



Henkilöstö- kertomus 2025

Sisällys

Henkilöstöjohtajan terveiset	3
1. Henkilöstö pähkinänkuoressa	4
1.1 Henkilöstön määrä ja rakenne	5
1.2 Työvoimakustannukset	7
1.3 Henkilöstön saatavuudessa positiivinen muutos	8
1.4 Lähtökysely kertoo palvelus-suhteen päättymisen syistä	9
2. Työhyvinvointia ja työn turvallisuutta sekä työelämän laatua	11
2.1. Terveysperusteiset poissaolot	11
2.2. Tukea työkyvyn ja terveyden ylläpitämiseen	12
2.3. Työsuojelun yhteistoiminta ja henkilöstön työturvallisuus	13
2.3.1 Työturvallisuusilmoitukset	14
2.3.2. Työtapaturmat ja ammattitaudit	14
3 Toimintakulttuurin ja johtamisen kehittäminen	15
3.1. Työelämän laatu – Keusoten Syke strategisena mittarina	15
4. Osaavat ihmiset oikeassa paikassa	17
4.1 Perehdyttämis-, kehitys- ja osaamiskeskustelut osana työurajohtamista	17
4.2 Osaamisen kehittäminen koulutuksellisin keinoin	18
4.3 KeuAkatemia tukee johtamista, joka näkyy, tuntuu ja vaikuttaa	20
4.4 Minun urani Keusotessa -malli tukee työuria ja niiden johtamista	23
4.5 Ulkoiset urapalvelut ja kansainvälinen rekrytointi	24
4.6 Oppilaitosyhteistyö ja työssäoppimisen kehittäminen	24
5. Palkitsemisen ja henkilöstöetujen kehittäminen	26
6. Tavoitteena tasa-arvo ja yhdenvertaisuus	27
7. Yhteistoimintaa matalalla kynnyksellä	29
8. Henkilöstöviestintä merkittävässä roolissa	31

Henkilöstöjohtajan terveiset

Yhteistoiminta- neuvottelujen vuosi – uskallus tarttua vaikeisiin asioihin



Vuosi 2025 oli Keusotelle muutosten vuosi. Kävimme vuoden aikana kahdet yhteistoiminta-neuvottelut, jotka vaikuttivat henkilöstön arkeen sekä koettuun työelämän laatuun. Henkilöstömäärä vähentyi noin 300 henkilötyövuodella ja tavoitteena on ollut toiminnan sopeuttaminen pienempään työntekijämäärään. Neuvottelujen läpiviemisessä korostui palautteen perusteella avoimuus, kuunteleminen ja yhdessä ratkaisujen etsiminen. Vaikka Syke tulokset heikkenivät, työelämän laatuun vaikuttivat positiivisesti työyhteisöjen toimivuus ja osaavat kollegat. Tämä kertoo siitä, että Keusote ei ole vain organisaatio – se on yhteisö, joka kantaa vastuuta ja rakentaa tulevaisuutta yhdessä tässä haastavassa toimintaympäristössä.

Tämä vuosi osoitti myös, että uskallamme tarttua vaikeisiin asioihin ja tehdä talouden edellyttämiä ratkaisuja mm. palveluverkoston osalta. Irtisanomisten lisäksi tuli sadoille henkilöille muutoksia työtehtävien sisältöön ja/tai toimipisteisiin. Muutokset eivät ole koskaan helppoja, mutta kaikesta huolimatta varmistimme palvelut alueen asukkaille osaavan henkilöstön tuottamana. Asiakaspalaute on kehittynyt positiiviseen suuntaan jo useamman vuoden ajan, muutoksista huolimatta. Ja tilinpäätöstietojen perusteella olemme onnistuneet myös taloudellisesti. Tässä henkilöstöllä on ollut merkittävä rooli.

Pilotoimme palveluketjujohtamista ikäihmisen palveluissa ja kokemukset olivat rohkaisevia. Vuonna 2026 siirrymme palveluketjujohtamismallin myös lasten ja nuorten sekä työikäisten palveluissa. Valmistelimme esihenkilöiden kanssa johtamislupauksen, jonka tavoitteena on tehdä esihenkilötyötä siten, että se näkyy, tuntuu ja vaikuttaa. Johtamislupauksemme sisältää myös lupauksen kohtaamisesta, yhdistämisestä ja mahdollistamisesta.

Henkilöstöpaneeli osallistui aktiivisesti uuden strategian määrittelyyn ja kuvasi mitä on Me Keusotelaiset - työyhteisö, jossa osaaminen, arvostus ja yhteistyö näkyvät arjen kohtaamisissa. Kaiken muutoksen keskellä henkilöstömme osoitti sitoutuneisuutta, joustavuutta ja ennen kaikkea kehittämisen tahtoa.

Jokainen työntekijä on ollut osa tätä haastavaa matkaa, ja yhdessä olemme luoneet perustan entistä vahvemmalle Keusotelle. Kiitos teille kaikille – ilman teidän osaamistanne ja yhteistyötä emme olisi tässä.

Lupaan johtaa niin, että se näkyy, tuntuu ja vaikuttaa

Monica Hostio
Henkilöstöjohtaja

1. Henkilöstö pähkinäkuoressa



Henkilöstö-
määrä

4154,
joista vakituisia
84 %

Ikäva **1596**
Tepasa **1299**
Aiso (Miela) **917**
Strateginen kehittäminen
ja tukipalvelut **342**

Toteutuneet henkilötövuodet
(HTV1)

4158 henkilötövuotta
(osa-aikaiset yhdistetty kokonaisiksi
henkilötövuosiksi)

Osa-aikaisia
12 %

Henkilöstön
palkkakustannukset
220 M€

Henkilöstön keski-ikä **45 vuotta**

Naisia
90 %

Miehiä
10 %

Eläkkeelle siirtyi **74 henkilöä**
vanhuuseläkkeelle **65,0-vuotiaana** ja kaikki eläkkeet
huomioiden keskimäärin **59,5-vuotiaana**.

Sairauspoissaoloprosentti
4,9 %

Henkilöstön vaihtuvuus
10,2 %

Yleisimmät nimikkeet:
Lähihoitaja, sairaanhoitaja, ohjaaja

1.1 Henkilöstön määrä ja rakenne

Hyvinvointialueen kolmannen toimintavuoden lopussa henkilöstömäärä oli 4154 henkilöä, joista vakituksessa palvelussuhteessa oli 84 % (taulukko 1). Vakituksisen henkilöstön määrä kasvoi edellisestä vuodesta kolme prosenttiyksikköä. Henkilöstösuunnitelmassa oli tavoitteena varahenkilöstön kasvattaminen. Henkilöstöstä 2,1 % työskenteli varahenkilöstöissä (taulukko 2).

Vakinaisen henkilöstön vaihtuvuus oli 13,6 %. Vakinaisen henkilöstön vaihtuvuus ilman tuotannollisia ja taloudellisia irtisanomisia olisi ollut 10,2 %. Suurimmat vakituksisen henkilöstön vaihtuvuudet, sisältäen sisäiset siirtymät, oli sairaanhoitajilla (17,7 %), sosiaaliohjaajilla (17,2 %) ja suuhygienisteillä (17,1 %). Eläkkeelle siirtyi 74 henkilöä, keskimäärin 59,5-vuotiaana

Taulukko 1. Henkilöstön määrä (12/2025)

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

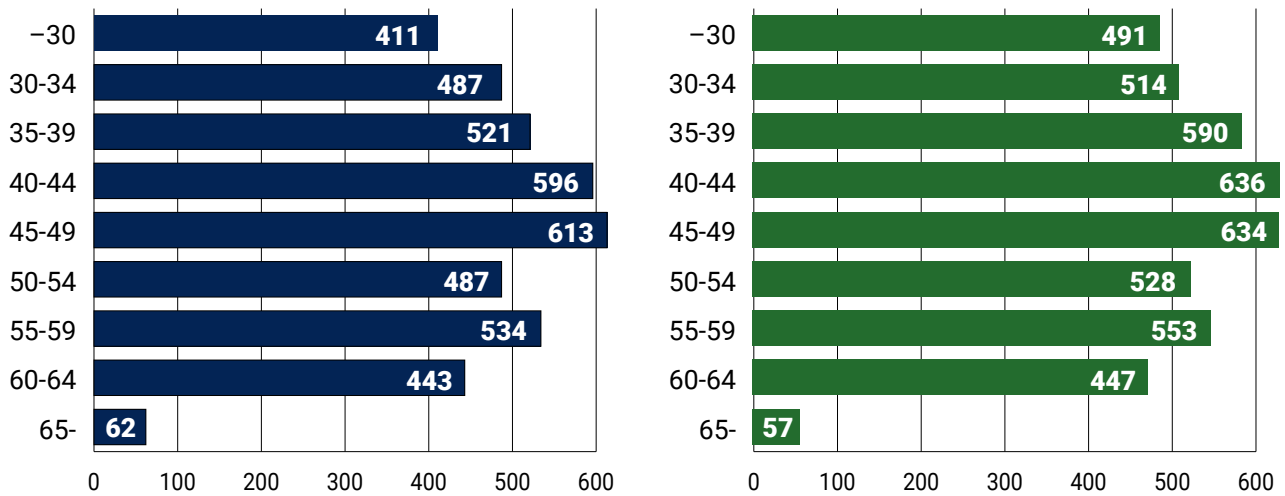
** Henkilöstön määrä on vuoden viimeisenä päivänä palvelussuhteessa olevien lukumäärä. Lukumäärässä on mukana kaikki palvelussuhteessa olevat, myös ns. passiiviset työntekijät (henkilöt, jotka ovat palkattomilla virka-, perhe- tai opintovapailla tai pitkällä sairauslomilla).

Taulukko 2. Varahenkilöstöt 2025

Tulosalue	Yksiköt	Henkilöstöresurssi
Ikääntyneiden palvelut	Kotihoito/kotiutumisen tuki/etähoiva/resurssien- hallinta/resurssipooli/keskitetty puhelinpalvelu	50 lähihoitajaa 17 lähihoitajaa
	Ikääntyneiden asumispalvelut ja yhteisöllinen asuminen	
Sairaala-palvelut	Akuuttiosastot, kotisairaala, kuntoutusosastot	14 lähihoitajaa, 6 sairaanhoitajaa
Yhteensä		87 työntekijää

Henkilöstön keski-ikä oli 45 vuotta. Suurin ikäluokka oli 45-49-vuotiaat, johon kuului 14,8 % henkilöstöstä (kuva 1). Kuvasta 1 ilmenee myös, että seuraavan 10 vuoden aikana Keusotesta eläköitynee noin 25 % henkilöstöstä (55-65-vuotiaiden osuus henkilöstöstä).

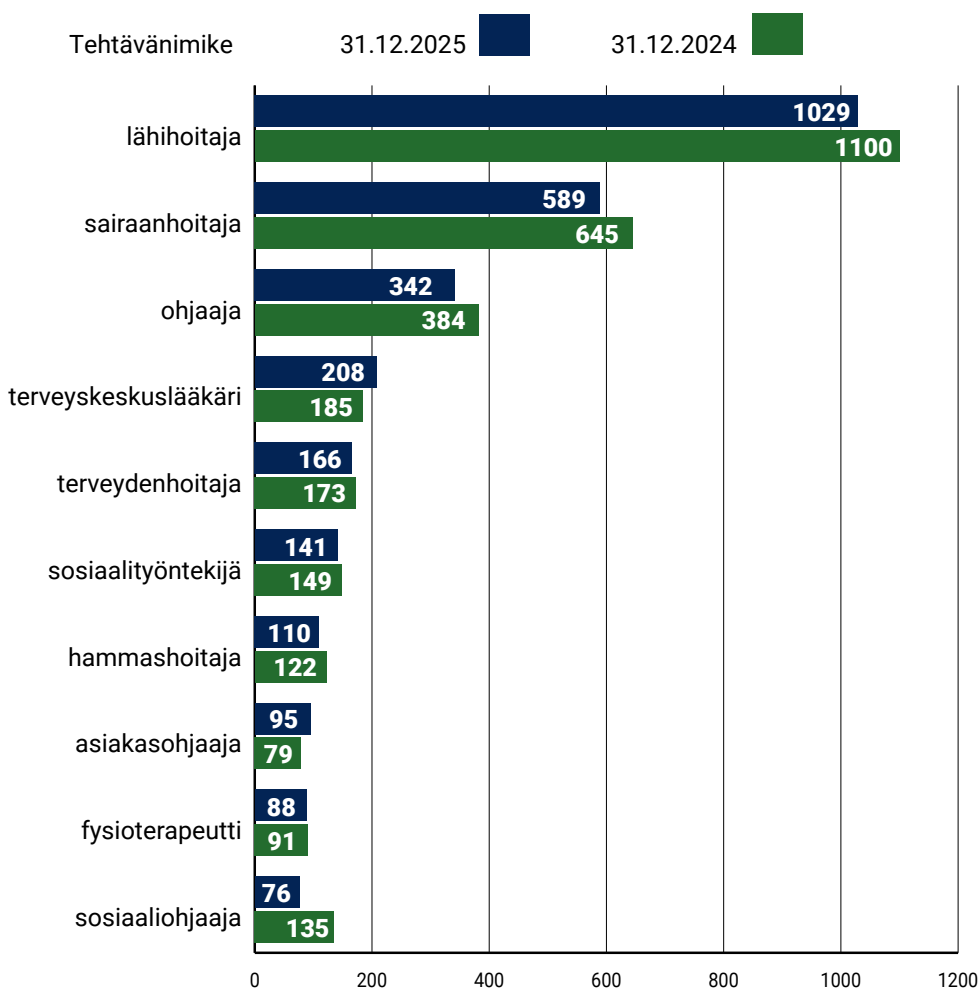
Kuva 1. Henkilöstön määrä ikäryhmittäin



Keski-ikä 2025: Miehet 43,0 Naiset 45,1 Miehet ja naiset 44,9

Suurimmat ammattiryhmät tehtävänimikkeittäin ovat lähihoitajat, sairaanhoitajat ja ohjaajat, jotka edustavat 47,2 % koko henkilöstöstä (kuva 2).

Kuva 2. Suurimmat henkilöstömäärät tehtävänimikkeittäin 31.12.2025 ja 31.12.2024



1.2 Työvoimakustannukset

Vuonna 2025 palkkakustannukset olivat noin 220 M€ ja työvoimakustannukset kokonaisuudessaan olivat noin 225,1 M€ (sis. työvoiman vuokrauksen ja lääkäripalveluiden ostot). Henkilöstövuokrauksen osuus oli noin 0,3 % (0,7 M€) palkkakustannuksista.

Hyvinvointialan palkkoja korotettiin vuonna 2025 yleiskorotuksella, paikallisilla järjestelyerillä, kertaerillä ja prosentuaalisella palkanlisällä (taulukko 3). Korotukset vaihtelivat eri sopimusten välillä noin 4,5 %:sta - 5,5 %:iin. Lisäksi maksettiin kertaeriä, jotka vaihtelivat Hyvtesin 76 eurosta lääkärisopimukseen 371 euroon.

Sopimuskorotuksiin vaikutti vuoden 2025 aikana erityisesti valtakunnallinen palkkausjärjestelmien kehittämistyö. Kehittämistyö ei edennyt aikaisemmin sovitun aikataulun mukaisesti, joten vuodelle 2025 suunniteltuja paikallisia järjestelyeriä siirrettiin useampaan kertaan ja niiden tilalla maksettiin erilaisia kertakorvauksia ja prosentuaalisia palkanlisä.

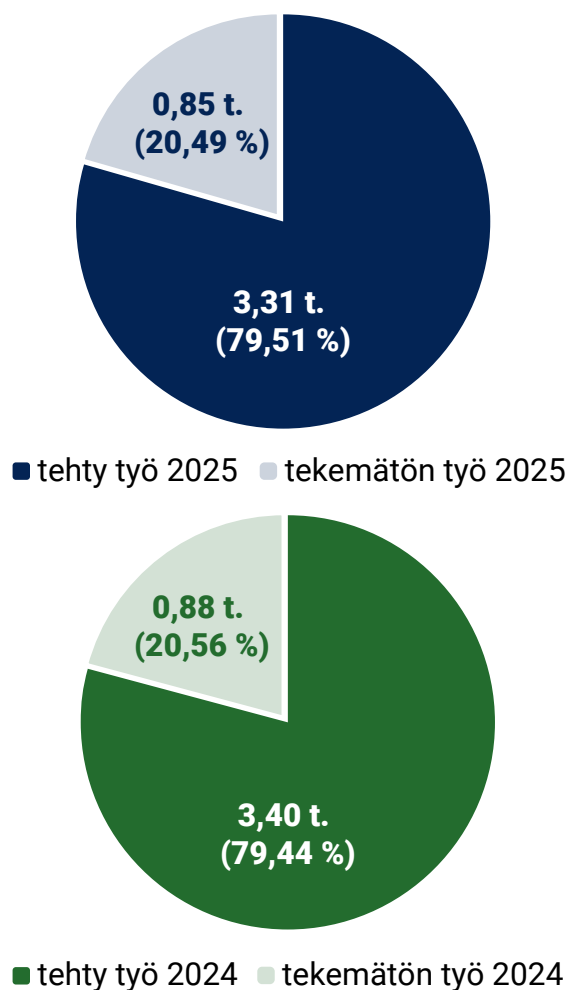
Keusote osallistui SOTE-sopimuksen ja HYVTESin palkkausjärjestelmien kehittämiseen valtakunnantasolla osallistumalla Kunta- ja hyvinvointialueiden työnantajan (KT:n) ja järjestöjen yhteiseen uusien palkkausjärjestelmien simulointiin. SOTE-sopimuksen palkkausjärjestelmää simuloitiin kesän 2026 aikana ja HYVTESin osalta vastattiin aikaisempaa simulaatiota tukevaan kyselyyn ehdotettujen tasokriteerien toimivuudesta. Palkkausjärjestelmien kehittäminen on tapahtunut tiiviissä yhteistyössä pääluottamusedustajien kanssa.

Säännöllisestä vuosityöajasta viidennes kohdentuu johonkin muuhun kuin varsinaiseen työhön. Tavoitteena oli vähentää lomapalkkavelkaa ja siinä onnistuttiin kohtuullisesti. Esimerkiksi noin 9,0 %:a on vuosilomaa ja 3,7 %:a sairauspoissaoloja. Vuosilomien määrä on noussut vuodesta 2024 1,2 %.

Taulukko 3. Sopimuskorotukset vuonna 2025

		SOTE-sopimus	LS	HYVTES
1.6.2025	Kehittämishjelmaerä (paikallinen erä)	0,80 %	0,80 %	0,40 %
Elokuu	Kertaerä	140 €	371 €	76 €
1.10.2025	Yleiskorotus	2,50 % / 53 €	2,50 %	2,50 % / 53 €
1.11.2025	Kehittämishjelmaerä (entinen keskitetty erä)			0,40 %
1.11.2025	Yhteensovittamiserä (paikallinen erä)		2,10 %	
Joulukuu	Prosentuaalinen palkanlisä	1,00 %		2,00 %

Kuva 4. Tehdyn säännöllisen vuosityöajan jakautuminen



1.3 Henkilöstön saatavuudessa positiivinen muutos

Toiminnan sopeuttaminen pienempään henkilöstömäärään heijastui myös rekrytointeihin. Vuonna 2025 toteutettiin yhteensä 433 rekrytointia, joista kausi- ja kesänuorten paikkoja oli 106. Kokonaismäärä laski 60 prosenttia vuoteen 2024 verrattuna. Rekrytointien määrän laskuun vaikuttivat kahdet yhteistoimintaneuvottelut. Vakinaisten tehtävien osuus rekrytoinneista oli 43 prosenttia.

Kaikissa rekrytoinneissa noudatettiin ensisijaisesti työkykyprosessiin liittyvän uudelleensijoittamisen tai tuotannollistaloudellisiin irtisanomisperusteisiin liittyvän työntarjoamis- ja takaisinottovelvoitteen periaatteita. Tehtäviä tarjottiin

näille kohderyhmille aina tehtävän edellyttämiä osaamis- ja kelpoisuusvaatimuksia vastaten. Näiden prosessien kautta työllistyi yhteensä 55 henkilöä:

- Työkykyprosessit: 4 henkilöä
- Työntarjoamis- ja takaisinottovelvoite: 51 henkilöä

Sote-henkilöstön saatavuus parani vuoden aikana kaikissa ammattiryhmissä. Avoimiin tehtäviin (pois lukien kausi- ja kesänuorten rekrytoinnit) saapui yhteensä 6 359 hakemusta. Hakijamäärä kasvoi merkittävästi: keskimääräinen hakijamäärä per haku nousi vuoden 2024 tasosta 8,4 hakijasta 19,4 hakijaan vuonna 2025. Lääkäreiden ja sosiaalityöntekijöiden tehtäviin hakeutui aiempaa enemmän hakijoita, vaikka kelpoisten hakijoiden saatavuudessa esiintyi edelleen paikallisia tehtäväkohtaisia haasteita.

Kesä- ja joulukauden henkilöstön riittävyyttä varmistettiin kausisijaisilla. Kesälle tarjolla oli 57 sijaisuutta, joihin saatiin 1 561 hakemusta, ja joululle 48 sijaisuutta, joihin haki 363 henkilöä. Yhteistoimintaneuvottelut ja niiden toimeenpano rajoittivat yksiköiden mahdollisuuksia palkata alle 17-vuotiaita kesänuoria, minkä vuoksi alkuvuoden rekrytoinnit jouduttiin pääosin perumaan. Näin ollen tarjolla oli vain viisi kesänuorten työpaikkaa, joihin saapui 395 hakemusta.

Keusoten oma sijaisvälitys vastasi yksiköiden akuutteihin lyhytaikaisiin sijaistarpeisiin 870 aktiivisen keikkatyöntekijän ja sote-alan opiskelijan voimin. Vuoden aikana järjestelmään luotiin 33 822 sijaistarvetta, ja niiden keskimääräinen täyttöaste oli 80 prosenttia. Varahenkilöstöä ja omaa sijaisvälitystä täydennettiin tarvittaessa ulkoisilla henkilöstövuokrauspalveluilla Hanselin dynaamista hankintajärjestelmää hyödyntäen, mutta ulkoisen työvoiman käyttö väheni merkittävästi edellisvuoteen verrattuna.

Vuoden aikana Keusote osallistui useisiin rekrytointi- ja messutapahtumiin esitellen organisaation työllistymismahdollisuuksia sosiaali- ja terveysalan ammattilaisille sekä opiskelijoille. Suurimpia ammattilaistapahtumia olivat muun muassa Sairaanhoidajapäivät, Hammaslääkäripäivät sekä useat lääkäripäivät eri puolilla Suomea. Oppilaitosyhteistyö toteutui laajasti

muun muassa kandilääkäripäivien, UraFestin, Rekrymessujen ja muiden koulutustapahtumien muodossa.

1.4 Lähtökysely kertoo palvelussuhteen päättymisen syistä

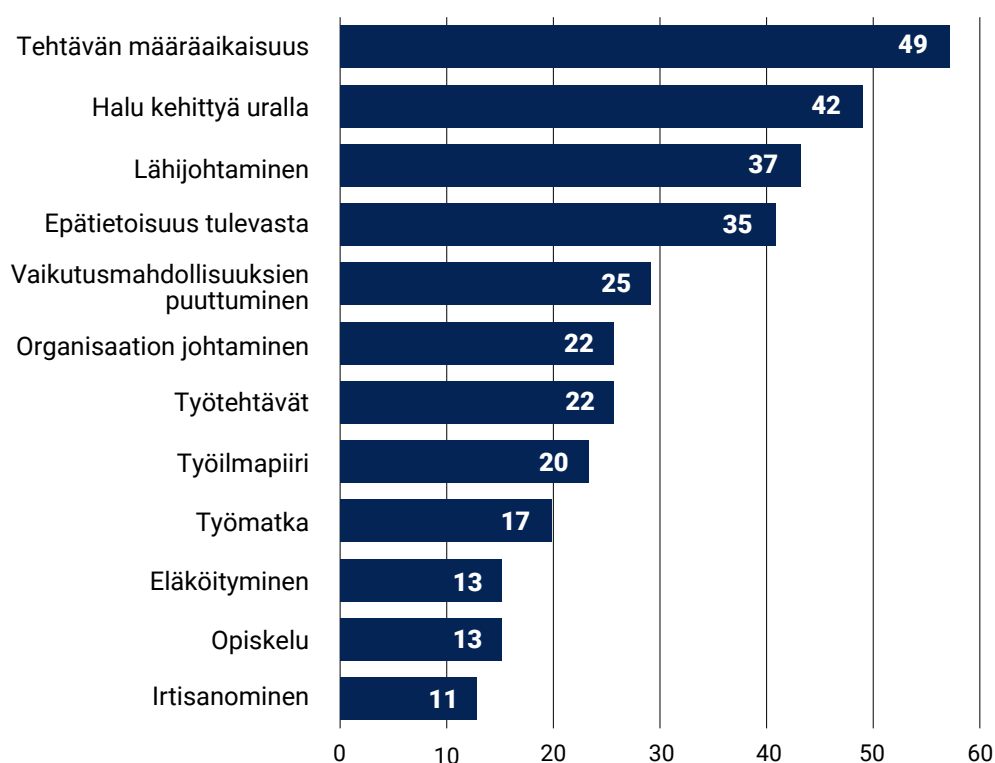
Keski-Uudenmaan hyvinvointialueelta pois lähteviltä henkilöiltä pyydetään palautetta palvelussuhteesta ja työsuhteen päättymisen syistä lähtökyselyn avulla. Vuonna 2025 lähtökyselyyn vastasi 191 työntekijää, joista 53,4 % oli vakituksista palvelussuhteesta ja 46,6 % määräaikaisesta palvelussuhteesta lähteviä.

Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen palveluksesta pois lähteneiden työntekijöiden yleisimpiä lähtöön vaikuttavia syitä (kuva 5) olivat: tehtävän määräaikaisuus, halu kehittyä uralla, lähijohtaminen, epätietoisuus tulevasta, vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen, työtehtävät, työilmapiiri, opiskelu, esihenkilötyö, työmatka, eläköityminen ja irtisanominen. Muut lähtöön vaikuttaneet syyt liittyivät työkuormaan, joustamattomuuteen, fyysisiin haasteisiin, henkilökohtaisiin elämäntilanteisiin ja muutostarintaan.

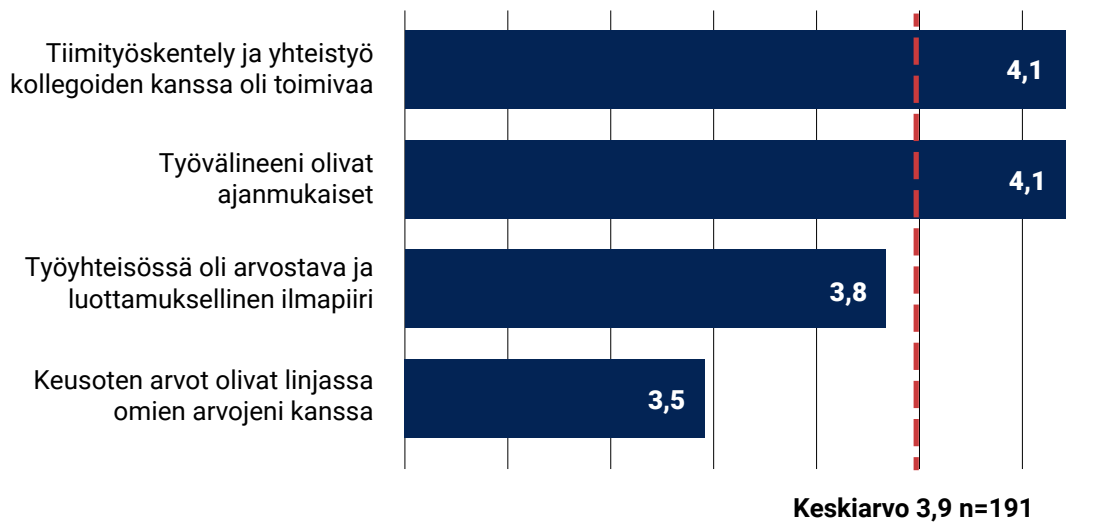
Palkkaus, toimiva työyhteisö, miellyttävä työilmapiiri, monipuoliset työtehtävät, joustavat työskentelytavat ja organisaation toiminta-alue nostettiin Keusoten pitovoimatekijöiksi. Vastajaat antoivat positiivista palautetta toimivasta tiimityöstä, moderneista työvälineistä, sekä työyhteisön arvostavasta ja luottamuksellisesta ilmapiiristä. Kiitosta annettiin lisäksi työstä saatusta palautteesta ja mahdollisuuksista oman osaamisen kehittämiseen. Keusoten arvojen koettiin olevan jokseenkin linjassa omien arvojensa kanssa.

Yleisesti työntekijät toivoivat, että organisaation arvot näkyisivät konkreettisemmin arjen päätöksenteossa ja että henkilöstön osaamista ja palautetta hyödynnettäisiin aidosti toiminnan kehittämisessä. Kriittisimmin arvioitiin muutosten paljoutta, epävakaa taloustilannetta ja resurssipulaa, sekä Keusoten johtamiskulttuuria, joka voisi palautteen mukaan olla avoimempaa ja läpinäkyvämpää (kuvat 6 ja 7).

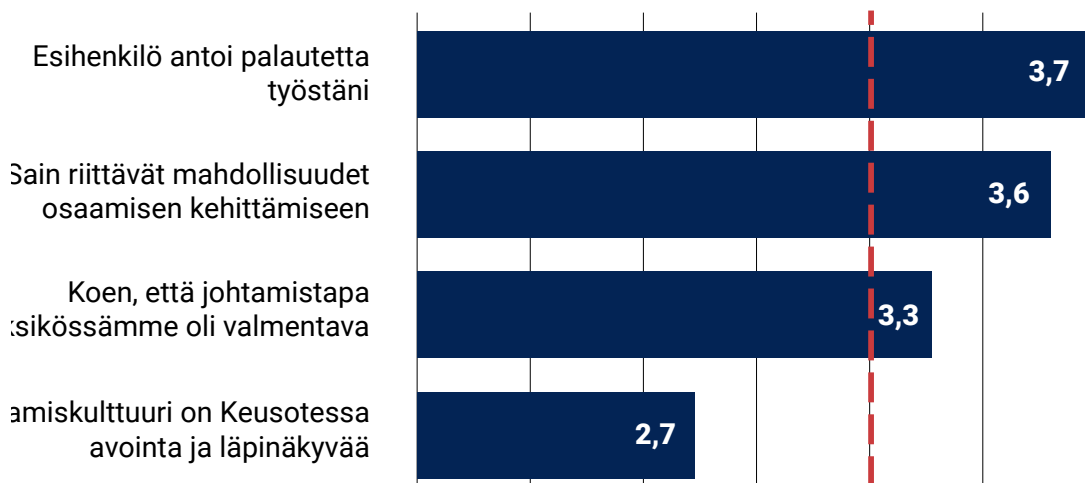
Kuva 5. Palvelussuhteen päättymisen syitä (yhteensä 370 mainintaa)



Kuva 6. Lähtökyselyn tuloksia työympäristöstä ja työkuulttuurista



Kuva 7. Lähtökyselyn tuloksia esihenkilötyöstä ja johtamiskulttuurista



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

2. Työhyvinvointia ja työn turvallisuutta sekä työelämän laatua

Vuonna 2025 työhyvinvointia kehitettiin yhteistyössä organisaation eri tasoilla. Työsuojelun yhteistoimintaa toteutettiin hyvässä yhteistyössä palvelualueiden ja henkilöstön edustajien kanssa.

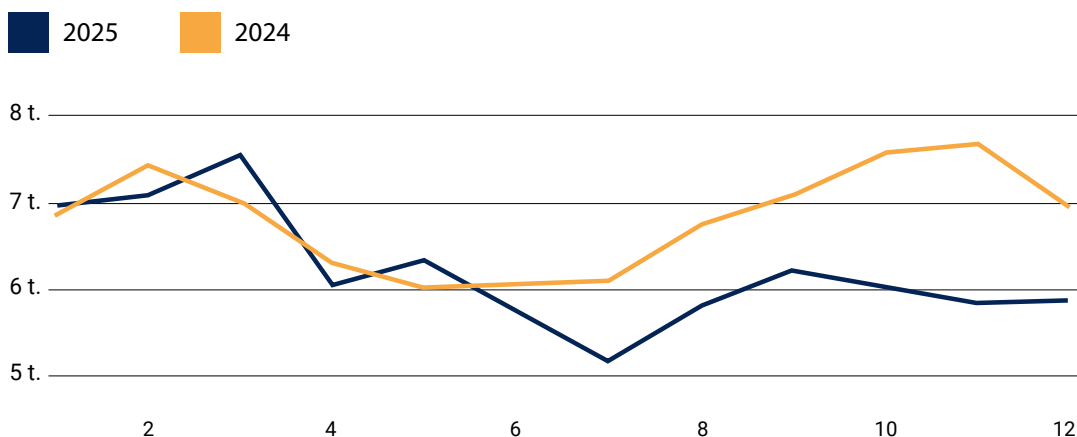
2.1. Terveysperusteiset poissaolot

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

Sairauspoissaoloprosentti laski edellisestä vuodesta ollen 4,9 (5,2 vuonna 2024), joka tarkoittaa keskimäärin 18 poissaolopäivää työntekijää

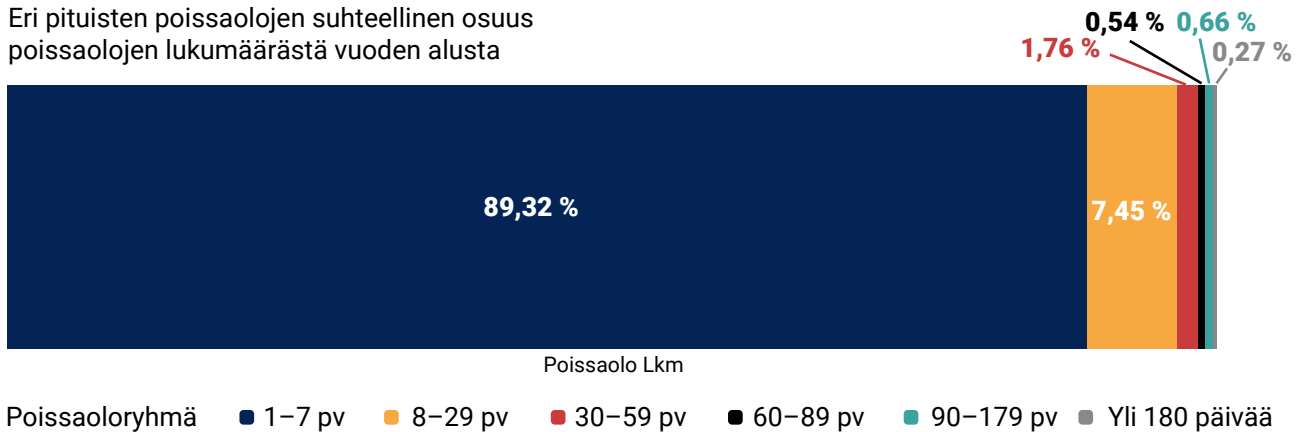
kohden. Terveysperusteisten poissaolopäivien määrä oli yhteensä 74 757 kalenteripäivää, joista 2,6 % työtapaturmista johtuvia. Poissaolopäivien määrä oli suurimmillaan keväällä johtuen influenssakaudesta. Vuodelle 2025 oli asetettu kehittämistoimenpiteeksi sairauspoissaolojen määrän vähentyminen. Noin joka neljännellä työntekijällä ei ollut yhtään sairauspoissaolopäivää. Erityisesti yli seitsemän päivää pidemmät poissaolot vähenivät (kuva 8). Suurin osa (89 %) poissaaloista oli lyhyitä, seitsemän päivää tai sen alle olevia poissaoloja (kuva 9). Eniten sairauspoissaoloja aiheuttivat mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöt sekä tuki- ja liikuntaelinten sairaudet

Kuva 8. Sairauspoissaolopäivien kuukausittaiset toteutumat vuosina 2023–2025

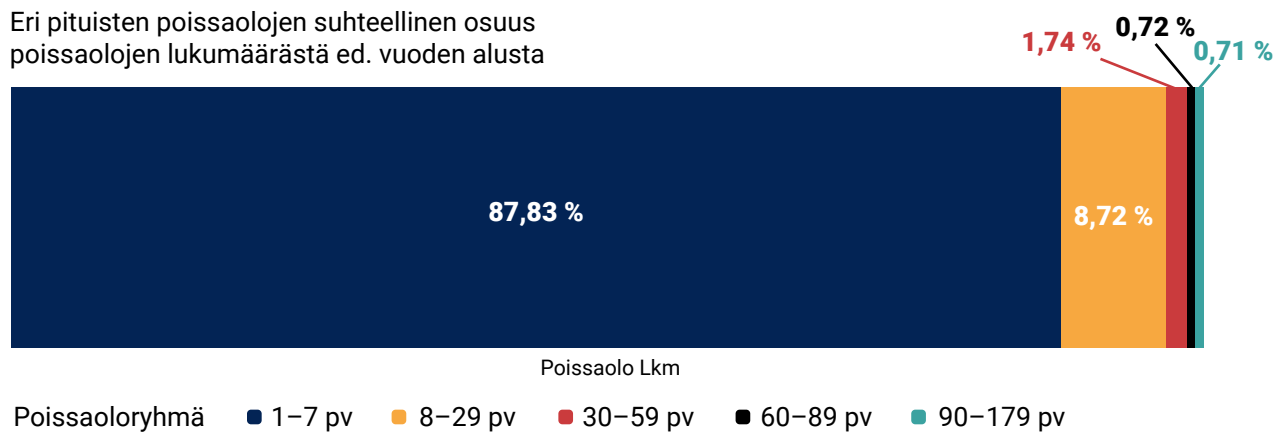


Kuva 9. Sairauspoissaolojen ja työtapaturmapoissaolojen keston jakautuminen vuosina 2024 ja 2025

Eri pituisten poissaolojen suhteellinen osuus poissaolojen lukumäärästä vuoden alusta



Eri pituisten poissaolojen suhteellinen osuus poissaolojen lukumäärästä ed. vuoden alusta



2.2. Tukea työkyvyn ja terveyden ylläpitämiseen

Keusoten työkykyohjelma sisältää henkilöstön työhyvinvoinnin lisäämisen tavoitteet ja keinot. Keskeisiä tavoitteita olivat mm. henkilöstön työkyvyn tukeminen ja vastuullinen työkykyjohtaminen.

Hyvinvointialueen työhyvinvointipalvelut pitivät sisällään lakisääteisen työterveyshuollon. Työterveyshuollon vapaaehtoinen sairaanhoito jäi pois työterveyshuollon palveluista vuoden 2025 alusta. Työterveyshuollon kokonaiskustannukset olivat 1.97 M€. Sairauspoissaolojen kustannukset olivat 0,7M€ pienemmät kuin edellisellä vuonna.

Keskeinen työkalu henkilöstön mahdollisten työkykyongelmien ratkaisemiseksi on esihenkilön ja työntekijän välinen aktiivisen tuen keskustelu. Esihenkilöille tulee henkilötietojärjestelmästä hälytys, kun määritellyt poissaolokriteerit täyttyvät. Keskustelun tavoitteena on sopia yhteisesti niistä keinoista, joilla työtä voidaan muokata ja keventää työntekijälle sopivammaksi esimerkiksi määrääjäksi. Erilaisia aktiivisen tuen keskusteluja käytiin yhteensä 1114 kertaa.

Joissain tapauksissa on tarkoituksenmukaista ottaa työterveyshuolto mukaan arvioimaan työntekijän jäljellä olevaa työ- ja toimintakykyä ja millaiseen työhön työntekijä kykenee. Näitä

nk. työterveysneuvotteluja käytiin yhteensä 302 kertaa. Noin puolessa neuvotteluja oli mukana myös työkykykoordinaattori, jonka yhtenä tehtävänä on löytää työntekijälle hänen työkykynsä mukaista työtä. Tässä onnistuttiin noin 40 työntekijän kohdalla. Suurin osa työntekijöistä, joille etsittiin uutta työtä Keusotessa, työskentelivät ikäihmisten palvelualueella (erityisesti kotihoito ja ikäihmisten ympärivuorokautiset asumisyksiköt). Lähihoitajat olivat suurin ammattiryhmä. Yleisimmät toiseen työhön siirtymisen syy oli tuki- ja liikuntaelinvaikeuksista sekä mielenterveydellisistä syistä johtuva työkyvyn muutos.

Henkilöstön työkyvyn ja työssä pysymisen tukemiseksi Keusote järjesti KIILA-kuntoutuksia, joita Kela rahoittaa. Vuonna 2025 käynnistyi kolme ryhmää: terveydenhoito- ja sairaanhoitotyötä tekeville, lähihoitajille ja ohjaajille sekä asiantuntija-, esihenkilö- ja johtotyötä tekeville.

Keusotessa on käytössä myös korvaavan työn toimintamalli, jolla pyritään sairauspoissaolojen ja niiden aiheuttamien kustannusten vähentämiseen. Estyttyään tapaturman, sairauden tai raskauden vuoksi tekemästä vakiintunutta tai työsopimuksen mukaista työtä, 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 vuoden aikana 1036 kalenteripäivää. Eniten korvaavaa työtä tehtiin ikäihmisten ja vammaisten palvelualueella, yhteensä 789 kalenteripäivää, erityisesti ikäihmisten kotiin vietävissä palveluissa. Korvaavaa työtä hyödynnettiin kaikilla palvelualueilla lukuun ottamatta strategista kehittämistä ja tukipalveluja. Korvaavaa työtä hyödynnettiin hieman vähemmän vuoteen 2024 verrattuna, jolloin sitä käytettiin 1981 kalenteripäivää. Tähän on osaltaan vaikuttanut vuoden 2025 yhteistoimintaneuvottelut.

2.3. Työsuojelun yhteistoiminta ja henkilöstön työturvallisuus

Työsuojelun yhteistoimintaa toteutettiin paikallisen asiakirjan *Yhteistoiminnan ja työsuojelun yhteistoiminnan käytännöt ja rakenteet* pohjalta. Keusoten neljä työsuojeluvaltuutettua edustivat 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 Laatuportti-työturvallisuusilmoitusjärjestelmä.

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 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 ja niitä on jatkettu vuosittain, koulutustunteja toteutettiin vuonna 2025 neljä kertaa. Aiheina koulutuksissa oli muun muassa kuuloterveyden edistäminen.

Työnantajan ja työntekijöiden edustajista muodostettu yhteistyötoimikunta toimii myös Keusoten työsuojelutoimikuntana, jossa käsitellään työsuojelun valvontalain edellyttämiä laajasti henkilöstöä koskevia asioita. Työsuojelutoimikunta kokoontui 11 kertaa vuonna 2025. Työsuojelutoimikunnassa käsiteltiin työsuojelun yhteistoimintaan kuuluvia asioita, kuten työturvallisuusilmoitukset vuodelta 2024 ja vuosittain päivitettävä työsuojelun toimintaohjelma. Keusoten sisäilma-asioita käsiteltiin yhteistyössä

vuokranantajien eli kuntien kanssa sisäilmatyöryhmissä tilahallintapalveluiden ja työterveyshuollon kanssa.

2.3.1 Työturvallisuusilmoitukset

Työturvallisuusilmoituksen tavoite on varmistaa, että työpaikan turvallisuuteen liittyvät havainnot, vaaratilanteet ja puutteet tulevat nopeasti esiin ja niihin voidaan ryhtyä toimenpiteisiin ennen kuin sattuu tapaturma. Vuoden 2025 yhtenä kehittämiskohteena oli työturvallisuusilmoitusten teko mahdollisimman matalalla kynnyksellä.

Työturvallisuusilmoituksia tehtiin vuoden 2025 aikana yhteensä 3064 ilmoitusta, joista valmiiksi kirjattiin 87 %, joka on huomattavasti enemmän edellisvuoteen verrattuna (vuonna 2024 79 %).

Eniten työturvallisuusilmoituksia tehtiin ikäihmisten ja vammaisten palvelualueella, jossa tehtiin 59 % kaikista ilmoituksista (1823 kappaletta). Vähiten ilmoituksia tehtiin strategisen kehittämisen ja tukipalvelujen palvelualueella, joiden ilmoitusten osuus oli 1.5% ilmoituksista (45 kappaletta). Tyypillisin ilmoituksen syy oli väkivaltatilanne, joita oli 40% ilmoituksista. Toiseksi eniten ilmoituksia tehtiin läheltä piti/uhkatilanteista (31% ilmoituksista). Työturvallisuusilmoitusten syynä oli useimmiten asiakas- ja potilastilanteet.

Psyykkistä kuormitusta tuotiin ilmoituksissa esiin fyysistä kuormitusta enemmän. Psyykkistä kuormitusta koski 14 % ilmoituksista, kun fyysistä kuormitusta 7 %. Sisäilmaoireista johtuvia ilmoituksia tehtiin 325 kappaletta, joka oli 11 % kaikista ilmoituksista. Näitä ilmoituksia tehtiin 20 % vähemmän kuin vuonna 2024.

Yhtenä vuoden 2025 kehittämisen kohteena oli yksikkökohtaisten riskien arviointien tekeminen sekä työturvallisuuden raportoinnin vahvempi hyödyntäminen. Riskien arviointeja valmis -tilassa oli vuoden loppuun mennessä 41(42 %). Riskien arviointeja tehtiin yhteistyössä työsuojeluvaltuutettujen kanssa.

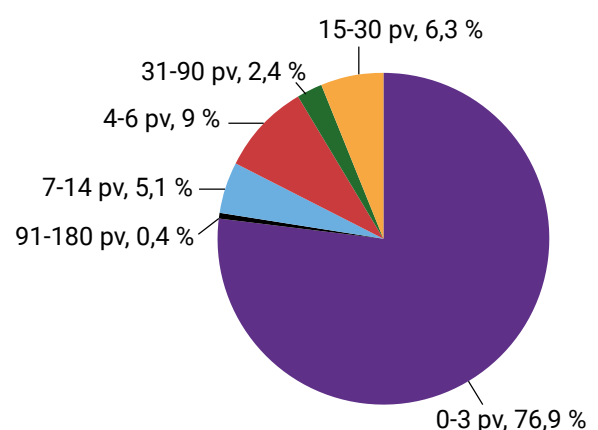
2.3.2. Työtapaturmat ja ammattitaudit

Työtapaturmia sattui hyvinvointialueen henkilöstölle vuoden 2025 aikana yhteensä 255 kertaa, jossa oli laskua vuoden takaisesta (vuonna 2024 281 kertaa). Näistä valtaosa (82 %) tapahtui työpaikalla ja loput työmatkalla. Suurimman osan (74 %) taustalla oli tapaturma, toiseksi eniten oli pahoinpitelystä johtuvia (17 %). Työliikekipeytymisestä johtuvia työtapaturmia oli vain 9 % kaikista tapahtuneista työtapaturmista. Suurimpana ammattiryhmänä työtapaturmissa olivat lähihoitajat (23 %). Lähihoitajien lisäksi työtapaturmia sattui eniten sosiaalialan ohjaajille (23 %) ja sairaanhoitajille (16 %).

Työtapaturmien taustalla oli tyypillisimmin ihmisen aiheuttama väkivalta, hyökkäys, uhkaaminen tms. (23 %). Toiseksi yleisimmin työtapaturmat johtuivat liukastumisista, horjahtamisista tai kompastumisista (20 %). Korvattuja ammattitaujeja ei ollut vuoden 2025 aikana yhtään.

Työtapaturmat aiheuttivat työkyvyttömyyspäiviä yhteensä 1006 päivää, keskimäärin neljä päivää tapahtumaa kohden. Työkyvyttömyyspäivät laskivat selvästi vuodesta 2024, jolloin niitä oli yhteensä 1700 päivää. Korvattavista vahingoista suurin osa (77 %) aiheutti enintään kolmen päivän työkyvyttömyyden (kuva 10).

Kuva 10. Korvattavat vahingot vuonna 2025 työkyvyttömyyden keston mukaan



Yleisimmät vamman laadut olivat sijoiltaanmenot, nyrjähdykset ja venähdykset (50 %). Haavat ja pinnallisen vammat olivat toiseksi yleisin syy korvattaviin tapaturmiin (40 %).



3 Toimintakulttuurin ja johtamisen kehittäminen

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 toimintakulttuurin jatkuva kehittäminen. 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 läpiviety HEHKU-pilottihanke on hyvä esimerkki ennaltaehkäisevästä työkykyjohtamisesta, johon kiinnitettiin erityistä huomiota vuonna 2025. HEHKU-pilotissa työyhteisön arkea kehitettiin henkilöstöä osallistaen jatkuvan parantamisen hengessä ja keinoin. HEHKU-hankkeeseen osallistui yhteensä 11 työyhteisöä. Tästä toimintamallista tuli yksi

pääasiallinen työyhteisöjen ja myös esihenkilötyön kehittämisen malli. Tavoitteena kohdistaa kehittämistoimia työhyvinvoinnin mittareilla haasteellisissa tilanteissa oleviin työyhteisöihin ja toimintoihin. Toimintatavalla pystyttiin vaikuttamaan sairauspoissaoloihin sekä henkilöstön kokemukseen vaikuttaa omaan työhönsä.

Työyhteisösovittelijaverkoston toiminta saatiin käynnistettyä aktiivisesti vuoden 2025 aikana. Noin 20 Keusoten työntekijää eri tulosalueilta ja yksiköistä osallistuivat työyhteisösovittelijakoulutukseen ja verkoston toiminta vakiintui käytännössä. Kaikki hyväksytysti koulutuksen suorittaneet työntekijät pätevöityivät toimimaan Keusoten sisäisinä työyhteisösovittelijoina. Työyhteisösovitteluprosesseja toteutettiin tänä ensimmäisenä varsinaisena toimintavuonna 12 ja niihin osallistui välillisesti n. 300 henkilöä.

3.1. Työelämän laatu – Keusoten Syke strategisena mittarina

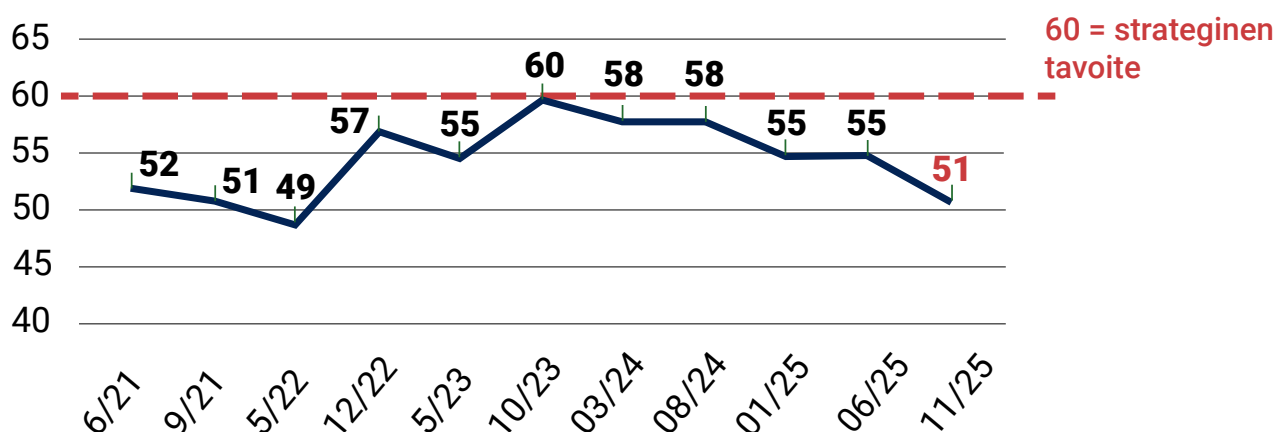
Keusoten toimintaa ja henkilöstön hyvinvointia sekä osallistumismahdollisuuksia on kehitetty aktiivisesti eri keinoin useamman vuoden ajan. Keusoten koettua työelämän laatua on seurattu samalla mittarilla vuodesta 2021. Mittari tuottaa viidentoista kohdennetun ja tieteellisesti validoidun kysymyksen avulla työelämän laatuindeksin, eli QWL-indeksin (Keusoten Syke), joka voi

vaihdella 0 % ja 100 % välillä. Suomessa olevien organisaatioiden keskimääräinen laatuindeksi sijoittuu 55–60 % väliin.

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 Sykettä eli koettua työelämän laatua mitattiin kolme kertaa vuoden 2025 aikana. Vuoden viimeinen mittaustulos oli alhaisin vuoden 2023 kevään jälkeen eli 51 % (kuva 14). 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.

Kuva 14. Koetun työelämän laadun kehittyminen vuosina 2021 - 2025



4. Osaavat ihmiset oikeassa paikassa

Osaavat ja motivoituneet ammattilaiset ovat keskeinen edellytys laadukkaiden, turvallisten ja vaikuttavien palvelujen tuottamiselle ja johtamiselle. Työn tekemisen tapojen muutos sekä henkilöstöresurssien niukkeneminen edellyttävät ammattilaisten välisen työnjaon, toimintatapojen ja osaamisen pitkäjänteistä sekä tulevaisuuteen suuntaavaa kehittämistä. Työelämän murros synnyttää uusia osaamistarpeita niin yksilöille kuin koko hyvinvointialueelle.

Keski-Uudenmaan hyvinvointialueella työurien ja osaamisen johtaminen on olennainen osa strategista henkilöstöjohtamista ja tulevaisuuden rakentamista. Olemme edistäneet oppimista tukeva organisaatiokulttuuria valmistelemalla yhtenäiset osaamisen johtamisen periaatteet sekä selkeät prosessit, toimintamallit ja menetelmät osaamisen kehittämiseen.

Osaamisen johtamisen keskeisenä tavoitteena on nykyisen osaamisen tunnistaminen sekä tulevien tavoitteiden saavuttamisen kannalta keskeisten osaamistarpeiden ennakointi. Esihenkilöt ovat tehneet arviointityötä hyödyntäen erilaisia arviointityökaluja. Osaamisen ennakkoinnissa huomioidaan myös toimintatapojen ja henkilöstörakenteen uudistamistarpeet. Henkilöstörakenteen arviointiin ja kehittämiseen olemme saaneet hankerahoitusta.

Keski-Uudenmaan hyvinvointialueella osaamisen kehitystä tuetaan muun muassa laadukkaalla

ja oikea-aikaisella perehdytyksellä, mahdollistamalla oppiminen arjessa sekä kollegoilta ja järjestämällä tunnistettuihin tarpeisiin vastaavia henkilöstökoulutuksia.

4.1 Perehdyttämis-, kehitys- ja osaamiskeskustelut osana työurajohtamista

Perehdyttäminen antaa työntekijälle valmiudet toimia työyhteisössä ja työtehtävissään laadukkaasti ja turvallisesti. Se tukee työntekijän sitoutumista, sujuvaa sopeutumista ja ammatillista kehittymistä sekä edistää oppimista kaikilla organisaatiotasolla. Keski-Uudenmaan hyvinvointialueella perehdytys muodostuu esiperehdytyksestä, yleisestä perehdytysmallista, yksikkökohtaisesta perehdytyksestä, perehdytykseen kuuluvista koulutuksista, työhönopastuksesta sekä perehdytyksen seurantakeskusteluista.

Digitaalinen yleinen perehdytysmalli on tarkoitettu kaikille uusille työntekijöille sekä pidemmän tauon jälkeen Keusoteen palaaville. Yleisen perehdytysmallin on läpikäynyt yli 200 työntekijää.

Vuonna 2025 perehdytyskokonaisuutta vahvistettiin ottamalla käyttöön digitaalinen ennakkoperehdytysaineisto, joka toimitetaan Keusoteen valituille työntekijöille rekrytoinnin valintapäätöksen jälkeen jo ennen palvelussuhteen alkamista.



Toimintayksiköt jatkoivat omien yksikkökohtaisten perehdytys suunnitelmien viemistä digitaaliseen muotoon. Perehdytysprosessin hallinta ja seuranta toteutettiin osaamisen hallintajärjestelmä OIVAn kautta.

Vuonna 2025 kilpailutettiin uusi digitaalinen oppimisympäristö ja marraskuussa käynnistettiin sisällöntuotanto KeuKampukseen. Osaamisen hallintajärjestelmä OIVA poistui käytöstä vuoden 2025 lopussa. Tammikuussa 2026 avautuva KeuKampus mahdollistaa perehdytysaineistojen tavoitteellisen kehittämisen sekä käytön ja vaikuttavuuden systemaattisen seurannan ja raportoinnin. Digitalisoitu perehdytysprosessi tukee lisäksi perehdytyksen kohdentamista eri rooleihin ja tarpeisiin sekä vahvistaa perehdytyksen yhdenmukaisuutta ja laatua koko hyvinvointialueella.

Vähintään vuosittain käytävät kehitys- ja osaamiskeskustelut ovat keskeinen osa esihenkilöiden ja työntekijöiden välistä yhteistyötä sekä työurajohtamista. Keskustelujen tavoitteena on kohdentaa työntekijöiden, työyksiköiden ja koko organisaation voimavarat yhteisten strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Kehityskeskusteluja käytiin 1920 kertaa ja ryhmäkehityskeskusteluihin osallistui 245 työntekijää.

4.2 Osaamisen kehittäminen koulutuksellisin keinoin

Keusoten koulutussuunnittelu ja henkilöstökoulutusten toteuttaminen perustuvat muun muassa kehitys- ja osaamiskeskusteluissa tunnistettuihin osaamistarpeisiin, joiden pohjalta laaditaan vuosittainen koulutussuunnitelma. Koulutussuunnitelman avulla vastataan henkilöstön osaamisen vahvistamisen tarpeisiin ja kohdennetaan koulutustoimenpiteitä ammattitaidon ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Vuoden 2025 koulutussuunnitelma laadittiin tiiviissä yhteistyössä kaikkien palvelu- ja tulosalueiden kanssa. Suunnitelmassa kuvattiin koko hyvinvointialueen yhteiset koulutukset sekä palvelualuekohtaiset koulutustarpeet teemoitain. Suunnitelma laadittiin ennakoivasti ennen koulutusten käynnistymistä, ja sitä täydennettiin kerran vuoden 2025 aikana. Erilaisia sisäisiä koulutustapahtumia järjestettiin Keusoten toimesta 1132 kpl.

Taulukko 4: Koulutuksen painopisteet vuonna 2025

Yleiset kaikille yhteiset koulutusteemat	Palvelutuotantoon liittyvät koulutusteemat	Esihenkilötyöhön liittyvät koulutusteemat
Talous	Potilasturvallisuus	Palvelussuhdeasiat
Asiakkaan/potilaan kohtaaminen	Elvytys- ja ensiapuvalmiudet	Talous
Viestintä- ja vuorovaikutustaidot	Palliativinen hoito	Työkykyjohtaminen
Johtamisosaaminen	Kliinisten arviointien yhdenmukaistaminen	Työrajohtaminen
Lainsäädännön muutokset	Kirjaamiskäytäntöjen yhdenmukaistaminen	Turvallisuusjohtaminen
Tietojärjestelmien käyttö	Rakenteinen kirjaaminen sosiaalihuollossa	Valmentava johtaminen
Asianhallinta	Geriatrinen osaaminen	Tiedolla johtaminen
Turvallisuus	Toimintakykyä tukeva työote	Lean- ja kehittämisosaaminen
Muutoksen kohtaaminen ja hallinta	Asiakas- ja potilasturvallisuus	Palveluketjujohtaminen
Itsemääräämisoikeus	Säteilysuojelu	
Etäpalveluosaaminen	Suun terveydenhuollon kliinisen osaamisen vahvistaminen	
	Painehaavojen ehkäisy	
	RAI-järjestelmän tehokas- ja tarkoituksenmukainen käyttö	
	Neuropsykiatristen tarpeiden tunnistaminen	
	Systeeminen työote	
	Neuvola- ja kouluterveydenhuollon ajantasainen osaaminen	
	Muuttuvissa perherakenteissa toimiminen	
	Mielenterveyteen liittyvät interventiot	
	Vaativissa kriisitilanteissa toimiminen	

Osaamisen kehittämisessä siirryttiin yhä vahvemmin monimuotoisuuteen, jossa perinteisen koulutustilaisuuksien rinnalla verkkokoulutuspalvelut näyttelevät keskeistä roolia. Vuoden 2025 aikana verkkokoulutuspalveluiden käyttö vakiintui osaksi jatkuvaa oppimista, vastaten joustavasti muuttuvan työelämän tarpeisiin. Esihenkilöiden johtamistyötä tukevat muun muassa

Kevan oppimisympäristö, joka tarjoaa työkaluja työkykyjohtamiseen ja kestävään työuraan, kun taas KT:n laaja koulutustarjonta vahvistaa esihenkilöiden juridista osaamista ja palvelussuhdeasioiden hallintaa. Koko henkilöstön käytettävissä olevat Oppiportti- ja Eduhouse-verkkokoulutuspalvelut tarjoavat monipuolisen valikoiman laadukkaita ja työelämän ajankohtaisiin vaati-

muksiin suunniteltuja koulutuksia aina lyhyistä tietoiskuista laajempiin koulutuskokonaisuuksiin.

Henkilöstön osallistuminen koulutuksiin lisääntyi edelliseen vuoteen verrattuna. Koulutuspäiviä kertyi noin kaksi (1,9) jokaista työntekijää kohden (vuonna 2024 luku oli 1,7). Koulutuspäiviä oli yhteensä 7687, kun edellisenä vuonna päivien lukumäärä oli 5189. Koulutuksia toteutettiin sekä sisäisinä että ulkoisina koulutuksina, ja yhä enenevässä määrin hyödynnettiin erilaisia verkkokoulutuspalveluja. Verkkokoulutuspalveluiden käytön lisääntyminen on vaikuttanut merkittävästi koulutusten saatavuuteen ja henkilöstön osallistumismahdollisuuksiin.

Koulutuksiin osallistumisen tilastot eivät kuitenkaan yksinään anna kokonaiskuvaa osaamisen kehittämisen tilasta, sillä osaamisen kehittämisen painopiste on siirtynyt koulutuksellisista tapahtumista yhä vahvemmin työssäoppimiseen, lyhytkestoiisiin verkkokoulutuksiin sekä vertaisoppimiseen, jotka eivät nykyisellään kirjaudu tilastoihin yhtä kattavasti kuin perinteiset koulutuspäivät. Raportointiin vaikuttavat myös koulutusten hallintamallin jalkautumisen kesken-eräisyys ja puutteellinen sitoutuminen yhteisiin kirjauskäytäntöihin. Tämän vuoksi vuoden 2026 tavoitteena onkin yhtenäistää toimintatapoja ja kehittää seurantaa, jotta henkilöstön kehittämisen todellinen laajuus ja vaikuttavuus saadaan luotettavasti näkyviin.

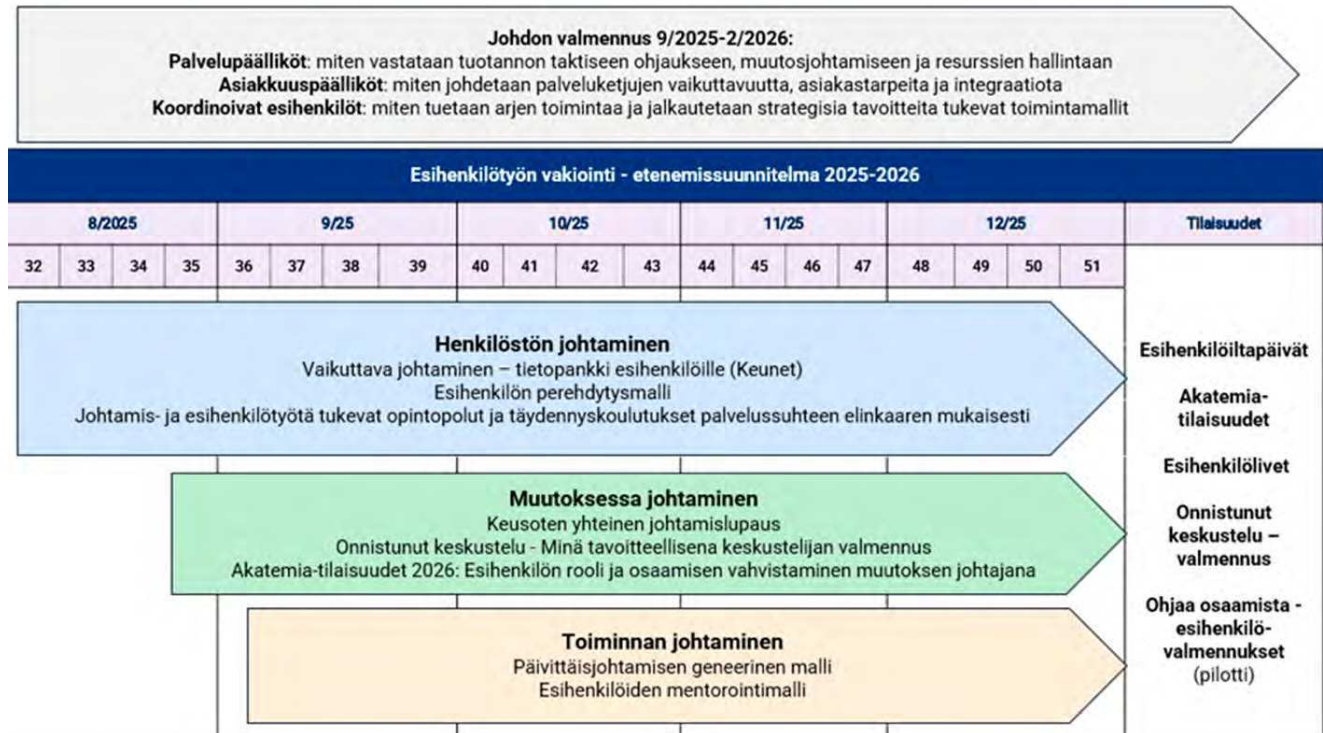
4.3 KeuAkatemia tukee johtamista, joka näkyy, tuntuu ja vaikuttaa

Hyvinvointialueen strategiassa korostuu johtamisosaamisen, erityisesti valmentavan johtamisen, systemaattinen kehittäminen. KeuAkatemia tarjosi esihenkilö- ja asiantuntijatehtävissä toimiville monipuolisia mahdollisuuksia vahvistaa esihenkilö-, johtamis- ja asiantuntijaosaamistaan. 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. Siirtymisen onnistumiseksi valmennettiin johtoryhmän jäsenet, palvelu- ja asiakkuuspäälliköt sekä koordinoivat esihenkilöt uusiin rooleihin (kuva 15). Lähiesihenkilöiden työtä vakioitiin kolmen johtamisalueen osalta, joita olivat henkilöstön johtaminen, muutoksessa johtaminen sekä toiminnan johtaminen.

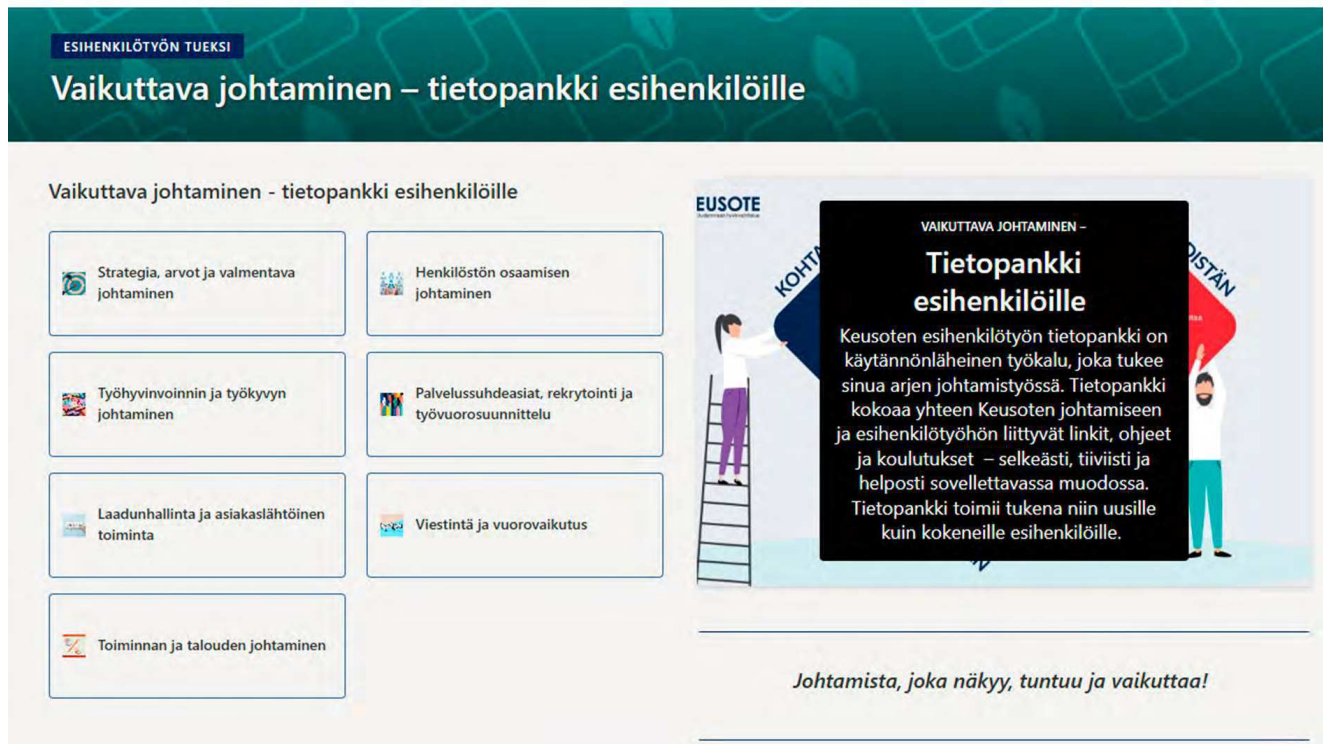
Kuva 15. Palveluketjujohtamisen roolit ja esihenkilötyön vakioinnin kohteet



Esihenkilöille suunnattuna valmennustarjontana järjestettiin Onnistunut keskustelu – Minä tavoitteellisena vuorovaikuttajana -valmennus sekä mahdollisuus osallistua Työterveyslaitoksen toteuttaman Ohjaa osaamista -esihenkilövalmennuksen pilotointiin. Onnistunut keskustelu -valmennukseen osallistui vuoden 2025 aikana lähes 90 esihenkilöä, ja seuraavat valmennusryhmät toteutetaan keväällä 2026. Tavoitteena on, että jokainen esihenkilö suorittaa kyseisen valmennuksen. Ohjaa osaamista -valmennuksen pilottiryhmään osallistui kahdeksan esihenkilöä, ja sen laajempaa käyttöönottoa arvioidaan saatujen kokemusten perusteella vuoden 2026 aikana.

Osana esihenkilötyön vakiointia Keunettiin avattiin Vaikuttava johtaminen -tietopankki esihenkilöille (kuva 16), joka toimii käytännönläheisenä tukena esihenkilöiden arjen johtamistyössä. Tietopankki kokoaa yhteen Keusoten johtamiseen ja esihenkilötyöhön liittyvät keskeiset ohjeet, linkit ja koulutukset selkeässä ja helposti sovellettavassa muodossa ja tukee sekä uusia että kokeneita esihenkilöitä.

Kuva 16. Vaikuttava johtaminen -tietopankki käyttöliittymä



Osana esihenkilötyön vakiointia julkaistiin marraskuussa 2025 Keusoten ensimmäinen johtamislupaus. Johtamislupaus on koko organisaatiota koskeva yhteinen periaate, joka ohjaa esihenkilötyötä ja vahvistaa yhtenäistä ja hyvää johtamiskulttuuria. Lupaus kiteyttää ajatuksen "Johtamista, joka näkyy, tuntuu ja vaikuttaa" ja se selkeyttää odotuksia esihenkilöille ja henkilöstölle, tukee arjen yhteistyötä sekä lisää yhteistä ymmärrystä hyvästä johtamisesta Keusotessa.

Johtamislupausta (kuva 17) työstettiin vuonna 2025 yhdessä esihenkilöiden kanssa erilaisten kohtaamisten ja ryhmätyöskentelyjen kautta. Työn tuloksena syntynyt kokonaisuus kiteytyy kolmeen pääteemaan:

Kohtaan – arvostava ja inhimillinen johtaminen

Yhdistän – yhteisöllinen ja osallistava johtaminen

Mahdollistan – tavoitteellinen ja valmentava johtaminen

Kuva 17. Keusoten johtamislupaus



Kuukausittain toteutetut Esihenkilöaamut toimivat yhteisinä tiedottamisen ja ajankohtaisten teemojen käsittelyn foorumeina. Tilaisuuksien teemoina olivat muutoksessa johtaminen, esihenkilötyön vakiointi ja johtamislupaus, johtamisparadigman muutos sekä työkykyjohtaminen. Noin 125–140 esihenkilöä osallistui säännömukaisesti näihin tilaisuuksiin.

Akatemia-aamu järjestettiin 8 kertaa. Aamuissa syvennettiin johtamisosaamista koulutuksellisin keinoin. Tilaisuuksien teemoina olivat henkilöstöjohtaminen ja palvelussuhdeasiat, työura- ja työkykyjohtaminen, päivittäisjohtaminen, valmentava johtaminen, turvallisuusjohtaminen sekä vaikuttavuus.

Tutkintotavoitteisen koulutustarjonnan osalta on tarjottu esihenkilöille ja asiantuntijoille mahdollisuutta suorittaa Lähiesihenkilötyön ammattitutkinto, Johtamisen ja yritysjohtamisen erikoisammattitutkinto tai Tuotekehitystyön erikoisammattitutkinto. Koulutuksen järjestäjänä toimii Hyria Koulutus Oy. Lähiopetuspäivien sisällöt räätälöitiin tiiviissä yhteistyössä Keusoten asiantuntijoiden ja vastuukouluttajien kanssa vastaamaan Keusoten nykyisiä ja tulevaisuuden osaamistarpeita. Yhteistoimintaneuvotteluiden ja palvelujen uudelleenjärjestelyiden vuoksi uusia tutkintoryhmiä ei käynnistetty vuonna 2025. KeuAkatemian tutkintoon johtaviin koulutuksiin on vuoden 2025 loppuun mennessä osallistunut yhteensä 128 keusotelaista, ja seuraavien ryhmien käynnistäminen on suunniteltu keväälle 2026.

4.4 Minun urani Keusotessa -malli tukee työuria ja niiden johtamista

Keusoten henkilöstöohjelman tavoitteita ovat henkilöstön saatavuus, riittävyys ja pysyvyys. Saatavuutta edistetään muun muassa mahdollistamalla sisäinen liikkuvuus ja työkierto. Riittävyttä ja pysyvyyttä tuetaan kehittämällä työntekijöiden kehittymismahdollisuuksia, joihin kuuluvat monimuotoiset työurapolut, joustavat työn tekemisen tavat sekä työelämän erilaiset joustot.

Keusotessa olevan Minun urani Keusotessa -mallin tavoitteena on tukea työurien kehittymistä ja jatkumista Keusotessa edistämällä yksilöllisiä työurapolkuja, vahvistamalla esihenkilöiden työurajohtamisosaamista sekä kehittämällä työntekijöiden osaamista. Malli tukee osaltaan hyvinvointialueen strategiassa asetettua tavoitetta hyvinvoinnista ja kyvykkästä henkilöstöstä. Vuonna 2025 vahvistettiin työurien suunnittelua ja johtamista.

Sisäisten työmarkkinoiden tehokasta hyödyntämistä tukevien periaatteiden ja toimintamallien kehittämistä jatkettiin. Työn painopisteenä olivat tuotannollisin ja taloudellisin perustein irtisanotujen henkilöiden työntarjoamis- ja takaisinottoaika koskevien prosessien kehittäminen sekä työkykyprosesseihin liittyvien uudelleensijoituskäytäntöjen toimeenpano.

Työuravalmennuspalvelujen kehittämistyö jatkui ja käyttöön otettiin kolme erilaista yksilövalmen-

nusta sekä yksi ryhmämuotoinen valmennus. Ryhmämuotoinen työuravalmennus ja kaksi yksilövalmennus-kokonaisuutta toteutetaan omana toimintana ja yhden yksilövalmennuksen toteutuksesta vastaavat oppilaitosyhteistyön kautta alueen toiseen asteen opinto-ohjaajat.

4.5 Ulkoiset urapalvelut ja kansainvälinen rekrytointi

Työurapalveluiden palvelukokonaisuuteen kuuluva ulkoisten urapalveluiden kokonaisuus tukee erilaisia työllistymismahdollisuuksia niin alalle palaaville osaajille kuin alasta kiinnostuneille työnhakijoille huomioiden työmarkkinoiden monimuotoisuuden. Palvelut sisältävät palkkatuetun työn- ja työkokeilujen mahdollisuudet, Keusoten alueella asuvien nuorten kesätyömahdollisuudet, siviilipalveluksen suorittamisen sekä kansainvälisen rekrytoinnin kautta saapuneiden osaajien palvelut. Vuoden 2025 aikana 17 työntekijän palkkaamiseen on saatu palkkatukea, kesätyönuoria palkattiin 1 ja siviilipalvelustaan Keusotessa suoritti vain 1 henkilö.

Kansainvälisen rekrytoinnin kautta vuosien 2022–2024 aikana saapuneiden 59 osaajan ammatillisen osaamisen ja kielitaidon kehittymistä on tuettu työyhteisöiden, työurapalveluiden ja oppilaitosten tiiviillä yhteistyöllä. Toimintaa on kehitetty aiempien vuosien kokemusten ja saatujen oppien perusteella. Vuoden loppuun mennessä 34 opiskelijaa on suorittanut sosiaali- ja terveysalan perustutkinnon (lähihoitaja) ja 5 opiskelijaa on suorittanut sairaanhoitajan laillistumiseen vaadittavat opinnot ja harjoittelut.

Työyhteisöjen monimuotoisuuteen kiinnitettiin huomiota järjestämällä koko henkilöstölle koulutusta selkeiden suomenkielisten ohjeiden laatimiseen. Koulutuksen suunnittelu toteutettiin urapalveluiden, RRP2 hankkeen ja Viestintäpalveluiden yhteistyönä. Käytännön toteutuksesta vastasi Viestintäpalvelut. Vieraskielisten työntekijöiden rekrytoinnin tueksi ja työssä vaadittavan riittävän kielitaidon varmistamiseksi laadittiin Keusoten Kielitaitovaatimukset-ohje. Lisäksi käynnistettiin kehittämistyö koskien lakisääteisten työnantajavelvoitteiden toimeenpanoa palkattaessa ulkomaalaisia työntekijöitä joko lyhy-

taikaisiin sijaisuuksiin, pidempiin määräaikaisiin tai vakituisiin palvelussuhteisiin.

4.6 Oppilaitosyhteistyö ja työssäoppimisen kehittäminen

Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen laaja-alainen oppilaitosyhteistyö jatkui tiiviinä alueen koulutustoimijoiden kanssa. Yhteistyön keskeisiä muotoja olivat työssäoppimis- ja harjoittelujaksot, henkilöstökoulutukset, kansainvälisen rekrytoinnin kautta saapuneiden työntekijöiden osaamisen varmistaminen sekä TKIO-toiminnan (tutkimus, kehittäminen, innovaatiot ja osaaminen) edistäminen. Lisäksi hyvinvointialue osallistui aktiivisesti useiden koulutus- ja rekrytointiverkostojen toimintaan, kuten Etelän YTA-alueiden TKKI/Koulutus-alatyöryhmään sekä hyvinvointialueiden kansainvälisen rekrytoinnin verkostoon.

Yhteistyön tavoitteena oli kehittää opiskelijoiden työssäoppimisjaksoja vastaamaan entistä paremmin sekä ammatillisen osaamisen että työelämätaitojen vaatimuksia. Samalla pyrittiin vahvistamaan hyvinvointialueen henkilöstön jatko- ja täydennyskoulutusmahdollisuuksia, edistämään uudenlaisia koulutusmuotoja oppilaitosten kanssa sekä tukemaan hyvinvointialueen vetovoimaa opiskelijoiden tulevana työpaikkana. Hyvinvointialue toimi aktiivisesti myös koulutussisältöjen kehittämisessä siten, että ne vastaisivat alan tulevaisuuden osaamistarpeita.

Keusotella on useita yhteistyösopimuksia toisen asteen ammatillisten oppilaitosten, ammattikorkeakoulujen sekä yliopistojen kanssa työssäoppimiseen liittyen. Lisäksi alueellisten oppilaitosten kanssa on tehty kumppanuussopimuksia laajempaa kehittämissyhteistyötä varten. Tällaisia yhteistyökumppaneita ovat muun muassa Helsingin yliopisto, Metropolia ammattikorkeakoulu, Laurea ammattikorkeakoulu, Hyria Koulutus Oy, Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä Keuda, STEP koulutus sekä Ammattiopisto Spesia.

Keusotessa tunnistetaan laadukkaana opiskelijaohjauksen olevan merkittävä tekijä opiskelijoiden ammatillisessa kasvussa ja työelämään

siirtymisessä. Panostamalla työntekijöidemme ohjausosaamiseen varmistamme, että opiskelijat saavat tarvitsemaansa kannustusta taitojensa kehittämiseen. Tämä puolestaan vahvistaa hyvinvointialueemme positiivista työnantajakuva. Yhteistyössä oppilaitosten kanssa kehitettiin opiskelijoiden ohjausta ja tarjottiin työkaluja siinä onnistumisessa.

Suurin osa harjoittelujaksoista oli sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakouluopiskelijoiden harjoitteluja: 462 opiskelijaa yhteensä 3302 harjoitteluviikkoa. Toiseksi yleisin harjoittelumuoto oli koulutussopimuksella toteutettavat toisen asteen sosiaali- ja terveysalan perusopintoihin kuuluvat harjoittelut, joita toteutettiin 223 kappaletta. Oppisopimusopiskelijoita oli 123 opiskelijaa, joista sosiaali- ja terveysalan perustutkinnon suorittajia 41 ja ammatti- ja erikoisammattitutkinnon suorittajia 82. Ammatti- ja erikoisammattitutkintojen suorittajissa korostuivat KeuAkaatemian tutkintoon johtavat valmennusryhmät, joissa oppisopimus laadittiin 76 työntekijälle. Yliopistoharjoitteluita toteutui 6 (5 sosiaalityö, 1 logopedia). Näistä palkallisia harjoitteluita oli kolme kappaletta. Palkallisten harjoittelujen pieneen määrään vaikutti erityisesti hyvinvointialueen tiukka taloustilanne ja siitä seurannut tarve vähentää henkilöstökuluja.

Keusote toimii vahvana ja arvostettuna koulutussympäristönä myös lääketieteen ja hammaslääketieteen opiskelijoille sekä jatkokoulutusvaiheessa oleville lääkäreille ja hammaslääkäreille. Keusote osallistuu laajaan koulutusyhteistyöverkostoon Etelä-Suomen muiden hyvinvointialueiden ja Helsingin kanssa koulutuksen järjestämiseen liittyvissä asioissa. Aktiivinen yhteistyö HUS Perusterveydenhuollon yksikön sekä muiden HUS:n erikoisalojen klinikoiden kanssa vahvistaa sitä, että koulutuksessa pysytään jatkuvasti ajanhermoilla. Keusotessa oli vuonna 2025 yleislääketieteen, terveydenhuollon, geriatrian ja fysiatrian koulutusoikeudet. Kyseiset koulutussopimukset ovat solmittu Helsingin yliopiston kanssa. Keusotessa oli mahdollista kouluttautua myös seuraaviin Suomen lääkäriiliiton tunnustamiin erityispätevyyksiin: diabeteksen hoito, lastenneuvola- ja kouluterveydenhuolto, lääkärikouluttaja, nuorisolääketiede, palliatiivinen lääketiede, päihdelääketiede sekä terveydenhuollon laatu ja potilasturvallisuus.

Keusote kuuluu myös Akateeminen terveyskeskus- tutkijaverkostoon, mikä syventää tutkimusyhteistyötä ja avaa mahdollisuuksia osallistua akateemisiin projekteihin.

Vuonna 2025 Keusotesta valmistui yhteensä 4 yleislääketieteen erikoislääkäriä. Yleislääketieteeseen erikoistuvia lääkäreitä Keusotessa oli noin 20 ja yleislääketieteen erityiskoulutusta (YEK) suoritti noin 60 lääkärinä. Näiden lääkäreiden kouluttamisesta vastasi Keusotessa yhteensä 20 lähiohjaajaa ja 18 erikoislääkärikouluttajaa valmennuksen suorittanutta yleislääketieteen erikoislääkäriä.

Keusoten käytössä oleva opiskelijapalautekysely vahvisti hyvinvointialueemme aseman houkuttelevana oppimisympäristönä opiskelijoille NPS-tuloksella 60, joka perustuu 226 opiskelijapalauteeseen. Opiskelijat kiittivät erityisesti työyhteisön avointa ilmapiiriä, ohjaajien korkeaa ammattitaitoa sekä motivoivia, vastuullisia työtehtäviä. Nuorilääkäri yhdistyksen koulutuspaikkakyselyssä koko Keusoten terveyspalvelut ja sairaanhoito sai 4/5 tähteä. Tuusulan (NPS 78) ja Järvenpään (NPS 63) sotekeskukset saivat täydet 5 tähteä.

Vaikka opiskelijoiden kokonaistyytyväisyys on korkea, tunnistimme palautteiden perusteella kehitystarpeita erityisesti ohjausresurssien riittävyudessa, perehdytysprosessien yhtenäisämisessä sekä jatkuvan palautekulttuurin vahvistamisessa. Tuloksia hyödynnetään systemaattisesti harjoittelutoiminnan suunnittelussa ja vuoden 2026 aikana keskitymme erityisesti digitaalisen perehdytysprosessin kehittämiseen ja ohjauksen resurssoinnin varmistamiseen. Vuonna 2026 siirrymme käyttämään valtakunnallista opiskelijaohjauksen laatukselyä, joka mahdollistaa opiskelijapalauteiden tuloksien vertailun valtakunnallisesti eri hyvinvointialueiden välillä.

5. Palkitsemisen ja henkilöstöetujen kehittäminen

Hyvinvointialueen palkitsemisen ja henkilöstöetujen kokonaisuus muodostuu palkan lisäksi kolmesta osa-alueesta: palkitsemisesta, henkilöstöeduista sekä työelämän laadusta.

Palkitsemiseen sisältyivät henkilökohtaisen arvontuoton arviointi, kerta- ja pikapalkitseminen sekä laatu- ja innovaatiopalkitseminen. Lisäksi huomioidaan 50- ja 60-vuotissyntymäpäivät sekä eläkkeelle siirtyminen. Pitkäaikaista henkilöstöä juhlistetaan vuosittain omassa juhlatilaisuudessaan.

Henkilöstöetuihin kuuluivat Epassin hyvinvointi-, liikunta-, kulttuuri- ja työmatkaetu, työsuhdepolkupyörä- ja sähköpyöräetu, auton käyttöetu, uimahallietu sekä puhelinetu silloin, kun työtehtävät edellyttävät tavanomaista laajempaa tavoitettavuutta. Etuihin lukeutuvat myös mahdollisuus työuravalmennukseen, laajat verkkokoulutuspalvelut sekä mahdollisuus omaehtoiisiin palkallisiin koulutusvapaisiin. Lisäksi Keusoten henkilöstö saa alennuksia tietyistä palveluista ja liikkeistä henkilöstökortilla. Työyhteisöjä kannustettiin järjestämään vuosittain oma tyhypyä.

Työelämän laatuun kuului muun muassa Keusoten työelämän laadun mittaaminen (Syke), työaikajoustot ja mahdollisuus hybridityöhön työtehtävien salliessa. Kokonaisuuteen sisältyivät myös työterveyshuolto, ryhmähenkivakuutus sekä koulutuksiin osallistuminen työajalla.

Lisäksi palkattomia virka- ja työvapaita voidaan myöntää poikkeuksellisin perustein osana työelämän laadun tukemista.

Henkilökohtaista työsuoritusta arvioidaan Keusotessa Arvontuoton arviointikeskusteluilla. Arvontuoton arviointi on yhteydessä palautteen antamiseen ja henkilökohtaisen lisän jakamiseen hyvinvointialueella. Henkilöstön arvontuottoa arvioitiin kolmella kriteerillä, tehtäväosaaminen, yhteisöosaaminen ja muutososaaminen, joista vuonna 2025 painotettiin tehtäväosaamista ja muutososaamista. Henkilökohtaista lisää maksettiin 33 %:lle henkilöstöstä.

Pitkäaikaisen henkilöstön muistaminen uudistui vuonna 2025. Joulukuussa järjestetty juhlatilaisuus Järvenpää-talossa kokosi yhteen työntekijät, joille kertyi vuoden aikana 10, 20, 30 tai 40 vuotta yhtäjaksoista palvelussuhdetta. Tilaisuudessa kuultiin lämminhenkisiä puheita ja nautittiin musiikkiesityksistä. Juhlaväelle tarjottiin myös kakkukahvit, ja jokainen pitkän työuran tehnyt työntekijä huomioitiin henkilökohtaisesti.

Hyvinvointialueen taloudellisen tilanteen sekä yhteistoimintaneuvottelujen ratkaisujen seurauksena työnantaja päätti luopua työsuhdepolkupyörä- ja sähköpyöräedusta. Etu oli kuitenkin mahdollista ottaa käyttöön vielä vuoden 2025 aikana. Vuoden lopussa käytössä oli yhteensä 192 työsuhdepyöräetua, ja ne päättyivät yksitellen kunkin leasing sopimuksen mukaisesti.



6. Tavoitteena 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.

Hyvinvointialueella käynnistettiin vuoden 2025 aikana kehittämissuunnitelma tasa-arvoisen ja yhdenvertaisen rekrytoinnin vahvistamiseksi. Keskeisenä osana tätä kokonaisuutta aloitettiin henkilöstön rekrytoinnissa käytettävien kelpoisuusehtojen

yhdenmukaistaminen sekä tehtävänimikkeiden selkeyttäminen. Tavoitteena on ollut luoda läpinäkyvä ja johdonmukainen järjestelmä, joka palvelee sekä työnhakijoita että organisaatiota.

Tehtävänimikkeitä päivitetään vastaamaan nykyaikaisia käytäntöjä, ja sukupuolta ilmaisevista nimikkeistä luovutaan kokonaan vuoden 2026 aikana. Muutoksista esimerkkinä hyvinvointialue siirtyy käyttämään esihenkilö -nimikettä perinteisen esimies -nimikkeen sijaan. Tällä muutoksella halutaan korostaa neutraalia kieltä sekä vahvistaa yhdenvertaista työelämää.

Palkkausjärjestelmän tasa-arvoisuus, läpinäkyvyys ja oikeudenmukaisuus tuodaan näkyväksi sekä sisäisesti että ulkoisesti. Keusotessa tämä toteutuu palkka-avoimuutena. Keusoten työpaikkailmoituksissa ilmoitetaan avoimena olevan tehtävän tehtäväkohtainen palkka. Tehtäväkohtaiset palkat ja palkkausjärjestelmäkokoaisuudet ovat henkilöstön saatavilla intrassa. Lisäksi useista tehtävistä on laadittu kirjalliset tehtäväkuvaukset, jotka löytyvät IMS-järjestelmästä. Palkkauksen kehittämistyöryhmät kokoontuivat säännöllisesti, ja niiden työ tukee palkkauksen kokonaisuuden jatkuvaa kehittämistä.

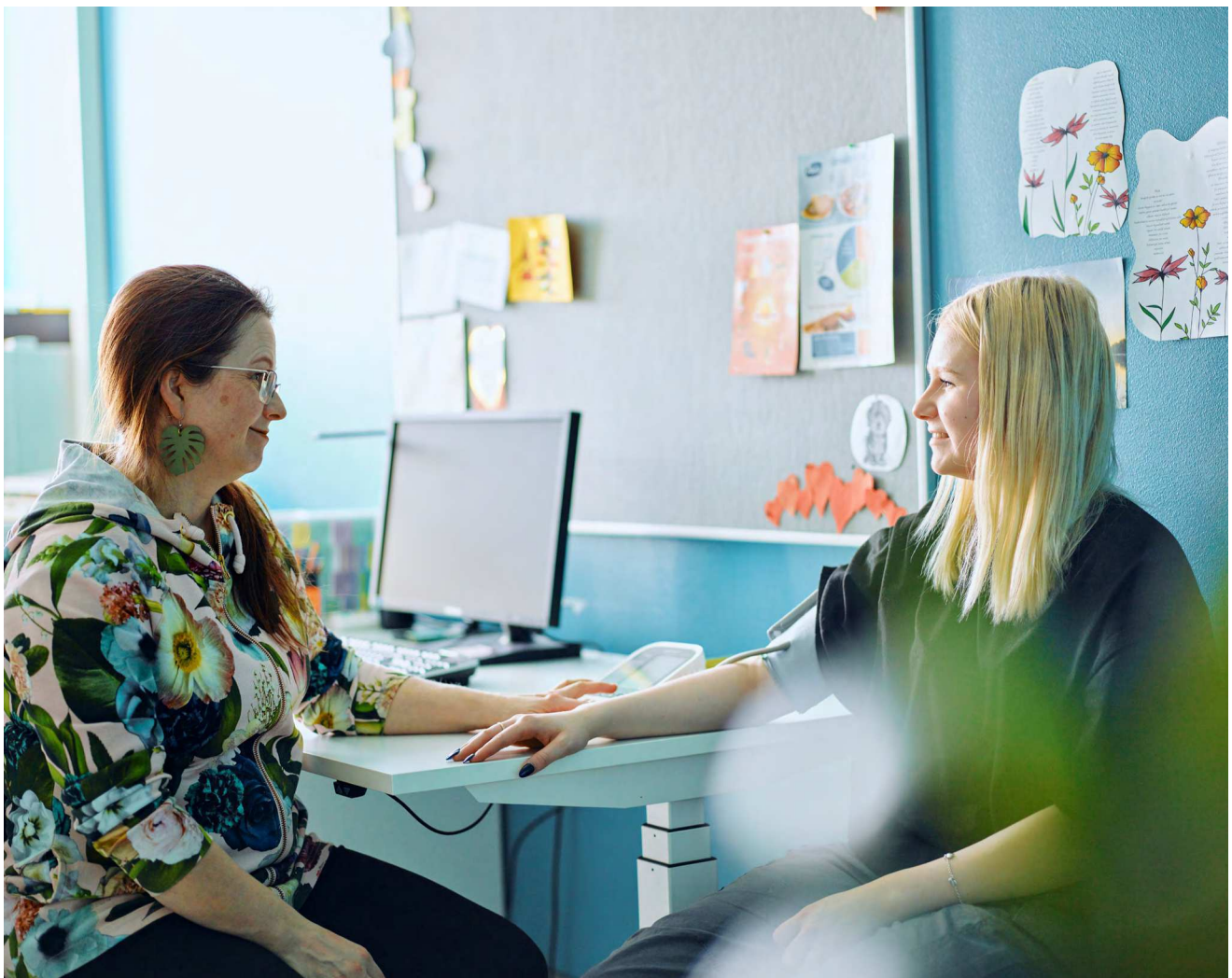
Keusoten Henkilöstösuunnitelma laadittiin ensimmäistä kertaa omana, erillisenä dokumenttina. Aiemmin henkilöstö- ja koulutussuunnitelma julkaistiin yhtenä kokonaisuutena, mutta



eriyttämisellä haluttiin selkeyttää suunnittelua ja nostaa henkilöstösuunnittelun painoarvoa. Henkilöstösuunnitelmasta löytyy jatkossa myös hyvinvointialueen linjaukset työn ja muun elämän yhteensovittamisen tukemiseksi, kuten periaatteet osa-aikatyön mahdollistamisesta. Lisäksi perhevapaaohjeistus koottiin yhdeksi yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, jotta henkilöstön olisi helpompi löytää ja hyödyntää perhevapaisiin liittyviä ohjeita.

Työyhteisöjen yhdenvertaisuutta ja turvallista ilmapiiriä vahvistettiin kouluttamalla esihenkilöitä vuoden aikana palvelussuhdeasioihin, erilaisiin työnjohdollisiin tilanteisiin ja rakentaviin keskusteluihin. Koulutukset sisälsivät ohjausta muun muassa haastavien työnjohdollisten keskustelujen käymiseen sekä vuorovaikutustaitojen kehittämiseen. Tavoitteena on tukea esihenkilöitä entistä paremmin arjen johtamistyössä ja varmistaa, että työyhteisöissä toimitaan johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti.

Johtamis- ja esihenkilötyön laatua arvioidaan edelleen Keusoten Syke-kyselyllä, jonka tulokset tarjoavat tärkeää tietoa esihenkilötyön kehittämiseen ja organisaation toimintatapojen vahvistamiseen. Epävarmat ajat ovat koetelleet työelämän laatua ja se on kokonaisuudessaan vuoden lopussa tasolla 51, kun pitkän aikavälin strateginen tavoite on 60. Mikään osa-alue ei ole erityisen huono, mutta ei myöskään erityisen hyvä. Esihenkilötyötä ja työyhteisöä arvioidaan edelleen suhteellisen hyvin, sen sijaan arviot työprosessien toimivuudesta, tavoitteiden innostavuudesta/realistisuudesta ja ongelmien ratkaisukyvyistä heikentävät kokonaistulosta.



7. 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 vuonna 2025 yhdeksän kertaa.

Osana yhteistoiminnan rakenteita ja yhteistyötoimikunnan alaisuudessa, kokoontuivat neuvottelupäällikön johdolla pääluottamusedustajien työryhmä joka toinen viikko sekä työsuojeluvaltuutettujen työryhmä työhyvinvointipäällikön johdolla. Palkkauksien kehittämistyöryhmät kokoontuivat tiiviisti kehittäen käytössä olevia palkkausjärjestelmiä ja niiden tulkintaa.

Hyvinvointialueella käytiin tuotannollisin ja taloudellisin perustein kahdet yhteistoiminta neuvottelut. Yhteistoimintaneuvottelujen henkilöstövaikutukset kohdistuivat kevään neuvotteluissa yhteensä 286 tehtävään, mikä muodosti noin 6,5 prosenttia koko henkilöstöstä. Erilaiset toimenpiteet jakaantuivat koko organisaatioon. Neuvottelutulos sisälsi 129 työ- tai virkasuhteen irtisanomista ja kahdeksan osa-aikaistamista.

Lisäksi 29:lle tarjottiin uutta tehtävää irtisanomisen vaihtoehtona. Edellisten lisäksi 110 virka- tai toimipohjaa lakkautetaan luonnollisen poistuman tai tehtävän täyttämättömyyden vuoksi. Mahdolliset määräaikaiset lomautukset neuvoteltiin tapahtuvaksi tarvittaessa vuodesta 2026 alkaen.

Syksyn 2025 yhteistoimintaneuvottelujen henkilöstövaikutukset koskivat 297 henkilöä. Neuvottelutuloksen toimeenpano liittyi toiminnan ja tehtävien muutoksiin johtamisjärjestelmässä ja palveluverkostossa. Yhteistoimintaneuvotteluista ei aiheutunut suoria irtisanomisia. Lisäksi 97,5 tyhjää virka- tai toimipohjaa tullaan lakkautamaan luonnollisen poistuman ja henkilöstömitoituksen kautta.

Henkilöstövähennysten lisäksi säästöjä haettiin Epassi -rahan vähentämisellä, omaehtoisten palkallisten koulutusvapaiden leikkauksilla sekä sitouttamispalkkioihin ja henkilöstön muistamiseen liittyvillä muutoksilla. Myös lomapalkkavelan määrää tarkasteltiin ja asetettiin tavoitteeksi sen pienentäminen, jossa onnistuttiin kohtuullisen hyvin.

Henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia lisättiin henkilöstöpaneelin kautta, joka kokoontui puntaroimaan Keusoten uutta strategiaa vuosille 2026–2028. Henkilöstöpaneeli kokoontui syksyllä Järvenpää-talossa kolmessa tilaisuudessa, joihin osallistui 30 panelistia. Paneelin ydinkysymys oli: Mikä on tärkein asia, mikä pitää strategiassa lukea selvästi, jotta voit sitoutua siihen:

Henkilöstöpaneeli muotoili strategian perustehtäväksi ”Tuotamme yhdessä kestävää hyvinvointia asukkaille tiedolla ja ammatitaidolla. Ja se nosti keskeisiksi arvoiksi strategiaan luottamuksen, yhdenvertaisuuden, vastuullisuuden ja ihmislähtöisyyden.

Henkilöstöpaneelin tuotokset otettiin heti loppulausuman valmistuttua mukaan strategian ja henkilöstöohjelman valmisteluun.

Johtamisjärjestelmän uudistaminen toteutettiin syksyn yhteistoimintaneuvottelun jälkeen. Koko organisaatiossa siirryttiin palveluketjujohtamiseen. Uudistuksen seurauksena organisaattiorakennetta uudistettiin ja päälliköiden sekä koordinoivien esihenkilöiden tehtävät järjestettiin uudelleen tukemaan uutta palveluketjuihin perustuvaa johtamista. Osana johtamisjärjestelmän uudistamista perustettiin kolme uutta asiakkuuspäällikön tehtävää.

Hyvinvointialueelle tehtiin lukuisia eri suuruisia organisaatiomuutoksia ja työn uudelleen järjestelyjä yhteistoiminnassa. Matalan kynnyksen yhteistoiminta tulosalueilla on laajentunut ja vakiintunut ja kehittyä organisaatiomuutosten myötä ajantasaisesti. Tärkeää ja vaikuttavaa yhteistoimintaa toteutettiin hyvinvointialueen työpaikoilla sekä tulosalueiden ja palvelualueiden johtoryhmissä.

Hyvinvointialueella työskenteli neljä työsuojeluvaltuutettua. Työsuojeluvaltuutetut ovat vuonna 2025:

- Olleet mukana työturvallisuuskulttuurin kehittämisessä
- Jatkokehittäneet työsuojeluparitoimintaa ja vahvistaneet heidän työsuojellista osaamista
- Pehdyttäneet yksiköitä keskeisiin turvallisuuohjeisiin ja –toimintatapoihin
- Tehneet yhteistyötä työyksiköiden ja esihenkilöiden kanssa
- Osallistuneet työterveyshuoltoyhteistyöhön
- Osallistuneet sisäilmatyöryhmien toimintaan ja tiedottaneet sisäilmatoimintamallista työyksiköitä
- Varmistaneet työsuojelun ohjeiden ajan tasaisuuden yhdessä työsuojelupäällikön kanssa

Yksi henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa on Henkilöstöfoorumin työhön osallistuminen. Henkilöstöfoorumi koostuu hyvinvointialueen työntekijöiden edustajista, joita kokoonpanossa on enintään 14 jäsentä. Henkilöstöfoorumissa on edustettuna monta eri palvelualueita sekä ammattinimikettä. Vuonna 2025 henkilöstöfoorumi kokoontui 10 kertaa. Kuukausikokousten lisäksi, joulukuussa pidettiin henkilöstöfoorumin piparitapahtuma Hyvinkäällä (Rentto) sekä Järvenpäässä (JUST). Tapahtumat keräsivät runsaasti osanottajia ja niissä saimme kerättyä henkilöstöltä paljon palautetta ja toiveita henkilöstöfoorumin toimintaan liittyen. Foorumin tehtävänä on ollut edelleen omalta osaltaan edistää henkilöstön työhyvinvointia, valmistella lausuntoja ja ottaa kantaa henkilöstöasioihin. TYHY-kalenterin ylläpitäminen ja sen kautta henkilöstön motivoiminen ja innostaminen oman hyvinvoinnin ylläpitämiseen on henkilöstöfoorumin yksi tärkeimmistä tehtävistä. Olemme aktiivisesti kehittäneet TYHY-kalenterin sisältöä niin, että se huomioisi henkilöstön mahdollisimman laajasti. Pyrimme edelleen lisäämään henkilöstöfoorumin tunnettavuutta ja haluamme tavoittaa toiminnallamme mahdollisimman suuren osan hyvinvointialueen henkilöstöstä.

8. Henkilöstöviestintä merkittävässä roolissa



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.

Henkilöstöpalvelut tuottaa kerran viikossa ilmestyvää koko henkilöstölle kohdennettua henkilöstöpalveluiden viikkotiedotetta. Viikkotiedotetta julkaistaan viikoittain. Henkilöstöinfoja pidettiin säännönmukaisesti. Esihenkilöt kokoontuivat kerran kuukaudessa aamupäiväksi ajankohtaisten teemojen ympärille.

Sisäisen viestinnän pääkanava on Keunet-intranet. Keunetin etusivulle on koottu kattavasti henkilöstöä koskevia ohjeita ja lomakkeita. Keunetin sisältösivuja ja pieniä uutisia ylläpitävät Keusoten Nettarit. Lisäksi viestintäpalvelut on tuottanut intraan pääuutisia mm. henkilöstötiedotteita palvelualueiden uutisista, palvelutoiminnan kehittämisestä, hyvinvointialueen toiminnasta, kehittämisestä ja onnistumista.

Esihenkilöille että henkilöstölle on tuotettu 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. Lisäksi henkilöstölle on järjestetty monipuolisesti säännöllistä koulutusta ja tukitunteja viestintäosaamisen lisäämiseksi.



KEUSOTE

Keski-Uudenmaan hyvinvointialue

keusote.fi