on helppo puhua hyvää!



## 9. Henkilöstöviestintä

Henkilöstöviestintä on tärkeä henkilöstökokemukseen vaikuttava tekijä. Hyvä henkilöstöviestintä luo avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin organisaatiossa, mikä puolestaan edistää työntekijöiden tyytyväisyyttä, motivaatiota ja tuottavuutta.

Sisäinen viestintä ja tiedottaminen on yksi henkilöstöpalveluiden tehtävistä yhteistyössä viestinnän kanssa. Kerran viikossa ilmestyvä koko henkilöstölle kohdennettu henkilöstöpalveluiden viikkotiedote on saanut paljon kiitosta. Keuhetin etusivulle on koottu kattavasti henkilöstöä koskevia ohjeita ja lomakkeita. Henkilöstöinfoja pidettiin säännönmukaisesti. Esihenkilöt kokoontuivat kerran kuukaudessa aamupäiväksi ajankohtaisten teemojen ympärille ja lisäksi hyvinvointialuejohtajan aamupäivät pidettiin neljä kertaa vuodessa.

Viestintäpalvelut rakentaa yhteistä viestintäkultuuria toimintamallillaan. Viestintä vahvistaa toiminnallaan organisaation viestintäkyvykkyyttä, tukee palvelualueiden asiakas- ja palveluviestintää sekä rakentaa luottamusta ja hyvinvointialuebrändiä. Viestinnän onnistumista arvioidaan yhdessä henkilöstön kanssa.

Sekä esimiehet että henkilöstö saavat laajasti viestintätukea viestinnän eri palveluista. Keskeisimmät viestinnän palvelut esimiehille ja henkilöstölle ovat olleet viestinnän tuki muutosviestinnässä, viestinnän taktinen suunnittelu, tiedottaminen, painotuotteet, analytiikka, asiakas- ja messutapahtumien tukeminen, markkinointi, sosiaalinen media, verkkoviestintä ja konsultointi. Viestintä vastaa henkilöstön käytössä olevista erilaisista viestinnällisistä järjestelmistä edellä mainittuihin palveluihin liittyen.

Viestintä on tuottanut säännöllisiä henkilöstötiedotteita palvelualueiden uutisista sekä palvelutoiminnan kehittämisestä. Julkaissut sekä sisäisiä että ulkoisia artikkeleita hyvinvointialueen toiminnasta, kehittämisestä ja onnistumisista. Järjestänyt säännöllistä koulutusta ja tukitunteja viestintäosaamisen lisäämiseksi. Henkilöstölehti Keula tuotetaan yhdessä henkilöstön kanssa kaksi kertaa vuodessa sähköisesti.

HR-palveluiden kanssa yhteistyötä on tehty aktiivisesti muun muassa rekrymarkkinoinnin osalta, ja loppuvuodesta käynnistettiin suunnitelma hyvinvointialueen brändi- ja rekrymarkkinoinnin kehittämiseksi.





[keusote.fi](https://keusote.fi)

