

HENKILÖSTÖKERTOMUS 2025

Monica Hostio

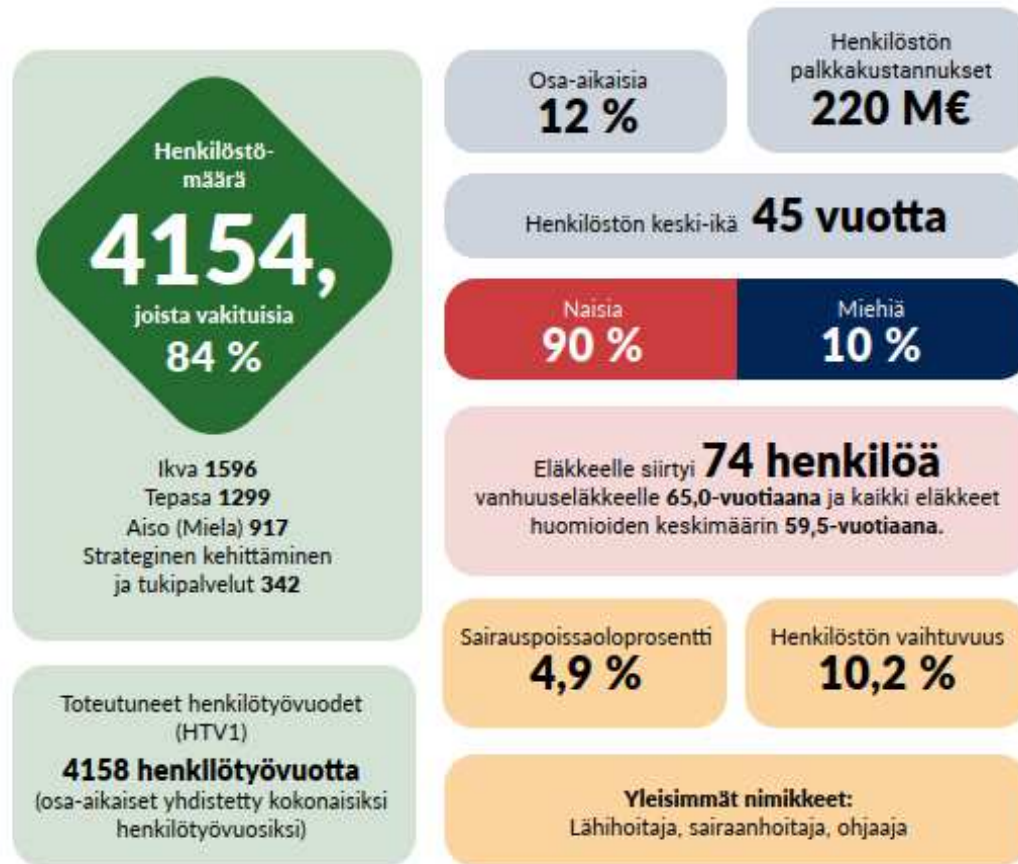
A photograph of a smiling woman with short grey hair and glasses, wearing a dark quilted jacket and blue jeans. She is holding a smartphone up to take a selfie. The background is a blurred outdoor scene with trees and a building.

Henkilöstö-
kertomus
2025

Yhteenveto – muutosten vuosi 2025

- Vuosi oli Keusotelle voimakkaiden muutosten aikaa: kahdet YT:t, henkilöstövähennykset ja laajat uudelleenjärjestelyt
 - kevät 2025: vaikutus 286 tehtävään; 129 irtisanomista
 - syksy 2025: vaikutus 297 henkilöön; ei irtisanomisia, mutta paljon tehtävämuutoksia
- Johtamisparadigman muutokseen valmistautuminen
 - hyvät kokemukset Ikvan pilotista
- Työelämän koettu laatu heikkeni (Syke 51 %), mutta työyhteisöjen toimivuus ja kollegiaalinen tuki pysyivät vahvoina
- Kaikesta huolimatta henkilöstön sitoutuminen ja muutoskyky näkyivät palvelujen jatkuvuutena ja asiakastyytyväisyyden paranemisena

Henkilöstö pähkinäkuoressa



• Mitä vuosi 2025 opetti?

- organisaatio selviytyi merkittävästä muutoskuormasta
- henkilöstö osoitti joustavuutta, sitoutumista ja ammatillista vahvuutta.
- kehittämisen painopisteet 2026:
 - työelämän laadun parantaminen
 - johtamisen yhdenmukaistaminen
 - osaamisen kehittämisen systematiikka
 - työkyvyn tukeminen
 - henkilöstörakenteen hallittu optimointi

Henkilöstömäärä & palkkakustannukset

Nostoja

Palvelualue	Henkilöstömäärä 12/2025
Ikäihmisten ja vammaisten palvelut (IKVA)	1596
Asiakasohjaus, integraatio, lasten ja aikuisten sosiaalipalvelut (AISO) (aiempi Aikuisten mielenterveys-, päihde- ja sosiaalipalvelut sekä Lasten, nuorten ja perheiden palvelut (MIELA))	917
Terveys- ja sairaanhoitopalvelut (TEPASA)	1299
Strateginen kehittäminen ja tukipalvelut *	342
Yhteensä **	4154

*sisältää Asiakasohjauksen henkilöstön vuoden 2025 tiedoissa

** 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 pitkällä sairauslomilla).

- vakituisen henkilöstön määrä väheni 4 %
- henkilöstöstä 2,1 % työskenteli varahenkilöstössä (tavoitteena kasvattaa varahenkilöstön määrää)
- palkkakustannukset 220 M€, josta henkilöstövuokrauksen osuus 0,3 %
- työkyvyttömyyseläkemaksuissa kasvua
- vuonna 2025 palkkoja korotettiin yleiskorotuksella ja järjestelyerillä sopimuksesta riippuen 4,5 – 5,5 % ja lisäksi maksettiin kertakorvauksia 76 € - 371 €/ työntekijä

Henkilöstömäärät palvelualueittain 2024-2025

Palvelualue	Henkilöstömäärä 12/2025	Henkilöstömäärä 12/2024	Muutos 2024-2025
Ikva	1596	1724	-128
Aiso	917	988	-71
Tepasa	1299	1400	-101
Strateginen kehittäminen ja tukipalvelut	342	358	-16
- Sis. Asiakasohjaus	137	140	-3
- Sis. Hankkeet	16	28	-12
- Sis. työllistetyt	0	1	-1
Yhteensä	4154	4470	-316

Rekrytointi ja henkilöstön saatavuus

- Rekrytointimäärien lasku
 - vuonna 2025 rekrytointien määrä laski 60 % aiemmasta, johtuen yhteistoimintaneuvotteluista ja henkilöstösopeutuksista
 - työntarjoamis- ja takaisinottovelvollisuus sekä osatyökyisten huomiointi rekrytoinneissa
 - työkykyprosessit: 4 henkilöä
 - työntarjoamis- ja takaisinottovelvoite: 51 henkilöä
- Hakijamäärien kasvu
 - hakemusten määrä per haku nousi 19,4:ään (8,4 vuonna 2024) vuonna 2025, mikä osoittaa yhtäältä organisaation vetovoiman kasvua ja toisaalta toimintaympäristön muutosta
- Sijaisvälityksen tehokkuus
 - sijaisvälitys hoiti 33 822 sijaistarvetta 80 % täyttöasteella, osoittaen joustavaa toimintaa.
- Työnantajamielikuvan vahvistus
 - keusote osallistui aktiivisesti rekrytointitapahtumiin ja messuille tehden Keusotea tunnetuksi työnantajana
 - tiivis oppilaitosyhteistyö

Työhyvinvointia ja työn turvallisuutta sekä työelämän laatua

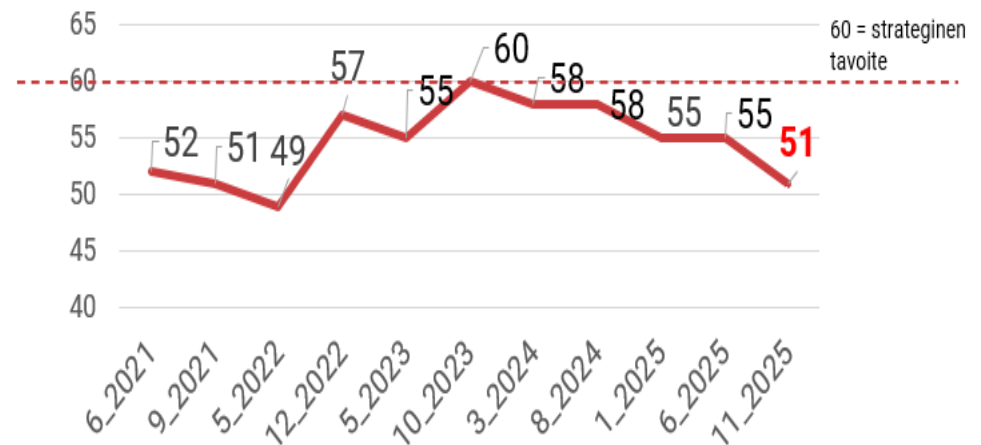
- Terveysprosentti n. 25 %, joka neljännellä työntekijällä ei yhtään sairauspoissaoloa
- Sairauspoissaoloprosentti laski 4,9 %:iin (5,2 % vuonna 2024)
 - 0,7 M€ laskennallinen palkkasäästö
 - 1036 työpäivää korvaavaa työtä
- Terveysperusteisia poissaoloja 74 757 päivää, joka on noin 205 htv
 - aktiivisen tuen keskusteluja 1114 kpl
 - työterveysneuvotteluja (kolmikanta) 302 kpl
 - työterveyshuollon kustannukset 1,97 M€
- Työturvallisuusilmoituksia 3064 (kasvua, käsittelyaste 87 %).
- Työtapaturmat vähenivät: 255 tapausta, ka. 4 pv/tapaus.
- HEHKU toimintamalli ja aktiivisen tuen prosessit tuottivat tuloksia.



Toimintakulttuurin ja johtamisen kehittäminen

- Keusoten koettua työelämän laatua on seurattu samalla mittarilla vuodesta 2021
- Keusoten Sykettä eli koettua työelämän laatua mitattiin kolme kertaa vuoden 2025 aikana.
- Heikentyneet työelämän laadun kokemuksen taustalla vaikuttivat todennäköisesti nopeasti muuttuva toimintaympäristö, kevään kahden vuoden aikana käydyt yhteistoimintaneuvottelut sekä yleinen epävarmuus työtehtävien sisällöstä ja jatkuvuudesta.
- Henkilöstön työkykyyn myönteisesti vaikuttivat henkilöstön vastausten perusteella kollegat, hyvä esihenkilötyö sekä työelämän joustot mm. etätyömahdollisuudet
- Työyhteisösovittelijaverkosto vakiinnutti toimintansa
 - 20 työntekijää (12 prosessia)
- Ennaltaehkäisevä työkykyhanke (HEHKU)

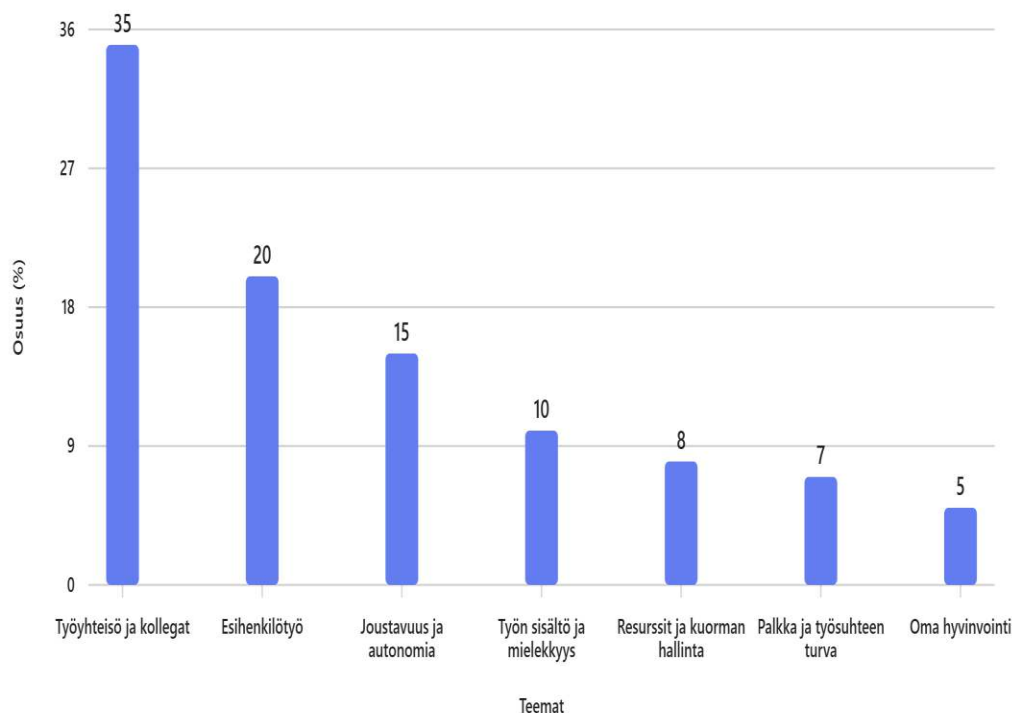
Työelämän laadun kehittyminen 2021-2025



Keusote 11/2025

Työelämän laadun indeksi			Toteutuminen motivaatiotekijöiden mukaan luokituina		
Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus			FE	YI	PL
1. Johtaminen on meillä oikeudenmukaista	3,2	64 %	64 %		
2. Koen, että esihenkilöni luottaa meihin	3,8	77 %	77 %		
3. Työyhteisössämme ei sallita muita loukkaavaa käyttäytymistä	3,7	74 %	74 %		
4. Osaamme hyödyntää työyhteisömme jäsenten osaamista ja vahvuuksia hyvin	3,5	69 %	69 %		
5. Työpaikan ongelmiin puututaan nopeasti ja tehokkaasti	2,7	55 %	55 %		
Yhteenkuuluvuus ja identiteetti					
6. Koen, että työpanostani arvostetaan	3,4	68 %		68 %	
7. Esihenkilöni tukee minua työssäni	3,6	71 %		71 %	
8. Meillä on hyvä yhteishenki	3,8	76 %		76 %	
9. Minulla on tarpeeksi mahdollisuuksia vaikuttaa työhöni	3,1	63 %		63 %	
10. Työroksessimme ovat toimivia ja tehokkaita	2,8	57 %		57 %	
Päämäärät ja luovuus					
12. Tavoitteemme ovat innostavat ja realistiset	2,9	57 %			57 %
13. Esihenkilöni kannustaa minua	3,4	68 %			68 %
14. Työpaikan ilmapiiri on innostava	3,2	63 %			63 %
15. Minua kannustetaan osaamisen kehittämiseen	3,1	62 %			62 %
11. Tiimissämme esihenkilö osallistaa työntekijät päätöksentekoon	3,4	67 %			67 %
Suosittelemme keskiarvo (0-10)		5,8			
eNPS		-35,2			
Motivaatiotekijät			67,8 %	67,0 %	63,5 %
Suosituksia			FE info	YI info	PL info
QWL-indeksi				51,0 %	
Lyhyen aikajänteen tavoite			→	54,6 %	

Mitkä asiat ovat **parantaneet** työelämän laatuasi viimeisen puolen vuoden aikana? (pääasiallinen maininta)



1. Työyhteisö ja kollegiaalinen tuki

Hyvä tiimihenki, mukavat ja ammattitaitoiset työkaverit.

2. Esihenkilötyö ja johtaminen

Kannustava, empaattinen ja helposti lähestyttävä esihenkilö.

3. Työn joustavuus ja autonomia

Etätyö- ja hybridityömahdollisuudet.

4. Työn sisältö ja mielekkyys

Innostava työrooli, uudet työtehtävät, työnkuvan selkeytyminen.

5. Resurssit ja työkuorman hallinta

Riittävät resurssit ja tasapainoinen työmäärä.

6. Palkka ja työsuhteen turva

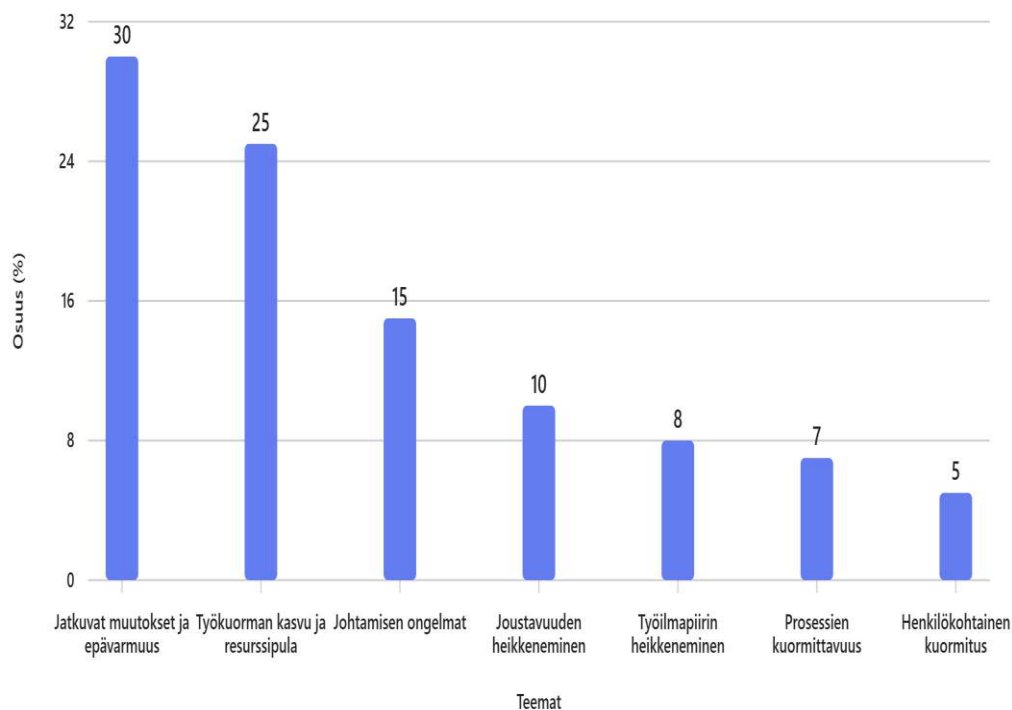
Palkankorotukset ja kilpailukykyinen palkka.

Työsuhteen jatkuvuuden varmistuminen

7. Oma hyvinvointi ja asenne

Omasta jaksamisesta huolehtiminen (uni, liikunta, rajojen asettaminen).

Mitkä asiat ovat **heikentäneet** työelämän laatuasi viimeisen puolen vuoden aikana? (pääasiallinen maininta)



1. Jatkuvat muutokset ja epävarmuus

Toistuvat **YT-neuvottelut**, irtisanomiset ja säästötoimet.

Epäselvät rakenteet ja jatkuvat organisaatiomuutokset.

Pelko työpaikan menettämisestä.

2. Työkuorman kasvu ja resurssipula

Henkilöstön vähentyminen → lisääntynyt työmäärä.

3. Johtamisen ongelmat

Esihenkilöiden vaihtuvuus

Puutteellinen tuki ja ratkaisukeskeisyyden puute.

4. Työn joustavuuden heikkeneminen

Vähemmän mahdollisuuksia vaikuttaa työvuoroihin.

5. Työilmapiirin heikkeneminen

Konfliktit ja huono yhteistyö tiimeissä.

Kollegojen kuormittuneisuus ja motivaation lasku.

6. Prosessien ja rakenteiden kuormittavuus

Uudet toimintamallit ja järjestelmät koettu raskaiksi.

7. Henkilökohtainen kuormitus

Työn ja vapaa-ajan tasapainon heikkeneminen.

Stressi ja uupumus lisääntyneet.

Johtamisen kehittäminen

- Hyvinvointialueen strategiassa korostuu johtamisosaamisen, erityisesti valmentavan johtamisen, systemaattinen kehittäminen.
 - KeuAkatemian toimintamallissa yhdistyivät perehdytystilaisuudet, sisäiset yhteiset koulutukset ja valmennukset, koulutussuunnitelman mukaiset kohderyhmä- ja teemakohtaiset täydennyskoulutukset sekä tutkintotavoitteiset johtamis- ja asiantuntijakoulutukset
- Vuonna 2025 edistettiin aktiivisesti Esihenkilötyön vakiointia.
 - vakioinnin tavoitteena on määritellä esihenkilötyön yhteiset ydinteemat, vahvistaa esihenkilö- ja johtamisosaamista sekä varmistaa, että jokaisella esihenkilöllä on käytössään tarvittava tuki ja työkalut johtamistyössä onnistumiseen.
 - osana vakiointia käynnistettiin myös esihenkilöille suunnatun perehdytys- ja koulutusmateriaalin rakentaminen uuteen digitaaliseen KeuKampus-oppimisympäristöön
- Keusoten palvelutuotannon johtamisen tavoitteena on siirtyä pistemäisestä palveluiden johtamisesta asukaslähtöiseen palvelukokonaisuuksien johtamiseen eli palveluketjujen johtamiseen

Johdon valmennus 9/2025-2/2026:
Palvelupäälliköt: miten vastataan tuotannon taktiseen ohjaukseen, muutosjohtamiseen ja resurssien hallintaan
Asiakkuuspäälliköt: miten johdetaan palveluketjujen vaikuttavuutta, asiakastarpeita ja integraatiota
Koordinoivat esihenkilöt: miten tuetaan arjen toimintaa ja jalkautetaan strategisia tavoitteita tukevat toimintamallit

Johdon valmennus 9/2025-2/2026:
Palvelupäälliköt: miten vastataan tuotannon taktiseen ohjaukseen, muutosjohtamiseen ja resurssien hallintaan
Asiakkuuspäälliköt: miten johdetaan palveluketjujen vaikuttavuutta, asiakastarpeita ja integraatiota
Koordinoivat esihenkilöt: miten tuetaan arjen toimintaa ja jalkautetaan strategisia tavoitteita tukevat toimintamallit

Johdon valmennus 9/2025-2/2026:
Palvelupäälliköt: miten vastataan tuotannon taktiseen ohjaukseen, muutosjohtamiseen ja resurssien hallintaan
Asiakkuuspäälliköt: miten johdetaan palveluketjujen vaikuttavuutta, asiakastarpeita ja integraatiota
Koordinoivat esihenkilöt: miten tuetaan arjen toimintaa ja jalkautetaan strategisia tavoitteita tukevat toimintamallit

Johdon valmennus 9/2025-2/2026:
Palvelupäälliköt: miten vastataan tuotannon taktiseen ohjaukseen, muutosjohtamiseen ja resurssien hallintaan
Asiakkuuspäälliköt: miten johdetaan palveluketjujen vaikuttavuutta, asiakastarpeita ja integraatiota
Koordinoivat esihenkilöt: miten tuetaan arjen toimintaa ja jalkautetaan strategisia tavoitteita tukevat toimintamallit

Esihenkilötyön vakiointi - etenemissuunnitelma 2025-2026

Esihenkilötyön vakiointi - etenemissuunnitelma 2025-2026																				
8/2025				9/25				10/25				11/25				12/25				Tilaisuudet
32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	
Henkilöstön johtaminen Vaikuttava johtaminen – tietopankki esihenkilöille (Keunet) Esihenkilön perehdytysmalli Johtamis- ja esihenkilötyötä tukevat opintopolut ja täydennyskoulutukset palvelussuhteen elinkaaren mukaisesti Muutoksessa johtaminen Keusoten yhteinen johtamislupaus Onnistunut keskustelu - Minä tavoitteellisena keskustelijan valmennus Akatemia-tilaisuudet 2026: Esihenkilön rooli ja osaamisen vahvistaminen muutoksen johtajana Toiminnan johtaminen Päivittäisjohtamisen geneerinen malli Esihenkilöiden mentorointimalli																				Esihenkilöiltapäivät Akatemia-tilaisuudet Esihenkilöliivet Onnistunut keskustelu – valmennus Ohjaa osaamista - esihenkilö-valmennukset (pilotti)

Johtamislupaus työstettiin yhdessä esihenkilöiden kanssa



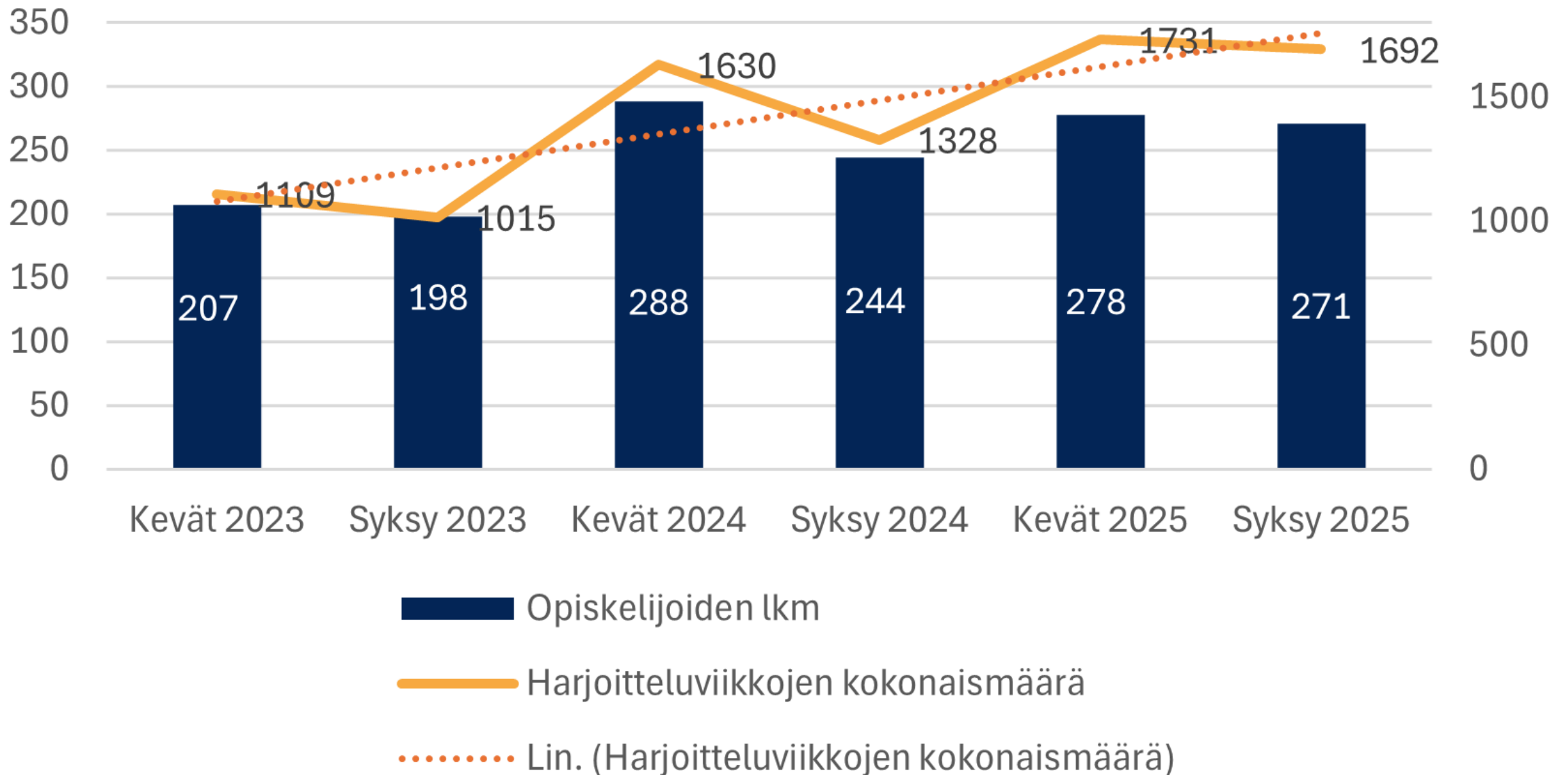
Osaamisen kehittäminen

- Vuonna 2025 kilpailutettiin digitaalinen oppimisympäristö ja sen käyttöönotto (KeuKampus)
 - koulutussuunnitelma
 - koulutustapahtumia 1132 kpl (Keusoten järjestämänä)
 - ulkoisiin koulutuksiin osallistuminen
 - Ka. 1,9 koulutuspäivää/työntekijä
- Kehityskeskusteluissa sovitaan osaamisen kehittämisestä – noin 50 % henkilöstöstä käynyt kehityskeskustelun
 - kehityskeskusteluja käytiin yksilötasolla 1920 kertaa
 - ryhmäkehityskeskusteluihin osallistui 245 työntekijää
- Perehdytyksen kehittäminen
 - esiperehdytys (ennen kuin työalkaa digitaalisesti)
 - yleinen perehdytysmalli (kaikille työntekijöille)
 - yksikkökohtainen perehdytys

Oppilaitos- ja yliopistoyhteistyö on ollut aktiivista

- Keusotella on useita yhteistyösopimuksia toisen asteen ammatillisten oppilaitosten, ammattikorkeakoulujen sekä yliopistojen kanssa työssäoppimiseen liittyen
- Lisäksi **alueellisten oppilaitosten kanssa** on tehty kumppanuussopimuksia laajempaa kehittämissyhteistyötä varten
 - Helsingin yliopisto, Metropolia ammattikorkeakoulu, Laurea ammattikorkeakoulu, Hyria Koulutus Oy, Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä Keuda, STÉP koulutus sekä Ammattiopisto Spesia
- Harjoittelujaksot
 - sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakouluopiskelijoiden harjoitteluja
 - 462 opiskelijaa yhteensä 3302 harjoitteluviikkoa.
 - koulutusopimuksella toteutettavat toisen asteen sosiaali- ja terveysalan perusopintoihin kuuluvat harjoittelut
 - 223 kappaletta
 - oppisopimuskoulutuksia 123 (40 sosiaali- ja terveysalan tutkinto, ammatti- ja erikoisammattitutkinnot 82)
- Keusotesta valmistui yhteensä 4 yleislääketieteen erikoislääkäriä. Yleislääketieteeseen erikoistuvia lääkäreitä Keusotessa oli noin 20 ja yleislääketieteen erityiskoulutusta (YEK) suoritti noin 60 lääkäriä

Sote amk harjoittelutoiminnan laajuus



Palkitsemisen ja henkilöstöetujen kehittäminen

- Henkilöstöetuihin kuuluivat Epassin hyvinvointi-, liikunta-, kulttuuri- ja työmatkaetu, työsuhdepolkupyörä- ja sähköpyöräetu (192), auton käyttöetu (9), uimahallietu sekä puhelinetu silloin, kun työtehtävät edellyttävät tavanomaista laajempaa tavoitettavuutta
- Etuihin lukeutuvat myös mahdollisuus työuravalmennukseen, laajat verkkokoulutuspalvelut sekä mahdollisuus omaehtoiseen palkallisiin koulutusvapaisiin
- Lisäksi Keusoten henkilöstö saa alennuksia tietyistä palveluista ja liikkeistä henkilöstökortilla
- Työyhteisöjä kannustettiin järjestämään vuosittain oma tyhypäivä
- Henkilökohtaista työsuoritusta arvioidaan Keusotessa Arvontuoton arviointikeskusteluilla. Arvontuoton arviointi on yhteydessä palautteen antamiseen ja henkilökohtaisen lisän jakamiseen
- Henkilöstön arvontuottoa arvioitiin kolmella kriteerillä, tehtäväosaaminen, yhteisöosaaminen ja muutososaaminen, joista vuonna 2025 painotettiin tehtäväosaamista ja muutososaamista
 - henkilökohtaista lisää maksettiin 33 %:lle henkilöstöstä.

Yhteistoimintaa matalalla kynnyksellä

- Hyvinvointialuetasoinen yhteistoiminta ja työsuojelun yhteistoiminta perustuu toimiviin rakenteisiin, säännöllisyyteen, luottamukseen sekä avoimeen vuorovaikutukseen.
- Hyvinvointialuetasoinen yhteistoiminta toteutettiin yhteistyötoimikunnassa, joka toimi myös työsuojelutoimikuntana
 - yhteistyötoimikunta kokoontui yhdeksän kertaa.
- Osana yhteistoiminnan rakenteita
 - neuvottelupäällikön johdolla pääluottamusedustajien työryhmä joka toinen viikko
 - työhyvinvointipäällikön johdolla työsuojeluvaltuutettujen työryhmä
- Henkilöstöjohtajan aamukahvit kolmen viikon välein pääluottamusedustajille ja työsuojeluvaltuutetuille
- Henkilöstöfoorumi (14 jäsentä)
- Palkkauksien kehittämistyöryhmät kokoontuivat tiiviisti kehittäen käytössä olevia palkkausjärjestelmiä ja niiden tulkintaa.