

Henkilöstöpalvelut

19.12.2023

---

**ESITYS YHTEISTOIMINTANEUVOTTELUN NEUVOTTELUTULOKSEKSI /  
TALOUSARVIOON 2024 LIITTYVÄT YHTEISTOIMINTANEUVOTTELUT 8.11.-20.12.2023****1. Tausta**

Aluehallitus on 1.11.2023 kokouksessaan päättänyt käynnistää tuotannollisin ja taloudellisin perustein työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta annetun lain mukaiset neuvottelut henkilöstön edustajien kanssa talouden tasapainottamisen keinoista talousarviovuodelle 2024. Työnantaja on antanut kirjallisen neuvotteluesityksen henkilöstöjärjestöille 2.11.2023 ja toimittanut neuvotteluesityksen TE-toimistoon 2.11.2023. Yhteistoimintaneuvotteluiden taustalla ovat hyvinvointialueen velvoitteet talouden tasapainottamiseksi.

Neuvotteluissa haettiin yhdessä henkilöstön ja henkilöstöjärjestöjen kanssa pitkävaikutteisia rakenteellisia ja toiminnallisia muutoksia sekä uudistuksia, joilla saadaan kohdistettua kustannussäästöjä vuosille 2024–2026. Lisäksi neuvoteltiin nopeita säästökeinoja vuodelle 2024. Yhteistoimintaneuvottelut käytiin lakisääteisenä kuuden viikon aikana ajalla 8.11.–20.12.2023. Lisäksi suoraan henkilöstölle kohdennettiin säästökohteista kysely ajalla 21.11.- 4.12.2023.

Yhteistoimintaneuvotteluissa keskityttiin neuvottelemaan niistä säästökohteista, jotka sisällytetään talousarvioon vuodelle 2024. Hyvinvointialueella on käynnissä laaja palvelujärjestelmän uudistamisohjelman valmistelu, joka voi vaikuttaa esimerkiksi tehtävänkuviin. Ensimmäisten viranhaltijavalmisteluna tuotettavien skenaarioluonnosten on tavoite olla valmiina vuoden 2024 alussa. Sen jälkeen luonnosta käsitellään laajasti henkilöstön, asukkaiden sekä luottamus- ja vaikuttamistoimielinten kanssa. Aluevaltuusto päättää palvelujärjestelmän uudistamisohjelmasta kesäkuussa 2024. Yhteistoimintaneuvottelujen keskiössä oli myös päivitetty ja uudistettu tuottavuus- ja taloudellisuusohjelma (hyväksytty Pohjois-Savon hyvinvointialueen aluehallituksessa 1.11.2023, § 366). Lisäksi yleisellä tasolla tässä vaiheessa neuvoteltiin johtamis- ja asiantuntijarakenteen arvioinnista vuonna 2024. Vuonna 2023 alkaneet organisoitumista koskevat yhteistoimintaneuvottelut saatetaan loppuun 30.6.2024 mennessä.

Yhteistoimintamenettelyn taustalla ovat taloudelliset syyt. Johtamis- ja asiantuntijarakenteen muutosten konkreettinen suunnittelu edellyttää 2. vaiheen neuvottelua vuonna 2024. Muutosten suunnittelussa huolehditaan siitä, että vaikutuksilla ei kuitenkaan vaaranneta asiakas- ja potilasturvallisuutta ja huolehditaan asianmukaisesti lakisääteisestä palvelutuotannosta. Tarkastelussa painopisteenä on hyvinvointialueelle hallintosäännössä vahvistettu yksijohtajajärjestelmä sekä hyvinvointialuejohtajatason alaiset hyvinvointialueelle hallintosäännössä vahvistetut 5 johtamisen tasoja.

Tuottavuusohjelman toimenpiteiden toteutumiseen rakennetaan työn tuottavuuden ja henkilöstötuottavuuden kehitystä kuvaavat seurantamallit vuodelle 2024 (mm. aikataulutus, vastuuhenkilöt ja mittarit). Palveluiden järjestämisen uudistamisen suunnittelun yhteydessä ennakoidaan ja tunnistetaan sekä dokumentoidaan jo varhaisessa vaiheessa tarkemmin myös henkilöstövaikutukset.

Henkilöstöpalvelut

19.12.2023

---

Isoja yhteisiä ponnistuksia seuraavien vuosien aikana ovat tuottavuuden parantaminen kehittämällä työhyvinvointia ja johtamisen kulttuuria, vähentämällä sairauspoissaoloja, uudistamalla palvelutuotantoa ja hyödyntämällä entistä vahvemmin piilossa olevaa kehittämispotentiaalia yhdessä henkilöstön kanssa. Hyvinvointialueella on suuri tuottavuuspotentiaali ”säästää edellä kuvatusti kehittämällä”, joten neuvotteluissa viimesijaisina keinoina olivat osa-aikaistamiset, lomauttamiset ja palvelussuhteen päättämiset.

## 2. Neuvottelujen peruste ja tavoite

Käytävät neuvottelut koskivat talousarviovaikutuksia vuodelle 2024, joten neuvottelut käytiin talousarviovalmistelusta yleisellä tasolla. Neuvottelun tuloksena syntyi tarkempi näkemys konkreettisista toimenpiteistä, joilla henkilöstövoimavaroihin kohdistuvia työvoimakustannuksia vähennetään tuottavuusohjelman mukaisesti vuonna 2024 (liite 1). Tämän lisäksi tunnistettiin tarve neuvotella jatkoneuvottelussa tarkemmin johtamis- ja asiantuntijarakenteesta.

Pohjois-Savon hyvinvointialueen talouden toteuman ennuste vuodelle 2023 on arviolta 80-90 miljoonaa euroa alijäämäinen. Lisäksi talousarvioraamin vuodelle 2024 ennakoidaan olevan arviolta 35 miljoonaa euroa alijäämäinen. Vuoden 2024 talousarvioesitykseen sisältyy henkilöstömenoihin kohdistuva noin 14,3 miljoonan euron säästötavoite, joka vastaa laskennallisesti noin 300 henkilötyövuotta. Valtionvarainministeriön velvoite hyvinvointialueille on, että hyvinvointialueet saavat alijäämät katettua vuoden 2026 loppuun mennessä.

Yhteistoimintalaki velvoittaa työnantajaa käymään lakisääteiset muutosneuvottelut tilanteessa, jossa hyvinvointialueen talousarvioehdotuksessa aluevaltuustolle harkitaan sellaisia toimenpiteitä, jotka saattaisivat johtaa henkilöstön vähennyksiin, kuten esimerkiksi irtisanomisiin, lomauttamisiin tai osa-aikaistamisiin taloudellisin ja tuotannollisin perustein. Yhteistoimintamenettelyllä turvataan henkilöstön vaikutusmahdollisuudet lain piirissä olevissa työnantajan päätösasioissa.

Neuvottelujen tarkoituksena oli aidosti kuulla henkilöstöjärjestöjen ehdotukset talouden sopeuttamiseksi. Talousarvioehdotuksessa esiin tulleita toimenpiteitä käsiteltiin sillä tarkkuudella, kuin hyvinvointialueen suunnitelmat toimenpiteistä neuvotteluhetkellä olivat tiedossa.

## 3. Neuvottelujen toteutuminen

Kokoukset toteutettiin teams-kokouksina. Neuvottelut toteutuivat hyvän ja rakentavan vuoropuhelun hengessä. Henkilöstöjärjestöt toivat kokoukseen järjestöjen näkemykset ja ehdotukset säästö- ja tehostamistoimenpiteistä sekä yhteistoimintaneuvotteluissa huomioitavista asioista. Neuvottelujen aikana varmistettiin, että henkilöstöjärjestöt ovat saaneet tarvitsemansa tiedot. Jokaisesta kokouksesta laadittiin Pulssi-intraan henkilöstötiedote.

Henkilöstöpalvelut

19.12.2023

---

Keskustelussa todettiin työnantajan ja henkilöstöjärjestöjen kesken, että hyvinvointialueella tarvitaan työsuhteiden vakinaistamista (ml. varahenkilöstö) ostopalvelu- ja vuokratyövoiman kustannusten vähentämiseksi. Palvelutuotannossa oman työvoiman käytön tulisi olla ensisijaista työn hinnan mukaisesti.

Hoitotyön mitoituksen uudelleen arviointi herätti paljon keskustelua. Vaihtoehtoisina selvitettävänä asioina nähtiin yhteisesti työnantajan ja henkilöstöjärjestöjen korvaavien kotiin annettavien palveluiden suunnittelu, työn tuottavuuden tarkastelu mm. laadukkaan hyvän hoitotyön kehittämisenä (näyttöön perustuvat mallit), tiedolla johtaminen, uudistuvat kirjaamiskäytännöt sekä avustavan työn ja tukipalveluiden rooli. Yhteisesti todettiin, että hyvinvointialueella on mahdollista sopia ja luoda uusia käytäntöjä sekä laajentaa koko alueelle käyttöön jo todettuja hyviä käytäntöjä.

Henkilöstöjärjestöt eivät vastustaneet vapaaehtoisia palkattomia virka – ja työvapaita sekä vapaaehtoista lomarahaa vaihtoa siten, että tilalle ei palkata sijaista. Myös muun muassa ylityökorvausten ja hälytyskorvausten sekä koulutuskokonaisuuden säästötavoitteesta saavutettiin yksimielisyys.

Henkilöstöjärjestöt kannustivat nopeutetulla aikataululla hyödyntämään laaja-alaisesti digitalisaation ja tekoälyn tuomien mahdollisuuksien hyödyntämistä muun muassa etävastaanoitoilla ja digihoitopoluilla. Henkilöstöjärjestöt näkivät järkevänä arvioida digitalisaatiota myös saneluiden purkamisessa laaja-alaisesti kaikkia ammattialoja koskien. Palvelujärjestelmän uudistaminen mahdollistaa vuosina 2024-2026 luonnollisen kehityskulun digitalisaation muovaamille henkilöstörakenteen muutoksille. Työnantajan näkemyksen mukaan tässä henkilöstölle avautuu tulevaisuudessa uudentyyppisiä työtehtäviä (arviolta 30-40% diginä) ja mahdollisuuksia paikkariippumattomaan asiakas- ja potilastyöhön sekä liikkuviin palveluihin.

Sairauspoissaolojen vähentämisen osalta henkilöstöjärjestöt pyysivät selvittämään työnterveysuollon toimintamallit ja ohjeistukset säästämistavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteisesti todettiin, että hyvinvointialueella tulisi olla selkeät toimintamallit, joilla tuetaan osatyökykyisten työskentelyä hyvinvointialueella, joten soveltuvan työn arviointi asetetaan täyttölupaprosessissa ensisijaiseksi. Yksittäisen ennenaikaisen työkyvyttömyyseläkkeen hinta voi olla yli puoli miljoonaa euroa.

Henkilöstön liikkuvuus eri yksiköiden välillä tulee yleistymään. Tämä tuodaan esiin uusissa rekrytoinneissa. Tehtäväkuvaan / työpaikkailmoitukseen kirjataan auki, että tehtävä voi sisältää liikkumista eri toimipisteissä. Palkkaus- ja kannustinjärjestelmän kehittämisessä priorisoidaan liikkuvuutta tukevat kannustinratkaisut ensisijaisiksi. Toimipiste (fyysinen rakennus) voi liikkuvien työtehtävien myötä muuttua (monipaikkaosaaminen).

#### **4. Neuvotteluissa käsitellyt asiat sekä neuvottelujen päätökset ja tulokset**

##### **4.1 Neuvottelujen tulos: työvoiman vähentäminen eläköitymisen ja määräaikaisten työsuhteiden päättymisen yhteydessä**

Henkilöstöpalvelut

19.12.2023

---

Luonnollista poistumaa vanhuuseläkkeelle siirtyvien osalta hyödynnetään. Vanhuuseläkkeelle siirtävistä henkilöistä 19 htv vähennys kohdistuu vuonna 2024 johtamis- ja asiantuntijatehtäviin konserni- ja strategiapalveluissa. Kustannussäästöä ennakoidaan noin 0,6 M€. Työn väheneminen eläköitymisen osalta kohdistuu asiantuntija-, sihteeri- (tai vastaava), tekstinkäsittelijä-, johtaja-, etuuskäsittelijä-, projektipäällikkö- sekä esihenkilönimikkeisiin. Lisäksi määräaikaisia hallinnollisia palvelussuhteita päättyy vuoden 2023 lopussa yhteensä 4 htv: 1 palvelupäällikkö ja 3 määräaikaista ylihoitajaa. Kustannussäästövaikutus vuodelle 2024 on noin 256 600 €. Lisäksi osatyökykyisten osalta hyödynnetään osaamista tiedossa oleviin tehtäviin (säästötavoite 150 000 euroa).

#### **4.2 Neuvottelujen tulos: mahdollinen palvelussuhteen päättäminen / irtisanominen työvoiman vähentämisen keinona ja muutokset palvelussuhteen ehdoissa**

Näiden neuvottelujen perusteella ns. suoria irtisanomisia ei tuotannollisilla ja taloudellisilla perusteilla toteuteta liittyen vuoden 2024 talousarvioon. Neuvottelujen tässä vaiheessa löytyi vaihtoehtoisia konkreettisia säästökohteita, joista merkittävin on lähtövaihtuvuuden prosessin uudistaminen. Tästä tarkempi kuvaus tuottavuustoimien yhteydessä.

Vuoden 2024 alussa kuitenkin johtamis- ja asiantuntijarakenne tarkastellaan tarkemmin. Muutokset johto-, päällikkö- ja esihenkilönimikkeissä neuvotellaan tarkemmin ns. toisen vaiheen neuvotteluissa alkuvuonna 2024. Arvioinnin johdosta asetetaan määräaikainen rekrytointikielto ajalle 22.12.2023 – 28.2.2024 nimikkeisiin: johtaja, päällikkö, esihenkilö, esimies tai vastaa esihenkilönimike sekä asiantuntijanimike (ei sisällä ammattinimikkeitä kuten sosiaalityöntekijä tai psykologi tai muu asiakas- tai potilastyötä tekevä asiantuntijanimike).

Johtamis- ja asiantuntijarakenteen yhteydessä arvioidaan siis eräitä asiantuntijatehtäviä, joissa on tunnistettu päällekkäisyyttä toimintojen organisoinnissa ja työtehtävissä toimialojen kesken. Näiden toiminnallisten päällekkäisyyksien tarkastelu kohdentuu strategia- ja konsernipalveluihin sekä pelastus- ja turvallisuustoimialalle kohdentuen henkilöstömääränä yhteensä noin 51 htv:een. Konkreettisenä arvioinnin kohteena ovat muun muassa turvallisuus-, valmius ja varautuminen- ja koulutustoiminnot sekä mahdollisesti hyvinvointialuelajukseksi arvioidut yksittäiset toimialakohtaiset asiantuntijatyön resurssit em. toimialoilla.

Muutoksien osalta tarkentuvat suunnitelmat toimenpiteistä ja niiden vaikutuksista palvelussuhteen ehtoihin tullaan käsittelemään talousarvion hyväksymisen jälkeen suunnitelmien edetessä yhteistoimintalain säännösten mukaisesti järjestämällä toisen vaiheen neuvottelut erikseen suunnitellun aikataulun mukaisesti.

Mahdollisten tulevien muutoksen johdosta esihenkilötyöstä toisiin työtehtäviin siirtäminen ja osaamisen käyttäminen laajemmin on mahdollinen skenaario tässä taloustilanteessa. Johtamisrakennetta ja toimintoja uudelleen organisoitaessa voidaan johdon, päälliköiden, keskijohdon tai esihenkilöiden työtehtäviä tai työyksikön sijoituspaikkaa joutua muuttamaan.

Henkilöille, joiden ylimmän johdon tai keskijohdon tai esihenkilötehtävät olisivat suunnitelmien mukaan päätymässä, tullaan tarjoamaan heidän virkamääräyksensä tai työsovimuksensa

Henkilöstöpalvelut

19.12.2023

mukaista työtä vastaavaa työtä ja jos tällaista työtä ei ole, tarjotaan muuta kunkin henkilön koulutusta, ammattitaitoa tai kokemusta vastaavaa työtä.

Kun viranhaltijan tai työntekijän aiempi tehtävä on päätynyt, ja jos uutta tehtävää ei löydy tai henkilö ei ota vastaan tarjottua muuta tehtävää, palvelussuhde tullaan päättämään taloudellisilla ja tuotannollisilla perusteilla. Palvelussuhteen päättymissy kirjataan todellisen neuvottelun pohjalta. Jos työnantajalla on irtisanomisperuste muuttaa työntekopaikkaa koskevaa työsopimuksen ehtoa, muutos voidaan toteuttaa käymällä yhteistoimintaneuvottelut ja noudattamalla irtisanomisaikaa. Toimintojen uudelleen organisoimisen myötä työntekijöille/viranhaltijoille tarjotaan osaamistaan ja koulutustaan vastaavaa tehtävään ko. periaattein. Mikäli työntekijä/viranhaltija kieltäytyy ottamasta vastaan työtä muuttuneessa toimipisteessä, on työnantajalla irtisanomisperuste palvelussuhteelle yhteistoimintalain mukaisesti.

#### 4.3 Neuvottelujen tulos: johtamisrakenteen tarkempi arviointi, päällekkäisyydet hyvinvointialueen toiminnassa ja mahdolliset muutokset palvelussuhteen ehdoissa

Hyvinvointialueelle on vahvistettu hallintosäännön mukainen yksijohtajajärjestelmä ja hyvinvointialuejohtajan jälkeen vahvistetut 5 johtamisen tasoa (kuva). Mahdolliset poikkeamat vahvistetusta johtamisrakenteesta otetaan arvioitavaksi.

## Pohjois-Savon hyvinvointialueen johtamisrakenne

Toimialajohtaja /toimilinjajohtaja	•Johtaa lakisääteistäjärjestämisvastuuta ja koko toimialaa hallintosäännön mukaisesti
Palvelualuejohtaja/palvelupäällikkö	•Johtaa palvelutuotantoa ja vastaa palvelutuotantovastuista
Palveluyksikköjohtaja	•Johtaa määriteltyjä toimialojen palvelutuotannon palveluyksiköitä hallintosäännön mukaisesti
Toimintayksikön esihenkilö /alue-esihenkilö	•Johtaa organisaatorakenteen mukaista palveluyksikön toimintayksikköä, jolloin johtamisvastuuna esimerkiksi koko hyvinvointialueen laajuinen resurssikeskus tai peruspalveluiskokko yhden alueen laajuinen maantieteellinen kokonaisuus tai erityispalveluissa osaamiskeskustaso
Yksikön esihenkilö/tiimivastaava/tiimijohtaja	•Johtaa lähiesihenkilönä toimintayksikön alaista omaa yksikköä, kuten esimerkiksi osastonhoitaja tai palveluesihenkilö tai johtava sosiaalityöntekijä

Johtamisrakenteiden vertikaalinen tarkastelu tehtiin koko hyvinvointialueen osalta toimialoittain. Tarkastelun painopisteinä olivat esihenkilöasemassa olevien määrä ja näiden alaisten määrä. Esihenkilöasemassa olevilla tässä tarkoitetaan esihenkilö-, esimies-, päällikkö- ja johtaja –nimikkeillä olevia sekä myös muita nimikkeitä, joilla on esihenkilöasema. Raporttiotannalla otettu tarkastelu tuotti näkymän, jossa joillakin esihenkilönimikkeillä/-asemassa olevilla ei ole alaisia tai alaisten määrä oli pieni, ollen esimerkiksi 1–5 tai alaisten määrä oli suuri, ollen esimerkiksi yli 50. Alla kokonaistilanne esihenkilöiden työntekijämääristä sekä keskiarvon että mediaanin osalta toimialoittain. Arvioinnin kohteeksi otetaan alle 10 työntekijän esihenkilörakenteet.

**ALAISTEN MÄÄRÄT / ESIHENKILÖASEMASSA OLEVA  
KOKO HVA, tilanne 15.12.2023**

Alaisia keskimäärin / esihenkilöasemassa oleva (keskiarvo)							
	enintään 5	6-10	11-20	21-50	51-100	101-167	
Konserni, strategia	3,4	8,1	13,4	28,0	0,0	0,0	9,3
Ikääntyneiden palvelut	2,0	7,6	16,3	31,6	58,3	0,0	23,5
Keskittetyt palvelut	3,3	8,3	20,0	39,2	79,5	127,8	68,5
Kys	3,3	7,6	15,4	31,1	67,5	115,0	23,4
Peruspalvelut	3,2	8,5	14,8	28,5	63,0	0,0	18,1
Pelastustoimi ja turvallisuuspalvelut	3,1	8,1	15,3	23,3	0,0	0,0	7,8
Perhepalvelut	2,5	7,8	14,9	27,7	51,0	0,0	18,3
Vammaispalvelut	3,4	8,3	16,3	30,0	0,0	0,0	13,9
	3,1	8,0	15,4	30,6	70,7	125,5	22,1
Alaisia keskimäärin / esihenkilöasemassa oleva (mediaani)							
	enintään 5	6-10	11-20	21-50	51-100	101-167	
Konserni, strategia	3,5	8,0	13,5	26,5	0,0	0,0	7,0
Ikääntyneiden palvelut	2,0	7,5	16,5	30,0	55,0	0,0	23,0
Keskittetyt palvelut	3,0	9,0	20,0	42,0	84,5	127,0	65,0
Kys	3,0	7,0	15,0	28,0	67,5	115,0	18,0
Peruspalvelut	3,0	9,0	14,0	27,0	63,0	0,0	15,0
Pelastustoimi ja turvallisuuspalvelut	4,0	8,5	15,0	22,0	0,0	0,0	4,0
Perhepalvelut	2,0	8,0	15,0	27,0	51,0	0,0	16,0
Vammaispalvelut	4,0	8,0	17,0	26,5	0,0	0,0	13,0
	3,0	8,0	15,0	28,0	71,0	127,0	16,0

Mediaani osoittaa, että alaisten määrän todellinen painopiste / esihenkilöasemassa oleva on HVAtasoisesti tarkasteltuna alhaisempi kuin keskiarvon osoittama määrä.

Arvioinnin kohteeksi otetaan alle 10 työntekijän johtamistehtävät.

Yhteenvetona tarkemman tarkastelun tarve on arvioitu kohdentuvan noin 45 esihenkilötehtävään seuraavasti

- konsernipalveluissa 10 htv päällikkötehtävien nimikemuutokset, joilla ei alaisia
- palvelutuotannossa 2 htv päällikkötehtävien nimikemuutokset, joilla ei alaisia
- johtamisrakenteessa alle 10 htv esihenkilöiden määrän tarkastelu kohdentuu konsernipalveluissa 21 esihenkilöön
- johtamisrakenteessa alle 10 htv esihenkilöiden määrän tarkastelu kohdentuu palvelutuotannossa 12 esihenkilöön

Strategia- ja konsernipalveluiden toiminnan ja organisaatorakenteen tarkastelu ja siihen liittyvät muutosesitykset tehdään 30.1.2024 mennessä. Tarkastelu toteutetaan napakoissa työpajoissa erikseen sovittavina teemoina ja kokoonpanoilla. Ammattijärjestöjä on pyydetty 5.12.23 johtoryhmässä nimeämään edustajansa valmisteluun. Samassa yhteydessä otetaan soveltuvilta osin tarkasteluun TAMORA Oy:n raportti johtamis- ja organisaatorakenteesta. Tamoran asiantuntijaselvitys on luonnoksena käytössä, mutta raportti hyväksytään valmiiksi ja käsitellään yhteistoiminnallisesti yhteistoimielimessä 24.1.2024.



Henkilöstöpalvelut

19.12.2023

---

Palvelutuotannon esihenkilörakenteen osalta muutosten suunnittelu tehdään 28.2.24 mennessä ja tarkastelu koskee esihenkilötehtäviä, joissa on alle 10 työntekijää.

#### **4.4 Neuvottelujen tulos: lomautus ja osa-aikaistaminen työvoiman vähentämisen keinona**

Neuvottelujen tuloksena todettiin yksimielisesti, että lomautusta tai osa-aikaistamista ei käytetä työvoiman vähentämisen keinona vuonna 2024. Vaihtoehtona lomautuksille toimialoilla anottiin ajalla 5.-15.12.23 palkatonta poissaoloa säästösyistä, siten ettei tilalle palkata sijaista ja vapaa pidetään 31.12.2024 mennessä. Lisäksi toimialoilla anottiin 15.12.2023 mennessä lomarahavapaita, joissa myös myöntämisen edellytys on, ettei tilalle palkata sijaista ja vapaat pidetään 31.12.2024 mennessä. On huomioitava, että ko. poissaolot aiheuttavat toiminnoissa vajetta v.2024 aikana, joten toimialoilla on priorisoitava ja ohjattava henkilöstöä tehtävien osalta konkreettisten poissaolojen myötä. Palkattomia virka- ja työvapaita haettiin 18.12.2023 raporin perusteella yhteensä 2804 päivää vuodelle 2024. Säästövaikutus on yhteensä 432.368,93€. Vastaavasti lomarahavapaapäiviä anottiin yhteensä 3896 päivää vuodelle 2024. Säästövaikutus on yhteensä 796 793,68 €.

Henkilöstömenosäästöt vapaaehtoisina säästöinä vuodelle 2024 ovat siten 1 229 162,62 euroa yhteensä (sisältäen sivukulut 20%).

#### **4.5 Neuvottelujen tulos: tuottavuusohjelman toimeenpano osana vuoden 2024 talousarviota**

Neuvottelujen tulos talousarvioon liittyvästä tuottavuusohjelmasta on kiteytetty liitteeseen 1. Liite 1 sisältää kootusti työnantajan neuvotteluesityksen mukaisesti neuvotteluissa

- käsitellyt toiminnalliset tavoitteet ja konkreettiset toimenpiteet säästöjen aikaansaamiseksi
- alkuperäisen vähimmäissäästötavoitteen ja tarkentuneen vähimmäissäästötavoitteen
- henkilöstöjärjestöjen ja työnantajan esille tuomat keskeisimmät kannanotot
- kannanottojen ajankohdat
- 20.12.2023 kokouksessa merkittävät neuvottelun tulokset.

##### **4.5.1 Henkilöstörakenteen tasapainottaminen, lähtövaihtuvuusprosessin ja osatyökykyisten prosessin uudistaminen vuonna 2024**

Osana talouden hallintaa on tavoitteena korjata hyvinvointialueen henkilöstörakennetta ja hyödyntää lähtövaihtuvuusprosessia. Vanhuuseläkeiän täyttymisen lisäksi poikkeamia lähtövaihtuvuuteen aiheuttavat esimerkiksi työhyvinvointiin liittyvät tekijät, vähäiset etenemis- ja urakiertomahdollisuudet, työstä saatavan palautteen ja tunnustuksen vähäisyys, heikko organisatorinen tuki, organisaation kyvyttömyys puuttua ongelmiin. Lähtövaihtuvuus voidaan

## Henkilöstöpalvelut

19.12.2023

jakaa ulkoiseen (tulo- ja lähtövaihtuvuus) ja sisäiseen vaihtuvuuteen (työkierto). Yhden uuden rekrytoinnin hinnaksi on arvioitu vähintään 25 000 euroa (vaativa asiantuntijatyö jopa 50 000 euroa) ja keskimäärin rekrytointi kestää noin 2 kuukautta sekä työhön perehtyminen vähintään 4 kuukautta.

Hyvinvointialueella on vuoden 2023 henkilöstörakenteessa tunnistettu rakenteellinen ongelma, jossa määräaikaisen henkilöstön määrä on liian suuri ollen jopa 26 % kokonaishenkilöstöstä. Vakituisen henkilöstön ja varahenkilöstön määrää palvelutuotannossa vahvistamalla pyritään vuosina 2024-2026 tasapainottamaan normaaliajan resurssien riittävyyttä. Tuottavuusohjelman mukainen säästötavoite henkilöstörakenteen tasapainottamisen, lähtövaihtuvuusprosessin ja osatyökykyisten prosessin muutokselle on 3,0M€. Tämän saavuttaminen edellyttää täyttölupaprosesseissa täyttölupaohjeen mukaisesti joko vapautuvan tehtävän täyttämättä jättämisen tai sisäisenä liikkuvuutena tehtävien täyttämisen laskennallisesti noin 38 htv:n osalta, joka on noin 4 % irtisanoutuvista.

**LÄHTÖVAHTUVUUS VUONNA 2023  
VAKINAINEN HENKILÖSTÖ****KOKO HVA**

- Henkilöstömäärä keskim. 9492
- Eläköityneet 242
- Lähtömäärä 644
- Lähtövaihtuvuus 6,8%

**Perhe- ja vammaispalvelut**

- Henkilöstömäärä keskim. 1051
- Eläköityneet 18
- Lähtömäärä 117
- Lähtövaihtuvuus 11,1 %

**Pelastustoimi ja turvallisuus-  
palvelut**

- Henkilöstömäärä keskim. 665
- Eläköityneet 7
- Lähtömäärä 44
- Lähtövaihtuvuus 6,6 %

**Ikääntyvien palvelut**

- Henkilöstömäärä keskim. 2545
- Eläköityneet 70
- Lähtömäärä 190
- Lähtövaihtuvuus 7,5 %

**Yleisten palvelujen toimiala**

- Henkilöstömäärä keskim 4283
- Eläköityneet 122
- Lähtömäärä 249
- Lähtövaihtuvuus 5,8 %

**Konserni, hallintopalvelut, hen-  
kilöstöpalvelut (sis. keskitetyt palvelut)  
talouspalvelut sekä strategia ja kehittäminen**  
(ei sisällä luottamusnesteimintää)

- Henkilöstömäärä keskim 981
- Eläköityneet 25
- Lähtömäärä 46
- Lähtövaihtuvuus 4,7 %

- Siun Soten lähtövaihtuvuus vuonna 2023 7,2%  
(<https://www.siunsote.fi/-/hyvinvointialueen-kolmas-osavuositarkastus-on-odotusten-mukainen?redirect=%2F> )

50

Henkilöstörakenteen tasapainottaminen mahdollistaa säästötavoitteen asettamisen myös huomattaviksi muodostuneisiin ylityö- ja hälytyskorvauksiin. Säästötavoitteeksi ylityökorvauksissa ja hälytysrahoissa asetettiin neuvotteluissa 20% vuoden 2023 toteutumasta eli yhteensä noin 2,2 M€. Palkkaus- ja kannustinjärjestelmän kehittäminen liittyy kuitenkin osaksi henkilöstörakenteen tasapainottamista, joten investointi liikkuvuuden tukemiseen on arvioitu olevan 0,45M€, joka tulee huomioida kokonaissäästön asettamisessa. Lähtövaihtuvuuden osalta säästötavoite on noin 1,9 M€ ja säästötavoite ylityökorvauksissa 1,1 M€.



Henkilöstöpalvelut

19.12.2023

---

Säästötavoitteisiin pääsemiseksi aloitetaan toimialakohtainen seuranta osana muuta talouden seurantaa kerran kuukaudessa. Hälytysrahan kertymien osalta tehostetaan ohjeistusta, valvontaa ja asetetaan vastaava seuranta, jotta mahdollisiin poikkeamiin kyetään reagoimaan ajoissa.

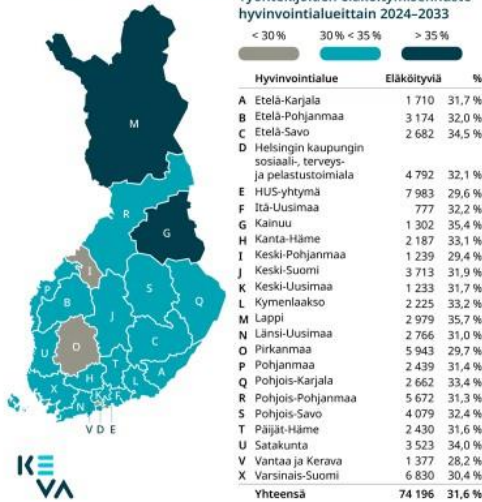
Osatyökykyisten tehokkaammaksi työllistämiseksi uudistetaan rekrytointiprosessi ja otetaan käyttöön uusi soveltuvan työn prosessi. Yhden sairauspoissaolopäivän laskennallinen hinta on valtakunnallisesta määriteltynä noin 350 (jopa 370) euroa. Esimerkiksi neljän lähihoitajan sairauspoissaolo kokovuotisenä on kustannuksiltaan 500 000 euroa. Pilotointirahaksi varataan vuodelle 2024 konsernihallintoon talousarviovaiheessa 500 000 euroa. Mallissa kohdennetaan asiantuntijatyötä ja muokataan avustavaa työtä työkyvyn mukaiseksi. Kriteerinä työtehtävän muokkaamisessa on aina työkyvyttömyyden uhka. Keskitettyä määrärahaa käytetään ensisijaisesti toimialalta toiselle siirryttäessä tai toimialan sisällä palvelukeskuksesta toiseen siirryttäessä, mikäli palkkavarausten puuttuminen estäisi muutoin uudelleen sijoittumisen. Malli edellyttää palvelutuotannon toimialoilta aktiivista avustavien työtehtävien mallintamista, esimerkiksi lääkäriyön avustavien tukipalvelutehtävien mallintamista. Toimialoille laaditaan kysely avustavien ja muiden soveltuvien tehtävien tarpeesta. Mallin käyttöönotto edellyttää myös täyttölupaprosessin uudistamista. Otetaan käyttöön täyttölupaprosessi seuraavasti:

- ohjaajan, sihteerin, koordinaattorin tai asiantuntijan työtehtävä kohdennetaan aina ennen tehtävän hakuun laittamista soveltuvalle työntekijälle
- rekrytointiyksikössä tarkistetaan (tuplatarkistus) aina ennen tiettyjen tehtävien hakuun laittamista olisiko työhön soveltuvaa henkilöä.
- osatyökykyisille soveltuvat tehtävät laitetaan aina ensin vain sisäiseen hakuun, jonka lisäksi tarkasteluun otetaan myös pitemmät määräaikaiset sijaisuudet sekä määräajoin ne työpaikkahaut, joihin ei ole tullut yhtään hakijaa.
- täyttölupaprosessi muutetaan em. prosessin huomioivaksi ja huomioidaan, että tehtävien täyttäminen vaatii nykyistä enemmän aikaa.
- täyttölupaprosessilla säädellään säästötavoitteita lähtövaihtuvuudessa.
- esihenkilöille lisätään malliin perehdytystä. Tehdään tarkat määrittelyt korvaavasta, mukautetusta ja soveltuvasta työstä.
- lähtövaihtuvuuden osalta siirrytään vaiheittain ikäjohtamisen malliin (vanhuuseläkeikään tulevat). Pohjois-Savon hyvinvointialue haluaa panostaa erityisesti hoito- ja sosiaalialan kriittisissä ammattiryhmissä laadukkaisiin, pitkiin työuriin kehittämällä ikäjohtamista ja olla edelläkävijä uudenlaisen lähijohtamiskäytännön kehittämisessä. Tavoitteena on ennakoiva henkilöstösuunnittelu, joka mahdollistaa eläkkeelle siirtyvien henkilöiden suunnitelmallisen tietotaidon ja osaamisen jakamisen sekä kokemustiedon hyödyntämisen.

Alla kuva eläke-ennusteesta hyvinvointialueittain.

## Näin hyvinvointialueiden työntekijät eläköityvät

Arvio eläkkeelle jäävistä hyvinvointialueen  
työntekijöistä 2024–2033\*



## Hyvinvointialueiden 25 suurinta ammattiryhmää, eläköityminen seuraavan 10 vuoden aikana



	Työkyvyttömyys- eläkkeet, %			Kaikki eläkkeet, %	Työkyvyttömyys- eläkkeet			Kaikki eläkkeet
	Vanhuus- eläkkeet, %	Osatyökyvyttömyys- eläkkeet, %			Vanhuus- eläkkeet	Osatyökyvyttömyys- eläkkeet		
Lähihoitajat	23,3 %	5,5 %	4,9 %	33,7 %	11 524	2 729	2 418	16 671
Sairaanhoidajat	16,8 %	3,8 %	4,5 %	25,1 %	8 314	1 884	2 232	12 430
Sosiaalialan ohjaajat	17,9 %	6,0 %	5,2 %	29,1 %	2 841	949	819	4 609
Sairaala- ja laitosapulaiset	30,5 %	7,6 %	5,4 %	43,5 %	3 058	765	541	4 365
Erikoislääkärit	8,8 %	5,1 %	4,9 %	18,8 %	663	382	371	1 416
Sosiaalialueen työntekijät	17,5 %	5,4 %	5,8 %	28,7 %	1 194	369	396	1 958
Johdon sihteerit ja osastosihteerit	35,4 %	4,9 %	6,7 %	47,0 %	2 124	296	399	2 819
Palomiehet	12,0 %	4,9 %	2,5 %	19,4 %	708	287	145	1 141
Terveydenhoitajat	17,3 %	5,4 %	6,4 %	29,0 %	956	299	353	1 608
Fysioterapeutit	17,3 %	5,2 %	5,7 %	28,3 %	717	218	238	1 173
Yleislääkärit	11,2 %	4,6 %	5,6 %	21,4 %	445	182	222	849
Osastonhoitajat	31,8 %	4,2 %	4,7 %	40,7 %	1 219	159	180	1 558
Hallinnon ja elinkeinojen kehittämisen erityisasiantuntijat	17,7 %	3,8 %	3,7 %	25,1 %	635	135	132	903
Sairaankuljetuksen ensihoitajat	7,9 %	6,8 %	5,0 %	19,7 %	268	231	170	670
Ylläläkärit	32,1 %	4,9 %	5,7 %	42,7 %	1 027	158	182	1 366
Hammashoitajat	25,2 %	7,2 %	7,7 %	40,1 %	805	229	247	1 281
Yleissihteerit	41,1 %	4,1 %	4,7 %	49,9 %	1 286	129	148	1 563
Bioanalytiikot (terveydenhuolto)	21,4 %	4,4 %	5,6 %	31,3 %	612	124	159	895
Psykologit	10,8 %	7,8 %	4,7 %	23,3 %	308	224	134	665
Hammaslääkärit	20,0 %	4,4 %	5,3 %	29,7 %	513	112	136	760
Lääketieteellisen kuvantamis- ja laitetekniikan asiantuntijat	14,7 %	4,8 %	5,7 %	25,2 %	358	117	138	612
Käsiölöt	11,6 %	6,4 %	7,6 %	25,6 %	260	143	170	573
Välinhoitajat	34,3 %	6,6 %	7,3 %	48,3 %	557	108	119	783
Sosiaalialan hoitajat	19,9 %	9,8 %	6,5 %	36,3 %	321	158	105	584
Toimintaterapeutit	15,1 %	6,3 %	7,9 %	29,3 %	196	82	103	381

## Alkavien eläkkeiden jakauma ja osuus kaikista vakuutetuista 2024–2033



### 4.5.2 Vuokratyövoiman vähentäminen, henkilöstönrakenteen korjaaminen ja sijaishallinnan budjetointi- ja seurantamallin uudistaminen vuodelle 2024

Vuokratyövoiman kustannusten vähentäminen ja kriittinen arviointi on sekä aluehallituksen hyväksymissä tuottavuus- ja taloudellisuusohjelman ns. nopeissa toimenpiteissä vuodelle 2024 että valtiovarainministeriön 7.11.23 antaman ohjauksen keinoissa. Neuvotteluissa huomioitiin, että vuokratyövoiman käyttöön vaikuttaa osaltaan se, että palvelutuotannossa on paljon täyttämättömiä vakituisia tehtäviä. Suurin vuokratyövoimaa käyttävä toimiala on ikääntyneiden palvelut. Ennakoimattomana rakenteellisena ongelmana ikääntyneiden palvelutuotannossa on vain 60 % omaa työvoimaa, tavoitteena on vahvistaa omaa työvoimaa. Vuokratyövoiman tuntihinnan kustannukset ovat kustannuksiltaan korkeat verrattuna oman henkilöstön tuntihintoihin (erityisesti virka-ajan ulkopuolella). Vuoden 2024 taloussuunnittelun yhteydessä vuokratyövoiman kustannusten määrärahat siirtyvät toimialoille.

Hyvinvointialueen sekä hoitotyön että lääkärityön henkilöstövuokrauksen kustannukset ovat olleet noin 14,5 M€. Säästötoimina vuokratyön vähentämiseen kohdennetaan 2,0 M€ vuodelle 2024.

Toimialat, toteuma tammi-lokakuu 2023	Määräaikaisten palkat *)	Asiakaspalvelujen ostot	Työvoiman vuokraus
1TA11 HVA Konsernihallinto	-165 267	0	0
1TA12 Hallintopalvelut	-351 069	0	0
1TA13 Henkilöstöpalvelut	-38 825 174	0	-5 855 016
<i>* josta keskitettyjen palvelujen osuus</i>	<i>-37 909 241</i>	<i>0</i>	<i>-5 855 016</i>
1TA14 Talouspalvelut	-547 522	248	-47 319
1TAL151 Strategia- ja kehittäminen ilman hankkeita	-1 526 475	-26 790	0
1TAL152 Tutkimukset ja hankkeet	-5 375 791	-8 665	0
1TA20 Perhe- ja vammaispalvelut	-7 644 790	-90 998 085	-232 718
1TA30 Yleisten palvelujen toimiala	-35 516 301	-51 105 370	-6 753 678
1TA51 Ikääntyvien palvelut	-3 939 843	-65 807 728	-1 620 391
1TA61 Pelastustoimi ja turvallisuuspalvelut	-3 356 973	0	0
	<b>-97 249 204</b>	<b>-207 946 390</b>	<b>-14 509 122</b>
Lähde: kirjanpito 23.11.2023	*) ei sisällä työnantajan sivukuluja, eikä muita palkanosia kuten esim. hälytysrahoja, ylityökorvauksia yms.		

### 4.5.3 Hoitotyön mitoitus, hoiva-alan kansainvälinen rekrytointi ja ammattiryhmien väliset työnjaot

Henkilöstömitoituksen arviointi hoitotyössä koko hyvinvointialueella todettiin tarpeelliseksi. Palveluverkkouudistuksessa vuonna 2024 tarkastellaan vuodeosastotoiminnan sairaansijojen määrä, joka vaikuttaa hoitotyön tehtävien kokonaisuuteen. Samalla arvioidaan kotiin annettavien sairaalatasoisten palveluiden vahvistamista. Nopeina toimenpiteinä toteutetaan henkilöstömitoituksen arviointi vierivalvontahoidossa, jossa säästöpotentiaali on noin 30 000 euroa. Tehtävänsiirrot lääkäreiltä hoitajille ovat mahdollisia, mutta tämä vaatii moniammatillista sopimista palvelualueilla siten että 500 000 euron säästövaikutukset saavutetaan. Säästötavoite 500 000 € merkitsee 7 htv työmäärän verran tehtävänsiirtoja lääkäreiltä hoitajille vuoden 2024 aikana. Nopeina toimina toimeenpanoon otetaan muun muassa seuraavat:

- Sairaanhoitajan rajattu lääkkeen määräämisoikeus (tarkastelu nykyisen osaajat ja lisäkoulutus)
- Perhe- ja ehkäisyneuvola, pientoimenpiteet
- Hoitajavastaanottotoiminta
- vierivalvontahoito.

### 4.5.4 Johtaminen, LEAN ja työympäristön kehittäminen sekä ketterät kokouskäytännöt

Tuottavuusohjelman mukaisesti osana yhteistoimintamenettelyjä käsiteltiin myös mahdollisuudet talousvaikutuksiin johtamisen ja esihenkilöstön valmentavan johtamisen osaamisen vahvistamisella, talousosaamisen vahvistamisella ja LEAN –osaamisella. Tässä huomioitiin myös talousvaikutuksia työympäristön kehittämisen osalta. Mitattavia säästövaikutuksia johtamisen kehittämällä arvioitiin saavutettavan vuodelle 2024 yhteensä 250 000€.

Johtamisen ja esihenkilöstön valmentavan johtamisen osaamisen vahvistaminen sekä talousosaamisen vahvistaminen (vaihtuvuudesta johtuvien kustannusten pieneneminen, LEAN–osaaminen) koko PSHVA Säästötavoite 250 000 euroa, alla olevat järjestelyt ml. Työympäristön taloudellisuus



Päällekkäisyyksien poistaminen	Oman työn johtaminen	Työn järjestelyt	Valmiudet innovoivaan työhön	Esihenkilön talousosaaminen
<input type="checkbox"/> <b>Esimerkiksi alueelliset johtoryhmät, jotka tarkastelevat alueellista toimintaa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ehkäistään toimialojen siiloutumistaja parannetaan yhteistyötä</li> <li>Tunnetaan meneillään olevat kehittämiskohteet</li> <li>Poistetaan hukkaa ja päällekkäistä työtä</li> <li>Henkilöstön mahdollisuus siirtyvyteen yli toimialojen</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <b>Konkreettinen suunnittelut</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Esim. kotiin annettavat palveluhoitoreitin suunniteluun vaikuttaminen, hoitoaikojen muokkaaminen ja tätä kautta päällekkäisyyden poistaminen</li> </ul> <input type="checkbox"/> <b>Alueellisille esihenkilöille selkeä budjetti – seuranta ja vastuu</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Päätöksenteon selkeyttäminen ja nopeuttaminen</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <b>Kehittämiskyvyyden lisääminen ja projektin hallinta henkilöstön kanssa, kehittämistimet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Esim. Arvi 2.0 -virtauksen parantaminen konkreettisin keinoin, hoito nopeutuu -&gt; nopeampi läpivirtaus, kustannus säästö</li> </ul> <input type="checkbox"/> <b>Etäpalaverikäytäntöjen kehittäminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-&gt; vähennettävät matkakustannukset ja ajan säästäminen, vastuullisuus näkökulma, yta-alue</li> </ul> <input type="checkbox"/> <b>Fasilitointi osaamisen hyödyntäminen työpaikoissa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ensi sijaisesti sisäinen fasilitointi</li> <li>Fasilitointipooli</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <b>Yhteistyö</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Päällekkäisyyden poistaminen – toiminnalliset kokonaisuudet vastaamaan toimintaa</li> </ul> <input type="checkbox"/> <b>Vuorovaikutuksen parantaminen, -&gt; päällekkäisen työn ehkäiseminen</b> <input type="checkbox"/> <b>Sisäisen valmennuksen ja sparrauksen hyödyntäminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Valmentaja verkosto</li> </ul> <input type="checkbox"/> <b>Henkilöstön tietotaidon hyödyntäminen esim. palvelukokonaisuuksia mietittäessä, case työpajat</b>	<input type="checkbox"/> <b>Kannattavuusajattelun lisääminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Konkretia ja esimerkit avuksi</li> <li>koulutus</li> </ul> <input type="checkbox"/> <b>Kannattavuuden johtaminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kustannustietoisuuden lisääminen</li> <li>Prosessien optimointi, kriittinen arviointi ja yhteistyö</li> <li>budjettivaikutus laskelmat</li> <li>Innovaatiot</li> </ul> <input type="checkbox"/> <b>Henkilöstön sitouttaminen kannattavuus ajatteluun</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Konkreettiset esimerkit, koulutus</li> </ul>

#### 4.5.5 Digitalisaatio, DIIP -tekoälypohjainen henkilöstösuunnittelu ja sanelujen purku automatisaation muotoina

Pohjois-Savon hyvinvointialueen aluevaltuusto hyväksyi joulukuussa 2022 hyvinvointialueen strategian. Strategiset ohjelmat sisältävät hyväksytyyn tuottavuus- ja taloudellisuusohjelman toimenpiteet. Digitaaliset palvelut asetetaan ensisijaiseksi uudistumisen palvelumuodoksi. Digitaalisten palvelujen kehittäminen koskee palvelutuotannon lisäksi myös hallinnollista työtä. Neuvottelujen aikana käsiteltiin konkreettisine muutoksina DIIP -henkilöstöhallinnon ohjelman vaikutukset sekä sanelujen purun vaikutukset manuaalisen työn vähenemiseen vaiheittain. Molemmat muutokset vaikuttavat konkreettisemmin vasta vuoden 2024 loppupuolella, joten muutokset kohdentuvat hallintosihteerin- ja tekstinkäsittelytyöhön, joiden osalta vapautuvia tehtäviä ei vuonna 2024 täytetä (huomioitu osana eläköityvien tehtävien tarkastelua). DIIP mahdollistaa muutokset hallintosihteerityössä, koska esihenkilöllä on

Henkilöstöpalvelut

19.12.2023

---

jatkossa tekoälypohjainen suunnittelutyökalu käytössä. Sanelujen purku mahdollistaa tekstinkäsittelyn manuaalisen työn uudelleen arvioinnin, mutta prosessi on vasta arviointivaiheessa. Investointisuunnitelmassa on hyväksytty lainanottovaltuus puheentunnistuksen hankintaan. Istekki valmistelee uutta hankintapäätöstä, jonka jälkeen käyttöönottoprojektia voidaan käynnistää. Aikaisemmissa puheentunnistuspiloteissa on todettu, että muutos edellyttää palvelutuotannossa myös prosessimuutoksia, koska lääkärit (ESH) sanelevat jatkohoito-ohjeita (mm. lähetteet, kuvantamispyyntöt) tekstiin ja tekstinkäsittelijät tekstiä purkaessaan tallentavat ne järjestelmiin (toimivat siis sihteereinä).

Yksikön osastosihteerit varaavat esim. uudet kontrolliajat, tutkimukset yms. Piloteissa aiemmin on tullut esille, että puheentunnistuksen kokonaisvaltainen käyttöönotto edellyttää palvelutuotannon sitoutumista muutokseen. Uudistamiseen tulee ottaa mukaan jo varhaisessa vaiheessa ne ammattiryhmät, joiden tehtäviin muutos vaikuttaa (mm. lääkärit, osastosihteerit ja tekstinkäsittelijät). Puheentunnistuksesta on heti apua esim. erityistyöntekijöille, jotka tällä hetkellä itse kirjoittavat pitkiä tekstejä (fysioterapeutit, haavahoitajat yms.). Palvelutuotannon uudistamisessa toteutettavien suunnitelmien ja prosessimuutosten jälkeen kokonaisuudistus tekstinkäsittelyssä on mahdollinen.

#### **4.5.6 Sairauspoissaolot, toimiva työterveyshuoltoyhteistyö ja Aino Health**

Tuottavuusohjelman mukaisesti sairauspoissaolojen vähentämisessä tiivistetään yhteistyötä työterveyshuollon ja sen toimintamallien osalta. Työterveyshuollossa kehittämiseen otetaan ns. Työote- malli, jossa erikoissairaanhoidosta kirjataan lähete työterveyshuoltoon työkykyarvioon sekä psykiatrisissa sairauksissa että ortopedisten leikkausten osalta. Työterveyshuollossa toteutetaan konsultaatiot sekä oman fysiatrian erikoislääkärin että psykiatrian erikoislääkärin osalta. Tavoitteena on poistaa jonotusaikoja ja toteuttaa nopea kuvantaminen. Myös työfysioterapeuttien suoravastaanotto on käytössä. Mielenterveyden häiriöissä tehostetaan psykiatrikonsultaatioiden käyttöä silloin kun sairauspoissaolo on kestänyt esim. 3-4 viikkoa. Lisäksi otetaan käyttöön seuraavia tehostamisen toimia:

- psykiatristen sairaanhoitajien etävastaanottojen hyödyntäminen matalan kynnyksen palveluissa, toteutuu 1-7 käyntiä per asia
- työterveyshoitajien kouluttaminen mielenterveyden tukemiseen Terapianavigaattori -koulutuksella, josta käyttöönotto vuoden 2024 alussa.
- esihenkilön luvalla poissaolokäytäntöjen vahvistaminen akuuteissa infektiosairauksissa (myös kustannustekijä työterveyshuollossa)
- Aino Healthin esihenkilöperehdytys jatkuu koko vuoden 2024. Tukiklinikoita järjestetään esihenkilöille myös henkilökohtaisesti. Kun varhaisen tuen ja työhön paluun keskustelut käydään oikea-aikaisesti, se vaikuttaa vähentävästi sairauspoissaoloihin.
- Aino Health tehostaa ja lisää järjestelmällistä yhteydenpitoa ja tietojen käsittelyä työterveyshuollon, esihenkilöiden ja työhyvinvointiasiantuntijoiden kesken. Sairauspoissaoloaika lyhenee, kun asiat hoidetaan ajallaan. Työntekijällä on järjestelmässä aina näkyvyys omiin keskusteluihin, neuvottelumuistioihin ja yhteydenpitoon eri asiantuntijoiden kesken.

Pitkiä yli 30 päivän sairauspoissaoloja tulee kolmannesta kvartaalista tehdyn ennusteen perusteella kaikkiaan 95 860 kalenteripäivää vuodelle 2023. Laskennallinen kustannus näistä



Henkilöstöpalvelut

19.12.2023

on 33 miljoonaa euroa (350 € x 95 860 kalenteripäivää). Konkreettinen tavoite asetetaan siten, että pitkiä poissaoloja vähenee 10 % vuodelle 2024 (yhteensä 9586 kalenteripäivää ja laskennallisena säästönä 3,36 miljoonaa euroa). Aino Health hälytysrajoihin reagointia tehostetaan (35% ei reagoi ajoissa) jatkuvana seurantana, tiedolla johtamisena toimialojen johtoryhmien tasolla.

Sairauspoissa- olojen pitu- usluokat	Poissaolo- päivien su- mmat 1.1. - 31.3.2023	1.4. – 30.6.	1.7.-30.9.	1.10.-30.11.	Yht.
1 – 3 päivää	11 218	10 054	7 360	9 058	37 690
4 – 14 päivää	15 155	12 227	12 214	12 263	51 859
15 – 29 päivää	7 703	6019	6 810	5 139	25 671
30 – 89 päivää	15 662	12 654	12 207	9 480	50 003
90 + päivää	9 600	12 101	10 229	7 199	39 129
Yht.	59 338	53 055	48 820	43 139	204 352

#### 4.5.7 Työhyvinvointikysely ja lyhyet sairauspoissaolot

Lyhyiden sairauspoissaolojen väheneminen on osittain sidoksissa erilaisiin tartuntatauteihin, jolloin lyhyet sairauspoissaolojaksot lisääntyvät. Vuoden 2023 alkuvuonna lyhyiden sairauspoissaolojen määrissä havaittiin kuitenkin organisaation vakiintumattomuudesta johtuvaa lisämuutosta, jonka työterveyshuolto on vahvistanut omilla havainnoillaan. Toiminnan vakiintuessa vuonna 2024 asetetaan säästötavoitteeksi 3000 päivän vähennys lyhyiin poissaoloihin. Lisäksi syksyn 2023 tehdyn työhyvinvointikyselyn perusteella tehdään työyksiköihin työhyvinvointisuunnitelmat. Työhyvinvointisuunnitelmien ja muiden em. toimien ansiosta tavoitteena on 3000 kalenteripäivän vähentäminen lyhyissä sairauspoissaoloissa vuonna 2024 ja työhyvinvointikyselyn QWL-indeksin muutos 57,9:stä 60 :een. Laskennallisesti tämän tarkoittaa miljoonan euron tuottavuusmuutosta / säästöä lyhyissä sairauspoissaolokustannuksissa.

#### 4.5.8 Koulutusjärjestelmän taloudellisuus ja täydennyskoulutusrahan kohdentaminen



Henkilöstöpalvelut

19.12.2023

---

Täydennyskoulutuksen järjestämisessä pyritään vuosina 2024–2025 taloudellisesti järkeviin menettelyihin, joten ensisijaisesti hyödynnetään ilmaisia koulutuksia sekä hyvinvointialueen omaa kouluttajaosaamista sisäisten koulutuksien organisoimisessa.

Tavoitteena on vahvistaa sisäisen täydennyskoulutuksen tarjontaa ja näin vähentää ulkoisen, maksullisen koulutuksen tarvetta. Lisäksi hyvinvointialueellamme tuetaan omaehtoista- ja oppisopimusopiskelua, jos se kartuttaa henkilön työssä tarvittavia tietoja ja taitoja, tukee perustehtävässä selviytymistä tai antaa henkilölle uuden kelpoisuusehdon mukaisen pätevyyden nykyiseen tehtäväänsä. Säästöjen kohdentamisesta koulutusjärjestelmän kehittämiseen ja täydennyskoulutukseen päästiin neuvotteluissa yksimielisyyteen. Keinoina taloudellisuuteen koulutuksessa ja täydennyskoulutuksessa otetaan käyttöön seuraavat toimintamallit:

- sisäinen hyvinvointialueen asiantuntijuus on ensisijaisena käytössä kouluttajina ja sisällön tuottajina, jolloin ulkopuoliset asiantuntijakustannukset vähenevät. Tavoitteen varmistamiseksi tehdään sisäinen kartoitus hyvinvointialueen asiantuntijoista, vastuu koulutusyksikössä
- käytettäessä huolellisen harkinnan mukaisesti ulkopuolisia asiantuntijoita tarjotaan koulutusta mahdollisimman laajalle kohderyhmälle, jolloin yksilökohtaiset kustannukset tulevat edullisemmaksi
- toteutetaan koulutukset laajasti teamsilla, jolloin koulutusmatka-, majoitus- ja osallistumismaksukustannukset
- hyödynnetään oppisopimuskoulutuksia laajasti täydennyskoulutuksessa sekä tutkintoon johtavassa koulutuksessa
- varmistetaan, että kaikessa oppilaitosyhteistyössä tai tutkintoon johtavassa koulutuksessa sekä täydennyskoulutustarjonnassa sisällöt vastaavat hyvinvointialueen ammatillisen osaamisen ja osaamisen kehittämisen tarvetta
- toteutetaan tietyt verkkokurssit omana tuotantona esim. työsuojelu-, turvallisuus-, työhyvinvointi, jolloin säästöä saadaan ostopalvelukustannuksista
- kalliista EMBA-koulutusohjelmista luovutaan vuonna 2024 (kustannukset noin 30 000 – 60 000€/ henkilö)
- toimialoilla kartoitetaan, että mitkä kalliit täydennyskoulutukset (koulutuksen hinta 3000 € ja yli) ovat välttämättömiä alueen palvelustrategian mukaisen perustehtävän toteutumiseksi\*. Koulutukseen osallistujan kanssa tehdään aina sopimus takaisinmaksuvelvoitteesta.
- täydennyskoulutusrahan toteutumisessa yhdenmukaiset mallit.

## Ammatilliset täydennyskoulutukset 2023

- suunniteltuja toimenpiteitä osaamisen vahvistamiseksi ja aiheutuvien kustannusten hillitsemiseksi

Teema	Tavoite ja kustannusvaikutusten kohde	Toimenpide (v astuu)	Arvioitu kustannussäästö
Sisäiset asiantuntijat	Sisäinen asiantuntijuus käytössä kouluttajina ja sisällön tuottajina - ulkopuoliset asiantuntijakustannukset (yhteiset koulutusmäärärahat)	Tehdään sisäinen kartoitus PSHVA:n asiantuntijoista (vastuu JOP työryhmä*)	10 000€ (peruste ta-v araus)
Ulkopuolinen asiantuntija	Koulutus mahdollistetaan laajalle kohderyhmälle koulutus mahdollistetaan laajalle kohderyhmälle - koulutusmatka, majoitus- ja osallistumismaksukustannukset (yksiköt)	Koulutuksen toteutus hybridinä/tallenteena (vastuu HeKe)	50 000€ (peruste OSS-toteuma 1–6/23, jos ulkoisten täydennyskoulutusten määrä laskisi noin 50%)
Oppisopimus**	Hyödyntäminen laajasti täydennyskoulutuksessa sekä tutkintoon johtavassa koulutuksessa - koulutusmäärärahat, täydennyskoulutusmäärärahat (yksiköt, yhteiset)	Tiivis yhteistyö alueen ammatillisten opistojen kanssa (vastuu Rekry, HeKe, MOK*)	50 000€
Oppilaitos yhteistyö	Tutkintoon johtava koulutus ja täydennyskoulutustarjonta vastaavaksi PSHVA:n ammatillisen osaamisen ja osaamisen kehittämistarvetta - koulutusmäärärahat, täydennyskoulutusmäärärahat (yksiköt, yhteiset)	Säännölliset tapaamiset ja osallistaminen täydennyskoulutussuunnitteluun (vastuu MOK, HeKe*)	---
Omatuotanto	Verkkokurssit omana tuotantona esim. työsuojelu turvallisuus, työhyvinvointi-palvelujen ostokustannukset (yhteiset)	Valmennetaan ja tuetaan asiantuntijoita verkkokurssien sisällön tuottamisessa (vastuu HeKe*)	30 000€ (vastaa km. kolmen verkkokurssin ostoa)

Talukkaan koottu esimerkki toimenpiteistä kustannusten hillitsemiseksi ilman, että henkilöstön osaamisen taso laskee. Kokonaisuuden suunnitteluprosessi jatkuu edelleen yhteistyössä toimialojen kanssa.

\*JOP=jatkuvan oppimisen työryhmä, HeKe=henkilöstön kehittämissivusto, Rekry=rekrytointipalvelut, MOK=monialaisen oppimisen keskus (Koulutuksen palvelualue)

\*\* Soveltuu perus-, ammatti- tai erikoisammattitutkintoon, jotka antavat saman pätevyyden kuin ammattiopisto ja saman jatkokelpoisuuden kuin lukio tai ammattiopisto. Tavoitteena voi olla myös esimerkiksi vain yksi tutkinnon osa, jolla täydennetään aikaisempaa osaamista PSHVA:lla esim. JYET.

## 5 Palveluiden järjestämisen uudistaminen vuonna 2024

Talousarvion valmisteluvaiheessa ja osaksi käytyjä yhteistoimintaneuvotteluja on saatettu tietoon, että sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden järjestämistä haastaa voimakkaasti henkilöstön saatavuuden ongelmat, väestön ikääntymisestä johtuva palvelutarpeen kasvu ja kustannustason nousu. Toiminnan uudistaminen on välttämätöntä, jotta voimme rakentaa taloudellisesti ja toiminnallisesti kestävästi palvelujärjestelmän. Palvelujärjestelmän kokonaisuudistus koskee kaikkia hyvinvointialueen palveluita ja toimialoja. Hyvinvointialueuudistus mahdollistaa sote-palvelujärjestelmän uudistamisen asiakaslähtöisesti ja peruspalveluita vahvistaen hyödyntäen integroitunutta järjestelmää.

Palvelujärjestelmän uudistamisohjelmassa valmistellaan kolme kokonaisuudistusta:

R1. Vastaanotto toiminnan ja alueellisen erikoissairaanhoidon sekä aikuissosiaalityön uudistus

R2. Osastohoidon, asumisen ja kotiin vietävien palveluiden uudistus

R3. Perhe- ja vammaispalveluiden uudistus

Uudistusten valmistelua tukee seuraavat läpileikkaavat toimenpiteet:

- Digitaalisten palveluiden uudistaminen (valmistelussa oleva strateginen ohjelma)
- Kiinteistöselvitys ja toimitilaverkko (kuntien kanssa tehdyt 3+1 vuokrasopimukset pitää arvioida 31.12.2024 mennessä.)
- Hallinto ja tukipalvelut (strategisen ohjelman toimenpiteet; Ahall 05.06.2023 § 187)
- Henkilöstövoimavarojen kehittäminen ja vahvistaminen; Ahall 5.6.2023

Henkilöstöpalvelut

19.12.2023

---

Näiden lisäksi syksyllä 2023 aloitetaan myös yliopistollisen sairaalan uudistamisohjelman esivalmistelu. Varsinainen uudistamisohjelman valmistelu odottaa STM:n sairaaloiden ja päivystysten porrasteisuus, työnjako ja yhteistyö –selvityksen valmistumista ja käynnistyy arvioilta keväällä 2024.

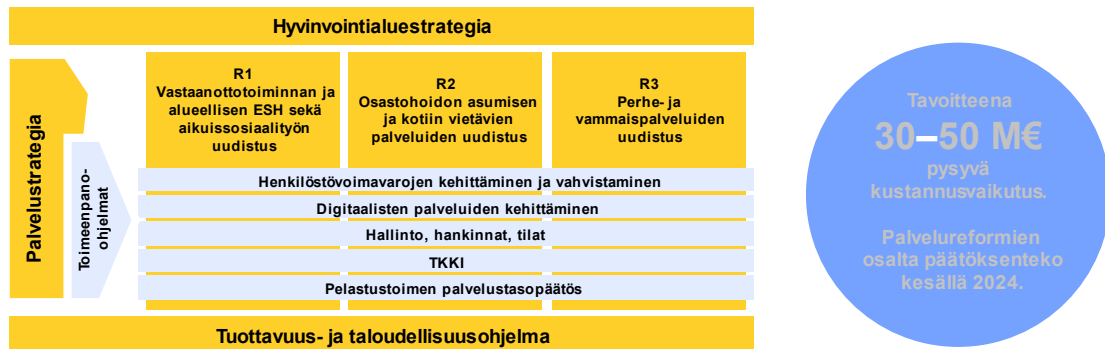
Uudistukset valmistellaan skenaariotyöskentelynä, jossa kullekin uudistukselle valmistellaan useita vaihtoehtoisia toteuttamistapoja ja sisältöjä päätöksentekoa varten. Skenaarioihin suunnitellaan tarkat toimenpiteet, niiden aikataulut ja arvioidaan kustannusvaikutukset sekä luodaan seurantamallin uudistusten toteuttamisen seurantaan. Kokonaisuudistuksissa tarkastellaan palveluiden järjestämistä huomioiden väestön palvelutarve tulevaisuudessa ja uudet toimintamallit esimerkiksi liittyen liikkuviin palveluihin, digitaalisiin palveluihin, etäpalveluihin ja kotiin vietäviin palveluihin sekä ns. ”kivijalka” palvelut. Keskeisintä on hakea kustannusvaikuttavaa toimintamallien uudistamista.

Uudistusten valmistelu aloitetaan heti ja alustava virkamiesvalmistelu on tavoitteena saada valmiiksi tammikuussa 2024. Virkamiesvalmistelu tehdään työryhmissä, joissa palvelutoimialoilla on keskeinen rooli uudistusten valmistelussa. Hyvinvointialueen johtoryhmä johtaa työskentelyä ja aluehallitus seuraa valmistelun etenemistä. Talvella ja keväällä 2024 valmisteltuja skenaarioita käsitellään laajasti hyvinvointialueen toimielimissä (valtuusto, lautakunnat, jaostot sekä lakisääteiset että vapaaehtoiset vaikuttamistoimielimet), henkilöstön ja kansalaisten sekä kuntien kanssa. Kokonaisreformien skenaariot on tarkoitus saada päätöksentekoon valtuustoon kesällä 2024. Käsittelyn tarkempi aikataulu suunnitellaan ja tuodaan aluehallitukseen alkuvuodesta 2024. Palvelujärjestelmän uudistamisohjelmalla pyritään kokonaisuudessaan saavuttamaan n. 30–50 M€ vuotuinen kustannusvaikutus, joka toteutuessaan tasapainoittasi hyvinvointialueen taloutta merkittävästi.

Tässä vaiheessa osana talousarviosuunnittelua ja käytyjä yhteistoimintaneuvotteluja on tiedossa, että muutosten osalta mahdolliset henkilöstövaikutukset kohdentuvat 1. vastaanottotoiminnan ja alueellisen erikoissairaanhoidon sekä sairaalaselvityksen osalta erikoissairaanhoidon palveluiden, 2. työkäisten sosiaalipalveluiden ja 3. osastohoidon, asumisen ja kotiin vietäviin palveluiden sekä 4. perhe- ja vammaispalveluiden uudistamiseen. Mahdollisessa konkreettisten muutosten toimeenpanossa käynnistetään yhteistoiminnalliset menettelyt erikseen.

## Uudistumisen ohjelmakokonaisuus integrointia tukevat muutokset ja vaikutukset palvelutuotantoon

- Hyvinvointialueen uudistaminen toteutetaan hyvinvointialueen strategialla, palvelustrategialla ja strategisilla toimenpideohjelmilla. Palvelustrategiaa toimeenpannaan palvelureformilla, joka sisältää kolme pääkokonaisuutta (R1–R3). Tuottavuus- ja taloudellisuusohjelman toimeenpano sisältyy näihin ohjelmiin.



### 6 Henkilöstön esittämät säästöt

Henkilöstölle kohdennettiin kysely ajalle 21.11.–4.12.2023. Kyselyyn vastasi 289 henkilöä. Lähes jokaisessa vastauksessa oli annettu useita ehdotuksia. Säästöehdotukset oli osoitettu pääasiassa koko organisaation alueelle. Tärkeimmäksi säästötoimenpiteeksi nähtiin prosessien kehittäminen, jotta odotteluun tai tarpeettomaan ja päällekkäiseen työhön ei menisi aikaa. Kyselyyn vastanneiden näkökulmasta ulkoisten palveluiden käyttöä ja tavaroiden kulutusta tulisi vähentää. Kokemuksena oli, että hyvinvointialueella ”tuhlataan varoja” esimerkiksi sähkön käytön ja tilojen tyhjänä pitämisen osalta. Yksi säästöehdotus oli toimistotilojen yhteiskäyttö varausjärjestelmällä. Ehdotuksena oli myös, että jokaisen työntekijän tulisi määritellä yksi henkilökohtainen säästökohde toteutettavaksi.

Useissa vastauksissa toistui ehdotus hoitaa työt hyvinvointialueen omalla henkilökunnalla niin kouluttajina kuin vaikkapa sairauspoissaolojen sattuessa tuuraajina. Nykyinen hyvinvointialueen hallintorakenne koettiin raskaana ja sitä ehdotettiin supistettavaksi. Etätöiden koettiin olevan mahdollista useammassa rooleissa kuin mitä tällä hetkellä hyödynnetään. Tärkeänä nähtiin sairauspoissaolojen vähentäminen ja työn tekeminen arkena suunnitelmallisesti ilman hälytysrahoja ja lisiä. Vastaajat olivat myös halukkaita ottamaan palkattomia vapaita ja esimerkiksi lomarahojen sijaan vapaa-aikaa. Vastauksissa koettiin hallintorakenteen olevan hyvinvointialueella raskas ja ehdotettiin, että hallinnosta siirtyisi henkilöitä suorittavaan työhön. Vastaajat kokivat, että kokonaisvaltainen työhyvinvointi lisää työn tuottavuutta. Työntekijät nähtiin tärkeinä organisaation ja oman työnsä kehittäjinä ja koettiin, että heille tulisi antaa lisää mahdollisuuksia niin kehittää kuin hyödyntää osaamistaan.

Henkilöstöpalvelut

19.12.2023

---

### **Vapaaehtoinen talkootyö henkilöstön ehdotuksena**

Henkilöstöltä on tullut ehdotus tehdä ns. talkootyötä työnantajalle ilman vastiketta työtä.

Asia on käsitelty yhteistyössä henkilöstöjärjestöjen kanssa. Työsopimuslain mukaisesti työsuhde syntyy, kun teet joko suullisen tai kirjallisen työsopimuksen ja ryhdyt tekemään työnantajallesi työtä tämän johdon ja valvonnan alaisena.

Työsuhteen perustunnusmerkit:

- työtä tehdään työnantajan maksamaa palkkaa tai muuta vastiketta vastaan
- työtä tehdään työnantajan johdon ja valvonnan alaisena
- työtä tehdään työnantajan lukuun
- työtä tehdään kirjallisen tai suullisen työsopimuksen perusteella.

Työnantajan on huolehdittava riittävät vakuutukset teetettävän työn turvaksi.

Lopputuloksena todetaan, että työnantaja ja henkilöstöjärjestöt eivät tee paikallista sopimusta ns. vastikkeettomasta talkootyöstä työnantajan lukuun.

Henkilöstöjärjestöt ja työnantaja ovat todenneet, että kukin työntekijä voi tehdä vapaaehtois-/talkootyötä omaan harkintaansa perustuen.

Työnantaja toteaa, että samankaltaisia säästöjä henkilöstömenoissa, kuin talkootyössä saadaan aikaan myös olemalla tarkempi työaikakirjauksissa, noudattamalla tarkemmin suunniteltuja työvuoroja sekä esim. työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmista – korvaavan työn tekeminen silloin kun sairaus sen mahdollistaa.

Työnantaja korostaakin, että

- Työaikaleimaus töihin sisään tehdään vasta, kun työ tosiasiallisesti alkaa, työvaatteiden vaihto-aika ei ole työaika. Samoin töistä pois lähtiessä, leimataan ulos ennen kuin työvaatteet vaihdetaan.
  - o Virheellisistä leimauksista kertyy useita tunteja vuodessa/hlö keskimäärin ylityötä, joka ei tosiasiallisesti ole ylityötä.
- Hälytysrahaohjeissa noudatetaan tiukasti annettua paikallista sopimusta. Hälytysrahoja ei hyväksytä, eikä makseta ohi ohjeen, vuoronvaihdot ja suunnitellut työvuoroluettelon muutokset tehdään heti kun ne ovat tiedossa, ei odoteta hälytysraha kriteerien täyttymistä (24 h).
- Etsitään korvaavan työn vaihtoehtoja työyksiköissä aktiivisesti sellaisten sairauspoissaolojen tilalle, joissa olisi mahdollista tehdä korvaavaa työtä. Tämä vaatii myös avointa keskustelua työyksiköissä.

Lisäksi yleisesti toiminnassa korostetaan taloudellista ja toiminnallisesti tehokasta toimintatapaa. Henkilöstön esittämät muut säästöt (yli 250 ehdotusta) otetaan erikseen tarkasteltavaksi erillisessä prosessissa.