

Henkilöstö- kertomus 2022

Sisällys

Tavoitteena työpaikka, josta voimme puhua hyvää	3
1. Henkilöstö pähkinänkuoressa	4
1.1 Henkilöstön määrä ja rakenne	5
1.2 Työvoimakustannukset	7
1.3 Henkilöstön saatavuus – panostimme henkilöstön pitovoimaan	8
1.4 Lähtökysely kertoo palvelussuhteen päättymisen syistä	9
2. Työhyvinvointia ja työn turvallisuutta sekä työelämän laatua	11
2.1. Arvosta ja vaikuta – kehittämistoimenpiteiden vuosi	11
2.2. Terveysperusteiset poissaolot	13
2.3. Tukea työkyvyn ja terveyden ylläpitämiseen	14
2.4. Työsuojelun yhteistoiminta ja henkilöstön työturvallisuus	15
2.4.1 Työturvallisuusilmoitukset	16
2.4.2. Työtapaturmat	17
3. Toimintakulttuurin ja johtamisen muutos – tavoitteena työpaikka, josta on helppo puhua hyvää!	18
4. Kyvykkyydet ja osaaminen parhaaseen käyttöön ja KeuAkatemia	19
4.1. Työkalupakki meille muutoksentekeijöille	20
4.2. Minun urani Keusotessa -ohjelma	21
5. Työelämän laatu parani – Keusoten Syke mittarina	22
6. Etä- ja hybridityön kehittäminen	24
7. Palkitsemisen kehittäminen ja palkkojen harmonisoinnin eteneminen	25
8. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus	26
9. Työelämäpalvelut	27
10. Yhteistoiminta	28
11. Henkilöstöviestintä	29

Tavoitteena työpaikka, josta voimme puhua hyvää

Vuosi 2022 oli edellisen lailla työntäyteinen, poikkeuksellinen sekä yhdessä tekemistä täynnä. Poikkeuksellisen vuodesta teki koronan lisäksi työtaistelutoimenpiteet sekä hyvinvointialueelle siirtymisen valmistelu.

Henkilöstön saatavuushaasteet näkyivät toiminnassa monella tavoin mm. palveluiden piiriin pääsyn hidastumisena, vuodepaikkojen sulkemisena tai henkilöstöhankintaan käytettynä aikana. Henkilöstön saatavuuteen panostettiin vahvistamalla keskitettyä rekrytointia sekä lyhytaikaisten sijaisten hankintapalveluita. Lisäksi pilotoimme onnistuneesti kansainvälistä rekrytointia ja saimme yhteensä 24 filippiiniläistä työkaveria ikäihmisten palveluihin ja kotihoitoon.

Asetimme yhteiseksi tavoitteeksi työpaikan, josta on helppo puhua hyvää. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi valmisteltiin yhteistyössä henkilöstön kanssa Arvosta ja vaikuta-toimenpideohjelma, joka sisältää useita eri toimenpiteitä henkilöstön pito- ja vetovoiman vahvistamiseksi. Ohjelman keskeisiä tavoitteita ovat olleet henkilöstön saatavuuteen vaikuttaminen, esihenkilöiden ja henkilöstön hyvinvointi, urapolu ja osaamisen kehittäminen, palkitseminen ja henkilöstöedut sekä henkilöstöviestintä ja osallistumismahdollisuuksien lisääminen.

Keusoten Syke eli työelämän laatuindeksi oli kesäkuussa 49 % ja joulukuussa koettu työelämän laatu oli noussut 57 %:iin. Tuloksen parantumisen syitä voidaan analysoida monesta eri näkökulmasta, mutta itse haluan uskoa, että kuntayhtymässä tehty tavoitteellinen henkilöstötyö ja toiminnan kehittäminen on tuottanut positiivisia kokemuksia. Tulosta voivat selittää myös

koronauhkien lieventyminen ja lisääntynyt kasvokkaiden kohtaamisen määrä työyhteisöissä.

Edessäsi olevaan henkilöstökertomukseen on kerätty keskeisiä tietoja ja tunnuslukuja henkilöstön määrästä, laadusta ja työyhteisön tilasta sekä näiden kehityksestä. Henkilöstökertomus valottaa hyvin omalta osaltaan, kuinka monialaisia ammattilaisia Keusoten tekijät ovat. Monimuotoisuus on työyhteisön voimavara.

Henkilöstökertomuksessa tuotettujen tietojen avulla on mahdollista myötävaikuttaa henkilöstön, työyhteisöjen ja johtamisen kehittämiseen. Olemme kirjanneet eri teemojen osalta kehittämistavoitteita vuodelle 2023.

Strategian tavoitteita henkilöstönäkökulmassa on kolme

- Arvostettu ja vetovoimainen työpaikka
- Kyvykäs ja hyvinvoiva henkilöstö mahdollistaa onnistumisen
- Kaikissa työyhteisöissä toteutuu yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen

Kiitos Sinulle antamastasi työpanoksesta,

Monica Hostio
Henkilöstöjohtaja





1. Henkilöstö pähkinäkuoressa

Henkilöstö-
määrä

3611

joista vakituisia
82 %

Ikva **1344**
Tepasa **1143**
Miela **810**
Strategien kehittäminen
ja tukipalvelut **314**

Toteutuneet henkilötyövuodet
3435 henkilötyövuotta
(osa-aikaiset yhdistetty kokonaisiksi
henkilötyövuosiksi)

Osa-aikaisia
13,9 %

Henkilöstökulut
188,5 M€

Henkilöstön keski-ikä **45 vuotta**

Naisia
92 %

Miehiä
8 %

Eläkkeelle siirtyi **119 henkilöä**
keskimäärin **60,4-vuotiaana**.
Kuntoutustuelle siirtyi **17 henkilöä**.
Osakuntoutustuelle siirtyi **11 henkilöä**.
Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyi **4 henkilöä**.
Osatyökyvyttömyyseläkkeelle siirtyi **6 henkilöä**.

Sairauspoissaoloprosentti
6,3 %

Henkilöstön vaihtuvuus
18 %

Yleisimmät nimikkeet:
Lähihoitaja, sairaanhoitaja, lääkärit

1.1 Henkilöstön määrä ja rakenne

Vuoden 2022 lopussa kuntayhtymän henkilöstömäärä oli 3 611 henkilöä, joista vakituisessa palvelussuhteessa oli 82 %. Henkilöstömäärä väheni kokonaisuudessaan 3 % vuoden 2021 lopun tilanteesta. Henkilöstömäärän vähenemisen taustalla on pääsääntöisesti henkilöstön saatavuushaasteet ja vuokratyövoiman käytön voimakas kasvu. Kun osa-aikaisten työntekijöiden työajat yhdistettiin, niin henkilötövuosia oli yhteensä 3 435.

Vakinaisen henkilöstön kokonaisvaihtuvuus oli vuositasolla asetettua 8 prosentin tavoitetta huomattavasti suurempi, eli noin 18,5 (11/2022). Suurin vaihtuvuus, sisältäen sisäiset siirtymät, oli puheterapeuteilla ja psykologeilla (30 %), lääkäreillä (25,7 %), sosiaalityöntekijöillä (23 %) ja sairaanhoitajilla (24 %). Henkilöstön vaihtuvuus ilman eläkkeelle siirtyneitä oli 15,3 %. Eläkkeelle siirtyi 119 henkilöä, keskimäärin 60,4-vuotiaana.

Henkilöstön keski-ikä oli 45 vuotta. Suurin ikäluokka on 40–49-vuotiaat, johon kuuluu 26,7 % henkilöstöstä (kuva 1).

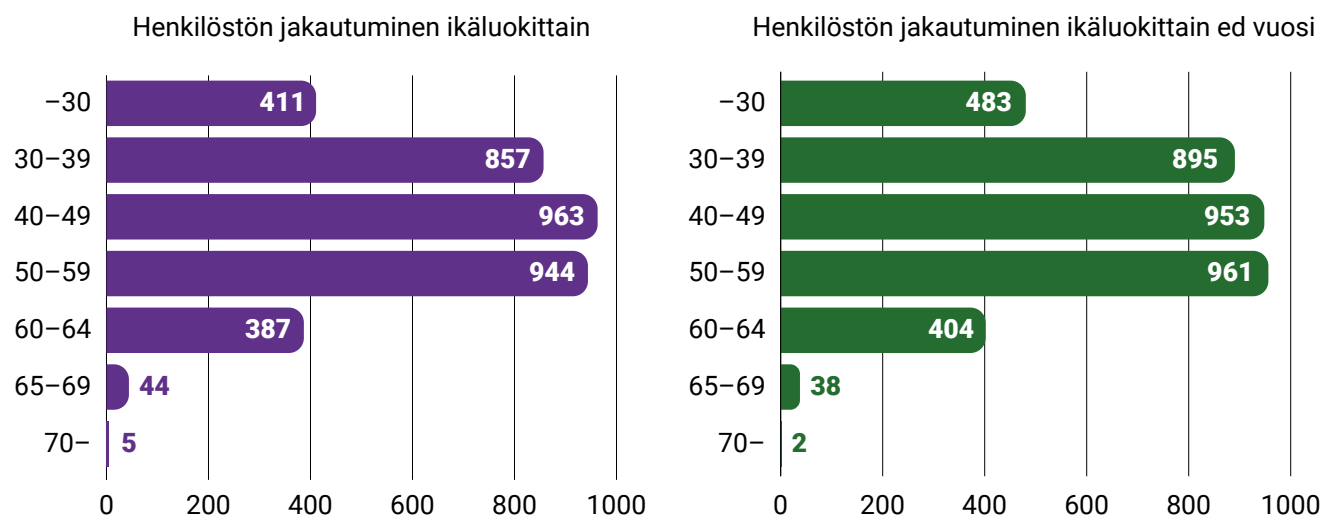
Taulukko 1. Henkilöstömäärän muutokset vuosien 2021 ja 2022 palvelualueittain

Palvelualue	Henkilöstömäärä 2022	Henkilöstömäärä 2021	Erutus
Ikäihmisten ja vammaisten palvelut (IKVA)	1344	1387	-43
Aikuisten mielenterveys-, päihde- ja sosiaalipalvelut sekä Lasten, nuorten ja perheiden palvelut (MIELA)	810	823	-13
Terveys- ja sairaanhoitopalvelut (TEPASA)	1143	1244	-101
Strateginen kehittäminen ja tukipalvelut	314	282	+32 *
Yhteensä **	3611	3736	-125

* Asiakasohjauksen henkilöstö siirtyi palvelualueilta (Ikva ja Miela) vuoden 2021 alusta Strategisen kehittämisen ja tukipalveluiden alle, + 14 hlöä, lisäksi STM hankerahoituksella palkatut, + 16 hlöä.

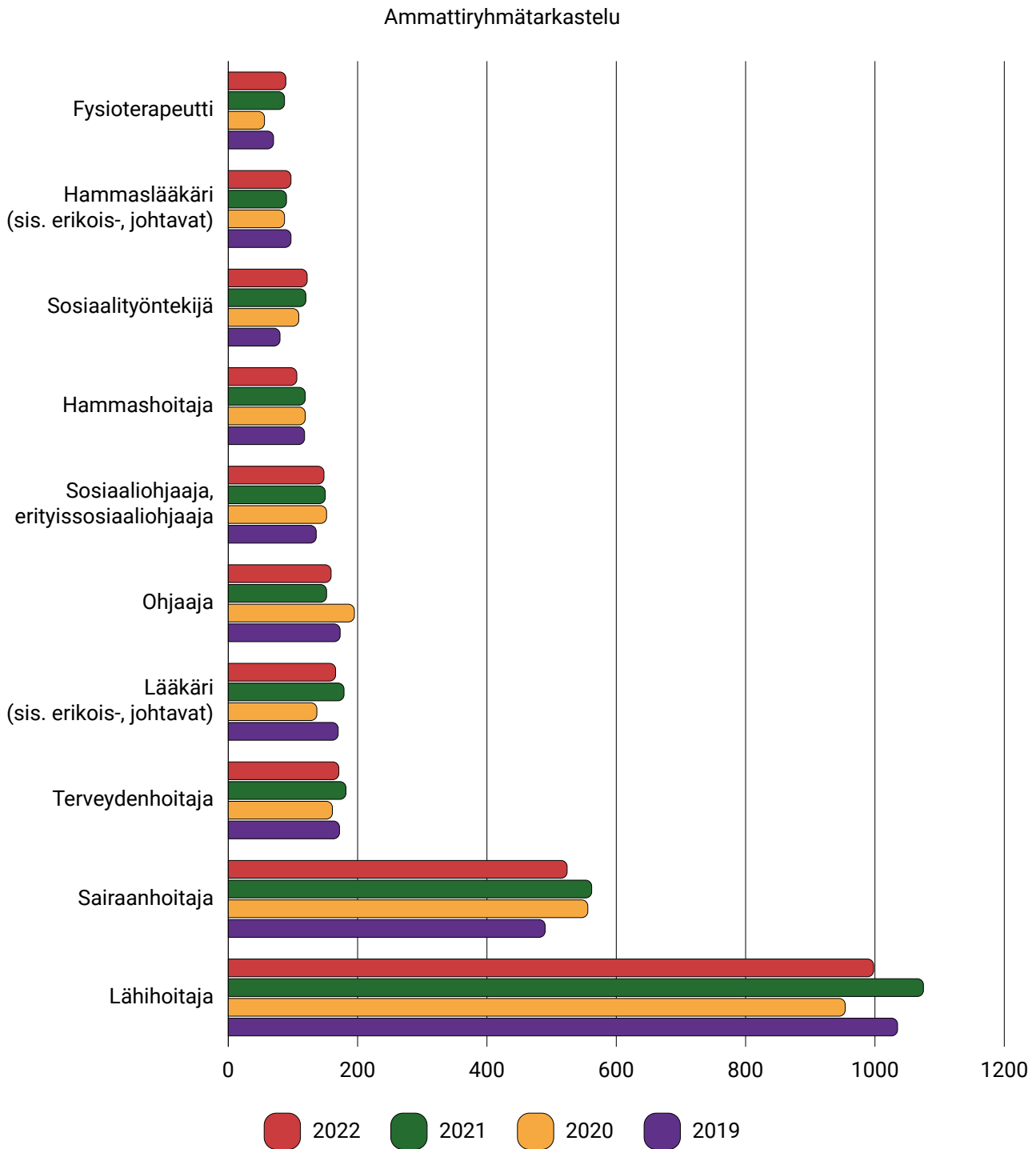
** Henkilöstön määrä on vuoden viimeisenä päivänä palvelussuhteessa olevien lukumäärä. Lukumäärässä on mukana kaikki palvelussuhteessa olevat, myös ns. passiiviset työntekijät (henkilöt, jotka ovat palkattomilla virka-, perhe- tai opintovapailla tai pitkällä sairauslomilla).

Kuva 1. Henkilöstön määrä ikäryhmittäin



Keski-ikä Miehet 43 Naiset 45 Miehet ja naiset 45

Kuva 2. Henkilöstön määrä eri ammattiryhmittäin vuosina 2019–2022



Suurimmat ammattiryhmät ovat lähihoitajat, sairaanhoitajat ja terveydenhoitajat, jotka edustavat 47 % koko henkilöstöstä. Henkilöstörakenteessa on tapahtunut jonkin verran muutoksia (kuva 2). Henkilöstön saatavuushaasteista huolimatta avoimia tehtäviä on saatu täytettyä. Lähihoita-

jien, sairaanhoitajien, terveydenhoitajien, lääkäreiden, ohjaajien ja hammashoitajien määrä on vähentynyt verrattuna vuoteen 2021. Muiden ammattiryhmien määrä on hieman kasvanut tai pysynyt ennallaan.

1.2 Työvoimakustannukset

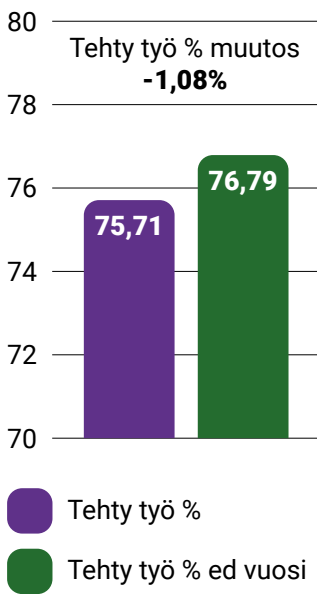
Vuonna 2022 työvoimakustannukset olivat noin 188,5 miljoonaa euroa. Työvoimakustannukset muodostuvat tehdyn työajan palkoista, sosiaaliturvamenoista sekä muista henkilöstöhankintaan liittyvistä kustannuksista. Henkilöstövuokrauksen ja henkilöstövajetta korvaavan palveluiden ostojen osuus oli noin 9 %.

Työvoimakustannukset nousivat edellisestä vuodesta alle prosentin huolimatta palkkojen harmonisoinnista suunnitelman mukaisesti ylimpään desiiliin ja virka- ja työehtosopimukseen liittyvistä yleiskorotuksista. Henkilöstön saatavuuteen liittyvät haasteet selittävät palkkakustannusten maltillista nousua.

Ylityökustannukset vähenivät noin 88,5 % edellisestä vuodesta. Paikallisilla sopimuksilla, joissa palkitseminen on perustunut vapaalta ja lomilta töihin tulemiseen sekä ylimääräisten vuorojen tekemiseen, on korvattu ylityömääräyksiä. Eniten ylitöitä tehtiin ikäihmisten palveluasumista tarjoavissa yksiköissä ja Keski-Uudenmaan sairaalan akuuttiosastoilla.

Kuvasta 3 ilmenee, että tehdystä säännöllisestä vuosityöajasta 24 % kohdentuu johonkin muuhun kuin varsinaiseen työhön. Esimerkiksi noin yhdeksän prosenttia on vuosilomaa ja viisi prosenttia sairauspoissaoloja. Vuonna 2022 varsinaiseen työhön on panostettu 1,1 % vähemmän kuin edellisenä vuonna.

Kuva 3. Tehdyn säännöllisen vuosityöajan jakautuminen



Poissaolon syy	Poissaolojen osuus työajasta	Poissaolojen osuus työajasta ed. vuosi	Poissaolojen osuuden muutos
Lomat	8,8	8,8	0,0
Muut	4,9	4,3	0,7
Sairaus	4,6	4,2	0,4
Perhevapaat	3,7	3,6	0,1
Opintovapaa	1,2	1,3	-0,1
Koulutus	0,5	0,4	0,1
Kuntoutustuki	0,2	0,3	0,0
Työtapaturma	0,2	0,2	0,0
Vuorotteluvapaa	0,1	0,1	0,0
Kuntoutus	0,0	0,0	0,0
Yhteensä	24,3	23,2	1,1

1.3 Henkilöstön saatavuus – panostimme henkilöstön pitovoimaan

Sote-henkilöstön saatavuus on heikentynyt Suomessa. Tämä näkyi myös Keusotessa usean eri ammattiryhmän kohdalla, kuten lääkäreiden, sosiaalityöntekijöiden, psykologien ja sairaanhoitajien saatavuudessa. Myös lähihoitajien saatavuus erityisesti kotihoidon tehtäviin oli haasteellista. Henkilöstön saatavuutta pyrittiin lisäämään mm. palkkiomalleilla, kansainvälisellä rekrytoinnilla, erilaisia hakukanavia ja keinoja hyödyntämällä, oppilaitosyhteistyötä vahvistamalla sekä rekrytointitapahtumiin osallistumalla.

Henkilöstön pitovoimaa vahvistamaan otimme käyttöön rekrytointipalkkiot omalle henkilöstölle, kun he ovat saaneet työntekijän meille vähintään vuodeksi. Rekrytointipalkkiot ovat vaihdelleet 500 €:sta kahden viikon palkkaa vastaavaan summaan. Ilmoituksia mahdollisista maksettavista palkkioista tuli yhteensä 44 henkilöltä. Kotihoidon työntekijöiden kohdalla kokeiltiin myös sitoutumispalkkion vaikuttavuutta henkilöstön saatavuuteen ja pysyvyyteen. Kaille kotihoidon työntekijöille maksettiin 1 000–1 500 euron suuruinen sitoutumispalkkio, kun työsuhteen kesto oli vähintään 6 kk. Tämä lisäsi henkilöstön pitovoimaa.

Vuonna 2022 rekrytoimme henkilöstöä yhteensä 933 tehtävään (vrt. vuonna 2021, 812). Hakemuksia avoimiin tehtäviin saapui 5741 eli 6,2 hakijaa haku kohden (vuonna 2022, ka 5,7). Vakituisten tehtävien osuus oli 66 %. Samoin kuin vuonna 2021 noin 16 %:iin tehtävistä ei tullut yhtään hakijaa. Nk. 0-hakuja oli eniten sairaanhoitajan tehtäviin. Erityisesti loppuvuodesta hakijoiden määrä lisääntyi. Koronavuosien jälkeen avattiin myös kesätyöhaku kesälle 2022. Kesätöihin haki yhteensä 190 hakijaa, joista palkattiin yhteensä 45.

Lisäsimme avoimien työpaikkojen näkyvyyttä hyödyntämällä sosiaalista mediaa perinteisten ilmoituskanavien lisäksi. Uutena lähestymistapana oli potentiaalisten työntekijöiden suorakontaktointi ja erilaisten osaajapankkien tehokkaampi hyödyntäminen. Osallistuimme 20 rekrytointimessutapahtumaan ja esittelimme

Rekrytoimme henkilöstöä

933
tehtävään

Vakituisten tehtävien osuus

66 %

Hakemuksia avoimiin tehtäviin saapui

5741

eli **6,2** hakijaa haku kohden

Kesätöihin haki yhteensä **190** hakijaa, joista palkattiin yhteensä **45**

Keusoten toimintaa ja työskentelymahdollisuuksia oppilaitostapahtumissa (8). Lisäksi kävimme erityisesti avainkumppani korkeakouluissa kertomassa sekä Keusoten tarjoamista työpaikoista että harjoittelumahdollisuuksista.

Keusoten oma sijaisvälitys jatkoi toimintaa kasvaen edellisestä vuodesta. Vuoden loppuun mennessä olimme saaneet noin 920 ammattilaisen verkoston sijaisvälityspooliin. Tilausten täyttöasteet olivat n. 75 %. Oman toiminnan rinnalla olemme hyödyntäneet muita henkilöstövuokrauspalveluja Hanselin kilpailutuksen kautta.

Henkilöstön pitovoima ja työnantajakuva -selvityksen perusteella laajennettiin työterveyshuollon palveluja käsittämään myös sairaanhoidon palvelut. Lisäksi vahvistimme kehittymismahdollisuuksia ja palkitsemisen käytäntöjä.



Kehittämiskohteet:

Henkilöstön rekrytoinnissa keskitytään erityisesti vaikeasti rekrytoivien ammattien saatavuuden parantamiseen keinona erityisesti suorakontaktointi.

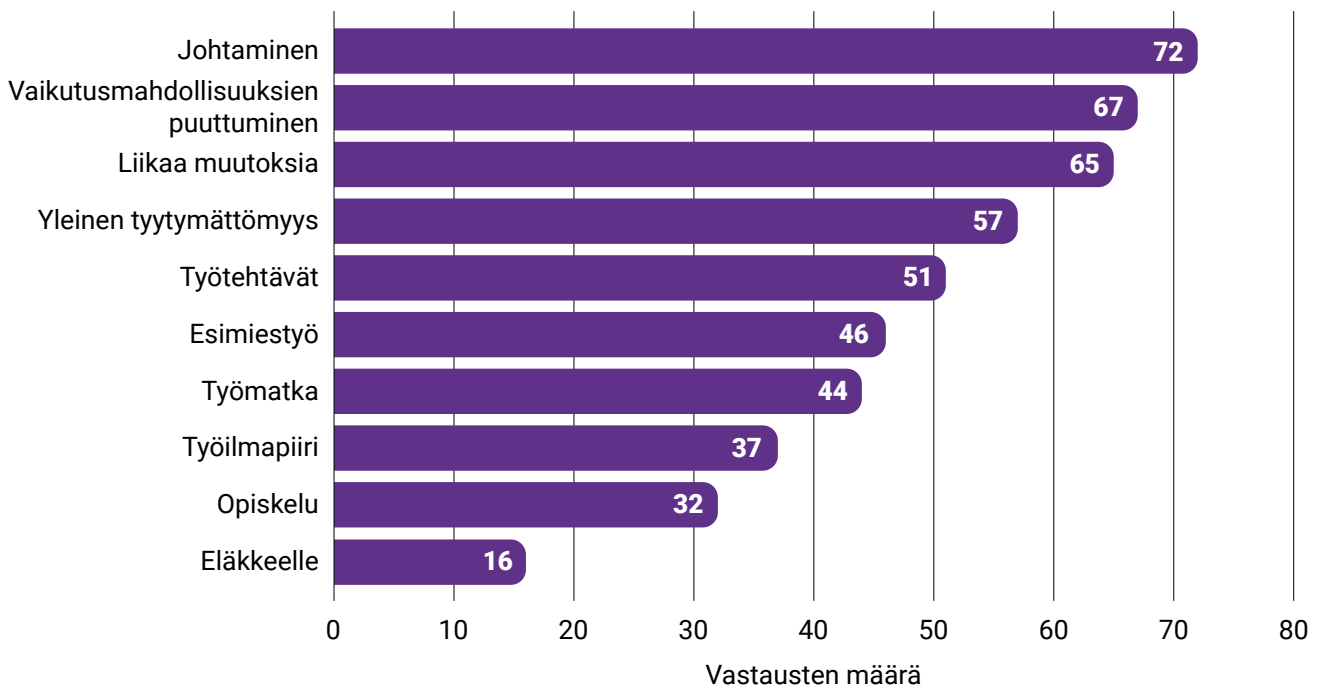
Oman sijaisyksikön ja toiminnan laajentaminen koskemaan koko organisaatiota ja eri ammattiryhmiä, kuten sosiaalityön ja lääketieteen ammattilaisia.

1.4 Lähtökysely kertoo palvelussuhteen päättymisen syistä

Kuntayhtymästä pois lähteviltä henkilöiltä pyydetään palautetta palvelussuhteesta ja työsuhteen päättymisen syistä lähtökyselyn avulla. Vuonna 2022 lähtökyselyyn vastasi 237 työntekijää, joista 65 % oli vakituisesta palvelussuhteesta ja 35 % määräaikaisesta palvelussuhteesta lähteviä.

Poislähteneistä työntekijöistä suurimmalla osalla varsinaisen työuran pituus oli jatkunut alle 12 kk. Kuntayhtymän palveluksesta lähteneiden työntekijöiden yleisimpiä lähtöön vaikuttavia syitä olivat tyytymättömyys johtamiseen, vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen, liikaa muutoksia, yleinen tyytymättömyys, työtehtävät, työmatkat, työilmapiiri, opiskelu ja eläköityminen.

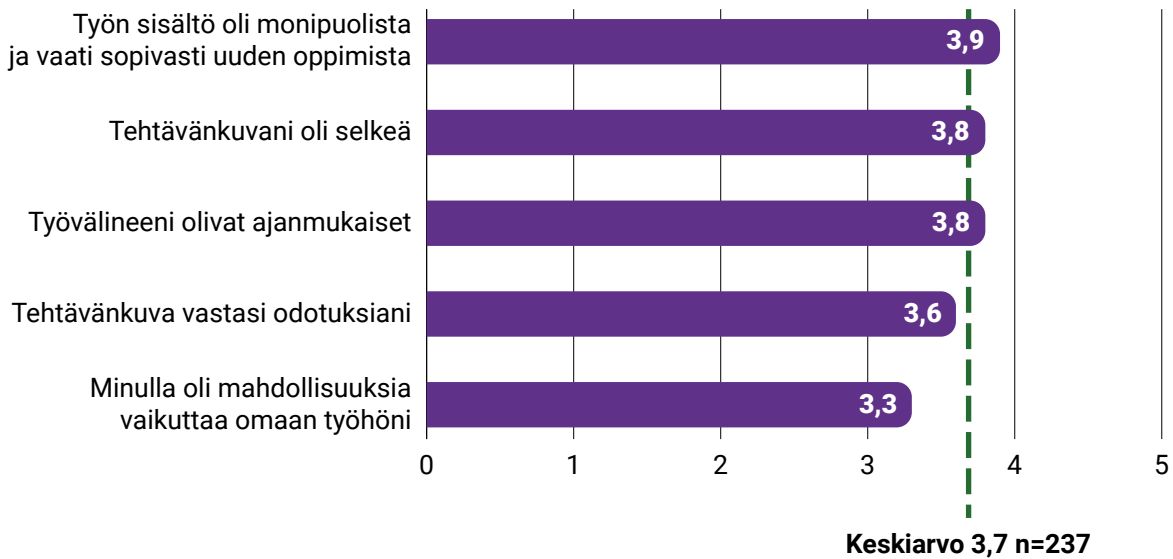
Kuva 4. Palvelussuhteen päättymisen syitä (yhteensä 630 mainintaa)



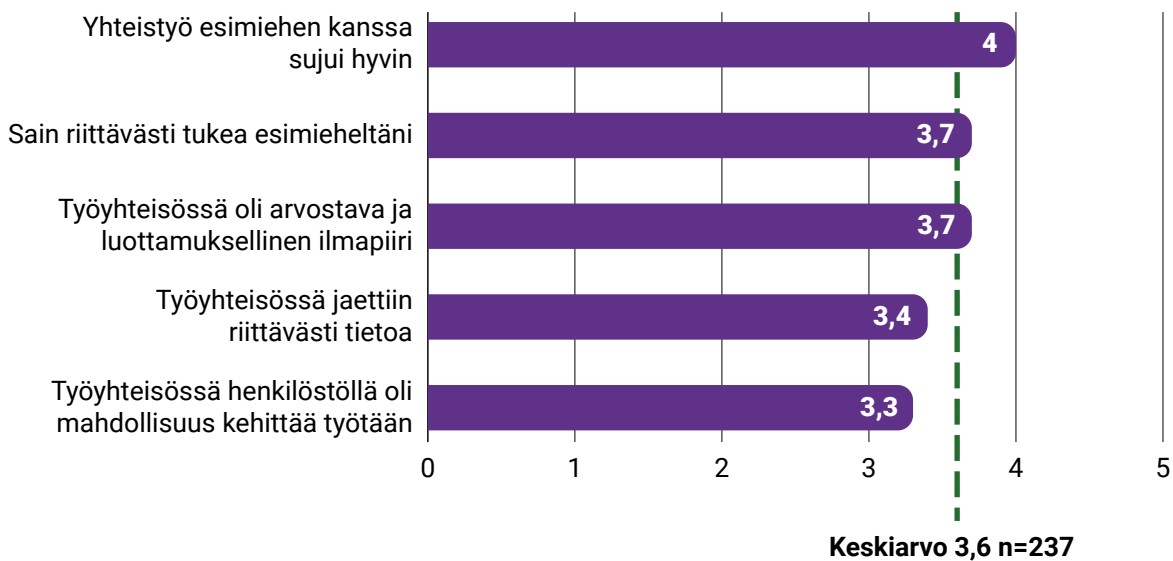
Työntekijät toivoivat, että Kuntayhtymän toiminnan kehittämisessä otetaan enemmän työntekijöitä huomioon, esimiestyöhön liittyviin kysymyksiin paneudutaan, resursointiin panostetaan, työntekijöitä tulee kuunnella, palkkojen harmonisointia edistää ja antaa työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön asioihin.

Vastaajat antoivat positiivista palautetta monipuolisista työtehtävistä, hyvästä tiimityöstä ja työilmapiiristä sekä hyvästä lähiesimiestyöstä. Kriittisimmin arvioitiin muutosten paljoutta ja resurssipulasta johtuvaa työkuormaa.

Kuva 5. Lähtökyselyn tuloksia työstä ja vaikutusmahdollisuuksista



Kuva 6. Lähtökyselyn tuloksia esimiestyöstä ja työyhteisön toimivuudesta



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

2. Työhyvinvointia ja työn turvallisuutta sekä työelämän laatua



Vuoden 2022 aikana suunniteltiin ja kehitettiin toimenpiteitä organisaation eri tasoilla työhyvinvoinnin tukemiseksi. Työsuojelun yhteistoimintaa toteutettiin hyvällä tuloksella, sillä tietoisuus työturvallisuusilmoitusten tekemisen tärkeydestä saavutti henkilöstön aikaisempaa paremmin.

2.1. Arvosta ja vaikuta – kehittämistoimenpiteiden vuosi

Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä toteutti edellisen ja samalla henkilöstölle kolmannen Mitä kuuluu? -työhyvinvointikyselyn vuoden 2021 loka-marraskuussa yhteistyössä Työterveyslaitoksen kanssa. Kyselyyn vastasi 1710 henkilöä, joka oli puolet koko henkilöstöstä (vuonna 2020 vastaajia 59 % henkilöstöstä). Vuonna 2022 uuteen kyselyyn ei lähdetty, vaan vuoden tavoitteena oli, että jokainen työyhteisö käy tulokset yhdessä läpi ja valitsi vähintään yhden kehittämiskohteen vuoden 2022 maaliskuun loppuun mennessä. Kehittämisen tavoitteena oli sujuvampi arki ja muutoksen kohteena saattoi olla pienikin asia. Mitä kuuluu? -kyselyn portaalissa oli toimenpidelomake, johon tavoite kirjattiin aikatauluineen ja vastuuhenkilöineen.

Mitä kuuluu? -kyselyn tulosportaalin kirjattiin lopulta yhteensä 85 kehittämistoimenpidettä (edellisenä vuonna 90 kpl). Tulosten käsittelyprosessista oli sovittu siten, että työyhteisöt käsitelivät tulokset yhdessä. Tulosportaaliin kirjattiin tulosten käsittelyn ja niiden pohjalta käydyn keskustelun perusteella yhdessä sovitut toimenpiteet työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tulosportaaliin kirjattujen kehittämissuunnitelmien määrää seurataan palvelualueilla säännöllisesti vuoden aikana ja vuosittain henkilöstökertomuksessa.

Keski-Uudenmaan sote osallistui Työterveyslaitoksen järjestämään Kipinä-kilpailuun. Työterveyslaitoksen Kipinä-palkinnon saattoi voittaa työyhteisö, joka oli kirjannut tulosportaaliin kehittämistoimenpiteen tai voimavaran. Toimenpiteen/voimavaran tuli olla yhteisöllisyyttä tukeva, realistinen toteuttaa ja sujuvoittaa työn tekemistä. Keusoten Perhekeskuspalveluiden monialaisen lähetteen tuottamiseen osallistuneet esihenkilöt saivat valtakunnallisessa Kipinä-kilpailussa kunniamaininnan. Kipinä-kilpailun kunniamainitut valittiin yhteensä 437 kehittämissidean joukosta valtakunnallisella tasolla.

Vuoden 2022 hyvinvointiteemana oli ”Arvosta ja vaikuta”. Hyvinvointiteemalla tavoiteltiin henki-



löstön pitovoiman vahvistamista vetovoimaisuuden lisäämiseksi ja valmistauduttiin hyvinvointialueelle siirtymiseen. Tavoitteena oli valmistella vuoden aikana erilaisia ratkaisuja ja toimenpiteitä tavoitteen saavuttamiseksi.

Toimenpiteitä käynnistettiin ja saatiin valmiiksi henkilöstön saatavuuteen liittyen:

- rekrytointien keskittäminen ja uudet rekrytointikeinot
- sisäisen työkierron ja liikkuvuuden vahvistaminen
- kansainvälinen hoiva-avustajien rekrytointi

Henkilöstön hyvinvointiin liittyvinä pitovoimatoimenpiteinä käynnistettiin:

- 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:

- pilotoitiin rekrytointipalkkiota
- kehitettiin henkilökohtaista palkitsemista ja työyhteisöjen palkitsemista, mm. laatu- ja innovaatiopalkitsemista
- nostettiin kulttuuri-, hieronta- ja liikuntaetua vuosittaisesta 50 eurosta 100 euroon

Henkilöstöviestintään ja henkilöstön mukaan ottamiseen kehittämistyöhön liittyen:

- Henkilöstöpalvelut tiedottaa -viikkoviesti alkoi ilmestymään koko henkilöstölle (oikea-aikainen ja avoin viestintä)
- Hyvinvointialueen valmisteluun liittyen järjestettiin henkilöstöinfoja ja henkilöstön työpajoja virtuaalisella Howspace-alustalla

Vuoden 2022 aikana kuntayhtymä aloitti yhteistyön mielen hyvinvointipalvelu Auntien kanssa. Keusoten sisäisestä Guidin-palvelusta tilaamalla, esihenkilöille ja johdolle oli tarjolla Auntien valmennuspaketit. Henkilökohtaisten etävalmennusten avulla oli saatavilla työkaluja ja tukea johtamisen haasteisiin ja omaan hyvinvointiin sekä jaksamiseen. Palautteen perusteella valmennukseen osallistuneen esihenkilön hyvinvointi oli kohonnut +19,4 % Auntie valmennuspaketin jälkeen. Palautteen perusteella oli koettu, että valmennuksen läpikäyminen lievitti stressiä ja nosti tehokkuutta. Käyttäjätyytyväisyys oli korkealla, käyttäjät antoivat arvosanaksi 9.3/10.

Koko henkilöstön hyvinvointia haluttiin tukea Auntie-webinaareilla. Työhyvinvointiteemaisia webinaareja järjestettiin vuoden aikana aiheista Psykologinen turvallisuus työpaikalla, Rutiineista voimaa, Valmistaudu palauttavaan lomaan ja Työminä – millainen työntekijä olet sekä Työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen.

2.2. Terveysperusteiset poissaolot

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

Terveysperusteisten poissaolopäivien määrä oli yhteensä 78 447 vuorokautta, ja tapaturmista johtuvien poissaolojen osuus oli 3,6 %, yhteensä 2 852 vuorokautta. Työkyvyttömyyspoissaolopäivät työntekijää kohden kasvoivat hieman (1,03 %) edellisestä vuodesta.

Koronan vaikutukset näkyivät poissaolojen kasvuna edelleen erityisesti vuoden ensimmäisinä kuukausina ja maltillisemmin vuoden loppupuolella. Erityisen suuri poissaolojen määrä oli Ikäihmisten ja vammaisten palvelualueella (Taulukko 2: Työkyvyttömyyspoissaolopäivien jakautuminen palvelualueittain / HTV). Tuottavuusohjelman 2020–2022 yhtenä tavoitteena on sairauspoissaolojen määrän laskeminen.

Sairauspoissaolojen syinä kolmen kärjessä ovat mielenterveyden häiriöt, tuki- ja liikuntaelinsai-

raudet sekä erilaiset vammat kuten murtumat, nyrjähdykset ja venähdykset (tiedot perustuvat työterveyshuollossa kirjoitettuihin ja työterveyshuoltoon ilmoitettuihin sairauslomiin vuonna 2022). Lyhyiden, alle viikon mittaisten sairauspoissaolojen osuus kaikista sairauspoissaoloista lisääntyi seitsemällä prosenttiyksiköllä. Sairauspoissaoloista kuitenkin 83 % on alle viikon mittaisia poissaoloja. (Kuva 7. Sairauspoissaolot jakautuminen poissaolon pituuden mukaisesti.) Esihenkilöillä on mahdollisuus myöntää sairauslomia yhteensä 7 vrk, kaksi päivää kerrallaan.



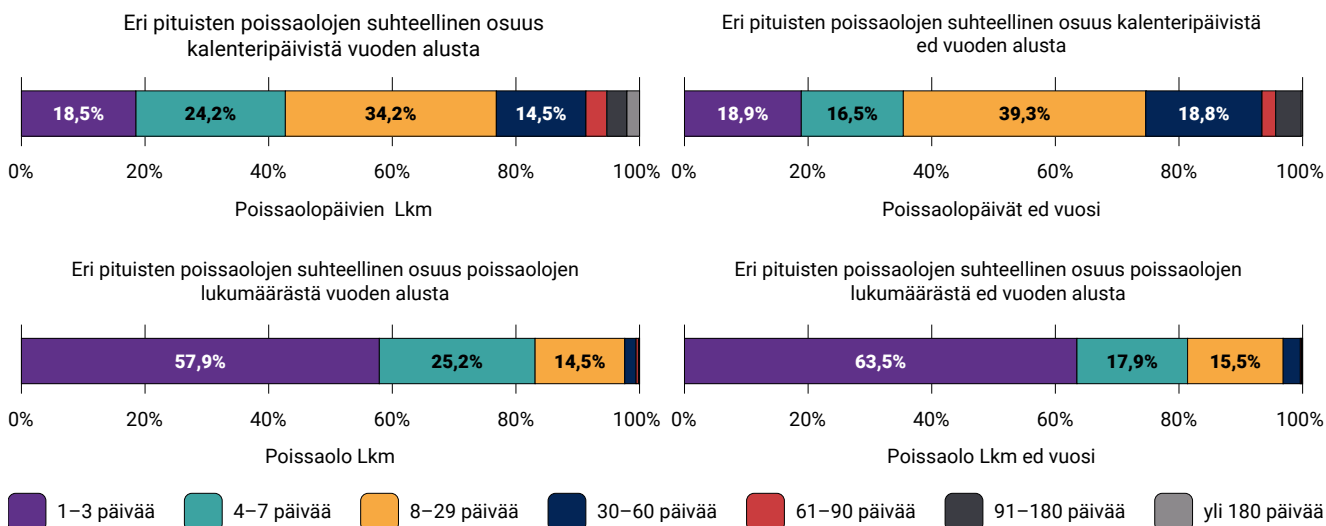
Kehittämistoimenpide:

Sairauspoissaolojen määrän vähentäminen mm. hyödyntämällä Aktiivisen tuen toimintamallin mukaista työskentelyä ja Korvaavan työn toimintamallia. Työkyvytkoordinaattorin hyödyntäminen ratkaisuvaihtoehtojen etsimisessä työkyvyn haasteissa.

Taulukko 2. Työkyvyttömyyspoissaolopäivät henkilötyövuotta kohden palvelualueilla

Palvelualue	sairauspoissaolopäivät/ htv vuonna 2021	sairauspoissaolopäivät/ htv vuonna 2022
Yhtymän johto, strateginen kehittäminen ja tukipalvelut	7,8	13,2
Ikäihmisten ja vammaisten palvelut	24,1	29,5
Terveyspalvelut ja sairaanhoito	18,2	21,2
Aikuisten mielenterveys-, päihde ja sosiaalipalvelut sekä lasten, nuorten ja perheiden palvelut	15,8	18,3

Kuva 7. Sairauspoissaolot, jakautuminen poissaolon pituuden mukaisesti



2.3. Tukea työkyvyn ja terveyden ylläpitämiseen

Vuonna 2022 tehtiin merkittävä konkreettinen muutos työterveyspalveluihin. Henkilöstön työterveyspalvelut laajenivat lakisääteisen työterveyshuollon lisäksi, kun Keusote sisällytti työterveyspalvelusopimukseensa työnantajalle vapaaehtoisen työterveyspainotteisen sairaanhoidon. Ehkäisevän työterveyshuollon osuus oli 69 %.

Työterveysneuvotteluja pidettiin 233 kertaa vuoden 2022 aikana (vuonna 2021 316 kertaa). Suurin osa työterveysneuvotteluista koski ikäihmisten ja vammaisten palvelualueen työntekijöitä. Osatyökykyisistä valtaosa oli lähihoitajia, kuten edellisinä vuosina. Lähihoitajat ovat Keusoten suurin ammattinimikeryhmä. Työterveysneuvotteluihin osallistui työntekijän, esihenkilön ja työterveyshuollon edustajien lisäksi usein työkykykoordinaattori. Neuvotteluissa keskityttiin työntekijän työ- ja toimintakykyyn suhteessa työn vaatimuksiin. Tavoitteena oli etsiä ratkaisuja yhdessä, jotta henkilö voisi jatkaa työssä.

Työterveysneuvotteluissa yleisimmin jatkosuunnitelmana oli omaan työhön palaaminen ja osassa tapauksista työnkuvan muokkaaminen. Myös kokonaan uutta työtä lähdettiin etsimään osalle työntekijöistä. Uuden työn löytymisen tavoitteena oli pääsääntöisesti fyysisesti kevyemmän työn löytäminen.

Työkykykoordinaattorin vuosiraportin mukaan vuonna 2022 alkoi 41 uutta työkykyprosessia ja aiemmin alkaneita jatkettiin. Omaan työhönsä terveydentilaan sopivaksi muokatulla työnkuvalla palanneita oli 17 henkilöä. Työntekijöitä, jotka sijoittuivat kokonaan toiseen, työkyvyllä sopivampaan työhön oli 15 henkilöä. Osassa tapauksia uuteen työhön siirtyminen tapahtui työkokeilun kautta. Osa pystyi palaamaan omaan työhönsä täydellä työajalla ja osalla sairaspöissaolo jatkui edelleen vuonna 2022. Joissain tapauksissa prosessi keskeytyi työntekijän irtisanoutumiseen Keusotesta.

Kelan KIILA-kuntoutuksia käynnistyi kaksi ryhmää, Keusoten esihenkilöille ja sosiaalipalveluiden työntekijöille. KIILA-kuntoutusten tavoitteena on parantaa työkykyä ja tukea työelämässä pysymistä. Minun urani Keusotessa-ohjelmaan liittyen yhteistyötä jatkettiin työterveyshuollon, työeläkevakuutuslaitoksen ja oppilaitosten kanssa, lue lisää luvusta 4.2

Aktiivisen tuen toimintamalli, Yhteisöohjautuvuudella työhyvinvointia ja aktiivista tukea, ja Korvaavan työn toimintamalli otettiin kuntayhtymässä käyttöön vuonna 2020. Esihenkilö ja työntekijä saavat sähköpostiinsa ilmoituksen, kun sairaspöissaoloraja täyttyy. Näitä herätteitä lähti järjestelmästä vuonna 2022 yhteensä 3559 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 1171 kertaa esihenkilön ja työntekijän välillä.

Korvaavaa työtä tehtiin 310 kalenteripäivää vuoden 2022 aikana (253 päivää vuonna 2021). Eniten korvaavaa työtä tehtiin Ikäihmisten ja vammaisten palvelualueella. 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 muokattuina tai se olla myös koulutusta, kouluttautumista tai perehdyttämistä. Korvaava työ on työntekijälle vapaaehtoista.



Kehittämiskohde:

Henkilöstön tietoisuutta Aktiivisen tuen toimintamallista sekä Korvaavan työn toimintamallista lisätään. Johdon kanssa käydään säännöllisesti läpi työntekijöiden työhyvinvointia kuvaavia mittareita. Korvaavaa työtä hyödynnetään entistä enemmän sairauspoissaolojen sijasta ja korvaavan työn mahdollisuus arvioidaan työterveyshuollossa jokaisen työntekijän kohdalla sairauslomaa mietittäessä. Kaikista poissaoloherätteistä käydään varhaisen tuen mukainen keskustelu ja ne merkitään Populukseen.

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 keskuudesta 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.

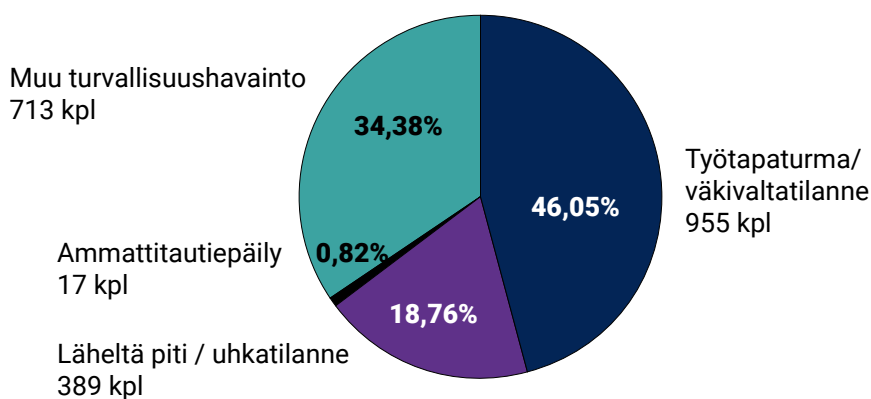
Työnantajan ja työntekijöiden edustajista muodostettu yhteistyötoimikunta toimii myös Keusoten työsuojelutoimikuntana, jossa käsitellään työsuojelun valvontalain edellyttämiä laajasti henkilöstöä koskevia asioita. Työsuojelutoimikunta kokoontui 11 kertaa vuonna 2022. Työsuojelutoimikunnassa käsiteltiin työsuojelun yhteistoimintaan kuuluvia asioita, kuten työturvallisuusilmoitukset 2021, työpaikkaselvitykset 2022 ja ohjeluonnos turvalliseen vastaanottoon ja kotikäyntiin. 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

Työturvallisuusilmoituksia tehtiin vuonna 2022 yhteensä 2074 kpl, joista 80 % (1653 kpl) käsiteltiin loppuun saakka. Vuodelle oli asetettu kehittämiskohteeksi se, että kaikki tehdyt työturvallisuusilmoitukset käsitellään. Tulos oli samansuuntainen kuin edellisen vuoden tulos 81 %. Kehittämistoimenpiteenä tavoiteltiin myös sitä, että työpaikkojen riskien arvioinnit tehdään ja päivitetään yksiköittäin vuosittain. Työsuojeluvaltuutettujen arvion perusteella tähän tavoitteeseen on päästy noin puolessa Keusoten yksiköistä.

Työturvallisuusilmoituksista 46 % koski työtapa- turma- tai väkivaltatilannetta, joita raportoitiin 955 kpl (Kuva 8: Työturvallisuusilmoitusten tapahtuman luonne). Läheltä piti tai uhkatilanneilmoituksia tehtiin 389 kappaletta, joka oli noin 19 % kaikista työturvallisuusilmoituksista. Ammattitautiepäilyjä ilmoitettiin koko vuoden aikana 17 kpl ja muita turvallisuushavaintoja oli 713 kpl, 34 % kaikista ilmoituksista.

Kuva 8. Työturvallisuusilmoitusten tapahtuman luonne



Vuoden 2022 tavoitteena oli Keusoten työturvallisuuskulttuurin kehittäminen. Tavoitteena oli, että työturvallisuusilmoituksia tehdään aiempaa enemmän ja matalalla kynnyksellä. Työturvallisuusilmoituksissa tavoiteltiin tästä näkökulmasta vähintään 5 % kasvua. Tavoitteeseen päästiin erinomaisesti, sillä vuodesta 2021 vuoteen 2022 ilmoitusten määrä lisääntyi 29 %. Turvallisuushavaintoja tehtiin jopa 65 % enemmän kuin edellisenä vuonna.

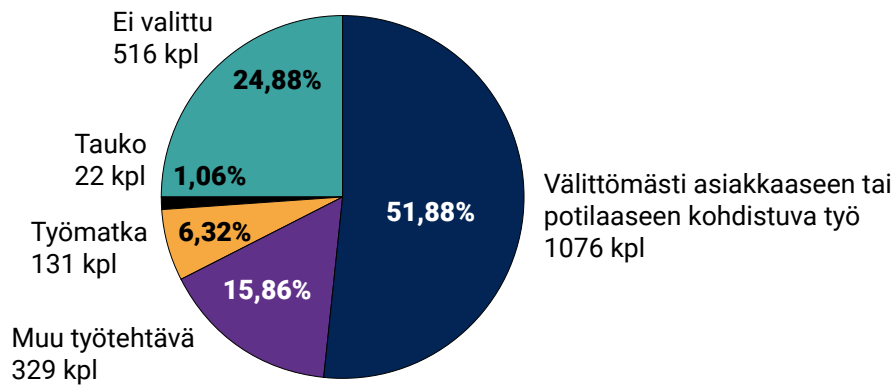
Eniten työturvallisuusilmoituksia tehtiin Ikäihmistien ja vammaisten palvelualueella (IKVA), jossa tehtiin yhteensä 1003 ilmoitusta. Näistä suurin osa, 68 % (677 kpl), tehtiin ympärivuorokautisissa palveluissa. Toiseksi eniten työturvallisuusilmoituksia tehtiin aikuisten mielenterveys- päihde- ja sosiaalipalveluiden sekä lasten, nuorten ja perheiden palveluiden palvelualueella (MIELA). Ilmoituksia oli yhteensä 631 kpl, joista suurin osa, 44 % kaikista ilmoituksista, lasten-

suojelussa (275 kpl). Terveyspalveluiden ja sairaanhoidon palvelualueella tehtiin 397 työturvallisuusilmoitusta, joista 41 % eli suurin osa (163 kpl) oli sairaalapalveluista. Strategisen kehittämisen ja tukipalvelujen tulosalueella tehtiin vähiten ilmoituksia, 7 kpl.

Työturvallisuusilmoitusten vaaratyyppinä oli useimmiten uhka tai väkivalta (814 kpl, 39 % kaikista ilmoituksista). Uhka- tai väkivaltailmoituksissa oli yleisimmin kyseessä lyöminen, potkiminen, raapiminen, pureminen, sylkeminen tai ruhominen. Äkillisestä fyysisestä tai psyykkisestä kuormittumisesta ilmoitettiin 554 kertaa (27 %), putoamisesta, kaatumisesta, kompastumisesta tai liukastumisesta 174 kertaa (8 %).

Suurin osa työturvallisuusilmoituksista (52 %) koski välittömästi asiakkaaseen tai potilaaseen kohdistuvaa työtä (Kuva 9: Työturvallisuusilmoitusten tapahtumahetken toiminta). 49 % eli

Kuva 9. Työturvallisuusilmoitusten tapahtumahetken toiminta



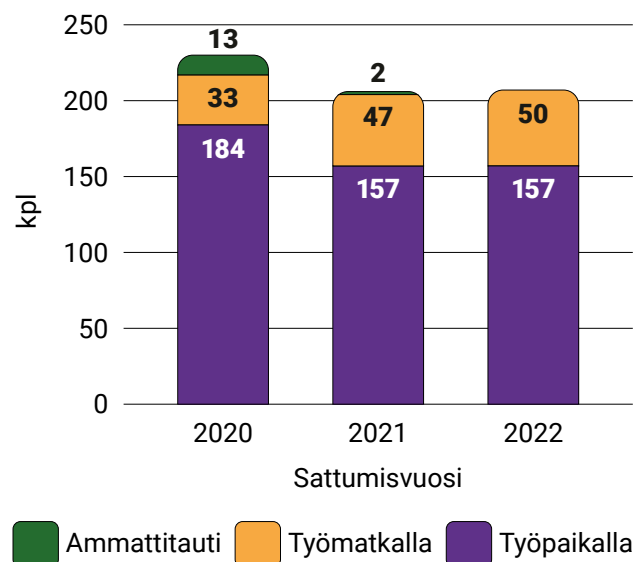
1017 kpl kaikista työturvallisuusilmoituksista oli lähihoitajien tekemiä, seuraavaksi eniten sairaanhoitajien tekemiä ilmoituksia (20 %, 418 kpl). Sosiaalialan työntekijät tekivät 17 % kaikista ilmoituksista, 360 kpl.

Työturvallisuusilmoituksien käsittelyssä tavoiteltiin sitä, että tarkastelu tapahtuisi tulosalueittain säännöllisesti osana työympäristön turvallisuuden kehittämistä. Tämä toteutui vuonna 2022 osittain, samoin kuin tavoite, että esihenkilön johdolla yhdessä henkilöstön kanssa kehitetään toimenpiteitä vaaran tai haitan välttämiseksi tai vähentämiseksi. 11 % tehdyistä ilmoituksista päädyttiin suunnittelemaan konkreettinen kehittämistoimenpide. Vakavien työturvallisuustapahtumien käsittelyn prosessissa havaittiin eniten puutteita ja haasteita. Tähän tullaan panostamaan vuonna 2023.

2.4.2. Työtapaturmat

Vakuutusyhtiön tilastojen mukaan kuntayhtymän henkilöstölle sattui vuoden 2022 aikana yhteensä 207 työtapaturmaa. Työpaikalla tapahtui 157 kpl eli 78 % tapaturmista ja työmatkalla 50 vakuutusyhtiöön ilmoitettua tapaturmaa. Työpaikalla sattuneiden tapaturmien poikkeamaksi oli useimmiten ilmoitettu terävään esineeseen satuttaminen (19 %). Toiseksi eniten oli henkilön äkillisestä fyysisestä kuormittumisesta, kuten nostamisesta, johtuvia tapaturmia (15 %). Ammattitautien määrässä on tapahtunut vakuutusyhtiön tilastojen mukaan selvää vähenemistä vuoden 2020 tilanteeseen verrattuna (13 kpl). (Kuva 10: Työtapaturmien ja ammattitautien lukumäärä vuosina 2020–2022)

Kuva 10. Työtapaturmien ja ammattitautien lukumäärä vuosina 2020–2022



Kehittämistoimenpide:

Työturvallisuuden tilannekuvan hyödyntäminen työturvallisuuden tiedolla johtamisessa. Riskien arviointien päivittäminen vuosittain yhteistyössä esihenkilö ja työsuojelupari, tarvittaessa työsuojeluvaltuutetun tuella. Työturvallisuusilmoitusten käsitteleminen määräajassa ja kaikkien ilmoitusten käsitteleminen. Vakavien tapahtumien käsittelyn ohjeen tunnettavuuden lisääminen organisaatiossa ja vakavien tapahtumien käsittely.

4. Kyvykkyydet ja osaaminen parhaaseen käyttöön ja KeuAkatemia



Keusotessa osaaminen ja sen johtaminen on tärkeä osa strategista henkilöstöjohtamista ja tulevaisuuden rakentamista. Osaamisen ennakkoinnilla on pyritty varmistamaan, että henkilöstön kehittäminen perustuu tulevaisuuden tarpeisiin ja tukee organisaation strategian toteuttamista ja tavoitetta voittavasta joukkueesta. Henkilöstön osaamisen kehittämisessä on huomioitu monia toimintaympäristön muutokseen liittyviä kehitys-suuntia, joista keskeisimpinä vuonna 2022 olivat soite-uudistus ja hyvinvointialueille siirtymisen valmistelu, palveluiden tuotantotapojen muutostrendit ja tavoitteet, teknologinen kehittyminen sekä alueellinen väestökehitys.

Keusotessa on määritelty strategiset kyvykkyydet, joita vahvistamalla voimme varmistaa strategian toteutumisen ja palvelutarpeen mukaisten palvelujen kehittämisen ja tuottamisen. Kyvykkyydet on purettu osaamisiksi, jotka ovat määrittäneet osaamisen kehittämiseen liittyviä sisältövalintoja henkilöstökoulutuksen osalta. Vahvaa ammattiosaamista on tuettu koulutus-suunnitelmalla, joka on toteutettu yhteistyössä palvelualueiden kanssa. Koulutus-suunnitelma-yhteistyötä tullaan jatkossa kehittämään palvelemaan vieläkin paremmin palvelutuotannon osaamistarpeita.



Kuva 11. Keusoten strategiset kyvykkyydet



Kuntayhtymän strategiassa korostetaan johtamisosaamisen, erityisesti valmentavan johtamisen kehittymistä. KeuAkatemia tarjoaa jokaiselle esimiestehtävässä olevalle mahdollisuuksia kehittää omaa johtamisosaamistaan. KeuAkatemia on ajattelutapa ja konsepti eri tavoista johtamisen ja esihenkilötyön kehittämiseksi.

Vuonna 2022 panostettiin kokonaisvaltaisesti yhteisöohjautuvuuden, laadunhallinnan, leanin ja osallisuuden kehittämiseen. Esihenkilötyön tueksi käynnistettiin sisäiset kehittymisklinikat, joissa esihenkilöt ovat saaneet toisiltaan vertaistukea arjen johtamishaasteisiin henkilöstöpalveluiden valmentajien ohjauksessa. Lisäksi KeuAkatemian osana järjestettiin kuukausittain esihenkilöaamuja sekä koulutuksellisia Akatemia-aamuja.

Työntekijät ja esihenkilöt osallistuivat keskimäärin 1,8 koulutus-/valmennuspäivään. Koulutusten teemoina erilaisten substanssiosaamista vahvistavien koulutusten lisäksi esimerkiksi kuntayhtymän yleisessä koulutustarjonnassa olevat erilaiset sisältö-, menetelmä- ja järjestelmäkoulutukset, turvallisuuteen liittyvät koulutukset, yhteisöohjautuvuus ja lean sekä muutoksessa oleminen ja muutoksen johtaminen.



Kehittämiskohteet:

Vuonna 2023 esihenkilö- ja johtamisosaamisen kehittäminen perustuu aikaisempaa enemmän valittuihin strategisiin kyvykkyyksiin. Näistä esimerkkeinä Hyrian kanssa vuonna 2022 räätälöidyt ja käynnistetyt ja vuonna 2023 toimintaan vakiinnutettavat johtamisen ja esihenkilötyön tutkinto-ohjelmat. Vuoden 2023 aikana koulutussuunnitelma- ja koulutussuunnittelukäytäntöjä tullaan uudistamaan, jotta ne tukisivat nykyistä paremmin osaamisen johtamista sekä henkilöstön osaamisen kehittämistä.

4.1. Työkalupakki meille muutoksentekijöille

Vuonna 2022 Keusotessa käynnistettiin valmennuskokonaisuus ”Työkalupakki meille muutoksen tekijöille”. Valmennus oli tarkoitettu esihenkilöille ja koko henkilöstölle hyvinvointialueelle siirtymisen ja yleisesti muuttuvassa toimintaympäristössä elämisen tueksi. Työkalupakin työkalujen käyttöä harjoitettiin kuukausittain pide-



tyissä esihenkilöaamuissa. Työkalupakki sisälsi tietoa ja työkaluja luontaisesta tavasta kohdata muutos, muutokseen asennoitumisesta, roolista muutoksesta, muutoksen tuomista tunteista, ymmärrystä erilaisista tavoista kohdata muutos, hallinnan tunteen lisäämisestä ja mukaan ottamisesta ja osallistamisesta muutokseen sekä hyvän kulttuurin rakentumisesta.

Tukea muutokseen tuotiin koko henkilöstölle myös draamallisin keinoin. Tiina Heikka pureutui koulutuksessaan ”Muutosvastarintaa vai tervettä kritiikkiä” muutosvastarinnan muotoihin, syihin ja myös sen hyviin puoliin. Esitys antoi tietoa yksilön resilienssistä ja tietoisesta läsnäolosta hyvinvoinnin tuojina. Esityksen tavoitteena oli avoimuuden lisääminen, muutuskävykkyyden vahvistaminen ja omien muutosvastarinnan tekijöiden tunnistaminen. Tiina Heikan luentoon osallistui n.1000 työntekijää.

4.2. Minun urani Keusotessa -ohjelma

Minun urani Keusotessa -ohjelman tarkoituksena on tukea keusotelaisten uralla kehittymistä ja työssäjaksamista. Ohjelma vastaa hyvinvointialueen strategiassa määriteltyä tavoitetta hyvinvovasta ja kyvykkästä henkilöstöstä.

Ohjelman avulla tarjotaan henkilöstölle ura-ohjausta yhteistyössä paikallisten toisen asteen oppilaitosten sekä työterveyshuollon ja Kevan kanssa. Keusote edistää ohjelmalla työuran horisontaalista ja vertikaalista etenemistä oman organisaation sisällä. Ohjelmassa yksilö nähdään aktiivisena toimijana, joka haluaa ammatillisesti kasvaa ja kehittyä motivaatiotekijöidensä ja terveydentilan ohjaamana. Työntekijän osaaminen kasvaa, hyvinvointi lisääntyy ja organisaatio pystyy paremmin hyödyntämään suuren työnantajan osaamispotentiaalia.

Ohjelma käynnistyi vuonna 2019 pilottihankkeena osatyökykyisille, jonka jälkeen ohjelmaa laajennettiin lähihoitajille. Tällä hetkellä uraohjausta ohjelman kautta on saanut noin 10–15 henkilöä. Ohjelma on tarkoitus avata uraohjauspalveluksi kaikille keusotelaisille sekä laajentaa palvelutarjontaa myös korkea-asteen oppilaitoksiin.



Kehittämiskohde:

Minun urani Keusotessa -ohjelman jakautuminen aiempaa vahvemmin kahteen osaprojektiin vuonna 2023, työkykyjohtamisen ja osaamisen johtamisen kokonaisuuksiin.

5. 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 laatuindeksin, eli QWL-indeksin.

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 kesäkuussa 49 % ja joulukuussa 57 %. Koettu työelämän laatu oli noussut selvästi.

Tuloksen parantumisen syitä voidaan analysoida monesta eri näkökulmasta, mutta kunta-yhtymässä tehty tavoitteellinen henkilöstötyö ja toiminnan sekä esihenkilötyön kehittäminen on kantanut hedelmää. Tulosta voi selittää myös koronauhkien lieventyminen ja keskimäärin lisääntynyt kasvokkaisten kohtaamisen määrä työyhteisöissä.

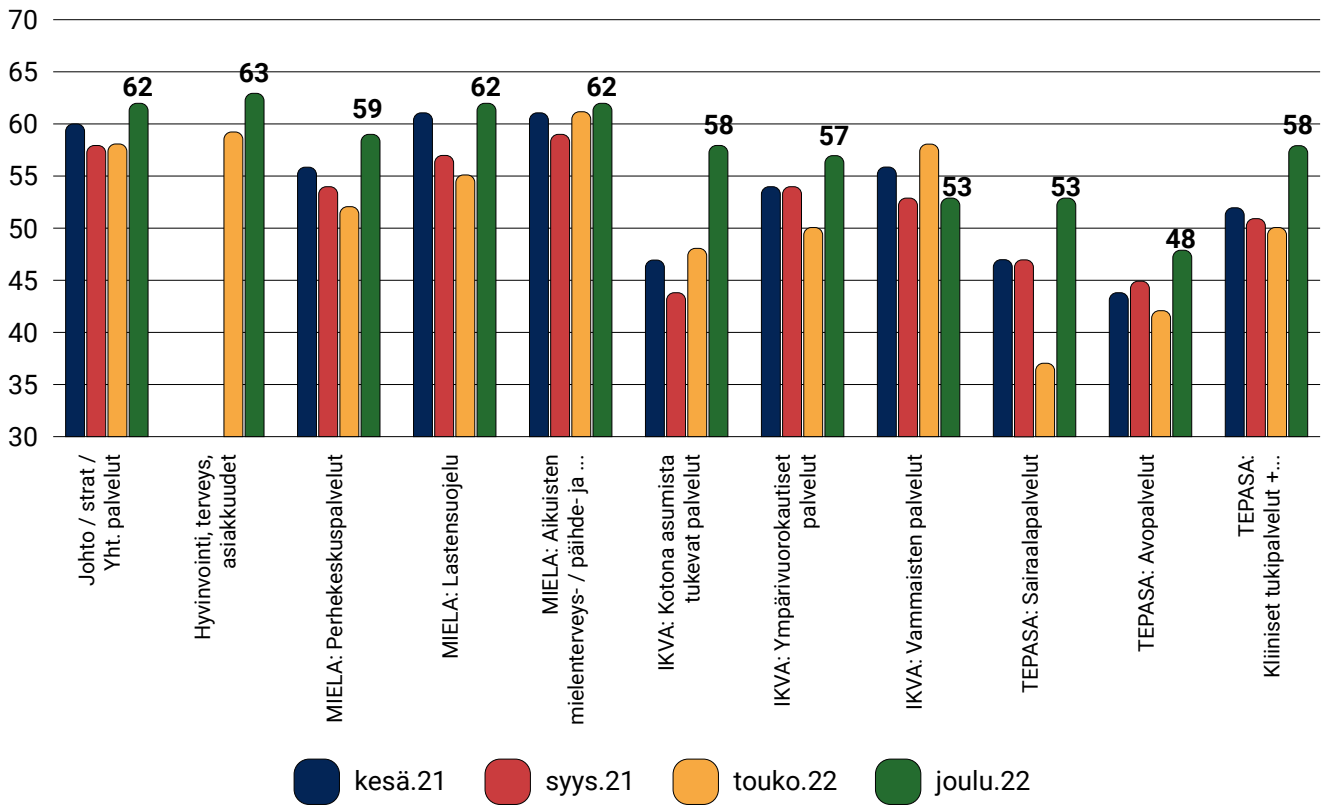
Kehittämiskohteet:

Vastaajamäärien kasvattaminen. Vastaajamäärät olleet n. 1000–1400 vastaajan välissä. Tämä mahdollistaa tilastollisesti pätevät analyysit. Tavoitteena on toiminto- ja yksikkökohtaisemmat analyysit, jonka vuoksi vastausmäärää halutaan kasvattaa.

Toisena kehittämiskohteena on työelämälaatu-tiedon hyödyntäminen. Tavoitteena on ”käyttöliittymä”, joka yhdistää toiminnan ja talouden tunnusluvut sekä asiakaspalautteen, jolloin voidaan osoittaa selvä yhteys niiden välillä.



Kuva 12. Työelämän laatuindeksit tulosalueittain joulukuussa 2022



6. Etä- ja hybridityön kehittäminen

Keusotessa noin 10 % henkilöstöstä työskenteli etätöissä niiltä osin, kun se oli työn tekemisen kannalta mahdollista. Digitaalisaatiota hyödyntäen pidettiin kokouksia, tehtiin päätöksiä, tavattiin asiakkaita/potilaita ja henkilöstö otti haltuun uusia rutiineja ja työvälineitä.

Hybridityö eli uuden normaalin jalkauttaminen jatkui osana Keusoten käytäntöjä vuonna 2022. Hybridityömallissa työtä tehdään osin läsnä, osin etänä. Etätöiden tekemisestä ja läsnäolokokouksista sovittiin yhteisesti esihenkilön kanssa ja työyhteisöissä noudatettiin Keusoten voimassa olevia työaika- ja matkustusohjeita.



7. Palkitsemisen kehittäminen ja palkkojen harmonisoinnin eteneminen



Palkkausjärjestelmien kehittämistyötä ja palkkojen kokonaisuuden harmonisointia jatkettiin vuonna 2022 sote-sopimuksen ja KVTESin piirissä olevan henkilöstön osalta siten, että eri hinnoitteluryhmien palkat saavuttivat ylimmän desiilin.

Vuonna 2022 henkilökohtaisen lisän perusteena olivat samat kriteerit, kun vuonna 2021 eli muutoksen tukeminen omalla toiminnalla sekä oma-aloitteisuus ja kehityshakuisuus. Uusien kriteerien käyttöönotto siirrettiin hyvinvointialueelle.

Laatu- ja innovaatiokilpailuun osallistui 35 eri työyhteisöä. Osallistumisaktiivisuus oli kiitettävällä tasolla, joten niin innovaatio- ja laatutoiminnan suhteen kuin palkitsemisen suhteen merkittävänä uutena asiana jatketaan myös 2023.



Kehittämiskohde:

Palkkojen harmonisointi kohti piikkipalkkoja jatkuu suunnitelman mukaisesti. Palkitsemisen kokonaisuuden kehittämistyö jatkuu ja vuoden 2023 keväällä otetaan uusi henkilökohtaisen palkitsemisen malli käyttöön.

8. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus



Valmistelimme yhteistoiminnassa henkilöstön tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman hyvinvointialueelle. Suunnitelma sisältää sekä tavoitteet että mittarit, joilla tasa-arvon 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 ja työnantajakuva. Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäminen kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille. Tasa-arvolla tarkoitetaan sukupuolten, eri-ikäisten, eri kulttuuritaustaisten, eri ammattiryhmien, eri työyhteisöjen jne. tasapuolista kohtelua.

Tasa-arvoinen palkkaus on oikeudenmukaisen, laadukkaan ja tuottavan työn edellytys. Samasta ja samanarvoisesta työstä on tasa-arvolain mukaan maksettava samaa palkkaa sukupuolesta riippumatta. Samapalkkaisuutta on edistetty ja palkkaerojen kaventamista on tehty suunnitelmallisesti palkkausjärjestelmien kehittämistyön ja palkkojen harmonisointien yhteydessä. Kuntayhtymässä palkkojen määrittäminen perustui työnvaativuuden arviointiin ja palkkapoliittisiin linjauksiin.



Kehittämiskohde:

Tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelman tutuksi tekeminen työyhteisöissä vuoden 2023 aikana.



9. Työelämäpalvelut

Työelämäpalvelut koordinoi Keusoten palkkatukityöllistämistä sekä työllistämisen kuntayhteistyötä. Työelämäpalvelut tukee yksiköitä opiskelijoiden harjoittelujaksojen, koulutusopimusten, oppisopimusjaksojen ja työkokeilujaksojen järjestämisessä sekä vuorotteluvapaiden ja kuntien velvoitetyöllistämisen toteuttamisessa.

Kuntayhtymään palkattiin palkkatukeen oikeutettuja työntekijöitä sekä kuntayhtymän omina rekrytoineina että alueen kuntien työllisyysyksiköiden kanssa tehtävänä yhteistyönä. Vuoden 2022 aikana sote-kuntayhtymässä työskenteli kuukausitasolla noin 25 työntekijää palkkatuetussa työsuhteessa. Näitä työntekijöitä työskenteli kuntayhtymässä laaja-alaisesti erilaisissa tehtävissä mm. asiakasneuvojina, laskutus-, viestintä- ja toimistosuhteereinä, ryhmän- ja toiminnanohjaajina, laitoshuoltajina ja osastopulaisina. Osa palkkatuetussa määräaikaisessa työsuhteessa työskennelleistä henkilöistä voitiin palkata palkkatukijakson päättymisen jälkeen joko pitempään määräaikaiseen tai toistaiseksi voimassa olevaan työsuhteeseen.

Vuonna 2022 jatkettiin oppisopimus pohjaisen palkkaamisen kehittämistä kuntayhtymässä. Oppisopimus pohjaisten työsuhteiden tavoitteena oli löytää motivoituneita henkilöitä koulutautumaan ammattiin työelämäpainotteisesti ja saada näistä tekijöistä osaavaa ja sitoutunutta työvoimaa organisaation palvelukseen.



Kehittämiskohde:

Työelämäpainotteisen ammatillisen koulutusyhteistyön lisääminen alueella toimivien oppilaitosten kanssa. Tavoitteena on mahdollistaa opiskelijoille mahdollisimman työelämälähtöinen opiskelu siten, että oppilaitokset jalkauttavat teoriaopetusta myös suoraan työyhteisöissä opiskelijoiden työsuopimusjaksoilla järjestettäväksi.

10. Yhteistoiminta

Vuonna 2022 on yhteistoiminnan ja työsuojelun yhteistoiminnan käytännöt ja rakenteet ja asiakirja on päivitetty ja valmisteltu hyvinvointialueelle. Kuntayhtymässä yhteistoiminnan ja työsuojelun yhteistoiminnan kehittäminen perustui avoimeen vuorovaikutukseen, osapuolten luottamukseen sekä yhteistoimintaan työpaikoilla. Tärkein ja vaikuttavin yhteistoiminta toteutui työpaikoilla.

Kuntayhtymän tasoinen yhteistoiminta toteutettiin yhteistyötoimikunnassa, joka toimi myös työsuojelutoimikuntana. Yhteistyötoimikunta koontui kuukausittain ja tarvittaessa useammin.

Yhteistyötoimikunnan alaisuudessa kokoontuivat HR-päällikön johdolla pääluottamusmiesten työryhmä sekä työsuojeluvaltuutettujen työryhmä työhyvinvointipäällikön johdolla. Matalan kynnyksen yhteistoiminta tulosalueilla on laajentunut ja vakiintunut. Henkilöstön kanssa yhteistyössä on tehty henkilöstön pito- ja vetovoimaa liittyvää "Arvosta-ja vaikuta" toimintamallia ja henkilöstö on aktiivisesti ollut mukana hyvinvointialueelle siirtymisen valmistelussa.

Yhteisen arvioinnin perusteella henkilöstön ja työnantajan välinen yhteistoiminta ja sen rakenteet ovat kehittyneet merkittävästi vuonna 2022.

Kuntayhtymässä toimii myös henkilöstöfoorumi, joka koostuu kuntayhtymän työntekijöiden edustajista. Henkilöstöfoorumissa on 14 jäsentä. Henkilöstöfoorumi käsittelee henkilöstön tekemiä esityksiä kuntayhtymän toiminnan kehittämiseksi sekä henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseksi. Henkilöstöfoorumi on laatinut toiminnalleen suunnitelman. Tavoitteena on kirkastaa henkilöstöfoorumien merkitystä sekä vaikuttaa siihen, että Keusote on haluttu työnantaja henkilöstön näkökulmasta. Henkilöstöfoorumi kokoontui vuoden aikana 9 kertaa.



Henkilöstöfoorumi on ollut mukana toiminnan kehittämisessä muun muassa työsuojelun toimintaohjelmassa, yhteistyötoimikuntaan on viety kannanottoja/huolenilmaisuja liittyen turvallisuuteen, sekä henkilöstön kokemukseen HVA siirtymiseen liittyvistä asioista (tilat, etätyö, tiedottaminen jne.) Hyvinvointialueen tulevaisuus työpaja, alkoi keväällä 2022.

Henkilöstöfoorumi on onnistunut hyvin tavoitteessaan tehdä henkilöstöfoorumia tunnetummaksi henkilöstön keskuudessa. Hyvinvointia lisäävä TYHY-kalenteri ja sen liikuntakisa keräsi vuonna 2022 jo 65 joukkuetta mukaan!

Viestintää henkilöstölle on tehty erityisesti Mitä kuuluu -kyselyistä, työterveyshuollosta, mahdollisuuksista jättää ehdotuksia ja aloitteita.

Foorumi osaltaan pyrkii edistämään Keusoten tavoitetta hyvästä työntekijäkokemuksesta.



Kehittämiskohde:

Tavoitteena on luoda toimintatavat yhteistoiminnalle hyvinvointialueella.

11. Henkilöstöviestintä

Henkilöstöviestintä on tärkeä henkilöstökokemukseen vaikuttava tekijä. Sisäinen viestintä ja tiedottaminen on yksi henkilöstöpalveluiden tärkeistä yhteistyössä viestinnän kanssa. Kerran viikossa ilmestyvä esihenkilöille kohdennettu viikkotiedote on saanut paljon kiitosta. Ja tietotetta jaetaan nyt koko henkilöstölle sähköpostiin. Keunetin etusivulle on koottu kattavasti henkilöstöä koskevia Ohjeita ja Lomakkeita.

Hyvinvointialueelle siirtyminen edellytti aktiivista viestintää koko henkilöstölle. Henkilöstöinfoja pidettiin kerran kuukaudessa ja sen lisäksi oli käytössä henkilöstökirjeet, jotka tukivat valmistautumista hyvinvointialueelle siirtymiseksi. Viestinnän kohteena olivat kaikkien liikkeenluovutuksen piirissä olevien organisaatioiden henkilöstö.

Esihenkilöt kokoontuivat kerran kuukaudessa aamupäiväksi ajankohtaisten teemojen ympärille ja jokaisessa tilaisuudessa käytiin läpi muutostoiminnan työkaluja, ”Työkalupakki meille muutoksentehtäville”. Henkilöstö on osallistunut hyvinvointialuevalmisteluun sekä Arvosta- ja vaikuta -ohjelman sisällön kehittämiseen virtuaalisella alustalla ja workshoppeissa.

Viestintäpalvelut rakentaa yhteistä viestintäkulttuuria toimintamallillaan, joka on jakautunut kahteen palveluväylään: arjen tukipalveluihin ja kumppanuuspalveluihin. Sekä esimiehet että henkilöstö saavat laajasti viestintätukea viestinnän eri palveluista. Keskeisimmät viestinnän palvelut esimiehille ja henkilöstölle ovat olleet viestinnän suunnittelu, tiedottaminen, painotuotteet, analytiikka, asiakas- ja messutapahtumien tukeminen, markkinointi, sosiaalinen media, verkkoviestintä ja konsultointi.

Viestintä on pystynyt vahvistamaan organisaation viestintäkyvykkyyttä, tukemaan vuoden ai-



kana tavoitteellisesti palvelualueiden asiakas- ja palveluviestintää sekä rakentamaan luottamusta ja tunnettuutta hyvinvointialueeseen valmistautumisen aikana ja toimivaa yhteistä viestintäkulttuuria. Viestinnän onnistumista arvioidaan yhdessä henkilöstön kanssa.

Viestintä on tuottanut säännöllisiä henkilöstötiedotteita palvelualueiden uutisista sekä palvelutoiminnan kehittämistä. Järjestänyt säännöllistä koulutusta ja tukitunteja viestintäosaamisen lisäämiseksi. Henkilöstölehti Keula tuotetaan yhdessä henkilöstön kanssa kaksi kertaa vuodessa sähköisesti.

HR-palveluiden kanssa yhteistyötä on tehty aktiivisesti mm. hyvinvointialueen valmistelun ja rekrytointiviestinnän osalta



Kehittämiskohde:

Henkilöstön osallistumismahdollisuuksien lisääminen toiminnan kehittämiseen yhteisissä työpajoissa. Strategian ja viestinnän strategisten linjausten jalkauttaminen henkilöstölle. Sisäisten viestintäkanavien ja toimintamallien kehittäminen.



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

