

**soite**

Keski-Pohjanmaan  
hyvinvointialue

# Henkilöstösuunnitelma 2025



9.12.2024 aluehallitus  
hyväksynyt  
Henkilöstöpalvelut



Keski-Pohjanmaan  
hyvinvointialue

## Johdanto

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella (13.4.2007/449) 4 § ja 4 § a määrittelee, että hyvinvointialueella on laadittava vuosittainen henkilöstö- ja koulutussuunnitelma, jolla edistetään ja ylläpidetään työntekijöiden osaamista. Lain tarkoituksena on edistää työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa kunnassa ja hyvinvointialueella. Vuoden 2025 osalta Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueella henkilöstö- ja koulutussuunnitelma laaditaan omina asiakirjoinaan.

Soite 2030 -ohjelma ja henkilöstöohjelma 2023–2025 linjaavat Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueen henkilöstösuunnitelmaa vuodelle 2025. Soite 2030 -ohjelma rakentuu portaista kohti vuotta 2030, ja vuoden 2025 portaan mukaisesti tulevana vuonna uutta näkyy arjessa. Vuoden alussa hyvinvointialueella otetaan käyttöön uusi organisaatiomalli. Muutos näkyy uusina toimintayksiköinä, toimintamalleina ja johtamisjärjestelmänä, joiden kehittäminen jatkuu arjessa.

Henkilöstöohjelman mukaisesti Suomen toimivin hyvinvointialue tuottaa hyvinvointia, terveyttä ja turvallisuutta ihmiselle. Laadukkaalla henkilöstöjohtamisella varmistetaan, että Soiteessa on toiminnan edellyttämä, riittävä, osaava, hyvinvoiva, ja motivoitunut henkilöstö oikeissa paikoissa oikeaan aikaan. Keski-Pohjanmaan väestön vanheneminen ja työikäisten osuuden väheneminen väestöstä vaikuttaa hyvinvointialueen palvelurakenteen ja henkilöstöresurssien riittävyyteen ja kohdentamiseen tulevaisuudessa.

Henkilöstöohjelman kiintopisteinä ovat strategiassa tehdyt linjaukset. Henkilöstöohjelman avainalueita ovat henkilöstön riittävyys ja lähijohtaminen, palkitsemismalli, työhyvinvointia tukevat käytännöt sekä yhdenvertaisuutta ja oikeudenmukaisuutta tukevat periaatteet ja käytännöt. Hyvinvointialueelle on laadittu tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma.

Vuoden 2025 aikana henkilöstöohjelma jalkauttaminen jatkuu ja siitä esimerkkinä on esihenkilötyön jatkuva kehittäminen. Vuoden 2024 aikana aloitettuja säännöllisiä esihenkilökoulutuksia jatketaan, ja niiden tarkoituksena on vastata esihenkilöiden kokemuksiin haasteisiin ja edistää esihenkilötyön onnistumista. Vuoden 2025 aikana lähiesihenkilötyössä keskitytään mm. osatyökykyisten työuran jatkumiseen ja epäasiallisen kohtelun puuttumiseen. Lisäksi kehitetään hyvinvointialueen palkitsemismallia. Soite työnantajana kokee tärkeäksi henkilöstön hyvinvoinnin edistämisen organisaatiomuutoksen aikana ja sen jälkeen.

Henkilöstösuunnittelulla varmistetaan, että hyvinvointialueen palvelua tuottaa riittävä määrä osaavaa henkilöstöä nyt ja tulevaisuudessa. Henkilöstösuunnitelmassa otetaan huomioon henkilöstön määrään, rakenteeseen, laatuun ja muuttuvaan toimintaympäristöön liittyvät vaatimukset strategian ja toiminnan kannalta. Henkilöstöresurssien oikealla kohdentamisella, työtapoja ja -prosesseja kehittämällä sekä joustavilla tehtävien ja työnjaon muutoksilla varmistetaan kohtuulliset resurssit palvelujen tuottamiseksi.

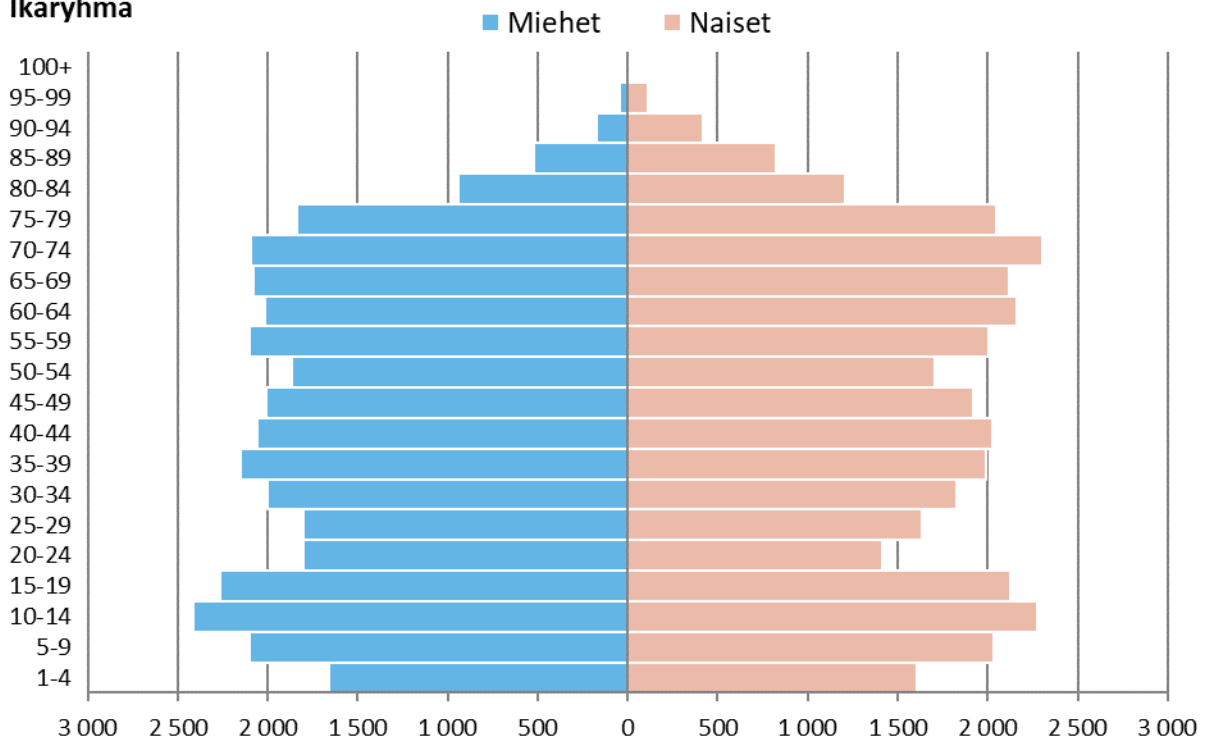
Henkilöstösuunnitelmassa kuvataan henkilöstön nykyinen rakenne ja määrä, henkilöstöresurssin tarpeet ja muutokset tulevaisuudessa sekä painopisteet rekrytoinnin, osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen osalta. Henkilöstösuunnitelma tarkistetaan vuosittain talousarvion yhteydessä.

## Väestömuutokset ja ikäluokkien muutokset Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueella

Keski-Pohjanmaan maakunnassa asui vuoden 2023 lopulla 67 736 henkeä ja se on väkiluvultaan pienin hyvinvointialue. Keski-Pohjanmaan väkiluku on vähentynyt vuosina 2013–2023 yhteensä 941 hengellä. Keski-Pohjanmaan väestöennuste vuodelle 2030 (laskettu 2023) on 65 348 henkeä. Alueen väkiluvun ennustetaan vähentyvän seuraavan seitsemän vuoden aikana noin 2400 hengellä.<sup>[1]</sup>

Keski-Pohjanmaan väestön ikärakenne on muuttunut ja muuttuu vanhemmaksi (kuvio 1). Alle 15-vuotiaiden sekä työikäisten osuus väestöstä on vähentynyt ja väestöennusteen mukaan niiden osuus jatkaa vähenemistä, kun taas 65-vuotta täyttäneiden osuus on lisääntynyt ja väestöennusteen mukaan myös jatkaa lisääntymistä. Alle 15-vuotiaiden osuus on vähentynyt vuosina 2013–2023 18,9 %:sta 17,9 %:n. Väestöennusteen mukaan vuonna 2030 alle 15-vuotiaiden osuus olisi Keski-Pohjanmaalla 15,8 %. Työikäisten osuus on vähentynyt vuosina 2013–2023 61,2 %:sta 57,4 %:n. Väestöennusteen mukaan vuonna 2030 työikäisten osuus olisi Keski-Pohjanmaalla 56,7 %. Väestöennusteen mukaan vuonna 2030 65- vuotta täyttäneiden osuus olisi Keski-Pohjanmaalla 27,5 %.<sup>[2]</sup>

### Ikäryhmä



Kuvio 1. Keski-Pohjanmaan ikärakenne sukupuolen mukaan vuonna 2023.

[1] Tilastokeskus – tunnuslukuja väestöstä alueittain, 1990–2023

[2] Tilastokeskus. Keski-Pohjanmaan maakuntaliitto, KOSEK Kokkola, Kaustisen seutukunta. Keski-Pohjanmaan tilastoja.

Keski-Pohjanmaalla asui vuoden 2023 lopulla 7000 lapsiperhettä, joista 1274 oli yhden huoltajan lapsiperheitä. Yhden huoltajan lapsiperheistä suurin osa oli äidin ja lasten muodostamia perheitä. Keski-Pohjanmaan lapsiperheiden lukumäärä on vähentynyt vuosina 2013–2023 7501:sta 7000:n.<sup>[1]</sup> Ulkomaan kansalaisten osuus Keski-Pohjanmaan väestöstä on selkeästi pienempi kuin koko maassa keskimäärin. Vuoden 2023 lopulla ulkomaan kansalaisten osuus väkiluvusta oli 3,1 %, kun koko maassa osuus oli keskimäärin 6,7 %. Keski-Pohjanmaalla asui tuolloin 2131 ulkomaalaista, kun koko maassa heitä oli 372 973.<sup>[2]</sup>

<sup>[1]</sup> Tilastokeskus. Perheet, tunnuslukuja perheistä perhetyypin mukaan alueittain, 2006–2023.

<sup>[2]</sup> Tilastokeskus. Kansalaisuus iän ja sukupuolen mukaan maakunnittain, 1990–2023

## Henkilöstörakenne Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueella

### Henkilöstörakenne nyt

Syyskuun lopulla palvelussuhteiden määrä Soitessa oli 3897, joista 28,4 % oli määräaikaisia. Määräaikaisia palvelussuhteita käytetään silloin, kun henkilö hoitaa viran tai toimen sijaisuutta, avointa virkaa tai tointa rekrytointiprosessin ollessa kesken tai kun ei ole onnistuttu rekrytoimaan kelpoisuusehdot täyttävää henkilöä tai kyseessä on projektiluonteinen tehtävä. Osa määräaikaisesta henkilöstöstä on vakituksessa työsuhteessa olevia työntekijöitä, jotka ovat esimerkiksi hankkeen vuoksi määräaikaisesti vapautettuna omasta tehtävästään. Syyskuun lopulla hankkeissa työskenteli yhteensä 53 työntekijää, ja vapautettuna omasta tehtävästä oli yhteensä 202 työntekijää sisältäen osan hanketyöntekijöistä.

Henkilöstön lukumäärä				Henkilötyövuosi		
Toimialue	Vakituiset	Määräaikaiset	Yhteensä	Vakituiset	Määräaikaiset	Yhteensä
Hallinto	4	1	5	3,2	0,6	3,8
Järjestämisen palvelut	20	45	65	14,3	30,5	44,9
Konsernipalvelut	522	143	665	347,5	106,3	453,9
Hoito ja hoiva	748	357	1 104	485,5	262,3	747,7
Perheiden palvelut	642	249	890	431,0	187,3	618,3
Terveyden ja sairaanhoidon palvelut	810	307	1 116	522,4	235,1	757,5
Kanttiini	1		1	0,8	0,1	0,9
Pelastustoimi	52	10	62	37,0	7,6	44,7
<b>Yhteensä 1-9/2024</b>	<b>2796</b>	<b>1109</b>	<b>3897</b>	<b>1841,8</b>	<b>829,9</b>	<b>2671,7</b>
<b>Yhteensä 1-9/2023</b>	<b>2795</b>	<b>1230</b>	<b>4016</b>	<b>1809,5</b>	<b>873,6</b>	<b>2683,1</b>

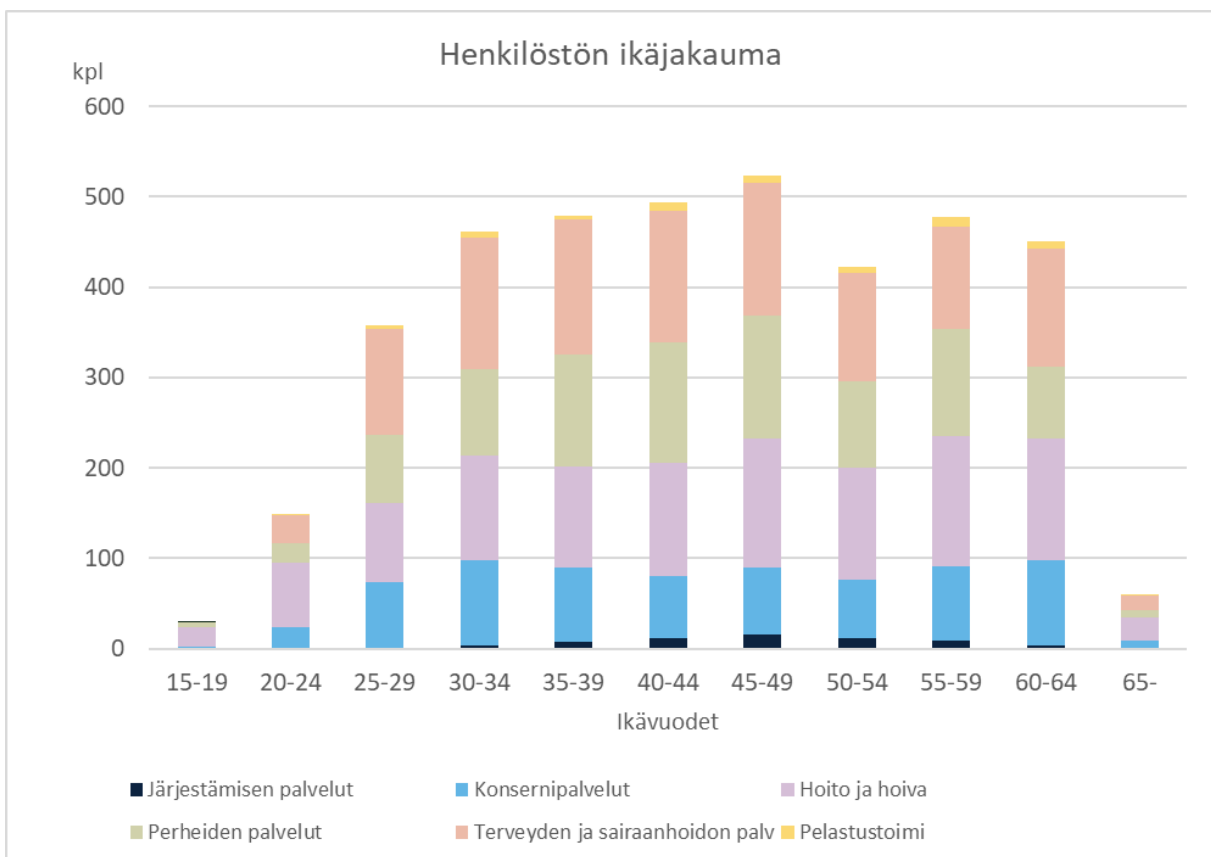
Taulukko 1. Henkilöstön lukumäärä ja henkilötyövuodet organisaatorakenteen mukaan 30.9.2024.

*Taulukon lukuohje: jos henkilöllä on voimassa useampia palvelussuhteita (vakituksena ja määräaikaisena palvelussuhteena) eri toimialueilla tai samalla toimialueella, hän näkyy yhteensä -rivillä vain kerran.*

Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueella keskimäärin 62,8 % henkilöstöstä toimii hoito- ja hoivatyössä. Lääkäreinä henkilöstöstä toimii noin 5,7 % ja sosiaalityöntekijöinä ja -ohjaajina 4,0 %. Toimistotyötä tekevää henkilöstöä on noin 6,0 % ja tukipalveluissa, kuten ICT-palvelut, kiinteistötekniikan, materiaali- ja kuljetuspalvelut sekä ravintopalvelut, työskentelee noin 3,4 % henkilöstöstä. Pelastustoimen työntekijöitä 1,6 %, jonka lisäksi on sopimuspalomiehiä. Erilaisia esihenkilö- ja johtotehtäviä hoitaa noin 4,5 % henkilöstöstä.

## Ikäjakauma

Hyvinvointialueen henkilöstö jakaantuu 5-vuotiskäryhmittäin 10–13 %:n osuuksiin 30–64-vuotiaiden osalta. Alle 30-vuotiaita oli töissä 536 eli 13,7 % henkilöstöstä. Syyskuun lopulla palvelussuhteessa oli 60 henkilöä, jotka olivat täyttäneet 65 vuotta. Henkilöstöstä noin 13,2 % eli 513 työntekijää oli 60-vuotiaita tai vanhempia.



Taulukko 2. Henkilöstön ikäjakauma 30.9.2024.

## Eläkepoistuma

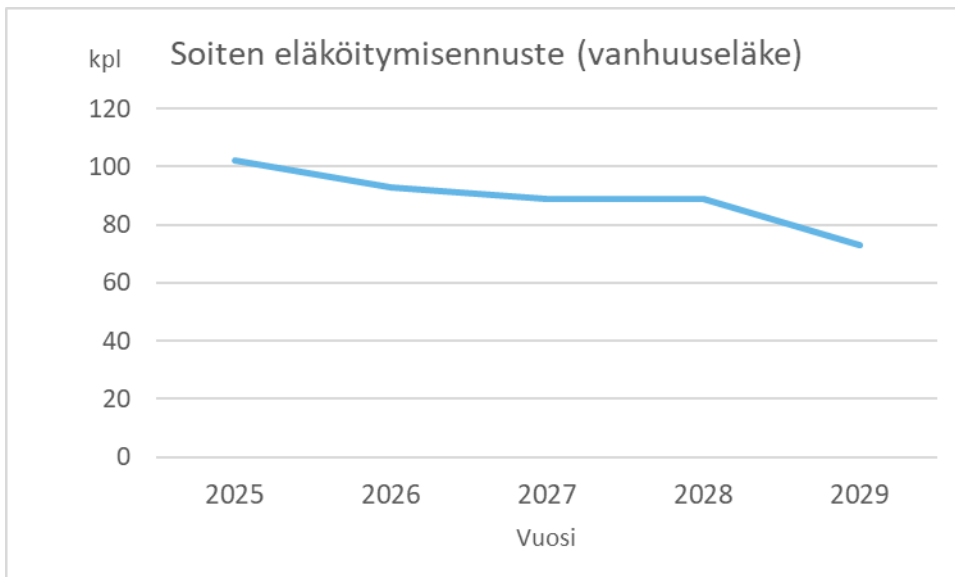
Alin vanhuuseläkeikä vaihtelee sen mukaan, mikä on työntekijän syntymävuosi. Alimman eläkeiän lisäksi julkisella sektorilla työskentelevillä saattaa olla muitakin eläkeikä, kuten henkilökohtainen vanhuusikä. Vaikka työntekijä saavuttaisi vanhuuseläkeiän, hän voi silti halutessaan jatkaa työssään, ja kerryttää lisää eläkettä.

Eläkepoistuman laskennassa hyödynnetään tietoa henkilöstön ikäjakaumasta.

Syntymävuosi	Alin vanhuuseläkeikä	Eläkkeen kertymisen yläikäraja
1956	63 v 6 kk	68 v
1957	63 v 9 kk	68 v
1958	64 v	69 v
1959	64 v 3 kk	69 v
1960	64 v 6 kk	69 v
1961	64 v 9 kk	69 v
1962-1964	65 v	70 v
1965-	vahvistetaan myöhemmin	vahvistetaan myöhemmin

Taulukko 3. Eläkeikä syntymävuoden mukaan (Keva).

Hyvinvointialueen henkilöstöstä vanhuuseläkkeelle jää vuosien 2025–2029 aikana arviolta 446 työntekijää, joka tarkoittaa 11,4 % nykyisen henkilöstön määrästä. Suurin osa eläkkeelle jäävästä henkilöstä on lähihoitajia (115 kpl) ja sairaanhoitajia (80 kpl). Seuraavaksi eniten henkilöstöstä eläköityy sihteereitä (33 kpl) sekä sosiaalialan ohjaajia (28 kpl).



Taulukko 4. Soiten eläköitymisennuste 2025–2029 (Keva).



Keski-Pohjanmaan  
hyvinvointialue

## Vaihtuvuus

Eläkepoistuman lisäksi on syytä arvioida vuosittaista poistumaa kokonaisuudessaan. Poistumaan lasketaan vanhuus- ja työkyvyttömyyseläkkeelle jääneiden lisäksi työpaikan vaihdon sekä opiskelun, muuton tai muiden syiden takia päättyneet palvelussuhteet.

Vuoden 2024 tammi-syyskuun aikana päättyi yhteensä 195 palvelussuhdetta. Kun suhteutetaan päättyneet palvelussuhteet hyvinvointialueen henkilöstön määrään niin 5,0 % (v. 2023 4,1 %) henkilöstöstä vaihtui alkuvuoden aikana. Vaihtuvuuteen vaikuttavat useat asiat. Palvelussuhteista 45 kpl (v. 2023 30 kpl) päättyi vanhuuseläkkeelle jäämisen vuoksi ja 58 kpl (v. 2023 49 kpl) päättyi työpaikan vaihdon vuoksi. Poistumien seuraaminen auttaa ennakoimaan rekryointitarpeita ja suunnittelemaan henkilöstöressurssin sijoittamista tulevaisuudessa.

## Organisaatiomuutokset ja niiden vaikutukset

Organisaatio muutokset ovat vaikuttaneet hyvinvointialueella jo vuoden 2023 puolelta. Soite 2030 -ohjelman (II-osa) liittyvä jatkovalmistelu jakautui palvelurakenteen keventämiseen ja palveluverkkoa koskevaan osioon. Taloudellisen tilanteen edellyttämänä uudistukset pyrittiin laittamaan täytäntöön mahdollisimman nopeasti. Ensimmäiset YT-neuvottelut käytiin ajalla 30.11.2023–6.2.2024. Yhteistoimintaneuvotteluiden seurauksena tiedossa ei ollut lähtökohtaisesti henkilöstön irtisanomisia tai lomautuksia. Yhteistoimintaneuvotteluissa palvelurakenteen lisäksi käsiteltiin myös keskitettyä rekryointia sekä terveysosiaalityön toteutuksen muutosta.

Kevään aikana hyvinvointialueen yksiköt siirtyivät keskitetyn rekrytoinnin malliin vaiheittain. Tavoitteena oli, että suurin osa hyvinvointialueen yksiköistä siirtyy keskitetyn rekrytoinnin malliin Sotender-pilotin aikana (4.3.–31.8.2024) ja vuoden 2024 aikana kaikki hoitotyön äkilliset sijaistyövoimatarpeet hoidetaan keskitetysti resurssikeskuksen kautta. Keskitetyn rekrytoinnin kehittämiseen liittyy oleellisena osana myös Sotetike ja lainahoitajamallin kehittäminen hyvinvointialueella.

Alkuvuonna 2024 tilinpäätösennuste osoitti, että talouden tasapainottamiskeinot vuodelle 2023 eivät olleet toteutuneet riittävällä eikä ennustetulla tasolla. Keski-Pohjanmaan hyvinvointialueen tulos vuodelta 2023 asettui 20,56 milj. euroa talousarviota heikommaksi. Tässä tilanteessa tarvittiin talouden tasapainottamispäätösten ripeää täytäntöönpanoa sekä uusia ja vaikuttavia toimenpiteitä tilanteen korjaamiseksi.

Aluehallitus päätti 9.2.2024 § 40 käynnistää Soiten johtamisjärjestelmän uudistamisen sekä hallinto- ja johtosäännön valmistelun osana laajempaa Soite 2030 – täytäntöönpano-ohjelmaa.

Aluehallituksen päätöksen myötä käytiin hallinnon sekä ylimmän ja keskijohdon yhteistoimintamenettely 27.3.– 13.5.2024, joka johti muutoksiin hallinto- ja johtamistehtävissä.

Ennen yhteistoimintaneuvotteluiden alkamista hyvinvointialueelle asetettiin rekryointikielto koskien koko organisaatiota, ja tehtävät täytettiin vain resurssiyksikön kautta. Yhteistoimintaneuvotteluiden painopisteinä olivat johtamisjärjestelmän ja organisaatorakenteen uudistaminen, palvelurakenteen toiminnalliset muutokset, perusterveydenhuollon vahvistaminen ja erikoissairaanhoidon rakenteiden



Keski-Pohjanmaan  
hyvinvointialue

uudistaminen kustannustehokkaammiksi. Uudet työskentelytavat sekä henkilöstön sijoittuminen ja määrä olivat tarkastelussa.

Palvelurakenteen keventämisen tarkoituksena oli kohdentaa resurssi tarpeiden mukaan ja tukea sitä, että asiakas hoidetaan oikeaan aikaan oikeassa paikassa. Sotetiken myötä toimintaa uudelleen järjestellään ja mahdollistetaan uudenlainen toimintatapa.

Lomapalkkavelkaa ja työaikapankkivelkaa oli tarpeellista tarkastella johtuen taloudellisesta tilanteesta. Ohje harkinnanvaraisten virka- ja työvapaiden pitämiseen on tarkennettu. Harkinnanvaraisiin virka- ja työvapaisiin tuleva muutos tarkoittaisi lisäpäivänpidätysääntöä jatkossa. Yhteistoimintaneuvotteluissa päätettiin lomautuksista, mutta lomautukset kuitenkin peruttiin organisaation toimintakyvyn säilyttämisen varmistamiseksi aluehallituksen päätöksellä 10.6.2024. Asian kokonaisarviossa huomioitiin myös suhteellisen vähäinen kustannusvaikutus. Taloudellinen tilanne vaatii laajempia ja vaikuttavampia säästötoimia.

Vuonna 2024 matkakuluja vähennettiin edellisen vuoden 2023 tasosta tarkentamalla ohjeistusta niin, että pyritään osallistumaan vain välttämättömiin kokouksiin ja koulutuksiin, ja hyödynnetään pääsääntöisesti etäyhteyttä. Lisäksi ostopalveluita pyrittiin vähentämään.

Aluehallitus (20.5.2024) hyväksyi neuvotellun organisaatio- ja johtamisjärjestelmän ensimmäisen osan, ja aluevaltuusto (17.6.2024) valtuutti aluehallituksen käynnistämään uuden organisaatio- ja johtamisjärjestelmän edellyttämät toimet ja rekrytointiprosessit. Uudet toimi- ja palvelualueetason johtajien muutokset tulivat voimaan hyvinvointialueella 1.10.2024 alkaen. Toimintayksiköiden muodostamisen ja toiminnan tarkastelun myötä, uudelleenorganisoinnit ja toiminnan sopeuttaminen edellyttivät yhteistoimintamenettelyä. Aluehallitus päätti käynnistää yhteistoimintaneuvottelut 29.9.2024 uuden johtamisen mallin eteenpäin menevien muutosten osalta (Osa II).

Loppuvuosi 2024 toimitaan väliaikaisessa organisaatiossa ja uusi organisaatorakenne otetaan käyttöön alkuvuonna 2025.

## Henkilöstöresurssiin liittyvät tarpeet ja muutokset

Vuoden 2025 henkilöstösuunnitelman lähtökohtana on, että uusia vakansseja tai kustannuksia lisääviä vakanssimuutoksia ei tehdä, ellei lisäresurssilla voida vastaavasti vähentää vastaavaa määrää toiminnan kuluja esim. ostopalveluja. Hyvinvointialueen tavoitteena on henkilöstöresurssien sopeuttaminen ja hallittu kohdentaminen strategian mukaisesti. Hyvinvointialueella tarvitaan kaikkia osaajia, ja työvoiman pitovoiman vuoksi esihenkilöiden tulisi aktiivisesti kannustaa henkilöstöä joustavaan hyödyntämiseen yksiköiden välillä. Liikkuvuudella edistetään myös työntekijöiden osaamisen kehittämistä. Henkilöstöresurssiin tarpeisiin tulevaisuudessa vaikuttavat eläköitymiset erityisesti hoidon ja hoivan toimialueella.

Vuoden 2025 aikana yhteistoimintaneuvottelut jatkuvat, ja ne vaikuttavat osaltaan rekrytointiin. Voimassa olevan rekrytointiohjeen mukaan täyttöluvan saaneista mutta rekrytointikiellon päättymistä odottavista vakansseista tunnustetaan ne, joiden täyttäminen on välttämätöntä



järjestämisvastuun toteuttamisen tai tukipalvelujen häiriöttömän toiminnan varmistamiseksi. Em. vakanssien tulee olla sellaisia;

- joihin ei erittäin suurella todennäköisyydellä löydy Soiten sisältä vakituisessa tehtävässä toimivaa henkilöä, joka täyttäisi kelpoisuusehdot. Toisin sanoen, että mahdollisissa päättyvissä tehtävissä (toiminnalliset ja organisoitumismuutokset) työskentelevät vakituiset henkilöt eivät tulisi sijoittumaan näihin tehtäviin, koska eivät täytä niiden kelpoisuusehtoja.
- joita ei todennäköisesti saada täytettyä lyhyellä määräaikaaisuudella, koska rekrytointikiellon aikana voi tehdä enintään 3 kk työsopimuksia.

Resurssityöryhmä tekee päätökset edellä kuvatut kriteerit täyttävien, aiemmin täyttöluvan saaneiden vakanssien täytöstä. Uusien täyttölupaesitysten käsittelyn yhteydessä täyttölupaesitys käsitellään siten, että etenemislupa joko annetaan tai että täytössä tulee odottaa rekrytointikiellon päättymistä.

Määräaikaisen henkilöstön käyttöä vähennetään edelleen. Vakituisen varahenkilöstön rakennetta kehitetään toimialueiden tarvetta vastaavaksi, varahenkilöstön varausten käyttöastetta (ns. kotiosasto-päivät alle 5 %/kk) ja alle 1–3 päivän sijaisten, ”keikkojen” käyttöä seurataan.

Sijaisten käyttöä ja ylitoita on pyrittävä vähentämään hyvällä työn suunnittelulla, työaikajoustoilla sekä vakinaisten sijaisten tarkoituksenmukaisella käytöllä. Lyhyissä 1–3 päivän sijaisuuksissa ei ilman erityistä perustetta käytetä ulkopuolisia sijaisia, vaan hyödynnetään resurssikeskuksen ns. sissihenkilöstöä (=lyhyiden poissaolojen vakituinen varahenkilöstö). Sijaiset palkataan vain välttämättömiin, yhdessä määriteltyihin resurssitarpeisiin, joissa tehtäviä ei voida hoitaa poissaolon aikana työnjakoa muuttamalla, tai muilla järjestelyillä esim. yhteistyöllä toisen yksikön kanssa. Tarkastellaan kriittisesti yli- ja lisätöiden syntymistä, ja pyritään vähentämään niitä. Pyritään teettämään työtä normaalilla hinnalla ja tasaamaan työkuormia työntekijöiden ja yksiköiden kesken.

Rekrytointikiellosta huolimatta yksiköiden on mahdollista palkata sijaisiksi perustutkintoa oppisopimuksella suorittavia opiskelijoita määräaikaiseen palvelussuhteeseen. Esihenkilö vastaa yksikkönsä osalta siitä, että yksikössä on tarvittava määrä koulutettuja, kuten lääkeluvallisia työntekijöitä.

Hyvinvointialueen palkkarakenteiden tulee olla kaikille läpinäkyvät ja selvät sekä tehtävän vaatavuuteen että henkilökohtaiseen suoriutumiseen perustuvan palkanosan suhteen. Vuonna 2025 jatketaan palkkajärjestelmien kehittämistä, johon kuuluu mm. SOTE-sopimuksen palkkatasojen rakentaminen ja lääkäreiden uraporrasjärjestelmän edistämien. Tarkoituksena on myös laatia ohjeistus henkilöstön palkitsemiskäytäntöihin. Organisaatiomuutoksella on vaikutusta henkilöstöön, ja sen myötä henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen koetaan tärkeäksi.

Organisaatiomuutoksella on haettu taloudellista vaikuttavuutta, joka näkyy yksiköiden yhdistämisenä ja toimintojen integraationa. Yhteistoimintaneuvotteluiden myötä on toteutettu henkilöstösiirtoja, nimikemuutoksia ja tehtävänkuvien päivittämistä. Organisaatiomuutoksen myötä on tapahtunut muutoksia esihenkilöiden sijoittumisessa sekä heidän työnsä sisällössä, henkilöstöresurssien kohdentamisessa ja rekrytoinnissa.



Keski-Pohjanmaan  
hyvinvointialue

## Rekrytointi

Rekrytoinnin painopisteinä on rekrytointiprosessin uudistaminen. Rekrytointimarkkinoinnissa tavoite on monikanavaisen näkyvyyden lisääminen ja passiivisten hakijoiden tavoittaminen. Soite on osallistunut Kokkola Works markkinointikampanjaan yhdessä Kokkolan kaupungin ja KIP alueen kanssa sekä aktiiviseen oppilaitosyhteistyöhön ja messutyöhön on panostettu. Lisäksi olemme valmistelleet YTA -alueen kanssa kansainvälisen rekrytoinnin kilpailutusta.

Yhteistoimintaneuvotteluiden edellyttämä rekrytointikielto on vaikuttanut siihen, että ulkoa tapahtuva rekrytointi on ollut normaalia vähäisempää, mutta potentiaalisten työnhakijoiden kartoittaminen on silti ollut jatkuvaa ja aktiivista. Yhtenä tärkeänä rekrytointina on ollut hyvinvointialuejohtajan hakuprosessi. Tehtävistä on täytetty toiminnan kannalta kriittisimmät ja rekrytointikiellon ulkopuolella jäivät ammattiryhmistä vain sosiaalityöntekijät, psykologit, lääkärit ja pelastustoimen henkilöstö (asetus 407/2011 mukaisesti).

Avoimia työpaikkoja oli vuoden 2024 tammi-syyskuun aikana 126, joihin hakemuksia tuli noin 11,8 per työpaikka. Rekrytointipäätöksiä tehtiin 103 ja 16 avointa paikkaa jäi ilman hakijoita. Hakijakokemuksen arvosana pysyi hyvänä, keskiarvo oli 4,2 (1–5). Hoitajien saatavuus on ollut hyvällä tasolla Soiteessa, vaikkakin eniten haastetta rekrytoinnissa on ollut maakunnan yksiköissä ja kotihoidossa. Edelleen on haasteita rekrytoida lääkäreitä, sosiaalityöntekijöitä ja psykologeja.

Henkilöstön riittävyyteen ja saatavuuteen tulevaisuudessa voidaan vaikuttaa panostamalla sitoutuneeseen ja hyvinvoivaan henkilöstöön. Tulevana vuonna hyvinvointialueella pyritään parantamaan uusien työntekijöiden vastaanottoa ja perehdytystä. Vuonna 2025 on tarkoituksena koota yleisperehdytysmateriaalia kaikille uusille työntekijöille ja perehdytysmateriaalia esihenkilöille.

Vuoden 2025 kaikki hoitotyön äkilliset sijaistyövoimatarpeet hoidetaan keskitetysti resurssikeskuksen kautta. Keskitetyn rekrytoinnin kehittäminen jatkuu ja sen olennaisena osana kehitetään myös Sotetike ja lainahoitajamallia. Sotetiken kautta tulee reaaliaikainen tieto yksiköiden kuormitustilanteesta ja hoitajatilanteesta. Lainahoitajamallilla varmistetaan henkilöstön liikkuvuus ja avunanto yksiköiden välissä. Lainahoitajamallissa tavoite on ammatillisen osaamisen suunnitelmalliseen laajentamiseen 1–2 osaamisalue/työntekijä. Keskitetyn rekrytoinnin ohella jatketaan henkilöstön saatavuutta ja työn tarjontaa tukevien sovellusten käyttöönottoa.

## Osaamisen kehittäminen

Soiten moniammatillisen osaamisen kehittämisen työryhmän tehtävänä on edistää organisaation osaamisen kehittämisen käytänteiden ja linjausten yhtenäistämistä, määrittää painopistealueita sekä seurata ja arvioida osaamisen kehittämisen toteutumista, kustannustehokkuutta, laatua ja vaikuttavuutta.

Vuodelle 2025 hyvinvointialueen osaamisen kehittämisen keskeisinä painopisteinä on yhä uusien palvelumuotojen, kuten sähköisten palveluiden kehittämiseen liittyvä osaamisen vahvistaminen sekä johtamis- ja esihenkilötyön vahvistaminen organisaatiomuutoksen myötä. Lisäksi kehitetään henkilöstön digitalisessa toimintaympäristössä työskentelyn sekä digiturvallisuuden osaamista.



## Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue

Vuonna 2024 voimaan astunut asetus sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön täydenniskoulutuksesta velvoittaa hyvinvointialueen mahdollistamaan henkilöstön riittävän osallistumisen ammattitaitoa ja osaamista ylläpitävään ja kehittävään oman alansa täydenniskoulutukseen.

Tavoitteena vuodelle 2025 on mahdollistaa työntekijöille erikoisalakohtraisen ydiosaamisen edistämistä eri tavoin toteutetuilla koulutuksilla. Tarkoituksena on vahvistaa osaamisen kehittymistä integroiduissa palveluprosesseissa sekä asiakas-, potilas- ja työturvallisuudessa. Johtajien ja esihenkilöiden osaamista vahvistetaan muutostilanteissa, talousosaamisessa ja tiedolla johtamisessa.

Täydenniskoulutuksen yleisenä tavoitteena on osaamisen päivittäminen ja ammattitaidon syventäminen. Täydenniskoulutus voi toteutua esimerkiksi erilaisina lyhyt- tai pitkäkestoisina koulutuksina, webinaareina, verkkokursseina tai kehittämisprojekteina. Täydenniskoulutus mahdollistaa uusien taitojen oppimisen ja myös olemassa olevien taitojen päivittämisen ja mahdollisuuden urapolulla etenemiseen. Ammatillinen osaaminen lisää myös työssä koettua työn imua ja työtyytyväisyyttä.

Täydenniskoulutukseen suunnatun resurssin kohdentumista seurataan työntekijä-, ammattiryhmä- ja yksikötasolla. Resurssien kohdentumisen lähtökohtana on henkilöstön osaamis- ja kehittymistarpeet. Täydenniskoulutussuunnitelmia tehdään toimialue- ja hyvinvointialuetasolla.

## Työhyvinvointi ja työsuojelu

Hyvinvointialue huolehtii työnantajana työntekijöiden työolosuhteiden turvallisuudesta ja terveellisyydestä ottaen huomioon työhön, työolosuhteisiin, -ympäristöön ja työmatkoihin liittyvät seikat. Työnantaja tukee ja edistää henkilöstön työkykyä, fyysistä ja psykososiaalista hyvinvointia työuran kaikissa vaiheissa. Työhyvinvointia ja työsuojelua kehitetään yhteistyössä työntekijöiden sekä useiden eri toimijoiden kanssa. Henkilöstöohjelman mukaisesti tarkoituksena on jatkaa työhyvinvoinnin käytänteiden kehittämistä. Työhyvinvoinnin ja työsuojelun painopisteinä vuodelle 2025 ovat:

- osatyökykyisten ja osa-aikatyötä tekevien työssäjaksaminen ja työkyvyn tukeminen
- haitallisen psykososiaalisen kuormituksen hallinta
- epäasialliseen työkäyttäytymiseen puuttuminen

Tavoitteena on, että osatyökykyisille löydetään sopivia tehtäväkokonaisuuksia eri yksiköistä, joilla pyritään tukemaan osatyökykyisten työuran jatkumista. Hyvinvointialueella tehdään yhteistyötä eri toimijoiden kanssa ja pyritään parantamaan osatyökykyisten työkykyä esimerkiksi työtehtävien jakautumisen ja työn uudelleen järjestelyn keinoin. Lisäksi työkyvyttömyysuhan alaisten työkyvyn ylläpitämiseksi käytetään muun muassa osatyöaikatarkaisua, sovelletun työn järjestelyä ja ammatillista kuntoutusta. Hyvinvointialueella on käytössä Aktiivisen tuen malli (AKTU) työkyvyn tueksi.



Keski-Pohjanmaan  
hyvinvointialue

Psykososiaaliset kuormitustekijät jaotellaan työn sisältöön, työn järjestelyihin sekä työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviin kuormitustekijöihin. Nämä tekijät voivat aiheuttaa työntekijälle haitallista kuormitusta. Psykologisten kuormitustekijöiden tunnistamiseen ja hallintaan on valmistumassa moniammatillisesti työstetty toimintamalli. Toimintamalli esitellään esihenkilöille ja henkilöstölle alkuvuonna.

Hyvinvointialueella on ohjeistus häirinnän ja epäasiallisen kohtelun ehkäisyyn ja käsittelyyn työpaikalla. Epäasiallinen kohtelu vaikeuttaa koko työyhteisön toimintaa ja heikentää työmotivaatiota. Työntekijällä on velvollisuus ilmoittaa työnantajalle epäasiallisesta kohtelusta, johon jokaisella esihenkilöllä on velvollisuus puuttua. Esihenkilöille järjestetään jatkossakin koulutuksia asiaan liittyen.

Työhyvinvoinnin ja työsuojelun edistämiseksi hyvinvointialueella tehdään työterveysyhteistyötä mm. työterveysneuvottelut, työpaikkaselvitykset terveystarkastuksineen sekä sairauspoissaolojen seuranta. Vuosittaisella työhyvinvointikyselyllä kartoitetaan henkilöstön hyvinvoinnin nykytilaa ja tuloksia hyödynnetään yksikötasolla toiminnan kehittämisessä.