

KESKI-  
SUOMEN  
HYVINVOINTI-  
ALUE

# Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2026

*(Päivitysversio aluehallituksen 4.3.2025 § 69 hyväksymästä versiosta)*



|                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Sisällys                                                                                       |    |
| Johdanto .....                                                                                 | 3  |
| 1. Henkilöstön osaamiseen vuonna 2026 vaikuttavia tekijöitä .....                              | 4  |
| 1.1. Strategia ohjaa osaamisen kehittämistä .....                                              | 4  |
| 1.2. Hyvinvointialueen henkilöstömäärä ja -profiili .....                                      | 5  |
| 1.3. Hyvinvointialueen henkilöstön eläköityminen .....                                         | 7  |
| 2. Koulutustoiminta ja osaamisen kehittäminen .....                                            | 9  |
| 2.1. Lainsäädäntö, suositukset ja strategia linjaamassa koulutusta ja jatkuvaa oppimista ..... | 9  |
| 2.2. Koulutussuunnitelmatyöllä kohti systemaattista osaamisen kehittämistä .....               | 11 |
| 3. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen .....                                          | 14 |
| 3.1. Työhyvinvoinnin keskeiset tarpeet ja toimenpiteet 2026 .....                              | 15 |
| 3.2. Mitä kuuluu -työhyvinvointikysely .....                                                   | 17 |
| 3.3. Työturvallisuus ja työsuojelu .....                                                       | 20 |
| 3.4. Työkyvyn ylläpitämisen tuki .....                                                         | 21 |
| 3.4.1. Osatyökykyisen työntekijän tuki .....                                                   | 22 |
| 3.4.2. Toimiva työyhteisö .....                                                                | 23 |
| LIITE 1. Työttömyysuhan alaiset työntekijät .....                                              | 25 |



## Johdanto

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatiminen pohjautuu Lakiin taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä. Se käsitellään yhteistoiminnassa. Lain tarkoituksena on edistää työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämistä.

Hyvinvointialue on saanut aiemmin koulutuskorvausta ammatillisen osaamisen kehittämiseen ja koulutusten järjestämiseen. Koulutuskorvaus on lakkautettu 1.1.2026 alkaen. Koulutuskorvauksen lakkauttaminen on yksi Suomen hallituksen säästökohteista.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma vuosille 2025–2026 laadittiin viime vuonna ja tämä vuonna 2026 laaditaan päivitysversio, joka hyväksytään henkilöstöjaostossa (Keski-Suomen hyvinvointialueen Hallintosääntö 19 § Aluehallituksen jaoston tehtävät).

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma sisältää koko hyvinvointialueen yhteisten osaamisen kehittämistavoitteiden lisäksi:

- kuvauksen Keski-Suomen hyvinvointialueen henkilöstörakenteesta ja eläköitymisistä
- työhyvinvoinnin ja työkyvyn hallinnan periaatteet ja toimintatavat
- hyvinvointialueen periaatteet ikääntyneiden ja työkyvyttömyysuhan alaisten työkyvyn ylläpitämiseksi
- toimenpiteet osaamisen kehittämisestä työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuuden ylläpitämiseksi



## 1. Henkilöstön osaamiseen vuonna 2026 vaikuttavia tekijöitä

Vastuu- ja palvelualueiden osaamisen kehittämisen tarpeissa korostuvat työn kannalta välttämättömän osaamisen, lainsäädäntöosaamisen ja muuttuvan työn hallinta. Hoito- ja palveluketjutyö tuo osaamisen kehittämisen tarpeita työhön.

Toimintaympäristön ja hyvinvointialueen muutokset ylläpitävät edelleen esihenkilötyön ja johtamisen haasteita hyvinvointialueellamme. Johtamisjärjestelmän arviointiprojektin tehtävänä on alkuvuonna 2026 saada vahvistusta operatiiviseen johtamiseen, tulokselliseen toimintaan, henkilöstön osallistumiseen ja palvelujen integraatioon. Esihenkilöiden osaamisen kehittämiseen ja ylläpitämiseen kiinnitetään erityistä huomiota, jotta he saavat tukea omaan ja henkilöstön työhyvinvointiin sekä sujuvaan työarkeen. Esihenkilöiden johtamisosaamisen kehittäminen on muotoutunut säännölliseksi koulutustoiminnaksi. Valmennuksissa painottuu erityisesti muutoksen johtaminen ja esihenkilöiden muutostuki. Lisäksi talouden johtaminen ja työkykyjohtaminen ovat keskeisiä johtamisosaamisen alueita.

Työ on muuttunut osassa tehtäviä yhä monipaikkaisemmaksi. Keski-Suomen hyvinvointialueella maantieteellisesti laajalla alueella olisi paremmin hyödynnettävä digitalisaation mahdollisuudet. Talouden tasapainottaminen edellyttää uudenlaisia toimivia ratkaisuja, mikä edellyttää henkilöstöltä esimerkiksi uusien tehtävien ja toimintamallien käyttöönottoa.

### 1.1. Strategia ohjaa osaamisen kehittämistä

Hyvinvointialueen strategia vuoteen 2030 on päivitetty. Keski-Suomen hyvinvointialueen arvoja ovat ihmislähtöinen ja yhdenvertainen kohtaaminen, avoimesti yhteistyössä toimiminen sekä luotettavuus ja vastuullisuus, joka ulottuu myös tuleville sukupolville. Keski-Suomen hyvinvointialue on linjannut palveluiden yhteensovittamisen, jossa ihmislähtöisyys ja kustannusvaikuttavuus ovat keskiössä. Yhtenä strategisena menestystekijänä on hyvinvoiva, osaava ja osallistuva henkilöstö:

- Henkilöstö on toimintamme sydän. Pidämme huolta henkilöstömme työhyvinvoinnista ja osaamisen vahvistamisesta sekä kehitämme systemaattisesti johtamista ja johtamiskulttuuria.
- Hyödynnämme henkilöstömme osaamista myös toiminnan kehittämisessä.
- Hyvinvoiva, osallistuva henkilöstö varmistaa toimintamme menestyksen.



Strategisesti johdettuja ovat osaamisen kehittäminen, esihenkilö- ja johtamisosaamisen vahvistaminen, yhteistyö oppilaitosten ja muiden osaamiseen liittyvien verkostojen kanssa.

Hyvinvointialueen henkilöstöohjelma 2026–2029 on päivityksessä ja sen tulevat painopisteet ja tavoitteet ovat myös jatkossa perustana seuraaville henkilöstö- ja koulutussuunnitelmille.

## 1.2. Hyvinvointialueen henkilöstömäärä ja -profiili

Keski-Suomen hyvinvointialueella oli vuoden 2025 lopussa 12 604 työntekijää, joista 2 259 oli määräaikaista ja 10 345 vakituista palvelussuhdetta. Vakituisten palvelussuhteiden osuus oli 82,1 prosenttia (vuonna 2024 79,4 %). Määräaikaisista 79,9 % oli sijaisuuksia.

Henkilöstö jakaantuu toimialoille seuraavasti: sosiaali- ja terveyspalvelut 84 %, konsernipalvelut 13,8 % ja pelastustoimi 2,2 % palvelusuhteista. Lisäksi hyvinvointialueella oli pelastuslaitoksen toimialueella 490 vakituista sivuvirkaista sekä VPK:ssa 434 henkilöä.

Taulukko 1. Henkilöstön määrä hyvinvointialueella joulukuussa 2025.

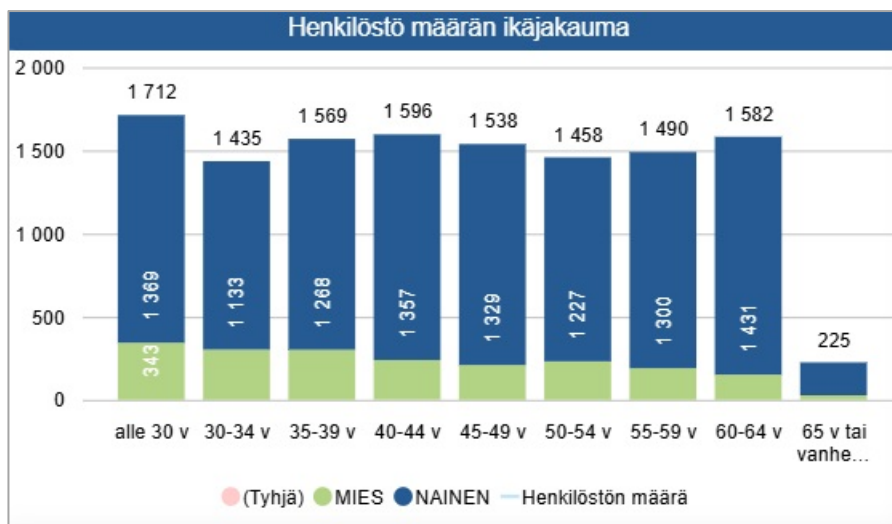
| Toimiala                     | Vakituiset | Määräaikaiset | Yhteensä | %      |
|------------------------------|------------|---------------|----------|--------|
| Keski-Suomen hyvinvointialue | 10 345     | 2 259         | 12 604   | 100 %  |
| Konsernipalvelut             | 1 480      | 256           | 1 734    | 13,8 % |
| Pelastustoimi                | 251        | 32            | 282      | 2,2 %  |
| Sosiaali- ja terveyspalvelut | 8 616      | 1 979         | 10 590   | 84 %   |

Tehtävänimikkeittäin henkilömäärältään suurimmat löytyvät hoitotyön tehtävänimikkeistä, joita ovat lähihoitajat ja sairaanhoitajat.

Taulukko 2. Henkilöstön määrä nimikkeittäin joulukuussa 2025.



Taulukko 3. Henkilöstömäärä ja ikä sukupuolen mukaan joulukuussa 2025



Suurin viisivuotiskäryhmä oli 40–44-vuotiaat. Henkilöstön keski-ikä oli 44 vuotta (vuonna 2024 44 vuotta). Henkilöstörakenne on naisvaltainen, henkilöstömäärästä 86,8 % naisia ja 13,2 % miehiä. Pelastustoimessa miehiä on 96,5 %.

Henkilöstöstä noin 45 % tekee vuorotyönlousteista epäsäännöllistä työtä. Työaikamuodoista on jaksotyötä (114,75 h/3 viikkoa) 45 %, yleistyöaika (38,25 h/viikko) 32 % ja Liite 4 mukaista työaika (37,75 h/viikko) 6,8 %, toimistotyöaika (36,25 h/viikko)

6 %, lääkäreiden työaika 6,5 % ja pelastustoimen työaikoja 2,1 %. Kokonaispalkassa on noin 0,6 % henkilöstöstä.

Kokoaikaisia palvelussuhteita oli vuoden lopussa 84 %. Osa-aikaisuutta tuottavat eniten osa-aikaeläkkeet, osa-aikaiset sairauspoissaolot, osittaiset hoitovapaat ja osa-aikaisuudet työntekijän omasta pyynnöstä. Osa-aikaisuus parantaa yksilön työelämän laatua työn ja oman elämän tarpeita yhteensovittaen sekä tukee työkyvyn ylläpitämistä, työhön paluuta ja työssä pysymistä. Vuoden aikana 753 työntekijää työskenteli osa-aikaisen sairauspoissaolon, osakuntoutustuen tai osatyökyvyttömyyseläkkeen mahdollistamana.

### 1.3. Hyvinvointialueen henkilöstön eläköityminen

Taulukko 4. Eläköitymisennuste (eläkelajeittain). Kevan Avaintiedot 10.2.2026



Keski-Suomen hyvinvointialueelta jää vanhuuseläkkeelle vuosina 2026–2045 yhteensä noin 4619 työntekijää. Vanhuuseläkkeelle jää arviolta vuoteen 2030 mennessä 1 358 henkilöä (n. 11 % henkilöstöstä):

- 291 työntekijää vuonna 2026
- 243 työntekijää vuonna 2027
- 225 työntekijää vuonna 2028
- 302 työntekijää vuonna 2029
- 297 työntekijää vuonna 2030

Suurimmat eläköityvät ammattiryhmät Keski-Suomen hyvinvointialueella ovat vuosina 2026–2030:



- Lähihoitajat: 463 henkilöä
- Sairaanhoidajat: 305 henkilöä
- Sairaala- ja laitospulaiset: 200 henkilöä
- Sosiaalialan ohjaajat: 122 henkilöä



## 2. Koulutustoiminta ja osaamisen kehittäminen

### 2.1. Lainsäädäntö, suositukset ja strategia linjaamassa koulutusta ja jatkuvaa oppimista

Hyvinvointialueella on oltava riittävä osaaminen, toimintakyky ja valmius vastata sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä ja sen on huolehdittava asukkaidensa palvelutarpeen mukaisesta sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen saatavuudesta kaikissa tilanteissa. Keski-Suomen hyvinvointialueen henkilöstön osaamisen kehittämistä linjaavat hyvinvointialueen strategia. Menestystekijänä on hyvinvoiva, osaava ja osallistuva henkilöstö. Hyvaks-akatemia tarjoaa hyvinvointialueella koulutuksia ja muita osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia työntekijöille ympäri vuoden ja monipuolisia menetelmiä hyödyntäen.

Keski-Suomen hyvinvointialueella Tutkimuksen, koulutuksen, kehittämisen ja innovaatioiden neuvottelukunta toimii aluehallituksen neuvoa antavana elimenä koskien tutkimuksen, osaamisen ja koulutuksen roolia sekä tulevaisuuden ennakointia. Hyvinvointialueen TKKI-toiminta tiivistyy ja saa myös YTA-TKKI yhteistyösopimuksen laatimisen kautta uudenlaisia yhteistyön mahdollisuuksia. Hyvinvointialueiden yhteistyöstä säädetään sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä annetussa laissa (612/2021).

Hyvinvointialue vastaa sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä alueellaan ja on järjestämisvastuussa asukkaidensa sosiaali- ja terveydenhuollosta (59 § Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021, 8 § Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisvastuu). Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön asetus sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön täydennyskoulutuksesta astui voimaan 1.4.2024. Asetuksessa täydennyskoulutuksen laadun edellytyksissä mainitaan, että sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön ammattitaitoa ja osaamista ylläpitävällä ja kehittäväällä täydennyskoulutuksella tulee edistää henkilöstön jatkuvaa ammatillista kehittymistä sekä turvata asiakas- ja potilasturvalliset ja vaikuttavat, väestön terveyttä ja hyvinvointia edistävät sosiaali- ja terveyspalvelut. Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön täydennyskoulutuksen tulee perustua suunnitelmaan ja sen sisällön on tuettava henkilöstölle asetettuja täydennyskoulutuksen tavoitteita. Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön täydennyskoulutuksessa tulee huomioida henkilöstön yksilölliset sekä ammattiryhmien koulutus- ja osaamistarpeet. Osana hyvää henkilöstöpolitiikkaa, asetuksen mukaista täydennyskoulutusta sovelletaan kaikkiin Keski-Suomen hyvinvointialueen henkilöstöryhmiin. Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön täydennyskoulutus perustuu lakiin. Täydennyskoulutuksen piiriin kuuluvat sekä vakituiset että määräaikaisten työntekijät. Täydennyskoulutuksesta, ammattipätevyyden ylläpitämisestä ja osaamisen kehittämisestä säädetään lisäksi muun muassa

- terveydenhuoltolaissa (1326/2010, 5 §),

- laissa terveydenhuollon ammattihenkilöistä (559/1994, 18 §)
- laissa sosiaalihuollon ammattihenkilöistä (817/2015, 5 §)
- säteilylaissa (859/2018, 34 §)

Pelastustoimen henkilöstön koulutuksesta ja osaamisen ylläpitämisestä säädetään muun muassa

- pelastuslaissa (379/2011, 56 §)
- ohje pelastustoimen sukellus- ja pintapelastustoimintaan (Sisäministeriön julkaisuja 2023:28)
- putoamisvaarallisella alueella työskentely pelastustoimessa -ohjeessa (Sisäministeriön julkaisuja 2021:6)

Osaamisen kehittämistä ohjaavat laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä, laki koulutuksen korvaamisesta sekä laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta. Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella määrittelee henkilöstö- ja koulutussuunnitelman sisällön (631/2021 4a§) ja käsittelyn yhteistoiminnassa (631/2021 4§).

Lähiesihenkilöt seuraavat, että eri-ikäiset, ikääntyvät ja osatyökykyiset, eri ammattiryhmiin kuuluvat ja erilaisissa työsuhteissa olevat henkilöt pääsevät koulutukseen yhdenvertaisesti. Erityistä huomiota kiinnitetään siihen, että osaaminen ei olisi työurien jatkamisen esteenä.

Hyvinvointialueiden TKKIO-toimintaa (tutkimus, kehittäminen, koulutus, innovaatiot ja osaaminen) kehitetään kansallisena yhteistyönä. Itä-Suomen yhteistyöalueen yhteistyösopimus on tullut voimaan 1.12.2024 ja on nyt päivityksessä vuoden 2026 alussa. Koulutus- ja osaamistoiminnan osalta yhteistyöalueille muodostetaan muun muassa yhteinen koulutusrakenne ja koordinaatiomalli sekä ennakoivaa osaamistarpeiden arviointia sekä järjestetään yhteisiä ohjaajakoulutuksia. [Hyvinvointi- ja yhteistyö-alueiden TKKIO-toiminnan kehittämistarpeet ja -ehdotukset](#)

Sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen henkilöstön työn vaatimukset edellyttävät jatkuvaa oppimista ja osaamisen ennakoinnilla varmistetaan hyvinvointialueen strategian toteutumista. Kunta- ja hyvinvointialan henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus (Yleiskirje 25/2022 liite 2) määrittää osaamisen johtamisen keskeiseksi tehtäväksi ja osaamisen kehittämisen avulla suunnataan osaamista suhteessa strategiaan, palveluihin, palvelurakenteisiin ja henkilöstöön. [Osaamisen ennakointifoorumissa](#) on ennakoitu työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaantoa keskipitkällä aikavälillä (vuosille 2018–2028). Lisäksi [Sote visio 2040](#) mukaan tulevaisuuden osaamistarpeita nähdään seuraavissa kokonaisuuksissa:

1. Digitaalisuus, teknologia ja tiedolla johtaminen
2. Integraatio- ja kokonaisuuksien hallinta
3. Asiakaslähtöisyys ja osallistaminen
4. Vaikuttavuus, laatu ja priorisointi
5. Ennakointi ja hyvinvoinnin edistäminen

6. Henkilöstön osaamisen varmistaminen ja työnjako
7. Strateginen ja kansallinen ohjausosaaminen

## 2.2. Koulutussuunnitelmatyöllä kohti systemaattista osaamisen kehittämistä

Tässä suunnitelmassa esitetään Keski-Suomen hyvinvointialueen henkilöstön osaamisen kehittämisen painopisteet. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma laaditaan yhteistoimintalain edellyttämällä tavalla. Suunnitelma perustuu tulevan vuoden talousarvioon ja sen sisältämään henkilöstösuunnitelmaan. Kokonaissuunnitelman lisäksi laaditaan vastuu – ja palvelualuekohtaiset koulutussuunnitelmat, jotka perustuvat mm. työyhteisö-, tiimi- ja yksilötason osaamiskeskusteluihin ja niissä määriteltyihin kehittämiskohteisiin. Nämä tarkentavat koulutussuunnitelmat tehdään tarkoituksenmukaisesti ryhmitellen. Ne laaditaan ja toteutetaan esihenkilöiden johdolla. Koulutussuunnitelman tulee olla laadittu ennen koulutusten alkamista. Suunnitelmaa päivitetään tarpeen mukaan.

Keski-Suomen hyvinvointialueen Hyvaks-akatemia kokoaa hyvinvointialueen koulutustoimintaa. Vuoden 2026 henkilöstökoulutuksella tuetaan vastuu- ja palvelualueiden kartoitettujen koulutustarpeiden ja koulutussuunnitelmien mukaisia koulutuksia. Osaamista kehitetään lakisääteisten koulutusten, toiminnan kannalta välttämättömien koulutusten ja uusien toimintamallien, mm hoito- ja palveluketjujen, vaatimilla koulutuksilla. Työn vaatimukset edellyttävät myös jatkuvaa oppimista ja osaamisen ennakointia. Henkilöstölle järjestetään koulutusta keskitetysti Osaamisen ja kehittämisen palveluiden toimesta. Lisäksi yksiköt voivat järjestää koulutuksia itse omalle henkilöstölleen ja henkilöstö voi osallistua ulkopuolisten toimijoiden järjestämiin koulutuksiin resurssien puitteissa.

Keskitetty toimintamalli koulutustoteutuksissa tukee \*osaamisen ennakointifoorumin toimenpide-ehdotuksia oppimispolkujen kehittämiseen, pienten oppimiskokonaisuuksien saatavuuteen ja mm alueellisen koulutustarjonnan keskittämiseen ja näkyväksi tekemiseen. Kaikki Keski-Suomen hyvinvointialueen koulutukset suunnitellaan laadukkaasti ja koulutusohjelmista selviää koulutuksen tavoitteet, sisällöt ja kohderyhmät. Koulutusmenetelmät suunnitellaan tarkoituksenmukaisiksi esimerkiksi lähi-, etä- ja hybriditoteutuksina (luennot, pienryhmät, simulaatiot, työpajat, kädentaidot) erilaisina verkko-opintoina sekä peleinä. Koulutuksista kerätään systemaattisesti palautetta ja koulutustoimintaa kehitetään palautteiden pohjalta, myös tutkimusperusteisesti.

Koulutuksen ja osaamisen hallinnan järjestelmä Juuri ja koulutuskalenteri palvelevat koko henkilöstöä. Kaikki henkilöstön koulutustiedot kirjataan Juureen. Juuressa on myös pätevyystietojen hallinta, osa pätevyyksistä on Laatuportissa. Jokaisella työntekijällä on oma henkilökohtainen koulutuskortti. Esihenkilö saa osaamisen johtamisen tueksi



vastaavat tiedot henkilöstöstään. Keski-Suomen hyvinvointialueen kaikille pakollisten koulutusten listaus löytyy Polku-intrasta ja tietoja päivitetään tarpeen mukaan.

Vuosien 2026 koulutussuunnitelmassa pääpaino on turvata osaaminen ja ammattitaito henkilöstön koulutuksilla:

- Asiakas, -potilas- ja henkilöturvallisuus, ensiapu, - elvytyskoulutukset
- Työturvallisuus ja työhyvinvointi
- Taito- ja simulaatiokoulutukset
- Lääkehoidon, laitteiden ja säteilysuojelun osaaminen
- Hoito- ja palveluketjut
- Digitaaliset palvelut osana kaikkia palvelukokonaisuuksia
- Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmäkoulutukset (mm. RAI, Lifecare) sekä muut järjestelmäkoulutukset
- Esihenkilövalmennukset ja -koulutukset, esihenkilöiden tietoisuus (omat johtamiskoulutukset ja tuetut johtamiskoulutukset Hyvaks-akatemiassa)
  - Esihenkilön ammatillinen rooli –vastuut, velvollisuudet, työyhteisötaidot, käyttäytyminen
  - Työkyvyn- ja työturvallisuuden johtaminen
  - Henkilöstöjohtaminen
  - Muutoksessa johtaminen
  - Etäjohtaminen, hybridijohtaminen, digiajan johtaminen
  - Talousosaaminen ja hallinto: päätökset, seuranta, raportointi
  - Työsuhdejuridiikka (sisältäen koko palvelussuhteen kaaren)
  - Sopimukset ja hankinnat
  - Vuorovaikutus- ja viestintätaidot
  - Asiantuntijuuden johtamisosaaminen
  - Asiakasarvon johtaminen
  - Työhyvinvointi (henkilöstön ja esihenkilön oma)
  - Digitaalisen kyvykkyyden tukeminen
- Eri oppilaitoksissa opintojen, tutkinnon osien ja tutkintojen suorittaminen osana jatkuvaa henkilöstön oppimista

Sosiaali- ja terveyspalveluiden vastuu- ja palvelualueilla osaamisen ja kehittämisen painopisteitä vuosille 2025-2026 ovat mielenterveys- ja päihdeosaamisen vahvistaminen, suunterveydenhuollon koulutukset, juridiikan osaaminen (mm. vammaispalvelulain muutokset, sosiaalihuollon lainsäädäntökoulutukset, synnyttäjän, sikiön ja lapsen oikeudet, sekä hautausoimilaki), klinisen hoitotyön koulutukset (mm. diabetes, saattohoito, suoniverinäytteenotto, kivunhoito, kinestetiikka ja haavanhoitokoulutukset), sekä vuorovaikutukseen ja kommunikointiin liittyvät koulutukset (mm. validaatiokoulutukset). Lasten- nuorten, ja perheidenpalveluissa osaamisen painopisteet tuleville vuosille ovat päihde- ja väkivaltatyön osaamisen vahvistaminen, kehitykselliset neuropsykiatriisiin häiriöihin liittyvät koulutukset, sekä juridiikan osaamisen (mm. lastensuojelulaki).



Lisäksi uutena koulutustarpeena on laaja-alaisen lastensuojelun laitospalveluiden osaamisen vahvistaminen, joka kattaa sekä uuden palvelutuotannon tarpeet ja vaativamman asiakaskunnan edellyttämät taidot. Tämän tapaisia tarpeita voi tulla enenevästi muissakin oman palvelutuotannon käyttöönotoissa ja työntekijöiden sijoittumisissa uusiin työtehtäviin.

Pelastustoimi järjestää lakisääteisiä ja henkilöstölle välttämättömiä koulutuksia oman koulutussuunnitelmansa mukaisesti. Painopisteet ovat sujuva työarki, työturvallisuus, johtaminen sekä esihenkilötyöskentely. Pelastustoiminnan vaadittavien vuosittaisten koulutusten lisäksi järjestetään pelastustoiminnan johtamista tukevia koulutuksia, eri vastuualueiden kouluttajien tai osaajien koulutuksia (mm. YTA-yhteistyönä vesisukelluskurssi) sekä erilaisiin pelastustoimintaa tukevien alusten, ajoneuvojen ja välineiden koulutuksia. Pelastustoimessa henkilöstön osaamista kehitetään varautumiseen, riskienhallintaan, valvontatyön sekä tietoteknisten taitojen osalta. Tukipalveluna hyvinvointialueen henkilöstölle toteutetaan ensihoidon koulutuksia sekä turvallisuuteen ja onnettomuuksien ehkäisyyn liittyviä koulutuksia.

Konsernipalveluiden tehtävänä on järjestää tukipalveluna kaikille muille vastuu- ja palvelualueille erilaisia keskitettyjä koulutuksia. Tämän lisäksi Konsernipalvelujen johtamisen tukipalveluiden henkilöstön osaamistarpeisiin koulutussuunnitelmassa korostuu vaikuttavuuden arvioinnin osaamisen lisääminen (tilastointi ja menetelmät), juridiikan osaaminen, asiakirjojen hallinnanosaaminen, tekoälyyn liittyvät koulutukset, sekä erilaisten sähköisten työkalujen tehokas hyödyntäminen. Palvelutuotannon tukipalvelut vahvistavat osaltaan mm. ammatillista moniosaamista.

Koulutussuunnitelmatyön pääpaino on osaamisen kehittämisen prosessin mukaisessa toiminnassa, jota tehdään yhteistyössä vastuu- ja palvelualueiden kanssa. Keski-Suomen hyvinvointialueen strategian tavoitteiden mukaisesti koulutussuunnitelmatyöllä pyritään lisäämään toiminnan vaikuttavuutta ja kustannustehokkuutta. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että organisaation sisäistä osaamista hyödynnetään entistä tehokkaammin kouluttajina ja asiantuntijoina. Lisäksi koulutusyhteistyö Itäisen yhteistyöalueen (YTA) mahdollistaa muun muassa yhteiset koulutusrakenteet ja koordinaatiomallin sekä lisää koulutusten kustannustehokkuutta.

Koulutussuunnitelman toteutumista seurataan hyvinvointialueella toteutusvuoden aikana yhteistoimintaelimessä ja suunnittelukeskusteluissa vastuu- ja palvelualueiden kanssa. Henkilöstökertomuksessa raportoidaan edellisen vuoden osaamisen kehittämisen toteutumaa. Koulutusraportti saadaan koulutuksen hallintajärjestelmään Juureen tehtyjen kirjausten mukaisesti.

Koulutusraportilta on saatavilla mm seuraavat tiedot:

- Täydennyskoulutukseen osallistuneiden henkilöiden lukumäärä
- Täydennyskoulutuspäivien yhteismäärä eli htpv/
- Täydennyskoulutustilaisuuksien lukumäärä/ Keski-Suomen hyvinvointialueen järjestämät koulutukset



Keski-Suomen hyvinvointialueen koulutusohjeet [Polku > sivun oikealla reunalla Koulutusohjeet](#) täydentävät koulutussuunnitelmaa. Ohjeissa kerrotaan tarkemmin ammatillisen täydennyskoulutuksen määrittelystä, koulutuspäivien käytöstä, koulutuksiin osallistumisesta ja niiden kustannuksista. Täydennyskoulutusta toteutetaan suunnitelmallisesti osana työn kehittämistä ja laadun hallintaa.

### 3. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen

Työhyvinvointi on Keski-Suomen hyvinvointialueen strategian keskeinen linjaus ja kivijalka, jonka tavoitteena on hyvinvoiva, osaava ja osallistuva henkilöstö. Päivitettävä henkilöstöohjelma ja henkilöstökyselyn tulokset linjaavat työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteitä vuonna 2026.

Hyvinvointialueen työkyvyn hallintamalli sisältää yleiset periaatteet ja prosessit työkyvyn ylläpitämiseksi varhaisesta tuesta työhön paluun tukeen saakka. Osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen on keskeinen osa työkyvyn ja työhyvinvoinnin ylläpitämistä ja edistämistä.

Työsuojelutoiminnan linjauksissa painottuu uudistetun työturvallisuuslain mukaisesti työnantajan velvollisuus jatkuvasti tarkkailla työympäristön ja työtapojen turvallisuuden lisäksi työntekijöiden turvallisuutta ja terveyttä työssä. Työnantajien on toteutettava yksilöllisiä työsuojelutoimenpiteitä tarpeen mukaan ja otettava huomioon työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten ikä, kielitaito ja työssä kohdatut fyysiset ja psykososiaaliset kuormitustekijät. Raskaussuojelun säännöksiä on myös täsmennetty edelleen työturvallisuuden näkökulmasta 1.1.2026 alkaen.

Henkilöstön työkykyisyyttä seurataan strategisten mittarein hyödyntäen Monet henkilöstöraportteja, Kevan Avaintietoja ja työkykyriskiennustetta, työterveyshuollon raportteja, sekä työhyvinvointikyselyin. Työkyvyn hallinnan toimenpiteiden toteumaa arvioidaan henkilöstöraportoinnin yhteydessä esimerkiksi sairauspoissaolojen seurannalla, työkyvyn tehostetun tuen (ammatillinen kuntoutus) toimenpiteiden toteutumisella ja työkyvyttömyyden kustannusten seurannalla. Joulukuussa 2025 käyttöön otettu työkykyjohtamisen järjestelmä Aino tuottaa rakennetta työkykyprosesseihin varhaisen ja työhön paluun keskusteluherätteen ja ohjeistuksen sekä työterveyshuollon yhteistyökäytännöin. Aino tuottaa myös tietoa sairauspoissaoloista, käydyistä työkykyä tukevista keskusteluista (toteutuneet/toteutumattomat) ja toimenpiteistä (työterveysneuvottelut ja ammatillisen kuntoutuksen keinot).

Poikkeamailmoitusjärjestelmän Laatuportin avulla seurataan työntekijöiden ilmoituksia yhteistoiminnassa (väkivalta- ja uhkatilanteet, vaara- ja läheltä piti -tilanteet, turvallisuushavainnot sekä häirintä- ja epäasiallinen käytös sekä tilaturvallisuuteen liittyviä mm. sisäilma-asioita) ja toimenpiteitä tilanteisiin. Työ- ja työmatkatapaturmat raportoidaan vakuutusyhtiön tilastoin.

### 3.1. Työhyvinvoinnin keskeiset tarpeet ja toimenpiteet 2026

Keski-Suomen hyvinvointialueen yleistavoitteet työhyvinvoinnin kehittämiseksi nousevat Mitä kuuluu -työhyvinvointikyselystä. Työhyvinvoinnin kehittämisen perustana vuoden 2026 aikana ovat esihenkilöiden työhyvinvointi- ja työkykyprosessien osaamisen vahvistaminen erityisesti varhaisen tuen vaiheessa tukien hyvää työarkea. Työhyvinvoinnin teemoina nousevat lisäksi palautuminen, työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistäminen (erityisesti nuorten työhyvinvoinnin ja mielen hyvinvoinnin edistäminen), muutokseen liittyvä tuki työntekijälle, työyhteisölle ja esihenkilölle, vuorovaikutus sekä varhaisen välittämisen keskustelut, kun huoli herää työntekijällä tai esihenkilöllä.

Työterveyshuollon toiminnan tavoitteet kohdentuvat vuonna 2026 hyvinvoiva työntekijä ja vaikuttava työterveysyhteistyö ja terveellinen ja turvallinen työympäristö - kokonaisuuksiin. Hyvinvoiva työntekijä sisältää tavoitteet mielen hyvinvoinnin edistämiseen, työstä johtuvien tuki- ja liikuntaelinoireiden ennaltaehkäisyyn sekä työkyvyn hallintamallin käytön vahvistamiseen. Terveellinen ja turvallinen työympäristö sisältää vaikuttavan työpaikkaselvityksen (yhdenmukainen toimintaprosessi ja työpaikkaselvitysten seuranta sekä yhteistyö toimenpiteiden ja suositusten seurannassa työsuojelun kanssa).

Työhyvinvoinnin edistämisen keskeiset tavoitteet ja keinot vuodelle 2026:

- Edistetään työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollisuuksia ja keinovalikoimaa
- Edistetään työhyvinvointia työn muotoilun avulla esimerkiksi osa-aikatyön ja työn sisällöllisellä muokkauksella.
- Vahvistetaan koko henkilöstön työyhteisötaitoja ja yhteisvastuuta työhyvinvoinnista työpaikkojen arjessa.
- Työhyvinvoinnin edistämisen toimintakäytännöt perehdytetään, viestitään ja toiminnallistetaan arkeen työpaikoilla. Työkyvyn hallintamalli on kattavasti käytössä, dokumentoidaan ja jalkautetaan hyviä käytäntöjä.
- Työterveyshuoltopalvelujen tavoitteena on kehittää
  - mahdollisimman varhaista puuttumista ja yhteistyötä mielen hyvinvoinnin edistämiseksi sekä kohdentaen toimenpiteitä muuttuvassa toimintaympäristössä
  - työstä johtuvien tuki- ja liikuntaelinoireiden ennaltaehkäisyä
  - työkyvyn hallintamallin käyttöä
  - vaikuttavaa työpaikkaselvitystä
- Työhyvinvointi- ja työkykyjohtamista kehitetään verkostoyhteistyönä ja kohdennetuin kehittämishankkein Työterveyslaitoksen, Kevan, STM:n ja oppilaitosten kanssa.
- Työkykyjohtamisen tietojärjestelmä Aino tukee työkykyjohtamista: ennakoivaa ja varhaista tunnistamista, reagointia/varhaisen välittämisen keskusteluja sekä työkykyprosessien hallintaa ja yhteistyötä rooleittain (työntekijä, esihenkilö,



johto, HR ja työterveyshuolto). Tavoitteena on, että varhaisen tuen keskustelut käydään 100 %.

### **Työsuojelutoiminnan keskeiset tavoitteet vuodelle 2026**

- Turvallisen työarjen vahvistaminen työsuojelutoiminnalla
  - väkivaltatilanteiden ennaltaehkäisy ja hallinta
  - työyhteisöjen tuki muutoksessa
- Vastuullisen ja hyvän työkäyttämisen ja työyhteisötaitojen edistäminen
- Työturvallisuuden johtamisen, roolien ja vastuiden selkeyttäminen sekä esihenkilöiden ja työntekijöiden osaamisen vahvistaminen
  - työn vaarojen ja riskien arviointi ja päivittäminen
- Yhteistyön vahvistaminen ja kehittäminen turvallisuuspalveluiden ja työterveyden kanssa
  - kiinteistökohtaisten turvallisuusryhmien luominen koko hyvinvointialueelle
  - työpaikkaselvitysten toimenpidesuosittelun seurannan kehittäminen

Kehittämistoimenpiteiden tuloksellisuus perustuu yhteiskehittämiseen eri tahojen kanssa. Yhteistyön kehittäminen työyhteisöissä vaatii aikaa, yhteistä keskustelua, verkostoitumista ja sovittuja työvälineitä. Työyhteisöjen keskustelukulttuurin, hyvän työkäyttämisen ja vuorovaikutuksen vahvistaminen ovat tavoitteina edelleen.

Työhyvinvointia johdetaan osana palvelutoiminnan kokonaisuutta ja toiminnan johtaminen perustuu työhyvinvointi- ja työturvallisuusjohtamisen palveluprosessien tuntemukseen sekä yhteisiin toimintatapoihin.

### **3.2. Mitä kuuluu -työhyvinvointikysely**

Hyvinvointialueen kolmas Mitä kuuluu -työhyvinvointikysely toteutettiin ajalla 14.10. - 10.11.2025. Työhyvinvointikysely on osa Työterveyslaitoksen Mitä kuuluu -tutkimusta. Kyselyyn vastasi hyvinvointialueella 53 % henkilöstöstä (vuonna 2024 55 %). Haastava muutostilanne kyselyhetkellä näkyy työhyvinvoinnin lähes kaikilla mittareilla. Muutostilanne näyttää kuormittavan erityisesti sosiaali- ja terveyspalveluissa. Työkuormitusta kokeneiden osuus on suurentunut ja tilanne on huonompi kuin verrokeilla. Lisäksi ammattiryhmäkohtaisesti huonon työkyvyn yleisyys näkyy lähi-, perus- ja hammashoitajilla sekä muilla hoitajilla (20 %, +7 %), toimistotyöntekijöillä (19 %, +5 %), sosiaalityöntekijöillä (18 %, +7 %) ja psykologit, puhe- ja psykoterapeutit (18 %).

Työstä palautuminen on kehittynyt parempaan suuntaan verrattuna aikaisempiin vuosiin (37 %, +4 %). Työstä palautumiseen kannattaa panostaa edelleen. Oman lähiesihenkilön toiminnan kokee oikeudenmukaiseksi 74 % vastaajista. Tämä on samalla tasolla kuin muilla hyvinvointialueilla. Työyhteisöt tukevat esihenkilötyötä (64 %). Tilanne on parempi kuin muilla hyvinvointialueilla. Pelastustoiminnan



vastausaktiivisuus on noussut ja pelastustoimen työhyvinvointi on monilla mittareilla arvioituna hyvällä tasolla.

### **Työstressin vähentäminen ja palautuminen**

Kun tarkastellaan työstä palautumista/palautumattomuutta on huomioitavaa, että palautuminen on kokonaisuus. Siihen liittyy osaltaan kokemus työpaineista ja kokemus työstressistä (paljon työpaineita, vähän sananvaltaa). Paljon työtä aikapaineessa pitkittyessään ja yhdessä heikon työn hallinnan kanssa johtavat työkuormituksen lisääntymiseen ja terveys- ja työkykyhaittoihin. Työn vaatimuksia voivat olla suuren työmäärän lisäksi kiire ja aikapaine työtehtävien tekemisessä. Työn hallintaa toisaalta lisäävät vaikutusmahdollisuudet työhön, päätöksenteon itsenäisyys ja mahdollisuus taitojen käyttöön työssä.

Työyhteisön toimivuus suojaa kuormittavuudelta, samoin kuin tunne ymmärretyksi ja hyväksytyksi tulemisesta sekä kokemus lähiesihenkilön oikeudenmukaisuudesta. Kehittämistoimenpiteenä nouseekin niiden työyksiköiden tunnistaminen, joissa eniten työpaineita ja vastaavasti niiden työyksiköiden tunnistaminen, joissa työpaineita vähentävät tekijät ovat hyvällä tasolla. Palautumisen teemaa ja keinovalikoimaa toiminnallistetaan edelleen arkeen kehittämishankkein (esimerkkinä Jacardi), hyviä käytäntöjä pilotoiden ja viestien. Työstä palautuminen on keino ehkäistä haitallista työkuormitusta, josta aiheutuu terveydellisiä ongelmia. Esihenkilöillä on tärkeä rooli palautumisen tukemisessa. Työyhteisöjen keinoihin edistää palautumista on tärkeää panostaa jatkossakin. Työntekijä itse on myös tärkeässä roolissa oman ja muiden palautumisen edistämiseksi. Työyhteisön palautumisen keinoina ovat työn organisointiin liittyvät keinot, työyhteisön toimivuuden ylläpito ja edistäminen ja työn tauottaminen. Huomiota ja toimenpiteitä kohdennetaan myös työntekijän, terveyttä tukeviin toimintakäytäntöihin (ravitseminen, uni, liikunta ym.)

Työkuormitusta kokeneiden osuus on suurentunut ja tilanne huonompi kuin vertailuaineistossa: Aiempaa useampi on kokenut työpaineita (paljon työtä aikapaineessa 45 %/ +8 %-yksikköä). Työmäärään ja työskentelytapoihin vaikuttaminen, sen seuraaminen ja hallinta ovat esihenkilön tärkeitä tehtäviä työhyvinvoinnin edistämiseksi ja työkyvyn ylläpitämiseksi. Myönteisten asioiden vahvistaminen vähentää haitallista työkuormitusta. Näihin keinoihin kuuluvat toimivan työilmapiirin vahvistaminen, vaikutusmahdollisuuksien lisääminen työssä sekä avoin vuorovaikutus ja lähiesihenkilön toiminta ja tuki.

### **Alentunut työkyky**

Useampi vastaaja (42 %, + 6 %) koki työkykynsä alentuneeksi vertailuna vuoteen 2024. Koettu työkyky ennustaa hyvin työntekijän todellista työkykyä ja toimintakykyä. Työkykynsä alentuneeksi kokevien tilanteeseen on tärkeä puuttua, koska heillä on suurentunut riski työkyvyttömyyteen. Hyvä työstä palautuminen työpäivän aikana ja vapaalla on keino ehkäistä haitallisen työkuormituksen aiheuttamia työkyky- ja terveyshaittoja. Tilanne vaatii työyhteisötason toimenpiteitä, ei pelkästään yksilötason työkyvyn tukimuotoja. Työkykyyn vaikuttaa paitsi työntekijän oma terveys, myös se miten työolot, työn sisältö, työyhteisöjen toimivuus, johtamisjärjestely sekä miten työn

organisointi on järjestetty. Joulukuussa käyttöön otettu työkykyjohtamisen järjestelmä Aino tukee työkykyjohtamisen toimintaprosessia sairauspoissaoloherättein ja varhaisen tuen ja työhön paluun keskusteluin sekä yhteistyökäytännöin työterveyshuollon kanssa. Sairauspoissaolojen (7–29 päivää) vähentämiseksi ja sairauspoissaolojen pitkittymisen ehkäisemiseksi kehitetään esihenkilöiden työkykyjohtamisosaamista ja hyödynnetään monipuolista keinovalikoimaa muun muassa työn ja työajan muokkausta sekä korvaavan työn käyttöä. Psyykinen rasittuneisuus on lisääntynyt edellisiin vuosiin verrattuna. Psyykinen rasittuneisuus kuvaa masennus- ja ahdistusoireita ja ennustaa mielenterveyden häiriöistä johtuvaa työkyvyttömyyttä.

### **Esihenkilön toiminta**

Lähiesihenkilön oikeudenmukainen toiminta suojaa työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia ja se on yhteydessä työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen. Lähiesihenkilön toiminta suojaa myös lyhyiltä ja pidemmiltä sairauspoissaoloilta ja vähentää ahdistuneisuushäiriöistä johtuvia poissaoloja. Lisäksi lähiesihenkilötyö suojaa myös työntekijää, jos hän on kokenut jotakin stressaavaa yksityiselämässään. Vuoden 2026 aikana kehitetään edelleen esihenkilöiden työkykyjohtamisen osaamista muun muassa keskitetyissä esihenkilökoulutuksissa/sparrauksissa/valmennuksissa, oppimisympäristöin. Työkykyjohtamisen järjestelmä Aino tuottaa tietoa ja näkyvyyttä työkyvystä ja työkykyprosesseista sekä tukee työkykyprosesseja.

### **Esihenkilöiden työkuormitus**

Muutostilanne näkyy kokemuksena työpaineiden lisääntymisestä esihenkilöiden, päälliköiden ja johdon vastauksista. Muutostilanne ei ole kuitenkaan vaikuttanut merkittävästi kokemukseen organisaation päätöksenteon oikeudenmukaisuudesta, vaikka vain harva ajattelee viimeaikaisten muutosten olevan myönteisiä.

Lähiesihenkilöiden kokemukset vaikutusmahdollisuuksista muutoksissa työssä ovat vähentyneet edellisvuodesta. Lähiesihenkilöistä 39 % (vuonna 2024 30 %) kokee, ettei heillä ole vaikutusmahdollisuuksia muutoksiin työssä. Vastaavasti päälliköistä ja johdosta vähempi eli 24 % (vuonna 2024 36 %) kokee, ettei heillä ole vaikutusmahdollisuuksia muutoksiin työssä.

Työyhteisössä käsitellään Mitä kuuluu? -henkilöstökyselyn tulokset ja niistä johdetaan kehittämistavoitteet ja voimavarat.

## **3.3. Työturvallisuus ja työsuojelu**

Työturvallisuuslaki on yksi keskeisin työelämää säätelevistä laista. Työturvallisuuslain ja yhteistoimintalain muutoksilla varmistetaan työnantajan yleistä huolehtimisvelvollisuutta. Muut työturvallisuutta ja työelämää säätelevät lait ovat työsopimuslaki, työterveyshuoltolaki ja vuosilomalaki.



Työturvallisuuslaissa on asetusten ja muutosten myötä huomioitu työntekijän henkilökohtaiset edellytykset yksilöllisin toimenpitein. Laki on täsmennetty työnantajan velvoitetta työkykyyn vaikuttavien tekijöiden tarkkailuun, jossa työolojen lisäksi huomioidaan työyhteisön henkilöstöprofiili ja siinä työntekijöiden yksilötasolla vaikuttavat tekijät työntekijän ikä ja ikääntyminen, sukupuoli, ammattitaito ja muut hänen henkilökohtaiset edellytyksensä.

Työnantajan velvollisuus on antaa työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä.

Perehdytyksessä, ohjauksessa ja opetuksessa huomioidaan työntekijän ammatillinen osaaminen, työkokemus, ikä ja kielitaito. Erityisesti kiinnitetään huomiota nuoren työntekijän erilaisiin kuormitustekijöihin esimerkiksi psyykkisiin tekijöihin tai työyhteisössä toimimiseen heti työuran alkaessa. Työstä ja työolosuhteista voi esiintyä altisteita, joista voi aiheutua erityistä vaaraa raskaana oleville työntekijöille, joka tulee huomioida työolosuhteiden muutoksina myös raskauden jälkeen.

Lain muutokset huomioidaan työsuojelun toimintaohjein ja työhyvinvointitiimin tuella työhyvinvoinnin kehittämiseksi yhdessä työyhteisön ja esihenkilöiden kanssa. Turvallinen työ syntyy työpaikan turvallisuuskulttuurista, vaara- ja uhkatilanteiden tunnistamisesta, hallintamallien luomisesta, työyhteisön ja -ympäristön erilaisten altisteiden huomioimisesta työssä. Työsuojelun valvontaa hoitaa aluehallinnon työsuojeluviranomaiset.

### 3.4. Työkyvyn ylläpitämisen tuki

Hyvinvointialue vastaa työpaikan terveellisyydestä ja turvallisuudesta työntekijöilleen työhyvinvoinnin hallinnan ohjein ja mallein. Esihenkilöitä ja työntekijöitä tuetaan työpaikoilla työkyvyn hallinnan ohjein kuormituksen tunnistamiseen ja varhaiseen tukeen sekä suunnitelmallisella työpaikkatoiminnalla siten, että kaikki työyhteisössä sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin.

Henkilöstön omasta työhyvinvoinnista huolehtimisen kykyä vahvistetaan osaamisen kehittämisellä, kiinnittämällä huomiota kokonaisvaltaisesti elintapoihin, työstä palautumiseen ja myönteiseen motivoivaan ja kokemukseen merkityksellisestä työstä. Lisäksi huolehditaan turvallisesta työyhteisöstä ja toimivista työkyvyn toimenpiteistä ja hyvästä ja oikeudenmukaisesta johtamisesta.

Esihenkilöitä ohjataan huomioimaan työuran eri vaiheita ja kohdentamaan niihin soveltuvia työntekijäkohtaisia ratkaisuja ennakoivasti. Työuran aikana ja ikääntyessä mahdollistetaan tarvittaessa työajan joustoja sekä tuetaan työssä jaksamista työtehtäviä mukauttamalla.

Työuralle kiinnittyessä huolehditaan hyvästä perehdytyksestä. Perehtymiseen on luotu perehdyttämismallit ja sisällöt perehdyttämisen ohjelma Introon. Hyvinvointialueella on



päivitetty mentoroinnin periaatteet ja käytännöt koko henkilöstön hyödynnettäväksi. Esihenkilöitä kannustetaan työkyvyn aktiivisen tuen toimintamallein varhaiseen keskusteluun työntekijöiden kanssa ja rohkaistaan työntekijöitä puhumaan ajoissa omaan työkykyyn vaikuttavista asioista. Käytössä ovat myös erilaiset työhyvinvoinnin oppimisolustat mm. Kevan oppimisympäristö, Työterveyslaitoksen ja Työturvallisuuskeskuksen materiaalit ja työvälineet, joiden hyödyntämiseen esihenkilöitä ja työntekijöitä ohjataan aktiivisesti. Hyvien käytäntöjen toiminnallistumista arkeen tuetaan sisäisesti viestien monikanavaisesti ja toimintaohjeistuksin.

Työhyvinvointi- ja työkykyasiantuntijat tukevat silloin, kun työkyvyssä tapahtuu muutoksia ja tarvitaan tehostettua työ- ja toimintakyvyn tukea työssä jatkamiseksi, erityisesti esihenkilöä tukien ja ohjaten.

Esihenkilön kykyä havainnoida ja tunnistaa työyhteisön tilaa-, osaamis- ja työkykytarpeita vahvistetaan. Työyhteisöihin, joissa kuormittuneisuus on suurta tai työturvallisuusriskejä ilmenee, kohdennetaan tehostetun tai erityisen tuen toimenpiteitä työkyvyn hallintamallin mukaisesti yhdessä työterveyshuollon kanssa. Työyhteisöjä ja esihenkilöitä ohjataan työpaikkaselvityksissä ehdotettujen toimenpiteiden ja työpaikan riskien seurantaan.

Kehitämme työkyvyn edistämiseen ja tukeen liittyviä käytäntöjä yhdessä muun muassa työterveyshuollon, aluehallinnon viranomaisten, vakuutusyhtiön, Kevan, Työterveyslaitoksen ja Työturvallisuuskeskuksen verkostoyhteistyönä, erilaisten kehittämishankkeiden ja menetelmin. Lisäksi hyödynnämme verkkomateriaaleja ja oppimisympäristöjä monipuolisesti niin työkyvyn tuen osana kuin työkykyjohtamisen osaamisen kehittämisessä.

#### **3.4.1. Osatyökykyisen työntekijän tuki**

Keski-Suomen hyvinvointialueen työpaikoilla voidaan monin eri keinoin ylläpitää hyvää työkykyä, tunnistaa työkyvyn heikkenemisen riskiryhmiä ja tukea heikentynyttä työkykyä. Työnantaja huolehtii yleisistä edellytyksistä työn tekemiselle ja työssä jaksamiselle.

Työkyvyn aktiivinen tuki muodostuu varhaisesta tuesta, työhön paluun tuesta ja tehostetusta tuesta. Varhaisessa vaiheessa esihenkilö keskustele työntekijän kanssa työhön liittyvistä asioista, työnkuvasta, työmäärästä ja kehittymismahdollisuuksista sekä päätetään työkykyä tukevat ja edistävät ratkaisut.

Työhön paluun tuki auttaa työntekijää palaamaan työhön pitkän poissaolon jälkeen esihenkilön ja työkykyasiantuntijan tuella. Paluun tuen avulla työpaikalla voidaan ehkäistä sairauspoissaolojen uusiutumista ja lyhentää poissaolojen kestoja. Työhön paluuta edistetään työn ja työajan mukautuksella. Työntekijän työssä paluun mahdollisuuksista ja mahdollisista tukitoimista keskustellaan työterveysneuvottelussa, jossa oma työkykyasiantuntija on tarvittaessa mukana.

Tehostettua tukea tarvitaan, kun työyksikön varhaisen ja työhön paluun tuen toimet eivät riitä. Työhyvinvoinnin asiantuntija tai työkykyasiantuntija tukee esihenkilöitä ja työntekijää ammatillisen kuntoutuksen keinovalikoimien suunnittelussa ja toteutuksessa verkostoyhteistyössä (työterveyshuolto, Kela ja Keva ym.). Työntekijän urapolkua ja uudelleensijoittumista tuetaan yhteistyössä rekrytointipalvelujen kanssa hyödyntäen täyttölupaprosessia.

Työterveyspalvelujen sisältö muodostuu Kela I ennaltaehkäisevän työterveyshuollon palveluista (vuonna 2025 79,1 % ja vuonna 2024 75 %), Kela II työterveyspainotteisista sairaanhoidon palveluista (vuonna 2025 18,6 % ja vuonna 2024 24 %) ja Kela 0 kustannuksista (vuonna 2025 2,3 %). Työterveyden toimintasuunnitelmassa tarkennetaan vuosittain painopisteet hyvinvointia- ja työkykyä tukeville tavoitteille ja toimenpiteille ja niiden avulla tuetaan työntekijöitä, esihenkilöitä sekä työyhteisöjä.

Työyhteisöjen kehittämisen ja esihenkilön tukena ovat muun muassa

- tarvelähtöinen ja kohdennettu tuki esihenkilötyön tueksi erityisesti toiminnan muutostilanteissa ja yhä enemmän ennakkoivasti toiminnan muuttuessa, kuormittavissa ja työpaikan arkea haastavissa tilanteissa
- kuormitusta aiheuttaneiden ja tunteita herättäneiden tilanteiden purku ja käsittelytuki
- työterveyshuollon työpaikkaselvitys (perustyöpaikkaselvitys, suunnattu/kohdennettu työpaikkaselvitys esihenkilötyöhön) toimenpide-ehdotuksineen, jotka toteutetaan yhdessä työhyvinvointipalvelujen, työsuojelun ja työterveyshuollon kanssa.
- esihenkilösparraukset ja -perehdytys
- hyvinvointialueen omille esihenkilöille kohdennettu Kiilakuntoutus

### 3.4.2. Toimiva työyhteisö

Toimivan työyhteisön tukipalveluja ovat muun muassa erilaiset työyhteisöjen ohjaus- ja valmennuspalvelut, työnohjaus, henkisen tuen palvelut ja työyhteisösoveltelu. Toimivan työyhteisön tukipalveluilla pyritään osaltaan lisäämään henkilöstön työhyvinvointia ja työkykyä vahvistamalla työarjen perustaa sekä tukemalla tarvelähtöisesti ja tilannesidonnaisesti sitä tarvittaessa vaikuttavin tukikekein ja olemassa olevia voimavaroja vahvistaen. Henkisen ensiavun osalta vahvistamme esihenkilöiden ja työyhteisöjen osaamista toimia henkisesti kuormittavissa tilanteissa Hetipurku -mallin mukaisesti. Tarvittaessa työyhteisölle järjestetään jälkipuinti henkisesti kuormittavan tilanteen jälkeen. Kehitämme edelleen Sijaiskärsijä -toimintamallia asiantuntijaverkostossa osana henkisen tuen palvelukokonaisuutta. Vuonna 2026 kehittämisen keskiössä on esihenkilöiden/linjajohdon tukeminen ja osaamisen vahvistaminen haastavassa muutostilanteessa ja muutostilanteita ennakoiden ja tukien muutosjohtamisen toimintamallia hyödyntäen.

Vuonna 2026 tuotamme yksilö-, ryhmä-, työyhteisö-, tilanne-, esihenkilö- ja johdon työnohjauksia tilanne- ja tarveperusteisesti monipuolisella työnohjauspalvelulla/-poolilla. Työnohjauspalvelut sisältävät myös lakisääteiset työnohjukset.



### 3.4.3 Yhdenvertaisuus, tasa-arvo ja perheystävällisyys

Yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon edistäminen ja tehtyjen toimenpiteiden arviointi on työnantajan velvoite. Keski-Suomen hyvinvointialue edistää työarkea ja osallisuutta edistävää johtamiskulttuuria, työn palkitsevuutta, työntekijöiden työhyvinvointia ja turvallisuutta sekä osaavan henkilöstön rekrytointia.

Yhdenvertaisuuden pääperiaatteena on luoda yhdenvertaiset, tasa-arvoiset, syrjimättömät työyhteisöt ja turvalliset työyhteisöt sekä mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen. Tasa-arvon edistämiseksi lisätään tasa-arvotietoisuutta, huomioidaan työyhteisöjen moninaisuutta, ehkäistään syrjinnän kokemusta sekä palkkatasa-arvoa.

Vuoden 2026 aikana edistetään työuran eri vaiheisiin sopivia toimenpiteitä mm. työkyvyn muutoksiin liittyvien henkilökohtaisten tekijöiden huomioimista, työolosuhteiden turvallisuutta, työyhteisöjen monimuotoisuutta sekä perheystävällisten käytäntöjen käyttöä työyhteisöön sopivin tavoin.

Keski-Suomen hyvinvointialue mahdollistaa työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen muun muassa perhevapailla sekä toimintälähtöisesti harkiten harkinnanvaraisilla vapailla sekä tilanteisiin sopivilla joustavilla työaikajärjestelyillä. Työaikoihin vaikuttaminen yhteisöllistä työvuorosunnittelua lisäämällä on yksi keino työ- ja yksityiselämän yhteen sovittamisessa. Perheystävällisten käytäntöjen vahvistamisessa keskeistä on erilaisten tilanteiden tunnistaminen, hyvä henkilöstöpolitiikka, perhemyönteinen asenne sekä yhteisten pelisääntöjen noudattaminen.



## **LIITE 1. Työttömyysuhan alaiset työntekijät**

Yhteistoimintalain 4 § 1 momentin mukaisesti työnantajan ja henkilöstön välisessä yhteistoiminnassa on käsiteltävä ainakin sellaiset asiat, jotka koskevat henkilöstön asemaan merkittävästi vaikuttavia muutoksia työn organisoinnissa, palvelujen uudelleen järjestämisen periaatteita ja taloudellisista tai tuotannollisista syistä toimeenpantavaa osa-aikaistamista, lomauttamista tai irtisanomista.

Lisäksi lain 4 § 2 momentin mukaisesti, jos hyvinvointialueen talousarvioehdotuksessa edellytetään sellaisia toimenpiteitä, joiden toteuttaminen todennäköisesti aiheuttaisi useita irtisanomisia, osa-aikaistamisia, lomautuksia taikka merkittäviä heikennyksiä palvelussuhteiden ehdoissa, toimenpiteitä on käsiteltävä yhteistoimintamenettelyssä ennen kuin aluehallitus tekee aluevaltuustolle lopullisen talousarvioehdotuksen.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan tulee lisäksi periaatteet, joiden mukaan työnantaja hankkii henkilöstölleen työsopimuslain 7 luvun 13 §:n ja kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta annetun lain 37 b §:n mukaista työllistymistä edistävää valmennusta ja koulutusta.

Työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella annetun lain 9§:n mukaan työnantajan tehtyä neuvotteluesityksen, tarkoituksenaan irtisanoa vähintään kymmenen työntekijää taloudellisin tai tuotannollisin perustein, on työnantajan yhteistoimintamenettelyssä annettava henkilöstön edustajille esitys työllistymistä edistäväksi suunnitelmaksi. Toimintasuunnitelmaa valmistellessaan työnantajan on viipymättä selvitettävä yhdessä työvoimaviranomaisen kanssa työllistämistä tukevat julkiset työvoimapalvelut.

Toimintasuunnitelmaa laadittaessa on otettava huomioon, mitä työvoiman vähentämisestä on säädetty tai työ- taikka virkaehtosopimuksin sovittu. Suunnitelmasta tulee käydä ilmi yhteistoimintaneuvotteluiden aikataulu, neuvottelussa noudatettavat menettelytavat ja suunnitellut irtisanomisaikana noudatettavat toimintaperiaatteet julkisesta työvoima- ja yrityspalveluista annetussa laissa (916/2012) tarkoitettuja palveluja käytettäessä sekä työnhaun ja koulutuksen edistämisestä.

Keski-Suomen hyvinvointialueen toimintasuunnitelma sisältää ne suunnitelmat ja toimenpiteet, joita Keski-Suomen hyvinvointialue tekee työntekijöidensä työllistymisen tukemiseksi mahdollisessa irtisanomistilanteessa. Suunnitelman tavoitteena on auttaa ja tukea konkreettisesti työttömyysuhan alaisten henkilöiden uudelleensijoittumista hyvinvointialueen omaan organisaatioon tai sen ulkopuolelle. Työntekijän koulutus- ja osaamistietoja hyödynnetään mahdollisessa uudelleensijoituksessa.

**Irtisanotun työntekijän työllistymistä edistävän valmennuksen tai koulutuksen periaatteet**



Työnantaja on velvollinen tarjoamaan KVhL:n 37 §:n perusteella irtisanomalleen, ennen virkasuhteen päättymistä yhdenjaksoisesti vähintään viisi vuotta työnantajan palveluksessa olleelle viranhaltijalle tilaisuuden osallistua työnantajan kustantamaan työllistymistä edistävään valmennukseen tai koulutukseen. Sama velvollisuus koskee työsopimussuhteisia, joiden palvelussuhde on kestänyt ennen työsuhteen päättymistä yhdenjaksoisesti vähintään viisi vuotta (työsopimuslaki 7 luvun 3 §).

Työnantaja kartoittaa yhteistoimintaneuvotteluiden kuluessa ja irtisanomisprosessin aikana työsopimuslain (55/2001) 7 luvun 4 §:n sekä viranhaltijalain (304/2003) 8 luvun 37§:n mukaisesti mahdollisuudet työllistyä Keski-Suomen hyvinvointialueen henkilöstösuunnitelman mukaisiin tehtäviin. Prosessia hallinnoidaan rekrytoinnissa. Työnantaja kartoittaa neuvotteluiden kuluessa ja irtisanomisprosessin aikana mahdollisuudet järjestää sellaista mahdollisten uusien tehtävien edellyttämää koulutusta, jota voidaan pitää tarkoituksenmukaisena ja kohtuullisena.

Työnantajan yleisenä toimintaperiaatteena on tukea työntekijöitään mahdollisissa irtisanomistilanteissa. Julkisilla työvoimapalveluilla tarkoitetaan työ- ja elinkeinotoimiston tarjoamaa työnhakupalvelua, työnvälitystä, ammatillista työvoimakoulutusta, työkokeilua sekä muita ammatillisia valmiuksia kehittäviä palveluita sekä yleistä työnhakuun liittyvää neuvontaa.

Työterveyshuolto on tarvittaessa tukena yksilökohtaisissa työkyvyn ylläpitämiseen liittyvissä tarpeissa. Työterveyshuolto ohjaa myös tarvittaessa muihin terveydenhuollon palveluihin. Tuotannollisilla ja taloudellisilla syillä irtisanotulla työntekijällä/viranhaltijalla, jonka työsuhde/virkasuhde on kestänyt työsuhteen /virkasuhteen päättymiseen mennessä viisi vuotta, on oikeus työterveyshuollon palveluihin kuusi kuukautta työntekovelvollisuuden päättymisestä.