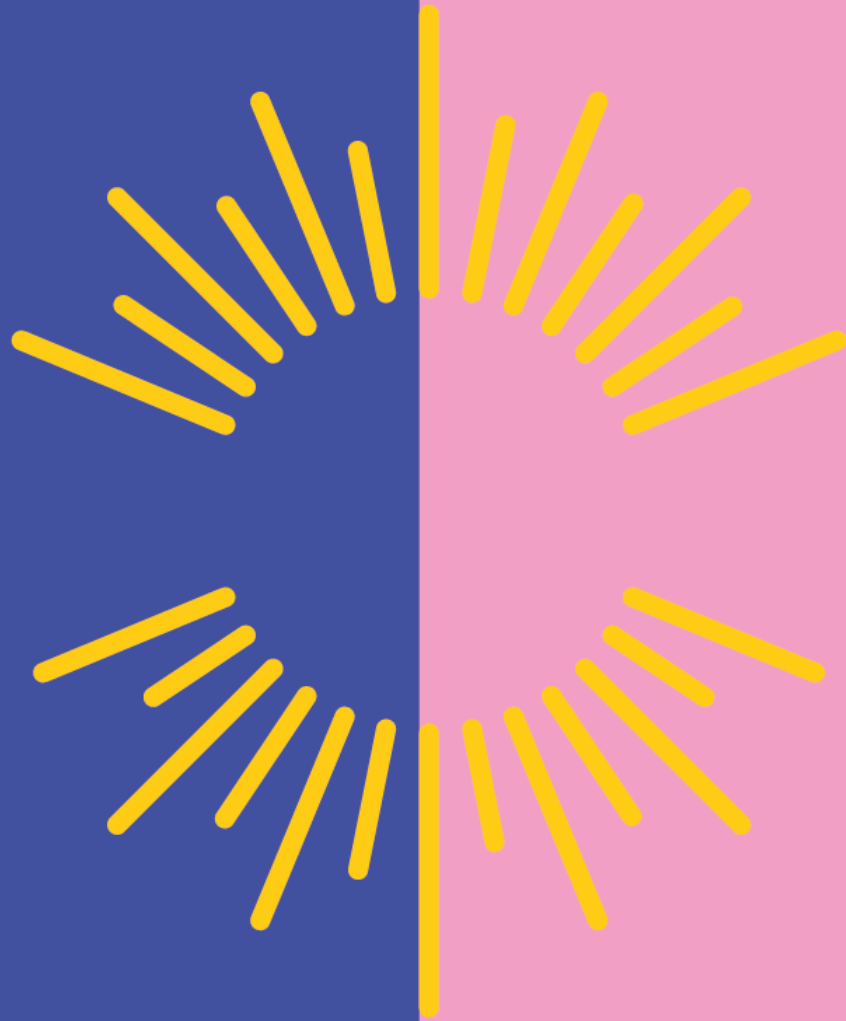


# HENKILÖSTÖOHJELMA





## Sisällys

1 HENKILÖSTÖOHJELMAN TAVOITE JA TARKOITUS.....	4
2 LAPIN HYVINVOINTIALUEEN STRATEGIASTA JOHDETUT HENKILÖSTÖTOIMENPITEET 2023 - 2025.....	5
2.1 Esihenkilötyön- ja johtamisen kehittäminen .....	5
2.2 Työterveyshuollon järjestämistavan suunnittelu.....	6
2.3 Osaavan ja sitoutuneen henkilöstön varmistaminen.....	6
2.4 Henkilöstön osallisuuden vahvistaminen .....	9
2.5. Johtamismalli terveysperusteisten poissaolojen hallintaan.....	10
2.6 HR-palveluiden kehittäminen vastaamaan Laphan strategiaa sekä henkilöstöohjelman painopisteitä sekä palkkapalveluiden kotiuttaminen.....	12
3 KUVAUS LAPIN HYVINVOINTIALUEEN TOIMINNAN NYKYTILASTA JA KEHITYSNÄKYMISTÄ SEKÄ NIIDEN HENKILÖSTÖVAIKUTUKSISTA.....	13
3.1 Hallinto- ja tukipalveluiden toimiala .....	14
3.2 Kehittämis- ja strategiapalveluiden toimiala.....	15
3.3 Pelastustoimen toimiala.....	15
3.4 Sosiaalipalveluiden toimiala.....	19
3.5 Terveyspalveluiden toimiala .....	20
4 KUVAUS LAPIN HYVINVOINTIALUEEN HENKILÖSTÖSTÄ JA SEN KEHITYSNÄKYMISTÄ .....	22
4.1 Henkilöstön rakenne ja määrä 1.1.2023 .....	22
4.2 Arvio henkilöstörakenteen ja määrän kehittymisestä .....	24
5.JOHTAMISEN JA ESIHENKILÖTYÖN VAHVISTAMINEN.....	27
5.1 Esihenkilötyön ja johtamisen tavoite ja tarkoitus .....	27
5.2 Lapin hyvinvointialueen johtamisen ja esihenkilötyön nykytila .....	28
5.3 Johtamisen ja esihenkilötyön kehittämisen tavoitteet, toimeenpano ja aikataulutus .....	28
5.4 Lapha Leader- arvostava johtaminen ja osallistava esihenkilötyö.....	29
6 OSAAVA HENKILÖSTÖ .....	30
6.1 Osaamisen kehittäminen.....	30
6.1.1 Lapin hyvinvointialueen osaamisen kehittämisen malli .....	31
6.1.2 Osaamisen ennakointi .....	32
6.1.3 Osaamisen kehittämisen-/koulutussuunnittelu .....	32
6.1.4 Osaamisen kehittämisen menetelmät ja seuranta.....	33
6.2 Osaamistarpeiden kärjet vuosille 2023–2025.....	33
6.2.1 Hallinto- ja tukipalveluiden toimiala .....	35
6.2.2 Kehittämis- ja strategiapalveluiden toimiala.....	36
6.2.3 Pelastustoimen toimiala.....	37
6.2.4 Sosiaalipalveluiden toimiala .....	39
6.2.5 Terveyspalveluiden toimiala .....	40
6.2.6 Saamenkieliset ja kulttuuriset osaamistarpeet ja hankkeet .....	42



6.3 Perehdytys .....	43
6.4. Opiskelijaohjaus .....	44
6.5 Kumppanuus osaamisen kehittämisen ratkaisuissa sekä osaavan työvoiman tuottamisessa alueen ja valtakunnan eri toimijoiden kanssa .....	45
6.5.1 Alueen ennakointityö .....	45
6.5.2 Saamen kielten ja kulttuuriseen osaamiseen liittyvät oppilaitokset ja yhteistyökumppanit	46
<b>7 HYVINVOIVA JA OSALLISTUVA HENKILÖSTÖ .....</b>	<b>47</b>
7.1 Läsnä oleva, innostava, osaava ja osallistava esihenkilötyö .....	47
7.2 Osaava ja uudistumiskykyinen henkilöstö ja työyhteisöt .....	47
7.3 Terveys ja työkyky .....	47
7.3.1 Työterveyshuolto .....	48
7.3.2 Työsuojelu .....	48
7.3.3 Aktiivisen tuen toimintamalli .....	49
7.3.4 Terveysperusteisten poissaolojen johtamismalli .....	49
7.3.5 Työhyvinvoinnin johtamisen painopisteet ja tavoitteet .....	50
7.4 Osallistuva ja sitoutunut henkilöstö .....	50
7.5 Henkilöstöosallisuuden vahvistaminen Lapin hyvinvointialueella .....	51
7.5.1 Yhteistoiminta yhtenä henkilöstön osallisuuden keinoista .....	52
7.6 Kannustava ja oikeudenmukainen palkkaus, henkilöstöetuudet sekä palkitseminen .....	52
7.6.1 Lapin hyvinvointialueen palkkausjärjestelmän kehittäminen .....	52
7.6.2 Henkilöstöetuudet ja muistamiset .....	54
7.6.3 Työajan käyttö työkykyä ylläpitävään toimintaan .....	54
7.7 Sisäisen viestinnän kehittäminen ja vuorovaikutuksen lisääminen .....	54
<b>8 HENKILÖSTÖN RIITTÄVYYS JA SAATAVUUS .....</b>	<b>55</b>
8.1 Periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käyttämisestä .....	55
8.2 Ulkopuolisen työvoiman käytön periaatteet .....	56
8.2.1 vuokratyövoima .....	57
8.3 Kansainvälisen työvoiman rekrytointi .....	58
8.4 Rekrytointi tukemassa henkilöstön riittävyyttä ja saatavuutta .....	58
8.5 Periaatteet työkyvyttömyysuhan alaisen ja ikääntyneen henkilöstön työkyvyn sekä työmarkkinakelpoisuuden ylläpitämiseksi .....	60
<b>LIITTEET .....</b>	<b>63</b>
Liite 1 Osaamisen kehittämisen kärjet / painopistealueet toimialoilla 2023-2025 lomake .....	63
Liite 2 Aktiivisen tuen toimintamalli .....	63
Liite 3 Ohje palvelussuhteen ongelmatilanteissa toimimiseen .....	63
Liite 4 Päihdeohjelma .....	63
Liite 5 Työsuojelun toimintaohjelma .....	63
Liite 6 Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelma .....	63



## 1 HENKILÖSTÖOHJELMAN TAVOITE JA TARKOITUS

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

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

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

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

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

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



## 2 LAPIN HYVINVOINTIALUEEN STRATEGIASTA JOHDETUT HENKILÖSTÖTOIMENPITEET 2023 - 2025

### 2.1 Esihenkilötyön- ja johtamisen kehittäminen

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

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

Toimintamallin suunnittelun lähtökohtana tulee olemaan Laphan strategiasta nostetut hyvän johtamisen tavoitteet: läsnä oleva, innostava, osaava ja osallistava esihenkilötyö.

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

Taulukko 1. Hyvän johtamisen tavoitteet.

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



## 2.2 Työterveyshuollon järjestämistavan suunnittelu

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

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

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

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

Taulukko 2. Työterveyshuollon tavoitteiden ja palvelutason määrittely.

## 2.3 Osaavan ja sitoutuneen henkilöstön varmistaminen

Lapin hyvinvointialueen strategian toteuttaminen edellyttää pitkäjänteistä kehittämistyötä, jonka yhtenä kulmakivenä toimii osaavan työvoiman saatavuuden varmistaminen. Tämä henkilöstöohjelman tärkeä osa-alue toimii kriittisenä menestystekijänä strategiaan määriteltyjen painopistealueiden näkökulmasta, joita ovat asiakaskokemus, henkilöstökokemus, vaikuttavuus, talouden tasapaino ja hyvä johtaminen. Lapin maakuntaohjelman toimeenpanosuunnitelmassa vuosille 2022-2025 on keskeiseksi haasteeksi määritelty väestönkehityksen ja työvoiman riittävyys. Omiin periaatteisiin pohjaavalla kehittämistyöllä ja



rekrytoinnilla Lapin hyvinvointialue pyrkii tulevaisuudessa vastaamaan koko maakunnan hyvinvoinnin, elinvoiman ja kestäväen kehityksen näkökulmasta tärkeään tavoitteeseen.

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

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

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

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

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

Lapin hyvinvointialueelle luodaan ja jalkautetaan perehdytyksen toimintamalli (tämän henkilöstöohjelman kappale 6.3), jolla varmistetaan, että perehdytystä toteutetaan Lapin hyvinvointialueen strategian sekä henkilöstöohjelman painopisteiden mukaisesti. Perehdytyksen mallilla vahvistetaan perehdytyksen laadun lisäksi yhdenvertaista työntekijäkokemusta, luodaan hyvä alku uuden Laphalaisen osaamisen vahvistumiselle, sekä



kyetään havaitsemaan mahdollisia osaamisvajeita, jolloin tukitoimia voidaan kohdistaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

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

<b>Tavoite, kehittämisen osa-alue</b>	<b>Tavoite, aikaansaannos</b>	<b>Aikataulu</b>
Rekrytointi Lapin hyvinvointialueella on prosesseiltaan sujuvaa ja esihenkilötyötä tukevaa. Rekrytointi on ennakoivaa ja suunnitelmallista ja sen keinoja hyödyntäen lisätään myös henkilöstön sisäistä liikkuvuutta ja kehitetään Laphan veto- ja pitovoimaa.	Rekrytointin kehittämisprojekti on toteutettu tämän henkilöstöohjelman kappaleen 8.2 mukaisesti	1Q/2024 –4Q 2025
Perehdytys on laadukasta ja tukee työntekijöiden yhdenvertaista työntekijäkokemusta. Perehdytyksellä varmistetaan hyvä alku laphalaisen osaamisen vahvistumiselle ja havaitaan mahdollisia osaamisvajeita kehittämisen tueksi	Perehdytyksen toimintamalli on valmis ja saatettu arkeen	3Q 2024
Henkilöstö kokee työnantajan olevan sitoutunut työhyvinvoinnin kehittämiseen	Henkilöstöohjelmaan ja sen liitteisiin nostetut tavoitteet sekä painopisteet on suunniteltu ja jalkautettu käytännön arkeen.	1Q 2024 – 4Q 2025
Työntekijälähtöisyyttä, henkilöstön osallisuutta ja vaikutusmahdollisuuksia kehitetään ja kokemus tästä vahvistuu henkilöstön keskuudessa.	Työntekijälähtöisyys on huomioitu henkilöstöohjelman linjauksissa ja niiden myötä luoduissa käytännön ohjeissa ja toimintatavoissa. Henkilöstöllä on tarkoituksenmukaisia keinoja osallistua toiminnan kehittämiseen sekä erityisesti omaa työtään vaikuttaviin asioihin. Yhteistoiminnan rakenteet sekä muut vuorovaikutteiset viestintäkanavat tukevat kuulluksi tulemisen tunnetta ja kehitysideoiden eteenpäin saamista.	1Q 2024 – 4Q 2024
Koulutussuunnittelu ja henkilöstön osaamisen kehittäminen ja seuranta on ennakoivaa, systemaattista ja tavoitteellista.	Osaamisen kehittämisen malli on valmis. Osaamista kehitetään vuosikellon mukaisesti. Koulutussuunnittelu on käytössä osaamisen mallin mukaisesti	1Q 2024-4Q/2025





Esihenkilötyön ja johtamisen kehittäminen	Esihenkilötyötä ja johtamista on kehitetty tämän henkilöstöohjelman kappaleen 5 mukaisesti.	1Q 2024-4Q/2025
Laphan palkkausjärjestelmä on oikeudenmukainen ja läpinäkyvä	Palkkausjärjestelmä on valmis, ja askelmerkit sen lähivuosien kehittämiseen ovat selvillä.	2Q-3Q 2024

Taulukko 3. Osaamisen kehittämisen tavoitteet.

#### 2.4 Henkilöstön osallisuuden vahvistaminen

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

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

Taulukko 4. Henkilöstön osallisuuden vahvistaminen.



## 2.5. Johtamismalli terveysperusteisten poissaolojen hallintaan

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

Mallin osana tulevat olemaan:

- Varhainen reagointi, tuki ja puuttuminen
- Seurannan tehostaminen
- Tiedolla johtaminen; oikeaa tietoa reaaliajassa HR:ssä, esihenkilöllä ja työterveyshuollossa
- Esihenkilön osallistuminen/sitouttaminen, ”puheeksiottamisen” taito
- Työterveyshuollon kanssa tehtävän yhteistyön tiivistäminen (varmistetaan ohjeiden ja sopimusten mukainen toiminta).
- Yhteiset pelisäännöt ja toimintaohjeet
- Edistetään mahdollisuutta kuntouttavaan työhön ja/tai työkokeiluun sekä mahdollisuuksia työkyvyn mukaisiin työjärjestelyihin (esim. osa-aikaisuus, työtehtävien muutokset) = toimiin, jotka edistävät työkyvyn palautumista

<b>Tavoite, kehittämisen osa-alue</b>	<b>Tavoite, aikaansaannos</b>	<b>Aikataulu</b>
Seuranta- ja raportointimallien kehittäminen	Sairauspoissaolojen ja tth-toimintaan liittyvien seurantamittareiden käyttöönotto ja raportointi: • kuukausittainen ja vuosittainen seuranta; hyvinvointialuetaso, toimialuetaso, vastuualuetaso, henkilöstöryhmittäin, osastoittain, henkilöittäin ..	1Q/2024



Ennakoivien toimenpiteiden suunnitelmallinen käyttäminen ja mallien kehittäminen	Työterveyshuollon ennalta ehkäisevä toiminta (fyysinen ja psyykkinen terveys), huomioiden myös <ul style="list-style-type: none"><li>• Kattava ja monipuolinen Työpaikkaselvitys -malli</li><li>• Suunnatut terveystarkastukset 1/2024-</li><li>• Työhöntulotarkastuksen kehittäminen paremmin vastaamaan ko. tehtävän tarpeita; kuten työfysioterapeutin ammatin mukainen TULE –selvitys</li></ul> Päihdeohjelman mukainen toiminta + puheeksiottokoulutukset esihenkilöille <ul style="list-style-type: none"><li>• Päivittäisjohtaminen: yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat, ns. vartti-keskustelut, huoli-puheeksi-keskustelut</li></ul> * Koeajan systemaattinen käyttö ja koeaikakeskustelut	1Q-2Q/2024
Varhaisen tuen toimenpiteet	* Aktiivisen tuen mallin mukainen toiminta *Työsuojelun toimintaohjelman mukainen toiminta *Työterveyshuollon toimintasuunnitelman mukainen toiminta	1Q/2024
Korjaavat toimenpiteet	Aktiivisen tuen mallin mukaiset toimenpiteet  Työkykyä, työkuntoa edistävät toimenpiteet <ul style="list-style-type: none"><li>• Työnohjauksen kehittäminen</li><li>• Kuntouttavat työtehtävät (lyhyeksi aikaa, kevyempää työtä tai rajoitettua työtä)</li><li>• Työkokeilu (vakuutusyhtiön kanssa tai työterveyshuoltolain mukaisesti Kelan tukemana)</li><li>• Osasairasloma</li><li>• Kuntoutukset</li><li>• Osaamisen kehittäminen (perehdytyksen, koulutus)</li><li>• Joustavat työajat, työajan lyhentäminen</li></ul>	1Q-4Q/2024



Taulukko 5. Tavoitteet terveystieteisten poissaolojen johtamismallin luomiseen.

## 2.6 HR-palveluiden kehittäminen vastaamaan Laphan strategiaa sekä henkilöstöohjelman painopisteitä sekä palkkal palveluiden kotiuttaminen

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

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

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

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

<b>Tavoite, kehittämisen osa-alue</b>	<b>Tavoite, aikaansaannos</b>	<b>Aikataulu</b>
Henkilöstöpalveluiden toimintatapojen suunnittelu vastaamaan Laphan strategiasta ja henkilöstöohjelmasta nouseviin painopisteisiin.	Henkilöstöpalveluiden organisoituminen sekä toimintatavat tukevat Laphan strategiasta sekä henkilöstöohjelmasta nousevia painopisteitä	4Q/2023-4Q/2024
Henkilöstön palkat maksetaan pääsääntöisesti oikein ja oikea-aikaisesti. Virheet pystytään korjaamaan nopeasti.		1Q /2025

Taulukko 6. Tavoitteet HR-palveluiden kehittämiseen.



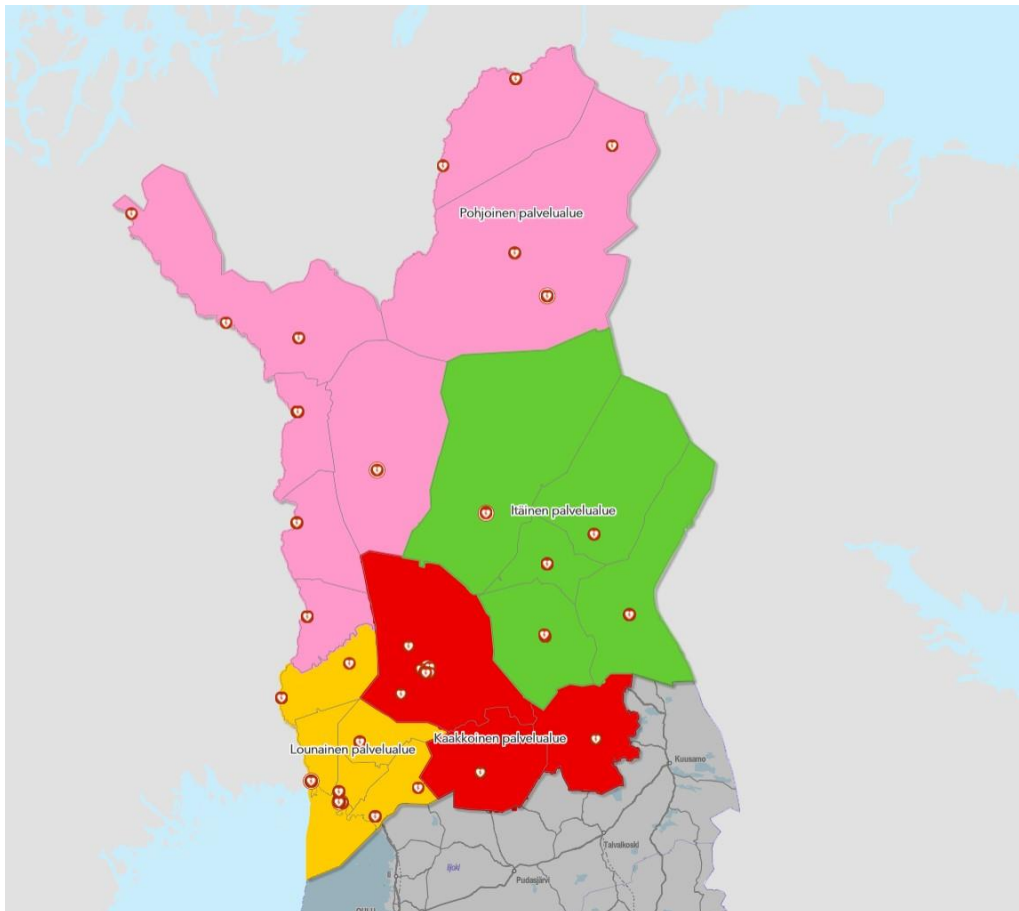
### 3 KUVAAUS LAPIN HYVINVOINTIALUEEN TOIMINNAN NYKYTILASTA JA KEHITYSNÄKYMISTÄ SEKÄ NIIDEN HENKILÖSTÖVAIKUTUKSISTA.

#### Toiminnan nykytila

Lapin hyvinvointialue aloitti toimintansa 1.1.2023, jolloin järjestämisvastuu Lapin sosiaali- ja terveystalvueluiden sekä pelastustalvemen talvueluista siirtyi hyvinvointialueelle. Henkilöstö siirtyi Lapin hyvinvointialueelle liikkeenluovutuksella kuntien ja kuntayhtymien sote-tehtävistä.

Toiminta muodostuu viidestä eri toimialasta: sosiaalitalvuelut, terveystalvuelut, pelastustalvuelut, hallinto- ja tukitalvuelut sekä kehittämistä- ja strategiatalvuelut.

Toimintaa on 17 kunnan (Enontekiö, Inari, Keminmaa, Kittilä, Kolari, Muonio, Pelkosenniemi, Pello, Posio, Ranua, Salla, Savukoski, Simo, Sodankylä, Tervola, Utsjoki, Ylitornio) ja neljän kaupungin (Kemi, Kemijärvi, Tornio, Rovaniemi) alueella. Toiminta jakaantuu neljälle eri talvuelualueelle; Pohjoiseen, Itäiseen, Lounaiseen ja Kaakkoiseen talvuelualueeseen. Kuvassa 1. näkyvät kaikki Lapin hyvinvointialueen sote-asetat, joissa talvueluja tuotetaan.



Kuva 1. Lapin hyvinvointialueen sote-asetat.



## Toiminnan kehitysnäkymät ja niiden henkilöstövaikutukset

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

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

Terveydenhuollon palvelutarve Lapissa kasvaa enemmän kuin alueen työikäinen väestö samalla, kun ammattihenkilöstöä eläköityy lähivuosina merkittävästi, mistä seuraa voimakas tarve henkilöstön hyvinvoinnin ja pysyvyyden edistämiseen sekä jatkuva rekrytointitarve. Ammattihenkilöiden työtä on tarpeen kohdentaa ammattiosaamista edellyttäviin tehtäviin entistä tarkemmin. Organisaatorakenteen ja johtamisen kehittäminen tuo muutoksia johtamis- ja esihenkilötehtäviin, kun käynnistysvaiheen organisaation toimintaa arvioidaan ja uudistetaan lähivuosina.

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

### 3.1 Hallinto- ja tukipalveluiden toimiala

#### *Toiminnan nykytila*

Hallinto- ja tukipalveluiden tehtävänä on järjestää hyvinvointialueen tukipalvelut organisaation toimielimille sekä sosiaali-, terveys-, pelastus-, sekä kehittämisspalveluiden toimialoille. Hallinto- ja tukipalveluiden vastuulla on hankinta- ja lakipalvelut henkilöstöpalvelut, talouspalvelut, toimistopalvelut, ateriapalvelut sekä tekniset- ja logistiikkapalvelut. Toimialalla työskentelee n. 1000 työntekijää.

#### *Toiminnan kehitysnäkymät ja niiden henkilöstövaikutukset*

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

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

Osa tukipalvelun tuottamista tehtävistä on sellaisia, joissa erikoistuminen tapahtuu työpaikan ohjauksella. Henkilöstön saatavuuden varmistamiseksi oppisopimuskoulutuksen mahdollisuutta tulee vahvistaa enenevässä määrin varteenotettavaksi koulutusmuodoksi



kaikissa hallinto- ja tukipalvelujen tehtävissä. erityisesti tehtävissä, jotka edellyttävät esim. sairaaloissa käytettävän tekniikan erityisosaamista.

### 3.2 Kehittämisen- ja strategiapalveluiden toimiala

#### *Toiminnan nykytila*

Kehittämisen- ja strategiapalvelut -toimiala toimii aluevaltuuston, aluehallituksen, hyvinvointialueen toimialojen ja niiden alaisten vastualueiden ja -yksiköiden tukena toimialaan liittyvien palvelujen järjestämisessä ja tuottamisessa. Toimiala vastaa osallisuus- ja yhdyspintatoiminnasta, hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen koordinoinnista ja kehittämisestä. Edellä mainitut tehtävät toteutetaan tiiviissä yhteistyössä luottamus- ja vaikuttamistoimielinten, sidostyhmien ja yhdyspintojen toimijoiden: kunnat, järjestöt ja muut sidosryhmät sekä hyvinvointialueen muiden toimialueiden ja vastualueiden kanssa. Toimialalla työskentelee noin 200 henkilöä määräaikaiset projektityöntekijät mukaan lukien.

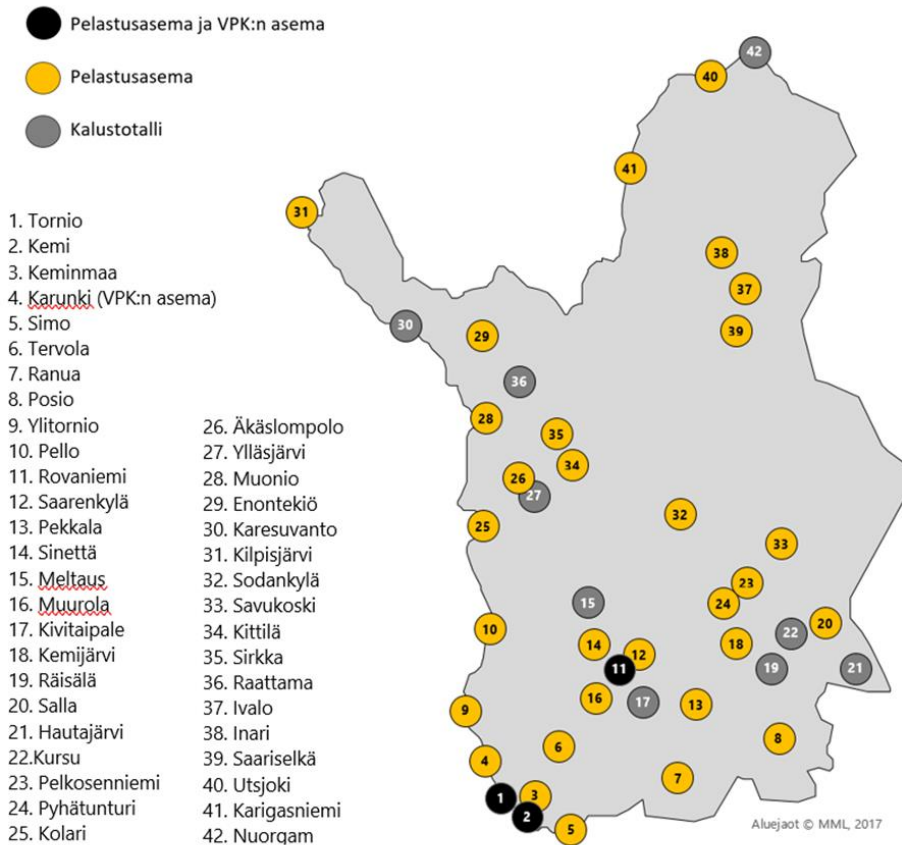
#### *Toiminnan kehitysnäkymät ja niiden henkilöstövaikutukset*

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

### 3.3 Pelastustoimen toimiala

#### *Toiminnan nykytila*

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



Kuva 2. Lapin pelastusasemat ja kalustotalit

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

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

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

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





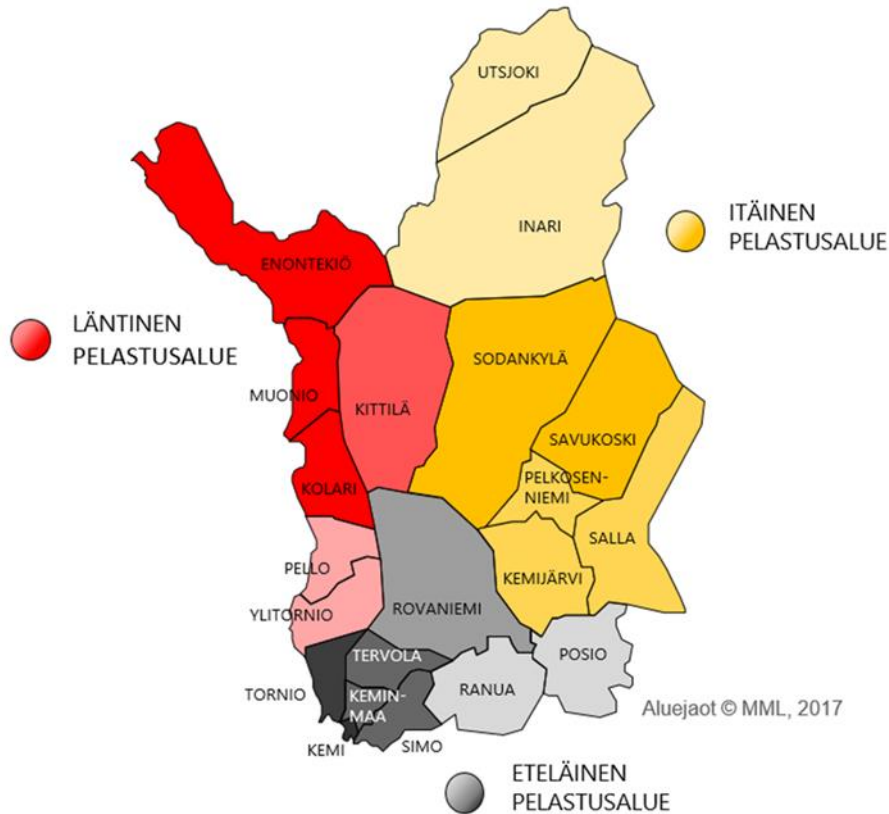
Organisaatorakenteen virkojen ja toimien virka- ja työsuhteet ovat pääsääntöisesti vakinaisia / toistaiseksi voimassa olevia. Päätoimisen henkilöstön osalta osa viroista etenkin harva-alueilla on jouduttu täyttämään määräaikaisina, jos virkaan hakijoilla ei ole ollut asetuksen edellyttämää pätevyyttä.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

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

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

Lapin pelastuslaitoksen pelastuspalvelut ovat jaettu maantieteellisesti kolmeen pelastusalueeseen: eteläiseen, läntiseen ja itäiseen. Pelastusalueet on jaettu pelastusasemaryhmiin, joiden määrä vaihtelee pelastusalueittain. Pelastusasemaryhmät koostuvat yhdestä tai useammasta pelastusasemasta. Pelastuslaitoksella on 35 pelastusasemaa ja 9 kalustotallia.

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



Kuva 3. Lapin pelastuslaitoksen pelastusalueet ja pelastusasemaryhmät

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

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

Esikunnan henkilöstöön kuuluvat hankinta- ja koulutuspäällikkö, valmiuspäällikkö ja valmiussuunnittelija sekä viestintäasiantuntija. Heidän vastuullaan olevat tehtävät tukevat pelastuslaitoksen palvelutuotantoa koko pelastuslaitoksen tasolla. Valmiuspäällikön ja valmiussuunnittelijan vastuulle kuuluu lisäksi väestönsuojeluun varautumista. Henkilöstö on sijoittuneena Rovaniemen ja Kemin pelastusasemille.



## Toiminnan kehitysnäkymät ja niiden henkilöstövaikutukset

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

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

### 3.4 Sosiaalipalveluiden toimiala

#### Toiminnan nykytila

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

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

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

## Toiminnan kehitysnäkymät ja niiden henkilöstövaikutukset

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



pienenee, josta arvioidaan henkilöstötarpeen vähenevän. Vammaispalveluasiakkaiden määrä on vakio, mutta tuleva lainsäädäntömuutos voi vaikuttaa henkilöstötarpeeseen.

### 3.5 Terveyspalveluiden toimiala

#### **Toiminnan nykytila**

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

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

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

Palveluita järjestetään omana toimintana ja ostopalveluina. Terveyspalveluissa työskentelee yhteensä noin 3500 henkilöä. Suurimmat palveluhankinnat ovat lounaisen Lapin alueen somaattisen erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon avopalvelujen ulkoistus Mehiläinen Länsi-Pohja Oy:n kanssa sekä Keminmaan, Tervolan ja Posion ulkoistussopimukset. Kuntoutuspalveluita ja diagnostiikkapalveluita hankitaan ostopalveluina. Henkilöstövuokrausta käytetään täydentämään omaa toimintaa erityisesti henkilöstön saatavuusvajeissa.

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

#### **Kehitysnäkymät ja niiden henkilöstövaikutukset**

Tulevia linjauksia palveluiden turvaamiseksi ja kustannusvaikuttavuuden parantamiseksi ovat palvelujen antaminen kuntarajat ylittävästi, etä- ja digipalvelujen kehittäminen, rohkea yhteistyön tiivistäminen erityisesti pienten asiointialueiden palveluissa sekä lasten ja perheiden palveluissa, ennaltaehkäisevien ja perustason palvelujen vahvistaminen ja palvelurakenteen keventäminen. Henkilöstöön vaikuttavia kehitysuuntia ovat mm. osaamisen yhteiskäyttö, mikä edellyttää selkeästi sovittuja oikeudenmukaisia ja kannustavia käytänteitä liikkuvan ja monipaikkaisen työn tekemiseen. Lähipalvelujen turvaamiseksi voidaan tarvita erilaisia laajennettuja tehtävänkuvia nykyistä tiiviimpää monialaista yhteistyötä. Palvelurakenteen muutokset voivat edellyttää tehtävänkuvien muutoksia tai työntekopaikan muuttumista. Mehiläinen Länsi-Pohja Oy:n sopimuksen mahdollinen muuttaminen tai päättäminen ja ulkoistetun toiminnan ottaminen osittain tai kokonaan omaksi toiminnaksi tuottaisivat merkittävän oman henkilöstön lisäämistarpeen. Henkilöstön tarve säilyisi, mutta henkilöstön tehtävänkuvat muuttuisivat. Digitalisaation myötä monipaikkaisen työn mahdollisuudet



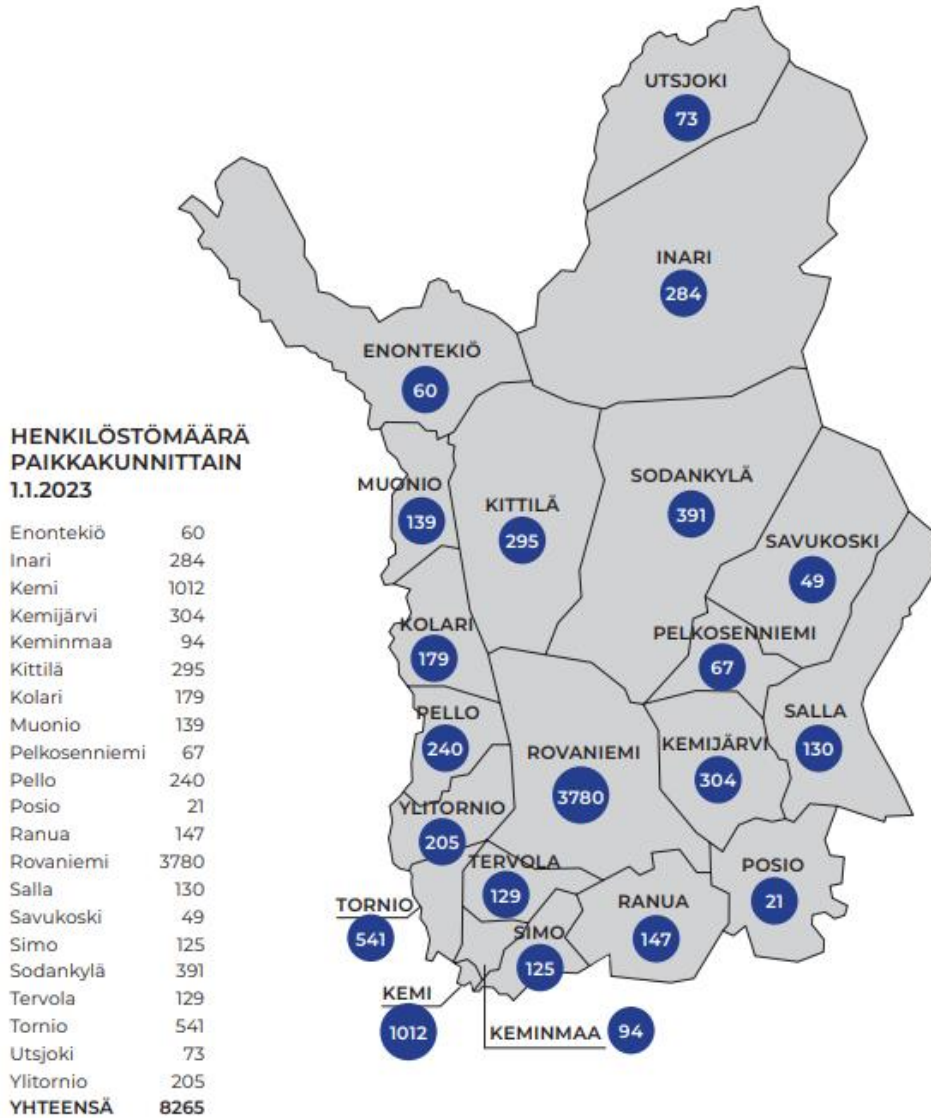
lisääntyvät. Terveysthuollon palvelutarve Lapissa kasvaa enemmän kuin alueen työikäinen väestö samalla kun ammattihenkilöstöä eläköityy lähivuosina merkittävästi, mistä seuraa voimakas tarve henkilöstön hyvinvoinnin ja pysyvyyden edistämiseen sekä jatkuva rekrytointitarve. Ammattihenkilöiden työtä on tarpeen kohdentaa ammattiosaamista edellyttäviin tehtäviin entistä tarkemmin. Samaan suuntaan vaikuttaa hyvinvointialueen niukka rahoitus. Organisaatorakenteen ja johtamisen kehittäminen tuo muutoksia johtamis- ja esihenkilötehtäviin, kun käynnistysvaiheen organisaation toimintaa arvioidaan ja uudistetaan lähivuosina.



#### 4 KUVAUS LAPIN HYVINVOINTIALUEEN HENKILÖSTÖSTÄ JA SEN KEHITYSNÄKYMISTÄ

##### 4.1 Henkilöstön rakenne ja määrä 1.1.2023

Henkilöstön rakennetta ja määrää seurataan neljännesvuosittain osavuositarkastuksissa ja vuosittain henkilöstökertomuksessa.



Kuva 4. Lapin hyvinvointialueen henkilöstömäärät paikkakunnittain.

1.1.2023 Lapin hyvinvointialueella työskenteli 8265 työntekijää/viranhaltijaa, joista naisia oli 6967 (84,3%) ja miehiä 1298 (15,7 %). Toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa työskenteli 77,8% ja määräaikaisessa työsuhteessa 22,2% henkilöstöstä. Henkilöstöstä 87 % työskenteli kokoaikaisesti ja osa-aikaisesti 13 %.



Toimiala	Vakituiset		Vakituiset yhteensä	Määräaikaiset		Määräaikaiset yhteensä	Vakituiset ja määräaikaiset yhteensä		Yhteensä
	Mies	Nainen		Mies	Nainen		Mies	Nainen	
HALLINTO- JA TUKIPALVELUT	118	649	<b>767</b>	32	113	<b>145</b>	150	762	<b>912</b>
KEHITTÄMIS- JA STRATEGIAPALVELUT	23	52	<b>75</b>	18	39	<b>57</b>	41	91	<b>132</b>
PELASTUSLAITOS	158	6	<b>164</b>	26	0	<b>26</b>	184	6	<b>190</b>
SOSIAALIPALVELUT	212	2512	<b>2724</b>	91	730	<b>821</b>	303	3242	<b>3545</b>
TERVEYSPALVELUT	478	2224	<b>2702</b>	142	641	<b>783</b>	620	2865	<b>3485</b>
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>989</b>	<b>5444</b>	<b>6433</b>	<b>309</b>	<b>1523</b>	<b>1832</b>	<b>1298</b>	<b>6967</b>	<b>8265</b>

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

Toimiala	Koko-aikainen	Osa-aikainen	Sivuvirka tai -toimi	<b>Kaikki yhteensä</b>
HALLINTO- JA TUKIPALVELUT	838	74		<b>912</b>
KEHITTÄMIS- JA STRATEGIAPALVELUT	128	4		<b>132</b>
PELASTUSLAITOS	178	4	8	<b>190</b>
SOSIAALIPALVELUT	3056	488	1	<b>3545</b>
TERVEYSPALVELUT	2952	532		<b>3485</b>
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>7153</b>	<b>238</b>	<b>9</b>	<b>8265</b>

Taulukko 8. Henkilöstörakenne, koko- ja osa-aikaiset.

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

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

### Ikärakenne

Lapin hyvinvointialueen henkilöstön keski-ikä oli vuoden 2023 alussa 46,5 vuotta. Suurimman ikäryhmän (16,5 %) muodostivat 60-64 -vuotiaat. Yli 60 -vuotiaita oli 19,3 % ja alle 35-vuotiaita oli 21,2 %.

Toimiala	alle 34	35 - 44	40 - 44	45 - 49	50 - 54	55 - 59	yli 60	<b>Kaikki yhteensä</b>
HALLINTO- JA TUKIPALVELUT	98	72	102	76	120	174	271	912
KEHITTÄMIS- JA STRATEGIAPALVELUT	20	29	12	23	13	16	19	132
PELASTUSLAITOS	36	26	40	29	20	19	20	190
SOSIAALIPALVELUT	727	336	377	369	421	586	729	3545



TERVEYSPALVELUT	871	487	439	368	368	392	560	3485
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>1752</b>	<b>950</b>	<b>970</b>	<b>865</b>	<b>942</b>	<b>1187</b>	<b>1599</b>	<b>8265</b>

Taulukko 9. Ikärakenne

#### 4.2 Arvio henkilöstörakenteen ja määrän kehittymisestä

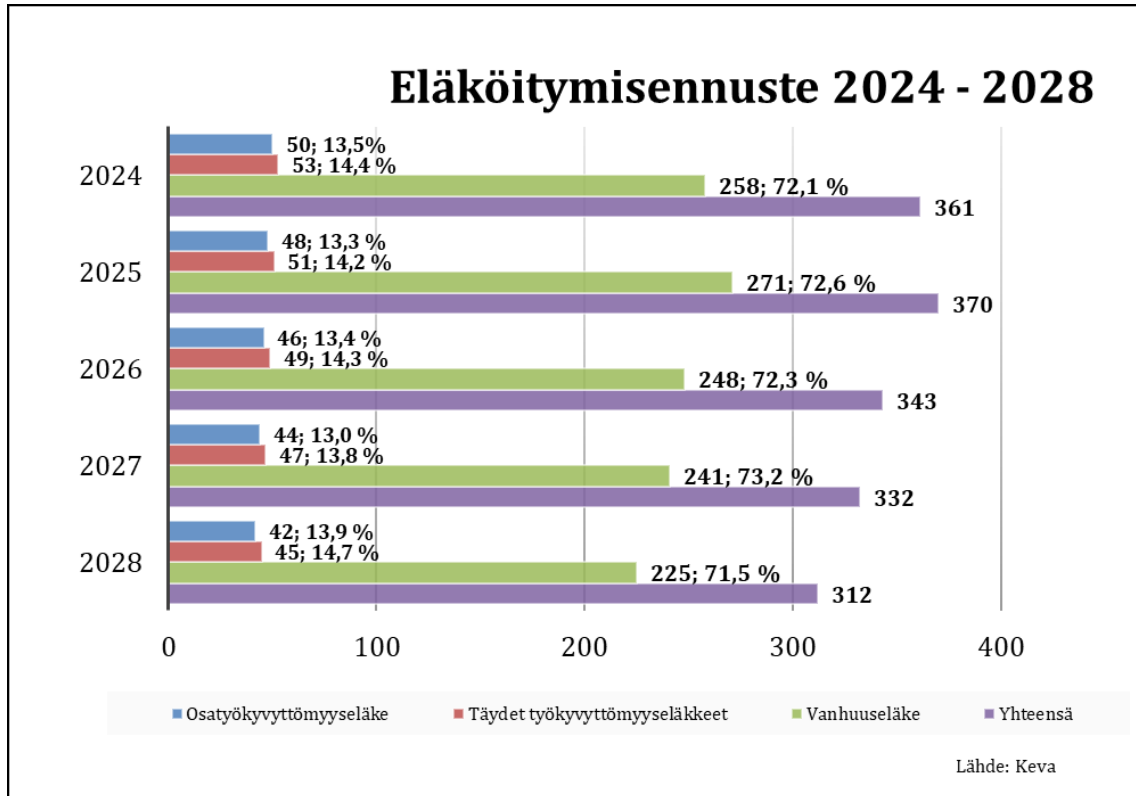
Lapin hyvinvointialueella eläköityy seuraavan viiden vuoden aikana vuosittain arviolta noin 340 henkilöä. Eläköitymiseen pyritään varautumaan hyvissä ajoin seuraajasuunnittelulla, rekrytoimalla tarvittaessa uusia työntekijöitä, sekä kehittämällä ja järjestelemällä työtehtäviä. Työntekijän eläköitymiseen varautuminen voi tarkoittaa muiden työntekijöiden osaamisen kehittämistä, työtehtäviin liittyviä muutoksia ja työnjakoihin liittyviä täsmennyksiä.

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

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

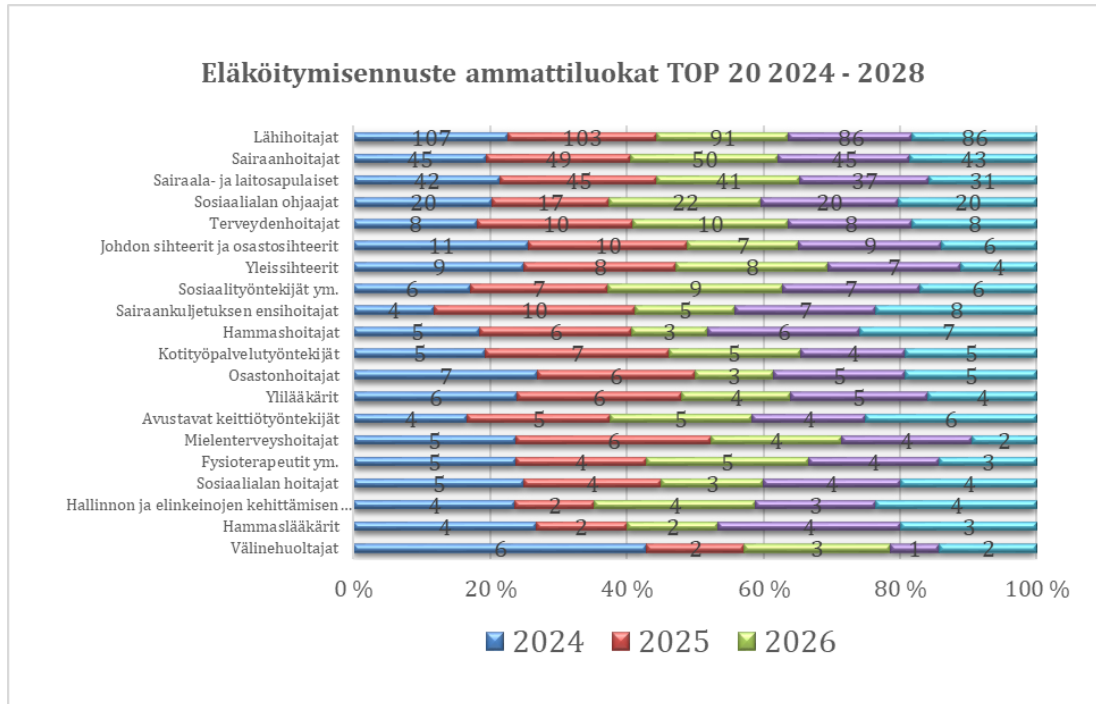
Lapin hyvinvointialueella on tavoitteena ikärakenteeltaan moninainen työyhteisö ja eri ikäisten ja eri elämänvaiheissa olevien työntekijöiden tarpeiden ja odotusten ymmärtäminen ja edistäminen. Kappaleessa 8.5 on kuvattu periaatteita ikääntyneen henkilöstön työkyvyn sekä työmarkkinakelpoisuuden ylläpitämiseksi, ja kuvattu tarkemmin eri elämänvaiheissa olevien työntekijöiden erityistarpeita huomioimisen toimenpiteitä vuosille 2023-2025.





Taulukko 10. Laphan eläköitymisennuste

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



Taulukko 11. Eläköitymisennuste ammattiluokittain Top 20 2024–2028

Lapin hyvinvointialue mittaa ja seuraa henkilöstörakenteen kehitystä ja rakennetta säännöllisesti ja monin eri tavoin. Lapin hyvinvointialueen koko henkilöstölle toteutettiin työelämän laadun (QWL) mittaus syyskuussa 2023. Kyselyyn vastasi 2346 Laphan työntekijää, eli reilu kolmannes henkilöstöstä. QWL-mittaus ennustaa myös vastaajien työelämän laadun kokemukseen liittyvää vaihtuvuusriskiä. Syyskuussa 2023 tehdyssä mittauksessa vaihtuvuusriski havaittiin 163 vastaajan vastauksissa. Tämä tarkoittaa, että vastaajista noin 7%:n kohdalla on havaittavissa riski siihen, että henkilö hakeutuu pois nykyisestä tehtävästään. Vaihtuvuusriskiä on pyrittävä pienentämään esihenkilötyötä ja johtamista kehittämällä, sekä henkilöstön työhyvinvointia ja osallisuutta lisäämällä.

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



## 5. JOHTAMISEN JA ESIHENKILÖTYÖN VAHVISTAMINEN

“Läsnä oleva, innostava, osaava ja osallistava esihenkilötyö”

### 5.1 Esihenkilötyön ja johtamisen tavoite ja tarkoitus

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

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

Laphan johtamis- ja esihenkilötyön lähtökohtana toimivat vahvasti strategiasta nostetut hyvän johtamisen tavoitteet: Läsnä oleva, innostava, osaava ja osallistava esihenkilötyö. Nämä tavoitteet otetaan huomioon kaikkia johtamis- ja esihenkilötyön osa-alueita kehitettäessä. Läsnä olevan esihenkilötyön tavoitteen saavuttaminen on tavanomaista haastavampaa maantieteellisesti laajalla alueella, jossa esihenkilöt ovat toisinaan kaukana johdettavasta henkilöstöstä. Läsnä olemus ei kuitenkaan aina tarkoita fyysistä läsnäoloa, vaan on tärkeää löytää yhteiset käytännöt siihen, kuinka hybridijohtaminen saadaan Laphalla toimimaan niin, että esihenkilötyö voi välimatkasta huolimatta olla Laphan esihenkilötyön arvojen ja tavoitteiden mukaista.

Lapha työnantajana haluaa tukea esihenkilöä onnistumaan työssään koko työuran ajan. Esihenkilötyö on vaativa ammatti ja esihenkilöille työnantajan edustajina asetetaan paljon vaatimuksia ja odotuksia. Lapha työnantajana haluaa tukea ja luoda onnistumisen mahdollisuudet jokaiselle esihenkilö- ja johtamistyötä tekevälle henkilölle.

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

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



sitoutumista. Henkilöstö on saatava ymmärtämään Laphan suunta ja tavoitteet, ja myös tässä esihenkilön rooli on merkittävä.

## 5.2 Lapin hyvinvointialueen johtamisen ja esihenkilötyön nykytila

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

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

Suuri joukko Laphan esihenkilöitä on eläköitymässä vuosina 2024-2028. Laadukkaan esihenkilötyön jatkuvuuden varmistamiseksi seuraajasuunnittelun käyttöönotto on kriittistä lähivuosien aikana.

## 5.3 Johtamisen ja esihenkilötyön kehittämisen tavoitteet, toimeenpano ja aikataulus

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

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

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

<b>Tavoite, kehittämisen osa-alue</b>	<b>Tavoite, aikaansaannos</b>	<b>Aikataulu</b>
Esihenkilöroolin määrittäminen	Esihenkilöarvot määritelty Esihenkilöroolit Laphassa, tehtävänkuvat ja vastuut luotu, palkkausjärjestelmä valmis	1Q-2Q/2024
Esihenkilöiden ydinosaamisten määrittäminen	Ydinosaamiset määritelty ja mitattu	3Q/2024



Esihenkilöiden rekrytointi- ja perehdytysmalli	Rekrytointi- ja perehdytysmalli ja soveltavuusarvio valmiina	2Q-3Q/2024
Esihenkilönä Laphassa - valmennusohjelman ja verkostomallin kehittäminen	Valmennusohjelmat valmiina Esihenkilöiden verkostoitumisen malli ja työkalut valmiina	2Q-3Q/2024
Esihenkilötyön arviointi ja tuloksellisuuden seurantamalli sekä esihenkilöiden tulos-, ja tavoite- ja osaamiskeskustelumallit ("kehityskeskustelu")	Hyvän esihenkilötyön mittarit- tehty ja arviointitapa otettu käyttöön Esihenkilöiden "kehityskeskustelu" malli otettu käyttöön Esihenkilötyö tuloksellisuusmittari otettu käyttöön (palkkausjärjestelmään liittyvä)	4Q /2024

Taulukko 12. Johtamisen ja esihenkilötyön kehittämisen tavoitteet, toimeenpano ja aikataulus

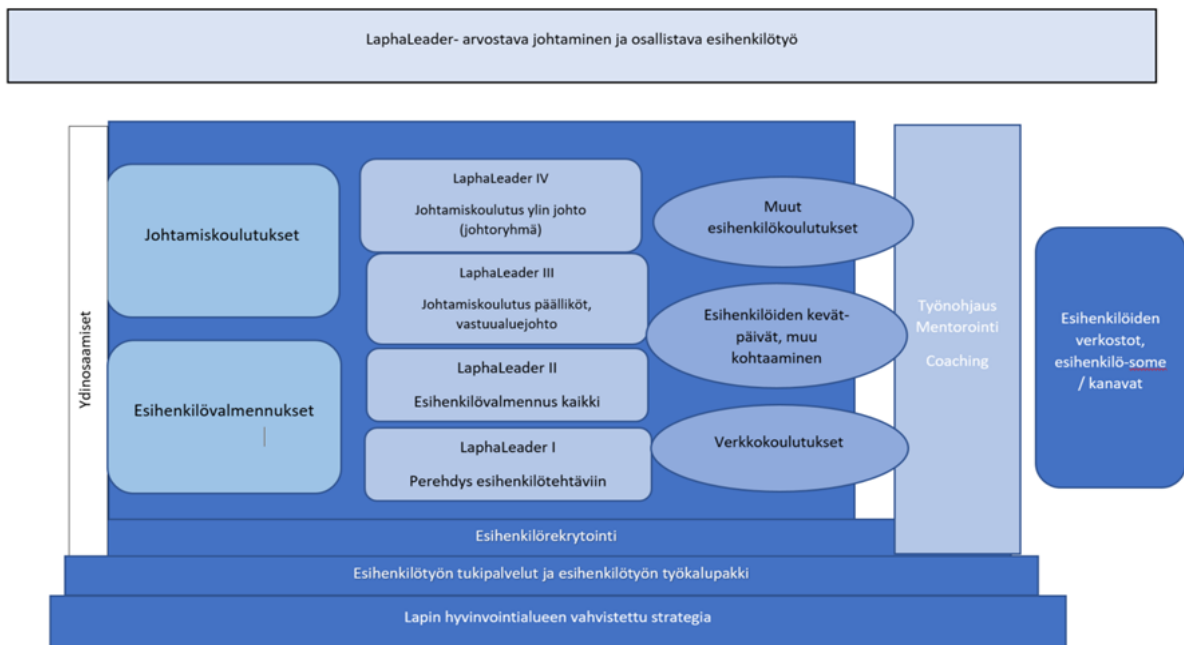
#### 5.4 Lapha Leader- arvostava johtaminen ja osallistava esihenkilötyö

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

Lapha Leaderin kokonaisuus pohjautuu Lapin hyvinvointialueen strategiaan ja henkilöstöohjelman linjauksiin.

Jatkossa Lapha Leaderiä tullaan hyödyntämään siitä alkaen, kun esihenkilöitä rekrytoidaan siihen saakka, kun esihenkilö Laphalta poistuu ja hänen kokemuksensa kartoitetaan palautekeskusteluiden avulla.

Lapha Leader malli valmistellaan ja käyttöön otetaan vuoden 2024 aikana, ja on kokonaisuudessaan käytössä vuoden 2025 alusta alkaen.



Kuva 5. Lapha Leader-malli.



## 6 OSAAVA HENKILÖSTÖ

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

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

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

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

### 6.1 Osaamisen kehittäminen

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

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

<b>Henkilöstö-ohjelman linjaus</b>	<b>Mitä tarkoittaa osaamisen kehittämisen, perehdytyksen ja opiskelijaohjauksen näkökulmista</b>	<b>Mittarit/tietolähteet</b>
<i>Työntekijä-lähtöisyys</i>	Osaamisen kehittämisen, perehdytyksen ja opiskelijaohjauksen mallit on kuvattu.	QWL Palautekyselyt
<i>Hyvinvoiva ja osallistuva henkilöstö</i>	Yhdenvertainen mahdollisuus osallistua koulutukseen ja perehdytykseen, saada laadukasta perehdytystä ja opiskelijaohjausta. Monipuoliset osaamisen kehittämisen menetelmät esim. verkko-opiskelu, työkierto, oppisopimus, simulaatio, teknologiat.	QWL Koulutuksiin ja perehdytykseen osallistuminen Täydennyskoulutusraportit Opiskelijaohjauksen laatu Opiskelijaohjauksen käsikirja



		Perehdytysohjelma
<i>Osaamisen kehittäminen</i>	Osaamisen kehittämisen ennakointi, suunnittelu, toteutus ja arviointi mallin mukaisesti yksilön sekä organisaation eri tasoilla. Osaamisen kehittäminen tapahtuu eri tasojen verkostoissa. Osaamisen kehittämisen mallia tukevan järjestelmän hyödyntäminen ja kehittäminen. Osaamisen ohjausryhmä arvioi ja kehittää mallia. Yhtenäisen perehdytysmallin luominen. Opiskelijaohjauksen käsikirjan luominen.	Kehityskeskustelu Osaamisen ennakointi Osaamisen arviointi: nykyiset osaamiset ja osaamistarpeet Osaamisen kehittämisen suunnitelma Koulutuspalaute
<i>Johtamisen ja esihenkilötyön vahvistaminen</i>	Johtamisessa ja esihenkilötyössä hyödynnetään organisaation yhtenäisiä osaamisen ja perehdyttämisen malleja yhdenvertaisen työntekijäkokemuksen saavuttamiseksi. Tuetaan esihenkilöiden johtamisosaamista sekä esihenkilötyötä osaamisen kokonaisuudessa.	QWL Koulutuksiin osallistuminen Asiakaspalautte Osaamisen ohjausryhmä
<i>Henkilöstövoima- varojen suunnittelu ja rekrytointi</i>	Palvelutarpeen ja osaamistarpeiden ennakoinnin mukainen osaamisen kehittäminen ja rekrytointi.	Osaamisen kehittämisen/ koulutus- suunnitelmat Asiakaspalautte (hlöstö ja esihlöt)
<i>Työnantaja- mielikuva</i>	Laadukas ja yhdenvertainen osaamisen kehittäminen, perehdyttäminen ja opiskelijaohjaus. Saamenkielet ja kulttuuri huomioidaan.	QWL Palautekyselyt Saamenkielisten koulutuksien määrä ja laatu. Opiskelijamäärä ja ohjauksen laatu

Taulukko 13. Henkilöstöohjelman linjaukset osaamisen kehittämisen, perehdytyksen ja opiskelijaohjauksen näkökulmista

### 6.1.1 Lapin hyvinvointialueen osaamisen kehittämisen malli

Osaamisen kehittämisen mallilla tarkoitetaan henkilöstön osaamisen kehittämisen kokonaisuuden konkreettista kuvausta.

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







arvioinnissa hyödynnetään kehityskeskustelulomakkeita sekä pätevyyksien ja lupien seuranta. Tieto osaamisen nykytilasta auttaa toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä.

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

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

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

#### 6.1.4 Osaamisen kehittämisen menetelmät ja seuranta

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

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

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

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

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

#### 6.2 Osaamistarpeiden kärjet vuosille 2023–2025

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

Osaamisen kehittämisen tiimi kokoaa osaamisen johtoryhmän kanssa toimialojen koostamista osaamisen kehittämisen kärjistä hyvinvointialueen strategian mukaisen osaamisen kehittämisen koulutussuunnitelman, jota lähdetään suunnitelmallisesti toteuttamaan. Lapin



hyvinvointialueen osaamisen kehittämisen koulutussuunnitelmassa huomioidaan kaikki alat ja ammattiryhmät sekä yhteiset osaamistarpeet.

Henkilöstöjohtaja esittelee hyvinvointialueen osaamisen kehittämisen koulutussuunnitelman henkilöstöjaostossa ja yhteistoimintaelimessä.

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

Taulukko 14. Henkilöstön koulutussuunnitelman aikataulu.



## 6.2.1 Hallinto- ja tukipalveluiden toimiala

### Osaamisen nykytila

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

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

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

### Henkilöstön osaamistarpeet

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

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

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

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

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

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

### Henkilöstön osaamisen kehittämisen toimenpiteet

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



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

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

Toimistopalveluissa koulutusta järjestetään itse omalle henkilöstölle ja osallistutaan myös järjestelmätoimittajien koulutuksiin. Koulutusten materiaalit jaetaan kaikille omissa kanavissa. Henkilöstölle mahdollistetaan päivittämään osaamista ja myös kouluttautumaan eteenpäin mm. Oppisopimuskoulutuksen kautta. Esihenkilötyötä vahvistamaan ovat kaikki esihenkilöt osallistuneet räätälöityyn johtamisen koulutukseen 09-11.2023.

## 6.2.2 Kehittämisen- ja strategiapalveluiden toimiala

### Osaamisen nykytila

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

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

### Henkilöstön osaamistarpeet

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

Osa henkilöstöstä tulee enenevässä määrin toimimaan monialaisissa ja –ammattillisissa työryhmissä ja verkostoissa (alueellisissa, kansallisissa ja kansainvälisissä), ja heidän osaamistaan on tärkeää tukea tältä osin. Edellytetään osaamista liittyen laajemmin verkostojen johtamiseen, mutta lisäksi osaamista tulee lisätä toiminnan fasilitoinnissa erilaisissa työryhmissä ja kokoonpanoissa, sekä lisätä osaamista toimijoiden osallistumisen tukemiseksi



ja sitouttamiseksi näissä konteksteissa. Myös tietoa etätöiden johtamisen erityispiirteistä mm. vuorovaikutuksen ja johtajuuden näkökulmasta tulisi lisätä, samoin ymmärrystä menetelmistä, joiden avulla voidaan tukea uusien käytänteiden / toimintatapojen käyttöönottoa.

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

#### Henkilöstön osaamisen kehittämisen toimenpiteet

Erilaisten menetelmäosaamisen osalta osaamisen kehittäminen tullaan ostamaan ulkopuolelta. Tarpeisiin tullaan vastaamaan erilaisin menetelmin: osallistamalla erilaisille verkkokoulutuskursseille, osallistumisella yksittäisiin koulutuspäiviin ja mahdollistamalla osallistuminen pidempiin koulutuskokonaisuuksiin.

Tavoitteena on tukea myös työntekijöiden osallistumista erilaisiin tutkintoon johtaviin kokonaisuuksiin.

#### 6.2.3 Pelastustoimen toimiala

##### Osaamisen nykytila

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

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

#### Henkilöstön osaamistarpeet

Valtakunnallinen pelastustoimen strategia kannustaa kehittämään pelastustoimea yhdenmukaiseen toimintamalliin. Palvelutuotannon laadukkuudessa ja yhdenmukaistamisessa keskeiseksi nousee erityisesti osaamisen varmistaminen.

Turvallisuusympäristön muutos aiheuttaa muutostarpeita osaamisen kehittämiseen.

Ammattihenkilöstön täydennyskoulutustarvetta ohjaa mm. osaamisen kartoitus (OKA), jonka pohjalta täydennyskoulutukset suunnitellaan siten, että koulutuksista saadaan tavoitteellisia ja



järjestelmällisiä. Osaamisen kartoitustoimintaan kuuluvat henkilöstön osaamista ja toimintakykyä koskevat tarvekartoitukset sekä koulutusten ja harjoitusten toteutumisen seuranta. Pelastuspalveluissa osaamisen kartoitusta ja koulutusseurantaa arvioidaan yhdessä pelastustoiminnan ohjausryhmän ja koulutuksen kehitysryhmän sekä muun operatiivisen henkilöstön kesken.

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

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

#### Henkilöstön osaamisen kehittämisen toimenpiteet

Pelastusopisto huolehtii pelastustoimen ammatillisesta koulutuksesta sekä siihen liittyvästä täydennyskoulutuksesta.

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

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

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

Turvallisuuspalveluissa tunnistettuihin osaamistarpeisiin vastataan ulkoisilla ja sisäisillä koulutuksilla. Ulkoisina koulutuksina käytetään mm. Pelastusopiston, Palopäällysteliiton ja Suomen pelastusalan keskusjärjestön tarjoamia koulutuksia. Turvallisuuspalvelujen sisäisiä koulutuspäiviä ja -tilaisuuksia järjestetään säännöllisesti ja tarpeen mukaan vastuuyksiköiden osaamistarpeisiin liittyen. Henkilöstöä kannustetaan myös vastuutehtäviin, itseopiskeluun ja



kehittämistyöhön osallistumiseen. Oman työyhteisön sisäinen verkostoitumien, tiimityö ja yhteispalaverit ovat apuna ongelmanratkaisutilanteissa.

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

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

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

#### 6.2.4 Sosiaalipalveluiden toimiala

##### **Osaamisen nykytila**

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

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

##### **Henkilöstön osaamistarpeet**

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

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



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

Ikääntyneiden palveluissa osaamisen vahvistamisen kärjessä on digitalisaatio ja teknologiaosaaminen. Lisäksi tärkeänä osa-alueena on osaamisen vahvistaminen ja osaamisen ylläpitäminen esim. tietoturva, toimintakyvyn ja palvelutarpeen arviointi, lääkehoito. Osaamisen kehittämistä tulee vahvistaa myös perhevalmennuksen, iäkkäiden sosiaalityön ja -ohjauksen osalta. Ikääntyneiden palveluissa on keskeisenä on kuntoutumista edistävään ja ikääntyneen muistisairaahan hoitoon ja palveluun. huoltoon.

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

Eri toimijoiden yhteistyötaitojen kehittäminen ja osaamista toimintaedellytysten luomiseen kaikilla yhdyspinnoilla.

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

Palvelujen räätälöinti edellyttää nykyistä laaja-alaisempaa osaamista.

### **Henkilöstön osaamisen kehittämisen toimenpiteet**

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

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

Kehityskeskustelut on käytössä koko organisaatiossa.

Johtamisen ja esihenkilötyön valmennus yhteistyössä henkilöstöpalveluiden kanssa. Työyhteistyötaitojen valmennus.

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

#### **6.2.5 Terveyspalveluiden toimiala**

##### **Osaamisen nykytila**

Terveystieteiden henkilöstön osaamisen minimivaatimukset tulevat ammattihenkilölainsäädännöstä sekä sosiaali- ja terveystieteiden linjauksista, mm. kelpoisuusehdoista, laatu- ja potilasturvallisuussuunnitelmista, ja tietoturva- ja tietosuojavaatimuksista. Hoitotyön osaamiseen vaikuttavat väestön palvelutarpeissa ja lainsäädännössä tapahtuvat muutokset, uusi tutkimustieto, palvelurakenteen kehittäminen sekä





strategiset painopistealueet hyvinvointialueella. Terveyspalveluissa ei ole vielä tehty henkilöstön osaamisen arviointia.

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

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

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

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

### ***Henkilöstön osaamistarpeet***

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

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

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

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

Somaattisen erikoissairaanhoidon vastuualueella pienen väestöpohjan vuoksi olevilla pienillä erikoisaloilla on tarvetta laaja-alaiseen osaamiseen kyseisellä erikoisalalla jokaisessa



ammattiryhmässä. Kapeiden erityisosaamisen ammattilaisia ei ole mahdollista hyödyntää täysimääräisesti, jonka vuoksi erikoisalan laaja-alaiseen osaamiseen on panostettava. Työnjaon kehittäminen tuo tarpeita täydennyskoulutukseen. Farmaseuttien klinisen työn osaamista vahvistetaan.

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

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

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

#### Henkilöstön osaamisen kehittämisen toimenpiteet

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

#### 6.2.6 Saamenkieliset ja kulttuuriset osaamistarpeet ja hankkeet

Osaamisen nykytila



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

### Henkilöstön osaamistarpeet

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

### Henkilöstön osaamisen kehittämisen toimenpiteet

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

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

### 6.3 Perehdytys

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

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



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

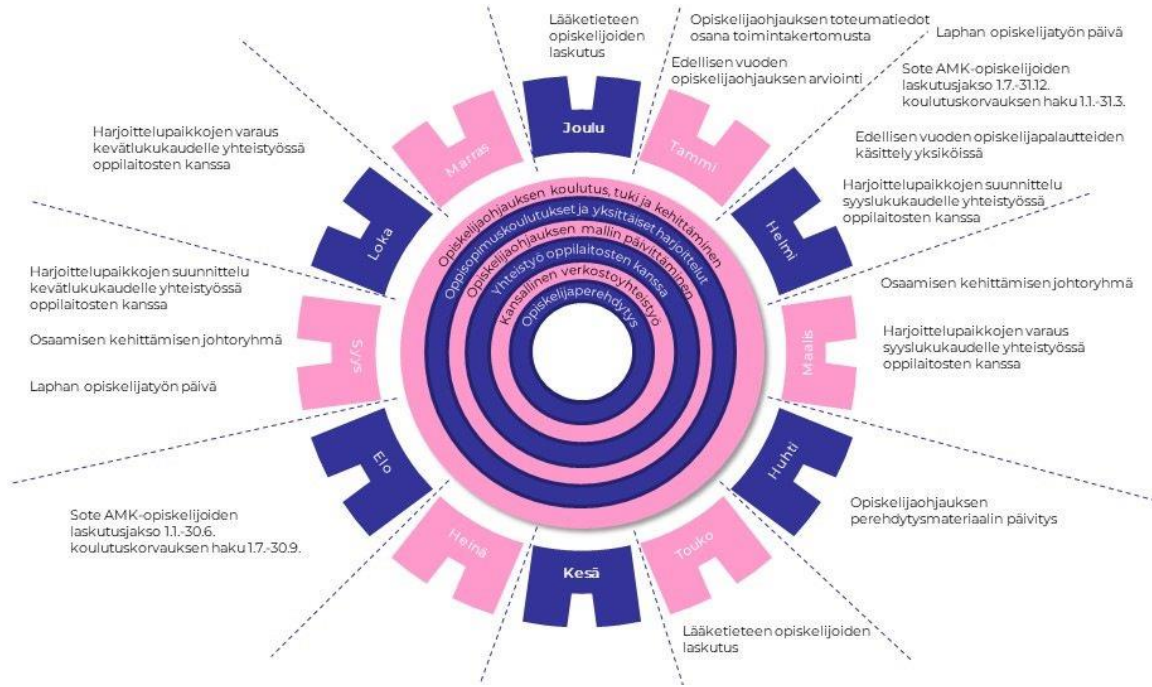
#### 6.4. Opiskelijaohjaus

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

Opintoihin sisältyvät eri alojen harjoittelu- ja työssäoppimisjaksot ovat merkittävä osa kunkin ammattialan opintokokonaisuutta. Työelämässä oppiminen on merkityksellinen opiskelijan ammatillisen kehittymisen sekä opintojen etenemisen näkökulmasta. Hyvää harjoittelun ja työssäoppimisen kokemusta voi hyödyntää vetovoimatekijänä työntekijöiden rekrytoimisessa.

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

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



Kuva 7. Lapin hyvinvointialueen opiskelijaohjauksen vuosikello

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

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

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

### 6.5.1 Alueen ennakointityö

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

Yhteistyötä tehdään osaamis- ja henkilöstötarpeiden ennakoinnissa myös eri ministeriöiden, muiden hyvinvointialueiden sekä työnantajajärjestöjen kanssa. Lapin hyvinvointialue osallistuu aktiivisesti osaamisen kehittämisen verkostoihin niin kansallisesti kuin alueellisesti. Ennakointityössä tuotetaan helposti hyödynnettävää ennakointitietoa ja erilaisia näkemyksiä mahdollisista tulevaisuuksista. Ennakointiin osallistuu laaja joukko



aluekehittäjiä, koulutustoimijoita, yrityksiä ja muita elinkeinoelämän edustajia. Ennakointia tehdään verkostoyhteistyössä eri alojen ennakointiryhmissä ja asiantuntijaverkostoissa. Tuloksia hyödynnetään aluekehittämisessä sekä koulutuksien suunnittelussa ja toteuttamisessa.

#### 6.5.2 Saamen kielten ja kulttuuriseen osaamiseen liittyvät oppilaitokset ja yhteistyökumppanit

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



## 7 HYVINVOIVA JA OSALLISTUVA HENKILÖSTÖ

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



Kuva 8. Työhyvinvoinnin johtaminen.

### 7.1 Läsni oleva, innostava, osaava ja osallistava esihenkilötyö

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

### 7.2 Osaava ja uudistumiskykyinen henkilöstö ja työyhteisöt

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

### 7.3 Terveys ja työkyky

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



### 7.3.1 Työterveyshuolto

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

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

Keskeiset tarpeet- ja tavoitteet työterveysyhteistyölle vuonna 2023–2024 ovat:

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

Taulukko 15. Keskeiset tarpeet- ja tavoitteet työterveysyhteistyölle vuonna 2023–2024.

### 7.3.2 Työsuojelu

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





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

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

### 7.3.3 Aktiivisen tuen toimintamalli

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

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

### 7.3.4 Terveysperusteisten poissaolojen johtamismalli

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



### 7.3.5 Työhyvinvoinnin johtamisen painopisteet ja tavoitteet

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

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

Taulukko 16. Työhyvinvoinnin johtamisen painopisteet ja tavoitteet

### 7.4 Osallistuva ja sitoutunut henkilöstö

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



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

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

### 7.5 Henkilöstöosallisuuden vahvistaminen Lapin hyvinvointialueella

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

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

<b>Tavoite, kehittämisen osa-alue</b>	<b>Tavoite, aikaansaannos</b>	<b>Aikataulu</b>
Hyvinvointialueella on luotu rakenteet henkilöstön osallistumiselle ja vaikuttamiselle yksilön, esimiestyön, yksikön/tiimin sekä organisaation tasolla	Nykytila ja henkilöstöosallisuuden kehittämistarpeiden selvittäminen henkilöstön osallisuuskyselyllä	2024-2025
Henkilöstö on mukana hyvinvointialueen toiminnan kehittämisessä sekä osallistuu prosesseihin ja heitä kuullaan päätöksenteossa yksilön, esihenkilötyön, yksikön/tiimin sekä organisaation tasolla	Henkilöstöosallisuuden kehittämisen tiekartta ja vuosikello	2024-2025
Henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia edistäviä toimenpiteitä ja keinoja on hyvinvointialueella määritelty, käytössä ja niiden	Henkilöstö tietää missä ja miten voi osallistua ja vaikuttaa. Henkilöstöosallisuuden toimenpiteitä ja keinoja käytetään arjessa sekä	2024-2025



hyödyntämiseen saa asiantuntijatukea	esihenkilötyössä ja niiden käyttöön on saatavilla tukea ja sparrausta	
Henkilöstö saa työtehtävänsä kannalta tarvittavaa tietoa organisaation strategiasta, tuloksesta ja toiminnasta	Yhteistyössä viestinnän kanssa osallisuutta tukevien viestintärakenteiden kehittäminen	2024- 2025

Taulukko 17. Osallisuusohjelma

### 7.5.1 Yhteistoiminta yhtenä henkilöstön osallisuuden keinoista

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

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

### 7.6 Kannustava ja oikeudenmukainen palkkaus, henkilöstöetuudet sekä palkitseminen

Kannustava ja oikeudenmukainen palkkaus, käytettävissä olevat henkilöstöetuudet sekä palkitseminen ovat yksi työhyvinvointia ja sitoutumista vahvistavista tekijöistä. Laphan palkkausjärjestelmä on valmistumassa vaiheittain kohdan 7.6.1 mukaisesti.

Henkilöstöetuuksia ja palkitsemista on käytössä kohtien 7.6.2 ja 7.6.3 mukaisesti. Henkilöstöetuuksien sekä palkitsemisen kokonaisuus arvioidaan aina talousarvion valmistelun yhteydessä.

#### 7.6.1 Lapin hyvinvointialueen palkkausjärjestelmän kehittäminen

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



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

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

Taulukko 18. Lapin hyvinvointialueen palkkausjärjestelmän kehittämisen aikataulu.



### 7.6.2 Henkilöstöetuudet ja muistamiset

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

### 7.6.3 Työajan käyttö työkykyä ylläpitävään toimintaan

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

### 7.7 Sisäisen viestinnän kehittäminen ja vuorovaikutuksen lisääminen

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

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

Sisäisen viestinnän tavoite on

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

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

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

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



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

<b>Kehittämisen osa-alue</b>	<b>Tavoite/aikaansaannos</b>	<b>Aikataulu</b>
Sisäisen viestinnän suunnitelma.	Sisäisen viestinnän suunnitelma on hyväksytty.	Q1/2024
Palveluntuottaja-viestinnän kehittäminen	Extranetin julkaiseminen inhouse-yhtiöiden ja palveluntuottajien työntekijöille sekä muiden mahdollisten kanavien, toimintatapojen ja verkostojen luominen	Q2/2024
Henkilöstöosallisuuden tukeminen viestinnän keinoin	Osallisuusohjelman laatiminen. Osallisuutta tukevien viestintärakenteiden kehittäminen.	Q2/2024 Q4/2024
Esihenkilöiden välisen viestinnän lisääminen	Kartoitetaan ja luodaan välineet ja toimintatavat mm. esihenkilöiden keskinäisen vertaistuen mahdollistamiseen.	Q3/2024
Vuorovaikutteisen johtamisen tukeminen viestinnän keinoin.	Kartoitetaan parhaat kanavat ja toimintamallit.	Q3/2024
Vuorovaikutteisen esihenkilötyön tukeminen viestinnän keinoin.	Sisäinen viestintä liitetään osaksi esihenkilöiden koulutusta. Viestintäpalvelut kokoaa yhteen vuorovaikutteisen viestinnän työkaluja ja hyviä käytäntöjä.	Q4/2024
Sisäisen viestinnän kanavat ja järjestelmät.	Selvitetään intranetin tuleva, mahdollisesti vuorovaikutteisempi alusta. Kartoitetaan tekoälyn käyttömahdollisuudet intranetissä. Tehdään selvitys jatkossa käytettävistä sisäisen viestinnän välineistä ja kanavista, kuten sisäisen somen, sisäisten infotaulujen ja mobiiliapplikaatioiden tarpeesta.	Q1/2025

Taulukko 19. Sisäisen viestinnän tavoitteet ja aikataulu.

## 8 HENKILÖSTÖN RIITTÄVYYS JA SAATAVUUS

### 8.1 Periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käyttämisestä

Lapin hyvinvointialueen tavoitteena on tuottaa palvelut ensisijaisesti varmistamalla oman henkilöstön riittävyys. Henkilöstön riittävyyteen panostetaan rekrytoimalla henkilöstöä



organisaation ulkopuolelta, minkä lisäksi mahdollistetaan henkilöstön liikkuvuus ja urapolkumahdollisuudet organisaation sisällä.

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

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

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

## 8.2 Ulkopuolisen työvoiman käytön periaatteet

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

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

*Laphaan palvelussuhteessa (työsuhte tai virkasuhde) olevien työntekijöiden kanssa ei voi tehdä ostopalvelusopimusta samasta tai saman tyyppisestä työstä, kuin jota hän tekee Laphassa palvelussuhteessa. Esim. työsuhteessa olevalta psykologilta ei voi ostaa psykologisia palveluita tai onkologina toimivalta lääkäriltä ei voi ostaa onkologisia palveluita. Mikäli edellä kuvatulla tavalla toimittaisiin ohjeen vastaisesti, on todennäköistä, että työnantaja myöhemmin määrätään maksamaan veroa toimittamattomasta ennakonpidätyksestä ja*





*maksamattomasta työnantajan sairausvakuutusmaksusta. Lisäksi ostopalveluna tehty työaika katsottaisiin työaikalain mukaan työajaksi, ja sen myötä maksuun tulisivat mahdolliset työaikalisät kuten ilta- ja sunnuntailisät ja ylityökorvaukset. Samoin tulisi huomioitavaksi mahdolliset toetutumattomat lepoajat ja niiden korvaus sekä vuosittaisen enimmäistyöajan tarkastelu.*

### 8.2.1 vuokratyövoima

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

- Tavallisesta poikkeavan työjärjestelyn (esim. liikkuminen, työn tekemisen ajankohdat) toteuttaminen palvelussuhteessa on työnantajalle kallista tai aiheuttaa koko hyvinvointialueen tasolla haitallisia kerrannaisvaikutuksia ja vuokratyö ei aiheuta paikallisesti haittaa oman henkilöstön saatavuuteen
- Erityisosaamisen hankkimiseen muualta tilapäisesti tai osa-aikaisesti on tarvetta, eikä kokoajasta tai pysyvää toimintaa ole tarkoituksenmukaista toteuttaa ostopalveluna.
- On kyse päivystyksen turvaamisesta silloin, kun päiväaikaisen tarpeen edellyttämä työpanos ei riitä päivystysryhmien pyörittämiseen.
- On kyse tilapäisestä poikkeustilanteesta, mikäli lakisääteinen hoitoon pääsy vakavasti vaarantuu eikä muita keinoja ole käytössä.
- On kyse lakisääteisen palvelutakuun tai mitoituksen toteuttamisesta sosiaalipalveluissa.

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

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

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

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

Laphassa ilmoitus tehdään omalle lomakkeelleen. Ilmoituksesta käy ilmi seuraavat tiedot:

1. Vuokratyöntekijöiden määrä



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

### 8.3 Kansainvälisen työvoiman rekrytointi

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

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

#### Vuokratyövoiman hankintamenettely

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

### 8.4 Rekrytointi tukemassa henkilöstön riittävyyttä ja saatavuutta

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

Veto- ja pitovoimaa vahvistetaan hyvällä johtamisella, työnantajan tarjoamia työllistymis- ja urapolkumahdollisuuksia edistämällä, toimivilla prosesseilla sekä henkilöstön hyvinvoinnista



ja osaamisesta huolehtimalla. Rekrytoinnissa onnistuminen edellyttää panostamista henkilöstöpolitiikan kaikkiin osa-alueisiin ja on näin kokonaisuuden tulos. Vastuullisella henkilöstöpolitiikalla, viestinnällä ja markkinoinnilla on osaavan työvoiman riittävyys ja saatavuuden varmistamisessa keskeinen merkitys. Ne ovat osa modernia rekrytointia, jossa keskeisinä näyttäytyvät prosessien läpinäkyvyys ja eettisyys.

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

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

<b>Tavoite, kehittämisen osa-alue</b>	<b>Tavoite, aikaansaannos</b>	<b>Aikataulu</b>
Ajantasainen tietopohja - henkilöstötarpeet ja saatavuus	Tiedonhallintamalli valmisteltu ja käytössä. Selvitykset henkilöstön riittävydestä ja saatavuudesta toteutettu	2024
Järjestelmien käyttöönotto tukemaan rekrytointia	Ennakoivan henkilöstösuunnittelun, rekrytoinnin ja perehdytyksen järjestelmä otettu käyttöön	2024
Rekrytointipalveluiden organisointi ja prosessin kehittäminen	Rekrytointipalvelut mallinnettu ja toiminnassa  Rekrytointiohje hyväksytty ja esihenkilöiden perehdytykset toteutettu  Vaihtoehtoiset urapolut avattu, urapolkumalli käytössä	2024-2025
Kohtaannon vahvistaminen	Säännöllinen verkostoyhteistyö oppilaitosten ja viranomaisten kanssa	2024-2025



	Työllisyyttä edistäviin hankkeisiin ja foorumeihin osallistuttu	
Työnantajatummetuuden vahvistaminen	Selvitys veto- ja pitovoimatekijöistä (sisäiset, ulkoiset) toteutettu  Näkyvyyskampanjat toteutettu viestinnän kanssa	2024-2025
Kilpailukyyn vahvistaminen	Lappi-brändi hyödynnetty osana rekrytointia Kilpailukykyä tukevat työnantajapoliittiset linjaukset valmiit Yhteistyön toimintamalli luotu kuntien kanssa: Asunnot, palvelut ym.	2024-2025
Arvioinnin ja seurannan kehittäminen	Arvioinnin tarpeet tunnistettu  Tarpeita vastaavia raportoinnin työkaluja otettu käyttöön seurannan tueksi	2024-2025

Taulukko 20. Rekrytoinnin vahvistaminen.

#### 8.5 Periaatteet työkyvyttömyysuhan alaisen ja ikääntyneen henkilöstön työkyvyn sekä työmarkkinakelpoisuuden ylläpitämiseksi

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

Yleisenä periaatteena Laphassa pidetään iästä riippumatonta huolehtimista Laphan työntekijöiden työkyvystä ja osaamisesta (työmarkkinakelpoisuus) koko Laphan työuran ajan. Ikääntymisen käsite on moninainen ja hyvin yksilöllinen. Iällä on useita erilaisia merkityksiä: ns. kalenteri-ikä, biologinen, fysiologinen, psykologinen, sosiaalinen ja subjektiivinen ikä ovat saman ilmiön erilaisia ulottuvuuksia. Samoin työntekijöiden työmarkkinaikä on yksi ulottuvuus. Esimerkiksi biologinen ja fysiologinen ikä kertovat ihmisen kunnosta (koettu ikä). Subjektiivinen ja kulttuurinen ikä määrittävät taas omien tuntemusten ja yhteisön odotusten mukaisesti, työmarkkinaikä kertoo työntekijän työkokemuksesta ja työelämätaidoista, jotka on huomioitava mm. perehdytystä suunniteltaessa. Työntekijän biologinen ikä ei siis ole merkittävä asia työntekijän työkykyä ja työhyvinvointia määriteltäessä ja toimenpiteitä suunniteltaessa. Muun muassa motivaatio ja työhön sitoutuminen, koulutushalukkuus ja oman



osaamisen kehittäminen, urakehitysmotivaatio ja muutoshalukkuus (muutoskäyttäytyminen, innovatiivisuus), terveys eivät ole työntekijän iästä johtuvia seikkoja (tai pelkästään siitä johtuvia), vaan hyvin yksilöllisiä ja voivat vaihdella työuran aikana. Samoin perheen ja työn sovittamisen ristiriidat, työn ja perheen tuomat voimavarat ja näiden yhteensovittaminen ovat hyvin yksilöllisiä iästä riippumattomia. Laphan henkilöstöjohtamisen toimenpiteiden perustana on iän eri ulottuvuuksien huomioiminen.

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

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

#### Työtehtävien räätälöinti

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

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

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



Eri elämänvaiheessa olevien työntekijöiden erityistarpeita huomioidaan mm. seuraavissa toimenpiteissä:

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

Taulukko 21. Henkilöstön työkyvyn tukemisen tavoitteet ja aikataulu.



## **LIITTEET**

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

Liite 2 Aktiivisen tuen toimintamalli

Liite 3 Ohje palvelussuhteen ongelmatilanteissa toimimiseen

Liite 4 Pähdeohjelma

Liite 5 Työsuojelun toimintaohjelma

Liite 6 Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelma