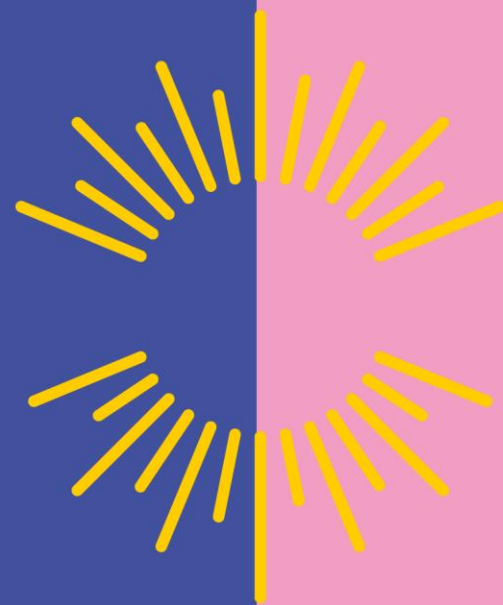


Henkilöstö- ohjelma

Lapin hyvinvointialue 12.12.2023



lapha.fi

Lapin hyvinvointialue

Lappi buresveadjinguovlu
Laapi pyereestvaijeemkuávu
Lappi pue'rrvääjjamvu'vdd



Sisällys

Sisällys	2
1 Henkilöstöohjelman tavoite ja tarkoitus.....	4
2 Lapin hyvinvointialueen strategiasta johdetut henkilöstötoimenpiteet 2023–2025	5
2.1 Esihenkilötyön ja johtamisen kehittäminen.....	5
2.2 Työterveyshuollon järjestämistavan suunnittelu.....	6
2.3 Osaavan ja sitoutuneen henkilöstön varmistaminen	8
2.4 Henkilöstön osallisuuden vahvistaminen	11
2.5 Johtamismalli terveysperusteisten poissaolojen hallintaan	11
2.6 HR-palveluiden kehittäminen vastaamaan Lapin hyvinvointialueen strategiaa sekä henkilöstöohjelman painopisteitä sekä palkkapalveluiden kotiuttaminen	13
3 Kuvaus Lapin hyvinvointialueen toiminnan nykytilasta ja kehitysnäkymistä sekä niiden henkilöstövaikutuksista	15
3.1 Hallinto- ja tukipalveluiden toimiala	17
3.2 Kehittämis- ja strategiapalveluiden toimiala.....	18
3.3 Pelastustoimen toimiala	18
3.4 Sosiaalipalveluiden toimiala	22
3.5 Terveyspalveluiden toimiala	23
4 Kuvaus Lapin hyvinvointialueen henkilöstöstä ja sen kehitysnäkymistä	25
4.1 Henkilöstön rakenne ja määrä 1.1.2023.....	25
4.2 Arvio henkilöstörakenteen ja määrän kehittymisestä	27
5 Johtamisen ja esihenkilötyön vahvistaminen	30
5.1 Esihenkilötyön ja johtamisen tavoite ja tarkoitus.....	30
5.2 Lapin hyvinvointialueen johtamisen ja esihenkilötyön nykytila	31
5.3 Johtamisen ja esihenkilötyön kehittämisen tavoitteet, toimeenpano ja aikataulutus31	
5.4 Jotos – arvostava johtaminen ja osallistava esihenkilötyö	33
6 Osaava henkilöstö	34
6.1 Osaamisen kehittäminen	34
6.1.1 Lapin hyvinvointialueen osaamisen kehittämisen malli.....	37
6.1.2 Osaamisen ennakointi.....	38
6.1.3 Osaamisen kehittämisen-/koulutussuunnittelu	38
6.1.4 Osaamisen kehittämisen menetelmät ja seuranta.....	38
6.2 Osaamistarpeiden kärjet vuosille 2023–2025	40
6.2.1 Hallinto- ja tukipalveluiden toimiala	42
6.2.2 Kehittämis- ja strategiapalveluiden toimiala	43
6.2.3 Pelastustoimen toimiala	45
6.2.4 Sosiaalipalveluiden toimiala.....	47



6.2.5	Terveyspalveluiden toimiala.....	48
6.2.6	Saamenkieliset ja kulttuuriset osaamistarpeet ja hankkeet	51
6.3	Perehdytys	52
6.4	Opiskelijaohjaus	53
6.5	Kumppanuus osaamisen kehittämisen ratkaisuisissa sekä osaavan työvoiman tuottamisessa alueen ja valtakunnan eri toimijoiden kanssa	54
6.5.1	Alueen ennakoitintyö	54
6.5.2	Saamen kielten ja kulttuuriseen osaamiseen liittyvät oppilaitokset ja yhteistyökumppanit	54
7	Hyvinvoiva ja osallistuva henkilöstö	55
7.1	Läsnä oleva, innostava, osaava ja osallistava esihenkilötyö	55
7.2	Osaava ja uudistumiskykyinen henkilöstö ja työyhteisöt	56
7.3	Terveys ja työkyky	56
7.3.1	Työterveyshuolto	56
7.3.2	Työsuojelu	57
7.3.3	Aktiivisen tuen toimintamalli	58
7.3.4	Terveysperusteisten poissaolojen johtamismalli.....	58
7.3.5	Työhyvinvoinnin johtamisen painopisteet ja tavoitteet	59
7.4	Osallistuva ja sitoutunut henkilöstö	60
7.5	Henkilöstöosallisuuden vahvistaminen Lapin hyvinvointialueella	60
7.5.1	Yhteistoiminta yhtenä henkilöstön osallisuuden keinoista	61
7.6	Kannustava ja oikeudenmukainen palkkaus, henkilöstöetuudet sekä palkitseminen 62	
7.6.1	Lapin hyvinvointialueen palkkausjärjestelmän kehittäminen.....	62
7.6.2	Henkilöstöetuudet ja muistamiset	64
7.6.3	Työajan käyttö työkykyä ylläpitävään toimintaan.....	64
7.7	Sisäisen viestinnän kehittäminen ja vuorovaikutuksen lisääminen	64
8	Henkilöstön riittävyys ja saatavuus.....	67
8.1	Periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käyttämisestä.....	67
8.2	Ulkopuolisen työvoiman käytön periaatteet	67
8.2.1	Vuokratyövoima	68
8.3	Kansainvälisen työvoiman rekrytointi	69
8.4	Rekrytointi tukemassa henkilöstön riittävyttä ja saatavuutta.....	70
8.5	Periaatteet työkyvyttömyysuhan alaisen ja ikääntyneen henkilöstön työkyvyn sekä työmarkkinakelpoisuuden ylläpitämiseksi	73
	LIITTEET	76



1 Henkilöstöohjelman tavoite ja tarkoitus

Henkilöstöohjelma on Lapin hyvinvointialueen henkilöstöjohtamisen toimintatapoja ja strategista henkilöstövoimavarojen johtamista ohjaava toimintaohjelma, jonka periaatteet ohjaavat Lapin hyvinvointialueen henkilöstön muita toimintaohjelmia, kuten tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa, päihdeohjelmaa, aktiivisen tuen toimintamallia jne. Henkilöstöohjelman alaohjelmat kootaan henkilöstöohjelman liitteeksi. Käytännön ohjeet ja toimintatavat puolestaan kootaan erilliseen henkilöstöohjelmaa tukevaan palvelussuhdekäsikirjaan.

Henkilöstöohjelma perustuu Lapin hyvinvointialueen strategiaan sekä strategiasta johdettuihin tavoitteisiin. Henkilöstöohjelma sisältää strategiassa olevat painopisteet sekä nykytilakuvauksen Lapin hyvinvointialueen henkilöstöstä ja henkilöstöön ennakoitavissa olevista kehityskuluista. Henkilöstöohjelmassa kuvataan sellaiset palvelutoiminnan muutokset, joilla voi olla vaikutusta henkilöstön osaamistarpeisiin tai työhyvinvointiin tai joilla voi olla muita merkittäviä henkilöstövaikutuksia (esimerkiksi henkilöstön rakenteeseen ja määrään liittyen). Henkilöstöohjelma sisältää päämäärät, toimenpiteet ja aikataulut henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Henkilöstöohjelma sisältää yhteistoimintalain 4 a § mukaisen henkilöstö- ja koulutussuunnitelman, 10 § mukaisen vuokratyövoiman käyttöä koskevat periaatteet sekä 4 § 3 kohdan mukaisen sisäisen viestinnän periaatteet. Henkilöstöohjelmassa on kuvattuna myös ulkopuolisen työvoiman käytön periaatteet. Yhteistoimintalain 4 § 3 kohdan mukaiset henkilöstön tasa-arvoiseen kohteluun liittyvät periaatteet ja suunnitelmat sisältyvät erilliseen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaan. Muut ko. kohdan henkilöstöön kohdistuvat periaatteet ja suunnitelmat sisältyvät tähän henkilöstöohjelmaan.

Ennakoivan sekä osaamis- ja työhyvinvointilähtöisen työyhteisön henkilöstöohjelman tavoitteena on, että Lapin hyvinvointialueella on sen palvelun tuotannon ja hyvän asiakaskokemuksen vaatimusten mukaisesti oikea määrä sitoutunutta ja hyvinvoivaa henkilöstöä, joilla on sellaista kyvykkyyttä, jolla hyvinvointialue pystyy toteuttamaan strategisia tavoitteitaan sekä vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin ennakoivasti.

Henkilöstöohjelman toteuttaminen Lapin hyvinvointialueella on päivittäiseen arkeen jalkautuvaa esihenkilötyötä ja johtamista tukevaa, sekä positiivista henkilöstökokemusta ja henkilöstön osallistamista ja työhyvinvointia vahvistavaa toimintaa.

Henkilöstöohjelma sisältää Laki yhteistoiminnasta kunnissa ja hyvinvointialueilla 4 a §:n mukaisen henkilöstö- ja koulutussuunnitelman, joka työnantajan on laadittava vuosittain. Lapin hyvinvointialueella henkilöstö- ja koulutussuunnitelmasta ei tehdä muusta henkilöstöohjelmasta erillistä asiakirjaa mahdollisimman yhtenäisen ja selkeän kokonaisuuden varmistamiseksi. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa käsiteltävien teemojen yhdistäminen henkilöstöohjelmaan mahdollistaa mm. henkilöstön ammatillisen osaamisen suunnittelun yhdistämisen sujuvaksi osaksi muuta työyhteisön kehittämistä.

2 Lapin hyvinvointialueen strategiasta johdetut henkilöstötoimenpiteet 2023–2025

2.1 Esihenkilötyön ja johtamisen kehittäminen

Lapin hyvinvointialueelle siirtyi henkilöstöä 27 eri organisaatiosta. Näin myös 27 eri organisaation kulttuuri ja johtamistapa on periytynyt Lapin hyvinvointialueelle. Tämä on tuloksellisen, tehokkaan, vaikuttavan ja hyvän johtamisen näkökulmasta haastava tilanne. Lapin hyvinvointialueella lähdetään selvittämään nykyjohtamisen haasteet ja uudistamaan esihenkilötyötä ja johtamista vastaamaan hyvinvointialueen strategisia tarpeita ja tavoitteita.

Hyvinvointialueelle kehitetään esihenkilöosaamisen ja johtamisen jatkuvan kehittymisen dynaaminen toimintamalli, jolla omalta osaltaan varmistetaan Lapin hyvinvointialueen menestyminen ja kilpailukyky hyvinvointipalvelujen tuottajana ja työnantajana. Toimintamalli tulisi sisältämään Lapin hyvinvointialueen esihenkilötyön ja johtamisosaamisen kokonaisuuden esihenkilötyön ja roolin määrittämisestä esihenkilöiden rekrytoimiseen, osaamisen kehittämiseen ja esihenkilötyön tukemiseen koko esihenkilöuran ajan. Malli tulee sisältämään myös työkalut esihenkilötyön arviointiin. Mallissa tullaan huomioimaan Lapin hyvinvointialueen palvelutoimintaympäristöön sekä työn tekemiseen ja esihenkilöiden odotuksiin liittyvät tekijät. Toimintamallin toimenpiteiden kohderyhmä on noin 700 Lapin hyvinvointialueen esihenkilöä (noin 11 % henkilöstöstä) kaikilta organisaation tasoilta.

Toimintamallin suunnittelun lähtökohtana tulevat olemaan Lapin hyvinvointialueen strategiasta nostetut hyvän johtamisen tavoitteet: läsnä oleva, innostava, osaava ja osallistava esihenkilötyö.

Tavoite, kehittämisen osa-alue	Tavoite, aikaansaannos	Aikataulu
Esihenkilöroolin määrittäminen	Esihenkilöarvot määritetty. Esihenkilöroolit Lapin hyvinvointialueella, tehtävänkuvat ja vastuut luotu, palkkausjärjestelmä valmis.	1Q–2Q/2024
Esihenkilöiden ydinosamisten määrittäminen	Ydinosamiset määritetty ja mitattu.	3Q/2024
Esihenkilöiden rekrytointi- ja perehdytysmalli	Rekrytointi- ja perehdytysmalli ja soveltuvuusarvio valmiina.	2Q–3Q/2024
Esihenkilönä Lapin hyvinvointialueella -valmennusohjelman ja verkostomallin kehittäminen	Valmennusohjelmat valmiina. Esihenkilöiden verkostoitumisen malli ja työkalut valmiina.	2Q–3Q/2024
Esihenkilötyön arviointi ja tuloksellisuuden seurantamalli sekä esihenkilöiden tulos-, tavoite- ja osaamiskeskustelumallit ("kehityskeskustelu")	Hyvän esihenkilötyön mittarit tehty ja arviointitapa otettu käyttöön. Esihenkilöiden "kehityskeskustelu" malli otettu käyttöön. Esihenkilötyö tuloksellisuusmittari otettu käyttöön (palkkausjärjestelmään liittyvä).	4Q/2024

Taulukko 1 Hyvän johtamisen tavoitteet.

Vuoden 2025 aikana 100 % esihenkilötyön ja johtamisen jatkuvan kehittymisen dynaamisen toimintamallin osa-alueista on käytössä. Vuoden 2025 aikana toimintamallia edelleen kehitetään ja otetaan tarvittaessa uusia osioita malliin mukaan.

2.2 Työterveyshuollon järjestämistavan suunnittelu

Lapin hyvinvointialueen henkilöstön työterveyshuoltopalveluita tuottaa siirtymävaiheen aikana (vuoden 2024 loppuun) kahdeksan (8) eri palveluntarjoajaa. Kyseiset työterveyshuollon sopimukset siirtyivät Lapin hyvinvointialueelle liikkeenluovutuksella henkilöstöä siirtäneiltä organisaatioilta.

Lapin hyvinvointialueen tavoitteena on vuoden 2024 aikana laatia esitys työterveyshuollon järjestämistavoista Lapin hyvinvointialueella siten, että hyvinvointialueen järjestämisvastuulle kuuluva työterveyshuolto toteutuu kustannusvaikuttavasti osana työkykyjohtamisen sekä työikäisten terveyspalvelujen kokonaisuutta.

Toisena tavoitteena on päättää hyvinvointialueen henkilöstölle järjestettävän työterveyshuollon palvelutaso 1.1.2025 alkaen, kehittää hyviä työterveyshuoltokäytäntöjä Lapin hyvinvointialueelle sekä suunnitella ja kehittää Lapin hyvinvointialueen järjestämisvastuulla olevaa työterveyshuoltoa.

Tavoite, kehittämisen osa-alue	Tavoite, aikaansaannos	Aikataulu
Työterveyshuollon järjestämistapojen vaihtoehtojen kartoitus	Päätös työterveyshuollon järjestämistavasta voidaan tehdä tietoon perustuen.	1Q/2024
Työterveyshuollon palvelutaso on kustannustehokas, tarkoituksenmukainen ja palvelee Lapin hyvinvointialueen henkilöstöohjelman ja strategian mukaista toimintaa henkilöstön työkyvyn johtamisessa.	Työterveyshuollon tuleva palvelutaso päätetään.	1Q/2024
Työterveyshuollon vastuiden ja tarvittavan työpanoksen määrittely	Työterveyshuollon vastuut ovat selkeät ja tarvittava työpanos turvattu.	2Q–3Q/2024
Hyvin ja sujuvien työterveyshuoltokäytänteiden varmistaminen Lapin hyvinvointialueella.	Työterveyshuollon sopimukset ja sovitut toimintatavat ovat selkeitä ja sujuvia, ja tukevat Lapin hyvinvointialueen toimintaa sekä henkilöstön työkykyjohtamista.	3Q–4Q/2024
Työterveyshuollon tuleva järjestämistapa aloitetaan tarkoituksenmukaisella palvelutasolla.	Toimiva ja kustannustehokas sekä Lapin hyvinvointialueen henkilöstöohjelman tavoitteita ja työkykyjohtamista tukeva työterveyshuollon järjestämistapa on toiminnassa.	1Q/2025

Taulukko 2 Työterveyshuollon tavoitteiden ja palvelutason määrittely.



2.3 Osaavan ja sitoutuneen henkilöstön varmistaminen

Lapin hyvinvointialueen strategian toteuttaminen edellyttää pitkäjänteistä kehittämistyötä, jonka yhtenä kulmakivenä toimii osaavan työvoiman saatavuuden varmistaminen. Tämä henkilöstöohjelman tärkeä osa-alue toimii kriittisenä menestystekijä strategiaan määriteltyjen painopistealueiden näkökulmasta, joita ovat asiakaskokemus, henkilöstökokemus, vaikuttavuus, talouden tasapaino ja hyvä johtaminen. Lapin maakuntaohjelman toimeenpanosuunnitelmassa vuosille 2022–2025 on keskeiseksi haasteeksi määritelty väestönkehityksen ja työvoiman riittävyys. Omiin periaatteisiin pohjaavalla kehittämistyöllä ja rekrytoinnilla Lapin hyvinvointialue pyrkii tulevaisuudessa vastaamaan koko maakunnan hyvinvoinnin, elinvoiman ja kestävä kehityksen näkökulmasta tärkeään tavoitteeseen.

Lapin hyvinvointialue on sitoutunut sosiaali- ja terveysministeriön asettamaan tavoitteeseen turvata osaavan henkilöstön saanti sekä vahvistaa sosiaali- ja terveysalan veto- ja pitovoimatekijöitä. Kansalliseen hallitusohjelmaan sisältyvät työvoiman saatavuutta koskevat tavoitteet raamittavat tavoitteen eteen tehtävää työtä. Näiden lisäksi hyvinvointialue on sitoutunut Lapin ELY-keskuksen työvoimaa koskeviin linjauksiin sekä yhteiseen ohjelmaan alueella, mikä pitää sisällään sosiaali- ja terveyspalveluiden ohella myös muut palvelutuotannon näkökulmasta keskeiset ammattiryhmät. Ennakointitiedon ja kumppanuuksien hyödyntäminen on tässä ensiarvoisen tärkeää.

Lapin hyvinvointialueen tavoitteena on varmistaa osaavan henkilöstön riittävyys löytämällä kestäviä ratkaisuja sekä lyhyellä, pitkällä että keskipitkällä aikavälillä. Tämä edellyttää suunnitelmallista sekä tavoitteellista kehittämistä mm. esihenkilötyön ja johtamisen, rekrytoinnin, perehdyttämisen, henkilökunnan osaamisen kehittämisen, työhyvinvoinnin, työkykyjohtamisen sekä työnantajamielikuvan osalta. Jokaisella osa-alueella on keskeinen merkitys henkilöstön sitoutumisen näkökulmasta.

Tavoitteena on rekrytoida ja sitouttaa henkilöstö ensisijaisesti toistaiseksi voimassa oleviin työ- ja virkasuhteisiin siten, että henkilöstön liikkuvuus ja kehittymisen tarpeet mahdollistetaan laajalti. Työnantajapolitiikkaa kehitetään siten, että joustavuudella ja kilpailukykyisillä ratkaisuilla edistetään henkilöstön saatavuutta ja pysyvyyttä. Joustavuutta tukevia henkilöstöpoliittisia ratkaisuja valmistellaan ja huomioidaan arjen henkilöstökäytänteissä yhä enemmän tulevaisuudessa.

Lapin hyvinvointialueella varmistetaan rekrytoinnin ja perehdytyksen onnistuminen laadukkaana toiminnan ja resurssien riittävyyden turvaamiseksi joka puolella Lappia. Lapin hyvinvointialueella toteutetaan strategiaan sekä henkilöstöohjelman painopisteisiin pohjautuva rekrytoinnin kehittämishanke, joka pitää sisällään keskeiset tavoitteet ja toimenpiteet kattavan tietopohjan keräämiseksi henkilöstövoimavaroista ja rekrytoinnin mahdollisuuksista Lapin hyvinvointialueella. Henkilöstön saatavuutta tuetaan tiiviillä sidosryhmäyhteistyöllä, jolla turvataan rekrytoinnin näkökulmasta kriittiset tekijät.

Henkilökunnan hyvinvointia ja osallisuutta kehitetään jalkauttamalla Lapin hyvinvointialueen strategian sekä henkilöstöohjelman painopisteitä kaikilta sen osa-alueilta suunnitelmallisesti sekä pitkäjänteisesti. Henkilöstöohjelmaan nostetut tavoitteet sekä painopisteet tulevat kaikki osaltaan tukemaan henkilökunnan työhyvinvoinnin kehittymistä, ja yhdessä näiden kokonaisuus ratkaisee. Henkilöstöohjelmaan nostetut tavoitteet toimeenpanosuunnitelmineen tulevat toteutuessaan lisäämään henkilöstön kokemusta siitä, että Lapin hyvinvointialue työnantajana on sitoutunut henkilökunnan hyvinvoinnin kehittämiseen. Työntekijälähtöisyyden, osallisuuden sekä vaikutusmahdollisuuksien lisääminen toiminnan kehittämiseen ja esihenkilötyön ja johtamisen kehittäminen tulevat olemaan merkittäviä henkilöstön työhyvinvointia parantavia tekijöitä. Myös oikeudenmukaista ja tehtävän vaatavuutta vastaavaa palkkausta kehitetään ja palkkausjärjestelmätyö pyritään saamaan valmiiksi kevään 2025 aikana.

Lapin hyvinvointialueelle luodaan ja jalkautetaan perehdytyksen toimintamalli (tämän henkilöstöohjelman kappale 6.3), jolla varmistetaan, että perehdytystä toteutetaan Lapin hyvinvointialueen strategian sekä henkilöstöohjelman painopisteiden mukaisesti. Perehdytyksen mallilla vahvistetaan perehdytyksen laadun lisäksi yhdenvertaista työntekijäkokemusta, luodaan hyvä alku uuden, Lapin hyvinvointialueelle ominaisen osaamisen vahvistumiselle, sekä kyetään havaitsemaan mahdollisia osaamisvajeita, jolloin tukitoimia voidaan kohdistaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

Lapin hyvinvointialueella otetaan käyttöön osaamisen kehittämisen malli ja vuosikello (tämän henkilöstöohjelman kappale 6). Lisäksi henkilöstön osaamisen kehittämisestä tehdään systemaattista myös koulutussuunnittelulla ja sen seurannalla.

Tavoite, kehittämisen osa-alue	Tavoite, aikaansaannos	Aikataulu
<p>Rekrytointi Lapin hyvinvointialueella on prosesseiltaan sujuvaa ja esihenkilötyötä tukevaa.</p> <p>Rekrytointi on ennakoivaa ja suunnitelmallista ja sen keinoja hyödyntäen lisätään myös henkilöstön sisäistä liikkuvuutta ja kehitetään Lapin hyvinvointialueen veto- ja pitovoimaa.</p>	<p>Rekrytoinnin kehittämisprojekti on toteutettu tämän henkilöstöohjelman kappaleen 8.2 mukaisesti.</p>	<p>1Q/2024– 4Q/2025</p>
<p>Perehdytys on laadukasta ja tukee työntekijöiden yhdenvertaista työntekijäkokemusta.</p> <p>Perehdytyksellä varmistetaan hyvä alku Lapin hyvinvointialueelle ominaisen osaamisen vahvistumiselle ja havaitaan mahdollisia osaamisvajeita kehittämisen tueksi.</p>	<p>Perehdytyksen toimintamalli on valmis ja saatettu arkeen.</p>	<p>3Q/2024</p>

Henkilöstö kokee työnantajan olevan sitoutunut työhyvinvoinnin kehittämiseen.	Henkilöstöohjelmaan ja sen liitteisiin nostetut tavoitteet sekä painopisteet on suunniteltu ja jalkautettu käytännön arkeen.	1Q/2024–4Q/2025
Työntekijälähtöisyyttä, henkilöstön osallisuutta ja vaikutusmahdollisuuksia kehitetään ja kokemus tästä vahvistuu henkilöstön keskuudessa.	<p>Työntekijälähtöisyys on huomioitu henkilöstöohjelman linjauksissa ja niiden myötä luoduissa käytännön ohjeissa ja toimintatavoissa.</p> <p>Henkilöstöllä on tarkoituksenmukaisia keinoja osallistua toiminnan kehittämiseen sekä erityisesti omaa työtään vaikuttaviin asioihin.</p> <p>Yhteistoiminnan rakenteet sekä muut vuorovaikutteiset viestintäkanavat tukevat kuulluksi tulemisen tunnetta ja kehitysideoiden eteenpäin saamista.</p>	1Q–4Q/2024
Koulutussuunnittelu ja henkilöstön osaamisen kehittäminen ja seuranta on ennakoivaa, systemaattista ja tavoitteellista.	<p>Osaamisen kehittämisen malli on valmis.</p> <p>Osaamista kehitetään vuosikellon mukaisesti.</p> <p>Koulutussuunnittelu on käytössä osaamisen mallin mukaisesti.</p>	1Q/2024–4Q/2025
Esihenkilötyön ja johtamisen kehittäminen	Esihenkilötyötä ja johtamista on kehitetty tämän henkilöstöohjelman kappaleen 5 mukaisesti.	1Q/2024–4Q/2025
Lapin hyvinvointialueen palkkausjärjestelmä on oikeudenmukainen ja läpinäkyvä.	Palkkausjärjestelmä on valmis, ja askelmerkit sen lähivuosien kehittämiseen ovat selvillä.	2Q–3Q/2024

Taulukko 3 Osaamisen kehittämisen tavoitteet.

2.4 Henkilöstön osallisuuden vahvistaminen

Osana henkilöstökokemusta strategian tavoitteena on henkilöstön monipuoliset mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa hyvinvointialueen toiminnan kehittämiseen. Henkilöstön osallisuutta vahvistetaan suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti.

Tavoite, kehittämisen osa-alue	Tavoite, aikaansaannos	Aikataulu
Hyvinvointialueella on luotu rakenteet henkilöstön osallistumiselle ja vaikuttamiselle yksilön, esimiestyön, yksikön/tiimin sekä organisaation tasolla. Palautetta kerätään myös palvelussuhteen päättyessä palautekeskustelun avulla.	Nykytila ja henkilöstöosallisuuden kehittämistarpeiden selvittäminen henkilöstön osallisuuskyselyllä	4Q/2023
Henkilöstö on mukana hyvinvointialueen toiminnan kehittämisessä sekä osallistuu prosesseihin ja heitä kuullaan päätöksenteossa yksilön, esihenkilötyön, yksikön/tiimin sekä organisaation tasolla.	Henkilöstöosallisuuden kehittämisen tiekartta ja vuosikello	2024–2025
Henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia edistäviä toimenpiteitä ja keinoja on hyvinvointialueella määritetty, käytössä ja niiden hyödyntämiseen saa asiantuntijatukea.	Henkilöstö tietää missä ja miten voi osallistua ja vaikuttaa. Henkilöstöosallisuuden toimenpiteitä ja keinoja käytetään arjessa sekä esihenkilötyössä ja niiden käyttöön on saatavilla tukea ja sparrausta.	2024–2025
Henkilöstö saa työtehtävänsä kannalta tarvittavaa tietoa organisaation strategiasta, tuloksesta ja toiminnasta.	Yhteistyössä viestinnän kanssa osallisuutta tukevien viestintärakenteiden kehittäminen.	2024–2025

Taulukko 4 Henkilöstön osallisuuden vahvistaminen.

2.5 Johtamismalli terveysterveusteisten poissaolojen hallintaan

Tärkeänä keinona henkilöstöresurssien riittävyyden varmistamiseksi ja työkykyperusteisten kustannusten hillitsemiseksi on terveysterveusteisten poissaolojen hallintamallin / johtamismallin luominen. Sen tavoitteena on työkyvyttömyydestä johtuvien poissaolojen vähentäminen ja työkyvyttömyyseläkkeiden ehkäiseminen.

Mallin osana tulevat olemaan:

- varhainen reagointi, tuki ja puuttuminen
- seurannan tehostaminen
- tiedolla johtaminen; oikeaa tietoa reaaliajassa HR:ssä, esihenkilöllä ja työterveyshuollossa
- esihenkilön osallistuminen/sitouttaminen, ”puheeksi ottamisen” taito
- työterveyshuollon kanssa tehtävän yhteistyön tiivistäminen (varmistetaan ohjeiden ja sopimusten mukainen toiminta)
- yhteiset pelisäännöt ja toimintaohjeet
- mahdollistaminen kuntouttavaan työhön ja/tai työkokeiluun sekä työkyvyn mukaisiin työjärjestelyihin (esim. osa-aikaisuus, työtehtävien muutokset) = toimiin, jotka edistävät työkyvyn palautumista

Tavoite, kehittämisen osa-alue	Tavoite, aikaansaannos	Aikataulu
Seuranta- ja raportointimallien kehittäminen	Sairauspoissaolojen ja tth-toimintaan liittyvien seurantamittareiden käyttöönotto ja raportointi: kuukausittainen ja vuosittainen seuranta; hyvinvointialuetaso, toimialuetaso, vastuualueetaso, henkilöstöryhmittäin, osastoittain, henkilöittäin	1Q/2024
Ennakoivien toimenpiteiden suunnitelmallinen käyttäminen ja mallien kehittäminen	<p>Työterveyshuollon ennalta ehkäisevä toiminta (fyysinen ja psyykinen terveys), huomioiden myös:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kattava ja monipuolinen Työpaikkaselvitys-malli - Suunnatut terveystarkastukset 1/2024– - Työhöntulotarkastuksen kehittäminen paremmin vastaamaan ko. tehtävän tarpeita; kuten työfysioterapeutin ammatin mukainen TULE-selvitys <p>Päihdeohjelman mukainen toiminta + puheeksiottokoulutukset esihenkilöille</p> <p>Päivittäisjohtaminen: yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat, ns. varttikeskustelut, huolipuheeksi-keskustelut</p> <p>Koeajan systemaattinen käyttö ja koeaikakeskustelut</p>	1Q–2Q/2024

Varhaisen tuen toimenpiteet	Aktiivisen tuen mallin mukainen toiminta Työsuojelun toimintaohjelman mukainen toiminta Työterveyshuollon toimintasuunnitelman mukainen toiminta	1Q/2024
Korjaavat toimenpiteet	Aktiivisen tuen mallin mukaiset toimenpiteet Työkykyä, työkuntoa edistävät toimenpiteet: <ul style="list-style-type: none"> - Työnohjauksen kehittäminen - Kuntouttavat työtehtävät (lyhyeksi aikaa, kevyempää työtä tai rajoitettua työtä) - Työkokeilu (vakuutusyhtiön kanssa tai työterveyshuoltolain mukaisesti Kelan tukemana) - Osasairasloma - Kuntoutukset - Osaamisen kehittäminen (perehdytyksen, koulutus) - Joustavat työajat, työajan lyhentäminen 	1Q–4Q/2024

Taulukko 5 Tavoitteet terveysperusteisten poissaolojen johtamismallin luomiseen.

2.6 HR-palveluiden kehittäminen vastaamaan Lapin hyvinvointialueen strategiaa sekä henkilöstöohjelman painopisteitä sekä palkkapalveluiden kotiuttaminen

Lapin hyvinvointialueen henkilöstöpalveluiden tapa tuottaa palveluita Lapin hyvinvointialueen esihenkilötyön tueksi sekä työntekijöiden sujuvien HR-prosessien varmistamiseksi on suunniteltu hyvinvointialueen toiminnan valmisteluvaiheessa ennen hyvinvointialueen toiminnan aloittamista. Ymmärrys Lapin hyvinvointialueen toimintojen luonteesta ja esihenkilöiden sekä työntekijöiden HR-palveluiden tarpeista on tarkentunut tämän jälkeen hyvinvointialueen toiminnan alkaessa. Henkilöstöpalveluiden vastuualueen toimintatapoja on syytä päivittää vastaamaan esihenkilöiden ja työntekijöiden tarpeita.

Muutoksen tarkoituksena on, että henkilöstöpalveluiden tarjoamat palvelut tukevat Lapin hyvinvointialueen strategiasta sekä henkilöstöohjelmasta nousevia painopisteitä.

Lapin hyvinvointialueen alkutaipaleella palkanlaskentapalvelut on hankittu ulkoiselta palveluntuottajalta. Ulkoistetun palkanlaskennan palveluntuotannossa on ollut merkittävästi haasteita palvelun laadussa ja aikatauluissa, ja tästä on aiheutunut Lapin hyvinvointialueen henkilöstölle huomattavaa haittaa. Lapin hyvinvointialue on päättänyt reagoida palkanlaskentapalveluissa ilmeneviin haasteisiin ja ottaa palkanlaskennan omaksi toiminnakseen vuoden 2025 alusta alkaen.

Muutoksen tavoitteena on varmistaa, että henkilöstön palkat maksetaan mahdollisimman oikeellisenä ja oikea-aikaisesti. Myös esihenkilötyön tukeminen on muutoksessa keskiössä, sillä esihenkilöiden aikaa halutaan vapauttaa läsnä olevaan, osallistavaan, osaavaan ja innostavaan esihenkilötyöhön.

Tavoite, kehittämisen osa-alue	Tavoite, aikaansaannos	Aikataulu
Henkilöstöpalveluiden toimintatapojen suunnittelu vastaamaan Lapin hyvinvointialueen strategiasta ja henkilöstöohjelmasta nouseviin painopisteisiin	Henkilöstöpalveluiden organisoituminen sekä toimintatavat tukevat Lapin hyvinvointialueen strategiasta sekä henkilöstöohjelmasta nousevia painopisteitä.	4Q/2023– 4Q/2024
Palkanmaksu on sujuvaa, korjausta vaativat tilanteet hoidetaan nopeasti		1Q/2025

Taulukko 6 Tavoitteet HR-palveluiden kehittämiseen.



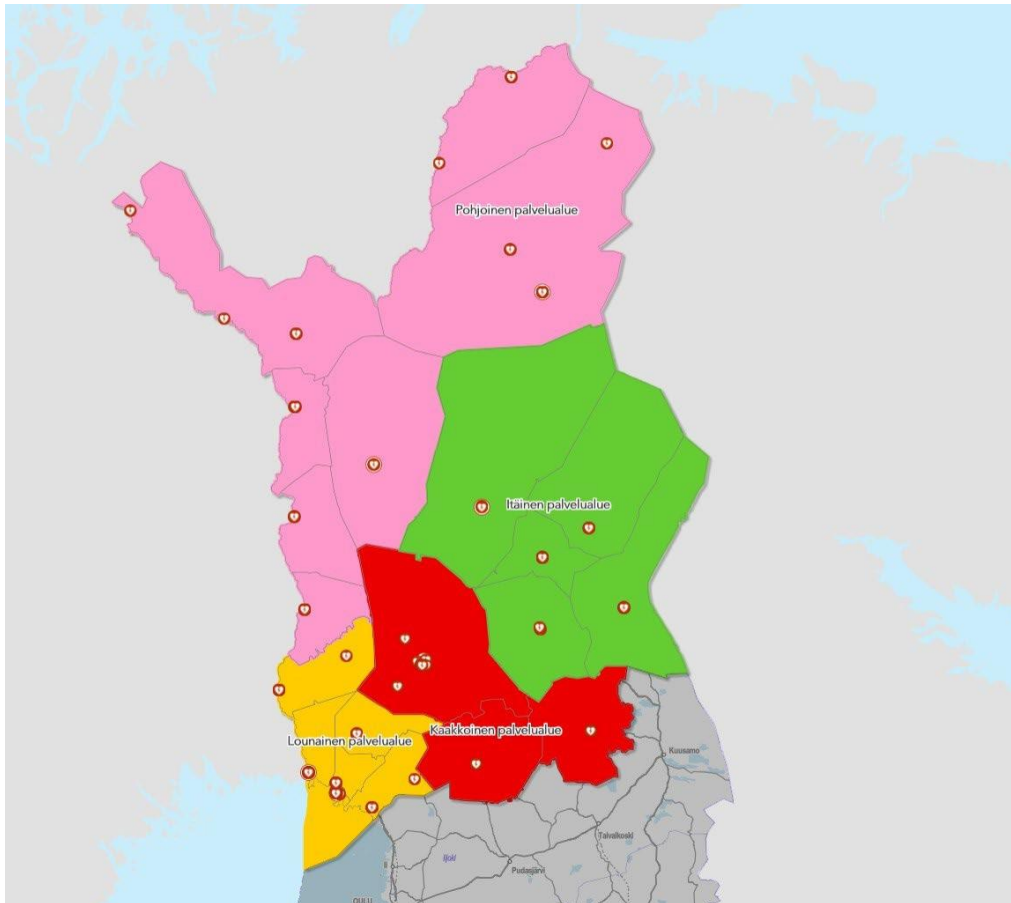
3 Kuvaus Lapin hyvinvointialueen toiminnan nykytilasta ja kehitysnäkymistä sekä niiden henkilöstövaikutuksista

Toiminnan nykytila

Lapin hyvinvointialue aloitti toimintansa 1.1.2023, jolloin järjestämisvastuu Lapin sosiaali- ja terveystalveluiden sekä pelastustoimen talveluista siirtyi hyvinvointialueelle. Henkilöstö siirtyi Lapin hyvinvointialueelle liikkeenluovutuksella kuntien ja kuntayhtymien sote-tehtävistä.

Toiminta muodostuu viidestä eri toimialasta: sosiaalitalvelut, terveystalvelut, pelastustalvelut, hallinto- ja tukitalvelut sekä kehittämis- ja strategiatalvelut.

Toimintaa on 17 kunnan (Enontekiö, Inari, Keminmaa, Kittilä, Kolari, Muonio, Pelkosenniemi, Pello, Posio, Ranua, Salla, Savukoski, Simo, Sodankylä, Tervola, Utsjoki, Ylitornio) ja neljän kaupungin (Kemi, Kemijärvi, Tornio, Rovaniemi) alueella. Toiminta jakaantuu neljälle eri palvelualueelle; Pohjoiseen, Itäiseen, Lounaiseen ja Kaakkoiseen palvelualueeseen. Pohjoinen ja Itäinen alue kattavat saamelaisten kotiseutualueen, johon kuuluvat Enontekiön, Utsjoen ja Inarin kunnat sekä Sodankylän pohjoisosassa sijaitseva Lapin paliskunnan alue. Saamelaisten kotiseutualueella talveluiden tuottamisessa sovelletaan saamen kielilakia (1086/2003). Kuvassa 1 näkyvät kaikki Lapin hyvinvointialueen sote-asemat, joissa talveluja tuotetaan.



Kuva 1 Lapin hyvinvointialueen sote-asetat.

Toiminnan kehitysnäkymät ja niiden henkilöstövaikutukset

Lapin hyvinvointialueen palvelustrategiaa valmistellaan ja on mahdollista, että palvelustrategian valmistuessa on nähtävillä toiminnallisia muutoksia, joilla voi olla vaikutuksia myös henkilöstöön. Myös keväällä 2024 valmistuva talous- ja tuottavuusohjelma voi sisältää muutoksia, joilla voisi olla toteutuessaan henkilöstövaikutuksia.

Jo nähtävillä olevia kehitysnäkymiä toiminnalle ovat lisääntyvä pula osaajista. Osaavan henkilöstön saatavuus on heikentynyt ja tulee heikentymään myös tulevaisuudessa kaikilla Lapin hyvinvointialueen toimialueilla. Digitalisaation merkitys tulee kasvamaan tulevaisuudessa ja tällä voi olla vaikutuksia esimerkiksi henkilöstön työskentelytapoihin ja työntekemispaikkoihin.

Terveystieteiden palvelutarve Lapissa kasvaa enemmän kuin alueen työikäinen väestö ja samaan aikaan ammattihenkilöstöä eläköityä lähivuosina merkittävästi. Tästä seuraa voimakas tarve henkilöstön hyvinvoinnin ja pysyvyyden edistämiseen sekä jatkuvaan rekrytointiin. Ammattihenkilöiden työtä on tarpeen kohdentaa ammattiosaamista edellyttäviin tehtäviin entistä tarkemmin. Organisaatorakenteen ja johtamisen kehittäminen tuo muutoksia johtamis- ja esihenkilötehtäviin, kun käynnistysvaiheen organisaation toimintaa arvioidaan ja

uudistetaan lähivuosina. Väestörakenteen muutoksen myötä ikääntyneiden palveluiden tarve tulee lisääntymään ja tätä myötä henkilöstön lisäystarve kasvaa. Vastaavasti lasten määrä pienenee, josta arvioidaan henkilöstötarpeen vähenevän. Vammaispalveluasiakkaiden määrä on vakio, mutta tuleva lainsäädäntömuutos voi vaikuttaa henkilöstötarpeeseen.

3.1 Hallinto- ja tukipalveluiden toimiala

Toiminnan nykytila

Hallinto- ja tukipalveluiden tehtävänä on järjestää hyvinvointialueen tukipalvelut organisaation toimielimille sekä sosiaali-, terveys-, pelastus-, sekä kehittämispalveluiden toimialoille. Hallinto- ja tukipalveluiden vastuulla ovat hankinta- ja lakipalvelut, henkilöstöpalvelut, talouspalvelut, toimistopalvelut, ateriapalvelut sekä tekniset- ja logistiikkapalvelut. Toimialalla työskentelee noin 800 työntekijää.

Toiminnan kehitysnäkymät ja niiden henkilöstövaikutukset

Hallinto- ja tukipalveluiden toiminta on vahvasti sidoksissa ydintoimialoihin, joita ovat sosiaalipalvelut, terveyspalvelut ja pelastustoimi. Ydintoimintoja koskevat muutokset vaikuttavat oleellisesti tukipalveluiden järjestämiseen. Esimerkiksi tilojen ja toimipisteiden toimintojen muutokset voivat vaikuttaa välittömästi mm. siivoustyön mitoitukseen, välinehuoltoon tai kulunvalvonnan tarpeisiin

Muutokset substanssissa/organisaatiossa heijastuvat suoraan toimistopalvelujen ja assistenttien ja sihteerien työpanoksen kysyntään. Toimistopalveluissa ei ole suoraan omia asiakkaita, vaan työ perustuu suoraan Lapin hyvinvointialueen omaan toimintaan.

Osa tukipalvelun tuottamista tehtävistä on sellaisia, joissa erikoistuminen tapahtuu työpaikan ohjauksella. Osaavan henkilöstön saatavuuden varmistamiseksi oppisopimuskoulutuksen mahdollisuutta tulee vahvistaa enenevässä määrin varteenotettavaksi koulutusmuodoksi kaikissa hallinto- ja tukipalvelujen tehtävissä. Oppisopimuksen tarve korostuu erityisesti tehtävissä, jotka edellyttävä räätälöityä erityisosaamista (esim. apuvälineet ja lääkintälaitteet).

3.2 Kehittämis- ja strategiapalveluiden toimiala

Toiminnan nykytila

Kehittämis- ja strategiapalvelut -toimiala toimii aluevaltuuston, aluehallituksen, hyvinvointialueen toimialojen ja niiden alaisten vastualueiden ja -yksiköiden tukena toimialaan liittyvien palvelujen järjestämisessä ja tuottamisessa. Toimiala vastaa osallisuus- ja yhdyspintatoiminnasta, hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen koordinoinnista ja kehittämisestä. Edellä mainitut tehtävät toteutetaan tiiviissä yhteistyössä luottamus- ja vaikuttamistoimielinten, sidosryhmien ja yhdyspintojen toimijoiden, kuten kuntien, järjestöjen ja muiden sidosryhmien sekä hyvinvointialueen muiden toimialueiden ja vastualueiden kanssa. Toimialalla työskentelee noin 200 henkilöä määräaikaisten projektityöntekijät mukaan lukien

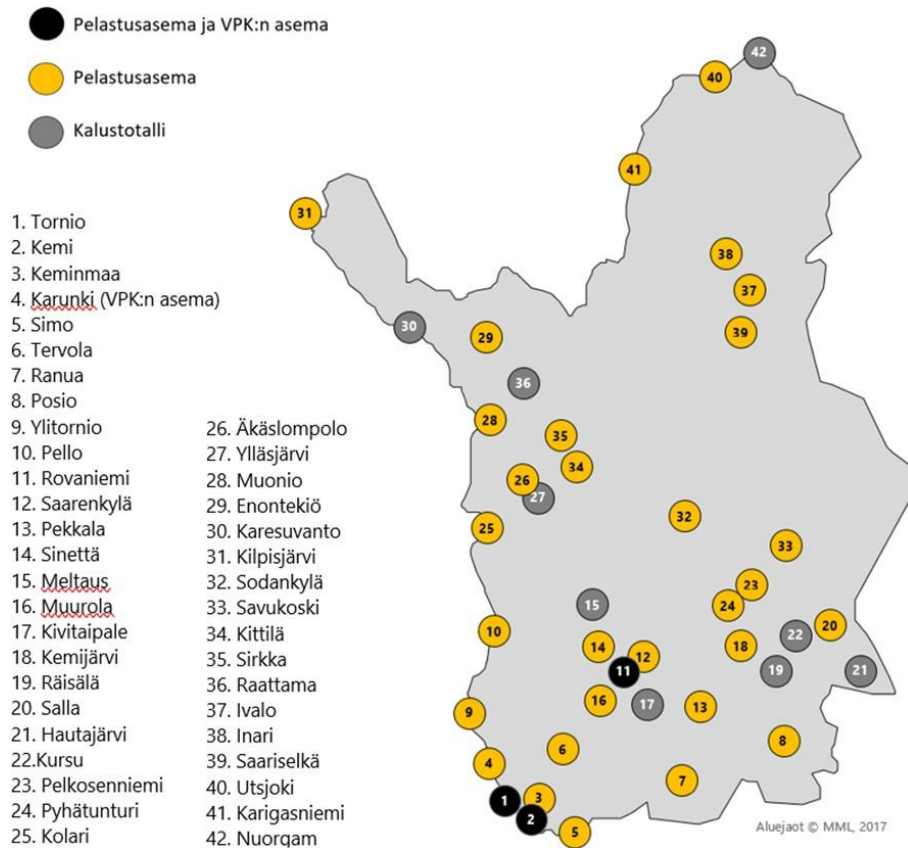
Toiminnan kehitysnäkymät ja niiden henkilöstövaikutukset

Kehittämis- ja strategiapalvelujen toiminta on osin sidoksissa substanssitoimialoihin, ja niillä tapahtuvat muutokset vaikuttavat myös kehittämis- ja strategiapalvelujen henkilöstöön. Ainakin digitalisaatioon ja kokonaisturvallisuuteen liittyvä kehitys tulee vaikuttamaan toimialan henkilöstön osaamiseen ja henkilöstön määrään, esimerkkeinä kyberturvallisuuden panostaminen, tekoälyn kehittyminen sekä tietojärjestelmien ja -teknologian kehitys. Edellä mainitut konkreettiset asiat vaikuttavat osaltaan myös henkilöstön työskentelytapoihin ja -pisteisiin lähitulevaisuudessa.

3.3 Pelastustoimen toimiala

Toiminnan nykytila

Pelastustoimen palvelujen järjestämisvastuu on Lapin hyvinvointialueella. Palvelujen tuottajana toimii Lapin pelastuslaitos ja sen henkilöstö. Pelastusviranomaiselle kuuluvista tehtävistä vastaavat pelastusviranomaisiksi määrätyt viranhaltijat. Pelastuslaitos käyttää apunaan sopimuspalokuntia tai muita vapaaehtoisjärjestöjä tuottamaan pelastustoimintaan kuuluvia tehtäviä kuten onnettomuuksien ehkäisyä sekä tehtäviä, joihin ei sisälly merkittävää julkisen vallan käyttöä. Tehtävät tuotetaan erillisten sopimusten mukaisesti.



Kuva 2 Lapin pelastusasemat ja kalustotalit.

Pelastuslaitoksen palveluja tuotetaan pelastuspalvelujen ja turvallisuuspalvelujen vastuualueilla sekä esikunnassa. Pelastuslaitoksen henkilöstö jakautuu kolmeen henkilöstöluokkaan:

- hallinto- ja tukipalvelut (ylempi päällystö, suunnittelu- ja kehitystyötä tekevät, muu tukihenkilöstö)
- pelastustoiminnan / pelastuspalvelujen henkilöstö (pelastustoiminnan johtamis- ja miehistötehtävät)
- turvallisuuspalvelujen henkilöstö (onnettomuuksien ehkäisytyötä päätoimisesti tekevät)

Henkilö voi tehdä useamman henkilöstöluokan tehtäviä, mutta hänet kirjataan siihen luokkaan, johon hänen työpanoksensa pääosin kuuluu. Henkilöstön työpanos jaetaan myös vakinaiisiin ja sijaisiin.

Sopimushenkilöstön muodostavat sopimuspalokunnat, joilla on sopimus pelastuslaitoksen kanssa tehtävien hoitamisesta. Sopimushenkilöstön määrää seurataan hälytysosastojen osalta. Sivutoimista (puolivakinaista) henkilöstöä ovat sopimuspalokuntalaiset, joilla on pelastuslaitoksen kanssa henkilökohtainen sopimus.

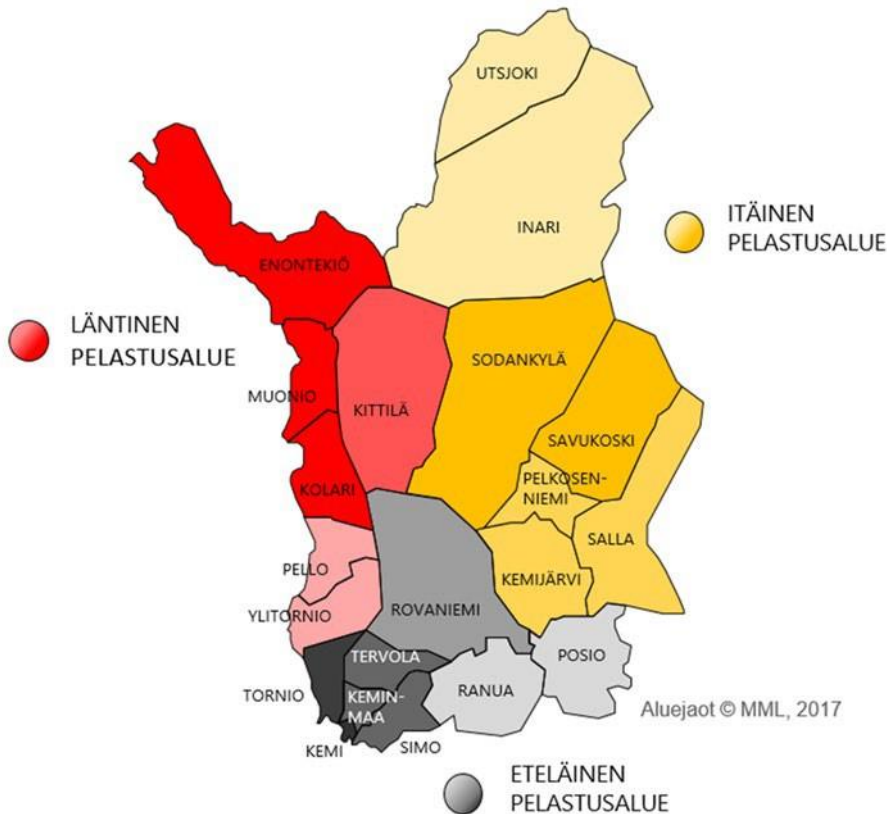
Organisaatorakenteen virkojen ja toimien virka- ja työsuhteet ovat pääsääntöisesti vakinaisia tai toistaiseksi voimassa olevia. Päätoimisen henkilöstön osalta osa viroista etenkin harva-alueilla on jouduttu täyttämään määräaikaisina, jos virkaan hakijoilla ei ole ollut asetuksen edellyttämää pätevyyttä. Määräaikaisilla virkasuhteilla hoidetaan myös sijaisuuksia (mm. pelastustoiminnan kesä- ja sairauspoissaolojen sijaisuudet) ja projektiluonteisia tehtäviä.

Virka- ja työtehtäviä tehdään toimistotyöajassa ja yleistyöajassa. Toimistotyöaikaa tekevien on mahdollista työskennellä osin myös etänä.

Pelastuspalvelut toteutetaan siten, että onnettomuus- ja vaaratilanteissa tarvittavat toimenpiteet voidaan suorittaa viivytyksettä ja tehokkaasti. Olosuhteiden vaatiessa tehtävät asetetaan kiireellisyys- ja tärkeysjärjestykseen. Valmiuden perustasona on päivittäinen perusvalmius, jota muutetaan tarpeen mukaan.

Lapin pelastuslaitoksen pelastuspalvelut ovat jaettu maantieteellisesti kolmeen pelastusalueeseen: eteläiseen, läntiseen ja itäiseen. Pelastusalueet on jaettu pelastusasemaryhmiin, joiden määrä vaihtelee pelastusalueittain. Pelastusasemaryhmät koostuvat yhdestä tai useammasta pelastusasemasta. Pelastuslaitoksella on 35 pelastusasemaa ja yhdeksän kalustotallia.

Pelastustoiminnan toimintavalmius tuotetaan pelastusasemaryhmistä ja pelastustoiminnan suorituskykyä tarkastellaan pelastusasemaryhmittäin. Pelastusasemaryhmien henkilöstövoimavarat koostuvat päätoimisesta henkilöstöstä sekä sopimuspalokuntien hälytysosastojen henkilöstöstä. Kemissä, Rovaniemellä ja Torniossa sopimuspalokunnat toimivat pelastusasemien päätoimisen henkilöstön tukena. Muualla Lapissa päätoimista henkilöstöä on välittömässä valmiudessa pelastusasemaryhmittäin vähintään yksi henkilö, jolla alueelle tuotetaan pelastustoiminnan ryhmänjohtaja. Sopimuspalokuntien hälytysosastot tuottavat pelastusryhmän muun jäsenistön palokuntasopimusten mukaisesti.



Kuva 3 Lapin pelastuslaitoksen pelastusalueet ja pelastusasemaryhmät.

Turvallisuuspalvelut huolehtii alueellaan pelastustoimelle kuuluvasta ohjauksesta, neuvonnasta ja turvallisuusviestinnästä sekä valvontatehtävästä. Näillä onnettomuuksien ehkäisyyn ja valvonnan toimilla edistetään, tuetaan ja seurataan pelastuslain mukaisten lakisääteisten velvoitteiden noudattamista. Pelastusviranomaisten on huolehdittava myös muun lainsäädännön mukaan pelastustoimelle kuuluvista tehtävistä. Näitä, yleisimmin valvonta- ja lupapäätöstehtäviä, tulee erityisesti vaarallisia aineita koskevasta lainsäädännöstä. Onnettomuuksien ehkäisemiseksi ja turvallisuuden ylläpitämiseksi turvallisuuspalvelut toimii yhteistyössä muiden viranomaisten, alueella olevien yhteisöjen ja asukkaiden kanssa sekä osallistuu paikalliseen ja alueelliseen turvallisuussuunnittelutyöhön.

Turvallisuuspalvelut muodostuvat valvontapalveluiden, asiantuntijapalveluiden ja turvallisuusviestinnän vastuuyksiköistä. Henkilöstöön kuuluvat riskienhallintapäällikkö, valvontapäällikkö, riskienhallintainsinööri, turvallisuuskouluttaja ja 15 palotarkastajaa. Henkilöstö on sijoittuneena pelastusasemille eri puolille Lappia. Valvontatoiminta ja asiantuntijapalvelut tuotetaan turvallisuuspalvelujen resursseilla ja turvallisuusviestintä koko pelastuslaitoksen ja sopimuspalokuntien resurssia hyödyntäen.

Esikunnan henkilöstöön kuuluvat hankinta- ja koulutuspäällikkö, valmiuspäällikkö ja valmiussuunnittelija sekä viestintäasiantuntija. Heidän vastuullaan olevat tehtävät tukevat pelastuslaitoksen palvelutuotantoa koko pelastuslaitoksen tasolla.

Valmiuspäällikön ja valmiussuunnittelijan vastuulle kuuluu lisäksi väestönsuojeluun varautumista. Henkilöstö on sijoittuneena Rovaniemen ja Kemin pelastusasemille.

Toiminnan kehitysnäkymät ja niiden henkilöstövaikutukset

Lapin pelastuslaitoksen erityispiirteinä on pitkät välimatkat ja suuri tehtävämäärä sekä merkittävät riskit, jotka ovat seurausta ennen muuta matkailusta ja alueella sijaitsevasta huomattavasta määrästä suuronnettomuusvaaraa aiheuttavia laitoksia. Tulevaisuutta silmällä pitäen voidaan arvioida, että matkailun kehitys tulee entisestään lisäämään tehtävämäärää ja riskiä ja, että riski jakautuu entistä laajemmalle alueelle Lapissa. Muun ohella kaivosteollisuuden kehitys tulee kasvattamaan riskejä myös teollisuuspuolella ja edellyttää kykyä vaatimaan pelastustoimintaan myös isojen kaupunkien ulkopuolella.

Pelastuslaitoksen palvelutasopäätös lähtee siitä ajatuksesta, että lakisääteisen palvelutason turvaaminen kasvavan tehtävämäärän ja riskipotentiaalin lisääntymisen johdosta edellyttää ammattihenkilöressurssin vahvistamista noin 50 hengellä vuosikymmenen loppuun mennessä. Tämä tarkoittaa erityisesti johtamisen vahvistamista Meri-Lapin alueella ja harva alueen runkoasemien henkilöstön vahvistamista vähintään 1+2 vahvuuteen.

3.4 Sosiaalipalveluiden toimiala

Toiminnan nykytila

Sosiaalipalveluiden tarkoituksena on ylläpitää ja edistää hyvinvointia ja sosiaalista turvallisuutta järjestämällä lakisääteisiä palveluita. Tavoitteena on lisäksi hyvinvointialueen asukkaiden omatoimisuuden ja osallisuuden edistäminen. Sosiaalipalvelut turvaa yhdenmukaisin perustein tarpeenmukaiset, riittävät ja laadukkaat palvelut hyvinvointialueen asukkaille.

Sosiaalipalvelujen toimiala jakaantuu kolmeen vastuualueeseen; perheiden ja työikäisten palveluihin, vammaispalveluihin ja ikääntyneiden palveluihin. Palvelut jakaantuvat seitsemään palvelutehtävään, joita ovat perheiden palvelut, työikäisten palvelut, lastensuojelu, perheoikeudelliset palvelut, vammaispalvelut, ikääntyneiden palvelut ja päihdepalvelut.

Palvelut järjestetään pääosin lähipalveluina palvelualueilla. Keskitettyjä palveluja ovat mm vammaispalveluissa erityisen tuen ja kuntoutuksen palvelut ja perhe- ja työikäisten palveluissa perheoikeudelliset palvelut. Sosiaalipalveluissa työskentelee noin 3 500 viran- ja toimenhaltijaa.

Toiminnan kehitysnäkymät ja niiden henkilöstövaikutukset

Kehittämistoimenpiteet määritellään tarkemmin palveluiden järjestämishjelmassa ja näillä voi olla vaikutuksia henkilöstöön. Alustavasti suunnitelmissa on selvittää mm. kaikkia väestöryhmiä palveleva omaishoidon, perhehoidon ja henkilökohtaisen avun keskus, viranomaistoimintojen keskittäminen osaamisen ja palveluiden yhdenvertaisen saatavuuden turvaamiseksi. Selvityksessä voi ilmetä tarvetta vaikuttaa yhteistyöhön, palveluiden järjestämiseen ja henkilöstöön. Myös mahdollisilla palvelurakenteen muutoksilla voisi olla vaikutuksia henkilöstöön. Väestörakenteen muutoksen myötä ikääntyneiden palveluiden tarve tulee lisääntymään ja tätä myötä henkilöstön lisäystarve kasvaa. Vastaavasti lasten määrä pienenee, josta arvioidaan henkilöstötarpeen vähenevän.

Vammaispalveluasiakkaiden määrä on vakio, mutta tuleva lainsäädäntömuutos voi vaikuttaa henkilöstötarpeeseen.

3.5 Terveyspalveluiden toimiala

Toiminnan nykytila

Terveyspalvelujen toimialan tarkoitus on väestön hyvinvoinnin, terveyden, toimintakyvyn ja turvallisuuden edistäminen sekä terveyserojen kaventaminen järjestämällä ja tuottamalla tarpeenmukaisia, asiakaslähtöisiä ja kustannusvaikuttavia terveyspalveluja sekä tukemalla osaamisellaan hyvinvointialueen muita toimialoja sekä alueen kuntia ja muita toimijoita. Palveluiden antaminen perustuu väestön ja yksittäisten potilaiden tarpeisiin ja näyttöön perustuviin menetelmiin. Terveyspalvelut vastaa osaltaan hyvinvointialueen valmiudesta ja varautumisesta.

Palveluita annetaan alueen kaikissa kuntakeskuksissa vähintään yhdessä palvelupisteessä ja lisäksi kahdessa päivystävässä erikoissairaanhoidon yksikössä Rovaniemellä ja Kemissä.

Terveyspalvelut yhteensovittaa toimintansa hyvinvointialueen muiden toimialojen erityisesti sosiaalipalvelujen, kanssa siten, että hyvinvointialueen järjestämät palvelut muodostavat asukkaalle saumattoman kokonaisuuden.

Palveluita järjestetään omana toimintana ja ostopalveluina. Terveyspalveluissa työskentelee yhteensä noin 3 500 henkilöä. Suurimmat palveluhankinnat ovat lounaisen Lapin alueen somaattisen erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon avopalvelujen ulkoistus Mehiläinen Länsi-Pohja Oy:n kanssa sekä Keminmaan, Tervolan ja Posion ulkoistussopimukset. Kuntoutuspalveluita ja diagnostiikkapalveluita hankitaan ostopalveluina. Henkilöstövuokrausta käytetään täydentämään omaa toimintaa erityisesti henkilöstön saatavuusvajeissa.

Toimiala jakautuu viiteen vastuualueeseen, joita ovat sairauksien ehkäisy ja hoito, toiminta- ja työkyvyn tuki, mielenterveys ja riippuvuuksien hoito, somaattinen erikoissairaanhoido sekä päivystys ja valmius. Saamenkielisiä ja kulttuurinmukaisia palveluita sisältyy kaikkien vastuualueiden palveluihin.

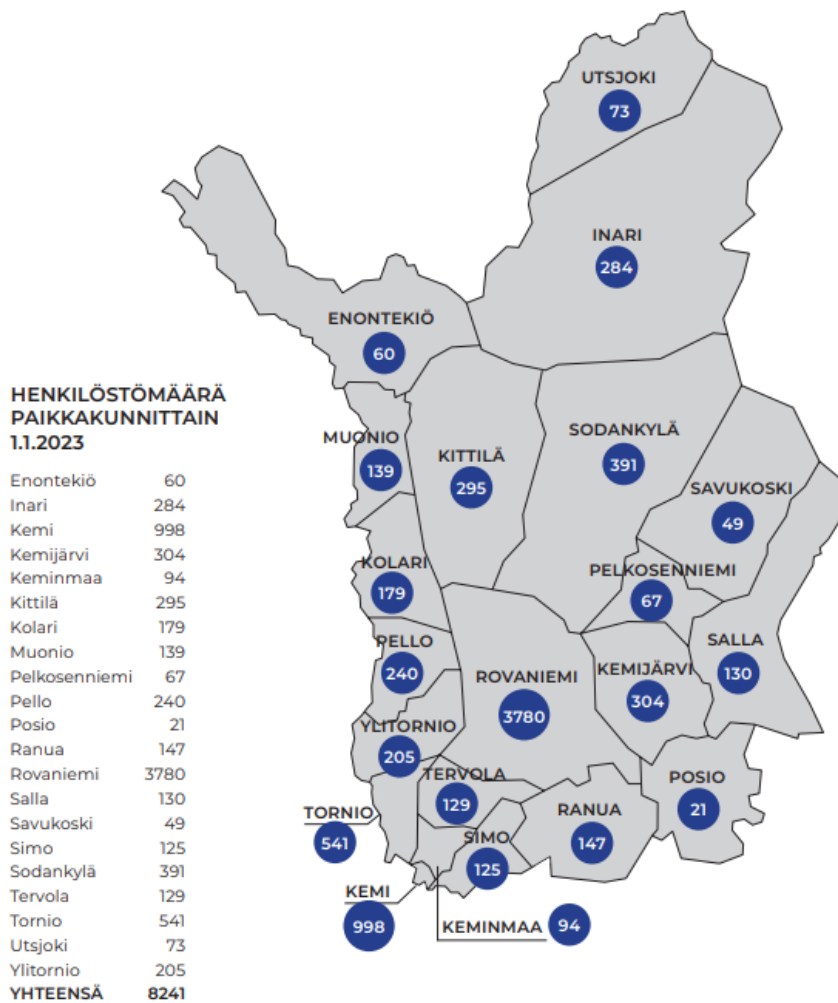
Kehitysnäkymät ja niiden henkilöstövaikutukset

Tulevia linjauksia palveluiden turvaamiseksi ja kustannusvaikuttavuuden parantamiseksi ovat palvelujen antaminen kuntarajat ylittävästi, etä- ja digipalvelujen kehittäminen, rohkea yhteistyön tiivistäminen erityisesti pienten asiointialueiden palveluissa sekä lasten ja perheiden palveluissa, ennaltaehkäisevien ja perustason palvelujen vahvistaminen ja palvelurakenteen keventäminen. Henkilöstöön vaikuttavia kehityssuuntia ovat mm. osaamisen yhteiskäyttö, mikä edellyttää selkeästi sovittuja oikeudenmukaisia ja kannustavia käytänteitä liikkuvan ja monipaikkaisen työn tekemiseen. Lähipalvelujen turvaamiseksi voidaan tarvita erilaisia laajennettuja tehtävänkuvia nykyistä tiiviimpää monialaista yhteistyötä. Palvelurakenteen muutokset voivat edellyttää tehtävänkuvien muutoksia tai työntekopaikan muuttumista. Mehiläinen Länsi-Pohja Oy:n sopimuksen mahdollinen muuttaminen tai päättäminen ja ulkoistetun toiminnan ottaminen osittain tai kokonaan omaksi toiminnaksi tuottaisivat merkittävän oman henkilöstön lisäämistarpeen. Henkilöstön tarve säilyisi, mutta henkilöstön tehtävänkuvat muuttuisivat. Digitalisaation myötä monipaikkaisen työn mahdollisuudet lisääntyvät. Terveystieteiden palvelutarve Lapissa kasvaa enemmän kuin alueen työikäinen väestö samalla kun ammattihenkilöstöä eläköityy lähivuosina merkittävästi, mistä seuraa voimakas tarve henkilöstön hyvinvoinnin ja pysyvyyden edistämiseen sekä jatkuva rekrytointitarve. Ammattihenkilöiden työtä on tarpeen kohdentaa ammattiosaamista edellyttäviin tehtäviin entistä tarkemmin. Samaan suuntaan vaikuttaa hyvinvointialueen niukka rahoitus. Organisaatorakenteen ja johtamisen kehittäminen tuo muutoksia johtamis- ja esihenkilötehtäviin, kun käynnistysvaiheen organisaation toimintaa arvioidaan ja uudistetaan lähivuosina.

4 Kuvaus Lapin hyvinvointialueen henkilöstöstä ja sen kehitysnäkymistä

4.1 Henkilöstön rakenne ja määrä 1.1.2023

Henkilöstön rakennetta ja määrää seurataan neljännesvuosittain osavuosikatsauksessa ja vuosittain henkilöstökertomuksessa.



Kuva 4 Lapin hyvinvointialueen henkilöstömäärät paikkakunnittain.

1.1.2023 Lapin hyvinvointialueella työskenteli 8 241 työntekijää/viranhaltijaa, joista naisia oli 6 946 (84,3 %) ja miehiä 1 295 (15,7 %). Toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa työskenteli 77,8 % ja määräaikaisessa työsuhteessa 22,2 % henkilöstöstä. Henkilöstöstä 87 % työskenteli kokoaikaisesti ja osa-aikaisesti 13 %.

Toimiala	Vakituiset		Vakituiset yhteensä	Määräaikaiset		Määräaikaiset yhteensä	Vakituiset ja määräaikaiset yhteensä		Yhteensä
	Mies	Nainen		Mies	Nainen		Mies	Nainen	
HALLINTO- JA TUKIPALVELUT	115	629	744	32	113	145	147	742	889
KEHITTÄMIS- JA STRATEGIAPALVELUT	23	52	75	18	39	57	41	91	132
PELASTUSLAITOS	158	6	164	26	0	26	184	6	190
SOSIAALIPALVELUT	212	2512	2724	91	730	821	303	3242	3545
TERVEYSPALVELUT	478	2224	2702	142	641	783	620	2865	3485
Kaikki yhteensä	986	5423	6409	309	1523	1832	1295	6946	8241

Taulukko 7 Henkilöstörakenne, naisten ja miesten osuus, vakituiset ja määräaikaiset.

Toimiala	Kokoaikainen	Osa-aika	Sivuvirka	Kaikki yhteensä
HALLINTO- JA TUKIPALVELUT	816	73		889
KEHITTÄMIS- JA STRATEGIAPALVELUT	128	4		132
PELASTUSLAITOS	178	4	8	190
SOSIAALIPALVELUT	3056	488	1	3545
TERVEYSPALVELUT	2952	533		3485
Kaikki yhteensä	7130	1102	9	8241

Taulukko 8 Henkilöstörakenne, koko- ja osa-aikaiset.

Henkilöstölle tehtyyn kyselyyn perustuen arvioidaan, että Lapin hyvinvointialueella työskentelee saamen kielillä 54 työntekijää. Toimialoittain kuvattuna sosiaalipalveluissa saamenkielisiä työntekijöitä työskentelee 29 ja terveyspalveluissa 16 työntekijää. Kehittämisen ja strategiapalveluissa työskentelee yhdeksän saamenkielistä työntekijää.

Saamenkielisten työntekijöiden määrää ja kielitaitotasoa ei toistaiseksi voida seurata henkilöstöjärjestelmistä vaan seuranta vaatii erillisiä kyselyitä. Jatkossa saamenkielisten työntekijöiden määrää, kielitaitotasoa ja sijoittumista seurataan erilliskyselyllä vuosittain.

Ikärakenne

Lapin hyvinvointialueen henkilöstön keski-ikä oli vuoden 2023 alussa 46,5 vuotta. Suurimman ikäryhmän (16,3 %) muodostivat 60–64-vuotiaat. Yli 60-vuotiaita oli 19,1 % ja alle 35-vuotiaita oli 21,3 %.

Toimiala	alle 34	35–39	40–44	45–49	50–54	55–59	yli 60	Kaikki yhteensä
HALLINTO- JA TUKIPALVELUT	98	72	102	76	120	171	250	889
KEHITTÄMIS- JA STRATEGIAPALVELUT	20	29	12	23	13	16	19	132
PELASTUSLAITOS	36	26	40	29	20	19	20	190
SOSIAALIPALVELUT	727	336	377	369	421	586	729	3545
TERVEYSPALVELUT	871	487	439	368	368	392	560	3485
Kaikki yhteensä	1752	950	970	865	942	1184	1578	8241

Taulukko 9 Ikärakenne.

4.2 Arvio henkilöstörakenteen ja määrän kehittymisestä

Henkilöstötarpeen määrän kehityksessä ei ole tiedossa merkittäviä muutoksia, ellei palvelustrategiasta tai talous- ja tuottavuusohjelmasta myöhemmässä vaiheessa näitä ilmene.

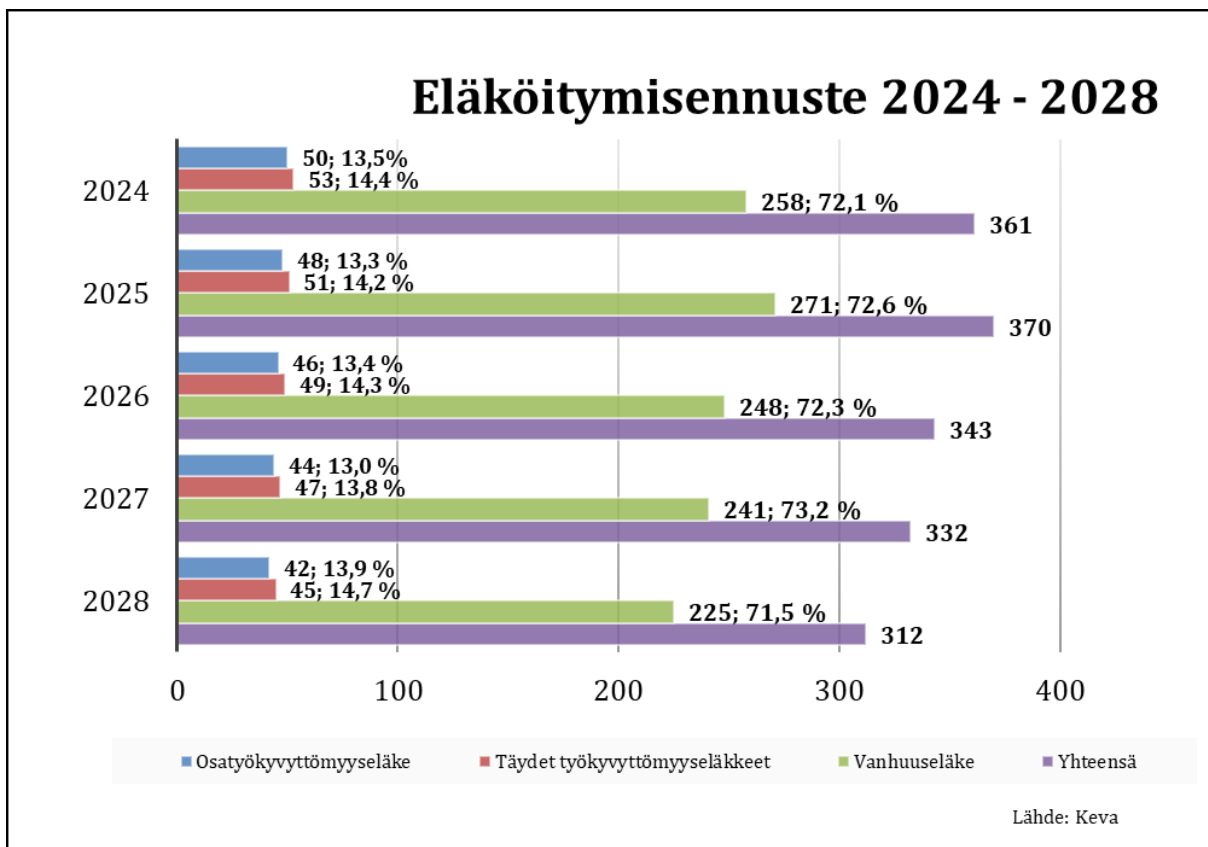
Kevan marraskuussa 2023 julkaiseman tilaston mukaan Lapin hyvinvointialueelta eläköityy seuraavan viiden vuoden aikana 14,9 % (1 242 hlö) henkilöstöstä. Tilastojen mukaan Lapin hyvinvointialueella eläköityminen on muihin hyvinvointialueisiin verrattuna suurinta.

Eläköitymiseen pyritään varautumaan hyvissä ajoin seuraajasuunnittelulla, rekrytoimalla tarvittaessa uusia työntekijöitä, sekä kehittämällä ja järjestelemällä työtehtäviä. Työntekijän eläköitymiseen varautuminen voi tarkoittaa muiden työntekijöiden osaamisen kehittämistä, työtehtäviin liittyviä muutoksia ja työnjakoihin liittyviä täsmennyksiä.

Eläkkeelle jääneiden osittainen jatkaminen työelämässä on yksi osaavan työvoiman saatavuuden turvaamisen keinoista. Eläkeläisten työssäkäynti on Kevan tutkimuksen mukaan kasvanut merkittävästi viime vuosien aikana. Tutkimuksen mukaisesti Lapin alueen eläkeläisistä 38 % olisi valmis rekisteröitymään työnhakijaksi työnvälityspalveluun. Lapin alueen eläkeläisten kiinnostus työnhakijaksi rekisteröitymiseen on valtakunnan tasolla toiseksi korkeimmalla tasolla.

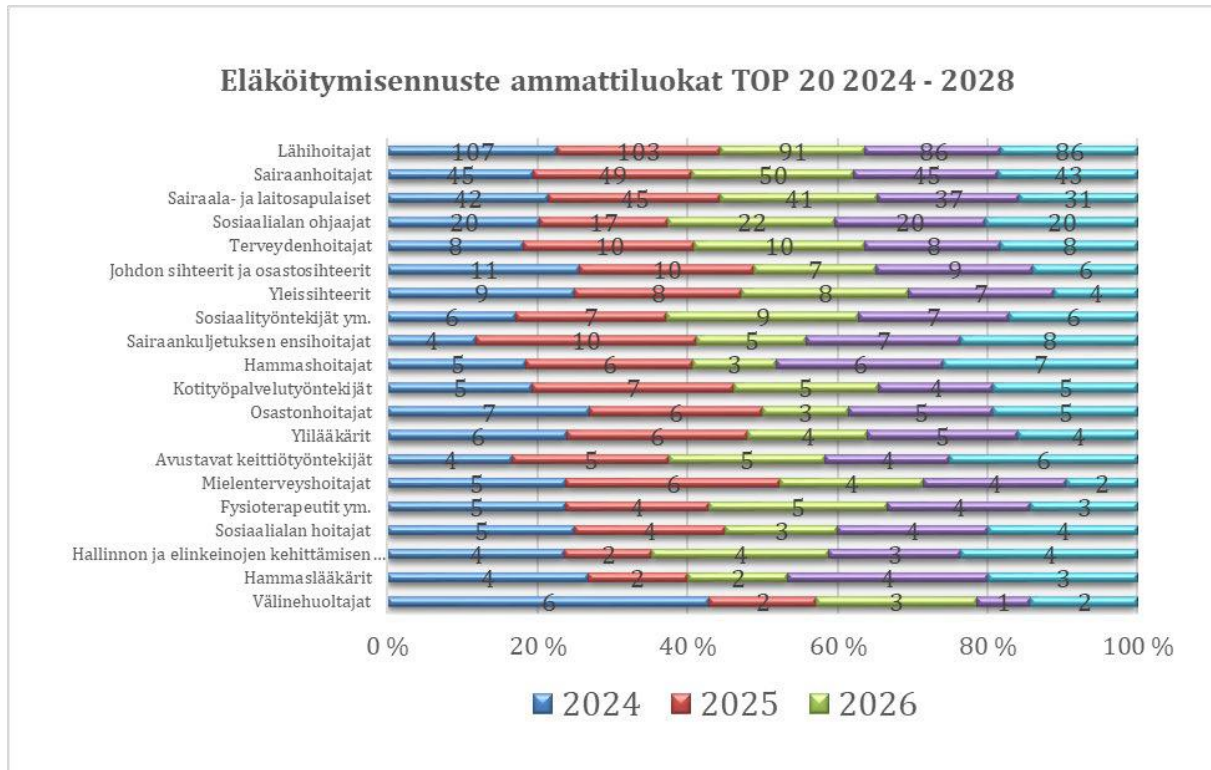
Saman tutkimuksen mukaisesti aiempaa useampi eläkeläinen kertoo työskentelevänsä eläkkeen ohella. Lähes joka viides tutkimukseen osallistunut kertoo tekevänsä eläkkeen ohella työtä joko täyspäiväisesti (5 %) tai osa-aikaisesti (13 %). Eläkkeellä työskentely on tutkimuksen mukaan runsainta Lapissa (41 %), jossa myös työtarjouksia on saatu eniten koko valtakunnan tasolla (47 %). Lapin hyvinvointialueen on syytä huomioida eläkkeelle jääneiden ja jäävien poikkeuksellisen suuri kiinnostus osittaiseen työelämässä jatkamiseen vielä eläkkeelle jäämisen jälkeen.

Lapin hyvinvointialueella on tavoitteena ikärakenteeltaan moninainen työyhteisö ja eri ikäisten ja eri elämänvaiheessa olevien työntekijöiden tarpeiden ja odotusten ymmärtäminen ja edistäminen. Kappaleessa 8.5 on kuvattu periaatteita ikääntyneen henkilöstön työkyvyn sekä työmarkkinakelpoisuuden ylläpitämiseksi sekä toimenpiteitä vuosille 2023–2025 eri elämänvaiheessa olevien työntekijöiden erityistarpeiden huomioimiseksi.



Kaavio 1 Lapin hyvinvointialueen eläköitymisennuste

Suurimmat eläköityvät ammattiryhmät ovat hoitohenkilöstön osalta lähihoitajat ja sairaanhoitajat. Näissä henkilöstöryhmissä on vaihtuvuutta ja työvoiman saatavuuden vuoksi haasteita jo tällä hetkellä. Myös sairaala- ja laitospulaiset, sosiaalialan ohjaajat, terveydenhoitajat ja yleissihteerit eläköityvät eniten seuraavien kahden vuoden aikana. Lapin hyvinvointialueen tulee ennakoida tulevien vuosien tilannetta ja varautua eläköitymisiin tehostamalla rekrytointia ja pidettävä huolta työnantajamielikuvastaan sekä pito- ja vetovoimastaan ratkaistessaan tulevan henkilöstön saatavuuden haasteita.



Kaavio 2 Eläköitymisennuste ammattiluokittain Top 20 2024–2028.

Lapin hyvinvointialue mittaa ja seuraa henkilöstörakenteen kehitystä ja rakennetta säännöllisesti ja monin eri tavoin. Lapin hyvinvointialueen koko henkilöstölle toteutettiin työelämän laadun (QWL) mittaus syyskuussa 2023. Kyselyyn vastasi 2 346 Lapin hyvinvointialueen työntekijää, eli reilu kolmannes henkilöstöstä. QWL-mittaus ennustaa myös vastaajien työelämän laadun kokemukseen liittyvää vaihtuvuusriskiä. Syyskuussa 2023 tehdyssä mittauksessa vaihtuvuusriski havaittiin 163 vastaajan vastauksissa. Tämä tarkoittaa, että vastaajista noin 7 prosentin kohdalla on havaittavissa riski siihen, että henkilö hakeutuu pois nykyisestä tehtävästään. Vaihtuvuusriskiä on pyrittävä pienentämään esihenkilötyötä ja johtamista kehittämällä sekä henkilöstön työhyvinvointia ja osallisuutta lisäämällä.

5 Johtamisen ja esihenkilötyön vahvistaminen

“Läsnä oleva, innostava, osaava ja osallistava esihenkilötyö”

5.1 Esihenkilötyön ja johtamisen tavoite ja tarkoitus

Lapin hyvinvointialueen esihenkilö- ja johtamistyön tavoitteena on varmistaa Lapin hyvinvointialueen menestyminen ja kilpailukyky hyvinvointipalvelujen tuottajana ja työnantajana. Tarkoituksena on vastata nykyjohtamisen haasteisiin ja varmistaa, että Lapin hyvinvointialueen esihenkilötyö ja johtaminen vastaavat hyvinvointialueen strategisia tarpeita ja tavoitteita.

Lapin hyvinvointialueen johtamis- ja esihenkilötyölle rakennetaan esihenkilötyön ja johtamisosaamisen kokonaisuus. Malliin tullaan määrittämään mm. esihenkilötyön arvot ja esihenkilön rooli, toimintamallit esihenkilötyön osaamisen kehittämiseen sekä tavat esihenkilötyön tukemiseen koko esihenkilöuran ajan.

Lapin hyvinvointialueen johtamis- ja esihenkilötyön lähtökohtana toimivat vahvasti strategiasta nostetut hyvän johtamisen tavoitteet: Läsnä oleva, innostava, osaava ja osallistava esihenkilötyö. Nämä tavoitteet otetaan huomioon kaikkia johtamis- ja esihenkilötyön osa-alueita kehitettäessä. Läsnä olevan esihenkilötyön tavoitteen saavuttaminen on tavanomaista haastavampaa maantieteellisesti laajalla alueella, jossa esihenkilöt ovat toisinaan kaukana johdettavasta henkilöstöstä. Läsnä olevuus ei kuitenkaan aina tarkoita fyysistä läsnäoloa, vaan on tärkeää löytää yhteiset käytännöt siihen, kuinka hybridijohtaminen saadaan Lapin hyvinvointialueella toimimaan niin, että esihenkilötyö voi välimatkasta huolimatta olla Lapin hyvinvointialueen esihenkilötyön arvojen ja tavoitteiden mukaista. Lapin hyvinvointialue työnantajana haluaa tukea esihenkilöä onnistumaan työssään koko työuran ajan. Esihenkilötyö on vaativa ammatti ja esihenkilöille työnantajan edustajina asetetaan paljon vaatimuksia ja odotuksia. Lapin hyvinvointialue työnantajana haluaa tukea ja luoda onnistumisen mahdollisuudet jokaiselle esihenkilö- ja johtamistyötä tekeväälle henkilölle.

Lapin hyvinvointialue tunnistaa onnistuneen esihenkilötyön vaikutukset ja merkityksen koko henkilöstöön. Lapin hyvinvointialue haluaa tukea esihenkilöitä ja sitoutua siihen, että jokaisella yksittäisellä esihenkilöllä olisi kaikki mahdollisuudet onnistua tehtävässään parhaalla mahdollisella tavalla. Esihenkilö ja johtamistyö vaikuttavat onnistuessaan positiivisesti niin Lapin hyvinvointialueen henkilöstö- kuin asiakaskokemukseen. Lapin hyvinvointialue haluaa varmistaa laadukkaan esihenkilötyön ja johtamisen osaamisen ja vastata näin osaltaan sote-alan haasteisiin.

Sote-toiminnan toimintaympäristö on tullut monimutkaisemmaksi ja dynaamisemmaksi. Tämä koskee sekä yksityisiä että julkisia palveluiden tarjoajia. Yhä suurempi osa alan organisaatioista joutuu toimimaan ympäristössä, jota määrittävät jatkuva muutos ja vaikea ennustettavuus. Selviäminen ja kilpailukyky tällaisessa ympäristössä riippuvat organisaation kyvystä reagoida muutoksiin ja hyödyntää ne. Tämä vaatii hyvän strategian lisäksi ketteryyttä ja hyvää johtamista, pelkkä operatiivinen tehokkuus ei riitä. Toimintaympäristön dynaamisuuden ja monimutkaisuuden myötä esihenkilöiden osaamisesta ja strategisesta kyvykkyydestä on tullut yhä tärkeämpi kilpailukykyyn lähde. Muutoksen nopeus ja ympäristön monimutkaisuus edellyttävät, että yrityksen koko henkilöstö saadaan valjastettua muutosten tunnistamiseen ja niiden hyödyntämiseen. Tässä esihenkilö on keskeisessä roolissa. Johtamiselta vaaditaan avoimuutta, osallistavaa johtajuutta ja erityisesti lähiesihenkilöiden sitoutumista. Henkilöstö on saatava ymmärtämään Lapin hyvinvointialueen suunta ja tavoitteet, ja myös tässä esihenkilön rooli on merkittävä.

5.2 Lapin hyvinvointialueen johtamisen ja esihenkilötyön nykytila

Lapin hyvinvointialueelle siirtyi henkilöstöä 27 eri organisaatiosta. Näin myös 27 eri organisaation kulttuuri ja johtamistapa on periytynyt Lapin hyvinvointialueelle. Tämä on tuloksellisen, tehokkaan, vaikuttavan ja hyvän johtamisen näkökulmasta haastava tilanne. Esihenkilötyön ja johtamisen arvojen, esihenkilötyön roolin ja kriteereiden sekä tehtävänkuvausten määrittely Lapin hyvinvointialueen arvoja ja strategiaa vastaavaksi on tärkeää.

Lapin hyvinvointialueella on noin 700 esihenkilöä, joiden tehtävänimikkeet ja muut palvelussuhteen ehdot eivät ole yhtenäisiä. Yhdenvertaisen esihenkilökokemuksen muodostamiseksi myös näiden asioiden yhtenäistäminen on tarpeen esihenkilötyön kriteereiden ja vastuiden määrittämisen yhteydessä.

Suuri joukko Lapin hyvinvointialueen esihenkilöitä on eläköitymässä vuosina 2024–2028. Laadukkaan esihenkilötyön jatkuvuuden varmistamiseksi seuraajasuunnittelun käyttöönotto on kriittistä lähivuosien aikana.

5.3 Johtamisen ja esihenkilötyön kehittämisen tavoitteet, toimeenpano ja aikataulut

Lapin hyvinvointialueen pitkän aikavälin tavoite on vahvistaa esihenkilötyötä ja johtamista ja varmistaa, että johtamiskulttuuri ja -rakenteet tukevat esihenkilötyön laatua ja mielekkyyttä.

Johtamisen ja esihenkilötyön kehittäminen on suuri kokonaisuus, jonka takia tavoitteet sen kehittämiseksi on aikataulutettu eri vaiheisiin. Ensimmäisessä vaiheessa tavoitteena on määrittää esihenkilötyön arvot ja esihenkilötyön rooli Lapin hyvinvointialueella. Tämän työskentelyn pohjalta Lapin hyvinvointialueelle muodostuvat esihenkilöiden tehtävänkuvat ja vastuut esihenkilötyössä kirkastuvat. Kriteereiden ja tehtävänkuvien selkeyttämisen jälkeen Lapin hyvinvointialueella on mahdollisuus luoda esihenkilötyöhön kannustava palkkausjärjestelmä, joka valmistuu vuoden 2024 toisella vuosineljänneksellä.

Esihenkilöiden ydinosaamiset määritellään vuoden 2024 kolmannella vuosineljänneksellä. Esihenkilöiden rekrytointi- ja perehdytysmalli valmistuvat samanaikaisesti tämän työskentelyn kanssa. Lapin hyvinvointialueelle luodaan kaikkia esihenkilöitä sekä johtajia koskeva Jotos-ohjelma (tarkemmin kohdassa 5.4), jonka mukaiset esihenkilötyön valmennusohjelmat valmistuvat ja käyttöön otetaan loppuvuoden 2024 aikana. Viimeisessä vaiheessa valmistuvat esihenkilötyön arvioinnin ja tuloksellisuuden seurantamalli sekä esihenkilötyöhön liittyvät kehityskeskusteluiden ohjeistukset.

Tavoite, kehittämisen osa- alue	Tavoite, aikaansaannos	Aikataulu
Esihenkilöroolin määrittäminen	Esihenkilöarvot määritelty. Esihenkilöroolit Lapin hyvinvointialueella, tehtäväkuvat ja vastuut luotu, palkkausjärjestelmä valmis.	1Q–2Q/2024
Esihenkilöiden ydinosaamisten määrittäminen	Ydinosaamiset määritelty ja mitattu.	3Q/2024
Esihenkilöiden rekrytointi- ja perehdytysmalli	Rekrytointi- ja perehdytysmalli ja soveltuvuusarvio valmiina.	2Q–3Q/2024
Esihenkilönä Lapin hyvinvointialueella- valmennusohjelman ja verkostomallin kehittäminen	Valmennusohjelmat valmiina. Esihenkilöiden verkostoitumisen malli ja työkalut valmiina.	2Q–3Q/2024
Esihenkilötyön arviointi ja tuloksellisuuden seurantamalli sekä esihenkilöiden tulos-, ja tavoite- ja osaamiskeskustelumallit ("kehityskeskustelu")	Hyvän esihenkilötyön mittarit- tehty ja arviointitapa otettu käyttöön. Esihenkilöiden "kehityskeskustelu" malli otettu käyttöön. Esihenkilötyö tuloksellisuusmittari otettu käyttöön (palkkausjärjestelmään liittyvä).	4Q/2024

Taulukko 10 Johtamisen ja esihenkilötyön kehittämisen tavoitteet, toimeenpano ja aikataulus.

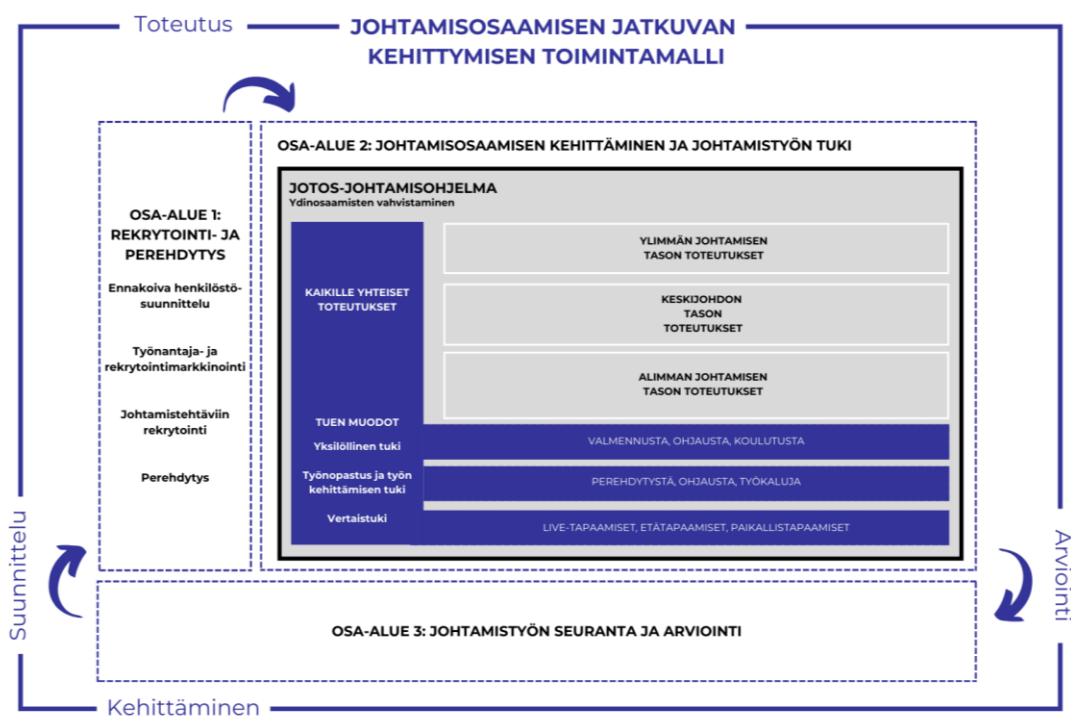
5.4 Jotos – arvostava johtaminen ja osallistava esihenkilötyö

Lapin hyvinvointialueelle luodaan Jotos-toimintaohjelma. Jotoksen avulla kaikille Lapin hyvinvointialueen esihenkilöille ja johtajille tullaan tarjoamaan onnistumisen avaimet mm. esihenkilövalmennuksia ja johtamiskoulutuksia hyödyntäen.

Jotoksen kokonaisuus pohjautuu Lapin hyvinvointialueen strategiaan ja henkilöstöohjelman linjauksiin.

Jatkossa Jotosta tullaan hyödyntämään siitä alkaen, kun esihenkilöitä rekrytoidaan ja aina siihen asti, kun esihenkilö poistuu Lapin hyvinvointialueelta ja hänen kokemuksensa kartoitetaan palautekeskusteluiden avulla.

Jotos-malli valmistellaan ja käyttöön otetaan vuoden 2024 aikana, ja se on kokonaisuudessaan käytössä vuoden 2025 alusta alkaen.



Kaavio 3 Jotos-malli.



6 Osaava henkilöstö

Lapin hyvinvointialueen tavoitteena on varmistaa riittävä määrä osaavaa ja koulutettua henkilöstöä. Henkilöstötarpeen ja osaamistarpeiden ennakkoinnilla sekä tarvelähtöisellä koulutuksella varmistetaan osaamisen kehittyminen ja riittävä työvoiman saatavuus. Koulutuksen erilaisten muotojen kautta luodaan mahdollisuus erilaisissa elämäntilanteissa ja eri tavoin oppiville tuleville osaajille työllistyä Lapin hyvinvointialueella. Osaamisen kehittäminen tulee nähdä houkuttelevana vaihtoehtona. Tarvittaessa myös työn muotoilu osaamista vastaavaksi voi olla tarpeen.

Osaamisen kehittämisen malli = Tässä tekstissä osaamisen kehittämisen mallilla tarkoitetaan henkilöstön osaamisen kehittämisen kokonaisuuden kuvausta.

Osaamisen kehittämisen vuosikello = Mallissa kuvataan systemaattisesti kuukausitasolla osaamisen kehittämisen prosessin ajankohtaiset tehtävät.

Osaamisen kehittämisen/ koulutussuunnitelma = tehdään vastuuyksikkötasolla, vastuualueetasolla, toimialatasolla ja hyvinvointialueen tasolla. Taustalla ovat sekä työntekijöiden osaamisen tarpeet että palvelustrategia ja hyvinvointialueen strategia.

6.1 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen koostuu kaikesta työssä, työyhteisössä ja yhteistyöverkostoissa tapahtuvasta oppimisesta ja toimintatapojen uudistamisesta. Henkilöstön osaamisen kehittäminen on nähtävä laajana kokonaisuutena, joka lähtee sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden palvelutarpeista sekä hyvinvointialueen strategiasta. Lapin hyvinvointialueella on yhtenä strategisena linjauksena rakentaa toimivat osaamisen kehittämisen mallit.

Hyvinvointialueella on tiedostettava ja tunnistettava henkilöstön osaamisen kokonaisuuden nykytila, jotta osaamisen seuraavaa tavoiteltavaa tasoa voidaan lähteä määrittelemään ja seurantatiedon avulla myös arvioimaan. Hyvinvointialueella tuetaan jatkuvaa oppimista, jolla varmistetaan se, että kyetään vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin ennakoivasti.

Henkilöstöohjelman linjaus	Mitä tarkoittaa osaamisen kehittämisen, perehdytyksen ja opiskelijaohjauksen näkökulmista	Mittarit/tietolähteet
Työntekijälähtöisyys	Osaamisen kehittämisen, perehdytyksen ja opiskelijaohjauksen mallit on kuvattu.	QWL Palautekyselyt
Hyvinvoiva ja osallistuva henkilöstö	Yhdenvertainen mahdollisuus osallistua koulutukseen ja perehdytykseen, saada laadukasta perehdytystä ja opiskelijaohjausta. Monipuoliset osaamisen kehittämisen menetelmät esim. verkko-opiskelu, työkierto, oppisopimus, simulaatio, teknologiat.	QWL Koulutuksiin ja perehdytykseen osallistuminen Täydennyskoulutus-raportit Opiskelijaohjauksen laatu Opiskelijaohjauksen käsikirja Perehdytysohjelma
Osaamisen kehittäminen	Osaamisen kehittämisen ennakointi, suunnittelu, toteutus ja arviointi mallin mukaisesti yksilön sekä organisaation eri tasoilla. Osaamisen kehittäminen tapahtuu eri tasojen verkostoissa. Osaamisen kehittämisen mallia tukevan järjestelmän hyödyntäminen ja kehittäminen. Osaamisen ohjausryhmä arvioi ja kehittää mallia. Yhtenäisen perehdytysmallin luominen. Opiskelijaohjauksen käsikirjan luominen.	Kehityskeskustelu Osaamisen ennakointi Osaamisen arviointi: nykyiset osaamiset ja osaamistarpeet Osaamisen kehittämisen suunnitelma Koulutuspalaute
Johtamisen ja esihenkilötyön vahvistaminen	Johtamisessa ja esihenkilötyössä hyödynnetään organisaation yhtenäisiä osaamisen ja perehdyttämisen malleja yhdenvertaisen työntekijäkokemuksen saavuttamiseksi. Tuetaan esihenkilöiden johtamisosaamista sekä esihenkilötyötä osaamisen kokonaisuudessa.	QWL Koulutuksiin osallistuminen Asiakaspalaute Osaamisen ohjausryhmä
Henkilöstövoimavarojen suunnittelu ja rekrytointi	Palvelutarpeen ja osaamistarpeiden ennakkoinnin mukainen osaamisen kehittäminen ja rekrytointi.	Osaamisen kehittämisen/ koulutussuunnitelmat Asiakaspalaute (hlöstö ja esihlöt)

Henkilöstöohjelman linjaus	Mitä tarkoittaa osaamisen kehittämisen, perehdytyksen ja opiskelijaohjauksen näkökulmista	Mittarit/tietolähteet
Työnantajamielikuva	Laadukas ja yhdenvertainen osaamisen kehittäminen, perehdyttäminen ja opiskelijaohjaus. saamen kielet ja kulttuuri huomioidaan.	QWL Palautekyselyt saamenkielisten koulutuksien määrä ja laatu Opiskelijamäärä ja ohjauksen laatu

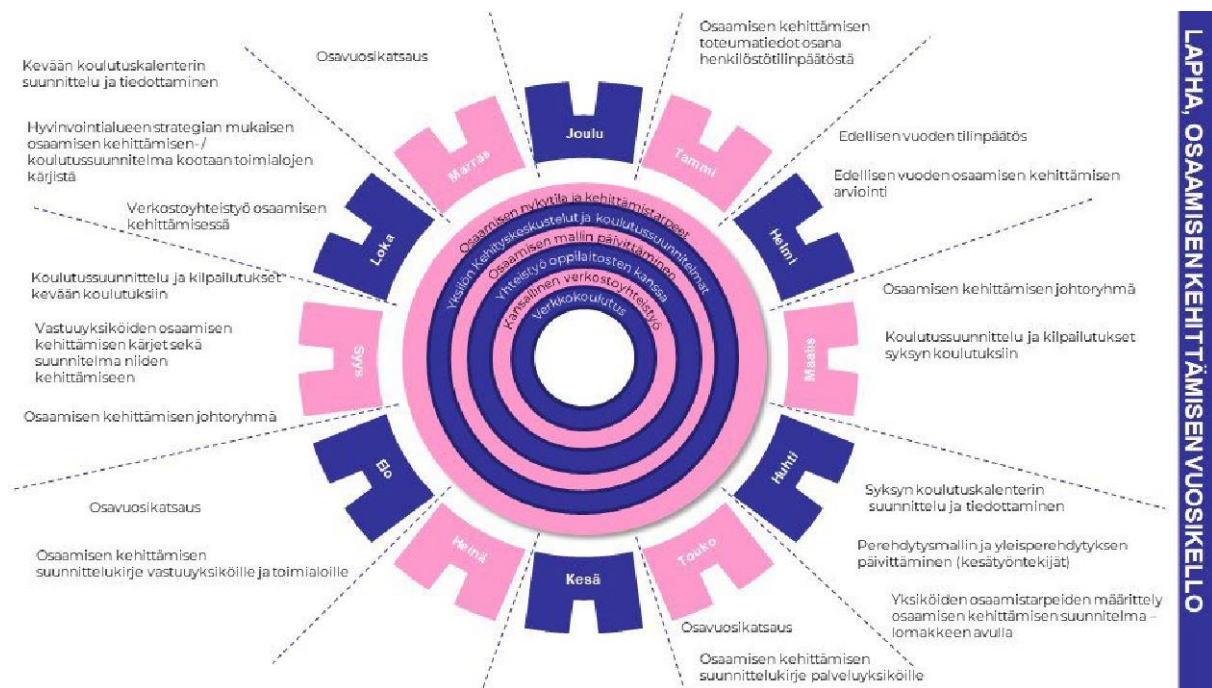
Taulukko 11 Henkilöstöohjelman linjaukset osaamisen kehittämisen, perehdytyksen ja opiskelijaohjauksen näkökulmista

6.1.1 Lapin hyvinvointialueen osaamisen kehittämisen malli

Osaamisen kehittämisen mallilla tarkoitetaan henkilöstön osaamisen kehittämisen kokonaisuuden konkreettista kuvausta.

Kaikilla toimialoilla otetaan käyttöön Lapin hyvinvointialueen yhteinen osaamisen kehittämisen malli. Mallin tavoitteena on osaamisen kartoittaminen toimialojen strategian mukaisten kärkien ja painopisteiden kuvaamiseksi. Osaamista kehitetään tarpeiden mukaisesti eri menetelmin. Osaamisia ja niiden tarpeita arvioidaan jatkuvasti, jotta osataan vastata oikeisiin tarpeisiin.

Mallia havainnollistetaan osaamisen kehittämisen vuosikellolla (Kaavio 4), jolloin toiminta on systemaattista ja toteutuu vuosittain. Osaamisen kehittäminen on osa talouden ja toiminnan vuosikellon mukaista suunnittelua.



Kaavio 4 Lapin hyvinvointialueen osaamisen kehittämisen vuosikello.



6.1.2 Osaamisen ennakointi

Osaamisen ennakoinnissa Lapin hyvinvointialueella arvioidaan tämän hetken osaamisia ja osaamistarpeita. Yksiköittäin arvioidaan mm. palveluiden ja osaamisien muutoksia, henkilöstön eläköitymistä sekä valtakunnallisia että kansainvälisiä muutostrendejä omissa palveluissaan. Yksikön esihenkilö varmistaa kriittisen osaamisen säilymisen siten, että osaamista on useammalla henkilöllä, eivätkä äkilliset henkilöstömuutokset uhkaa osaamisen katoamista tai laadukasta palvelutuotantoa.

Yksiköissä tuotettua ennakoitietoa hyödynnetään yksiköiden, vastuualueiden ja toimialojen palveluiden turvaamisessa sekä kehittämisessä. Tulevaisuudessa työntekijät, esihenkilöt ja päätöksentekijät tarvitsevat enenevässä määrin kykyä tulkita tapahtumia ja tehdä johtopäätöksiä kompleksisissa tilanteissa.

6.1.3 Osaamisen kehittämisen-/koulutussuunnittelu

Hyvinvointialueella on velvoite seurata henkilöstön ammatillista osaamista sekä osaamisen kehittymistä ja varmistua henkilöstön riittävästä täydennyskoulutuksesta. Velvoite koskee myös yksityistä palveluntuottajaa, jolta hyvinvointialue hankkii palveluja.

Täydennyskoulutuksessa on otettava huomioon henkilöstön perustutkinto, työn vaativuus ja tehtävien sisältö. Eri aloilla on velvoittavaa lainsäädäntöä, joka ohjaa työntekijöiden jatkuvaa ammatillista kehittymistä ja täydennyskoulutuksen järjestämistä.

Arvio Lapin hyvinvointialueen henkilöstön ammatillisesta osaamisesta perustuu osaamiskartoituksiin sekä jokaisen työntekijän käymiin kehityskeskusteluihin. Osaamisen arvioinnissa hyödynnetään kehityskeskustelulomakkeita sekä pätevyyksien ja lupien seurantaa. Tieto osaamisen nykytilasta auttaa toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä.

Yksiköiden esihenkilöt laativat vastuu-/alayksiköittäin osaamisen kehittämisen / koulutussuunnitelman vuosittain kehityskeskusteluissa ja kartoituksissa esiin nousseiden osaamistarpeiden pohjalta.

Vuoden 2024 aikana hyvinvointialueella aloitetaan yhtenäistä osaamisen kehittämisen vuosikellon mukaista toimintaa. Tarkoitus on nimetä tärkeimmät osaamisen kehittämisen kärjet.

Vastuualueiden ja toimialojen osaamisen kehittämisen kärjistä ja painopisteistä kerätään vuosittain koko hyvinvointialueen strategian mukainen osaamisen kehittämisen / koulutussuunnitelma.

6.1.4 Osaamisen kehittämisen menetelmät ja seuranta

Hyvinvointialueella pyritään laajentamaan erilaisten opetusmenetelmien hyödyntämistä, jotta voidaan mahdollistaa erilaisten oppijoiden osaamisen kehittyminen. Merkittävä osa työuran aikaisesta oppimisesta tapahtuu työpaikalla ja osana työn tekemistä. Osaaminen ja kehittyminen työssä vaikuttavat henkilöstön työhyvinvointiin ja jaksamiseen sekä lisäävät organisaation pitovoimaa.

Osaamisen kehittämisen menetelmät valitaan tarkoituksenmukaisesti. Osaamisen kehittämisessä hyödynnetään erilaisia pedagogisia menetelmiä sekä eri organisaatioiden ja hankkeiden koulutustarjontaa. Osaamista kehitetään esimerkiksi koulutuksella, perehdytyksellä ja itseopiskelulla sekä tukemalla hiljaisen tiedon siirtämistä ja vuorovaikutusosaamista. Huomioida tulee myös tarvittaessa yksilölliset ja joustavat oppimispolut.

Kaikki toteutuneet koulutukset kirjataan henkilöstöhallinnon osaamisen hallinnan järjestelmään. Osaamisen hallinnan järjestelmä tukee merkittävästi osaamisen kehittämisen mallin toteutumista, jolloin henkilöstön osaamiset, koulutukset ja kehityskeskustelut ovat dokumentoituina samaan paikkaan ja myös raportointi mahdollistuu.

Raportointi on tärkeässä roolissa koulutuskorvausten sujuvassa hakuprosessissa. Lapin hyvinvointialueella raportoinnista saatavaa tietoa hyödynnetään päätöksenteossa sekä tiedolla johtamisessa osana henkilöstön osaamisen kehittämistä.

Lapin hyvinvointialueella on laadittu koulutusohje, joka on otettu käyttöön vuonna 2023.



6.2 Osaamistarpeiden kärjet vuosille 2023–2025

Vastuuyksiköiden osaamistarpeet käsitellään toimialojen johtoryhmässä, joissa valitaan osaamisen kehittämisen kärjet sekä osaamisen kehittämisen menetelmät, vastuutahot ja aikataulu osaamistarpeisiin vastaamiseen.

Osaamisen kehittämisen tiimi kokoaa osaamisen johtoryhmän kanssa eri toimialojen koostamista osaamisen kehittämisen kärjistä hyvinvointialueen strategian mukaisen osaamisen kehittämisen koulutussuunnitelman, jota lähdetään suunnitelmallisesti toteuttamaan. Lapin hyvinvointialueen osaamisen kehittämisen koulutussuunnitelmassa huomioidaan kaikki alat ja ammattiryhmät sekä yhteiset osaamistarpeet.

Henkilöstöjohtaja esittelee hyvinvointialueen osaamisen kehittämisen koulutussuunnitelman henkilöstöjaostossa ja yhteistoimintaelimessä.

Osaamistarve	Miten vastataan	Aikataulu
Henkilöstön digitaidot ja etäpalvelut monikanavaiseen asiointiin	Säännöllisesti toteutuva digitaitojen ja etäpalveluiden koulutus	Alkaen Q1/2024
Asiakaspalvelutaitojen vahvistaminen	Säännöllisesti toteutuva asiakaspalvelutaitokoulutus	Alkaen Q1/2024
Taloulosaaminen koko henkilöstölle jokaisella toiminnan tasolla	Palvelutuotannon hankintamuodon vaikuttavuuden arviointi esim. kustannuslaskennan keinoin	Alkaen Q1/2024
Esihenkilötyö ja johtaminen vastaavat hyvinvointialueen strategisia tavoitteita.	Jotos-hanke	Alkaen Q1/2024
Veto- ja pitovoima	Rekrytoinnin, perehdytysmallin ja mentoroinnin kehittäminen	Alkaen Q1/2024
Turvallisuusosaaminen	Lääketurvallisuuden, tietoturvan, laiteturvallisuuden, työturvallisuuden, asiakas- ja potilasturvallisuuden osaamisen vahvistaminen	Alkaen Q1/2024
Ammattiryhmäkohtainen perusosaaminen, alan perustutkinto suoritettuna kaikilla ammattiryhmillä ja täydennyskoulutusta koko henkilöstölle valtakunnallisten lakien ja suosituksien mukaisesti.	Puuttuvan perus- tai ammattitutkinnon suorittaminen esim. oppisopimuksella. Täydennyskoulutustarjonnassa huomioidaan kaikki alat	Alkaen Q1/2024
Henkilöstön saamen kielten ja kulttuurin osaaminen vastaamaan alueen palvelun tarpeeseen.	Saamen kielten ja kulttuurin mukaisten työmenetelmien koulutukset	Alkaen Q1/2024

Taulukko 12 Henkilöstön koulutussuunnitelman aikataulu.

6.2.1 Hallinto- ja tukipalveluiden toimiala

Osaamisen nykytila

Tekniset, puhtaus- ja logistiikkapalvelujen henkilöstön osaamisen nykytila on kiinteistö- ja tilapalveluissa määritelty siten, että kaikilla yksikössä työskentelevillä on tehtäväkohtaisesti määritelty vaadittu ammattipätevyys. Puhtaus- ja tekstiilihuollon sekä logistiikkapalveluiden tavoitteena on, että vakituisella henkilöstöllä on tarvittava perus- tai ammattitutkinto, tällä hetkellä osaamisen tasoissa on eroja.

Talouspalveluiden virkojen ja toimien kelpoisuusvaatimukset on määritelty vakanssien perustamisen yhteydessä ja henkilöstö täyttää vaaditut kelpoisuusehdot.

Toimistopalveluissa ammattipätevyys on määritelty tehtäväkohtaisesti vakanssien perustamisen yhteydessä, ja henkilöstö täyttää ehdot.

Henkilöstön osaamistarpeet

Tekniset, puhtaus- ja logistiikkapalvelujen henkilöstön osaamistarve vaihtelee erikoisalan mukaan ja henkilöstöltä edellytetään jatkuvaa osaamisen kehittämistä omalla erikoisalallaan, sekä laite- ja järjestelmäkohtaisia lisäkoulutuksia.

Puhtaus- ja tekstiilihuollon yksikössä henkilöstön vaihtuvuus ja osaavan henkilökunnan vaikea saatavuus aiheuttavat ammatillista osaamisvajetta, ja myös perustutkinnon koulutukselle on osittain tarvetta. Tavoitteena on yhdenmukaistaa toimintatapoja, joka voi osaltansa lisätä koulutustarpeita. Yksi tunnistettu osaamistarve on myös digitaitojen vahvistaminen.

Logistiikkapalveluissa henkilöstön osaaminen on hyvällä tasolla ja henkilöstön osaamisen kehittämisen tarpeisiin on kyetty pääosin vastaamaan.

Henkilöstöpalveluiden henkilöstöstä suuri osa työskentelee uusissa tehtävissä, ja ammattitaitoa kehitetään asteittain kokemuksen karttuessa. Tunnistettuja osaamistarpeita ovat asiakaspalvelu- ja tietojenkäsittelytaitojen vahvistaminen, järjestelmä- ja raportointiosaamisen vahvistaminen, palvelussuhteen elinkaareen liittyvien ohjeiden osaamisen vahvistaminen sekä Lapin hyvinvointialueen sisäisten vastuunjakojen ymmärryksen selkiyttäminen.

Talouspalveluiden osaamisvaatimukset vaihtelevat tehtävien mukaan. Osaamisen nykytila on hyvä, mutta osaamistarpeita ja -vaateita on syytä tarkastella jatkuvasti.

Toimistopalveluiden tehtävien osaamisen vaatimukset ovat erilaiset työtehtävän mukaan. Perusosaaminen on hyvä, mutta on tarpeen päivittää säännöllisesti osaamista, koska mm. lait ja asetukset muuttuvat.

Henkilöstön osaamisen kehittämisen toimenpiteet

Tekniset, puhtaus- ja logistiikkapalvelujen henkilöstön osaamistarpeisiin vastataan erilaisin pedagogisin menetelmin. Henkilöstölle mahdollistetaan tarvittava osaamisen päivittäminen sekä ylläpitäminen, kouluttautuminen, ammatti- ja perustutkintojen oppisopimuskoulutus, työhön opastus ja siivoustyönohjaus.

Henkilöstöpalveluiden osalta koulutussuunnitelmat luodaan joulukuussa 2024, kun kaikki kehityskeskustelut on saatu pidettyä. Kaikille yhteistä tietojenkäsittely- ja järjestelmä- sekä raportointikoulutusta järjestetään tammikuusta 2024 alkaen kuukausittain koko vuoden 2024 ajan. Palkkapalveluiden ammatillista osaamista lisätään aloittamalla täydennyskoulutus oppilaitoksen kanssa.

Talouspalveluiden osalta teemme osaamisen kehittämistä koko ajan aktiivisesti jakaen tietoa ja osaamista koko talouspalvelujen ryhmässä sekä pienemmissä tiimeissä. Ohjelmatoimittajien käyttökoulutuksiin ja tietoiskuihin liittyviin tilaisuuksiin osallistumisella edesautetaan ohjelmien tehokkaampaa käyttöä. Viranomaisraportoinnin kehittämiseksi seuraamme Valtionvarainministeriön tiedotusta. Ulkoisten koulutusten osalta seuraamme tarjontaa ja osallistumme niihin tarvelähtöisesti.

Toimistopalveluissa koulutusta järjestetään itse omalle henkilöstölle ja osallistutaan myös järjestelmätoimittajien koulutuksiin. Koulutusten materiaalit jaetaan kaikille omissa kanavissa. Henkilöstölle mahdollistetaan päivittämään osaamista ja myös kouluttautumaan eteenpäin mm. oppisopimuskoulutuksen kautta. Kaikki esihenkilöt ovat osallistuneet räätälöityyn johtamisen koulutukseen syys-marraskuussa 2023 esihenkilötyönsä vahvistamiseksi.

6.2.2 Kehittämis- ja strategiapalveluiden toimiala

Osaamisen nykytila

Kehittämis- ja strategiapalvelut -toimialan osaamisen nykytilaa on tarkasteltu eri vastuuyksikköjen toimesta. Toimialan toimien ja virkojen kelpoisuusvaatimukset on määritelty vakanssien perustamisen yhteydessä ja henkilöstö täyttää tällä hetkellä pääsääntöisesti vaaditut kelpoisuusvaatimukset.

Yleisten kelpoisuusvaatimusten lisäksi toimialalla on määritelty tehtäväkohtaisesti yleisemmät osaamisvaatimukset. Osaamisvaatimukset vaihtelevat vastuualue- ja vastuuyksikkökohtaisesti tehtävien mukaan. Yleisesti ottaen toimialan osaamisen nykytila on hyvä, mutta monimutkaisen ja nopeasti muuttuvan ympäristön johdosta osaamistarpeita ja -vaateita on syytä tarkastella jatkuvasti.

Henkilöstön osaamistarpeet

Henkilöstön osalta osaamisen kehittämistarpeet liittyvät projektien hallintaan ja johtamiseen (osaamisen lisääminen hankesuunnittelussa, toteutuksessa, raportoinnissa ja arvioinnissa), eri rahoitusinstrumenttien tuntemuksen edistämiseen sekä hankintaosaamisen vahvistamiseen. Henkilöstölle tullaan järjestämään koulutusta edellä mainittujen sisältöjen osalta. Lisäksi henkilöstön osaamista on tarpeen vahvistaa eri ohjelmistojen tuntemuksessa ja käytössä, toiminnan arvioinnissa sekä toiminnan suunnittelua ja arviointia tukevien menetelmien hyödyntämisessä (esimerkiksi strategiatyökalut kuten skenaarioanalyysit, tulevaisuuden tutkimukselliset menetelmät ja arviointityökalut).

Osa henkilöstöstä tulee enenevässä määrin toimimaan monialaisissa ja -ammattillisissa työryhmissä ja verkostoissa (alueellisissa, kansallisissa ja kansainvälisissä), ja heidän osaamistaan on tärkeää tukea tältä osin. Näiltä henkilöiltä edellytetään osaamista liittyen laajemmin verkostojen johtamiseen, mutta lisäksi tulee lisätä osaamista toiminnan fasilitoinnissa erilaisissa työryhmissä ja kokoonpanoissa, sekä toimijoiden osallistumisen tukemisessa ja sitouttamisessa näissä konteksteissa. Myös tietoa etätyön johtamisen erityispiirteistä mm. vuorovaikutuksen ja johtajuuden näkökulmasta tulisi lisätä, samoin ymmärrystä menetelmistä, joiden avulla voidaan tukea uusien käytänteiden / toimintatapojen käyttöönottoa.

Lisäksi lisätään auditointi- ja laadunhallinnan osaamista omaan koordinoivaan toimintaan sekä suunnitelmallista muutosjohtamisen koulutusprosessia läpi koko Lapin hyvinvointialueen esihenkilö- ja päällikkötason. Strategian jalkautuminen osaksi arjen johtamista ja esihenkilötyötä; näkökulmat strategian painopisteiden mukaan painottaen ensi vuonna erityisesti talouden ja tuottavuuden teemaa sekä laadun johtamista. Tekoälyn käyttömahdollisuudet sotessa ja SQL-osaaminen ovat myös tunnistettavien osaamistarpeiden joukossa.

Henkilöstön osaamisen kehittämisen toimenpiteet

Erilaisten menetelmäosaamisten osalta osaamisen kehittäminen tullaan ostamaan ulkopuolelta. Tarpeisiin tullaan vastaamaan erilaisin menetelmin: osallistumalla erilaisille verkkokoulutuskursseille ja yksittäisiin koulutuspäiviin sekä mahdollistamalla osallistuminen pidempiin koulutuskokonaisuuksiin.

Tavoitteena on tukea myös työntekijöiden osallistumista erilaisiin tutkintoon johtaviin kokonaisuuksiin.



6.2.3 Pelastustoimen toimiala

Osaamisen nykytila

Pelastustoiminnan perusvaatimuksena on määrältään riittävä henkilöstö, joka täyttää pelastustoiminnan edellyttämät kelpoisuusvaatimukset. Toiminnallisena perusvaatimuksena on hälytystoiminnan luotettavuus ja riittävä toimintakyky. Pelastustoiminnan suorituskyky, varsinkin harva-alueilla, muodostuu pääosin pelastuslaitoksen ja sopimuspalokuntien välisestä sopimuksesta ja sopimuspalokuntien henkilöstön koulutustasosta. Kelpoisuusvaatimuksista keskeisimpiä ovat henkilöstöryhmiltä edellytettävä peruskoulutus, tietoja ja taitoja ylläpitävä sekä kehittävä täydennyskoulutus, vastuualueiden mukainen erityisosaaminen sekä riittävä fyysinen ja psyykinen toimintakyky pelastustoimen tehtävissä.

Turvallisuuspalvelujen henkilöstö on tällä hetkellä täysilukuinen. Uudistuneen virkarakenteen mukaiset rekrytoinnit on saatu suoritettua. Seuraavana tavoitteena on saada rakennettua palvelutuotantorakenteen mukainen suorituskyky. Henkilöstöllä on ammatillista osaamista useilta pelastusalan ulkopuolisilta aloilta. Tämän osaamisen hyödyntäminen sekä pelastusalan onnettomuuksien ehkäisyn hallinta edellyttävät henkilöstön perehdytystä, osaamisen vahvistamista ja jakamista sekä palvelutuotannon prosessien ja toimintatapojen kehittämistä.

Henkilöstön osaamistarpeet

Valtakunnallinen pelastustoimen strategia kannustaa kehittämään pelastustoimea yhdenmukaiseen toimintamalliin. Palvelutuotannon laadukkuudessa ja yhdenmukaistamisessa keskeiseksi nousee erityisesti osaamisen varmistaminen. Turvallisuusympäristön muutos aiheuttaa muutostarpeita osaamisen kehittämiseen.

Ammattihenkilöstön täydennyskoulutustarvetta ohjaa mm. osaamisen kartoitus (OKA), jonka pohjalta täydennyskoulutukset suunnitellaan siten, että koulutuksista saadaan tavoitteellisia ja järjestelmällisiä. Osaamisen kartoitustoimintaan kuuluvat henkilöstön osaamista ja toimintakykyä koskevat tarvekartoitukset sekä koulutusten ja harjoitusten toteutumisen seuranta. Pelastuspalveluissa osaamisen kartoitusta ja koulutusseurantaa arvioidaan yhdessä pelastustoiminnan ohjausryhmän ja koulutuksen kehitysryhmän sekä muun operatiivisen henkilöstön kesken.

Pelastuslaitoksen tehtävänä on huolehtia alueellaan siitä, että sopimuspalokunnan henkilöstöllä on riittävä koulutus.

Turvallisuuspalvelujen valvontapalvelujen, asiantuntijapalvelujen ja turvallisuusviestinnän palvelutuotanto edellyttää henkilöstöltä monialaista asiantuntijuutta. Osaamisen varmistamiseksi tarvitaan henkilöstön yksilökohtaista osaamisen kartoitusta ja osaamistarpeiden määrittelyä. Turvallisuuspalvelujen osalta tähän ryhdytään Pelastusopiston ja pelastuslaitosten kumppanuusverkoston yhteisessä kehityshankkeessa määriteltävien onnettomuuksien ehkäisytyön osaamisvaatimusten valmistuttua

Henkilöstön osaamisen kehittämisen toimenpiteet

Pelastusopisto huolehtii pelastustoimen ammatillisesta koulutuksesta sekä siihen liittyvästä täydennyskoulutuksesta.

Pelastuspalvelujen henkilöstöresurssia kehitetään tarkoituksenmukaisesti. Osaamisen kehittämisen tavoitteena on ammattitaitoinen, innostunut ja hyvinvoiva henkilöstö. Pelastustoiminnan perus-, täydennys- ja ylläpitokoulutukset suunnitellaan toteutettavaksi osaamisen kartoituksen tietoihin pohjautuen. Suurin osa varsinkin peruskoulutukseen kuuluvista harjoituksista ovat pakollisia niin päätoimiselle kuin sopimushenkilöstöllekin. Koulutukset tuotetaan itse tai hankitaan ulkopuolisilta toimijoilta, mm. Pelastusopistolta. Pelastuspalvelujen henkilöstöstä koostuva koulutuksen kehitysryhmä on osa pelastuslaitoksen esikuntaan kuuluvaa toimintaa. Se toteuttaa koulutuksen suunnittelua, kehittämistä ja seurantaa tiiviissä yhteistyössä pelastuslaitoksen toimialajohtoryhmän, pelastustoiminnan ohjausryhmän sekä sopimushenkilöstön ja yhteistyöviranomaisten kanssa.

Lapin pelastuslaitoksella on käytössään harjoittelualaue, jossa pystytään täysipainoisesti toteuttamaan pelastustoimen harjoittelua. Harjoitusalue soveltuu hyvin myös sovellettujen harjoitusten, vaativien erityistilanteiden sekä viranomaisyhteistoiminnan harjoitteiden suorittamiseen. Lisäksi alueella on ajoharjoittelurata, joka soveltuu erinomaisesti raskaan kaluston käsittelyharjoituksiin. Maakunnan laajan pinta-alan takia uusille harjoitusalueille on lisätarvetta.

Alueen sopimuspalokuntien toimintaa kehitetään yhteistyössä henkilöstön ja sopimuspalokuntien kanssa. Sopimushenkilöstön perus- ja täydennyskoulutusta on toteutettu voimassa olevan sopimushenkilöstön opetussuunnitelman mukaisesti.

Turvallisuuspalveluissa tunnistettuihin osaamistarpeisiin vastataan ulkoisilla ja sisäisillä koulutuksilla. Ulkoisina koulutuksina käytetään mm. Pelastusopiston, Palopäälystöliiton ja Suomen pelastusalan keskusjärjestön tarjoamia koulutuksia. Turvallisuuspalvelujen sisäisiä koulutuspäiviä ja -tilaisuuksia järjestetään säännöllisesti ja tarpeen mukaan vastuuyksiköiden osaamistarpeisiin liittyen. Henkilöstöä kannustetaan myös vastuutehtäviin, itseopiskeluun ja kehittämistyöhön osallistumiseen. Oman työyhteisön sisäinen verkostoituminen, tiimityö ja yhteispalaverit ovat apuna ongelmanratkaisutilanteissa.

Pelastuslaitoksen henkilöstöä osallistuu pelastuslaitosten kumppanuusverkoston asiantuntijaverkostojen ja niiden työryhmien toimintaan. Pelastuslaitosten kumppanuusverkosto on valtakunnallinen kaikkien pelastuslaitosten vapaaehtoinen yhteenliittymä. Sen tavoitteena on kehittää pelastuslaitosten toimintaa siten, että tuotetut palvelut ovat laadukkaita, tehokkaita, taloudellisia ja perustuvat yhdenmukaiseen tulkintaan voimassa olevista säädöksistä ja määräyksistä. Verkostotyö kehittää sekä osallistuvien henkilöiden että koko pelastuslaitoksen osaamista.

Kouluttautumista ja osaamisen kehittymistä seuraava koulutusseuranta on osa pelastuslaitoksen omavalvontaa. Seurantaa tehdään säännöllisesti pelastuspalvelujen ja turvallisuuspalvelujen ohjausryhmissä. Sopimuspalokuntien osalta koulutusseurantaa tehdään pelastusasemaryhmissä sekä sopimuspalokuntien yhteistyöryhmässä.

Pelastuslaitos tunnistaa henkilöiden ikääntymisestä aiheutuvan osittaisen tai kokoaikaisen työkyvyttömyysriskin ja pyrkii sen minimoimiseen yhtäältä työtapoihin ja henkilökunnan fyysisen kunnon ylläpitämiseen panostamalla ja toisaalta tiivistämällä yhteistyötä työterveyshuollon kanssa. Henkilöstön ikääntyminen ja mahdollinen rajoitteisten henkilöiden määrän kasvu johtaa helposti pelastustoimen suorituskyvyn heikentymiseen, jos sitä ei kyetä hallitsemaan. Osana tätä hallintatyötä on tärkeää luoda yhdessä henkilöstön kanssa myös toimivia urapolkumalleja.

6.2.4 Sosiaalipalveluiden toimiala

Osaamisen nykytila

Sosiaalipalveluiden henkilöstöllä on pääosin vaadittava koulutus ja pätevyys tehtäviin. Tällä hetkellä työtehtävissä on sijaispäteviä sosiaalityöntekijöitä, jotka eivät jatkossa voi työskennellä nykyisissä tehtävissä. Ikääntyneiden palveluissa edistetään henkilöstörakenteen muutosta siten, että hoiva-avustajien määrää lisätään. Joillakin osa-alueilla on tunnistettu osaamisen kehittämisen tarpeita. Lapin hyvinvointialueen tulee varmistaa, että henkilöstö on kelpoisuuden mukaan oikeissa tehtävissä.

Henkilöstön osaaminen ja koulutukset eivät kaikilta osin ole tiedossa. Osaamiskartoitus on tarpeen tehdä koko henkilöstölle.

Henkilöstön osaamistarpeet

Palveluihin suunnitellut muutokset ja toimintojen yhtenäistämiset edellyttävät osaamisen kehittämistä. Palvelutuotannossa osaamisen kehittämistarpeet liittyvät mm. asiakkaiden itsemääräämisoikeuden ja palvelukulttuurin toteuttamiseen. Viranomaistoiminnassa muutokset liittyvät esim. toimintaympäristön muutoksiin ja linjauksiin, sekä laeista tuleviin sisältömuutoksiin. Viranomaistehtävissä on osaamisen kehittämisen tarpeita kaikilla sosiaalipalveluiden vastuualueilla. Sosiaalipalveluiden toimialalla osaamisen kehittämisen kärjessä on lainsäädännön osaamisen vahvistaminen ja tukeminen.

Perheiden ja työikäisten palveluissa osaamisen kehittäminen kohdistuu toimintakäytäntöjen ja toimintatapojen yhtenäistämiseen, palveluiden vaikuttavuuden arviointi -osaamisen ja digipalveluiden kehittämiseen. Perhekeskustoimintamalli tulee rakentaa toimivaksi ja erilaisten liikkuvien palveluiden käyttöönottoa tulee kehittää.

Vammaisten palveluissa keskeinen osaamistarve on viranomaistehtävissä toimimisen osaamisen kehittäminen. Digitaalisen osaamisen vahvistaminen ja monikanavainen asiointi, oman toiminnan organisoiminen ja ostopalveluiden ekosysteemiin johtaminen ovat osaamisen kehittämisen kohteena.

Ikääntyneiden palveluissa osaamisen vahvistamisen kärjessä on digitalisaatio ja teknologiaosaaminen. Lisäksi tärkeänä osa-alueena on osaamisen vahvistaminen ja osaamisen ylläpitäminen esim. tietoturvan, toimintakyvyn ja palvelutarpeen arvioinnin sekä lääkehoidon osalta. Osaamisen kehittämistä tulee vahvistaa myös perhevalmennuksen, iäkkäiden sosiaalityön ja -ohjauksen osalta. Ikääntyneiden palveluissa on keskeisenä osaamisen kehittämisen osana kuntoutumista edistävään ja ikääntyneen muistisairaahan hoitoon ja palveluun keskittyvät tehtävät.

Johtamisen kehittämisessä on osaamistarpeita, mm. tiedolla johtamisen, muutoksen johtamisen, henkilöstöjohtamisen sekä työelämän laadun parantamisen kokonaisuuksissa.

Eri toimijoiden yhteistyötaitojen kehittäminen sekä osaaminen toimintaedellytysten luomiseksi kaikilla yhdyspinnoilla.

Henkilöstön saatavuuden turvaamiseksi on välttämätöntä muuttaa tehtävärakenteita kaikissa palveluissa. Kyvykkyyttä tunnistaa eri tason osaamisen tarve ja osaamisen kohdentaminen.

Palvelujen räätälöinti edellyttää nykyistä laaja-alaisempaa osaamista.

Henkilöstön osaamisen kehittämisen toimenpiteet

Osaamisen kehittämisen toimenpiteitä ovat koulutuksen ja valmennuksen järjestäminen omana toimintana, yhdessä oppilaitosten ja hankkeiden kanssa sekä muuna ulkoisena koulutuksena.

Henkilöstön perehdyttäminen työn sisältöihin, uuteen toimintamalliin ja -kulttuuriin on oltava jatkuvaa ja säännöllistä. Kehitetään mentorointimallia eri palveluihin.

Kehityskeskustelut ovat käytössä koko organisaatiossa.

Johtamisen ja esihenkilötyön valmennus yhteistyössä henkilöstöpalveluiden kanssa. Työyhteisötaitojen valmennus.

Hyvinvointialue tekee oppilaitosyhteistyötä peruskoulutuksen ja ammatillisen jatkokoulutuksen sisältöjen kehittämiseksi. Yhteistyötä ammattikorkeakoulun ja yliopiston kanssa tiivistetään

6.2.5 Terveyspalveluiden toimiala

Osaamisen nykytila

Terveydenhuollon henkilöstön osaamisen minimivaatimukset tulevat ammattihenkilölainsäädännöstä sekä sosiaali- ja terveystieteellisistä linjauksista, mm. kelpoisuusehdoista, laatu- ja potilasturvallisuussuunnitelmista, ja tietoturva- ja tietosuojavaatimuksista. Hoitotyön osaamiseen vaikuttavat väestön palvelutarpeissa ja lainsäädännössä tapahtuvat muutokset, uusi tutkimustieto, palvelurakenteen kehittäminen sekä strategiset painopistealueet hyvinvointialueella. Terveyspalveluissa ei ole vielä tehty henkilöstön osaamisen arviointia.

Sairauksien ehkäisyn ja hoidon vastuualueella henkilöstöllä on tehtävään vaadittava peruskoulutus ja lisäksi erilaisia erityisosaamisia. Täydentävän koulutuksen tarve vaihtelee alueella. Hoidon tarpeen arviointi -koulutukselle on tarvetta koko alueella. Lisäksi tarvitaan usean eri erityisalan osaamista, esimerkiksi geriatrian, saattohoidon ja kansansairauksien hoidon osalta.

Mielenterveys- ja Riippuvuuksien hoidon vastuualueella henkilöstöllä on erilaista ja eritasoista osaamista, mm. osalla henkilöstöstä on pitkiä terapiakoulutuksia, toisaalta vastavalmistuneilla hoitajilla on pääosin perustason osaaminen.

Toiminta- ja työkyvyn tuen vastuualueella henkilöstöllä on tehtävään tarvittava peruskoulutus. Osalla henkilöstöstä on useita erityisosaamisalueita täydentävän lisäkoulutuksen myötä. Somaattisen erikoissairaanhoidon vastuualueella palvelutarjonta perustuu laajan päivystyksen sairaalan velvoitteiden lisäksi muiden erikoisaloittaisien palveluiden tarkoituksenmukaisen tarjonnan vaatimuksiin. Henkilöstön osaaminen kattaa valtaosin tarjottavat palvelut.

Päivystyksen ja valmiuden vastuualueella henkilöstön työtehtävät vaativat laajaa osaamista nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Työ vaatii sekä tietoja että monipuolisia taitoja. Osaamisessa on vaihtelua sekä kokemukseen että koulutustaustaan liittyen. Akuuttilääketieteen erikoisala on vahvistanut akuuttilääketieteen osaamista päivystyksessä.

Henkilöstön osaamistarpeet

Strategiasta ja sen toimeenpanosta johtuvia osaamisen vahvistamisen tarpeita ovat perhe- ja verkostotyön menetelmät, monialainen työ ja tiimityö yli yksikkörajojen, psykososiaaliset menetelmät, asiakas- ja palveluohjaus ja tähän linkittyen hoidon tarpeen arviointi, digitaalisten välineiden käyttäminen ammattityössä, oman toiminnan kehittäminen, tutkimus- ja indikaattoritiedon hyödyntäminen oman työn kehittämisessä, ihmisten, myös itsensä johtaminen, muutosjohtaminen sekä tehtävän mukainen hallinnollinen osaaminen. Hoitotyön osalta osaamista tulee vahvistaa hyvinvointialueen strategian, lainsäädännössä tapahtuvien muutosten, työhyvinvointia lisäävien ja urakehitysmallin mukaisesti.

Sairauksien ehkäisyn ja hoidon vastuualueella tarvitaan eri erikoisalojen syventävää koulutusta, etenkin geriatrasta ja saattohoitoon liittyvää sekä kansansairauksien ja akuuttihoiton koulutusta. Ennaltaehkäisevään toimintaan tarvitaan lisää psykososiaalisten menetelmien osaamista, perhe- ja verkostotyön osaamista. Monialaisen yhteistyön ja kehittämisen osaamista tulee lisätä.

Mielenterveys- ja Riippuvuuksien vastuualueella on tarvetta alaan syventävälle jatkokoulutukselle, perhe- ja verkostotyön koulutuksille, menetelmäkoulutuksille, terapeuttien valmiuksien koulutuksille ja pidemmälle erityisosaamista tuottavalle koulutukselle.

Toiminta- ja työkyvyn tuen vastuualueella tarvitaan lisää erityisosaamista mm. erilaisiin fysioterapian menetelmiin sekä kuntoutusohjaukseen.

Somaattisen erikoissairaanhoidon vastuualueella pienen väestöpohjan vuoksi olevilla pienillä erikoisaloilla on tarvetta laaja-alaiseen osaamiseen kyseisellä erikoisalalla jokaisessa ammattiryhmässä. Kapeiden erityisosaamisten ammattilaisia ei ole mahdollista hyödyntää täysimääräisesti, jonka vuoksi erikoisalan laaja-alaiseen osaamiseen on panostettava. Työnjaon kehittäminen tuo tarpeita täydennyskoulutukseen. Farmaseuttien kliinisen työn osaamista vahvistetaan.

Päivystyksen ja valmiuden vastuualueella ensihoidon osalta vaativien ensihoitotehtävien suhteellinen vähyys pienillä paikkakunnilla korostaa osaamista ylläpitävän täydennyskoulutuksen merkitystä. Hoito- ja toimintaohjeiden yhdenmukaistaminen aiheuttaa koulutustarvetta. Ensihoidon tiiviimpi yhteen toimivuus muiden palveluiden kanssa tuottaa koulutus- ja perehdytystarpeita mahdollisiin uusiin tehtäviin. Täydennyskoulutusta tarvitaan myös aiempaa enemmän mielenterveyden ja sosiaalisiin haasteisiin. Uhka- ja väkivaltatilanteisiin liittyvää osaamista on tarpeen vahvistaa. Ensihoidon kenttäjohtajien ensisijaisena tehtävänä on tilannekuvan ylläpito ja operatiivinen johtaminen. Ensihoitaja AMK opinnot eivät anna tähän riittäviä valmiuksia. Tilanne on valtakunnallisesti huomioitu ja kenttäjohtajien ammatillisen osaamisen syventämiseksi ja laajentamiseksi on räätälöity ammattikorkeakoulutasoisia 30 op johtamisen erikoistumisopintoja. Opintokokonaisuuteen sisältyy mm. päivittäis- ja tilannejohtaminen, päivittäistoimintojen hallinta, valmiussuunnittelu ja varautuminen, viranomaisyhteistyö ja suuronnettomuusjohtaminen. Meri-Lapin kenttäjohtoalueen kenttäjohtajilla on vaadittu ensihoidon 30 op johtamisen erikoisopintojen suorittaminen jo aiemmin ja nyt on tavoitteena saada porrastetusti kaikille hyvinvointialueen ensihoidon kenttäjohtajille samainen koulutus.

Viranomaisten yhteiset valtakunnalliset korkean varautumisen KEJO, ERICA, TUVE ja VIRVE2 tietojärjestelmät ovat otettu osin jo käyttöön ja osassa käyttöönotto on joko meneillään tai suunnitteluvaiheessa. KEJO:n käyttöönoton myötä tulee käyttöön myös ensihoidon kansallinen tietovaranto (ensihoidon tehtävä- ja hoitotiedot). Edellä mainittu korkean varautumisen järjestelmien käyttö, ylläpito sekä tietovarannon osalta tiedon keruu sekä analysointi vaativat ensihoidon osalta päätoimisia asiantuntijoita. Asiantuntijoiden osaaminen ja täydennyskoulutus tulee toteuttaa kansallisten ohjeiden mukaisesti yhteistyössä hyvinvointialueen tietohallinnon kanssa.

Yhteispäivystyksen osalta täydennyskoulutustarvetta on akuuttihoitoon suuntautuneille sairaanhoitajille. Lähihoitajilta vaaditaan laajaa osaamista päivystyksessä työskentelyyn, mikä aiheuttaa lisäkouluttamistarvetta. Täydennyskoulutustarvetta on myös hoitajavastaanottotyön sekä kipsaamisen koulutukselle.

Henkilöstön osaamisen kehittämisen toimenpiteet

Terveyspalveluissa osaamisen kehittämisen toimenpiteitä ovat kohdennettu täydennyskoulutuksen järjestäminen yhdessä oppilaitosten kanssa sekä muut ulkoiset ja sisäiset koulutukset. Hyvinvointialue tekee oppilaitosyhteistyötä peruskoulutuksen ja ammatillisen jatkokoulutuksen sisältöjen kehittämiseksi. Lisäksi tarvitaan systemaattista perehdyttämistä ja mentorointia sekä kehittymistä tukeva työkuultuuri kehityskeskusteluineen, verkkokoulutuksia, erilaisien uusien oppimismenetelmien hyödyntämistä, simulaatiokoulutusta. Myös opintovierailut nähdään tarpeellisena ja joillakin vastuualueilla erityisosaamiseen tähtäävän koulutuksen lisääminen.

6.2.6 Saamenkieliset ja kulttuuriset osaamistarpeet ja hankkeet

Osaamisen nykytila

Lapin hyvinvointialueen tehtävänä on lain mukaisesti tukea valtakunnallisesti saamenkielisten palveluiden kehittämistä. Lapin hyvinvointialueen haasteena on vähäinen saamenkielisen ja -kulttuurisen henkilöstön määrä.

Henkilöstön osaamistarpeet

Lapin hyvinvointialueen henkilöstöllä ei ole riittävän laajaa saamen kielen ja kulttuurin osaamista vastata alueen palveluntarpeeseen. Koulutuksilla tavoitellaan kielitaitotasoa, jossa sosiaali- ja terveysalan ammattilainen voi tehdä asiakas- ja potilastyötä saamen kielellä. Kulttuurisen osaamisen vahvistamisen tarpeen kohderyhmänä ovat sekä saamen kieliä työssään käyttävät työntekijät, että ne työntekijät, jotka työskentelevät suomeksi, mutta kohtaavat työssään saamelaisia asiakkaita. Suomenkielisten työntekijöiden osalta on tarpeen lisätä työntekijöiden tietoisuutta saamelaiskulttuurista, jotta työntekijöillä on edellytykset kulttuurisensitiiviseen työskentelyyn. Saamen kielisiin ja kulttuurin liittyvien osaamistarpeiden seurannasta ja niihin vastaamisesta vastaa saamenkielisten ja kulttuurinmukaisten palveluiden kehittämisen vastuuyksikkö.

Henkilöstön osaamisen kehittämisen toimenpiteet

Lapin hyvinvointialueen työntekijöillä on saamen kielilain mukaan oikeus saada palkallista virkavapaata tai työstä vapautusta saamen kielen taidon hankkimista varten Lapin hyvinvointialueen koulutusohjeen mukaisesti. Hyvinvointialue hakee saamen kielilain toteuttamisesta aiheutuneisiin kuluihin vuosittain oikeusministeriöltä saamen kielilain mukaista valtionavustusta, jolla katetaan koulutuksista aiheutuneita sijaiskuluja. Lisäksi Lapin hyvinvointialueen työntekijöillä on mahdollista käyttää täydennyskoulutuspäiviä saamen kielten opiskeluun lyhytkestoisemmilla kursseilla. Saamenkielisille työntekijöille kielellistä apua antaa saamenkielisten ja kulttuurinmukaisten palveluiden kehittämisen vastuuyksikkö.

Lapin hyvinvointialue on mukana yhteistyökumppanina Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittamissa saamenkielisten sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden määrään lisäämiseen tähtäävissä hankkeissa. Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoituksella toteutetaan vuosina 2023–2026 Oulun ja Lapin yliopistojen yhteishanke Saamen kieli- ja kulttuurikoulutus sosiaali- ja terveysalalle sekä Lapin ammattikorkeakoulun vetämä hanke Kulttuurisensitiivisen koulutuksen yhteiskehittäminen saamelaisien sosiaali- ja terveystarpeille. Lisäksi Lapin hyvinvointialue on yhteistyökumppanina mukana Saamelaisalueen koulutuskeskuksen vuonna 2024 toteutettavassa Kylätyöntekijä saamelaisalueella -hankkeessa, jossa koulutetaan saamenkielisiä kylätyöntekijöitä saamenkielisten ja kulttuurinmukaisten palveluiden tarpeisiin oppisopimuskoulutuksella.

6.3 Perehdytys

Lapin hyvinvointialueella tullaan kuvaamaan perehdytyksen malli, joka otetaan käyttöön kaikilla toimialoilla vuoden 2024 aikana. Perehdytyksen mallin luomisella ja käyttöönotolla varmistetaan uuden työntekijän laadukas perehdytys ja yhdenvertainen työntekijäkokemus vetovoiman varmistamiseksi.

Henkilöstökokemus on yksi strategian painopisteitä. Perehdytyksen malli tulee lisäämään ja tukemaan sekä Lapin hyvinvointialueen vetovoimaisuutta työnantajana että opiskelijoiden harjoittelupaikkana, ja tukee hyvinvointialueella jo työskentelevien pitovoimaa. Suunnitellulla ja hyvin organisoidulla prosessilla vaikutetaan vahvasti Lapin hyvinvointialueen työnantajamielikuvaan positiiviseen suuntaan.

Tavoite, kehittämisen osa-alue	Tavoite, aikaansaannos	Aikataulu
Perehdytysmallien vaihtoehtojen kartoitus	Päätös perehdytysmallista voidaan tehdä tietoon perustuen.	1Q/2024
Perehdyttämisen sähköisten työkalujen vaihtoehtojen kartoittaminen	Päätös perehdyttämisen työkaluista voidaan tehdä tietoon perustuen.	1Q/2024
Perehdytysmalli on tarkoituksenmukainen, veto- ja pitovoimaa kasvattava sekä Lapin hyvinvointialueen strategiaan perustuva.	Perehdytysmalli laaditaan strategiaan perustuen hyödyntäen osallistavaa toimintatapaa.	1Q–3Q/2024
Perehdytysmallin laatimisen vastuiden ja tarvittavan työpanoksen määrittely	Perehdytysmallin vastuut ovat selkeät ja tarvittava työpanos turvattu.	2Q–3Q/2024
Perehdytysmallin käyttöönotto ja jalkauttaminen	Perehdytysmalli jalkautetaan Lapin hyvinvointialueen henkilöstön käyttöön.	3Q–4Q/2024
Perehdytysmallin arviointi ja kehittäminen	Perehdytyksen mallia arvioidaan ja kehitetään suunnitelmallisesti.	4Q/2024–

Taulukko 13 Perehdytysmalli.

6.4 Opiskelijaohjaus

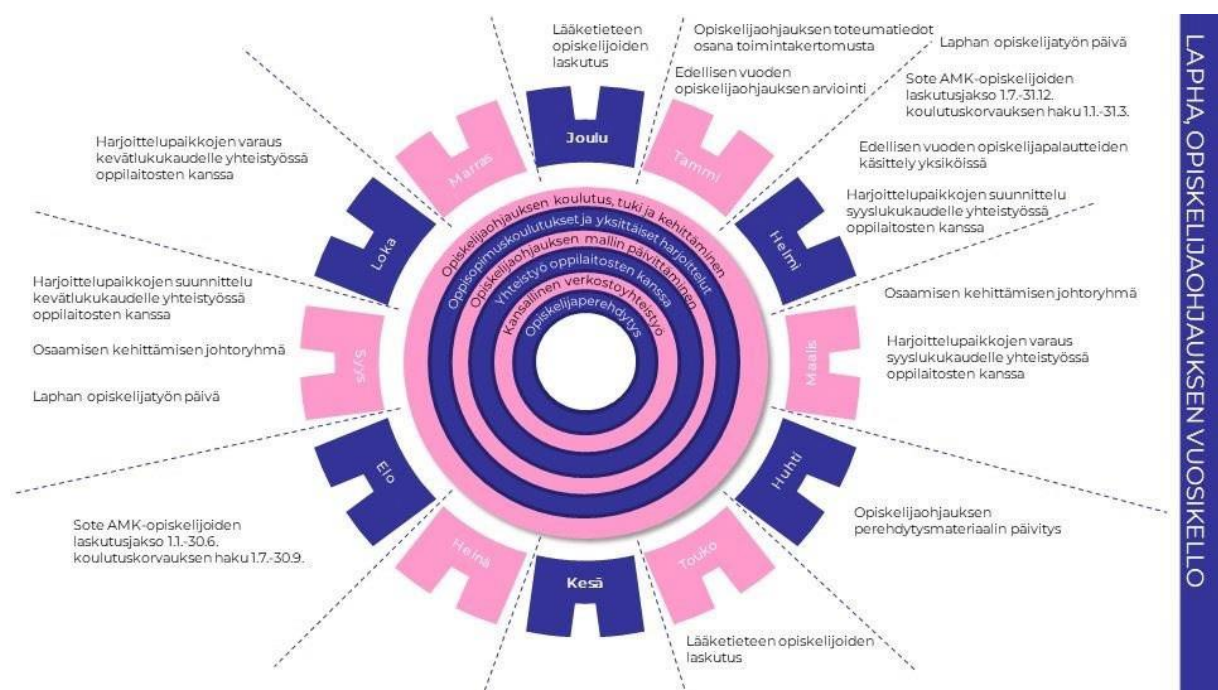
Lapin hyvinvointialueella kuvataan opiskelijaohjauksen malli, joka otetaan käyttöön sen valmistuttua kaikilla toimialoilla vuoden 2024 aikana. Lisäksi toimialoilla on omia opiskelijaohjauksen materiaaleja tukemassa opiskelijan oppimista ja perehtymistä työhön sekä työyksikköön ja organisaatioon.

Opintoihin sisältyvät eri alojen harjoittelu- ja työssäoppimisjaksot ovat merkittävä osa kunkin ammattialan opintokokonaisuutta. Työelämässä oppiminen on merkityksellinen opiskelijan ammatillisen kehittymisen sekä opintojen etenemisen näkökulmasta.

Hyvää harjoittelun ja työssäoppimisen kokemusta voi hyödyntää vetovoimatekijänä työntekijöiden rekrytoimisessa.

Lapin hyvinvointialueella opiskelijaohjauksen laatua tullaan jatkossa mittaamaan palautteiden avulla. Saatuja palautteita hyödynnetään opiskelijaohjauksen kehittämisessä.

Valtakunnallinen verkostoyhteistyö ja oppilaitosten kanssa tehtävä yhteistyö ovat merkittävässä roolissa osaavan työvoiman tuottamisessa sekä harjoitteluiden ja työelämässä oppimisen laadun varmistamisessa.



Kaavio 5 Lapin hyvinvointialueen opiskelijaohjauksen vuosikello.



6.5 Kumppanuus osaamisen kehittämisen ratkaisuissa sekä osaavan työvoiman tuottamisessa alueen ja valtakunnan eri toimijoiden kanssa

Kumppanuus niin alueellisesti kuin valtakunnallisestikin on yksi Lapin hyvinvointialueen tulevia menestystekijöitä. Kehitämme eri organisaatioiden kanssa kumppanuudessa osaamisen eri muotoja, joilla vastataan työelämän erilaisiin tarpeisiin nyt ja tulevaisuudessa.

Myös Lappi-sopimuksen (2022) yksi strateginen linjaus on osaamisen kehittäminen. Osaamisen tulee vastata toimintaympäristön nopeisiin muutoksiin. Lapin hyvinvointialueen tulee panostaa ennakoivasti tarvelähtöiseen koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen sekä koulutuksen eri muotoihin, jotta pystytään vastaamaan työelämän tarpeisiin. Tutkinto- ja täydennyskoulutuksen kehittäminen kumppanuudessa ja yhteistyössä toisten toimijoiden kanssa hyvinvointialueella on tärkeää. Aloituspaiikkojen määrää tulee pohtia eläköitymisten seurannan perusteella. Jatkuvaa oppimista sekä ohjauspalveluita tuetaan ja koulutusten houkuttelevuutta kehitetään. Myös maahanmuuttajien osaaminen sekä ohjaus huomioidaan.

6.5.1 Alueen ennakointityö

Hyvinvointialueella on velvoite arvioida eri alojen osaamis- ja työvoimatarvetta ja kehittää ammatillista osaamista alueellaan. Lapin hyvinvointialue tekee arviointia yhteistyössä yliopistojen, ammattikorkeakoulujen ja toisen asteen ammatillisten oppilaitosten kanssa, sekä muiden koulutusviranomaisten, työhallinnon ja maakuntien liittojen kanssa.

Yhteistyötä tehdään osaamis- ja henkilöstötarpeiden ennakoinnissa myös eri ministeriöiden, muiden hyvinvointialueiden sekä työnantajajärjestöjen kanssa. Lapin hyvinvointialue osallistuu aktiivisesti osaamisen kehittämisen verkostoihin niin kansallisesti kuin alueellisesti. Ennakointityössä tuotetaan helposti hyödynnettävää ennakointitietoa ja erilaisia näkemyksiä mahdollisista tulevaisuuksista. Ennakointiin osallistuu laaja joukko aluekehittäjiä, koulutustoimijoita, yrityksiä ja muita elinkeinoelämän edustajia. Ennakointia tehdään verkostoyhteistyössä eri alojen ennakointiryhmissä ja asiantuntijaverkostoissa. Tuloksia hyödynnetään aluekehittämisessä sekä koulutuksien suunnittelussa ja toteuttamisessa.

6.5.2 Saamen kielten ja kulttuuriseen osaamiseen liittyvät oppilaitokset ja yhteistyökumppanit

Saamen kieliin ja kulttuuriseen osaamiseen liittyvän osaamisen kehittämisessä Lapin hyvinvointialueen keskeisiä yhteistyökumppaneita ovat Saamelaisalueen koulutuskeskus (SOGSAKK), Oulun yliopiston Giellagas-instituutti, Lapin yliopisto, Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen saamelaisyksikkö ja Saamelaiskäräjät. Hyvinvointialue pyrkii aloittamaan kansainvälistä yhteistyötä Norjassa toimivan Saamelaisen korkeakoulun (Sámi Allaskuvla) kanssa, joka kouluttaa muun muassa saamenkielisiä sairaanhoitajia, sekä löytämään myös muita kansainvälisiä yhteistyökumppaneita Pohjoismaista.

7 Hyvinvoiva ja osallistuva henkilöstö

Hyvinvoiva ja osallistuva henkilöstö ovat Lapin hyvinvointialueen strategian keskeisiä tavoitteita. Näiden saavuttamista johdetaan työhyvinvointijohtamisen avulla. Työhyvinvointijohtamisen kokonaisuus Lapin hyvinvointialueella muodostuu neljästä työhyvinvointijohtamisen painopisteestä: Läsnä oleva, innostava, osaava ja osallistava esihenkilötyö, osaava ja uudistumiskykyinen henkilöstö ja työyhteisöt, terveys ja työkyky, osallistuva ja sitoutunut henkilöstö.



Kuva 7 Työhyvinvoinnin johtaminen.

7.1 Läsnä oleva, innostava, osaava ja osallistava esihenkilötyö

Lapin hyvinvointialueen esihenkilön ja johtamisen osaamista kehitetään tavoitteellisesti tämän henkilöstöohjelman kappaleiden 2.1 sekä 5 suunnitelmien ja toimenpiteiden mukaisesti. Esihenkilötyö ja johtaminen ovat yksi merkittävimpiä henkilöstön työhyvinvointia vaikuttavia tekijöitä.



7.2 Osaava ja uudistumiskykyinen henkilöstö ja työyhteisöt

Lapin hyvinvointialueen henkilöstön osaamisen kehittämisen malli ja sen tavoitteet sekä toimenpiteet osaltaan tukevat työntekijöiden työhyvinvointia. Osaamisen kehittämisen malli kuvataan tämän henkilöstöohjelman kappaleessa 6. Uudistumiskyvykyys on erityisen tärkeää muutoksessa, jossa Lapin hyvinvointialue toimintaympäristönä tulee olemaan vielä jonkin aikaa. Yksilöiden ja yhteisöjen muutoskyvykkyyttä tuetaan kaikilla tämän henkilöstöohjelman kehittämistoimilla, jotka kokonaisuutena luovat pohjaa muutoskyvykkyydelle.

7.3 Terveys ja työkyky

Terveys ja työkyky ovat työhyvinvointijohtamisen perusta. Työhyvinvointijohtamisen kokonaisuudessa se sisältää työterveyshuollon, työsuojelun, aktiivisen tuen toimintamallin sekä sitä tukevien toimenpiteiden ja terveysperusteisten poissaolojen johtamismallin kokonaisuudet.

7.3.1 Työterveyshuolto

Lapin hyvinvointialueen henkilöstön työterveyshuoltopalveluita tuottaa siirtymävaiheen aikana (vuoden 2024 loppuun) kuusi (6) eri palveluntarjoajaa. Tämän henkilöstöohjelman kappaleessa 2.2 on kuvattu toimenpiteet sekä aikataulutus, joilla työterveyshuollon järjestämistapa sekä hyvinvointialueen henkilöstölle järjestettävän työterveyshuollon palvelutaso määritetään vuoden 2025 alusta alkaen.

Jokaisen palveluntuottajan kanssa on tehty toimintasuunnitelma, jonka perustana on palvelutasomääritys sekä sopimus työterveyshuollon palveluiden järjestämisestä. Palvelutasomääritys on saman sisältöinen koko hyvinvointialueella, ja näin ollen takaa palveluiden tasalaatuisuuden joka puolella hyvinvointialuetta.

Keskeiset tarpeet ja tavoitteet työterveysyhteistyölle vuonna 2023–2024 ovat:

Tavoite, kehittämisen osa-alue	Tavoite, aikaansaannos	Aikataulu
Tuki- ja liikuntaelin sairauksista ja mielenterveys syistä johtuvien sairauspoissaolojen hallinta ja työhön paluu	Esihenkilötyön tukeminen aktiivisen työhön paluu -mallin mukaisesti ja työjärjestelyiden organisointi Työterveyshuollon yhteistyön tiivistäminen, korvaavan/kevennetyn työn suosittelu ja konkreettisten yhteistyömallien käyttöönotto	1Q–2Q/2024
Esihenkilötyön tukeminen aktiivisen työhön paluu -mallin mukaisesti sekä psykososiaalisen kuormituksen tunnistaminen työn muutoksissa	Selkeät työpaikan toimintamallit Esihenkilötyön tukeminen aktiivisen työhön paluun -mallin mukaisesti ja työjärjestelyiden organisointi Korvaavan/kevennetyn työn suosittelu ja konkreettisten työkykymallien käyttöönotto. Tarvittaessa koulutusta esihenkilöille yhteistyössä Kevan ja työterveyshuollon kanssa	2024–2025
Työkyvyn tuen toimintamallien yhtenäistäminen	Toimintaprosessit (työpaikkaselvitykset, työterveysneuvottelu, terveystarkastukset) päivitetään ja yhteistyön kehittäminen (työhyvinvointipäällikkö, työsuojelu ja työterveyshuolto)	2024

Taulukko 14 Keskeiset tarpeet ja tavoitteet työterveysyhteistyölle vuonna 2023–2024.

7.3.2 Työsuojelu

Työsuojelua toteutetaan työsuojelun valvontalain, työturvallisuuslain ja Lapin hyvinvointialueen työsuojelun toimintaohjelman (liite 5) mukaisesti. Toimintasuunnitelmassa on määritelty yhteistoiminnan osapuolet, toimenpiteet ja aikataulut.

Lapin hyvinvointialueen työsuojelutoiminta on organisoitunut alueellisiin työsuojelutiimeihin sekä Lapin hyvinvointialueen työsuojelutoimikuntaan. Työsuojeluvaltuutetut ovat työntekijöiden ja esihenkilöiden tukena arjen työsuojelutoiminnassa ennakoiden, tukien, opastaen ja puuttuen havaitsemiinsa epäkohtiin. Työsuojelupäällikkö vastaa Lapin hyvinvointialueen työnantajan velvollisuuksien toteuttamisessa sekä hän on henkilöstön tukena työsuojelutoiminnan toteuttamisessa yhdessä työsuojeluvaltuutettujen kanssa.

Työsuojelun tavoitteet ja kehitettävät kohteen vuosille 2023–2025 ovat työsuojelun yhteistoiminnan kehittämiseen liittyvät osakokonaisuudet. Lapin hyvinvointialueen työsuojelun yhteistoiminta edistää työnantajan ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja mahdollistaa työntekijöiden osallistumisen ja vaikuttamisen työpaikan turvallisuutta ja terveellisyyttä koskevien asioiden käsittelyyn. Työsuojelutoimikunnan, alueellisten työsuojeluryhmien sekä yhteistyöryhmien kokouskäytännöt vakiinnutetaan ja rajapinnat selkeytetään. Vuoden 2025 mennessä Lapin hyvinvointialueen työsuojelutoiminta on järjestelmällistä ja ennakoivaa. Toimenpiteinä ovat esimerkiksi työsuojelun osallistuminen työpaikkaselvityksiin, työturvallisuuskävelyt esihenkilöiden kanssa, työpaikkakäynnit työpisteillä koko Lapin hyvinvointialueelle sekä esihenkilöiden ja työntekijöiden kouluttaminen.

7.3.3 Aktiivisen tuen toimintamalli

Aktiivisen tuen toimintamalli on tämän henkilöstöohjelman liitteenä 2. Aktiivisen tuen mallin avulla pyritään systemaattiseen ja tasalaatuiseen työkyvyn johtamiseen, jossa korostuvat ennaltaehkäisy, varhainen ennakointi ja aktiivinen reagointi. Malli auttaa esihenkilöitä ja työntekijöitä tunnistamaan työkyvyn heikkenemistä ennakoivat merkit mahdollisimman varhain. Lisäksi se auttaa löytämään keinoja työkyvyn, työssä jatkamisen ja työhön paluun tukemiseksi ja työkyvyttömyysriskien hallitsemiseksi sekä mahdollistaa työssä jatkamisen myös osatyökykyisenä. Lapin hyvinvointialueen työkyvyn aktiivisen tuen malli koostuu kolmesta osa-alueesta: 1) varhaisesta tuesta, 2) tehostetusta tuesta ja 3) paluun tuesta. Mallissa kuvattuja vaiheita sovelletaan tapauskohtaisesti työntekijä lähtöisesti.

Aktiivisen tuen mallilla vastataan osaltaan mm. työsopimuslain mukaiseen yleisvelvoitteeseen ja työturvallisuuslain huolehtimis- ja tarkkailuvelvoitteeseen, jotka ovat keskeisiä työnantajan velvoitteita, ja joita esihenkilö työnantajan edustajana toteuttaa arjen työssä. Esihenkilöiden osaaminen aktiivisen tuen mallin mukaiseen toimintaan varmistetaan mm. kouluttamisella. Malli läpikäydään henkilöstön kanssa jo perehdytyksen yhteydessä. Lisäksi koko henkilöstölle järjestetään vähintään kerran vuodessa kertausta aiheeseen. Lapin hyvinvointialueella esihenkilöitä ohjeistavat työhyvinvointitiimi, työsuojeluvaltuutetut ja mahdolliset muut työnantajan edustajat.

7.3.4 Terveysperusteisten poissaolojen johtamismalli

Terveysperusteisten poissaolojen johtamismallin tavoitteet, toimenpiteet ja aikataulut kuvataan tämän henkilöstöohjelman kappaleessa 2.5. Terveysperusteisten poissaolojen hillitseminen on merkittävässä asemassa yksilön ja yksiköiden työhyvinvointia ajatellen. Sen tavoitteena on työkyvyttömyydestä johtuvien poissaolojen vähentäminen ja työkyvyttömyyseläkkeiden ehkäiseminen.

7.3.5 Työhyvinvoinnin johtamisen painopisteet ja tavoitteet

Jokainen työhyvinvoinnin johtamisen painopisteistä sisältää eri tavoitteita ja toimenpiteitä työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Taulukossa on esitelty painopisteet ja tavoitteet tarkemmin.

Tavoite, kehittämisen osa- alue	Tavoite, aikaansaannos	Aikataulu
Työhyvinvoinnin johtaminen	Yhtenäisten toimintamallien mukaisten käytänteiden arkeen saattaminen Työhyvinvoinnin johtamisen rakenteiden luominen Henkilöstöetuudet ja muistamiset Työkykyä ylläpitävä toiminta	1Q–3Q/2024
Toimiva työterveyshuolto ja psykososiaalinen tuki	Tiivis yhteistyö työterveyshuollon kanssa sekä toimintamallien yhtenäistäminen Riittävät työterveyshuollon palvelut Esihenkilön tietoisuus erilaisista interventiomahdollisuuksista yhteisö- ja yksilötasolla Tulevaisuuden työterveyshuoltomallin rakentaminen vuodeta 2025 eteenpäin	2024–2025
Työsuojelu	Työsuojelun organisaation ja toiminnan vakiinnuttaminen Riskienarvioinnin päivittäminen työyksiköissä Esihenkilöiden kouluttaminen ja tuki	2024
Työhyvinvoinnin arvioinnin ja seurannan kehittäminen	Työterveyshuoltojen tuottaman tiedon yhdenmukaistaminen Työntekijäkokemuksen säännöllinen mittaaminen ja saadun tiedon hyödyntäminen johtamisessa ja kehittämisessä Työhyvinvoinnin johtamista tukevan HR-järjestelmän käyttöönotto	1Q/2024

Taulukko 15 Työhyvinvoinnin johtamisen painopisteet ja tavoitteet.

7.4 Osallistuva ja sitoutunut henkilöstö

Lapin hyvinvointialueen tavoitteena on ylläpitää ja aktiivisesti kehittää henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia. Osallisuus ilmenee yksilön tasolla kokemuksena, joka syntyy, kun ihminen tuntee kuuluvansa itselle merkitykselliseen ryhmään tai yhteisöön. Yhteisössä osallisuus ilmenee jäsenten keskinäisenä arvostuksena ja luottamuksena sekä mahdollisuutena vaikuttaa yhteisössään. Osallisuuden kokeminen työssä lisää ihmisen ymmärrystä organisaation toiminnasta ja omasta työstä suhteessa siihen. Osallinen ihminen tulee kuulluksi ja tuntee kuuluvansa joukkoon ja olevansa tärkeä ja merkityksellinen osa organisaatiota ja yhteisöä.

Työelämäosallisuus lisää henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia ja hallinnan tunnetta asioista ja tapahtumista, jotka vaikuttavat työhön. Osallisuus mahdollistaa merkityksellisyyden löytämisen ja sitä myöten sitoutumisen organisaation toimintaan vahvemmin. Osallisuuden kokeminen työssä lisää ihmisen työntekemisen potentiaalia ja käytettävissä olevaa työ- ja toimintakykyä. Hyvä henkilöstöosallisuus vahvistaa ja tukee henkilöstön mahdollisuuksia ottaa asiakas mukaan aktiiviseksi toimijaksi palveluihin, hyvinvointialueen toimintaan sekä päätöksentekoon. Nämä lisäävät asiakaslähtöisyyttä ja asiakasosallisuutta sekä mahdollistavat asiakkaan ja ammattilaisen jaetun päätöksenteon.

Osallisuuden lisäksi muita keinoja vahvistaa henkilöstön sitoutumista Lapin hyvinvointialueeseen työnantajana ovat muun muassa kaikki muut työhyvinvoinnin johtamisessa esiin nostetut painoalueet: läsnä oleva, innostava, osaava ja osallistava esihenkilötyö, osaava ja uudistumiskykyinen henkilöstö ja työyhteisöt sekä terveys ja työkyky. Myös kannustava ja oikeudenmukainen palkkaus, henkilöstöetuudet sekä palkitseminen ovat onnistuessaan sitoutumista lisääviä keinoja.

7.5 Henkilöstöosallisuuden vahvistaminen Lapin hyvinvointialueella

Alla olevaan taulukkoon on kuvattu Lapin hyvinvointialueen henkilöstöosallisuuden kehittämisen tavoitteet, toimenpiteet ja aikataulukutus. Henkilöstön osallisuuden kokemusta ja hyviä toimintatapoja selvitetään muun muassa henkilöstön osallisuuskyselyllä. Henkilöstön osallisuuden edistämiseksi laaditaan henkilöstöosallisuuden kehittämisen tiekartta, vuosikello sekä toimenpidesuunnitelma hyödyntäen kyselyn tuloksia.

Hyvinvointialueelle valmistuva osallisuusohjelma tulee myös osaltaan määrittämään henkilöstön osallisuuden, osallistumisen ja vaikuttamisen keinoja.

Tavoite, kehittämisen osa-alue	Tavoite, aikaansaannos	Aikataulu
Hyvinvointialueella on luotu rakenteet henkilöstön osallistumiselle ja vaikuttamiselle yksilön, esimiestyön, yksikön/tiimin sekä organisaation tasolla.	Nykytila ja henkilöstöosallisuuden kehittämistarpeiden selvittäminen henkilöstön osallisuuskyselyllä	2024–2025
Henkilöstö on mukana hyvinvointialueen toiminnan kehittämisessä sekä osallistuu prosesseihin ja heitä kuullaan päätöksenteossa yksilön, esihenkilötyön, yksikön/tiimin sekä organisaation tasolla.	Henkilöstöosallisuuden kehittämisen tiekartta ja vuosikello	2024–2025
Henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia edistäviä toimenpiteitä ja keinoja on hyvinvointialueella määriteltä, käytössä ja niiden hyödyntämiseen saa asiantuntijatukea.	Henkilöstö tietää missä ja miten voi osallistua ja vaikuttaa. Henkilöstöosallisuuden toimenpiteitä ja keinoja käytetään arjessa sekä esihenkilötyössä ja niiden käyttöön on saatavilla tukea ja sparrausta.	2024–2025
Henkilöstö saa työtehtävänsä kannalta tarvittavaa tietoa organisaation strategiasta, tuloksesta ja toiminnasta.	Yhteistyössä viestinnän kanssa osallisuutta tukevien viestintärakenteiden kehittäminen	2024–2025

Taulukko 16 Osallisuusohjelma.

7.5.1 Yhteistoiminta yhtenä henkilöstön osallisuuden keinoista

Yhteistoiminta on työpaikoilla tapahtuvaa vuoropuhelua ja vuorovaikuttamista, josta on säädetty laissa ja sopimuksissa. Lapin hyvinvointialueen yhteistoimintaa toteutetaan työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella sekä laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta säädettyjen lakien mukaisesti. Lisäksi Lapin hyvinvointialueella on paikalliset sopimukset yhteistoiminnasta sekä työsuojelun yhteistoiminnasta.

Yhteistoimintaa toteutetaan edustuksellisena ja välittömänä. Välitöntä yhteistoimintaa on työstä, muutoksesta ja työn pulmista keskusteleminen työyhteisönä, tiiminä ja esihenkilön kanssa. Välitön yhteistoiminta sisältää esihenkilöiden ja työntekijöiden väliset keskustelut sekä henkilöstön ja työyhteisöjen yhteiset kokoukset. Edustuksellista yhteistoimintaa toteutetaan työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella annetun lain (449/2007) 14 §:n edellyttämä yhteistoimintaelimen sekä työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta annetun lain (44/2006) 38 §:n mukaisen työsuojelutoimikunnan muodossa ja paikallisessa sopimuksessa sovituisissa muodoissa.

7.6 Kannustava ja oikeudenmukainen palkkaus, henkilöstöetuudet sekä palkitseminen

Kannustava ja oikeudenmukainen palkkaus, käytettävissä olevat henkilöstöetuudet sekä palkitseminen ovat yksi työhyvinvointia ja sitoutumista vahvistavista tekijöistä. Lapin hyvinvointialueen palkkausjärjestelmä on valmistumassa vaiheittain kohdan 7.6.1 mukaisesti. Henkilöstöetuuksia ja palkitsemista on käytössä kohtien 7.6.2 ja 7.6.3 mukaisesti. Henkilöstöetuuksien sekä palkitsemisen kokonaisuus arvioidaan aina talousarvion valmistelun yhteydessä.

7.6.1 Lapin hyvinvointialueen palkkausjärjestelmän kehittäminen

Kannustava ja oikeudenmukainen palkkaus on yksi työhyvinvointiin ja sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Lapin hyvinvointialueelle siirtyi vuoden 2023 alussa 27 aiemmin käytössä ollut palkkausjärjestelmä. Tästä lähtötilanteesta Lapin hyvinvointialueen yhtenäisen palkkausjärjestelmän kehittäminen tavoitteen mukaiseksi on haastavaa, ja vaatii pitkäjänteistä ja suunnitelmallista työskentelyä vuosien 2023–2025 aikana.

HYVTESin ja SOTE-sopimuksen osalta valtakunnallinen palkkausjärjestelmä uudistus on tapahtumassa kevään 2024 aikana. Lääkäreiden osalta valtakunnallinen palkkausjärjestelmä uudistus toteutetaan loppuvuoden 2023 aikana. Valtakunnallisten muutosten eri aikatauluista johtuen myös Lapin hyvinvointialueella eri työ- ja virkaehtosopimuksiin kuuluvien osalta edetään palkkausjärjestelmä uudistuksissa vaiheittain ja osin eri aikoihin.

Tavoite, kehittämisen osa-alue	Tavoite, aikaansaannos	Aikataulu
Lapin hyvinvointialueen palkkausjärjestelmä on avoin, kannustava ja oikeudenmukainen. Palkkaus vastaa työn vaativuutta.	Palkkausjärjestelmää on kehitetty tavoitteellisesti vaiheittain, valmis palkkausjärjestelmä on avoin, kannustava ja oikeudenmukainen.	3Q/2024– 4Q/2025
Palvelussuhteiden ehdot ovat yhtenäiset ja tarkoituksenmukaiset, ja tehtävänimike kuvaa tehtävää työtä.	Palvelussuhteiden ehtoja kuten nimikkeitä ja työaikamuotoja on yhtenäistetty tarvittavilta osin.	1Q/2024
Uuden uraporrasmallin käyttöönotto lääkäreiden työ- ja virkaehtosopimus	Lääkäreiden uraporrasmalli on käyttöönotettu. Paikallisia sopimuksia sekä työnantajan yksipuolisia päätöksiä on tarvittavilta osin sovittu/päätetty uutta palkkausjärjestelmää tukevaksi.	4Q/2023– 1Q/2024
Uraporrasmallia kehitetään sen käyttöönoton jälkeen, vuosien 2024 ja 2025 paikalliset erät kohdistetaan sen kehitystarpeisiin vastaamiseen.		1Q-3Q/2025
Uuden tasopalkkausmallin käyttöönotto HYVTES ja SOTE-sopimus	Uuden tasopalkkausjärjestelmän käyttöönotto aloitetaan helmikuussa 2024, kun tarkempi tieto sen sisällöistä saadaan. Työskentely helmi-toukokuu 2024. Kesän 2024 paikalliset erät jaetaan uuden palkkausjärjestelmän käyttöönottoa tukevalla tavalla. Tasopalkkausmallia kehitetään sen käyttöönoton jälkeen, vuoden 2025 paikalliset erät kohdistetaan sen kehitystarpeisiin vastaamiseen.	1Q–3Q/2024
Terveyskeskuslääkäreiden suoritepalkkausmallin käyttöönotto	Terveyskeskuslääkäreiden osalta siirrytään uuteen suoritepalkkausjärjestelmään 1.6.2024.	3Q/2024

Taulukko 17 Lapin hyvinvointialueen palkkausjärjestelmän kehittämisen aikataulu.

7.6.2 Henkilöstöetuudet ja muistamiset

Lapin hyvinvointialue tukee henkilöstön työhyvinvointia mm. henkilöetuuskortin (Smartum), kannustavan palkitsemisen (Kiehininen), lomamajojen käyttömahdollisuuden sekä virkistys- ja kehittämispäivien muodossa. Lisäksi Lapin hyvinvointialue muistaa henkilöstöään pitkästä työurasta, ikämerkkipäivinä sekä eläköitymisten yhteydessä. Nämä etuudet ja muistamiset löytyvät Kaltiosta. Henkilöstöetuuksia ja henkilöstön muistamisia kehitetään edelleen tarkoituksenmukaisella tavalla, mm. kilpailuttamalla lahjapalvelut sekä polkupyöräedun.

7.6.3 Työajan käyttö työkykyä ylläpitävään toimintaan

Lapin hyvinvointialueella työyhteisöillä on mahdollisuus pitää virkistys- ja kehittämispäivä joko yhtenä (1) kokopäivän tilaisuutena, tai kahtena (2) puolen päivän pituisena tilaisuutena kalenterivuoden aikana. Tilaisuuteen osallistuminen on työaika ja tähän on mahdollisuus käyttää rahaa 25 € / työntekijä, kustannukset kohdentuvat vastuuyksikköön. Mikäli työntekijä ei osallistu virkistys- ja kehittämispäivään yhdessä työyhteisön kanssa, hänet on velvoitettu tekemään töitä normaalisti.

7.7 Sisäisen viestinnän kehittäminen ja vuorovaikutuksen lisääminen

Sisäinen viestintä kuuluu kaikille Lapin hyvinvointialueen organisaatiossa. Viestintäpalvelut tukevat ja kehittävät viestinnän keinoin sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen yhteisiä käytänteitä. Viestintä tukee henkilöstön osallisuutta. Sillä on iso merkitys myös työnantajamielikuvan muotoutumisessa ja välittämisessä.

Käytössä olevia sisäisen viestinnän kanavia ovat mm. intranet, noin kerran kuussa järjestettävät virtuaalitapaamiset henkilöstölle ja esihenkilöille, joka toinen viikko esihenkilöille suunnattu esihenkilötiedote, joka toinen kuukausi henkilöstölle sähköpostilla lähetettävä uutiskirje sekä koko henkilöstön tavoitettava sähköpostiviestintä.

Sisäisen viestinnän tavoite on

- vahvistaa avoimuutta, yhteenkuuluvuutta, luottamusta ja sitoutumista
- luoda mahdollisuuksia vuorovaikutukseen ja vaikuttamiseen
- viestiä selkeästi toimintaohjeista, tavoitteista ja tilannekuvista
- tukea johtamista ja esihenkilötyötä
- luoda positiivista mielikuvaa muutoksista ja innostaa kehittämään palveluja
- edistää työnantajamielikuvaa
- edistää tasa-arvoa

Sisäisen viestinnän kohderyhmiä ovat mm. työntekijät, esihenkilöt, johto sekä henkilöstön edunvalvontaan liittyvät tahot. Sisäisessä viestinnässä huomioidaan myös tiettyjen sidosryhmien, kuten inhouse-yhtiöiden ja palveluntuottajien työntekijät.

Hyvinvointialueen sisäinen viestintä pohjautuu hyvinvointialueen strategiaan, viestintää ohjaavaan lainsäädäntöön kuten julkishallintoa ja viestintää ohjaaviin lakeihin ja ohjeisiin: selkokieli ja saavutettavuus, GDPR, viestinnän eettiset ohjeet jne. Jatkossa toimintaa ohjaavat myös osallisuusohjelma ja viestintäsuunnitelma ala- asiakirjoineen.

Viestinnän toimenpiteistä raportoidaan mm. osavuosikatsauksissa sekä osallisuus- ja asiakkuuslautakunnalle. Tarkemmat mittaroinnin tulokset julkaistaan toimintakertomuksen yhteydessä.

Lähivuosien käytännön tavoitteina on kehittää sisäistä viestintää laatimalla sisäisen viestinnän suunnitelma sekä kartoittaa parhaat kanavat ja toimintamallit. Tavoitteena on ennen kaikkea lisätä viestinnän keinoin rakenteita vuorovaikutteisen johtamisen ja esihenkilötyön tukemiseen. Alla olevassa taulukossa on kerrottu sisäisen viestinnän kehittämisaalueet, tavoitteet ja aikataulu.

Kehittämisen osa-alue	Tavoite/aikaansaannos	Aikataulu
Sisäisen viestinnän suunnitelma	Sisäisen viestinnän suunnitelma on hyväksytty.	Q1/2024
Palveluntuottaja-viestinnän kehittäminen	Extranetin julkaiseminen inhouse-yhtiöiden ja palveluntuottajien työntekijöille sekä muiden mahdollisten kanavien, toimintatapojen ja verkostojen luominen.	Q2/2024
Henkilöstöosallisuuden tukeminen viestinnän keinoin	Osallisuusohjelman laatiminen Osallisuutta tukevien viestintärakenteiden kehittäminen	Q2–Q4/2024
Esihenkilöiden välisen viestinnän lisääminen	Kartoitetaan ja luodaan välineet ja toimintatavat mm. esihenkilöiden keskinäisen vertaistuen mahdollistamiseen	Q3/2024

Vuorovaikuttamisen johtamisen tukeminen viestinnän keinoin	Kartoitetaan parhaat kanavat ja toimintamallit.	Q3/2024
Vuorovaikuttamisen esihenkilötyön tukeminen viestinnän keinoin	Sisäinen viestintä liitetään osaksi esihenkilöiden koulutusta. Viestintäpalvelut kokoaa yhteen vuorovaikuttamisen viestinnän työkaluja ja hyviä käytäntöjä.	Q4/2024
Sisäisen viestinnän kanavat ja järjestelmät	Selvitetään intranetin tuleva, mahdollisesti vuorovaikuttisempi alusta. Kartoitetaan tekoälyn käyttömahdollisuudet intranetissä. Tehdään selvitys jatkossa käytettävistä sisäisen viestinnän välineistä ja kanavista, kuten sisäisen somen, sisäisten infotaulujen ja mobiiliapplikaatioiden tarpeesta.	Q1/2025

Taulukko 18 Sisäisen viestinnän tavoitteet ja aikataulu.



8 Henkilöstön riittävyys ja saatavuus

8.1 Periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käyttämisestä

Lapin hyvinvointialueen tavoitteena on tuottaa palvelut ensisijaisesti varmistamalla oman henkilöstön riittävyys. Henkilöstön riittävyyteen panostetaan rekrytoimalla henkilöstöä organisaation ulkopuolelta, minkä lisäksi mahdollistetaan henkilöstön liikkuvuus ja urapolkumahdollisuudet organisaation sisällä.

Henkilöstöä rekrytoidaan joko työsuhteeseen tai virkasuhteeseen (=palvelussuhde). Virkasuhdetta käytetään hyvinvointialuelain 92 §:n mukaisesti vain silloin, kun tehtävässä käytetään julkista valtaa. Palvelussuhde on pääsääntöisesti toistaiseksi voimassa oleva, ellei lain mukaista perustetta määräaikaaisuuteen ole tai työntekijä itse sitä pyydä (ja työnantaja siihen suostuu).

Palvelussuhde voi olla jo kokoaikainen tai osa-aikainen. Mikäli palvelussuhde on työnantajan aloitteesta osa-aikainen, toimitaan työsopimuslain ja viranhaltijalain mukaisen lisätyöntarjoamisvelvoitteen mukaisesti. Palvelussuhteen aikana työaika voi työnantajan aloitteesta muuttua osa-aikaiseksi vain, jos työnantajalla tarjolla oleva työ on taloudellista, tuotannollisista tai työnantajan toiminnan uudelleenjärjestelyistä johtuvista syistä vähentynyt. Palvelussuhteen muuttaminen osa-aikaiseksi edellyttää irtisanomisperustetta ja työnantajan on noudatettava irtisanomisaikaa.

Jos työntekijä haluaa sosiaalisista tai terveydellisistä syistä tehdä työtä säännöllistä työaikaa lyhyemmän ajan, esihenkilön on pyrittävä järjestämään työt niin, että työntekijä voi tehdä osa-aikatyötä. Samoin työntekijän pyynnöstä esihenkilön on ensisijaisesti järjestettävä työt niin, että työntekijä voi lyhentää säännöllistä työaikaansa siirtyäkseen osittaiselle varhennetulle vanhuuseläkkeelle tai osatyökyvyttömyyseläkkeelle taikka tehdäkseen osittaisen sairauspoissaolon aikana osa-aikatyötä. Esihenkilön on myös järjestettävä työt osa-aikatyön mahdollistavalla tavalla silloin, kun 55 vuotta täyttänyt, Lapin hyvinvointialueen palveluksessa vähintään kolme vuotta ollut työntekijä haluaa lyhentää säännöllistä työaikaansa. Työajan lyhentäminen toteutetaan esihenkilön ja työntekijän sopimalla tavalla ottaen huomioon työntekijän tarpeet sekä työnantajan palvelutoiminta. Päätöksissä pyritään olemaan yhdenvertaisia ja tasapuolisia. Mikäli esihenkilö ei pysty mahdollistamaan osa-aikatyöhön siirtymistä, on esihenkilön perusteltava kieltäytymisensä.

8.2 Ulkopuolisen työvoiman käytön periaatteet

Ulkopuolista työvoimaa hyödynnetään vain harkitusti. Tehtävät ratkaisut perustuvat ennakoivaan henkilöstösuunnitteluun ja ajantasaiseen arvioon sekä tietoon oman henkilöstön saatavuutta vahvistavien keinojen riittämättömyydestä. Vuokratyövoimaa tai ostopalveluna hankittua osaamista hyödynnetään vain, mikäli se tehtävän luonteen, keston ja kustannusten näkökulmasta on tarkoituksenmukaista.

Ostopalveluiden tarve työvoiman hankinnassa minimoidaan vahvistamalla sekä panostamalla oman tukipalvelutuotannon organisointiin ja riittävään resursointiin siten, että toimialakohtaiset tarpeet sekä alueellinen moninaisuus rekrytoinnissa ja työnantajan markkinoinnissa tulevat huomioiduiksi.

Lapin hyvinvointialueella palvelussuhteessa (työsuhde tai virkasuhde) olevien työntekijöiden kanssa ei voi tehdä ostopalvelusopimusta samasta tai saman tyyppisestä työstä, kuin jota hän tekee Lapin hyvinvointialueella palvelussuhteessa. Esim. työsuhteessa olevalta psykologilta ei voi ostaa psykologisia palveluita tai onkologina toimivalta lääkäriltä ei voi ostaa onkologisia palveluita. Mikäli edellä kuvatulla tavalla toimittaisiin ohjeen vastaisesti, on todennäköistä, että työnantaja myöhemmin määrätään maksamaan veroa toimittamattomasta ennakonpidätyksestä ja maksamattomasta työnantajan sairausvakuutusmaksusta. Lisäksi ostopalveluna tehty työaika katsottaisiin työaikalain mukaan työajaksi, ja sen myötä maksuun tulisivat mahdolliset työaikalisät kuten ilta- ja sunnuntailisät ja ylityökorvaukset. Samoin tulisi huomioitavaksi mahdolliset toetutumattomat lepoajat ja niiden korvaus sekä vuosittaisen enimmäistyöajan tarkastelu.

8.2.1 Vuokratyövoima

Vuokratyövoiman käyttöä pyritään suunnitelmallisesti vähentämään ja tuottamaan palvelut oman henkilöstön voimin. Vuokratyövoimaa käytetään vain tilanteissa, joissa:

- Tavallisesta poikkeavan työjärjestelyn (esim. liikkuminen, työn tekemisen ajankohdat) toteuttaminen palvelussuhteessa on työnantajalle kallista tai aiheuttaa koko hyvinvointialueen tasolla haitallisia kerrannaisvaikutuksia ja vuokratyö ei aiheuta paikallisesti haittaa oman henkilöstön saatavuuteen.
- Erityisosaamisen hankkimiseen muualta tilapäisesti tai osa-aikaisesti on tarvetta, eikä kokoaikaista tai pysyvää toimintaa ole tarkoituksenmukaista toteuttaa ostopalveluna.
- On kyse päivystyksen turvaamisesta silloin, kun päiväaikaisen tarpeen edellyttämä työpanos ei riitä päivystysryhmien pyörittämiseen.
- On kyse tilapäisestä poikkeustilanteesta, mikäli lakisääteinen hoitoon pääsy vakavasti vaarantuu eikä muita keinoja ole käytössä.
- On kyse lakisääteisen palvelutakuun tai mitoituksen toteuttamisesta sosiaalipalveluissa.
- Vuokratyövoimaa tarjoavien yritysten kanssa järjestetään tarpeen mukaan yhteistyötapaamisia.
- Tapaamisten tavoitteena on hyvinvointialueen tulevaisuuden ja tarpeiden esittäminen, markkinatilanteen ymmärryksen laajentaminen sekä yhteistyön kehittäminen yritysten kanssa.

Tilanteessa, jossa vuokratyövoimaa käytetään, työnantaja tekee työsopimuslain 2:9§:n mukaisen ilmoituksen vuokratyövoiman käytöstä niille henkilöstön edustajille, joiden edustamien työntekijöiden työhön vuokrattavien työntekijöiden tekemä työ vaikuttaisi. Ilmoitus annetaan joka kerta ennen vuokratyövoiman käyttöä koskevan sopimuksen tekemistä.

Saatuaan ilmoituksen henkilöstön edustajalla on oikeus viimeistään työnantajan ilmoitusta seuraavana toisena työpäivänä vaatia työnantajan harkitseman sopimuksen käsittelemistä yhteistoimintaneuvotteluissa. Neuvottelut on käytävä viikon kuluessa vaatimuksen esittämisestä. Työnantaja ei saa ennen yhteistoimintaneuvotteluja eikä vielä niiden aikana tehdä käsiteltävää sopimusta vuokrattavien työntekijöiden käyttämisestä.

Henkilöstön edustaja ei voi vaatia yhteistoimintamenettelyä, jos tarkoituksena on teettää vuokrattavilla työntekijöillä työtä, jota hyvinvointialueen henkilöstö ei vakiintuneen käytännön mukaan suorita, tai jos kysymyksessä on sellainen lyhytaikainen ja kiireellinen työ taikka asennus-, korjaus- tai huoltotyö, jonka teettäminen ei ole mahdollista hyvinvointialueen omalla henkilöstöllä.

Yhteistoimintamenettelyssä käsitellään ainakin työnantajan harkitseman sopimuksen perusteet, sen vaikutukset työnantajan omiin työntekijöihin ja vuokratyövoiman käytön laajuuteen liittyvät vaihtoehdot. Yhteistoimintamenettelyn jälkeen työnantaja voi tehdä asiasta päätöksen.

Lapin hyvinvointialueella ilmoitus tehdään omalle lomakkeelleen. Ilmoituksesta käyvät ilmi seuraavat tiedot:

1. vuokratyöntekijöiden määrä
2. työtehtävät
3. työkohteet
4. sopimuksen kesto
5. vuokratyön käytön ajanjaksot

8.3 Kansainvälisen työvoiman rekrytointi

Lapin hyvinvointialueella avataan lähtökohtaisesti työvoiman saatavuuden varmistamiseen liittyvät tekijät kotimaisen työvoiman lisäksi myös ulkomaisen työvoiman näkökulmasta. Osana kokonaisuutta kartoitetaan, missä suhteissa sosiaali- ja terveydenhuollon aloille sekä muille organisaation aloille kohdistuvaa työperäistä ja opiskeluperäistä maahanmuuttoa Lapin hyvinvointialueella edistetään. Molempia on tarkasteltava huomioiden niiden vaikutukset työvoimatilanteeseen. Jälkimmäinen sitouttaa tulijoita pidemmän koulutuksen kautta alan työhön opiskeluun, mutta myös jo koulutuksen omaaville osaajille on tarvetta. Toisaalta kartoitetaan mahdollisuudet työvoiman saatavuudelle muun muassa seuraavien kohderyhmien osalta: Suomessa jo olevat ulkomaalaistaustaiset mukaan lukien kansainväliset opiskelijat, ulkosuomalaiset sekä muut ulkomailla asuvat. Työssä onnistumiseksi Lapin hyvinvointialueella on tarve kehittää organisaation työkuultuuria ja valmentaa työyhteisöjä kulttuurisen monimuotoisuuden huomioiviksi.

Lapin hyvinvointialue on mukana kansainvälisen rekrytoinnin mahdollisuuksia edistävässä Pohjois-Suomen hyvinvointialueiden yhteistyössä sekä Talent Boost -ohjelmassa. Pohjois-Suomen yhteistyöalueeseen (YTA) kuuluvat Lapin hyvinvointialueen lisäksi Keski-Pohjanmaan, Pohjois-Pohjanmaan sekä Kainuun hyvinvointialueet. Talent Boost on kansallinen ohjelma, jolla edistetään kansainvälisten osaajien houkuttelua, maahanmuuttoa ja Suomeen juurtumista. Ohjelman tavoitteena on tehdä Suomi tunnetuksi ja houkuttelevaksi kansainvälisille osaajille sekä parantaa Suomessa jo olevien kansainvälisten osaajien työllistymistä osaamistaan vastaaviin tehtäviin.

Vuokratyövoiman hankintamenettely

Vuokratyövoiman hankinnassa noudatetaan hyvinvointialueen hankintaohjetta sekä hankintojen ja sopimusten tekemistä koskevaa toimivaltaohjetta. Hyvinvointialue kilpailuttaa henkilöstövuokraussopimukset esimerkiksi puitesopimuksella tai muodostaa dynaamisen hankintajärjestelmän (DPS) tai osallistuu yhteishankintoihin.

8.4 Rekrytointi tukemassa henkilöstön riittävyttä ja saatavuutta

Lapin hyvinvointialueella selvitetään keskeiset veto- ja pitovoimatekijät ja hyödynnetään niistä koottavaa tietoa aktiivisesti modernissa ja yhteiskuntavastuu huomioivassa rekrytointityössä. Henkilöstön riittävydestä ja saatavuudesta huolehditaan perinteisen rekrytoinnin ohella myynnin ja markkinoinnin keinoin. Vaihtoehtoiset tavat rekrytoida kartoitetaan laajalti ja otetaan tarvelähtöisesti käyttöön siten, että kohderyhmät huomioidaan laajalti. Lähtökohtana työssä hyödynnetään organisaation omaa sekä alueellisen ja kansallisen tason verkostoyhteistyön kautta saatavaa tietoa.

Veto- ja pitovoimaa vahvistetaan hyvällä johtamisella, työnantajan tarjoamia työllistymis- ja urapolkumahdollisuuksia edistämällä, toimivilla prosesseilla sekä henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisesta huolehtimalla. Rekrytoinnissa onnistuminen edellyttää panostamista henkilöstöpolitiikan kaikkiin osa-alueisiin ja on näin kokonaisuuden tulos. Vastuullisella henkilöstöpolitiikalla, viestinnällä ja markkinoinnilla on osaavan työvoiman riittävyden ja saatavuuden varmistamisessa keskeinen merkitys. Ne ovat osa modernia rekrytointia, jossa keskeisinä näyttäytyvät prosessien läpinäkyvyys ja eettisyys.

Vuoden 2023 alussa syntynyt Lapin hyvinvointialue tehdään tunnetuksi työnantajana. Tunnettuutta vahvistetaan nivomalla rekrytointi kiinteäksi osaksi työnantajamarkkinointia, jossa Lapin vetovoimalla on keskeinen merkitys. Kilpailussa osaavasta työvoimasta onnistutaan huomioimalla tasapuolisesti eri henkilöstöryhmät ja alueet sekä näiden erityisyys.

Henkilöstön saatavuutta vahvistetaan siirtämällä painopiste ns. passiivisesta ja ilmoitus- sekä odottelukeskisestä rekrytoinnista aktiiviseen rekrytointiin. Osallisuuteen ja kentälle jalkautumiseen panostetaan mm. osallistamalla yhteistyössä osaajien ja asiantuntijoiden kanssa tapahtumiin ja foorumeihin, tiiviillä oppilaitosyhteistyöllä sekä muiden hyvinvointialueiden ja kuntien kanssa tehtävällä verkostotyöllä. Yhteistyömahdollisuuksia muiden hyvinvointialueiden kanssa on tunnistettu mm. kansainvälisessä rekrytoinnissa. Kuntien kanssa tehtävällä yhteistyöllä tuetaan asuttamista, jonka näkökulmasta mm. asuntojen ja palveluiden saatavuus on havaittu kriittisiksi tekijöiksi.

Tavoite, kehittämisen osa-alue	Tavoite, aikaansaannos	Aikataulu
Ajantasainen tietopohja henkilöstötarpeet ja saatavuus	Tiedonhallintamalli valmisteltu ja käytössä. Selvitykset henkilöstön riittävydestä ja saatavuudesta toteutettu.	2024
Järjestelmien käyttöönotto tukemaan rekrytointia	Ennakoivan henkilöstösuunnittelun, rekrytoinnin ja perehdytyksen järjestelmä otettu käyttöön.	2024
Rekrytointipalveluiden organisointi ja prosessin kehittäminen	Rekrytointipalvelut mallinnettu ja toiminnassa. Rekrytointiohje hyväksytty ja esihenkilöiden perehdytykset toteutettu. Vaihtoehtoiset urapolut avattu, urapolkumalli käytössä.	2024–2025
Kohtaannon vahvistaminen	Säännöllinen verkostoyhteistyö oppilaitosten ja viranomaisten kanssa. Työllisyyttä edistäviin hankkeisiin ja foorumeihin osallistuttu.	2024–2025
Työnantajatummuuden vahvistaminen	Selvitys veto- ja pitovoimatekijöistä (sisäiset, ulkoiset) toteutettu. Näkyvyyskampanjat toteutettu viestinnän kanssa.	2024–2025
Kilpailukyyn vahvistaminen	Lappi-brändi hyödynnetty osana rekrytointia. Kilpailukykyä tukevat työnantajapoliittiset linjaukset valmiit. Yhteistyön toimintamalli luotu kuntien kanssa: asunnot, palvelut ym.	2024–2025
Arvioinnin ja seurannan kehittäminen	Arvioinnin tarpeet tunnistettu. Tarpeita vastaavia raportoinnin työkaluja otettu käyttöön seurannan tueksi.	2024–2025

Taulukko 19 Rekrytoinnin vahvistaminen



8.5 Periaatteet työkyvyttömyysuhan alaisen ja ikääntyneen henkilöstön työkyvyn sekä työmarkkinakelpoisuuden ylläpitämiseksi

Tässä kappaleessa huomioidaan yhteistoimintalain mukaiseen lakisääteiseen henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan kuuluvat yleiset periaatteet, joilla pyritään ylläpitämään työkyvyttömyysuhan alaisen ja ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä sekä työttömyysuhan alaisen työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta.

Yleisenä periaatteena Lapin hyvinvointialueella pidetään iästä riippumatonta huolehtimista Lapin hyvinvointialueen työntekijöiden työkyvystä ja osaamisesta (työmarkkinakelpoisuus) koko Lapin hyvinvointialueen työuran ajan. Ikääntymisen käsite on moninainen ja hyvin yksilöllinen. Iällä on useita erilaisia merkityksiä: ns. kalenteri-ikä, biologinen, fysiologinen, psykologinen, sosiaalinen ja subjektiivinen ikä ovat saman ilmiön erilaisia ulottuvuuksia. Samoin työntekijöiden työmarkkinaikä on yksi ulottuvuus. Esimerkiksi biologinen ja fysiologinen ikä kertovat ihmisen kunnosta (koettu ikä). Subjektiivinen ja kulttuurinen ikä määrittyvät taas omien tuntemusten ja yhteisön odotusten mukaisesti, työmarkkinaikä kertoo työntekijän työkokemuksesta ja työelämätaidoista, jotka on huomioitava mm. perehdytystä suunniteltaessa. Työntekijän biologinen ikä ei siis ole merkittävä asia työntekijän työkykyä ja työhyvinvointia määriteltäessä ja toimenpiteitä suunniteltaessa. Muun muassa motivaatio ja työhön sitoutuminen, koulutushalukkuus ja oman osaamisen kehittäminen, urakehitysmotivaatio ja muutoshalukkuus (muutoskäyttäytyminen, innovatiivisuus), terveys eivät ole työntekijän iästä johtuvia seikkoja (tai pelkästään siitä johtuvia), vaan hyvin yksilöllisiä ja voivat vaihdella työuran aikana. Samoin perheen ja työn sovittamisen ristiriidat, työn ja perheen tuomat voimavarat ja näiden yhteensovittaminen ovat hyvin yksilöllisiä iästä riippumattomia. Lapin hyvinvointialueen henkilöstöjohtamisen toimenpiteiden perustana on iän eri ulottuvuuksien huomioiminen.

Tilastollisesti Suomessa ikääntyneiksi luokitellaan 65 vuotta täyttäneet henkilöt. Luokittelu perustuu vain siihen, että 65 vuotta on yleinen eläkeikä. Toimintakykyyn perustuva ikääntymiskäsitys määrittää vanhuuden alkavaksi vasta 75 vuoden iässä, jolloin ollaan pääsääntöisesti työuran ulkopuolella.

Lapin hyvinvointialueen tavoitteena on olla työyhteisö, jossa pyritään huomiomaan eri elämänvaiheessa olevien työntekijöiden erityistarpeet niin palvelussuhteen alkaessa kuin koko työuran aikana. Työntekijöiden yhdenvertainen ja syrjimätön kohtelu varmistaa toisaalta iän eri ulottuvuuksista riippumattoman kohtelun, mutta toisaalta huomioi erityispiirteet. Henkilöstön työmarkkinakelpoisuutta pidetään yllä koko työuran mm. monipuolisella osaamisen kehittämisen keinovalikoimalla, joka kattaa muun muassa yksilölliset ja joustavat oppimispolut, koulutukset ja kehitysohjelmat, mentoroinnin sekä kattavan perehdyttämisen ja työnhajauksen. Esihenkilöiden valmiuksia johtaa eri elämänvaiheessa / eri iän ulottuvuuksissa olevia yksilöitä kehitetään, jotta esihenkilöiden kyky tunnistaa ja hyödyntää erilaisuudesta johtuvia vahvuuksia kehittyä.

Työtehtävien räätälöinti

Esihenkilö voi mahdollisuuksien mukaan pyrkiä muuttamaan tai muokkaamaan työntekijän työtehtäviä tai työaikoja määräajaksi tai vakituisesti työntekijän aloitteesta / työntekijästä johtuvista syistä. Tilanteen mukaan prosessi hoidetaan työntekijän kanssa sopien, yhdessä työterveyshuollon ja henkilöstöpalveluiden kanssa ja tarvittaessa henkilöstön edustajien kanssa. Tilanteessa täytyy aina huomioida työntekijän työsopimus/ viranhoitomääräys ja mitä muualla tässä henkilöstöohjelmassa asiasta on ohjeistettu.

Työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn ylläpitämisessä hyödynnetään kaikkia niitä toimia, joita henkilöstöohjelmassa on todettu mm. työhyvinvointijohtamisen, osaamisen kehittämisen ja osallistamisen keinoista ja toimenpiteistä. Samoin se huomioidaan työterveyspalvelujen ja työeläkeyhtiön kanssa tehtävässä yhteistyössä, suunnitelmissa ja sopimuksissa. Lapin hyvinvointialueella pyritään huomioimaan erityistarpeita myös työympäristön suunnittelussa ja laitehankinnoissa, työn sujuvuuden ja kuormittavuuden ehkäisemiseksi.

Työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta on edistetty koko työuran ajan osaamisen kehittämisen keinoilla. Mikäli kyse on tuotannollisin ja taloudellisen perustein irtisanotusta työntekijästä, noudatetaan lakisääteistä muutosturvan toimintamallia.

Eri elämänvaiheessa olevien työntekijöiden erityistarpeita huomioidaan mm. seuraavissa toimenpiteissä:

Tavoite, kehittämisen osa- alue	Tavoite, aikaansaannos	Aikataulu
Aktiivisen tuen toimintamallin arkeen saattaminen	Yhtenäinen toimintamalli työkykyä uhkaavissa tilanteissa ennakoitiin, varhaiseen tukeen ja aktiiviseen tukeen koko Lapin hyvinvointialueelle Osatyökyisen kuntouttavan ja kevennetyn työn malli käytössä.	1Q–2Q/2024
Henkilöstön liikkuvuuden edistäminen pyritään mahdollistamaan erilaisia työuramahdollisuuksia riippuen elämäntilanteesta ja työkyvystä.	Sisäisen rekrytointimallin kehittäminen Joustavuus toimialojen välisessä yhteistyössä Vakanssit eivät ole esteenä	2Q/2024
Työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa otetaan huomioon eri elämäntilanteessa olevat ja iän eri ulottuvuudet.	Toimintasuunnitelman mukainen toiminta, säännölliset tapaamiset sekä toimenpiteiden seuranta	1Q/2024–
Ikäjohtaminen osana työkykyjohtamista	Työurien pidentäminen ja osaamisen varmistaminen	1Q/2024–
Joustavat työaikajärjestelyt	Esihenkilöillä osaamista hyödyntää tes/ves ja työaikalain mahdollisuuksia ja velvoitteita.	3Q/2024

Taulukko 20 Henkilöstön työkyvyn tukemisen tavoitteet ja aikataulu.

LIITTEET

Liite 1 Osaamisen kehittämisen kärjet / painopistealueet toimialoilla 2023–2025 lomake

Liite 2 Aktiivisen tuen toimintamalli

Liite 3 Ohje palvelussuhteen ongelmatilanteissa toimimiseen

Liite 4 Päihdeohjelma

Liite 5 Työsuojelun toimintaohjelma

Liite 6 Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelma