



HENKILÖSTÖ- JA KOULUTUSSUUNNITELMA

KESKI-UUDENMAAN SOTE

PERUSTEET

- Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laadinta pohjautuu lakiin työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa (2007) sekä lakiin taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä (2013)
- Suunnitelma tulee laatia vuosittain, sen toteutumista seurataan ja muokataan tarvittaessa yhteistyötoimikunnassa
 - ✓ Sovitaan tarkastelusta esim. puolivuosittain
- Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma on henkilöstösuunnittelun väline, joka auttaa muutosten suunnittelussa ja ennakkoinnissa sekä tukee Keusoten strategiaa.
- Suunnitelman avulla jaetaan tietoa organisaation sisällä yli palvelualueiden.

STRATEGISET TAVOITTEET

- Yhtymävaltuusto hyväksyi lokakuussa 2019 uuden yhtymästrategian vuosille 2020-2025. Visiona on **parasta kaikille**, jota kohti strategiset tavoitteet vievät.
- Keskeinen henkilöstöä sitouttava ja vaikuttava strateginen painopiste on **voittava joukkue**.
- ✓ Tavoitteena on **arvostettu ja vetovoimainen työpaikka**. "Haluamme jokaisen kokevan työnsä merkitykselliseksi sekä mahdollistaa kehittymisen niin yksilönä kuin työyhteisönä. Panostamalla hyvään työntekijäkokemukseen luomme me-henkeä, josta koko organisaatio hyötyy." (Keusoten strategia 2020-2025)
- ✓ Strategia haastaa koko henkilöstöä kehittymään ja omaksumaan uudenlaisia johtamis- ja työskentelytaitoja.

KEUSOTE TYÖYMPÄRISTÖNÄ

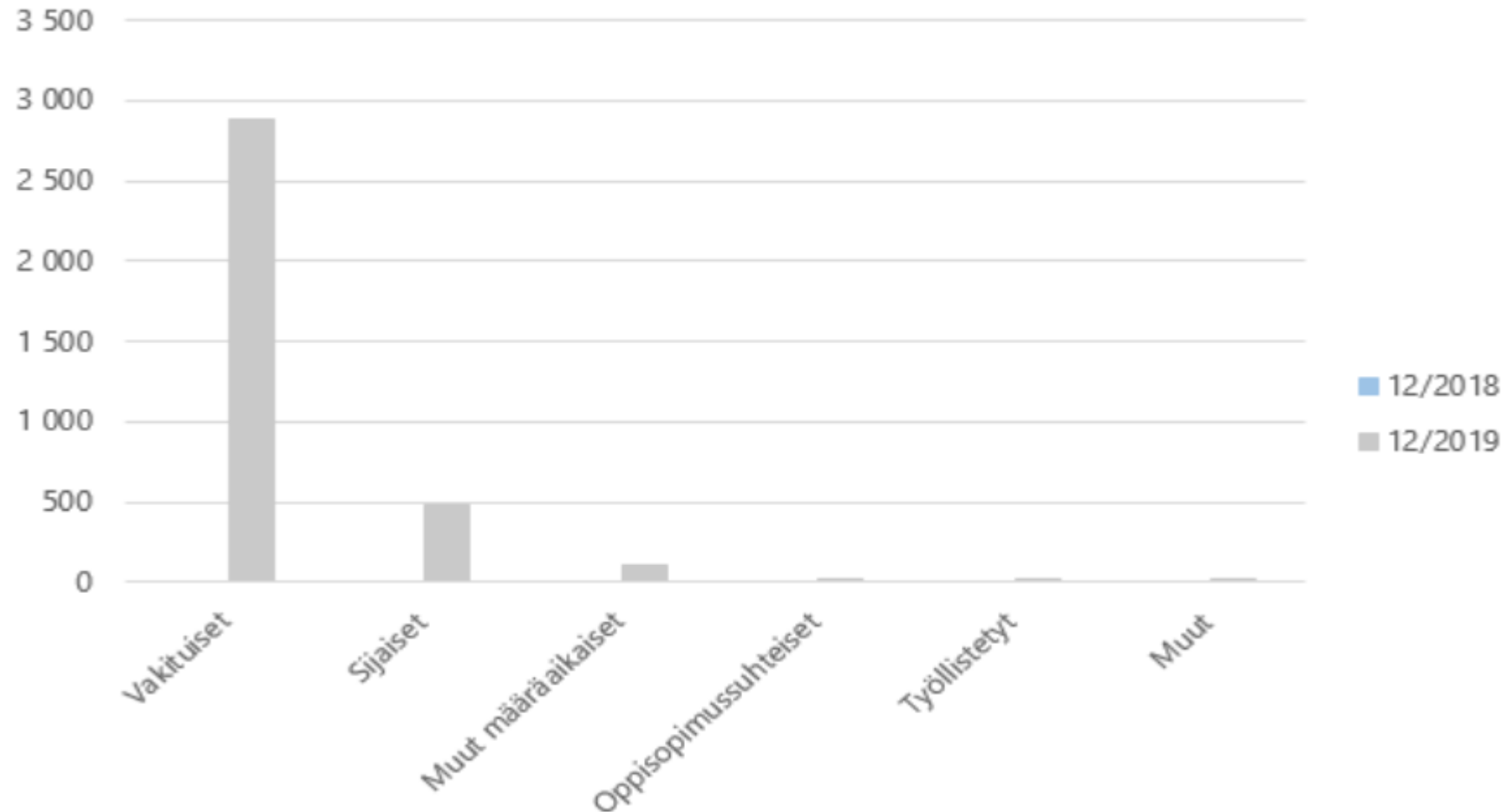
- Työntekijöitä noin 3500 kuuden kunnan alueella, esimiehiä noin 170. Ammattinimikkeitä n. 250.
- Organisaatio jakautuu kolmeen palvelualueeseen:
 - ✓ Ikäihmisten ja vammaisten palvelut
 - ✓ Terveyspalvelut ja sairaanhoito
 - ✓ Aikuisten mielenterveys-, päihde- ja sosiaalipalvelut sekä Lasten, nuorten ja perheiden palvelut
- Lisäksi kuntayhtymän johto sekä strateginen kehittäminen ja tukipalvelut

PERIAATTEET TYÖSUHDEMUOTOJEN KÄYTÖSTÄ

- Vakinaiset virka- ja työsuhteet
- ✓ Palvelussuhteet solmitaan toistaiseksi voimassa oleviksi niissä tehtävissä, joissa työtä arvioidaan olevan tarjolla pysyvästi. Suurin osa Keusoten henkilöstöstä työskentelee vakituisissa virka- tai työsuhteissa.
- Määräaikaiset virka- ja työsuhteet
- ✓ Solmitaan vain perustellusta syystä. Määräaikaisia työsuhteita solmitaan mm. kun tarvitaan sijaisia.
- Osa-aikaiset työ- ja virkasuhteet
- ✓ Työntekijän työaika on lyhyempi kuin vastaavan kokoaikaisen työntekijän säännöllinen työaika. Osa-aikaisuus voi pohjautua sopimukseen tai työnantajan yksipuoliseen päätökseen.

HENKILÖSTÖN RAKENNE 1/2

1) Henkilöstömäärä palvelussuhdetyypeittäin

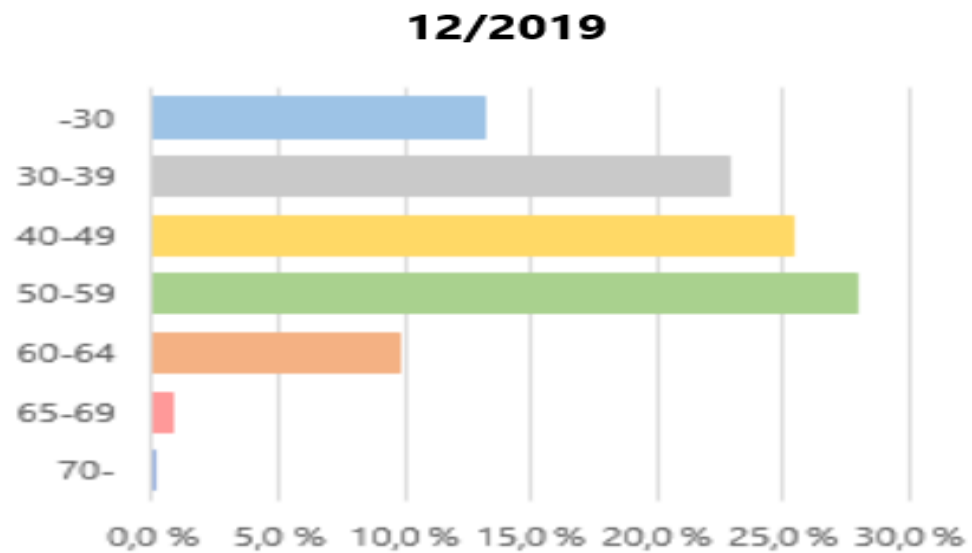


HENKILÖSTÖN RAKENNE 2/2

Kuukauden viimeisen päivän tilanne	12/2018	%	12/2019	%
Vakituiset			2 884	82,6 %
Miehet			189	5,4 %
Naiset			2 695	77,2 %
Sijaiset			475	13,6 %
Miehet			49	1,4 %
Naiset			426	12,2 %
Muut määräaikaiset			101	2,9 %
Miehet			20	0,6 %
Naiset			81	2,3 %
Oppisopimussuhteiset			11	0,3 %
Miehet				
Naiset			11	0,3 %
Työllistetyt			10	0,3 %
Miehet			3	0,1 %
Naiset			7	0,2 %
Muut			9	0,3 %
Miehet				
Naiset			9	0,3 %
Yhteensä			3 490	100,0 %

- Yleistyöaika
 - ✓ Ensisijainen työaikamuoto. Kaikki muut työaikamuodot ovat poikkeuksia tästä, ja niitä voidaan soveltaa vain silloin, kun niitä koskevat KVTES:n työaikaluvussa säädetyt soveltamisedellytykset täyttyvät.
- Toimistotyöaika
 - ✓ Toimistotyöaikaa voidaan soveltaa vain tehtäviin, joissa tehdään pääasiallisesti virasto- ja toimistotyötä. Keusotessa on linjattu, että esimiestehtävissä palvelupäällikköihin ja tätä ylempiin esimiehiin sovelletaan toimistotyöaikaa.
- Jaksotyöaika
 - ✓ Jaksotyöaikaa voidaan soveltaa vain työaikalain 7 § mainituissa tehtävissä, joita ovat mm. sairaalat, huoltolaitokset, terveyskeskukset, ympärivuorokautiset päiväkodit. Näissä yksiköissä tehtävissä töissä voi työnantaja valita käytettäväksi yleistyöajan tai jaksotyöajan sen mukaan, kumman se harkitsee olevan työtehtävien suorittamisen kannalta tarkoituksenmukaisin.

IKÄRAKENNE



	12/2018	%	12/2019	%	Muutos
-30			459	13,2 %	
30-39			797	22,8 %	
40-49			887	25,4 %	
50-59			973	27,9 %	
60-64			339	9,7 %	
65-69			30	0,9 %	
70-			3	0,1 %	
Yhteensä			3 488	100,0 %	

- Prosentuaalisesti suurin ryhmä 50-59-vuotiaat.

ARVIO HENKILÖSTÖMÄÄRÄN KEHITYKSESTÄ

- Rekrytointeja tehty tänä vuonna suuri määrä, 604. Osa paikoista jäänyt täyttämättä. Hakijoita yli 2600.
- Rekrytointitahti hidastuu ensi vuonna sisäisten siirtojen myötä.
- Haasteita erityisesti sosiaalityöntekijöiden rekrytoinneissa.
- Jatkossa henkilöstö- ja koulutussuunnitelmissa vahvasti mukana palvelualueiden arviot henkilöstömäärän kehityksestä.

VAIHTUVUUSPROSENTIT

Päätyneet palvelussuhteet, kumulatiivinen	12/2019	%	12/2018	% Muutos (lkm)	Muutos (%)
+ Sijaiset	3 675	77,9 %		3 675	
+ Muut määräaikaiset	553	11,7 %		553	
+ Vakituiset	437	9,3 %		437	
+ Työllistetyt	28	0,6 %		28	
+ Oppisopimussuhteiset	16	0,3 %		16	
+ Muut	10	0,2 %		10	
Kaikki yhteensä	4 719	100,0 %		4 719	

Vakituisen henkilöstön vaihtuvuusprosentti vuoden 2019 joulukuussa on 9,3%.

VAKITUISEN HENKILÖSTÖN ELÄKÖITYMINEN

Ammattinimike	2019	2020
Hoitajat	20	28
Esimiehet, asiantuntijat, toimistotyöntekijät	7	9
Sosiaalityöntekijät, ohjaajat	5	1
Asiakasvastaavat, palveluneuvojat	3	2
Laitoshuoltajat, välinehuoltajat	1	2
Lääkärit	0	2
Eriytyistyöntekijät: puhe-, toimintaterapeutit	0	3
Yhteensä	36	47

TYÖN JA PERHE-ELÄMÄN TASAPAINOTTAMISEN KEINOT

- Keusote pyrkii erilaisilla joustavilla työaikajärjestelyillä edistämään työn ja perhe-elämän yhdistämistä. Tavoitteena on tukea sekä yksittäistä työntekijää että työyhteisöä työelämän jatkuvassa muutoksessa
- ✓ Joustavat työaikajärjestelyt: osa-aikatyö, liukuva työaika, palkaton virka-/työloma, etätyö, osittainen hoitovapaa, opinto-, säästö- ja vuorotteluvapaa sekä osasairausvapaa ja osittainen vanhuuseläke

TYÖKYVYN NYKYTILAN SELVITTÄMINEN

- Aktiivisen tuen toimintamalli (valmisteilla):
 - Työkyvyn arviointi
 - ✓ Työterveyshuollon terveystarkastukset
 - ✓ Työhyvinvointikysely
 - ✓ Henkilöstökysely
 - ✓ Kehityskeskustelu
 - Mahdolliset työn muutokset

TYÖKYVYN YLLÄPITOON TÄHTÄÄVÄT PERIAATTEET, KUN TYÖKYKY UHATTUNA/ALENTUNUT

Työyhteisö -taso

- Yhteisöohjautuvuus ja yhteinen vuorovaikutus
- Varhainen puuttuminen, huolen puheeksi otto
- Päivittäisjohtaminen -> valmentava johtaminen
- Aktiivisen tuen toimintamalli:
- ✓ Varhainen tuki, tehostettu tuki, paluun tuki
- ✓ Sairauspoissaolojen seuranta ja tarvittaessa niihin puuttuminen
- Yhteistyö työterveyshuollon kanssa

- Työntekijällä aktiivinen rooli oman työkyvyn edistämisessä, tärkeää ottaa tilanne puheeksi esimiehen kanssa mahdollisimman varhain
- Työntekijällä osaltaan vastuu myös työyhteisön työkyvystä
- > huolen puheeksiotto
- Aktiivisen tuen toimintamalli:
- Varhainen tuki, tehostettu tuki, paluun tuki
- Yhteistyö työterveyshuollon kanssa
- ✓ Tarvittaessa työkyvyn arviointi

Työntekijä -taso

OSATYÖKYKYISTEN TYÖLLISTYMISSÄN PERIAATTEET

- Aktiivisen tuen toimintamalli
- ✓ Varhainen tuki: onnistunut perehdytys, työhyvinvoinnin johtaminen, toiminnan suunnittelu (toimintaohjelma, kehityskeskustelut), yhteisöohjautuvuus, sairauspoissaolojen seuranta, päihdehaittojen ehkäiseminen, huolen puheeksi otto
- ✓ Tehostettu tuki: nykytilan kartoitus, yhteistyö työterveyshuollon kanssa (työkyvyn arviointi), verkostoneuvottelu, jatkosuunnitelmat ja toimenpiteet (mm. työaikamuutokset, korvaava työ, ammatillinen kuntoutus), seuranta ja arviointi
- ✓ Paluun tuki: yhteistyö työterveyshuollon kanssa, säännöllinen yhteydenpito poissaolon ajan (vähintään 1 x kk), paluusuunnitelma ja paluun tukitoimet, seuranta ja arviointi

IKÄÄNTYVIEN TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖKYVYN YLLÄPITO

- Ikääntyvillä työntekijöillä usein suhteessa muihin työntekijöihin enemmän sairauspoissaoloja -> sairauksien ennaltaehkäisy (Väestöliitto)
- Työterveyshuollon järjestämät työterveyshuollon toimintasuunnitelman mukaiset ikäkausittaiset terveystarkastukset ja -tarkastukset
- Tarvittaessa työkyvyn arviointi ja sen pohjalta jatkotoimenpiteiden suunnittelu
- Työaikajoustot
- Tietotaidon ja osaamisen ylläpito (mm. koulutukset, mentorointi)
- Työstä palautumiseen täytyy olla riittävästi aikaa

TYÖTTÖMYYSUHAN ALAISTEN TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖMARKKINAKELPOISUUDEN YLLÄPITÄMINEN

- Keusote ylläpitää henkilöstön ammatillista osaamista tarjoamalla jokaiselle henkilöstöryhmälle koulutusta vuoden aikana
 - ✓ Tarkemmat tiedot löytyvät koulutussuunnitelmasta
- Jos tarvitaan tehtävien uudelleenjärjestelyä, kuntayhtymä pyrkii järjestämään uudelleensijoitusvalmennusta/koulutusta
- Myös työntekijällä on vastuu oman ammatillisen osaamisen ylläpidosta



KOULUTUSSUUNNITELMA

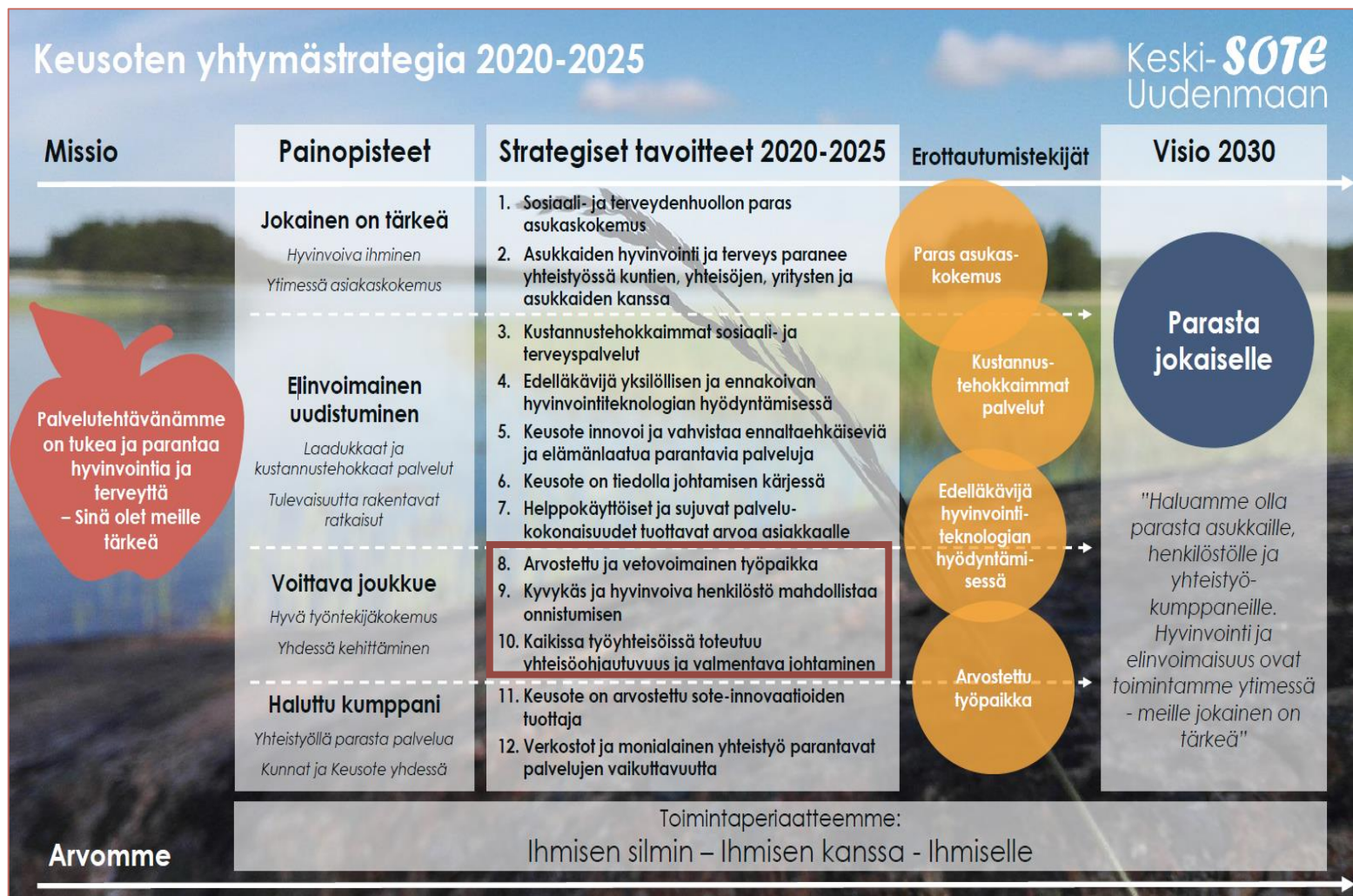
KOULUTUSSUUNNITELMA - TAUSTA

- Koulutussuunnitelmassa pyritään arvioimaan, miten yrityksen henkilöstöä on koulutettava, jotta työntekijät selviytyvät muuttuvista työtehtävistä. Tavoitteena on ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen (TEM), jota pyritään parantamaan lailla koulutuksen korvaamisesta (2013).
- Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma laaditaan vuosittain yhteistoimintaneuvotteluissa työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi (TEM).
- Koulutussuunnitelmassa otettava huomioon ennakoitavat toiminnan muutokset, joilla ilmeisesti on henkilöstön rakennetta, määrää tai ammatillista osaamista koskevaa merkitystä (TEM).

YHTYMÄSTRATEGIA 2020-2025

Keski-**SOTE**
Uudenmaan

- Keusoten strategiassa vuosille 2019-2025 yhtenä keskeisenä strategisena tavoitteena on
- **arvostettu ja vetovoimainen työpaikka**
- **kyvykäs ja hyvinvoiva henkilöstö.**
- **Kaikissa työyhteisöissä toteutuu yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen.**



OSAAMISEN KEHITTÄMINEN KEUSOTESSA

1/3

- *Henkilöstön ammatillisen osaamisen vaatimukset kasvavat ja monipuolistuvat lähivuosien aikana. Tarvitaan henkilöstön kykyä uusiutua, ottaa haltuun uusia tehtäviä sekä kykyä selviytyä erilaisista yllättävistä ja nopeaa reagointia edellyttävistä tilanteista työssä. Kaikki nämä edellyttävät motivaatiota osaamisen päivittämiseen. Toimintaympäristössä tapahtuvat nopeat muutokset digitalisoitumisen myötä edellyttävät uudenlaista osaamista jokaiselta työntekijältä.*
- *Keusotessa vahvistetaan henkilöstön yhteisöohjautuvuutta ja valmentavaa esimiestyötä strategian mukaisesti.*
- *Strategisena tavoitteena on myös, että kyvykäs ja hyvinvoiva henkilöstö tuottaa asiakaslähtöisiä palveluja. Onnistumisen edellyttämät kyvykkyydet ja osaaminen tunnistetaan ja niihin perustuvat toimenpiteet osaamisen kehittämisestä, säilymisestä ja hankkimisesta laaditaan.*

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN KEUSOTESSA

2/3

Toimintakulttuurin muuttaminen

- Koko henkilöstön osaamista vahvistetaan koulutuksilla ja valmennuksilla, jotka tukevat toimintakulttuurimuutoksen sisäistämistä ja ymmärtämistä. Niiden tavoitteena on, että yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen toteutuvat työyhteisöissä. Tavoitteena on myös jatkuvan kehittämisen toimintatavat LEANin avulla.
- Nämä teemat asettavat osaamisvaatimuksia niin valmentavalle johtajuudelle kuin työntekijöille. Tämän kehitystyön tukena käytetään ulkopuolisia asiantuntijoita yhteisöohjautuvuuden tukemiseksi.
- Keusote ottaa vuoden 2020 aikana käyttöön LaaS-johtamisen ja osaamisen kehittämisen digitaalisen alustan, joka vahvistaa toimintakulttuurin muutosta. LaaS:n kautta organisaation asiantuntijoiden osaaminen saadaan näkyväksi ja käyttöön. Alusta otetaan käyttöön kevään aikana esimiehille ja myöhemmin koko henkilöstölle.

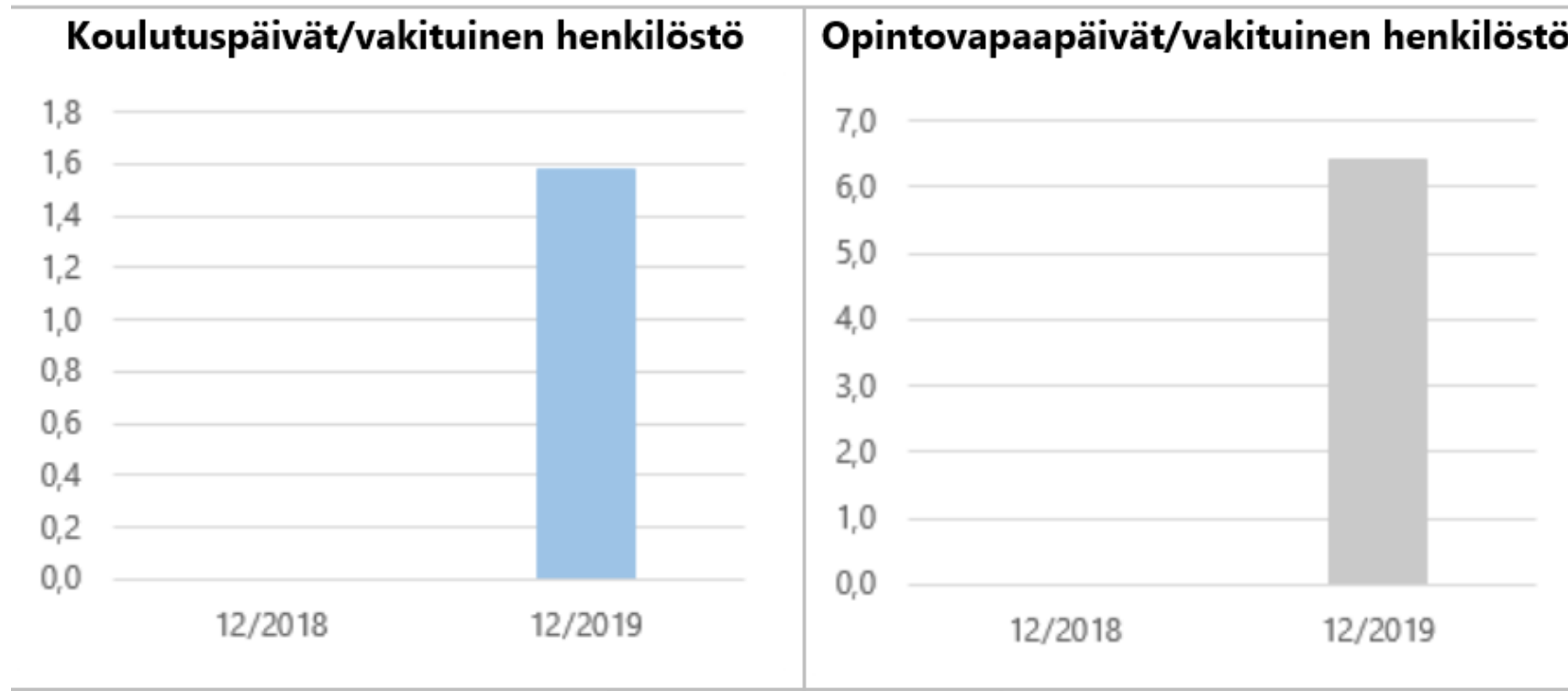
OSAAMISEN KEHITTÄMINEN KEUSOTESSA

3/3

Henkilöstön edustajien osaamisen kehittäminen

- Henkilöstön osaamisen kehittämisen lisäksi myös henkilöstön edustajille tarkoitetut ammattiyhdistyskoulutukset ovat henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan sisältyvää osaamisen kehittämistä.
- Ammattiyhdistyskoulutuksiin (luottamusmies-, yhteistoiminta- ja työsuojelukoulutukset) ovat oikeutettuja osallistumaan kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskevan suosituksen sekä virka- ja työehtosopimuksen mukaisesti yhteistoimintaelimen jäsenet ja varajäsenet, pääluottamusmies, luottamusmies, työsuojeluvaltuutettu sekä varavaltuutettu. Palvelussuhdepäällikkö tai työhyvinvointipäällikkö myöntävät edellä mainituille henkilöstön edustajille oikeuden osallistua ammattiyhdistyskoulutuksiin.

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN KEUSOTESSA



Raportoidut vakituisen henkilöstön koulutuspäivät 372 päivää ja opintovapaapäivät 120 päivää. Ilmoitetut päivät ovat kalenteripäiviä.

KOULUTUKSEN JA OSAAMISEN NYKYTILA

Keski-**SOTE**
Uudenmaan

- Tällä hetkellä ei ole olemassa systemaattista järjestelmää, joka kuvaisi henkilöstöllä jo olevaa osaamista
- ✓ Tavoitteena tunnistaa ja määritellä strategiset kyvykkyudet ja osaamiset
- ✓ LaaS -johtamisen ja osaamisen kehittämisen alusta käyttöön vuonna 2020 esimiehille ja henkilöstölle
 - ✓ mahdollistaa osaamisen jakamisen Keusoten sisällä ja tuo asiantuntijuuden näkyväksi
 - ✓ Mahdollistaa myös koulutusten ja osaamisen tilastoinnin.
- Kehityskeskustelujen kautta mahdollisuus saada tietoa henkilöstön koulutus- ja kehittämistarpeista
- Populus-järjestelmästä mahdollisuus saada tieto käydyistä koulutuksista vuodesta 2019 alkaen.

KOULUTUKSET PALVELUALUEITTAIN IKVA

Koulutuksen aihe	Henkilöstöryhmä
RAI-CA –koulutus	Ikääntyneiden asiakasohjaus
Apotti-käyttöönottokoulutus	Ikääntyneiden asiakasohjaus Tuusula
Cerad-koulutus	Muistihoitajat (20 hlöä)
Liikunnan ja valmennuksen ammattitutkinnon yksi tutkinnon suuntaava osa (kohderyhmä ikäihmiset)	Lähihoitajat

Muiden palvelualueiden koulutussuunnitelmat liitetään vuoden 2021 henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan

KOULUTUKSET KEUKONSERNI

YHTEISET 1/2

Keski-**SOTE**
Uudenmaan

Koulutuksen aihe	Kohderyhmä
Tietosuojakoulutukset	Kaikille
Ensiapukoulutukset	Kaikille työssään tarvitseville sosiaali- ja terveysalan ammattilaisille
Haavanhoitokoulutukset	Kaikille työssään tarvitseville sosiaali- ja terveysalan ammattilaisille
Lääkehoidon verkko-opinnot (LoVe)	Kaikille työssään tarvitseville sosiaali- ja terveysalan ammattilaisille
Itse- ja yhteisöohjautuvuuden valmennukset (ulkopuolinen kouluttaja)	Esimiehet, päälliköt, johto
Kulttuuriagentti-koulutus	Valitut asiantuntijat, esimiehet, päälliköt
Itse- ja yhteisöohjautuvuuden valmennukset	Henkilöstö pilottiaalloittain
LEAN-valmennus	Esimiehet, päälliköt, johto ja henkilöstö
CaseM-verkkokoulutukset (tekniikka ja sisältö juridisesta näkökulmasta)	Kaikille tarvitseville
ICT-koulutukset: • O365 perustoiminnot • O365 edistynyt käyttö • Hankesalkku • Asiakas- ja potilastietojärjestelmät • Tietoturva • Projektinhallinta ja projektipäällikkyys	Kaikille

KOULUTUKSET KEUKONSERNI YHTEISET 2/2

Keski-**SOTE**
Uudenmaan

Koulutuksen aihe	Kohderyhmä
Saavutettavuus-koulutus	Kaikille tarvitseville
Talouskoulutukset: Rondo, FPM (sisäinen)	Kaikille tarvitseville
Työturvallisuuden verkkokoulutus (Työterveyslaitos)	Esimiehille
Hankintaprosessi-koulutus (sisäinen)	Kaikille tarvitseville
Tilahallintaohjelman käyttökoulutus (sisäinen)	Esimiehille
Päätöksenteko- ja muutoksenhakukoulutus (sisäinen)	Kaikille tarvitseville
Strategiset kyvykkyydet –koulutukset (ulkopuolinen kouluttaja)	HR, valitut päälliköt ja esimiehet, johto, asiantuntijat
Populus-koulutukset (sisäinen)	Esimiehille

KOULUTUSSUUNNITELMAN SEURANTA

- Palvelualueet vastaavat omien toimialojensa koulutussuunnitelmien toteutumisesta ja niiden toteutumista arvioidaan vuosittain
- Jatkossa Keusoten henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan kootaan palvelualueiden koulutussuunnitelmat yhteen
- Koulutusten toteutumista ja osallistujamääriä voidaan seurata Populuksen kautta.
- Keusoten koulutussuunnitelmaa päivitetään tarpeen mukaan ja sen toteutumista arvioidaan vuosittain
 - ✓ Aikataulut seurannalle palvelualueittain



Finlex:

[Laki koulutuksen
korvaamisesta](#)
[Yhteistoimintalaki](#)
[Työaikalaki](#)

Keunet:

[Kuntayhtymän strategia
2020-2025](#)
[Työaikaohjeet](#)

KEVA:

[Työkyvyn](#) tukeminen

Kuntatyönantaja:

[KVTES](#)

Työ- ja elinkeinoministeriö,
TEM:

[Henkilöstö- ja koulutus-
suunnitelma](#)

Väestöliitto:

[Työurat](#)