

Henkilöstökertomus 2023

Henkilöstöpalvelut



Vantaan ja Keravan hyvinvointialue
Vanda och Kervo välfärdsområde



Sisällys

Henkilöstökertomus 2023	0
1 HENKILÖSTÖJOHTAJAN TERVEHDYS.....	2
2 TOIMINTAKULTTUURI JA JOHTAMINEN.....	3
2.1 Henkilöstöä arvostaen.....	3
2.2 Hyvanteijät työnantajakuvamme	5
2.3 Hyvää henkilöstökokemusta valmentavalla johtamisella.....	6
3 HENKILÖSTÖLUKUJA	10
4 HENKILÖSTÖTARPEEN ENNAKOINTI JA HENKILÖSTÖN SAATAVUUS	12
4.1 Hyvanteijät rekrytointimarkkinoinnissa	12
4.2 Rekrytointi.....	12
4.3 Henkilöstövuokraus	13
4.4 Kansainvälinen rekrytointi ja muut ennakoivan saatavuuden keinot	14
5 OPPIMINEN JA UUDISTUMINEN.....	16
5.1 Henkilöstökoulutus	16
5.2 Oppimisen järjestelmät.....	18
5.3. Osaamisen kehittämisen periaatteet ja kehittämisen keinot.....	18
6 PALKITSEMINEN.....	21
7 HENKILÖSTÖN HYVINVOINTI	24
7.1 Työhyvinvointia moninaisin keinoin.....	24
7.2 Työterveyshuollon yhteistyö ja painotukset.....	27
7.3 Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäminen	28
LIITTEET.....	30



1 HENKILÖSTÖJOHTAJAN TERVEHDYS

Vuosi 2023 oli Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen ensimmäinen toimintavuosi ja hyvinvointialueen toiminnan rakentamisvuosi. Henkilöstömme opetteli mitä moninaisempiin uusiin asioihin. Kivuitta vuosi ei mennyt, mutta saimme paljon aikaan ja palvelumme alueemme asukkaille toimivat ja jopa paranivat joiltain osin aiemmasta. Meillä on syytä tyytyväisyyteen.

Monia asioita kuitenkin vielä hiomme jatkossakin ja erityisesti kehitämme, pyrimme parempaan. Talous haastaa toimintaamme, henkilöstöämme ja johtamistamme. Vuoden lopulla aloitetun uudistusohjelman teolla ja sen toteuttamisella lähivuosien aikana tähtääme kuitenkin visioomme Suomen parhaaksi hyvinvointialueeksi. Se vaatii meiltä, VAKEn henkilöstöltä, sitkeää ponnistelua, motivaatiota, innovatiivisuutta, yhdessä yhteisen tavoitteen eteen työskentelyä.

Työnantajana VAKE on halunnut jo valmisteluvaiheesta saakka näyttäytyä erilaisena työnantajana. Määrittelimme yhdessä meille tavoitteen toimintakulttuuriksi ja se on kaiken aikaa vahvemmin toimintaamme ohjaava ydin. Matkaa tavoitteeseen on, mutta pala palalta rakennamme VAKEsta toiminnaltaan houkuttelevaa työpaikkaa, jota mielellämme suositlemme muillekin.

Henkilöstökertomus on osa tiedolla johtamisen kokonaisuutta. Kertomus on tosin vain lyhyt tiivistelmä luvuista ja siitä kaikesta, mitä olemme tehneet. Henkilöstötiedolla johtamisen merkitys on suuri arkipäivän johtamistyössä. Siksi kertomusvuonna kun toiminnan aloittamisen pahimmat pulmat oli saatu ratkottua, käynnistettiin VAKEssa moninaisten muiden tiedolla johtamista edesauttavien toimien ohella henkilöstödatan kokoaminen yhteen. Alkaneena vuonna olemmekin tilanteessa, jossa henkilöstötieto on olennainen osa raportointiamme, johtopäätöksiämme ja niiden pohjalta tehtäviä johtamistekoja.

Anne Sivula

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen henkilöstöjohtaja



2 TOIMINTAKULTTUURI JA JOHTAMINEN

"Vantaan ja Keravan hyvinvointialue yhdisti useiden työnantajien toiminnan yhdeksi, ja samalla aloimme rakentamaan yhdessä omaa toimintakulttuuriamme. Emme halunneet ajautua vain "johonkin" kulttuuriin, vaan mieltä huolella, millaista kulttuuria nykypäivän ja tulevaisuuden menestyminen hyvinvointialueelta edellyttää. Toimintakulttuuria luodaan johtamisella, ja sen avulla toteutamme haluttuja arvoja, joten jokainen johtamisteko heijastaa toimintakulttuuria. Luomme yhteistä näkemystä johtamisestamme määrittelemällä johtamislupauksemme, jotka luovat edellytykset arvojen ja toimintakulttuurin toteutumiselle "

Anne Sivula

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen henkilöstöjohtaja

2.1 Henkilöstöä arvostaen

Aluevaltuuston päättämässä strategiassamme arvoiksi määriteltiin oikeudenmukaisuus, vastuullisuus ja rohkeus. Arvot luovat organisaatiolle, sen organisaatiokulttuurille ja johtamiselle, yhteisen pohjan ja periaatteet. Tätä arvomme meille tarkoittavat:

Oikeudenmukaisuus

- ❖ Kohtaamme asiakkaat arvostavasti ja yksilöllisesti
- ❖ Selkeillä toimintamalleilla varmistamme yhdenvertaisen kohtelun
- ❖ Johdamme tasapuolisesti ja ammattitaitoisesti
- ❖ Toimimme yhdenvertaisesti, asiakaslähtöisesti ja läpinäkyvästi

Vastuullisuus

- ❖ Kehitämme osaamistamme jatkuvasti ja toimimme tutkitun tiedon pohjalta
- ❖ Teemme parhaamme asiakkaan hyvinvoinnin eteen
- ❖ Kannamme vastuun työstämme ja arvostamme toisiamme
- ❖ Toimimme kustannustehokkaasti
- ❖ Toimimme ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestäväällä tavalla

Rohkeus

- ❖ Arvioimme toimintaamme aktiivisesti, ja haemme ratkaisuja haasteisiin
- ❖ Kannustamme henkilöstöä innovatiivisuuteen
- ❖ Uudistamme toimintaa asukkaiden, järjestöjen ja yritysten kanssa rohkeasti ja ennakkoiden
- ❖ Teemme ennakkoluulottomasti muutoksista mahdollisuuksia



Hyvinvointialustrategia ohjaa Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen päätöksentekoa, valmistelua ja palvelutuotantoa. Se määrittelee tavoitteet, joiden toteutumiseksi meillä työskennellään. Strategiaan on nostettu viisi näkökulmaa, jotka määrittelevät tavoitteita laaja-alaisesti ja heijastavat hyvinvointialueen arvoja. Ne ovat:

- ❖ Vahvistamme hyvinvointia ja turvallisuutta
- ❖ Parannamme palveluita
- ❖ Arvostamme henkilöstöämme
- ❖ Toimimme yhdessä
- ❖ Huolehdimme kestävästä taloudesta



Kuva 1. Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen strategia.

Strategiassamme henkilöstön saatavuuden on tunnistettu olevan kriittinen menestystekijä hyvinvointialueen onnistumisen näkökulmasta ja henkilöstön arvostaminen onkin nostettu yhdeksi strategiseksi näkökulmaksi, jonka tavoitteita ovat:

- ❖ Oikeudenmukainen palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmämme motivoi ja palkitsee suoriutumisesta ja kehittämisestä
- ❖ Työntekijöillä on mahdollisuus uudistua, kehittää osaamistaan ja työtään
- ❖ Henkilöstömme voi hyvin
- ❖ Hyvinvointialueellemme halutaan tulla töihin



❖ Arvostavalla, osallistavalla ja ratkaisuja tukevalla johtamisella mahdollistamme onnistumisen ja kehittymisen

Toimintakulttuuri ja tapamme toimia

Arvoistamme johdettuina ja arvostamme henkilöstöämme -näkökulman sekä koko strategiankin toteuttamista tukemaan olemme määritelleet tavoitteeksemme omanlaisemme toimintakulttuurin. Sen olemme sanoittaneet näin:

- ❖ Ihmisiin luotetaan ja asiantuntijoille annetaan vastuuta
- ❖ Toimimme tavoitteellisesti ja tavoitteet tunnetaan
- ❖ Toimimme kaikki yhteiseen suuntaan toimialojen yli
- ❖ Vastuunjako on selkeää
- ❖ Vuorovaikutus on avointa ja arvostavaa
- ❖ Rohkeuteen ja kokeilukulttuuriin kannustetaan

Olemme päättäväisesti, askel kerrallaan, matkalla kohti toimintakulttuuriamme. Olemme muokanneet toimintakulttuurista johtamislopauksen eli miten meillä jokainen johtamistehtävässä toimiva sitoutuu omalla toiminnallaan edistämään toimintakulttuurin toteutumista. Myös työyhteisöjä on opastettu ja jatkuvasti ohjataan rakentamaan omassa yhteisössään toimintatapoja, menetelmiä, työkäytäntöjä, vuorovaikutusta niin, että etenemme kohti tavoiteltua kulttuuria.

Arvioimme edistymistämme säännöllisesti Pulssi-kyselyn avulla. Johtamistyötä arvioimme myös toimintakulttuurin toteutumisen näkökulmasta. Toimintakulttuurin ja työnantajaperiaatteidemme päämääränä on varmistaa kaikilla johtamistasoilla yhdenmukaista toimintaa ja erilaistaa VAKEa työnantajana sekä tukea työnantajakuvaamme.

2.2 Hyvanteekijät työnantajakuvaamme

”Autamme, hoidamme ja pelastamme.

Löydämme parhaat toimintatavat yhdessä rohkeasti kokeillen.

Kehitymme työssämme ja etsimme myös uusia mahdollisuuksia urallemme.

Olemme kaikki hyvanteekijöitä.”

Hyvinvointialueen aloittaessa toimintansa uutena työnantajana muutostilanteessa oli mahdollisuus myös luoda uutta työnantajakuva, joka myös sitouttaisi luovuttavilta organisaatioilta siirtyvät työntekijät uuteen joukkoon. Samaan aikaan haluttiin luoda



potentiaalisia uusia työntekijöitä houkutteleva, erottuva työnantajakuva, jonka avulla Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen vetovoima työnhakijoiden keskuudessa kasvaisi. Tavoitteena oli luoda iloa, innostusta ja ylpeyttä huokuva työnantajakuva, joka ammentaa arvoista, merkityksellisestä työstä ja uuden organisaation tärkeimmistä tehtävistä. Haluttiin tehdä näkyväksi arvostus työntekijöitä ja heidän työtään kohtaan, jonka vuoksi huomio haluttiin kääntää tulevan hyvinvointialueen, VAKEn, työntekijöihin, joista tehtiin työnantajakuvatyon sankareita. Näin syntyi vuoden viestintätyöksiikin valittu työnantajakuvamme hyvantekijät.

Henkilöstö on ensimmäisen vuoden aikana ollut ilolla hyvantekijät-joukkueessa mukana ja saimmekin yli 40 eri työyhteisön kuvaamaa videota kevään henkilöstöjuhlaan. Videoilla he kertoivat miten auttaminen, hoitaminen ja pelastaminen näkyvät tiimeissä. Hyvantekijät -työntekijätarinoissa VAKElaiset ovat jakaneet omia kokemuksiaan VAKEssa työskentelystä.

Rekrytointimarkkinointikäyttöön tehdyissä Hyvantekijät-videoissa, meidän ammattilaisemme sanoittavat omin sanoin millaista työskentely VAKEssa on ja miksi meille kannattaa tulla töihin.

2.3 Hyvää henkilöstökokemusta valmentavalla johtamisella

Toimintakulttuurimme mukaisesti haluamme asettaa tavoitteita työyhteisöille ja työntekijöille ja siinä johtamisella on merkittävä rooli. Tuemme tavoitteiden saavuttamista valmentavalla johtamisella ja lisäämällä päätäntävaltaa työyhteisöille. Haluamme korostaa lähijohtajien roolia ihmisten ja työn johtamisessa. Haluamme johtamisessamme ottaa huomioon henkilöstömme yksilölliset elämäntilanteet ja työyhteisön käytänteet.

Keskeiseksi tekijäksi henkilöstön pysyvyyden ja saatavuuden varmistamisessa on nähty panostaminen lähijohtajatyön kehittämiseen erityisesti valmentavan johtamisen osaamista painottaen. Valmentavan johtamisen olemme arvioineet välttämättömäksi keinoksi saavuttaa tavoittelemamme toimintakulttuuri.



Voidakseen lunastaa johtamislupauksen, on lähijohtajille tarjottava mahdollisuus oppia johtajuutta. Niinpä käynnistimme VAKEn kaikille lähijohtajille yhteisen valmennusmatkan, joka tulevana vuonna tähtää siihen, että kaikki lähijohtajan roolissa toimivat osaavat toimia valmentavalla otteella. Tämä matka aloitettiin yhteisellä lähijohtajapäivällä, jossa kokoontui yhteen koko hyvinvointialueen 350 lähijohtajan joukko sitoutumaan yhteisen johtamislupauksen äärelle. VAKEn johtamislupaus on muotoiltu jokaisen lupaukseksi siitä, miten omalla johtamisellaan tukee tavoittelemamme toimintakulttuurin muodostumista. Kuva 2. VAKEn henkilöstöjuhlat pidettiin toukokuussa 2023.





Kuva 3. Henkilöstöjohtaja Anne Sivula VAKEn lähijohtajapäivillä marraskuussa 2023.

Johtamisvalmennukset vahvistavat johtamistehtävissä olevien kyvykkyyttä johtaa valmentavalla otteella VAKEn arvojen, toimintakulttuurin sekä johtamislupausten mukaisesti. Valmennusten avulla voi hahmottaa omat vahvuudet ja kehittymiskohteet lähijohtajana sekä saada oivalluksia ja työkaluja omaan johtamiseen.



Lähijohtajavalmennusten lisäksi olemme panostaneet johtoryhmien johtamiskyvykkyyteen. Jo vuonna 2022 aloitimme VAKEn johtoryhmän valmennuksen ja syksyllä 2023 alkoivat kaikkien toimialojen johtoryhmien valmennukset toimialoittain. Näillä valmennuksilla tähdätään johtoryhmien ryhmätoiminnan edistämiseen ja vaativan johtamisroolin haltuunottoon.



3 HENKILÖSTÖLUKUJA

Henkilöstömäärä

Vuoden 2023 lopussa Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen henkilöstömäärä oli 5 482. Näistä 4 441 oli vakinaisessa ja 1 041 oli määräaikaisessa palvelussuhteessa; määräaikaiset sisältää myös oppisopimuksen kautta työssä olleet sekä palkkatukityöllistetyt henkilöstön.

Henkilötyövuosien määrä vuonna 2023 (HTV1) oli 5 085, mikä kertoo kalenterivuonna palveluksessaolopäivien lukumäärän huomioiden osa-aikaisuudet.

Palkallisten henkilötyövuosien (HTV2) määrä vuonna 2023 oli 4 737. Hyvinvointialueelle siirtyi luovuttavista organisaatioista 4 615 työntekijää.

Henkilöstö- ja ikärakenne

Sukupuolijakaumaltaan Vantaan ja Keravan hyvinvointialue on naisvaltainen. Vuonna 2023 henkilöstöstä n. 82 % oli naisia.

Hyvinvointialueen henkilöstön keski-ikä 31.12.2023 oli 43,3. Eniten henkilöstöä oli 35–39-vuotiaiden ikäryhmässä, siihen kuului 780 henkilöä, 14,2 % henkilöstöstä. 60–64-vuotiaiden ikäryhmässä henkilöstöä oli 463, 8,4 % henkilöstöstä. Yli 65-vuotiaiden osuus henkilöstöstä oli 1,2 %. Alle 30-vuotiaiden osuus henkilöstöstä oli 13,2 %.

Vakituisen henkilöstön lähtövaihtuvuus

Henkilöstön lähtövaihtuvuus vuonna 2023 oli 16,84 %. Vaihtuvuus oli erityisen suurta alkuvuodesta ja kesällä. Eniten vaihtuvuutta oli lähihoitajan, sairaanhoitajan ja sosiaaliohjaajan ammattiryhmissä. Vaihtuvuudessa oli suuria eroja toimialoittain. Sote-palveluissa on valtakunnallisesti käynnissä suuri vaihtuvuus työpaikkojen vaihtamisen takia, mutta myös eläköityminen aiheuttaa vaihtuvuutta. Pääkaupunkiseudulla työpaikkoja on tarjolla paljon, mikä vilkastuttaa vaihtuvuutta. Hyvinvointialueen toimenpitein vaihtuvuutta saatiin vuoden aikana hivenen hillittyä.

Terveysperusteiset poissaolot

Terveysperusteisia poissaolopäiviä vuonna 2023 oli 90420 kalenteripäivää.

Terveysperusteisten poissaolojen osuus työpäivien määrästä oli 6,76 %. Terveysperusteiset poissaolot sisältävät palkalliset (6,11 %) ja palkattomat (0,65 %) sairauspoissaolopäivät.

Terveysperusteisia poissaolopäiviä henkilövuotta kohden oli 19,1 kalenteripäivää. 0-päivää sairastaneiden osuus henkilöstöstä oli 23,3 %.

Eläköityminen

Vuonna 2023 hyvinvointialueelta eläköityi 60 työntekijää.



Kevan hyvinvointialueiden eläköitymisennusteen 2024-2033 mukaan Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella eläkepoistuma seuraavan kymmenen vuoden aikana on 1 377 (28,2 %) työntekijää. VAKEn ennustettu eläköityminen on muuta maata vähäisempää. Kun tarkastellaan hyvinvointialueiden henkilöstöä kokonaisuudessaan, lukumääräisesti eniten eläköityviä on lähi- ja sairaanhoitajissa.

Henkilöstökustannukset

Palkka- ja palkkiomenot ilman henkilösivukuluja olivat tilinpäätösvuonna 2023 226,9 milj. euroa. Toimintavuonna 2023 palkkoja korottivat 1.6. alkaen palkkojen yhteensovittamiseen ja palkkauksen kehittämiseen kohdennetut paikalliset järjestelyerät sekä sopimusalaakohtaiset yleiskorotukset.

Lisäksi henkilöstön saatavuuden parantamiseksi ja palkkojen yhteensovituksen nopeuttamiseksi hyvinvointialueella kohdennettiin lisämäärärahaa palkkojen harmonisointiin sekä henkilöstön saatavuuden ja hoitoketjun sujuvuuden kannalta kriittisissä hoitotehtävissä työskenteleville kohdennettuun sitoutumislisään.



4 HENKILÖSTÖTARPEEN ENNAKOINTI JA HENKILÖSTÖN SAATAVUUS

4.1 Hyvanteekijät rekryointimarkkinoinnissa

Jo valmisteluvaiheessa työnantajakuvan työn ansiosta pääsimme aloittamaan saumattomasti rekrytoinnit VAKEna heti hyvinvointialueen perustamisen alkumetreistä ja näyttäytymään yhdellä ilmeellä, yhdellä tarinalla. Työnantajakuvan kivijalkaa rakennettiin koko vuoden 2023 ajan yhdessä aitojen hyvanteekijöiden, vakelaisten kanssa videoihin, valokuvien ja artikkeleiden avulla. Hyvanteekijät-materiaaleja ja -teemaa on hyödynnetty laajalti VAKEn kanavissa, tapahtumissa ja rekryointimarkkinoinnissa.

Olemme markkinoineet hyvanteekijöiden kautta työpaikkojamme ja tehneet brändiä tutuiksi myös monissa yhteistyökumppaneidemme kanavissa, lukuisten eri kampanjoiden avulla.

Digi- ja somekampanjoita on suunnattu myös sotealan oppilaitospaikkakunnille. Olemme jalkautuneet aktiivisesti myös lähialueen sotealan oppilaitoksiin ja luoneet erilaisia yhteistyömalleja oppilaitosten kanssa.

VAKEn brändi on herättänyt kiinnostusta opiskelijoiden ja työnhakijoiden keskuudessa niin tapahtumissa kuin rekrytoinnin saralla ja olemme onnistuneet systemaattisesti kasvattamaan hakijoiden määrää koko vuoden 2023 ajan. Hakijamäärä per avattu haku onkin ollut nousujohteinen koko vuoden.

Työnhakijat ovat antaneet palautetta raikkaasta ja houkuttelevasta työnantajailmeestä.

Jotta voimme jatkossakin kehittää rekryointimarkkinoinnin keinovalikoimaa ja kehittää työnantajakuvaa pitkäjänteisesti, olemme kilpailuttaneet vuonna 2023 uudet yhteistyökumppanit. Uudet palvelusopimukset mahdollistavat laajemman työkalupakin käyttöömmee ja meillä on mahdollisuus tavoittaa laajemmin myös passiiviset työnhakijat.

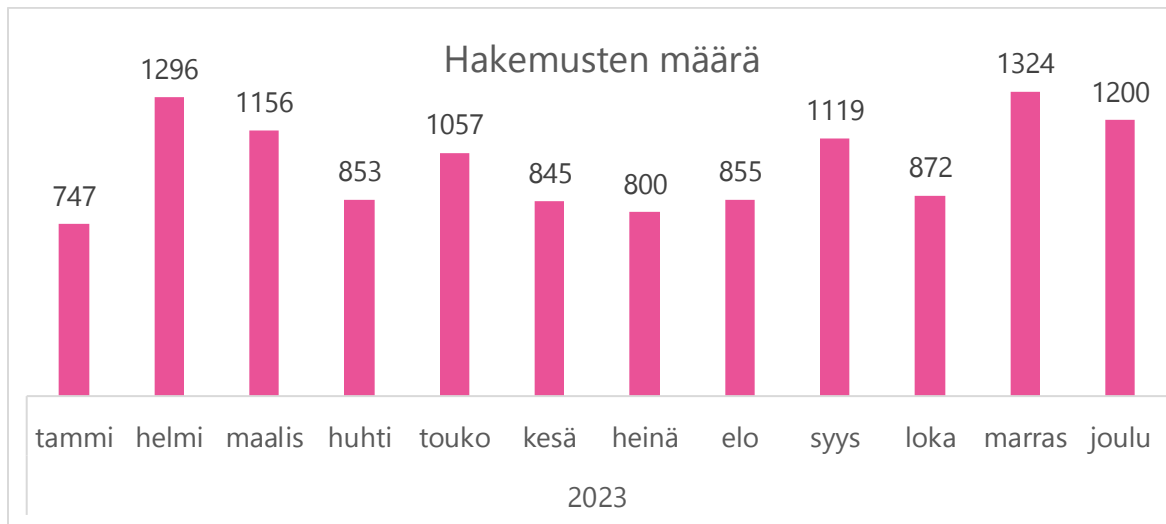
4.2 Rekryointi

Vuonna 2023 avasimme 1563 hakuja, joissa ilmoitettiin avoimeksi yhteensä 2351 työpaikkaa. Saimme niihin 12619 hakemusta, keskimäärin 8,07 hakemusta hakuja kohti. Kesäajan sijaisuuksiin ja kesätyöpaikkoihin saimme 802 hakemusta.



Hyvinvointialueen käynnistymisen aikaan rekrytointimme toimi jo täydellä teholla. Saimme tammikuussa 747 hakemusta ja helmikuussa hakemusmäärä kasvoi selvästi (1296 hakemusta). Suurin hakemusmäärä ajoittui loppuvuoteen marraskuulle (1347 hakemusta).

VAKEn työpaikkojen hakemusten määrä.



Hyvän hakijakokemuksen kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi aloitimme maaliskuussa hakijakokemuksen mittaamisen hakijapalautekyselyillä. Palautteen perusteella ”Yleisarvosana rekrytointiprosessin hoitamiselle” oli 3,1 (asteikolla 1-5).

Rekrytointi ja sitä auttaneet toimenpiteet kuten mm. sitoutumislisän käyttöönotto, on auttanut avointen vakanssien vähentämisessä. Tilanne on parantunut eniten vanhustenhuollon palveluissa.

4.3 Henkilöstövuokraus

Henkilöstövuokrausta on käytetty täydentämään henkilöstön saatavuutta kriittisissä ammattialoissa ja turvaamaan palvelutuotantoa yksiköissä. Henkilöstövuokrauksen ensisijainen henkilöstövuokrauskumppani on Seure henkilöstöpalvelut. Seuren työntekijät ovat tehneet hyvinvointialueelle vuoden aikana yli 48 000 työvuoroa neljällä eri toimialalla. Eniten työvuoroja ovat tehneet lähihoitajat, sairaanhoitajat sekä ohjaajat.

Tämän lisäksi keväällä 2023 kilpailutettiin puitesopimusjärjestely saatavuushaasteisille ammattiryhmille, jotka olivat lähihoitajat ja sairaanhoitajat. Puitesopimukseen valittiin kolme toimittajaa molempiin kategorioihin. Henkilöstövuokrauskumppanuuksien kautta



henkilöstövuokrauksen hinta on madaltunut sekä seurattavuus ja raportointi parantunut. Seuren ja puitesopimuskumppaneiden työntekijöiden osaamisen ja pätevyyksien varmistaminen parantaa myös henkilöstövuokrauksen laatua.

Hoitajavuokrauksen lisäksi myös lääkäreitä on ollut VAKEssa hankittuna henkilöstövuokrauksella ensisijaisesti sairaalapalveluissa, mutta myös mm. kouluterveydenhuollossa. Lääkärivuokrauksen vähentämiseen tähtääviä toimia tehtiin ja tuloksia on alkanut syntyä.

Hyvinvointialueen koko vuoden henkilöstövuokrauskulut olivat 31,6 Me. Se on liian suuri osuus henkilöstömenoista ja tavoite on, että vuokrausta vähennetään systemaattisesti. Lääkäreiden osalta on jo onnistuttu hyvin. Hoitohenkilöstön tehtävissä on edelleen paljon avoimia, jolloin henkilöstövuokraukseen on välttämätöntä turvautua. Moninaisin toimin tehdään työtä, jotta vuokratyövoiman osuus saadaan pudotettua ainakin kolmasosaan vuoden 2023 tasosta. Henkilöstövuokrauksella on paikkansa äkillisissä poissaoloissa ja vastaavissa ja henkilöstötarpeiden vaihtelun tasaajana, mutta liian suuri osuus haittaa merkittävästi työyhteisöjen toimintaa.

4.4 Kansainvälinen rekrytointi ja muut ennakoivan saatavuuden keinot

VAKEn kansainvälinen rekrytointi on yksi monista keinoista turvata hoiva- ja hoitoalan henkilöstön saatavuutta palvelujen tuottamiseksi tulevaisuudessa.

Kansainvälisen rekrytointihankkeen valmistelu aloitettiin jo vuonna 2022 Vantaan Sosterissa ja sen tavoitteena oli vastata ennakoivasti pian käynnistyvän hyvinvointialueen palvelutarpeen kasvuun ja hoitajapulaan. Yhteistyössä Seuren ja henkilöstöpalvelu Silkkitien kanssa Suomeen saapui marraskuussa 2022 Filippiineiltä 23 sairaanhoitajaa, jotka työllistyivät vanhusten palveluihin ja vammaisten palveluasumiseen.

Tavoitteena on, että sairaanhoitajat pääsevät VAKEssa koulutustaan vastaavan työhön ja saavuttavat mahdollisimman nopeasti Valviran myöntämän ammatinharjoittamisen oikeuden Suomessa. Suomessa sairaanhoitajana toimiminen vaatii Filippiineillä suoritetun tutkinnon täydentämistä sekä riittävää suomen kielen taitoa. Suurin osa rekrytoituista hoitajista on jatkanut Suomessa opintoja sairaanhoitajiksi ja osa lähihoitajiksi. Koulutuspolut valikoituvat aiemman työkokemuksen, kielitaidon kehittymisen ja ennen kaikkea hoitajien oman motivaation perusteella.

Joulukuussa 2023 juhlittiinkin jo hyvinvointialueellamme ensimmäisten ulkomaisen työnvälityksen kautta rekrytoitujen hoitajien valmistujaisia iloisissa tunnelmissa. Hyvien kokemusten ja oppien myötä yhteistyötä Seuren ja Silkkitien kanssa päätettiin jatkaa.



Keväällä 2024 Vantaan ja Keravan hyvinvointialueelle saapuu Filippiineiltä seuraava 30 hoitajan ryhmä, jonka saapumiseen liittyvät valmistelut on jo aloitettu.



5 OPPIMINEN JA UUDISTUMINEN

5.1 Henkilöstökoulutus

Hyvinvointialueen ensimmäisessä henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa kuvattiin hyvinvointialueelle siirtyvän henkilöstön oppimisen ja uudistumisen tarpeita vuodelle 2023. Suunnitelma laadittiin vuonna 2022 hyvinvointialueen valmistelua toteuttaneissa fuusioryhmissä painottaen toimialojen tavoitteita, strategiaa, muutoksen johtamista sekä turvallista siirtymää tukevia koulutuksia. Koulutussuunnitelman pohjalta valmisteluvaiheessa oli laadittu koulutusohjelma vuodelle 2023. Tämän koulutusohjelman osalta hyvinvointialueen yhteisen koulutustarjonnan toteutti koulutuskumppani Metropolia ammattikorkeakoulu. Yhteistyösopimus Metropolian kanssa tehtävästä yhteistyöstä siirtyi hyvinvointialueelle Vantaan kaupungilta.

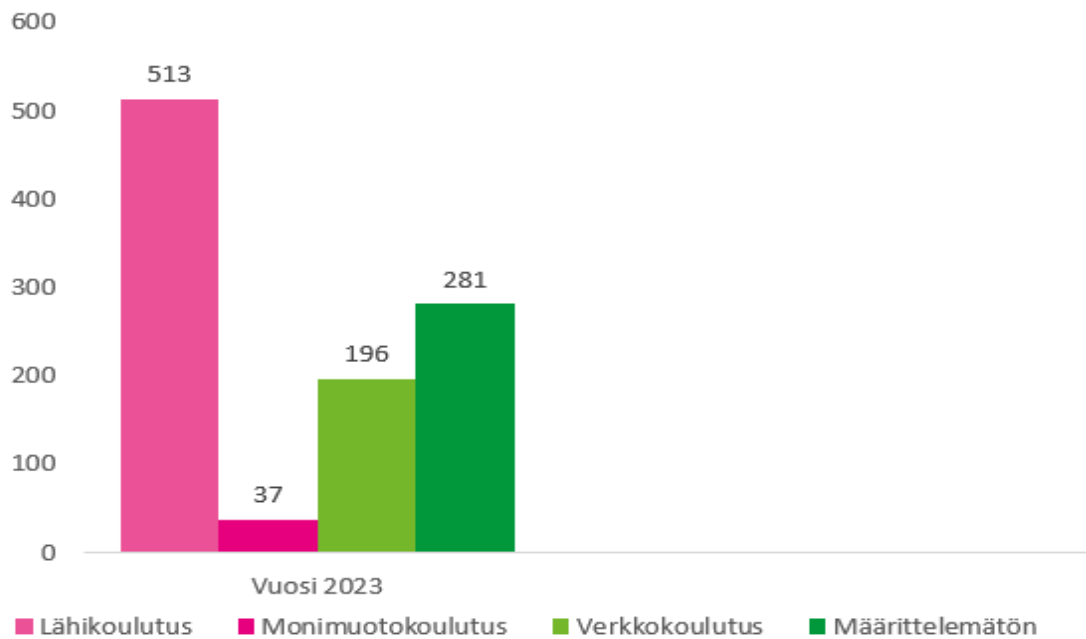
Kouluttautumisen osalta hyödynnettävissä ovat olleet vuoden 2023 alusta lähtien hyvinvointialueen oma sisäinen koulutustarjonta sekä ulkoinen koulutustarjonta. Sisäistä koulutusta ovat sekä hyvinvointialueen kaikille yhteinen henkilöstökoulutus että toimialojen omat koulutukset.

Vuonna 2023 oli kaikkiaan 7416 koulutussuunnitelman mukaista koulutuspäivää. Koulutuspäiviä henkilötyövuotta kohden oli 1,5. Työntekijöistä 1240 henkilöä oli vähintään 3 pv koulutuksessa.

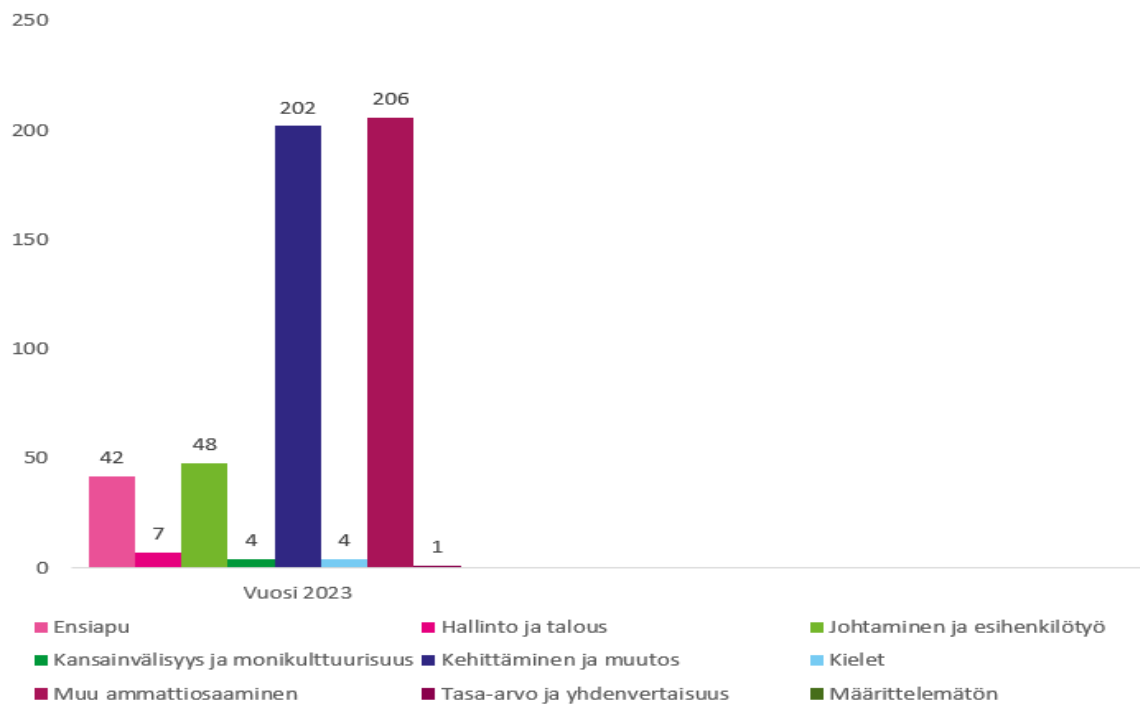
Koulutustilaisuuksia hyvinvointialueella järjestettiin yhteensä 1027. Yksi suurimmista teemoista koulutuksissa oli kehittäminen ja muutos. Suosituin toteutustapa koulutuksille oli lähitoteutus, joita oli noin 50 % koulutustapahtumista. Etätoteutuksia koulutustapahtumista oli 20 % ja loput olivat monimuotokoulutuksia.



Koulutustilaisuuksien teemat ja tapahtumien lukumäärät.



Koulutustilaisuuksien toteutustavat.





Sisäisen koulutuksen eli henkilöstökoulutuksen lisäksi hyvinvointialueen henkilöstön osaamista kehitettiin ulkoisilla koulutuksilla. Ulkoisiin koulutuksiin osallistuttiin 1662 koulutuspäivän verran. Ulkoinen koulutus on kyseessä silloin, kun sen järjestäjä on muu taho kuin hyvinvointialue.

5.2 Oppimisen järjestelmät

Henkilöstön oppimista ja uudistumista lähdettiin vuoden alusta 2023 tukemaan oppimisen järjestelmillä; käyttöönottamalla koulutushallintajärjestelmä eTaika sekä verkko-oppimisympäristö Itslearning. Nämä järjestelmät nimettiin seuraavasti: Loki (koulutushallintajärjestelmä) sekä Noheva (verkko-oppimisympäristö). Loki-järjestelmän käyttöönotto tapahtui keväällä 2023 ja sen myötä oppimistilaisuuksien näkyvyys, saatavuus sekä hallinnointi ja loppuvuonna 2023 myös raportointi ovat parantuneet.

Verkko-oppimisympäristö Noheva mahdollistaa verkko-oppimisen ajasta ja paikasta riippumatta. Nohevan käyttöönotto tapahtui keväällä 2023 lähijohtajan toimintakulttuuriosaamista tukevan verkkokurssin myötä. Loppuvuonna 2023 tuotettiin varsin laaja HYVA Lähijohtajatyö -valmennus itseopiskeltavana verkko-oppimisympäristöömme Nohevaan. Valmennus on kaikille lähijohtajille suunnattu perehdytyskokonaisuus, jonka avulla saa kattavan ymmärryksen lähijohtajan tehtävässä tarvittavista tärkeimmistä perusasioista. Myös toimialat ovat suuntaamassa vahvemmin verkko-oppimiseen ja ensimmäiset palvelualueen perehdytysmateriaalit vietiin verkkokurssimuotoon loppuvuonna.

Oppimista ja uudistumista tukemaan käyttöönotettiin elokuussa 2023 myös myJopi-sovellus. Sovelluksen avulla toteutettiin alkusyksyn kehityskeskustelut sekä osaamistarvekartoitus. Sovellus mahdollisti lomakkeiden saatavuuden ja näkyvyyden sekä työntekijälle että lähijohtajalle. Sovelluksesta saatiin keskitetysti tuotettua tietoa henkilöstön koulutustarpeista koko hyvinvointialuetasoisesti. Tietoa koulutustarpeista tuotettiin toimialoittain sekä palvelualueittain vuodelle 2024 tehtävää koulutus suunnittelua tukemaan.

5.3 Osaamisen kehittämisen periaatteet ja kehittämisen keinot

Osaamisen kehittämisen periaatteet



Oppimisen ja uudistumisen mahdollistavia osaamisen kehittämisen periaatteita valmisteltiin loppuvuonna 2023. Periaatteet kuvattiin vuoden 2024 henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan näin:

- ❖ Kaiken osaamisen kehittämisen tavoitteena on ajattelu- ja/tai toimintatapojen muutos. Kiinnitämme erityistä huomiota kustannusvaikuttavuuteen; osaamisen kehittämisen tavoitteenamme on tähdätä mahdollisimman pitkän elinkaaren omaaviin ja laajasti henkilöstöä tavoittaviin oppimiskäytäntöihin.
- ❖ Etsimme mahdollisimman vaikuttavia ratkaisuja ja monipuolistamme tapoja saada koulutusta tai hankkia osaamista. Suosimme ajasta ja paikasta riippumattomia osaamisen kehittämisen ratkaisuja, itseopiskelun ja työhön kytkeytyvän oppimisen tukemista sekä mahdollistamme ammattilaisten urapolkuja.
- ❖ Parannamme oppimiskäytäntöjen vaikuttavuutta myös menetelmällisin keinoin. Painotamme aktiivista oppijan roolia, jota tukevat oman osaamisen arviointi, motivoiva ja valmentava ote sekä opitun soveltamisen tukeminen

Perehdytys

Onnistuneella perehdytyksellä lisätään henkilöstön osaamista, parannetaan työn laatua, tuetaan työssä jaksamista sekä vähennetään työtapaturmia ja poissaoloja. Onnistunut perehdytys tukee myös organisaation houkuttelevuutta työnantajana. Perehdytys on kokonaisvaltainen prosessi, johon hyvinvointialueella rakennetaan toimintamalleja.

Vuonna 2023 laadittiin perehdytyksen tueksi perehdytysuunnitelmapohja. Pohja toimii lähijohtajan tukena hänen perehdyttäessään uutta työntekijää työhön yhdessä työyhteisön muiden jäsenten kanssa. Paneutuneesti toteutettu perehdytys tukee myös organisaation houkuttelevuutta työnantajana. Hyvinvointialueen uusille työntekijöille on suunnitteilla perehdytysmalli.

Lähijohtajien perehdytykseen laadittiin HYVA Lähijohtajatyö -valmennus, joka on kaikille lähijohtajille suunnattu perehdytyskokonaisuus.

Ammatillinen täydennyskoulutus

Tuemme henkilöstön täydennyskouluttautumista, jonka avulla ylläpidetään ja kehitetään työssä tarvittavaa osaamista. Täydennyskoulutus liittyy kiinteästi henkilön nykyisiin tehtäviin ja niiden kehittämiseen. Täydennyskoulutuksen tarpeellisuudesta ja koulutukseen osallistumisesta keskustellaan henkilökohtaisesti tulos- ja kehityskeskustelussa. Näin tehtiin myös syksyllä 2023 pidetyissä kehityskeskusteluissa.



Työnantajalla on eräiden ammattiryhmien täydennyskoulutuksen järjestämisestä lakisääteinen velvoite. Erityislainsäädännössä on määräyksiä ammattihenkilön omasta velvollisuudesta ylläpitää ja kehittää ammattitaitoaan sekä työnantajan velvollisuudesta luoda edellytykset ammattihenkilöstön osallistumiselle täydennyskoulutukseen. Ammattiryhmäkohtaista täydennyskoulutusvelvoitetta seurattiin ja noudatettiin toimialoilla vuonna 2023.

Oppiminen ja uudistuminen työyhteisössä

Tuemme työyhteisöjemme sekä niiden henkilöstön oppimista ja uudistumista. Loppuvuodesta aloitettu uudistusohjelmatyö ja ennen muuta sen toimeenpano edellyttävät työyhteisöjen kehittämistä ja kehittymistä, työntekotapojen tarkastelua ja moninaista muuta työyhteisötason uudistumista. Yksilötason työyhteisössä oppimista voidaan tukea erityisesti mahdollistamalla muilta oppiminen ja osaamisen jakaminen. Keskinäinen sparraaminen, workshopit, varjostaminen ym. keinot edesauttavat tämän tyyppistä työyhteisössä tapahtuvaa oppimista.

Käytettävissä on laaja kehittämiskumppanien verkosto, jonka kautta järjestetään työnohjausta tai täsmätukea ja -valmennusta työyhteisössä tunnistettuihin kehittämistarpeisiin.

Omaehtoinen oppiminen ja kouluttautuminen

Kannustamme hyvinvointialueemme työntekijöitä omaehtoiseen kouluttautumiseen. Työnantajana tuemme omaehtoista tutkintotavoitteista koulutusta enintään viidellä palkallisella koulutusvapaalla tiettyjen kriteerien täytyessä. Muuta omaehtoista kouluttautumista voimme tukea mahdollistaen osallistumisen esimerkiksi palkattomana vapaana tai lomapäiviä myöntäen.



6 PALKITSEMINEN

Palkkausjärjestelmien kehittäminen

Lääkärisopimus uudistui valtakunnallisesti vuoden 2023 syksyllä. Siihen liittyen VAKEssa laadittiin lääkäreille uraporrasmalli, jossa tehtäväkohtainen palkka korvautui uraporraspalkalla. Uuden valtakunnallisen palkkausjärjestelmän ajatuksena on, että kun lääkärit ja hammaslääkärit liikkuvat urallaan eteenpäin, niin myös palkkausta tarkistetaan. Uraporrasmallin yhteydessä siirryttiin lääkäreillä vanhasta toimenpidepalkkiojärjestelmästä uuteen suoritepalkkausmalliin.

Henkilöstöstä valtaosa kuuluu sote-sopimuksen piiriin. Sen kehittämisen osalta osallistuttiin kokonaan uuden palkkausjärjestelmän simulointiin, joka tehtiin KT:n johdolla.

Hoitoketjun sujuvuutta parantamaan oli tarve saada avoimiin tehtäviin omaa henkilöstöä ja sitä kautta vähennettyjä kustannuksia, jotka aiheutuvat, kun potilaat ovat väärissä paikoissa hoidettavina. Tämä tähtäimessä otettiin käyttöön ns. sitoutumislisä eli tietyille hoitohenkilöstöryhmille alettiin maksamaan erillistä palkanlisää aina kolmen kuukauden työssäolon jälkeen. Henkilöstötilanne parani erityisesti vanhuspalvelujen hoivapalveluissa ja kotiin annettavissa palveluissa.

Harmonisaation edistäminen

Työnantajana VAKE kohdisti 1.10.2023 lukien omaa, sopimuskorotusten ulkopuolista rahaa palkkaharmonisoinnin nopeuttamiseen n. 130 000 euron kuukausikustannusten verran. VAKE ei tavoittele palkkajohtajuutta, vaan lähiseudun hyvinvointialueiden palkkatasoa ennen pitkää.

Palkkaharmonisointia edistää valtakunnallisesti tehdyt sopimukset, jotka kohdentavat erityistä kehittämisrahaa harmonisoinnin toteuttamiseen myös lähivuosina.

Henkilökohtainen lisä

Kesän 2023 järjestelyvaraerästä varattiin summa, jolla pilotoitiin henkilökohtaisen lisää konsernipalveluiden toimialalla HYVTES-sopimuksen kuuluvien osalta. Pilotointi kohdentui alkuvuonna tehtyyn täysin uuteen arviointimalliin. Arviointimallissa arvioinnin kohteena on kunkin työntekijän henkilökohtainen arvontuotanto eli työntekijän työsuoritusta ei arvioida ainoastaan työtulosten perusteella, vaan arvioinnin kohteena on tehtäväosaaminen, yhteisöosaaminen ja muutososaaminen. Uuden arviointimallin todettiin palvelevan hyvin VAKEn toimintakulttuurin toteuttamista ja ylipäättään olevan hyvin soveltuva yhteisömme



arvoihin ja tavoitteisiin.



Henkilöstöedut

Vuonna 2023 hyvinvointialueella on ollut käytössä henkilöstöetujen mobiilimaksuvälineenä Epassi. Epassin nk. Flex-etu on työntekijän henkilökohtainen hyvinvointibudjetti, mitä voi käyttää liikuntaan, kulttuuriin, työmatkalippuihin sekä hyvinvointipalveluihin. Epassilla käytetään myös lounasetua.

Yhteensä liikunta-, kulttuuri-, hyvinvointi- ja työmatkaetu on vakinaisilla työntekijöillä 300 euroa/vuosi. Edun määrä on riippuvainen siitä, miten monta työssäolokuukautta vuoden aikana kertyy.

Vuonna 2023 Flex-etua käytti yhteensä 5 386 henkilöä. Käytetty summa oli 1 367 488,43 euroa. Käyttöasteen ollessa 86,8 %. Flex-etu jakaantui seuraavasti: liikunta & kulttuuri 58 %, työmatka 22 % ja hyvinvointi 20 %.

Henkilöstöllemme kuului myös lounasetu. Lounasedun käytön arvosta työnantajan osuus oli 1 274 431,87 euroa. Käyttöaste oli 7,5 %. Henkilöstöstä 60,5 % on käyttänyt etua vähintään kerran kuluneen vuoden aikana.



7 HENKILÖSTÖN HYVINVOINTI

7.1 Työhyvinvointia moninaisin keinoin

Työkykyjohtamisen ja työhyvinvoinnin tavoitteena hyvinvointialueella on tukea organisaation arvojen mukaista toimintaa ja strategian tavoitteiden toteutumista. Strategiaan nostettu yksi näkökulma hyvinvointiin on henkilöstön arvostaminen. Työkyvystä huolehtiminen ymmärretään koko palvelussuhteen ajan tapahtuvaksi toiminnaksi. Työkykyjohtamisen prosessit ja toimintatavat, sekä toimialojen ja lähijohtajien saama tuki tukevat vaikuttavaa työkykyjohtamista ja lisäävät henkilöstön työhyvinvointia.

Hyvinvointialueella laadittiin vuonna 2023 työkykyä ja työhyvinvointia tukevia toimintamalleja ja ohjeita. Lähijohtajat perehdytettiin ohjeisiin ja työkykyä tukevia toimintamalleja käytiin heidän kanssaan läpi varmistaen osaaminen ja ohjaten lähijohtajia käymään toimintamallit läpi myös henkilöstön kanssa. Käyttöön otetun työkykyjohtamisen toimintamallin tavoite oli ohjata ja aktivoida kaikki hyvinvointialueella työskentelevät reagoimaan työkykyyn vaikuttaviin tekijöihin mahdollisimman varhain.

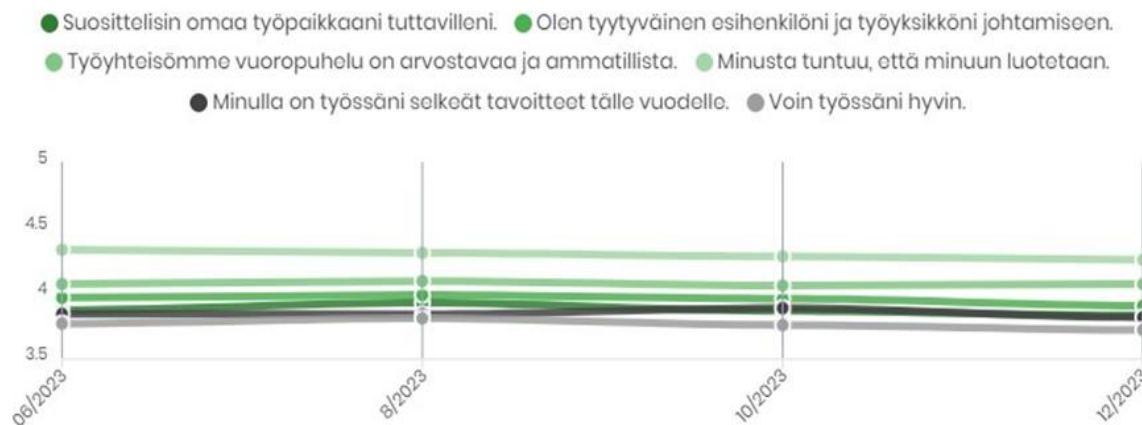
VAKE-Pulssikysely mittasi henkilöstökokemusta

Työn sujuvuutta ja henkilöstökokemusta mitattiin toistuvalla VAKE-Pulssikyselyllä. Pulssikyselyssä on kuusi kysymystä työhyvinvointiin ja työn sujuvuuteen liittyen. Tuloksia, niin onnistumisia kuin kehittämistä vaativia huomioita seurattiin ja käsiteltiin työyhteisöissä ja niissä toimenpiteitä tulosten johtopäätösten perusteella. Vastausprosentti mittauksissa vaihteli 36 -38 %:n välillä. Vahvuuksiksi mittauksissa nousivat kokemus siitä, että minuun luotetaan sekä työyhteisön arvostava ja ammatillinen vuoropuhelu. Vuoden viimeisen Pulssi-tulosten mukaan työnantajan suosittelijoita oli 71 % vastaajista.



Pulssi-kyselyn tulosten kehitys vuonna 2023.

Kehitys



Lähtökysely

Huhtikuussa 2023 otettiin käyttöön lähtökysely, jolla kerätään työelämän kehittämiseksi palautetta työntekijän lähtöön vaikuttaneista syistä. Lähtökysely toteutettiin Webropol-kyselysovelluksella. Vuoden 2023 loppuun mennessä kyselyyn vastasi 112 henkilöä.

Merkityksellisimmäksi työssään vastaajat olivat kokeneet yhteistyön lähijohtajan kanssa, työyhteisön hyvän ilmapiirin sekä työtehtävien selkeät tavoitteet. Oleellisimmiksi lähtöön vaikuttaneiksi syiksi nousivat vastauksissa palkkaus ja etuudet, johtamiskulttuuri, määräaikaisen työsuhteen päättymisen sekä työn kohtuuton kuormittavuus. Vastaajista 50 % olisi valmis palaamaan VAKEn töihin, 32 % ei osannut sanoa ja 18 % vastaajista ei olisi valmis palamaan.

Työhyvinvointitutkimus

Hyvinvointialue oli mukana Työterveyslaitoksen toteuttamassa työhyvinvointitutkimuksessa. Henkilöstöstä 51 % vastasi tutkimukseen. Muita mukana olleita hyvinvointialueita olivat Pirkanmaa, Pohjanmaa, Kanta-Häme ja Länsi-Uusimaa. VAKEn tulokset olivat monin paikoin paremmat kuin hyvinvointialueiden kokonaistulokset keskimäärin. Esimerkiksi työnantajaa suosittelisi VAKEssa 67% vastaajista kun kaikkien vastaajien vastaava luku oli 61 %. Myös lähijohtajan toiminnan oikeudenmukaisuuden kokemus oli VAKEssa parempi, 79% vastaajista VAKEssa koki toiminnan oikeudenmukaiseksi kaikkien hyvinvointialueen



vastaajien keskiarvon ollessa 74%. Oikeudenmukaisuuden kokemuksilla on havaittu olevan vaikutusta työntekijän hyvinvointiin ja siihen, sitoutuuko hän organisaationsa tavoitteisiin.

Yhteistoiminta ja työsuojelu

Yhteistoimintamenettelyssä henkilöstö saa vaikutusmahdollisuuksia omaa työtään ja työyhteisöään koskevien päätösten valmisteluun. Menettelyn tarkoituksena on hyvinvointialueen palvelutuotannon tuloksellisuuden edistäminen ja henkilöstön työelämän laadun parantaminen

Hyvinvointialueen yhteistoimintalain § 14 mukaisena yhteistoimintaelimenä toimii hyvinvointialueen yhteistyötoimikunta. Yhteistyötoimikunta käsittelee yhteistoimintalain § 4 yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvia ja muita jäsentensä esille ottamia periaatteellisia tai muuten laajaa merkitystä omaavia asioita ja henkilöstöä yleisesti koskevat yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvia asioita. Yhteistyötoimikunta myös ohjaa, opastaa ja varmistaa yhteistoiminnan toteutumisen hyvinvointialueen toimialoilla. Hyvinvointialueen yhteistyötoimikunta toimii myös työsuojelusopimuksessa tarkoitettuna työsuojelutoimikuntana.

Hyvinvointialueen yhteistyötoimikunta kokoontui vuoden aikana 6 kertaa. Yhteistyötoimikunnan alaisuudessa toimivat myös toimialakohtaiset yhteistyötoimikunnat, joiden puheenjohtajina toimivat toimialajohtajat. Toimialakohtaiset yhteistyötoimikunnat käsitelivät myös toimialoja koskevat työsuojeluasiat. Hyvinvointialueella kokoontui vuoden aikana 8 kertaa myös henkilöstöjohtajan vetämä yhteistoimintaryhmä, jossa henkilöstöjärjestöjen edustajina olivat kaikki pääluottamusmiehet ja lisäksi nimetyt HR-asiiantuntijat.

Hyvinvointialueen työsuojeluryhmän tehtävänä on valmistella hyvinvointitasoisia työsuojeluasioita yhteistyötoimikunnalle sekä huolehtia omalta osaltaan työsuojelun yhteistoiminnan toimivuudesta. Työsuojeluryhmän toimintaa johtaa hyvinvointialueen työsuojelupäällikkö ja työsuojeluryhmä kokoontui yhteensä 14 kertaa.

Työsuojelun toimintaohjelma laadittiin ja käytiin läpi hyvinvointialueen yhteistyötoimikunnassa. Työsuojelun toimintaohjelma ja työterveyden toimintasuunnitelma muodostavat kokonaisuuden, jonka tavoite ja keinot edistävät työntekijöiden terveyttä ja turvallisuutta sekä yhdessä henkilöstöohjelman kanssa parantavat työhyvinvointia ja henkilöstökokemusta.

Osana työkykyjohtamista hyvinvointialueen ja myös toimialakohtaisiin tunnuslukuihin liittyvät tilannekuvat työkykyjohtamisen tueksi. Tilannekuvissa keskeisimmiksi työkykyä uhkaaviksi riskitekijöiksi tunnistettiin mielenterveyden haasteet, työntekijöiden kokema työn fyysinen kuormitus sekä syksyllä toteutetun työhyvinvointitutkimuksen tulosten



perusteella myös työpaineet (39,3 % vastaajista), työpaikkakiusaamisen kokemukset (14,6 %) sekä työstressin kokemukset (lähihoitajat 19 % ja sairaanhoitajat 29 %).

7.2 Työterveyshuollon yhteistyö ja painotukset

Hyvinvointialueen käynnistyessä työterveyden yhteistyökumppanina toimi Terveystalo. Vuoden alussa palveluntuottajan kanssa varmistettiin palvelujen saatavuus ja lähdettiin ripeästi rakentamaan toimivaa työterveysyhteistyötä. Työterveysyhteistyössä luotiin yhteiset tavoitteet ja sovitut toimintatavat. Vastuut ja roolijaot kuvattiin sekä varmistettiin sujuva tiedonkulku.

Työterveyshuollossa kirjoitetuista sairauslomista 43 % oli mielenterveysperusteisia ja mielenterveyssyistä johtuvat poissaolot korostuivat keskipitkissä ja pitkissä poissaoloissa. Työterveyshuoltoyhteistyön kehittäminen henkilöstön mielenterveyden tukemiseksi sekä yksilölliset, työterveyshuollon ja työnantajan kanssa yhteistyössä tehdyt toimenpiteet korostivat, kun pyrkimyksenä on vähentää mielenterveysperusteisia sairauspoissaoloja. Lähijohtajien osaamista lisättiin vuoden aikana toteutetuilla perehdytyksillä ja valmennuksilla, sekä korostettiin heidän aktiivista rooliaan työkyvyn tuessa ja henkilöstön mielenterveyden haasteissa.

Työterveyshuolto painottui ennaltaehkäiseviin palveluihin ml. tehdyt työpaikkaselvitykset. Työpaikkaselvityksiä tehtiin 39. Työpaikkakohtaiset vaarojen tunnistamiset toteutettiin ja laadittiin niiden pohjalta riskiarvioinnit, joita hyödynnettiin myös osana tehtyjä työpaikkaselvityksissä kuin myös arjen johtamisessa.

Vuoden lopussa tehdyn kilpailutuksen tuloksena työterveyshuollon yhteistyökumppani vaihtui. Uuden palveluntuottajan, lääkärikeskus Aavan kanssa käynnistettiin yhteistyö tarkoituksena varmistaa sujuvien työterveyspalvelujen jatkuvuus myös vuodenvaihtumisen yli palveluntuottajan vaihtuessa.

Sairauspoissaoloprosentti oli 6,76 %. Yhteistyön käynnistyessä Aavan kanssa ja toimintasuunnitelman painopistealueita suunniteltaessa tunnistettiin tavoitteiksi tarve lyhentää sairauspoissaoloja, sekä tunnistaa ja haltuun ottaa ennakoivasti mielenterveyteen liittyvät haasteet esim. nopealla hoitoon ohjautumisella ja matalan kynnyksen palveluilla. Tulevaa toimintasuunnitelmaa suunniteltaessa nähtiin tarve nostaa painopistealueiksi entistä enemmän myös nuorten ja ikääntyvien työntekijöiden työkykyhaasteet, sekä vaikuttavan työterveysyhteistyön ja työkykyjohtamisen edelleen kehittäminen yhdessä palveluntuottajan kanssa.



7.3 Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäminen

Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäminen on osa henkilöstöpolitiikkaa ja henkilöstön työhyvinvoinnin edistämistä. VAKEn tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa on tarkasteltu tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden tilannetta, naisten ja miesten välisiä palkkaeroja sekä tavoitteita ja toimenpiteitä tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Henkilöstön yhdenvertaisuuden tilaa seurataan muun muassa tasa-arvoraportin ja ikäraportin perusteella. Henkilöstölle toteutetaan myös säännöllisesti Pulssi-kyselyjä, joissa pyydetään arvioimaan muun muassa yksikön johtamista, vuoropuhelua, luottamusta, tavoitteiden selkeyttä sekä työhyvinvointia jotka nekin peilaavat tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden tilaa.

Palkitsemis- ja palkkausjärjestelmiä käyttöönotettaessa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusnäkökulmat on otettu huomioon palkkauksen kehittämistyössä. Palkkaus perustuu yhdenmukaisiin arviointimenetelmiin ja palkkataulukoihin. Käytössä olevalle verkko-oppimisalustalle julkaistaan materiaalia koskien tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta. Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi on muun muassa otettu käyttöön sukupuolineutraali termi lähijohtaja ja monikulttuurisuutta on edistetty toteuttamalla kansainvälistä rekrytointia.

VAKEn strategian tavoitteena on olla Suomen paras hyvinvointialue. Arvojamme ovat oikeudenmukaisuus, vastuullisuus ja rohkeus. Näitä arvoja toteutamme myös tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyössä.

Vuosien 2024–2025 tavoitteet tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyöhön:

- ❖ Koulutamme lähijohtajia enemmän tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyvistä teemoista.
- ❖ Teemme suunnitelman anonyymin rekrytoinnin käyttöönottamisesta.
- ❖ Intran ja henkilöstöhallinnon materiaaleissa kiinnitämme huomiota selkeään ja ymmärrettävään kieleen. Kokoamme henkilöstöä koskevat ohjeistukset ja linjaukset intraan uuteen Meillä töissä -osioon, josta kaikki tarvittavat ohjeet ovat helposti löydettävissä.
- ❖ Tehtävänimikkeitä tarkastellaan ja yhtenäistetään vuoden 2024 aikana. Nimikkeiden yhtenäistämässä otamme mahdollisuuksien mukaan huomioon sukupuolineutraaliuden.
- ❖ Jatkamme palkkojen yhteensovittamista ja kehitämme palkkausjärjestelmää.
- ❖ Selvitämme esteettömyyskartoitusten tekemistä työyksiköissä.
- ❖ Selvitämme sähköisten dokumenttien ja intrasivujen saavutettavuuden toteutumista.
- ❖ Pyrimme tunnistamaan ja ehkäisemään sukupuoleen perustuvaa syrjintää, mukaan lukien häirintää ja seksuaalista häirintää. Tunnistaminen toteutetaan henkilöstölle osoitettujen kyselyiden perusteella.



- ❖ Kiinnitämme huomiota monikulttuurisuuteen ja maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden perehdytykseen.



LIITTEET

Liite 1 Hyvinvointialuestrategian henkilöstöön liittyvät strategiset tavoitteet ja tavoitteiden toteumat 2023

Strategian näkökulma: Arvostamme henkilöstöämme			
Tavoite	Mittari	Tavoitetaso 2025	Tila
10. Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmämme on oikeudenmukainen ja kannustava, ja se motivoi ja palkitsee ammattitaitoisesta suoriutumisesta ja kehittämisestä.	a. Palkitsemismalli ja sen mukaiset käytännöt	a. Tehty ja käytössä selkeä malli, joka kannustaa osaamisen kasvattamiseen, vastuunottoon, tulokselliseen työhön	Toteutuu ■
<p>Raportointi Lääkärisopimuksen uusi palkkausjärjestelmä käytössä valtakunnallisten linjausten ja aikataulun mukaisesti. Sote-sopimus on uudistumassa myös valtakunnallisella tasolla. Osana valmistelua VAKE osallistui uuden mallin simulointiin. Henkilökohtaiseen arvontuotantoon henkilökohtaisen lisän perusteena luotiin malli ja sitä pilotoitiin konsernipalveluissa. 1.10.2023 HVA oman rahan kohdentaminen- palkkaepäkohdat. Henkilökohtaisen lisän periaatteet tehty ja käytössä. Tarkastettu sopimusaloittain henkilökohtaisten lisien vähimmäismäärien täyttyminen ja puuttuvilta osin täydennys meneillään</p>			
10. Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmämme on oikeudenmukainen ja kannustava, ja se motivoi ja palkitsee ammattitaitoisesta suoriutumisesta ja kehittämisestä.	b. Henkilöstöedut	b. Henkilöstö kokee edut kannustaviksi	Toteutuu ■
<p>Raportointi Hyvinvointialueella otettiin käyttöön lounasetu ja e-passi, jossa on max 300 euron arvoinen etu käytettäväksi työntekijän harkinnan mukaan työmatkoihin, liikuntaan, kulttuuriin tai työhyvinvointiin.</p>			
11. Työntekijöillä on mahdollisuus uudistua, kehittää osaamista ja työtään.	a. Oppimisen ja uudistumisen mahdollistaminen eri keinoin	a. Käytössä useita keinoja tukea henkilöstön oppimista ja uudistumista	Toteutuu ■
<p>Raportointi Otettiin käyttöön henkilöstön oppimista ja uudistumista tukevat järjestelmät: Loki (koulutusten hallinnan järjestelmä) ja Noheva (verkko-oppimisympäristö). Nämä mahdollistavat joustavan koulutusten tarjoamisen ja verkko-oppimisen mahdollisuuksien hyödyntämisen tulevaisuudessa. Otettu käyttöön myJopi-järjestelmä kehityskeskustelujen ja osaamisen kartoittamisen tueksi. Tunnistettu koulutus suunnittelua varten osaamisvajheet ja kehitystarpeet. Perustettu hyvinvointialueelle eri toimialojen edustajista koostuva koulutuskumppanien verkosto osaamisen kehittämisen tueksi. Omaehtoisen opiskelun tukemisen käytäntö luotu (5 palkallista opiskelupäivää/tutkinto).</p>			
11. Työntekijöillä on mahdollisuus uudistua, kehittää osaamista ja työtään.	b. Urapolut tukevat hyvää henkilöstökokemusta	b. 30 % henkilöstöstä on suunnitellun ja dokumentoidun urasuunnittelun piirissä	Toteutuu ■



<p>Raportointi Tiekarttaa henkilöstön oppimisen ja uudistumisen mahdollistavien urapalveluiden toteuttamisesta luotiin (HYVAN uran palvelut). Palvelujen tuottaminen rajatusti osana HR-palveluja aloitettiin (opiskelijoiden palvelut, palkkatukityöllistettyjen palvelu). Kysely urapoluista hoitoalan henkilöstölle kehitystyön pohjaksi toteutettiin.</p>			
12. Henkilöstömme voi hyvin.	a. Työn joustot mahdollistavat yksilölliset työ- ja perhe-elämää tukevat ratkaisut	a. Käytössä useita erilaisia joustoratkaisuja	Toteutuu <input checked="" type="checkbox"/>
<p>Raportointi Kokonaisresurssin optimoinnin hanke aloitettiin, ja pelastustoimialaa lukuunottamatta selvitettiin työvuorojen suunnittelukäytännöt pohjaksi yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteuttamiselle. Työaika- ja työehtojen yhtenäistäminen fuusion jäljiltä selvitettiin.</p>			
12. Henkilöstömme voi hyvin.	b. Lähtövaihtuvuus	b. Lähtövaihtuvuus enintään 9 %	Ei toteudu <input type="checkbox"/>
<p>Raportointi Lähtövaihtuvuus vuonna 2023 oli 16,84 %. Vaihtuvuus oli erityisen suurta alkuvuodesta ja kesällä. Vaihtuvuudessa oli suuria eroja toimialoittain. Sote-palveluissa on koko valtakunnassa meneillään suuri vaihtuvuus työpaikkojen vaihtamisen johdosta, mutta myös eläköityminen aiheuttaa vaihtuvuutta. Pääkaupunkiseudulla työpaikkoja on tarjolla paljon ja se vilkastuttaa vaihtuvuutta. Hyvinvointialueen toimenpitein vaihtuvuutta on saatu hiveneroilla hillittyä.</p>			
12. Henkilöstömme voi hyvin.	c. Terveysperusteiset poissaolot	c. Terveysperusteiset poissaolot enintään 4,5 %	Ei toteudu <input type="checkbox"/>
<p>Raportointi Sairauspoissaolot olivat v. 2023 suuret tavoitteeseen nähden, 6,76 % työpäivistä. Asiantilaa korjataan siirtämällä sekä johtamisessa että työterveyshuoltoyhteistyössä toimenpiteiden painopiste sairastamisen alkuun, ja koska sairastamisen suurin syyryhmä on mielenterveyteen liittyvät syyt, työterveyshuollolta hankittavaa keinovalikoimaa on laajennettu mielenterveyspalveluiden osalta. Työsuojelun toimintaohjelma laadittu ja käytössä. Työkykyjohtamisen ja työsuojelun prosessien perehdytysohjelma tehdään ja perehdytetään. Uuden työterveyshuollon kilpailutus valmisteltiin, toimeenpano 2024.</p>			
13. Hyvinvointialueellemme halutaan tulla töihin.	a. Henkilöstökokemus: työnantajan suositteleminen	a. Suositteluluku asteikolla -100 – +100 on > +10	Toteutuu osittain <input type="checkbox"/>
<p>Raportointi Hyvään henkilöstökokemukseen on pyritty vaikuttamaan toimintakulttuuria rakentamalla, johtamista kehittämällä (lähijohtajien verkkoperehdytys, valmentavan johtamisen valmennus kokonaisuus) ja tuomalla lähijohtajille näkyvyyttä henkilöstökokemuksen ja työhyvinvoinnin tilaan (Pulssi-kysely, Hyvinvointi-kysely). Muita henkilöstökokemukseen vaikuttavia toimenpiteitä olivat muun muassa henkilöstöedut ja palkkaukseen kohdentuneet toimet, kuten sitoutumislisän käyttöönotto. Lisäksi työnantajakuvan kehittämiseen panostettiin muun muassa tuomalla esiin VAKEn ammattilaisia Hyvanteckijat-työntekijätarinoissa ja erilaisissa rekrytointikampanjoissa. Henkilöstön työn sujuvuutta ja henkilöstökokemusta mittaava VAKE-Pulssi otettiin käyttöön. Neljäs mittaus toteutettiin joulukuussa, ja sen tulosten mukaan työnantajan suosittelijoita oli 71 % vastaajista. (Huom. VAKE-Pulssissa käytetty arviointiasteikko on erilainen suhteessa talousarvion valmisteluvaiheessa asetettuun arviointiasteikkoon. Tavoitteena on, että vuoteen 2025 mennessä 78 % vastaajista suosittelisi Vakea työnantajana.)</p>			
13. Hyvinvointialueellemme halutaan tulla töihin.	b. Työvuorojen työntekijävajeet vähenevät asiakastarpeeseen perustuvalla ennakoivalla henkilöstösuunnittelulla	b. Työvuorojen työntekijävajeet vähenevät	Toteutuu <input checked="" type="checkbox"/>
<p>Raportointi Hyvinvointialueen työnantajakuvan luomiseen ja siitä viestimiseen on alusta lähtien panostettu, jotta on voitu esitellä hyvinvointialuetta työmarkkinoilla uutena työnantajana. Avoimien vakanssien täyttämiseen vaikutettiin hyvää työnantajamielikuvaa rakentamalla, rekrytointimarkkinoinnilla ja oppilaitosyhteistyöllä. Myös rekrytointia on kehitetty hakijaystävällisempään suuntaan ja hakijakokemusta mitataan systemaattisesti.</p>			



<p>Kansainvälisestä rekrytoinnista on saatu pilotin ansiosta hyviä kokemuksia ja se on luonut pohjan tulevaisuudessakin hyödyntää kansainvälistä rekrytointia osana henkilöstön saatavuuden keinovalikoimaa. Ensimmäiset ulkomaisen työvoiman välityksen kautta tulleet työntekijät valmistuivat joulukuussa 2023.</p> <p>Resurssipalvelujen toimintaa laajennettiin Etevalta ja Keravalta siirtyneisiin vanhus- ja vammaispalvelujen yksiköihin. Seure Henkilöstöpalvelujen kanssa tehtiin laajempaan kumppanuuteen tähtäävä palvelusopimus yhteistyöstä. Lisäksi kilpailutettiin täydentäväksi ratkaisuksi puitesopimus hoitohenkilöstön hankintaan kriittisissä tilanteissa. Seureen keskittämällä ja kilpailutuksella saavutettiin aikaisempaan verrattuna kustannussäästöjä ja parannettiin saatavuutta.</p>			
14. Arvostavalla, osallistavalla, ratkaisuja tukevalla ja valmentavalla johtamisella mahdollistamme jokaisen onnistumisen ja jatkuvan kehittymisen.	a. Yhteisöohjautuvuuden toteuttaminen	a. Yhteisöohjautuvuutta pilotoitu kaikilla toimialoilla vähintään yhdessä tiimissä	Toteutuu ■
<p>Raportointi Yhteisöohjautuvuutta toteutetaan valmentavalla johtamisella. Toimialojen johtoryhmille sekä koko 365 lähijohtajakunnalle aloitettiin valmentavan johtamisen valmennus.</p>			
14. Arvostavalla, osallistavalla, ratkaisuja tukevalla ja valmentavalla johtamisella mahdollistamme jokaisen onnistumisen ja jatkuvan kehittymisen.	b. Johtamislupauksen määrittely ja sen mukaisen valmentavan johtamistavan toteuttaminen	b. Johtamislupaus määritelty ja sen toteutumista arvioidaan säännöllisesti esihenkilöittäin.	Toteutuu ■
<p>Raportointi Johtamislupaus määriteltiin vuonna 2022 kirjatun tavoitetoimintakulttuurin pohjalta. Johtamislupaus on sama kuin tavoitekulttuuri puettuna johtamistehtävissä olevien lupaukseksi, miten jokainen toimii johtajana. Toimintakulttuurista ja johtamislupauksista koottiin VAKEN johtamisen työkirja. Tavoitellun toimintakulttuurin ja siten myös johtamislupauksen toteutumista arvioidaan VAKEN säännöllisessä Pulssikyselyssä. Vuodelle 2024 suunniteltiin koko lähijohtajakunnan valmentavan johtamisen valmennuskokonaisuus.</p>			

Liite 2 Hyvinvointialueen henkilöstömäärä toimialoittain

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen henkilöstömäärä 31.12.2023	Vakituinen	Määräaikainen	Yhteensä
Aikuissosiaalityön ja vammaispalvelujen toimiala	620	187	807
Hyvinvointialueen johto ja päätöksenteko *	25	2	27
Keski-Uudenmaan pelastuslaitos	460	78	538
Konsernipalvelujen toimiala	312	72	384
Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen toimiala	903	198	1 101
Terveystieteiden palvelujen toimiala	1 172	253	1 425
Vanhusten palvelujen toimiala	949	251	1 200
Kaikki yhteensä	4 441	1 041	5 482

* Sis. vuoden 2023 alun kustannuspaikkarakenteen mukaisen henkilöstön, josta suurin osa on siirtynyt suunnitellusti toimialoille organisaatorakenteen täsmennyksen yhteydessä

Liite 3 Hyvinvointialueen henkilötyövuosien määrä toimialoittain



Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen henkilötyövuodet 2023	HTV1*	HTV2**
Aikuissosiaalityön ja vammaispalvelujen toimiala	748	713
Hyvinvointialueen johto ja päätöksenteko ***	19	19
Keski-Uudenmaan pelastuslaitos	548	523
Konsernipalvelujen toimiala	392	379
Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen toimiala	1 033	942
Terveysthuollon palvelujen toimiala	1 281	1 168
Vanhusten palvelujen toimiala	1 063	994
Kaikki yhteensä	5 085	4 737

* HTV1 = palveluksessa olopäivien lukumäärä kalenteripäivinä /365 * (osa-aikaprosentti/100)

** HTV2 = HTV1:stä vähennetty palkattomat poissaolot

*** Sis. vuoden 2023 alun kustannuspaikkarakenteen mukaisen henkilöstön, josta suurin osa on siirtynyt suunnitellusti toimialoille organisaatorakenteen täsmentämisen yhteydessä.

Liite 4 Henkilöstön ikärakenne 2023

Ikä	Lkm 2023	%
-30	729	13,24 %
30-34	758	13,77 %
35-39	780	14,17 %
40-44	744	13,51 %
45-49	700	12,71 %
50-54	664	12,06 %
55-59	603	10,95 %
60-64	463	8,41 %
65-	65	1,18 %
Yhteensä	5506	100 %

Liite 5 Vakituisen henkilöstön lähtövaihtuvuus toimialoittain

Toimiala	Lähtövaihtuvuus
Aikuissosiaalityön ja vammaispalvelujen toimiala	18,04 %
Hyvinvointialueen johto ja päätöksenteko	14,29 %
Keski-Uudenmaan pelastuslaitos	8,43 %
Konsernipalvelujen toimiala	23,30 %
Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen toimiala	13,09 %
Terveysthuollon palvelujen toimiala	13,77 %
Vanhusten palvelujen toimiala	26,17 %



Kaikki yhteensä	16,84 %
-----------------	---------

Liite 5 Terveysperusteiset poissaolot

Kalenteripäivät	Terveysperusteiset poissaolot, palkallinen	Terveysperusteiset poissaolot, palkaton	Terveysperusteiset poissaolot yhteensä
1-7	34179	342	34521
8-29	17983	404	18387
30 - 59	11137	750	11887
60 -89	5731	804	6535
90-179	9650	1786	11436
180-999	3066	4588	7654
Yhteensä	81746	8674	90420