

# HENKILÖSTÖKERTOMUS 2025

Monica Hostio



**KEUSOTE**  
Keski-Uudenmaan hyvinvointialue

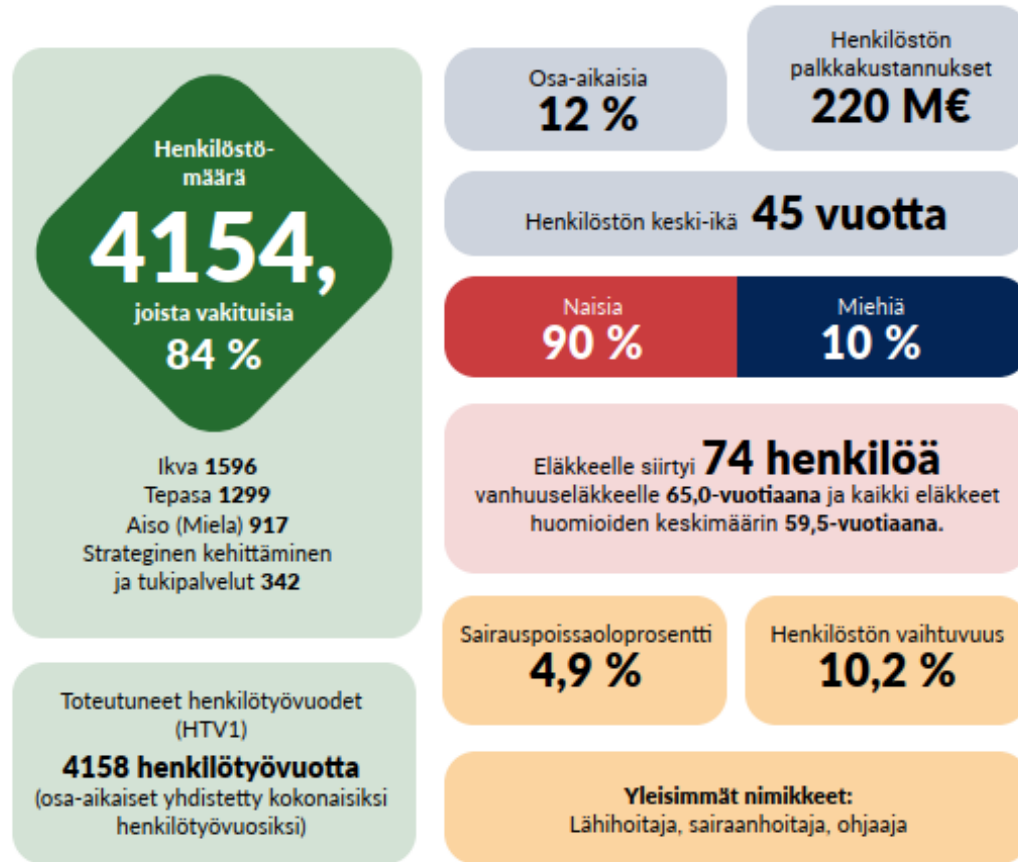
A photograph of a woman with short grey hair and glasses, wearing a dark quilted jacket and blue jeans, smiling and holding a smartphone to take a selfie. The photo is partially obscured by a white diagonal shape.

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 pähkinänkuoressa



## • 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 opintovapailla tai pitkillä 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
<b>Yhteensä</b>	<b>4154</b>	<b>4470</b>	<b>-316</b>

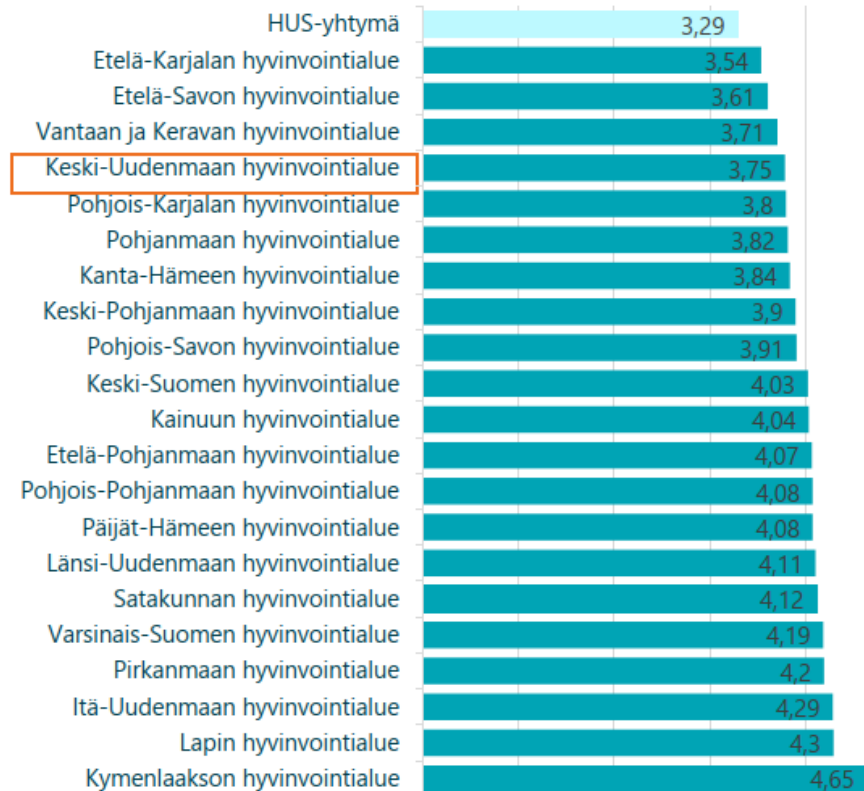
# Rekrytointi ja henkilöstön saatavuus

- Rekrytointimäärien lasku
  - vuonna 2025 rekrytointien määrä laskee 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.

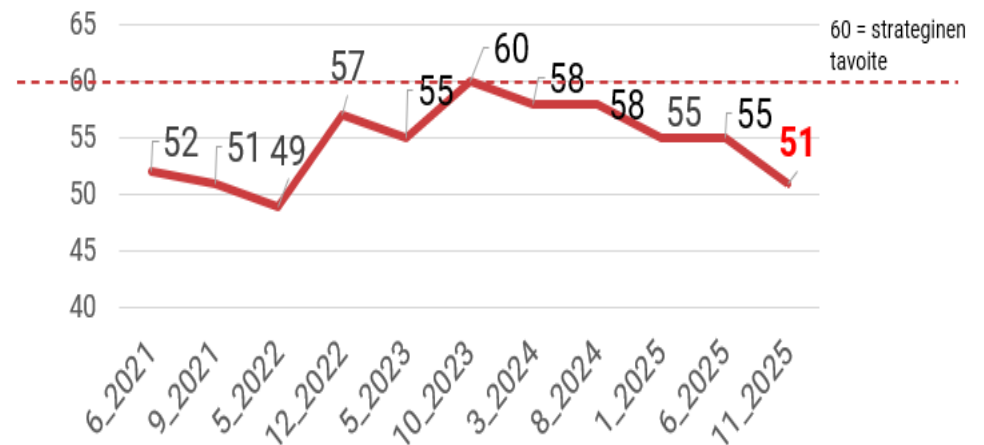
## % palkkasummasta 2025



# 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 yhteistoiminta-neuvottelut 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)

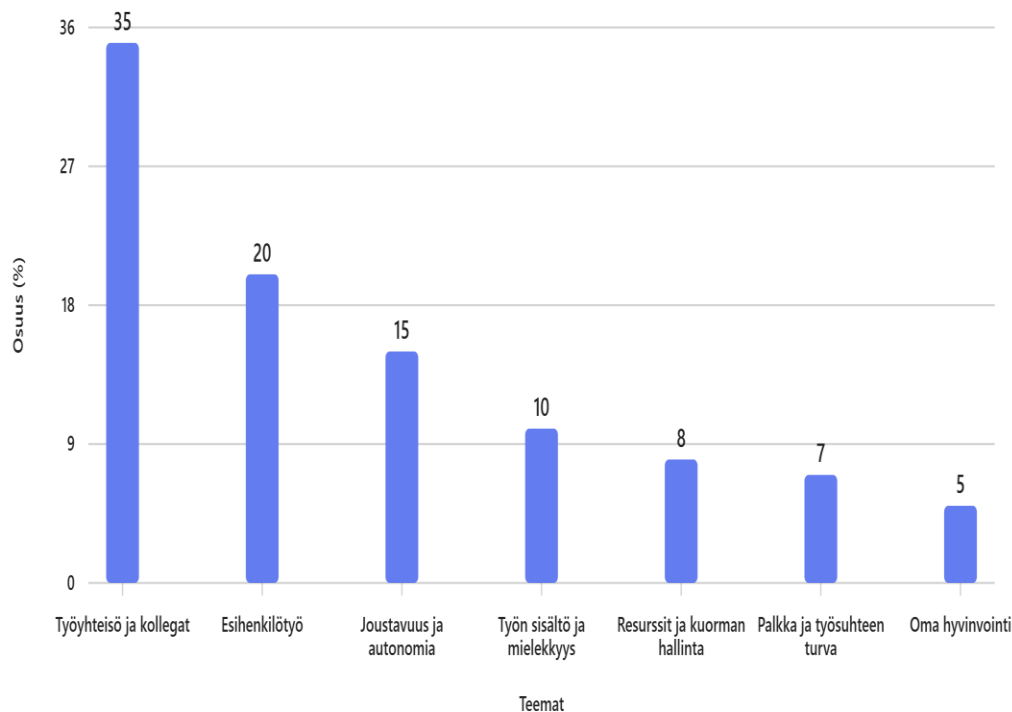
Työelämän laadun kehittyminen 2021-2025



# 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 %		
<b>Yhteenkuuluvuus ja identiteetti</b>					
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. Työrosessimme ovat toimivia ja tehokkaita	2,8	57 %		57 %	
<b>Päämäärät ja luovuus</b>					
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

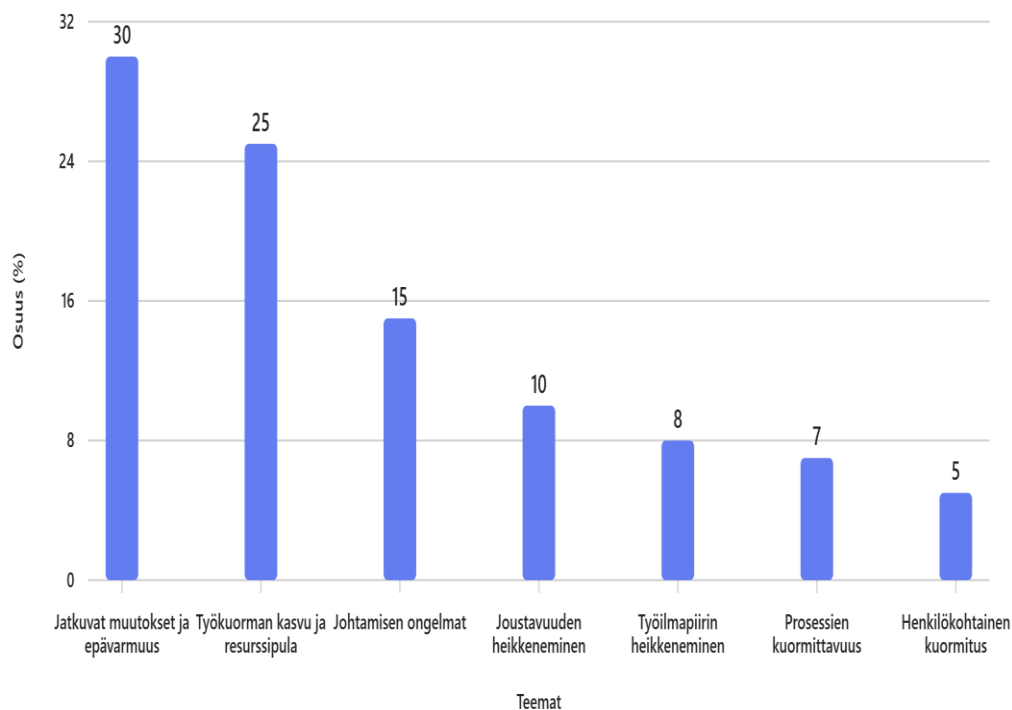
Palkankorotukset ja kilpailukykyinen palkka.

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

### 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	
<b>Henkilöstön johtaminen</b> Vaikuttava johtaminen – tietopankki esihenkilöille (Keunet) Esihenkilön perehdytysmalli Johtamis- ja esihenkilötyötä tukevat opintopolut ja täydennyskoulutukset palvelussuhteen elinkaaren mukaisesti																				Esihenkilöiltapäivät Akademia-tilaisuudet Esihenkilölivet
<b>Muutoksessa johtaminen</b> Keusoten yhteinen johtamislupaus Onnistunut keskustelu - Minä tavoitteellisena keskustelijan valmennus Akademia-tilaisuudet 2026: Esihenkilön rooli ja osaamisen vahvistaminen muutoksen johtajana																				Onnistunut keskustelu – valmennus
<b>Toiminnan johtaminen</b> Päivittäisjohtamisen geneerinen malli Esihenkilöiden mentorointimalli																				Ohjaa osaamista - esihenkilövalmennukset (pilotti)

# Johtamislupaus työstettiin yhdessä esihenkilöiden kanssa



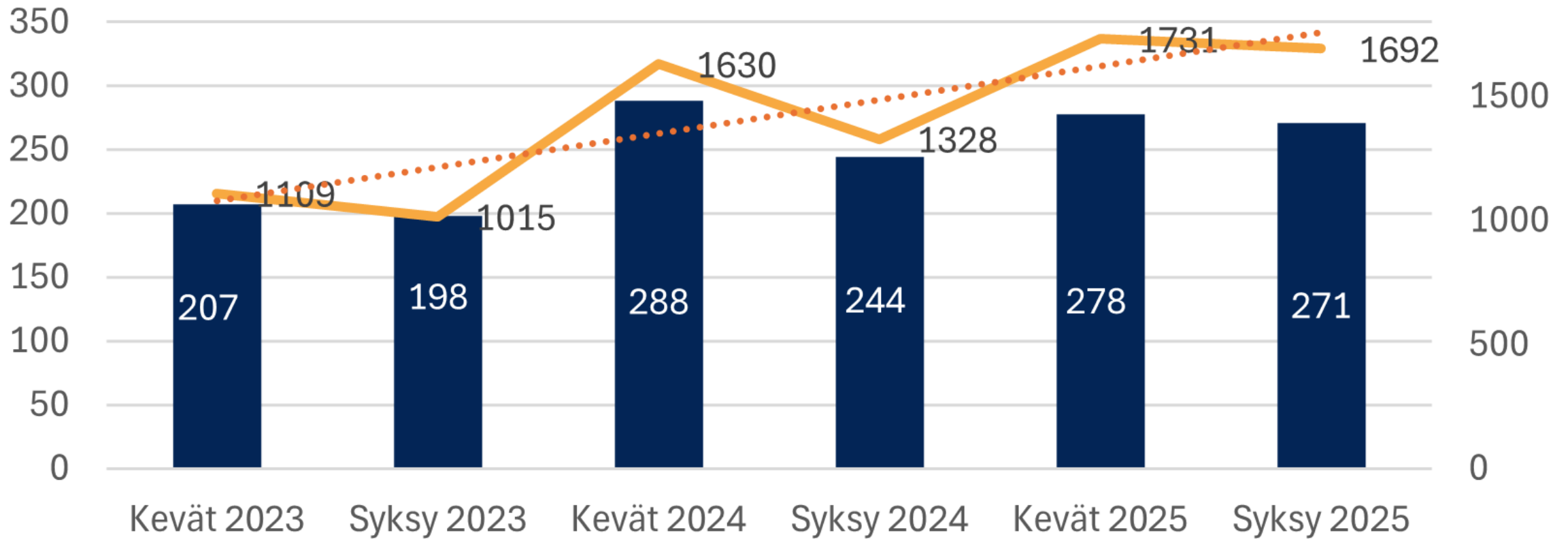
# Osaamisen kehittäminen

- 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



■ Opiskelijoiden lkm

— Harjoitteluviikkojen kokonaismäärä

..... Lin. (Harjoitteluviikkojen kokonaismäärä)

# 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

- Hyvinvointialueitasoinen yhteistoiminta ja työsuojelun yhteistoiminta perustuu toimiviin rakenteisiin, säännöllisyyteen, luottamukseen sekä avoimeen vuorovaikutukseen.
- Hyvinvointialueitasoinen 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.