

HYVÄN TYÖN OHJELMA HANKESUUNNITELMA

Versio	Muokkaajan / Hyväksyjän nimi	Päiväys	Sisältökuvaus
0.01	Kajanne Anja	7.4.2026	Dokumentti perustettu.
0.02			
0.03			Viimeistely
1.00		pp.kk.vvvv	Hyväksytty. Tulee voimaan välittömästi tai pp.kk.vvvv alkaen. Korvaa version x.xx
1.01		pp.kk.vvvv	Uusi versio otettu luonnosteluun (viitteellinen malli kirjauksesta).

Hyvän työn ratkaisut Etelä-Suomen YTA-alueella Hankesuunnitelma

HUS-yhtymä
pp.kk.vvvv

Sisällysluettelo

1. Hankkeen tarve	1
2. Kohderyhmä	1
3. Hankkeen tavoitteet	1
4. Toteutus	1
4.1. Aikataulu	1
4.2. Toimenpiteet	1
5. Tuotokset, tulokset ja vaikutukset	1
6. Hankkeen hallinnointi	1
6.1. Hankkeen toimijat ja organisoituminen	1
6.2. Hankkeen resurssit	2
6.3. Viestintä	2
6.4. Seuranta ja arviointi	2
6.5. Riskit ja niihin varautuminen	2

1. Hankkeen tarve

Kerro tiiviisti hankkeen taustat ja lähtökohdat. Mihin tarpeeseen hankkeella vastataan? Kuinka tarve toiminnalle on selvitetty? Onko samaan asiaan jo aiemmin kehitetty ratkaisuja ja aiotaanko näitä ratkaisuja hyödyntää? Jos kyllä, tiivistä kehitetyn toiminnan aiemmat kokemukset ja arviointien tulokset. Asemoi hankkeesi suhteessa muihin saman aiheen parissa työskenteleviin tahoihin samalla toiminta-alueella. Arvioi myös hankkeen toiminnan mahdollisesti aiheuttamia kilpailuvaikutuksia.

Etelä-Suomen YTA-alueen sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmä kohtaa samanaikaisesti useita keskeisiä haasteita, jotka liittyvät henkilöstön saatavuuteen, työhyvinvointiin, työn sujuvuuteen sekä palveluiden vaikuttavuuteen. Näihin haasteisiin vastaaminen edellyttää toisaalta kahta toisiaan täydentävää kehittämissuuntaa: työyhteisöjen monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja osallisuuden vahvistamista sekä toisaalta henkilöstörakenteen, työnjaon ja osaamisen kohdentamisen systemaattista tarkastelua ja kehittämistä.

Hyvän työn ohjelman puitteissa on jo aiemmin kehitetty ja pilotoitu toimintamalleja, jotka vastaavat näihin tarpeisiin. Etelä-YTAn alueelle tässä hankkeessa levitettävät toimintamallit (monimuotoisuusohjelma ja henkilöstörakenteen optimoinnin työkirja) valittiin äänestyksellä 7.4.2026 ja täsmennettiin koordinoivan työryhmän kokouksessa 16.4.2026; kaikilla Etelä-Suomen YTA-alueen hyvinvointialueilla oli mahdollisuus tuoda esiin omat hyvät käytäntönsä ja äänestää levitettävät mallit. Prosessi varmisti avoimuuden, yhteisen omistajuuden ja sen, että valitut ratkaisut vastaavat aidosti tunnistettuihin kehittämistarpeisiin.

Monimuotoisuusohjelman levittämisen tarve:

Etelä-Suomen hyvinvointialueiden strategiat osoittavat, että monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja henkilöstön hyvinvointi tunnistetaan keskeisiksi menestystekijöiksi sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisessä. HUS, Keski-Uudenmaan ja Länsi-Uudenmaan strategioissa korostuvat väestön monimuotoistuminen, henkilöstön saatavuushaasteet sekä tarve oikeudenmukaiseen ja osaavaan johtamiseen. Vaikka monimuotoisuus on strategisella tasolla tunnistettu tärkeäksi, alueiden käytännöt, rakenteet ja toimintamallit vaihtelevat, eikä yhtenäistä, henkilöstötyöhön kiinnittyvää mallia ole systemaattisesti kehitetty tai jaettu alueiden kesken.

Hankkeen tarve on tunnistettu analysoimalla mukana olevien hyvinvointialueiden strategioita, henkilöstö- ja kehittämissuunnitelmia sekä hyödyntämällä Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella (VAKE) kehitettyä monimuotoisuusohjelmaa. VAKEn monimuotoisuusohjelma on syntynyt

käytännön tarpeesta, henkilöstöä osallistavien työpajojen pohjalta, ja sen tavoitteena on tukea johtamista, henkilöstökokemusta, rekrytointia sekä monimuotoisen työyhteisön arkea. Ohjelma on tuonut esiin, että monimuotoisuustyöllä on suora yhteys henkilöstön veto- ja pitovoimaan sekä palvelujen laatuun. Monimuotoisuusohjelman syntyi osana Hyvän työn ohjelman 1. valtionavustusta ja on osa Hyvää työtä! – Tiekarttaa tulevaan toimintamallia¹.

Tässä hankkeessa vastataan tarpeeseen skaalata ja levittää jo kehitettyä, käytännössä testattua monimuotoisuusohjelmaa alueiden erilaisiin toimintaympäristöihin. Hankkeessa ei kehitetä päällekkäisiä ratkaisuja, vaan hyödynnetään ja jatkokehitetään VAKEn monimuotoisuusohjelmaa yhdessä HUSin, Keusoten ja LUVN:n kanssa. Aiemmat kokemukset osoittavat, että selkeät periaatteet, henkilöstön osallistaminen ja konkreettiset toimenpiteet tukevat monimuotoisuustyön juurtumista osaksi arkea, mutta jatkossa tarvitaan modulaarinen malli, joka mahdollistaa joustavan käyttöönoton eri hyvinvointialueilla.

Hanke asemoituu hyvinvointialueiden sisäisen kehittämisen ja julkisen palvelujärjestelmän vahvistamisen kenttään. Se täydentää alueilla jo tehtävää strategista ja henkilöstöpoliittista työtä, eikä aiheuta markkinoihin kohdistuvia kilpailuvaikutuksia. Kyseessä ei ole kaupallinen palvelu, vaan julkisten toimijoiden välinen yhteiskehittäminen, jonka tavoitteena on parantaa henkilöstön työhyvinvointia, vahvistaa yhdenvertaisuutta ja tukea laadukkaiden sote-palvelujen järjestämistä Etelä-Suomessa ja jatkossa myös laajemmin.

Lähteet:

1. [Hyvää työtä! - Tiekartta tulevaan | Innokylä](#)

Keski-Uudenmaan hyvinvointialueella (Keusote) on kehitetty henkilöstörakenteen optimoinnin työkirja vastaamaan sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen arjessa tunnistettuihin haasteisiin, jotka liittyvät henkilöstön saatavuuteen, työn kuormittavuuteen, työnjaon epäselvyyksiin sekä osaamisen tarkoituksenmukaiseen kohdentamiseen. Työkirja perustuu käytännön kehittämistyöhön ja sen tavoitteena on tukea palveluyksiköitä ja johtoa tarkastelemaan työn sisältöjä, rooleja ja henkilöstörakennetta systemaattisesti.

Etelä-Suomen yhteistyöalueen hyvinvointialueilla on samankaltaisia henkilöstöön liittyviä haasteita, mutta käytännöt henkilöstörakenteen ja työnjaon kehittämiseen vaihtelevat alueittain. Kehittämistyö on usein hajanaista, eikä yhteistä viitekehystä tai jaettavaa toimintamallia ole ollut käytettävissä. Tästä syystä Keusotessa kehitetylle työkirjalle on tunnistettavissa selkeä alueellinen tarve.

Hankkeen tarve on tunnistettu analysoimalla Etelä-Suomen hyvinvointialueiden strategioita, henkilöstöohjelmia sekä Hyvän työn ohjelman puitteissa käytyä alueellista keskustelua. Työkirjan valinta levitettäväksi toimintamalliksi perustuu sen käytännölläisyyteen, sovellettavuuteen ja

siihen, että se tukee useita hyvinvointialueiden keskeisiä tavoitteita, kuten työhyvinvointia, palvelujen sujuvuutta ja taloudellista kestävyyttä.

Tässä hankkeessa vastataan tarpeeseen levittää ja tehdä näkyväksi Keusotessa kehitetty henkilöstörakenteen optimoinnin työkirja Etelä-Suomen yhteistyöalueella modulaarisen verkostomaisen skaalaamisen mallin avulla. Tarkoituksena ei ole luoda uusia päällekkäisiä ratkaisuja, vaan hyödyntää ja soveltaa olemassa olevaa, käytännössä testattua toimintamallia eri hyvinvointialueiden tarpeisiin.

2. Kohderyhmä

Mitkä ovat hankkeen toiminnan keskeiset kohderyhmät? Keitä varten toimintaa järjestetään tai kehitetään? Kuvaa, kuinka toiminnan kannalta keskeiset asiakkaat ja muut sidosryhmät osallistetaan toiminnan suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Arvioi hankkeen toiminta-alueella olevan potentiaalisen kohderyhmän kokonaismäärä sekä hankkeen toimintojen piiriin tavoiteltavan kohderyhmän määrä. Segmentoi kohderyhmä tarvittaessa toiminnoittain.

Hankkeen ensisijaisena kohderyhmänä ovat Etelä-Suomen YTA-alueen hyvinvointialueiden (VaKe, Keusote, Itä-Uusimaa ja Länsi-Uusimaa) ja HUSin henkilöstö, esihenkilöt ja johto niissä palveluissa, joissa hankkeessa levitettäviä toimintamalleja sovelletaan. Keskiössä ovat erityisesti ne yksiköt ja toiminnot, joissa työn organisoinnin, henkilöstörakenteen ja työyhteisöjen toimivuuden kehittämisellä voidaan parantaa työn sujuvuutta, työhyvinvointia ja palveluiden vaikuttavuutta.

Toiminta kohdistuu erityisesti kahteen toisiaan täydentävään kehittämisalueeseen, työyhteisöjen monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden vahvistamiseen sekä henkilöstörakenteen ja työnjaon tarkoituksenmukaiseen kehittämiseen, jolloin kohderyhmät jakautuvat seuraavasti:

- Monimuotoisuuden ja työyhteisöjen kehittämiseen osallistuva henkilöstö, esihenkilöt ja HR-toiminnot
- Henkilöstörakenteen, työnjaon ja resurssien kohdentamisen kehittämisestä vastaavat johto- ja esihenkilöt sekä asiantuntijat

Lisäksi toimintaan osallistuu eri asiantuntijoita, mukaan lukien henkilöstöjohtamisen ja koulutuksen toimijat ja muut sidosryhmät, jotka osallistuvat toimintamallien käyttöönottoon, arviointiin tai jatkokehittämiseen.

Keskeiset kohderyhmät ja sidosryhmät osallistetaan hankkeeseen systemaattisesti modulaarisen verkostomallin mukaisesti kaikissa vaiheissa. Toiminta rakentuu YTA-tasoisesta koordinaation, teemakohtaisten verkostojen ja organisaatiokohtaisen käyttöönoton yhdistelmäksi, jossa osallistuminen on jatkuvaa ja roolit selkeästi määritellyjä.

Suunnitteluvaiheessa hyvinvointialueiden ja HUSin edustajat muodostavat skaalauksen ydinverkoston, jossa määritellään yhdessä toimintamallien keskeinen sisältö, käyttöönoton periaatteet sekä ne osa-alueet, jotka otetaan käyttöön kaikilla alueilla. Samassa yhteydessä tunnistetaan moduulit, joiden käyttöönotto riippuu kunkin alueen tarpeista ja toimintaympäristöstä. Tämä vaihe varmistaa yhteisen suunnan sekä riittävän joustavuuden aluekohtaisiin ratkaisuihin.

Toteutusvaiheessa osallistaminen tapahtuu moduulikohtaisten verkostojen kautta. Näissä verkostoissa hyvinvointialueiden ja HUSin asiantuntijat, esihenkilöt ja henkilöstö työskentelevät yhdessä toimintamallien käyttöönoton, kehittämisen ja soveltamisen parissa. Verkostot tarjoavat vertaistukea, mahdollistavat kokemusten jakamisen ja tukevat käytännön ongelmanratkaisua. Samanaikaisesti kukin hyvinvointialue ja HUS etenevät omilla organisaatioissaan toimintamallien implementoinnissa, tuoden verkostoihin tietoa etenemisestä, haasteista ja onnistumisista.

Yhteinen oppimisfoorumi kokoaa kaikki kohderyhmät yhteen 2–4 kertaa vuodessa. Foorumi tukee yhteisen tilannekuvan muodostumista, vahvistaa sitoutumista ja tekee käyttöönoton etenemisen näkyväksi koko YTA-alueella. Se toimii myös keskeisenä palautekanavana, jossa tunnistetaan kehittämistarpeita ja jaetaan hyviä käytäntöjä laajasti.

Arviointivaiheessa HUS koordinoi tiedonkeruuta ja kokoaa yhteen sekä määrällistä että laadullista palautetta verkostoista ja pilottiyksiköistä. Tuloksia tarkastellaan yhdessä ydinverkoston ja moduuliverkostojen kanssa, ja niiden pohjalta toimintamalleja kehitetään edelleen. Toimintamallien omistavat hyvinvointialueet vastaavat opittujen käytäntöjen dokumentoinnista ja jatkuvan parantamisen periaatteiden juurruttamisesta.

Hankkeen toiminta-alueella potentiaalinen kohderyhmä on laaja. Etelä-Suomen YTA-alueella työskentelee arviolta noin 90 000–100 000 sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaista, mukaan lukien HUS ja neljä hyvinvointialuetta. Tästä joukosta hankkeen toimenpiteiden piiriin tavoitellaan suoraan noin 1 500–3 000 henkilöä, jotka osallistuvat aktiivisesti ydinverkoston, moduuliverkostojen ja pilottiyksiköiden toimintaan. Välillisesti vaikutukset ulottuvat merkittävästi

laajempaan joukkoon, kun toimintamalleja otetaan käyttöön organisaatioiden sisällä ja hyviä käytäntöjä levitetään YTA-tasoisesti.

Kohderyhmät täsmentyvät hankkeen edetessä toimintamallien ja niiden moduulien mukaisesti. Henkilöstörakenteen ja työnjaon kehittämiseen liittyvät toimenpiteet kohdistuvat erityisesti niihin yksiköihin, joissa resurssien kohdentamista ja työn organisointia tarkastellaan, kun taas työyhteisöjen monimuotoisuutta ja toimivuutta vahvistavat toimenpiteet kohdistuvat laajemmin henkilöstöön ja johtamiseen. Modulaarinen rakenne mahdollistaa sen, että eri kohderyhmät osallistuvat tarkoituksenmukaisesti niihin verkostoihin ja kehittämistoimiin, jotka tukevat parhaiten heidän tarpeitaan ja rooliaan.

3. Hankkeen tavoitteet

Aseta hankkeelle tavoitteet, jotka kuvaavat sitä todennettavissa olevaa hyötyä ja/tai muutosta, joka hankkeen toiminnalla aiotaan saavuttaa. Tavoitteet on hyvä esittää kytkien ne haettavana olevan valtionavustuskokonaisuuden päätavoitteisiin. Aseta tavoitteeksi se asiointi, joka hankkeen avulla saavutetaan ja kuvaa toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi luvussa 4.2. Varmista, että tavoitteet ovat täsmällisiä, aikataulutettuja, realistisia ja mitattavia.

Hankkeen tavoitteena on edistää Etelä-Suomen yhteistyöalueella Hyvän työn ohjelman mukaisten toimintamallien suunnitelmallista käyttöönottoa, vakiinnuttamista ja alueellista laajentamista. Tavoitteena on vahvistaa alueellista yhteistyötä sekä luoda rakenteita, jotka tukevat pitkäjänteistä kehittämistä ja yhteistä oppimista...

Hankkeen keskeisenä päämääränä on:

Hankkeen tavoitteena on edistää Etelä Suomen YTA alueella Hyvän työn ohjelman mukaisten toimintamallien käyttöönottoa ja alueellista yhteistyötä siten, että:

- henkilöstön työhyvinvointi ja työn mielekkyys vahvistuvat
- työnjakoa ja osaamisen hyödyntämistä kehitetään suunnitelmallisesti
- palveluiden sujuvuus, laatu ja vaikuttavuus paranevat
- alueiden välinen yhteistyö ja yhteinen oppiminen vahvistuvat

Tavoitteet konkretisoidaan valittujen toimintamallien ja niiden käyttökohteiden mukaisesti.

VAKE Monimuotoisuusohjelma

KEUSOTE Henkilöstörakenteen optimoinnin työkirja

EKHVA-Lääkkeenmääräaamishoitajien erikoisosaamisen kohdentaminen?

- Levittää ja ottaa käyttöön **Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella kehitetty monimuotoisuusohjelma** Etelä-Suomen yhteistyöalueen hyvinvointialueiden henkilöstö- ja johtamiskäytännöissä määrittelemällä ohjelman yhteinen ydin sekä 2–3 sovellettavaa moduulia ja tukemalla niiden käyttöönottoa verkostomaisella työskentelyllä.
- Levittää ja ottaa käyttöön **Keski-Uudenmaan hyvinvointialueella kehitetty henkilöstörakenteen optimoinnin työkirja** Etelä-Suomen yhteistyöalueen hyvinvointialueilla hyödyntäen modulaarista verkostomaista skaalaamisen mallia siten, että määritellään toimintamallin yhteinen ydin, tunnistetaan paikallisesti sovellettavat moduulit, ja tuetaan käyttöönottoa ja juurruttamista verkostomaisen yhteiskehittämisen ja vertaistuen avulla.

4. Toteutus

4.1. Aikataulu

< Kuvaa selkeästi hankkeen ja sen vaiheiden aikataulu. Voit halutessasi esittää aikataulun kuvana tai taulukkona. >

Hanke toteutetaan vaiheittain. Aikataulu muodostuu valmistelusta, toimintamallien käyttöönotosta, seurannasta ja arvioinnista.

Työpaketti / toimenpide	09-10/2026	11-12/2026	01-03/2027	04-06/2027	07-09/2027	10-12/2027
1.1. Monimuotoisuusohjelman yhteisen ytimen määrittely	Yhteinen määrittely					
1.2. Modulaaristen sisältöjen kehittäminen ja verkostotyö		Yhteisen ytimen ja valittujen moduulien levittäminen ja käyttöönotto verkostotyönä				

1.3. Osaamisen vahvistaminen ja yhteinen oppiminen			Yhteinen oppimisfoorumi ja hyvien käytäntöjen jakaminen monimuotoisuuden edistämiseksi		
1.4. Juurruttamisen ja jatkokehittämisen tuki					Kootaan opit, rakennetaan monimuotoisuusohjelman jatkuvan parantamisen ja arvioinnin malli

Työpaketti / toimenpide	09-10/2026	11-12/2026	01-03/2027	04-06/2027	07-09/2027	10-12/2027
2.1 Henkilöstörakenteen optimoinnin yhteisen ytimen määrittely		Yhteinen määrittely				
2.2 Modulaaristen sisältöjen kehittäminen ja verkostotyö			Moduulien tunnistaminen ja kehittäminen	Verkostotyö ja soveltaminen		
2.3 Osaamisen vahvistaminen ja yhteinen oppiminen				Yhteiset työpajat ja oppimisforumit	Kokemusten jakaminen ja vertaisoppiminen	

2.4 Juurruttamisen ja jatkokehittämisen tuki						Opit koottu, toimintamalli vakiinnutetaan
--	--	--	--	--	--	--

Työpakettin 2 aikataulu mahdollistaa vaiheittaisen etenemisen, jossa yhteinen perusta luodaan ensin, minkä jälkeen toimintamallia sovelletaan ja kehitetään verkostomaisesti. Juurruttamiseen ja jatkokehittämiseen varataan hankkeen loppuvaiheessa oma selkeä kokonaisuus, jotta toimintamalli tukee hyvinvointialueiden pitkäjänteistä kehittämistä myös hankkeen jälkeen.

Hankkeessa sovellettavan modulaarisen verkostomaisen skaalaamisen mallin mukaiset verkosto-/oppimisfoorumit sekä hankkeen toimintamallien skaalaamista koordinoivan ydinverkoston toiminta sovitaan hankkeen molempien työpakettien osalta aikataulullisesti yhteen.

4.2. Toimenpiteet

< Kuvaa yksityiskohtaisesti ne toimenpiteet, jotka hankkeessa tehdään tavoitteiden saavuttamiseksi. Millaisia toimintamuotoja hankkeeseen sisältyy ja kuinka paljon toimintaa on? Kuvaa myös, miten olemassa olevia hyviä käytäntöjä ja toimivia toimintamalleja hyödynnetään. Jos mahdollista, kuvaa toimenpiteet tavoitteittain. >

Hankkeessa toteutetaan seuraavia keskeisiä toimenpiteitä:

- valittujen toimintamallien tarkempi kuvaus ja soveltaminen Etelä Suomen YTA alueelle
- toimintamallien käyttöönoton tukeminen alueellisessa yhteistyössä
- osaamisen jakaminen ja yhteinen kehittäminen YTA alueella
- kokemusten ja tulosten dokumentointi sekä jatkoehdyntäminen

Toimenpiteet täsmentyvät valittujen toimintamallien mukaisesti.

Toimintamallien modulaarinen verkostomainen skaalaaminen

Hankkeessa levitettävien toimintamallien käyttöönottoa ja alueellista laajentamista ohjaa **modulaarinen verkostomaisen skaalaamisen malli** (kuva 1). Mallin tavoitteena on tukea vaikuttavien toimintatapojen leviämistä Etelä-Suomen yhteistyöalueella siten, että hyvinvointialueiden erilaiset toimintaympäristöt ja kehittämistarpeet voidaan huomioida ilman, että yhteinen perusta hajautuu.

Mallin keskeinen periaate on, että toimintamalleja ei siirretä alueelta toiselle sellaisinaan, vaan niitä skaalataan **yhteisen ytimen ja joustavasti sovellettävien moduulien kautta**, verkostomaisessa yhteistyössä.

Yhteinen ydin määrittelee toimintamallin keskeiset periaatteet, tavoitteet ja kehittämisen logiikan. Se luo jaetun ymmärryksen ja yhteisen käsitteistön, johon kaikki mallin käyttöönottavat hyvinvointialueet voivat sitoutua. Yhteinen ydin vastaa kysymykseen, miksi toimintamallia hyödynnetään ja mitä sillä tavoitellaan.

Yhteisen ytimen päälle rakentuvat **modulaariset sisällöt**, jotka kuvaavat toimintamallin keskeisiä osa-alueita. Moduulit voidaan ottaa käyttöön itsenäisesti tai yhdistellen, mikä mahdollistaa vaiheittaisen etenemisen ja paikallisen painotuksen. Modulaarisuus madaltaa käyttöönoton kynnystä ja tukee erilaisten palvelurakenteiden tarpeita.

Skaalaaminen toteutetaan **verkostomaisena yhteiskehittämisenä**, jossa hyvinvointialueet osallistuvat yhteisiin työpajoihin, oppimisfoorumeihin ja kokemusten vaihtoon. Verkostomainen työskentely tukee vertaistukea, vahvistaa sitoutumista ja mahdollistaa toimintamallien kehittämisen käyttökokemusten pohjalta.

Mallin viimeinen vaihe on **juurruttaminen ja jatkuva kehittäminen**, jossa levitetty toimintamallit kytkeytyvät osaksi hyvinvointialueiden normaalia toimintaa, kuten johtamista, henkilöstö- ja palvelusuunnittelua. Hankkeen aikana syntyneet opit ja suositukset dokumentoidaan siten, että toimintamallien hyödyntäminen ja kehittäminen voi jatkua myös hankkeen jälkeen.

Skaalaamisen toimintatapa konkretisoituu hankesuunnitelmassa esitetyissä työpakettikohtaisissa aikatauluissa ja toimenpiteissä, joissa kuvataan, miten yhteinen ydin, modulaariset sisällöt, verkostotyö ja juurruttaminen etenevät vaiheittain hankkeen aikana.

Modulaarinen verkostomainen skaalaus

Vaihe 1.

Määrittely

Määritellään yhdessä mikä on toimintamallin ydintä, jonka kaikki mukana olevat hyvät ottavat käyttöönsä. Lisäksi määritellään moduulit, joiden käyttöönotto riippuu kunkin alueen tarpeista.

Huom! Moduulien määrä määrittää verkostojen ja sitä kautta työmäärän

Toimintamallin ydin

Moduuli 1.

Moduuli 2.

Moduuli 3

Vaihe 2.

Verkostot käynnistävät toimintansa

Skaalausta koordinoiva ydinverkosto
1 krt / kk
Seuraa ja varmistaa, että toimintamallien ydin skaalautuu mukana oleville alueille

Moduuli 1. verkosto

Moduulikohtaisten verkostojen tavoitteena on käyttöönotto, kehittäminen, vertaistuki, tapaamiset 4-6 vkon välein

Moduuli 2. verkosto

Moduuli 3. verkosto

Laaja verkostoforum / yhteinen oppimisfoorum
2-4 krt vuodessa, tukee yhteistä ymmärrystä ja sitoutumista. Tekee skaalaamisen etenemisen näkyväksi.

Vaihe 3.

Toimintamallien skaalaaminen

HUS koordinoi työskentelyä (perustaa verkostot ja fasilitoi yhdessä toimintamallin omistajan kanssa verkostojen tapaamiset):

Toimintamallin "omistava" hva jakaa verkostojen kautta tietoa, oppeja, materiaaleja jne.

Toimintamallin käyttöönottavat hyvinvointialueet osallistuvat ydinverkostoon, tarpeidensa mukaisiin moduuliverkostoihin sekä yhteiseen oppimisfoorumiin

Toimintamallin käyttöönottavat hyvinvointialueet työskentelevät omissa organisaatioissaan toimintamallin implementoimiseksi ja tuovat verkostoihin tietoa etenemisestä - haasteista

Vaihe 4.

Käyttöönotto ja jatkuva parantaminen

HUS kerää tiedot skaalaamisen ja käyttöönoton onnistumisista ja käynnistää loppuraportoinnin.
HUS purkaa skaalauksessa käytetyt verkstorakenteet

Toimintamallin "omistava" hva dokumentoi opit työskentelystä ja jatkaa toimintamallin jatkuvaa parantamista

Toimintamallin käyttöönottavat hyvinvointialueet jatkavat toimintamallin käyttöönottamista ja sopivat sen jatkuvan parantamisen käytännöistä

Kuva 1. Modulaarinen verkostomaisen skaalaamisen malli

Työpaketti 1: Monimuotoisuusohjelman levittäminen ja juurruttaminen hyvinvointialueille

Työpaketti tukee työhyvinvoinnin, yhdenvertaisuuden ja henkilöstökokemuksen vahvistamista sekä hyvinvointialueiden veto- ja pitovoimaa hyödyntämällä yhteistä ydintä ja alueellisiin tarpeisiin mukautuvia moduuleja

Työpakettin tavoite

Levittää ja ottaa käyttöön **Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella kehitetty**

monimuotoisuusohjelma Etelä-Suomen yhteistyöalueen hyvinvointialueiden henkilöstö- ja johtamiskäytännöissä määrittelemällä ohjelman yhteinen ydin sekä 1–2 sovellettavaa moduulia ja tukemalla niiden käyttöönottoa verkostomaisella työskentelyllä.

Monimuotoisuusohjelman levittäminen edistää:

- oikeudenmukaista ja osaavaa johtamista,
- henkilöstön yksilöllisten tarpeiden huomioimista,
- monimuotoisuuden systemaattista huomioimista rekrytoinnissa ja arjen johtamistyössä,

- turvallista ja yhdenvertaista työkuilttuuria

Työpakelin toimenpiteet

1.1. Monimuotoisuusohjelman yhteisen ytimen määrittely

- Kootaan VAKEn monimuotoisuusohjelman keskeiset tavoitteet ja periaatteet yhteiseksi ytimeksi, johon jokaisen monimuotoisuus ohjelman käyttöönottavan hyvinvointialueen on mahdollista sitoutua.
- Tunnistetaan lisäksi ne elementit, jotka edellyttävät paikallista soveltamista.

1.2. Modulaaristen sisältöjen kehittäminen ja verkostotyö

- Rakennetaan 1-2 moduulia, joiden käyttöönotto edellyttää paikallista soveltamista. E-YTA hyvinvointialueiden strategioiden analysoinin perusteella Etelä-Suomen hyvinvointialueet ovat monimuotoisuusstyössä eri kehitysvaiheissa: osalla on jo vakiintuneita käytäntöjä, osalla työ on käynnistymässä ja osalla edelleen jäsentymätöntä. Tämän vuoksi hankkeessa rakennetaan modulaarinen levittämismalli, joka mahdollistaa monimuotoisuusohjelman käyttöönoton alueiden omista lähtökohdista käsin.
- Moduulit määritellään yhdessä hankkeen käynnistyessä ja ne voivat olla esimerkiksi seuraavat:
 - Moduuli 1. Monimuotoisuus johtamisessa ja henkilöstötyössä
 - Moduuli 2. Monimuotoisuus rekrytoinnissa ja rakenteissa

1.3. Osaamisen vahvistaminen ja yhteinen oppiminen

- Jaetaan hyviä käytäntöjä ja oppeja monimuotoisuuden edistämisestä johtamisen, rekrytoinnin ja arjen työtilanteiden näkökulmasta.
- Hyödynnetään laajaa oppimisfoorumia kokemusten jakamiseen ja yhteiseen reflektioon.
- Tuetaan hyvinvointialueita tunnistamaan omat kehittämistarpeensa monimuotoisuusstyössä.

1.4. Juurruttamisen ja jatkokehittämisen tuki

- Tuetaan hyvinvointialueita soveltamaan monimuotoisuusohjelmaa osaksi omia henkilöstö-, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmiaan.
- Kootaan hankkeen aikana syntyneet opit, suositukset ja toimintamallit levitettävään muotoon.
- Luodaan pohja monimuotoisuusohjelman jatkuvalla arvioinnilla ja päivittämiselle hankkeen jälkeen.

Työpaketti 2: Henkilöstörakenteen optimoinnin työkirjan levittäminen ja juurruttaminen hyvinvointialueille

Työpaketti tukee sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön työhyvinvointia, työn sujuvuutta ja palveluiden vaikuttavuutta edistämällä työnjaon selkeyttämistä ja henkilöstöresurssien tarkoituksenmukaista kohdentamista. Työpaketissa hyödynnetään Keusotessa kehitettyä henkilöstörakenteen optimoinnin työkirjaa, jota levitetään Etelä-Suomen yhteistyöalueen hyvinvointialueille modulaarisen verkostomaisen skaalaamisen mallia noudattaen.

Työpaketin tavoite

Levittää ja ottaa käyttöön henkilöstörakenteen optimoinnin työkirja Etelä-Suomen yhteistyöalueen hyvinvointialueilla siten, että:

- määritellään toimintamallin yhteinen ydin,
- tunnistetaan paikallisesti sovellettavat moduulit, ja
- tuetaan käyttöönottoa ja juurruttamista alueellisen verkostoyhteistyön ja yhteiskehittämisen avulla.

Tavoitteena on, että hyvinvointialueet pystyvät systemaattisesti kehittämään työnjakoa, henkilöstörakennetta ja työn sujuvuutta huomioiden erilaiset paikalliset lähtökohdat ja palvelurakenteet.

Työpaketin toimenpiteet

2.1 Henkilöstörakenteen optimoinnin yhteisen ytimen määrittely

Kootaan henkilöstörakenteen optimoinnin työkirjan keskeiset periaatteet ja tavoitteet yhteiseksi ytimeksi, johon kaikki mukana olevat hyvinvointialueet voivat sitoutua.

Yhteinen ydin sisältää:

- periaatteen "oikea osaaminen oikeaan paikkaan oikeaan aikaan",
- työnjaon ja roolien selkeyttämisen keskeiset lähtökohdat,
- kehittämisen polun (nykytila – kokeilu – arviointi – juurruttaminen),
- kevyen mutta systemaattisen seurannan ja dokumentoinnin periaatteet.

Yhteinen ydin luo jaetun viitekehyksen ja yhteisen kielen henkilöstörakenteen kehittämiseksi ja mahdollistaa mallin soveltamisen erilaisissa toimintaympäristöissä.

2.2 Modulaaristen sisältöjen tunnistaminen ja verkostotyö

Tunnistetaan ja jäsennetään 2–4 henkilöstörakenteen optimoinnin työkirjaan perustuvaa moduulia, joita hyvinvointialueet voivat ottaa käyttöön omien kehittämistarpeidensa mukaisesti.

Mahdollisia moduuleja ovat esimerkiksi:

- työnjaon ja ammattiryhmien roolien selkeyttäminen,
- henkilöstörakenteen ja resurssien kohdentaminen,
- automaation ja tukiratkaisujen hyödyntäminen työn sujuvoittamisessa,
- henkilöstövajeisiin varautuminen ja kustannusten hallinta.

Moduulit perustuvat yhteiseen ytimeen, mutta mahdollistavat paikallisen painotuksen ja vaiheittaisen käyttöönoton.

2.3 Osaamisen vahvistaminen ja yhteinen oppiminen

Tuetaan hyvinvointialueiden osaamisen vahvistumista henkilöstörakenteen kehittämisessä järjestämällä:

- yhteisiä työpajoja ja verkostotilaisuuksia,
- kokemusten ja hyvien käytäntöjen jakamista,
- vertaisoppimista eri alueiden välillä.

Työkirjaa hyödynnetään sekä yhteisissä tilaisuuksissa että hyvinvointialueiden omassa kehittämisessä palvelu- ja yksikötasolla.

2.4 Juurruttamisen ja jatkokehittämisen tuki

Tuetaan henkilöstörakenteen optimoinnin toimintamallin kytkeytymistä osaksi hyvinvointialueiden pysyviä rakenteita, kuten:

- henkilöstösuunnittelua,
- palveluiden kehittämistä,
- esihenkilö- ja johtamiskäytäntöjä.

Hankkeen aikana kootaan syntyneet opit, suositukset ja toimintamallikuvaukset levitettävään muotoon sekä rakennetaan perusta henkilöstörakenteen kehittämisen jatkuvalla arvioinnilla ja päivittämiselle hankkeen jälkeen.

5. Tuotokset, tulokset ja vaikutukset

< Listaa hankkeella aikaansaavat tuotokset, tulokset ja vaikutukset. Tuotos on konkreettinen väline, kuten koulutusmalli tai opas, jonka avulla tuloksia pyritään saavuttamaan. Tulos on hankkeen toiminnan avulla aikaansaatu ja todennettu muutos tai asiointi. Tuloksille on hyvä asettaa tavoitetasoja, jotka kuvaavat aikaansaadun muutoksen laajuutta. Vaikutus on

aikaansaadusta muutoksesta seuraava hyöty, joka saattaa näkyä vasta pidemmällä aikavälillä.>

5.1 Tuotokset

Työpaketti 1: Monimuotoisuusohjelman levittäminen ja juurruttaminen hyvinvointialueille

Tavoite: Levittää ja ottaa käyttöön Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella kehitetty monimuotoisuusohjelma Etelä-Suomen yhteistyöalueen hyvinvointialueiden henkilöstö- ja johtamiskäytännöissä määrittelemällä ohjelman yhteinen ydin sekä 1–2 sovellettavaa moduulia ja tukemalla niiden käyttöönottoa verkostomaisella työskentelyllä.

Tuotokset:

- Monimuotoisuusohjelman yhteisen ytimen määritelmä
- Monimuotoisuusohjelman valmiit modulaariset sisällöt (1–2)
- Vahvistunut osaaminen ja yhteinen kieli monimuotoisuudesta
- Suositukset jatkotyölle
- Kestävä perusta monimuotoisuustyön jatkamiselle

Työpaketti 2: Henkilöstörakenteen optimoinnin työkirjan levittäminen ja juurruttaminen hyvinvointialueille

Tavoite: Levittää ja ottaa käyttöön Keusotessa kehitetty henkilöstörakenteen optimoinnin työkirja Etelä-Suomen yhteistyöalueen hyvinvointialueilla hyödyntäen modulaarista verkostomaista skaalaamisen mallia siten, että määritellään toimintamallin yhteinen ydin, tunnistetaan paikallisesti sovellettavat moduulit, ja tuetaan käyttöönottoa ja juurruttamista verkostomaisen yhteiskehittämisen ja vertaistuen avulla. Toimintamallin tavoitteena on vahvistaa työnjaon selkeyttä, henkilöstöressurssien tarkoituksenmukaista kohdentamista, työn sujuvuutta sekä henkilöstön työhyvinvointia erilaisissa sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristöissä.

Tuotokset:

- Henkilöstörakenteen optimoinnin yhteisen ytimen kuvaus
- 2–4 modulaarista, sovellettavaa kehittämiskokonaisuutta
- Työkirjaan ja käytännön esimerkkeihin perustuvat käyttöönottokuvaukset

- [Verkostotyöskentelyä tukevat materiaalit ja suositukset](#)

5.2 Tulokset

1. Hyvinvointialueiden osaaminen ja yhteinen oppiminen vahvistuvat

- Hankkeen aikana on toteutettu yhteisiä oppimis- ja kehittämistilaisuuksia, joissa käsitellään levitettäväksi valittuja toimintamalleja (määrä / toteutuminen).
- Hyvinvointialueiden edustajat osallistuvat aktiivisesti hankkeen aikana järjestettäviin verkostotilaisuuksiin.
- Hankkeen aikana syntyy yhteisesti tunnistettuja ja dokumentoituja hyviä käytäntöjä valittujen toimintamallien edistämistä.
- Osallistujat kokevat yhteisen oppimisen tukevan omaa työtään (itsearvio / palaute).

2. Hyvinvointialueiden käyttöön syntyy yhteinen ja jaettava monimuotoisuustyön malli

Hankkeen aikana hyvinvointialueiden käyttöön on muodostunut yhteinen, jaettava ja sovellettava monimuotoisuustyön malli, joka perustuu yhteiseen ytimeen ja tukee paikallista soveltamista.

- Yhteinen monimuotoisuustyön ydin on määritelty ja dokumentoitu hankkeen aikana.
- Malli on esitelty ja sen käyttöönottoa ja soveltamista on tuettu verkostoyhteistyön avulla kaikille hankkeeseen osallistuvilla hyvinvointialueilla.
- Hyvinvointialueet ovat tunnistaneet ja kuvanneet monimuotoisuustyön paikallista soveltamista edellyttävät osa-alueet
- Mallista on tuotettu levitettävä kokonaisuus (kuvaus ja ohjeistus), joka sisältää suositukset arviointiin ja jatkuvaan kehittämiseen.

3. Monimuotoisuuden modulaaristen ratkaisut on kehitetty ja otettu käyttöön

Hankkeen aikana monimuotoisuustyön toteuttamista tukevat modulaariset ratkaisut on muodostettu ja levitetty hyvinvointialueiden käyttöön.

- Hyvinvointialueiden tunnistamat paikalliset soveltamisen kohteet on jäsennetty ja kuvattu monimuotoisuustyön moduuleiksi
- Moduulit perustuvat yhteiseen monimuotoisuustyön ytimeen ja tukevat erilaisten toimintaympäristöjen tarpeita
- Moduulit on levitetty hyvinvointialueiden käyttöön verkostoyhteistyön avulla.

4. Henkilöstörakenteen optimoinnin työkirja on otettu käyttöön ja sovellettu hyvinvointialueilla

Hankkeen aikana hyvinvointialueet ovat ottaneet käyttöön henkilöstörakenteen optimoinnin työkirjaa tai sen osia omassa kehittämissyössään. Käyttöönotto on kohdistunut erityisesti työnjakoon, ammattiryhmien roolien selkeyttämiseen, välillisen työn tarkasteluun sekä resurssien kohdentamiseen.

Tulos näkyy siinä, että:

- hyvinvointialueet ovat tunnistaneet ja kuvanneet omat henkilöstörakenteeseen liittyvät kehittämistarpeensa,
- työkirjaa on hyödynnetty keskustelun, kokeilujen ja päätöksenteon tukena palvelu- ja yksikkötasolla,
- kehittämissyö on jäsentyneempää ja perustuu yhteiseen rakenteeseen ja käsitteistöön.

5. Alueellinen yhteinen oppiminen ja vertaistuki henkilöstörakenteen kehittämissyössä vahvistuvat

Hankkeen aikana on syntynyt alueellinen verkosto, jossa hyvinvointialueet jakavat kokemuksiaan henkilöstörakenteen kehittämissyöstä ja oppivat toisiltaan. Verkostomainen työskentely tukee työkirjan soveltamista, madaltaa kynnystä kokeiluihin ja vahvistaa kehittämissyön laatua.

Tulos ilmenee seuraavasti:

- hyvinvointialueiden edustajat ovat osallistuneet yhteisiin verkosto- ja kehittämistilaisuuksiin,
- hankkeen aikana on koottu ja jaettu hyviä käytäntöjä ja oppeja,
- henkilöstörakenteen kehittäminen nähdään aiempaa vahvemmin yhteisenä, jaettavana ja sovellettavana kokonaisuutena, ei yksittäisinä irrallisina toimenpiteinä.

6. Pysyvä perusta henkilöstörakenteen kehittämissyön jatkamiselle on muodostunut

Hankkeen tuloksena henkilöstörakenteen optimoinnin työkirjaan pohjautuva kehittämissyö on dokumentoitu ja saatettu levitettävään muotoon. Tämä luo hyvinvointialueille valmiudet jatkaa henkilöstörakenteen kehittämissyötä myös hankkeen jälkeen osana normaalia toimintaa.

Tulos konkretisoituu siten, että:

- kehittämissyö kytkeytyy henkilöstösuunnitteluun, palvelujen kehittämiseen ja esihenkilötyön rakenteisiin,
- hyvinvointialueilla on käytössään yhteinen viitekehys ja työväline, jota voidaan hyödyntää jatkossa itsenäisesti,
- henkilöstörakenteen kehittämissyö tukee pitkäjänteistä työhyvinvoinnin, palvelujen sujuvuuden ja vaikuttavuuden vahvistamista.

5.3. Vaikutukset

1. **Etelä-Suomen yhteistyöalueen valmiudet hyvien käytäntöjen levittämiseen vahvistuu:**

Hankkeen vaikutuksena Etelä-Suomen yhteistyöalueen valmiudet levittää ja ottaa käyttöön alueella kehitettyjä hyviä käytäntöjä vahvistuvat. Hankkeessa levitettävät toimintamallit tukevat yhteistä oppimista, rakenteellista kehittämistä ja hyvien käytäntöjen juurtumista, mikä edistää hyvää hyvien käytäntöjen levittämistä ja käyttöönottoa pitkällä aikavälillä

2. **Monimuotoisuustyö juurtuu osaksi hyvinvointialueiden pysyviä rakenteita:** Työpaketin 1. tuloksena monimuotoisuustyö ei jää yksittäiseksi kehittämistoimiksi, vaan se kytkeytyy osaksi hyvinvointialueiden johtamis-, henkilöstö- ja kehittämISRakenteita. Tämä lisää työn pitkäjänteisyyttä ja jatkuvuutta myös hankkeen jälkeen.

3. **Hyvinvointialueiden kyky soveltaa monimuotoisuustyötä erilaisissa toimintaympäristöissä vahvistuu:** Moduulikonaisuuksien ansiosta hyvinvointialueet pystyvät soveltamaan monimuotoisuustyötä joustavasti erilaisissa organisaatio- ja toimintaympäristöissä ilman, että yhteinen perusta hajautuu.

4. **Hyvinvointialueiden kyky kehittää henkilöstörakennetta ja työnjakoa pitkäjänteisesti vahvistuu:** Hankkeen vaikutuksena Etelä-Suomen yhteistyöalueen hyvinvointialueiden valmiudet tarkastella ja kehittää henkilöstörakennetta, työnjakoa ja resurssien kohdentamista vahvistuvat pysyvästi.

Henkilöstörakenteen optimoinnin työkirjaan perustuva toimintamalli tukee ennakoivaa ja suunnitelmallista kehittämistä tilanteessa, jossa henkilöstön saatavuuteen, palvelutarpeeseen ja taloudellisiin reunaehtoihin kohdistuu samanaikaisesti merkittäviä muospaineita.

Vaikutus näkyy pitkällä aikavälillä siinä, että:

- henkilöstörakenteen kehittäminen perustuu yhteisiin periaatteisiin eikä yksittäisiin irrallisiin ratkaisuihin,
- päätöksenteko pohjautuu aiempaa selkeämmin yhteiseen ymmärrykseen työn sisällöistä ja osaamistarpeista,
- alueiden kyky varautua muutoksiin ja tunnistaa kehittämistarpeita ajoissa paranee.

5. **Työn sujuvuus, työhyvinvointi ja palvelujen vaikuttavuus vahvistuvat:** Henkilöstörakenteen optimoinnin toimintamallin käyttöönoton vaikutuksena työnjako selkeytyy ja osaaminen kohdentuu aiempaa tarkoituksenmukaisemmin. Tämä tukee sekä ammattilaisten jaksamista että palveluiden sujuvuutta ja laatua.

Pitkällä aikavälillä vaikutuksena:

- työn kuormitus jakautuu tasaisemmin ja työn hallinta vahvistuu,
- ammattiryhmien osaaminen pääsee paremmin käyttöön perustehtävän kannalta merkityksellisissä tehtävissä,
- asiakas saa oikea-aikaisempaa ja sujuvampaa palvelua.

Vaikutukset tukevat hyvinvointialueiden tavoitetta tarjota vaikuttavia ja kestäviä palveluja tilanteessa, jossa henkilöstöresurssit ovat rajalliset.

6. Alueellinen yhteinen toimintakulttuuri ja hyvien käytäntöjen levittämisen kyvykkyys

vahvistuvat: Hankkeen vaikutuksena Etelä-Suomen yhteistyöalueelle muodostuu vahvempi toimintakulttuuri, jossa henkilöstöön ja työhön liittyviä kehittämismalleja voidaan levittää ja soveltaa hallitusti ja suunnitelmallisesti. Henkilöstörakenteen optimoinnin työkirja toimii konkreettisena esimerkkinä siitä, miten alueella kehitettyjä toimintamalleja voidaan skaalata modulaarisesti ilman, että paikalliset erityispiirteet katoavat.

Vaikutus näkyy pitkällä aikavälillä siten, että:

- hyvinvointialueet kykenevät hyödyntämään toistensa osaamista ja kokemuksia aiempaa systemaattisemmin,
- YTA-tason yhteistyö tukee yksittäisten alueiden kehittämistyötä eikä korvaa sitä,
- alueelle rakentuu pysyvä perusta henkilöstöön, työn organisointiin ja johtamiseen liittyvien hyvien käytäntöjen leviämiseksi.

7. Henkilöstörakenteen kehittäminen kytkeytyy osaksi hyvinvointialueiden pysyviä rakenteita:

Hankkeen vaikutuksena henkilöstörakenteen optimoinnin kehittämistapa kytkeytyy osaksi hyvinvointialueiden normaalia toimintaa, johtamista ja henkilöstösuunnittelua. Kehittäminen ei jää hankevaiheen kokeiluiksi, vaan tukee pitkäjänteistä muutosta ja jatkuvaa parantamista.

Pitkän aikavälin vaikutuksena:

- henkilöstörakenteen kehittäminen tukee alueiden taloudellista kestävyttä ja henkilöstön saatavuutta,
- henkilöstöön liittyvät ratkaisut ovat aiempaa ennakoivampia ja kokonaisvaltaisempia,
- hyvinvointialueiden kyky vastata tuleviin palvelutarpeen ja työelämän muutoksiin vahvistuu.

6. Hankkeen hallinnointi

6.1. Hankkeen toimijat ja organisoituminen

< Ilmoita hankkeeseen osallistuvat toimijat, maakunnallinen kattavuus, hankkeen organisaatio ja ohjausryhmän muodostuminen. Mikä on yksittäisten toimijoiden rooli hankkeessa? Onko heille tarkoitus siirtää eli välittää osa valtionavustuksesta? Jos kyllä, ilmoita tarkka määrä ja perustele ratkaisu. Tehdäänkö hankkeessa yhteistyötä muiden kuin hankkeen toimijoiden kesken? Millaista ja kenen kanssa? >

Hankkeen toimijat ja alueellinen kattavuus

Hankkeen alueellinen kattavuus kohdistuu Etelä-Suomen yhteistyöalueelle. Hankkeen päähakijana, hallinnoijana ja koordinaattorina toimii HUS-yhtymä, joka vastaa hankkeen hallinnoinnista, taloushallinnosta, raportoinnista sekä hankkeen kokonaiskoordinaatiosta. Hankkeeseen osallistuvat lisäksi Vantaan ja Keravan hyvinvointialue (VAKE), Keski-Uudenmaan hyvinvointialue (Keusote), Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue (LUVN) sekä Itä-Uudenmaan hyvinvointialue. Kaikki hanketoimijat hakevat hankerahoitusta omalle osuudelleen.

Hankkeen organisaatio ja hallinnointi

HUS vastaa hankkeen kokonaiskoordinaatiosta, aikataulutuksesta, seurannasta ja raportoinnista STM:lle. Lisäksi HUS huolehtii hankkeen hallinnollisesta ja taloudellisesta ohjauksesta.

VAKE ja Keusote toimivat hankkeessa toimintamallien aktiivisina levittäjinä, vastaten erityisesti VAKEn monimuotoisuusohjelman sekä Keusoten henkilöstörakenteen optimoinnin työkirjan soveltamisesta, kuvaamisesta ja edelleen levittämisestä. Samalla VAKE ja Keusote toimivat toistensa kehittämien toimintamallien vastaanottajina, mikä tukee vertaisoppimista ja mallien yhteiskehittämistä.

Länsi-Uudenmaan ja Itä-Uudenmaan hyvinvointialueet toimivat hankkeessa toimintamallien vastaanottajina ja soveltajina, testaten ja arvioiden hankkeessa levitettäviä malleja omissa toimintaympäristöissään. Näiden alueiden rooli on keskeinen mallien levitettävyyden, soveltuvuuden ja jatkokehittämistarpeiden arvioinnissa.

Hankkeessa ei edellytetä toimintamallien täysimääräistä käyttöönottoa hankekauden aikana. Tavoitteena on pilotointi, soveltaminen ja käyttöönoton edellytysten luominen, jotta hyvinvointialueet voivat tehdä jatkopäätöksiä hankkeen jälkeen.

Ohjausryhmä

Hankkeelle asetetaan **ohjausryhmä**, jossa ovat edustettuina kaikki hanketoimijat.

Ohjausryhmän tehtävänä on ohjata hankkeen strategista suuntaa, seurata tavoitteiden

toteutumista, tukea eri toimijoiden välistä yhteensovittamista sekä varmistaa hankkeen kytkeytyminen hyvinvointialueiden muuhun kehittämistyöhön.

Hankkeelle asetetaan ohjausryhmä, joka muodostuu hankkeessa mukana olevien toimijoiden edustajista siten, että ryhmässä on edustus kaikista hankkeeseen osallistuvista hanketoimijoista (HUS, VAKE, Keusote, Länsi-Uudenmaan ja Itä-Uudenmaan hyvinvointialueet). Ohjausryhmän jäsenet edustavat organisaatioissaan hankkeen kannalta keskeisiä vastuualueita, kuten johtamista, henkilöstö- ja HR-toimintoja sekä kehittämistoimintaa.

Ohjausryhmän kokoonpanossa varmistetaan, että ryhmässä on riittävä asiantuntemus ja näkemys molempien hankkeen työpakettien sisältöihin:

- työyhteisöjen monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden edistämiseen sekä
- henkilöstörakenteen, työnjaon ja työprosessien kehittämiseen.

Tämä tukee hankkeen kokonaisuuden strategista ohjaamista sekä varmistaa, että päätöksenteossa huomioidaan eri työpakettien erityispiirteet ja eteneminen tasapainoisesti.

Ohjausryhmä työskentelee tiiviissä yhteistyössä hankkeen projektipäällikön ja koordinaation kanssa. Se seuraa hankkeen etenemistä, resurssien käyttöä sekä tulosten saavuttamista, ja tekee tarvittaessa linjauksia hankkeen painopisteiden, aikataulun tai toteutustapojen tarkentamiseksi hankkeen tavoitteiden puitteissa.

Ohjausryhmän jäsenten nimeäminen tehdään hankkeen käynnistyessä organisaatioiden sisäisten päätösten mukaisesti.

Ohjausryhmän alustavat jäsenet:

Puheenjohtaja	
Sihteeri	
jäsen	
jäsen	
jäsen	
jäsen	
jäsen	

Valtionavustuksen välittäminen

Hankkeessa käytetään osatoteuttajamallia. Valtionavustusta välitetään hanketoimijoille heidän omien, hyväksytyjen kustannusarvioidensa mukaisesti. Kukin toimija vastaa omasta taloudenpidostaan ja raportoinnistaan HUSille hallinnoijana. Rahoitus kohdennetaan toimijoiden roolien ja vastuiden mukaisesti, ja ratkaisu mahdollistaa hankkeen tavoitteiden toteuttamisen hallitusti ja läpinäkyvästi.

Yhteistyö muiden tahojen kanssa

Hankkeessa tehdään lisäksi yhteistyötä STM:n ja muiden Hyvän työn ohjelman 3. valtionavustuksella käynnistyneiden hanketoimijoiden kanssa mm. tiedonvaihdon ja hyvien käytäntöjen jakamisen muodossa.

Toimija	Rooli hankkeessa	Keskeiset vastuut	valtionavustus
HUS-yhtymä	Päähakija, hallinnoija ja koordinaattori	Hankkeen kokonaisjohto, taloushallinto, raportointi, yhteinen ydin, koordinointi	Valtionavustuksen hakija
Vantaan ja Keravan hyvinvointialue (VAKE)	Toimintamallin levittäjä ja vastaanottaja	Monimuotoisuusohjelman levittäminen, Henkilöstörakenteen optimoinnin työkirjan soveltava käyttöönotto ja palautteen tuottaminen	siirron saaja
Keski-Uudenmaan hyvinvointialue (Keusote)	Toimintamallin levittäjä ja vastaanottaja	Henkilöstörakenteen optimoinnin työkirjan levittäminen, monimuotoisuusohjelman soveltava käyttöönotto ja palautteen tuottaminen	siirron saaja

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue (LUVN)	Toimintamallin vastaanottaja	Monimuotoisuusohjelman soveltava käyttöönotto ja palautteen tuottaminen	siirron saaja
Itä-Uudenmaan hyvinvointialue	Toimintamallin vastaanottaja	Henkilöstörakenteen optimoinnin työkirjan soveltava käyttöönotto ja palautteen tuottaminen	siirron saaja

Hankkeen hallintamalli perustuu kolmitasoiseen rakenteeseen, jossa strateginen ohjaus, operatiivinen koordinointi ja käytännön toteutus kytkeytyvät tiiviisti toisiinsa varmistuen toimintamallien vaikuttavan käyttöönoton koko Etelä-Suomen YTA-alueella.

6.3 Hankkeen resurssit

< Millaiset resurssit hanke vaatii onnistuakseen? Palkataanko hankkeeseen erilliset työntekijät vai ositetaanko organisaatioiden olemassa olevien työntekijöiden työaikaa hankkeelle? Millaisia tilaratkaisuja hankkeessa on? Vaatiiko hanke toimiakseen erillistilat vai hyödynnetäänkö olemassa olevia tiloja? Sisältyykö hankkeeseen vapaaehtoistyötä? Jos kyllä, millaista? >

Hankkeen työpaketin 1. toteuttamiseksi varataan VAKEstä resurssia 20 % koko hankkeen keston ajaksi (16 kk) niiltä henkilöiltä (4), jotka ovat osallistuneet monimuotoisuusohjelman kehittämiseen hyvinvointialueella. Yhdellä heistä on HR-osaamista. Lisäksi Vantaan ja Keravan hyvinvointialue osallistuu henkilöstörakenteen optimoinnin työkirjan soveltavaan käyttöönottoon terveydenhuollon palvelujen toimialalla vuoden 2027 aikana (12 kk). Toimialalta työkirjan verkostoyhteistyöhön osallistuu yksi asiantuntija 20 % työpanoksella.

Hankkeen työpaketin 2 toteuttamiseksi Keusotessa varataan resurssia henkilöstörakenteen optimoinnin työkirjan levittämiseen, koordinointiin ja jatkokehittämiseen. Työpaketin keskeisestä toteutuksesta vastaa yksi kokoaikainen projektipäällikkö (100 %) koko hankekauden ajan. Hän toimii työpaketin operatiivisena vastuhenkilönä ja vastaa työkirjan yhteisen ytimen määrittämisestä, modulaaristen sisältöjen jäsentämisestä, verkostotyöskentelyn koordinoinnista sekä dokumentoinnista ja raportoinnista.

Lisäksi Keusotessa varataan 2 henkilötyökuukautta (htkk) muiden asiantuntijoiden työpanosta hankkeen aikana. Nämä resurssit kohdistuvat erityisesti:

- työkirjan sisällölliseen asiantuntijatukeen,
- kokemusten ja käytännön esimerkkien tuottamiseen,
- verkostotyöpajoihin osallistumiseen ja vertaisoppimiseen,
- levitettävien toimintamallikuvausten kommentointiin ja arviointiin,
- monimuotoisuusohjelman käyttöönottoon Keusotessa, sekä
- hankkeen taloushallintoon.

Keusoten resursointi mahdollistaa sen, että henkilöstörakenteen optimoinnin työkirjan levittäminen ei ole ainoastaan mallin esittelyä, vaan siihen liittyy aktiivinen tuki, yhteiskehittäminen ja käyttöönoton edellytysten vahvistaminen muilla hyvinvointialueilla.

Hankkeen resurssit jakautuvat seuraavasti:

Toimija	Rooli	Kuvaus	Arvio allokaatiosta
HUS			
VAKE	neljä asiantuntijaa hyvinvointialueelta, joista yhdellä HR-osaamista.	<ul style="list-style-type: none"> • Monimuotoisuusohjelman yhteisen ytimen ja moduulien määrittelytyön vetäminen • Verkostotyöpajojen vetäminen • Käyttöönoton tukeminen • Oppimisfoorumien suunnitteluun osallistuminen ja oppien jakaminen • Monimuotoisuusohjelman skaalaamisen dokumentointi • Monimuotoisuusohjelman jatkuvan parantamisen mallin yhteiskehittäminen 	3 x 20 %, 16 kk ja 1 x 20 % 12 kk

VAKE	yksi erityisasiantuntija	<ul style="list-style-type: none"> Henkilöstörakenteen optimoinnin työkirjan levittämisen verkostoyhteistyöhön osallistuminen Työkirjan levittämisen koordinointi terveydenhuollon toimialalla sekä vammaisten ja vanhusten palvelujen toimialalla. 	1 x 20 %, 12 kk
Keusote		•	
		•	
		•	
		•	

6.2. Viestintä

< Kerro hankkeen viestinnästä. Mitkä ovat hankkeen pääviestit, keskeiset viestinnän kohderyhmät ja käytettävät viestintäkanavat? Mikä on viestinnän aikataulu ja kuka viestinnästä tai sen osa-alueista vastaa? >

Hankkeen viestinnän tavoitteena on tukea hankkeen tavoitteiden saavuttamista, edistää hankkeessa kehitettävien ja levitettävien toimintamallien käyttöönottoa sekä vahvistaa Etelä-Suomen yhteistyöalueen toimijoiden sitoutumista yhteiseen kehittämiseen. Viestintä on suunnitelmallista, osallistavaa ja osa hankkeen toteutusta koko hankekauden ajan.

Hankkeen pääviestit ovat:

- Monimuotoisuuden edistäminen tukee hyvää ja turvallista työyhteisöä, vahvistaa henkilöstön osallisuutta ja työhyvinvointia sekä edistää työn sujuvuutta ja palvelujen laatua osana hyvinvointialueen perustehtävää.
- Henkilöstörakenteen ja työnjaon kehittäminen tukee työhyvinvointia ja palvelujen vaikuttavuutta. Henkilöstörakenteen optimoinnin työkirja tarjoaa hyvinvointialueille konkreettisen ja käytännönläheisen välineen tarkastella työn sisältöjä, rooleja ja resurssien kohdentamista siten, että osaaminen pääsee paremmin käyttöön ja työn kuormitus jakautuu tasaisemmin.

Viestinnän kohderyhmät

- hankkeeseen osallistuvien Etelä-Suomen yhteistyöalueen hyvinvointialueiden johto ja esihenkilöt
- hankkeeseen osallistuvat asiantuntijat ja henkilöstön edustajat

Viestinnän kanavat

Hankkeen viestinnässä hyödynnetään ensisijaisesti olemassa olevia ja vakiintuneita viestintäkanavia:

- hyvinvointialueiden sisäiset viestintäkanavat (kuten intranet, sisäiset uutiskirjeet)
- verkosto- ja työpajatapaamiset sekä yhteinen oppimisfoorum
- hankkeen ohjausryhmä ja sen kautta tapahtuva viestinvälitys

Viestintä toteutetaan osana normaalia johtamis- ja kehittämistyötä, jotta hankkeen sisällöt juurtuvat pysyviksi toimintatavoiksi.

Viestinnän aikataulu

Viestintä ajoittuu koko hankekaudelle:

- hankkeen alussa viestitään tavoitteista, toimintamalleista ja osallistumismahdollisuuksista
- hankkeen aikana viestitään etenemisestä, kokemuksista ja välituloksista
- hankkeen loppuvaiheessa viestitään tuloksista, opituista käytännöistä ja toimintamallien jatkohyödyntämisestä

Viestinnän painopisteet tarkentuvat hankkeen edetessä.

Vastuut

Hankkeen viestinnästä vastaa hankkeen koordinaatio yhteistyössä osatoteuttajien kanssa. Kukin osatoteuttaja vastaa viestinnästä omassa organisaatiossaan. Hankkeen ohjausryhmä seuraa viestinnän toteutumista osana hankkeen kokonaisseurantaa.

Selkeä vastuunjako tukee johdonmukaista ja tavoitteellista viestintää hankkeen kaikissa vaiheissa.

6.3. Seuranta ja arviointi

< Kerro hankkeen seurannasta ja arvioinnista tavoitteittain/toimenpiteittäin. Millaista tietoa keräämällä hankkeen toimenpiteiden toteutumista ja tavoitteiden saavuttamista aiotaan seurata? Käytättekö hankkeen arvioinnissa valmiita validoituja mittareita, jos kyllä, mitä? Kerättävän aineiston lisäksi kuvaa, keneltä tietoa kerätään, miten, milloin ja kuinka kerättävää aineistoa hyödynnetään hankkeen aikana. >

Tarkennetaan: Hankkeen etenemistä ja tavoitteiden saavuttamista seurataan sovitulla mittareilla. Arviointi kytketään osaksi toimintamallien käyttöönottoa.

Työpaketti 1: Monimuotoisuusohjelman levittäminen ja juurruttaminen hyvinvointialueille

Työpakettin toimenpiteiden mittarit

1.1 Monimuotoisuusohjelman yhteisen ytimen määrittely

- Yhteinen monimuotoisuusohjelman ydin määriteltä ja dokumentoitu (Kyllä / Ei)
- Yhteiseen ytimeen sitoutuneiden hyvinvointialueiden määrä (lukumäärä / osuus hankkeessa mukana olevista alueista)
- Osallistujien kokemus yhteisen ytimen selkeydestä ja hyödynnettävyydestä (itsearviointi työpajassa tai kyselypalautteena)

1.2. Modulaaristen sisältöjen kehittäminen ja verkostotyö

- Kehitettyjen ja dokumentoitujen moduulien määrä (lukumäärä)
- Moduuleja käyttöönottavien E-YTA-hyvinvointialueiden määrä (lukumäärä / osuus mukana olevista alueista)
- Osallistujien arvio moduulien hyödynnettävyydestä omassa toimintaympäristössä (itsearviointi työpajoissa tai kyselypalautteena)

1.3. Osaamisen vahvistaminen ja yhteinen oppiminen

- Jaettujen hyvien käytäntöjen ja oppien määrä sekä teemat (lukumäärät ja teemojen kuvaus)
- Oppimisfoorumiin osallistuvien hyvinvointialueiden ja osallistujien määrä (lukumäärä / osuus mukana olevista alueista)

- Hyvinvointialueiden itsearvioitu kyky tunnistaa omat kehittämistarpeensa monimuotoisuustyössä (itsearviointi työpajoissa tai kyselypalautteena)

1.4. Juurruttamisen ja jatkokehittämisen tuki

- Monimuotoisuusohjelmaa omiin henkilöstö-, tasa-arvo- tai yhdenvertaisuussuunnitelmiin soveltavien hyvinvointialueiden määrä (lukumäärä / osuus mukana olevista alueista)
- Koottu ja levitettävään muotoon saatettu suositus ja toimintamallien kokonaisuus valmis (kyllä/ei)
- Hyvinvointialueiden valmius jatkaa monimuotoisuusohjelman seuranta ja päivittämistä hankkeen jälkeen (itsearviointi kyselypalautteena)

Työpaketti 2: Henkilöstörakenteen optimoinnin työkirjan levittäminen ja juurruttaminen

Työpaketin toimenpiteiden mittarit

2.1. Henkilöstörakenteen optimoinnin yhteisen ytimen määrittely

- Henkilöstörakenteen optimoinnin yhteinen ydin määritetty ja dokumentoitu (kyllä/ei)
- Yhteiseen ytimeen sitoutuneiden hyvinvointialueiden määrä (lukumäärä / osuus mukana olevista alueista)
- Osallistujien arvio yhteisen ytimen selkeydestä ja hyödynnettävyydestä (itsearviointi työpajoissa tai kyselypalautteena)

2.2. Modulaaristen sisältöjen tunnistaminen ja verkostotyö

- Tunnistettujen ja dokumentoitujen moduulien määrä (lukumäärä)
- Moduuleja käyttöön ottavien hyvinvointialueiden määrä (lukumäärä / osuus mukana olevista alueista)
- Osallistujien arvio moduulien sovellettavuudesta omassa toimintaympäristössä (itsearviointi)

2.3. Osaamisen vahvistaminen ja yhteinen oppiminen

- Järjestettyjen verkosto- ja työpajatilaisuuksien määrä
- Verkostotyöhön osallistuvien hyvinvointialueiden ja osallistujien määrä
- Hyvinvointialueiden itsearvioitu osaamisen vahvistuminen henkilöstörakenteen kehittämisessä

2.4. Juurruttamisen ja jatkokehittämisen tuki

- Hyvinvointialueiden määrä, joilla työkirjaa hyödynnetään osana henkilöstö- tai palvelusuunnittelua (lukumäärä)
- Koottu ja levitettävä henkilöstörakenteen optimoinnin toimintamallikuvaus valmis (kyllä/ei)
- Hyvinvointialueiden arvio valmiudesta jatkaa henkilöstörakenteen systemaattista kehittämistä hankkeen jälkeen (itsearviointi)

6.4. Riskit ja niihin varautuminen

< Arvioi alla olevaan taulukkoon, millaisia riskejä hankkeen toteuttamiseen saattaa liittyä ja kuinka aiotte niihin varautua. Riskit voivat liittyä esimerkiksi henkilöstöön, tiloihin, talouteen, kohderyhmään tai toimintaympäristön muutoksiin. >

Hankkeen keskeiset riskit liittyvät resurssien riittävyyteen, toimintaympäristön muutoksiin ja henkilöstön saatavuuteen. Riskeihin varaudutaan vaiheittaisella etenemisellä ja tiiviillä yhteistyöllä hanketoimijoiden kesken.

Riskin kuvaus	Seuraus, mikäli riski toteutuu	Toimenpiteet riskin poistamiseksi tai pienentämiseksi	Vastuutaho (ohjausryhmä, projektipäällikkö, hanketyöntekijä...)
Hanketoimijoiden asiantuntijoiden työpanos ei toteudu suunnitellussa laajuudessa (kilpailevat perustehtävät, sijaisjärjestelyt, äkilliset poissaolot)	Toimintamallien levittäminen ja käyttöönotto viivästyvät tai jäävät pinnallisiksi, eikä hankkeen tavoitteita saavuteta hankeajassa.	<ul style="list-style-type: none"> • Työpanokset sovitaan ja hyväksytään organisaatioiden johdossa etukäteen • Vaiheittainen eteneminen ja realistinen aikataulus • Työpakettien priorisointi ja tarvittaessa supistaminen vaikuttavuuden säilyttämiseksi 	
Hankkeen avainhenkilöiden	Osaaminen ja hiljainen tieto katoavat, yhteistyö	<ul style="list-style-type: none"> • Selkeät dokumentointikäytännöt 	

vaihtuvuus tai pitkät poissaolot.	heikkenee ja sidosryhmien suuntaan syntyy epäselvyyttä.	<p>ja yhteiset materiaali-pohjat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Varahenkilöjärjestelyt keskeisiin rooleihin • Ohjausryhmän aktiivinen rooli jatkuvuuden varmistamisessa 	
Kaikki hankkeeseen mukaan lähteneet Etelä-Suomen yhteistyöalueen hyvinvointialueet eivät sitoudu toimintamallien käyttöönottoon tai osallistuminen jää edustukselliseksi.	Yhteistyöalueen laajuinen levittäminen ei toteudu STM:n edellyttämällä tavalla.	<ul style="list-style-type: none"> • Toimintamallien valinta on tehty yhdessä yhteistyöalueen toimijoiden kanssa • Toimintamallien levittämiseen käytetään osallistavaa levittämismenetelmää (modulaarinen verkostomainen skaalaamisen malli) • Mahdollisuus soveltaa malleja alueellisesti, ei "pakotettua" täyskäyttöönottoa 	
Lainsäädännön, rahoituksen, organisaatorakenteiden tai palvelutarpeiden muutokset hankekauden aikana.	Hankkeen painopisteet tai valitut toimintamallit menettävät ajankohtaisuuttaan.	<ul style="list-style-type: none"> • Modulaarinen ja joustava toteutusmalli • Ohjausryhmän säännöllinen tilannearvio • Mahdollisuus tarkentaa toimenpiteitä hankkeen aikana STM:n tavoitteiden puitteissa 	
Henkilöstörakenteen ja työnjaon kehittämiseen liittyvä varovaisuus tai muutosvastarinta yksikkö- ja johtotasolla.	Työkirjan käyttö jää teoreettiseksi tai keskustelun tasolle, eikä konkreettisia kokeiluja tai soveltamista	<ul style="list-style-type: none"> • Kehittäminen kytketään käytännön arjen haasteisiin ja esihenkilötyön tueksi • Työkirjaa hyödynnetään vaihteittain ja 	Projektipäällikkö, työpaketin vastuhenkilö, ohjausryhmä

	käynnistetä hankeaikana.	<p>modulaarisesti, ei kokonaisuutena kerralla</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verkostotyössä hyödynnetään vertaistukea ja konkreettisia esimerkkejä onnistumisista 	
Henkilöstörakenteen optimoinnin työkirjaa ei koeta sellaisenaan sovellettavaksi kaikkien hyvinvointialueiden erilaisiin palvelurakenteisiin.	Työkirjan käyttöönotto jää kapeaksi eikä leviä laajasti yhteistyöalueella.	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteisen ytimen ja paikallisesti sovellettavien moduulien selkeä erottaminen • Vastaanottavien alueiden aktiivinen osallistuminen moduulien määrittelyyn • Mahdollisuus ottaa käyttöön vain rajattuja osia työkirjasta 	Työpaketin vastuuhenkilö, ydinverkosto
Henkilöstörakenteen kehittämisen vaikutuksia on vaikea osoittaa lyhyellä aikavälillä määrällisin mittarein.	Hankkeen tulosten koettu vaikuttavuus jää epäselväksi hankeaikana.	<ul style="list-style-type: none"> • Hyödynnetään itsearviointia, laadullisia havaintoja ja kehittämiskuvausta • Kytetään seuranta olemassa oleviin henkilöstö- ja kehittämiskäytäntöihin • Tunnistetaan vaikutukset osana pidemmän aikavälin muutosta 	Hankekoordinaatio, työpaketin vastuuhenkilö