

# Lapin liitto

Laadimme Lapille kestäväää menestystä



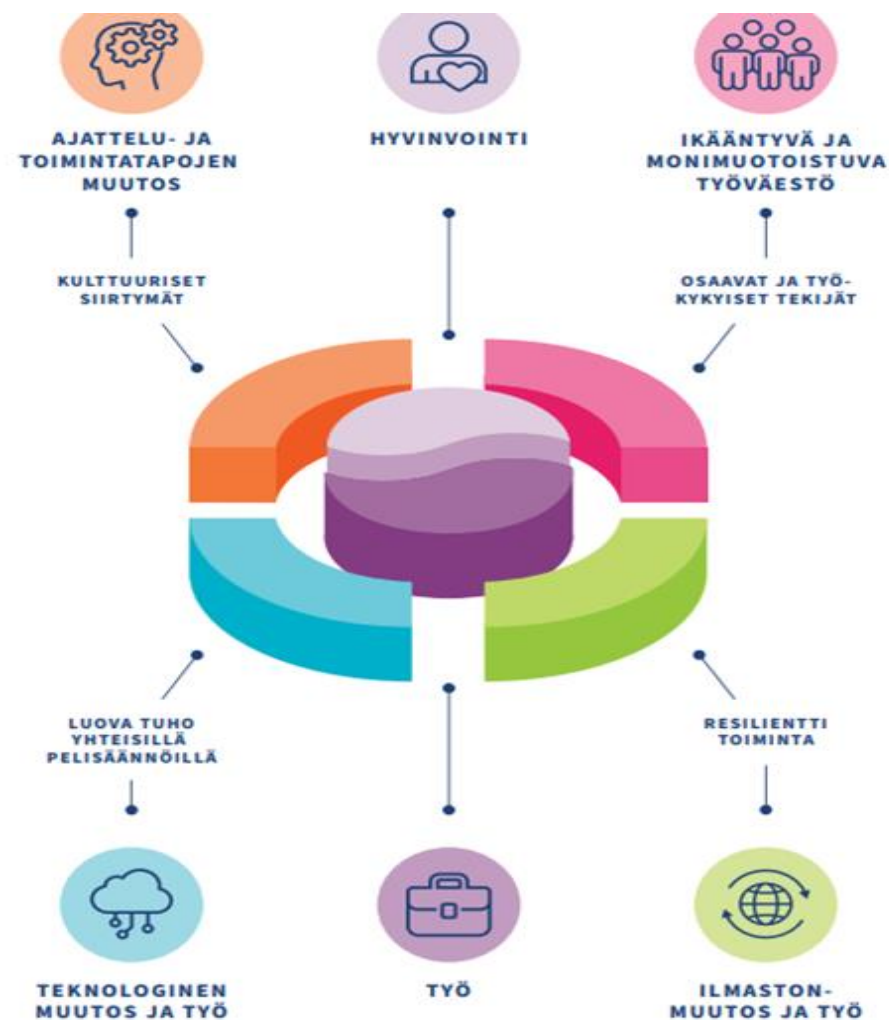
LAPIN LIITTO

Tiedolla johtamisen käsikirja  
HR datan hyödyntäminen  
julkisen organisaation  
johtamisessa

# Työelämän muutostrendit

## Pääjohtaja Antti Koivula: Pandemia poistuu vähitellen, mutta megatrendit jäävät

Hyvinvointia työstä 2030 -skenaariokampanjan päätöshaastattelussa katse käännetään koronan jälkeiseen työelämään



KUVA 1. Neljä muutosvoimaa ja niiden yhteys työhön ja hyvinvointiin.

# MEGATRENDIT

& JÄNNITTEET



# MEGATRENDIT

KORONAN VALOSSA





## KUVA 5. Työn murroksen merkittävimmät ilmiöt





# 10 asiaa, jotka sinun ainakin pitäisi tietää työn murroksesta

**1** Työn murros on jokaiselle omanlaisensa

**2** Työ on paljon muutakin kuin kahdeksasta neljään

**3** Nykyajan työntekijä osaa vaatia

**4** Työ ja sen tekijä eivät kohtaa

**5** Kun työ kuormittaa, se myös ahdistaa

**6** Työnantajat ovat huolissaan työhyvinvoinnista

**7** Esimiehet paljon vartijoina

**8** Johtaminen on tärkeämpää kuin koskaan aiemmin

**9** Teknologia tekee ihmeitä muttei ilman ihmistä

**10** Työn murros on osaajille mahdollisuuksia täynnä

# Työn murroksesta

- ✓ Koskettaa ihan jokaista
- ✓ Työn murroksella viitataan laajoihin, pitkäkestoisiin muutoksiin sekä työn tekemisen tavoissa että työn organisoinnissa
- ✓ Seurausta mm. väestörakenteen muutoksista, digitalisaatiosta, uusista teknologioista....
- ✓ Uudet sukupolvet vauhdittajana → huom. vaatimukset
- ✓ Näkyy vahvasti myös kunta-alalla
  - ✓ Vaateet toimintakulttuurin muutoksesta → itseohjautuvuus!
  - ✓ Toisaalta myös asiakkailta odotuksia uudentlaisesta palvelusta
- ✓ Itseohjautuvuus ravistelee vanhoja kontrolliin ja autoritääriseen johtamiseen tukeutuvia toimintatapoja

- Digitalisaatio
- Monipaikkaisuus
  - Etätyö
- Osaamisen kehittäminen
- Työvoiman saatavuuden heikkeneminen
  - Ikääntyminen
  - ...

# Tulevaisuuden työ kunnassa

Pohditaan yhdessä/ryhmissä  
mitkä ovat kuntamme

- Vahvuuksia
- Mahdollisuuksia
- Heikkouksia
- Uhkia

kun pyrimme vastaamaan  
toimintaympäristön muutoksiin





# Työvoiman saatavuus – miten haasteisiin voidaan vastata

FCG.





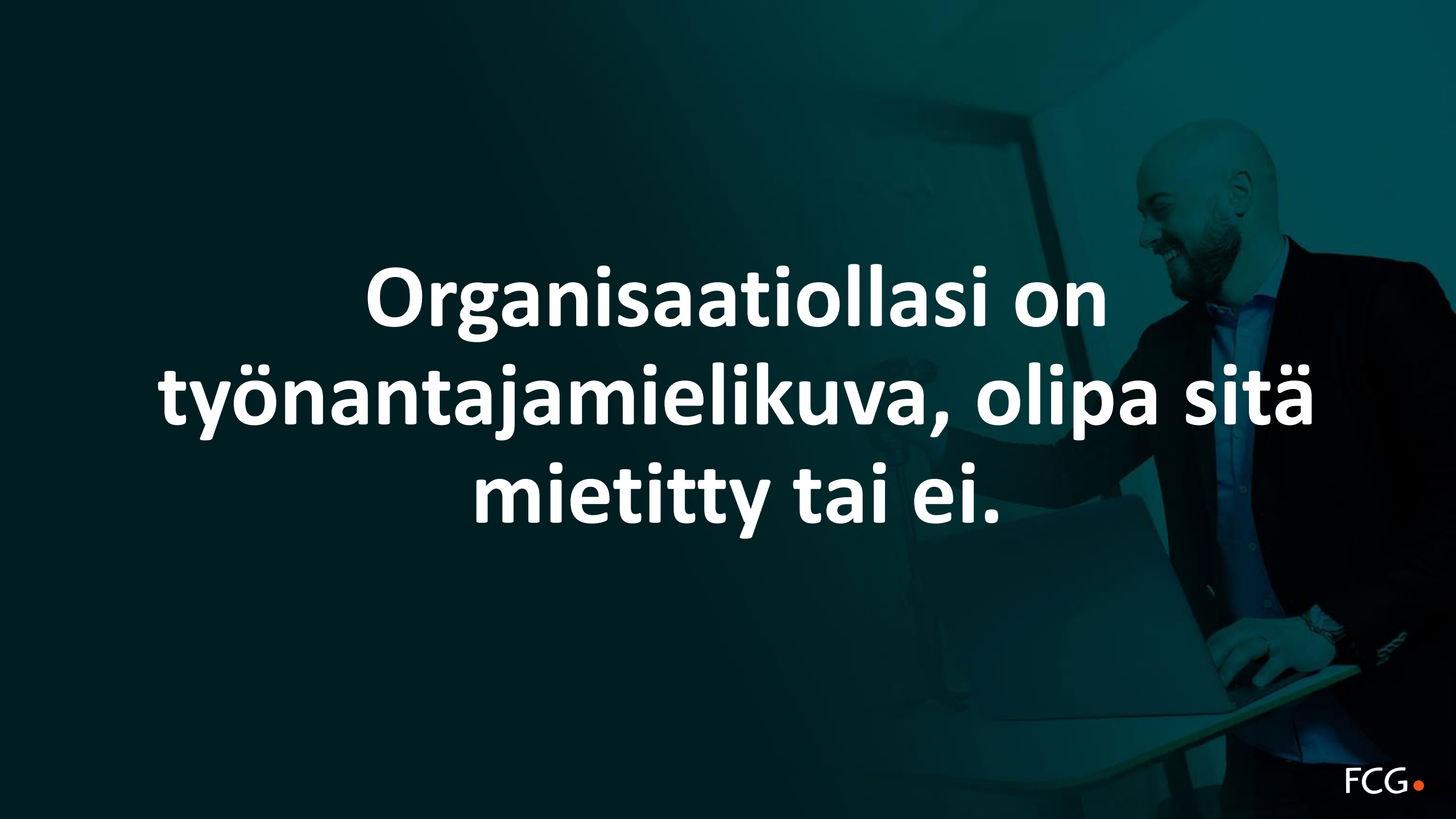
# Työnantajamielikuva vai rekrymarkkinointi?

## Työnantajamielikuva

- Mielikuva organisaatiosta työnantajana
- Kertoo että organisaatiossa on hyvä työskennellä
- Hakija- ja työntekijäkokemukset
- Jatkuvaa ja pitkäkestoista rakentamista

## Rekrymarkkinointi

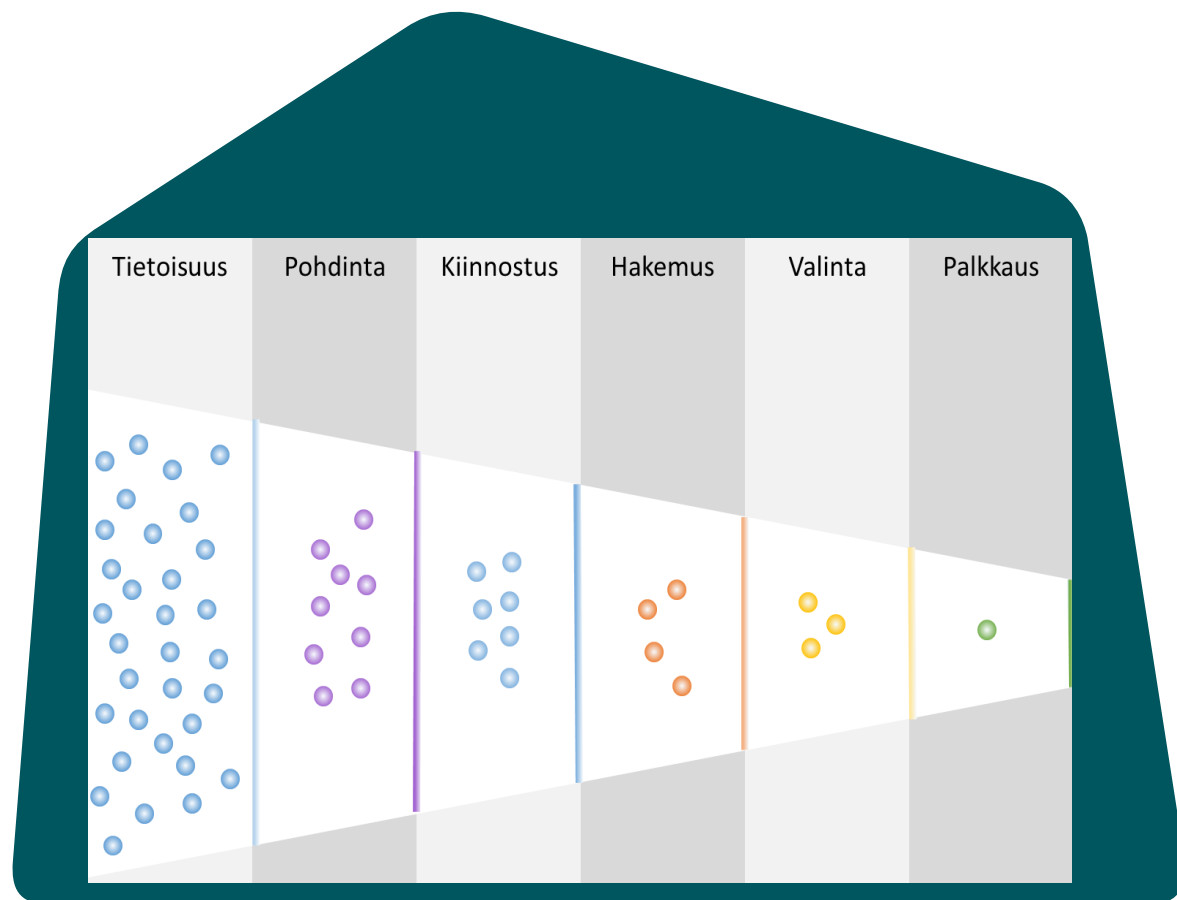
- Rekrytoinnin ympärille rakennetut toimenpiteet
- Saadaan oikea viesti oikealle kohderyhmälle
- Luo tietoisuutta
- Luodaan mielenkiintoa hakijoissa
- Sisältö ja kampanjavetoista – pitää olla näkyvillä

A smiling man in a dark suit and light blue shirt is pointing with his right hand towards a whiteboard. He is standing in a meeting room with other people visible in the background. The image has a teal overlay.

**Organisaatiollasi on  
työnantajamielikuva, olipa sitä  
mietitty tai ei.**

# Rekrymarkkinointi

- Työnantajamielikuvan rakentaminen
- Hakijoiden houkuttelua rekrytointiputkeen
  - Enää ei riitä, että työhakemus julkaistaan ja odotellaan
- Organisaatioiden ja yksiköiden esiintuomista
- Työpaikkailmoitusten markkinointi
- Markkinointi tiiviimpi osa rekrytointiprosessia





# Miksi rekrymarkkinointia tarvitaan?

- Passiivisten työnhakijoiden tavoittaminen
- Kunta-alan ja eri organisaatioiden houkuttelevuuden kehittäminen
- Luodaan tietoisuutta organisaatiosta työnantajana
- Rekrytointiputken käynnistäminen jo ennen työpaikkailmoituksen julkaisua

52 % vastaajista vastaa kysymykseen

Oletko harkinnut työpaikan vaihtoa? ”

Voisin harkita, jos sopiva tulisi vastaan.

\*Sitra 2017.

# Työpaikkailmoitus on markkinointiviesti

- Työpaikkailmoituksen tulisi kertoa hakijalle selkeää informaatiota tehtävästä
- Työpaikkailmoituksen tulee herättää kohderyhmän huomio ja mielenkiinto, jotta he lukevat ilmoituksen loppuun ja toimivat, eli jättävät hakemuksen.
- Ikävä kyllä usein lähdetään liikkeelle kelpoisuusehdoista, joka voi luoda negatiivisen kuvan
- Mieluummin liikkeelle siitä mitä työntekijälle tarjotaan ja miksi hänen kannattaa tulla töihin

# Jos halutaan markkinoida useita työpaikkoja kerralla

- Varmistetaan, että vaikka paikkoja on useita, hakijalle silti tuotetaan riittävästi tietoa organisaatiosta
- Monipuolista sisältöä organisaatiota, työyksiköstä, työkavereista
- Työpaikat selkeästi esille
- Voidaan myös kohdistusta ja kanavia käyttää laajemmin, ja ajaa enemmän väkeä tutustumaan työpaikkoihin

# Mitä ottaa huomioon rekrymarkkinoinnissa

Mietitään kohderyhmä huolella, esim. hakijaprofiilin avulla

Valitaan kanavat kohderyhmän mukaan

Varataan riittävästi budjettia

Seurataan markkinoinnin tehoa

- Jos ei tule tuloksia, reagoidaan

Yksinkertaisimmillaan markkinointi voi olla hyvinkin yksinkertaista

Kun lisätään näkyvyyttä työpaikkailmoitukselle, kasvaa myös todennäköisyys siihen, että saadaan hakijoita

Ennen kuin lähdetään ohjaamaan hakijoita työpaikkailmoitukselle tai urasivulle, varmistetaan kuitenkin että sisällöt ovat kunnossa

Ei tyydytä yhteen kampanjaan, vaan tehdään pitkäjänteisesti



# Rekrymarkkinoinnin yksinkertaisin kaava

Hakijaprofiili - tunnista hakijat

Sisältö – puhuttele hakijaa

Mainonta – kohdista oikein

# Kunta-ala

- Organisaatiot laajoja
- Toimialoja ei tunnisteta
- Yksiköjä on useita
- Ammattinimikkeitä on tuhansia

Laajojen organisaatioiden ja työtehtävien monipuolisuuden vuoksi kunta-alalla on myös paljon tehtäviä, joita ei edes aina tunnisteta kunta-alan työpaikoiksi. Monet työpaikat voivat jäädä piiloon ja potentiaaliset hakijat eivät koskaan saa tietää niistä.

# Unohda organisaatioviestintä hetkeksi

## Nosta esiin

- Toimiala
- Yksikkö
- Työtehtävä
- Työntekijät



# Mahdollisuuksia

- Iso organisaatio – monipuoliset tehtävät - mahdollisuus edetä uralla eteenpäin
- Työnkierto – erilaiset hankkeet ja kokeilut
- Merkityksellistä työtä – kuntalaisen parhaaksi
- Vakaa ja varma työnantaja
- Monipuolinen sisältö – hakijat kaipaavat monenlaista tietoa, joten pyritään tuottamaan mielenkiintoista ja informatiivista sisältöä.

# Miten?

- Tuodaan esiin monipuolisesti erilaisia työpaikkoja
- Tuodaan esiin uratarinoita, blogikirjoituksia, kuvia, videoita
  - Uudet työntekijät, pitkään työskennelleet, urallaan edenneet jne.
- Tuodaan esiin monenlaisia etuuksia, mahdollisuuksia kehittyä, tehdä töitä erilaisissa tehtävissä
- Kehitetään palveluita, varmistetaan laadukas asiakaspalvelu
- Tuotetaan monipuolista sisältöä eri yksiköistä
- Tuotetaan informatiivista sisältöä
- Kohdistetaan työpaikkailmoitukset ja urasivut oikeille henkilöille
- Ollaan esillä!





# Monipuolisuus ja merkityksellisyys työnantajamielikuvan kehityksen kärkenä

FCG.



# Miten näitä voidaan hyödyntää

- Jatkuvan työnantajamielikuvan rakentaminen
  - Laajemmin työnantajan omaa brändiä ja monipuolisempaa sisältöä
- Voidaan tehdä useampia sivuja
  - Tiettyjen toimialojen tai vaikeasti rekrytoitavien tehtävien omina sivuina
  - Kohderyhmälle sopivaa sisältöä, ei kaikille samaa
- Rekrytointi-ilmoituksen personointi
  - Laajemmin tietoa ja useampia kuvia videoita

**Tärkeintä on varmistaa, että tuottaa hakijoille informatiivista sisältöä ja olla esillä eri kanavissa, jotta hakijat voivat löytää teidät työnantajana.**

**Kun työpaikkailmoitukselle tai urasivulle löytää enemmän väkeä, kasvaa myös todennäköisyys siihen että hakijoita saadaan enemmän.**

Esimiestyöstä

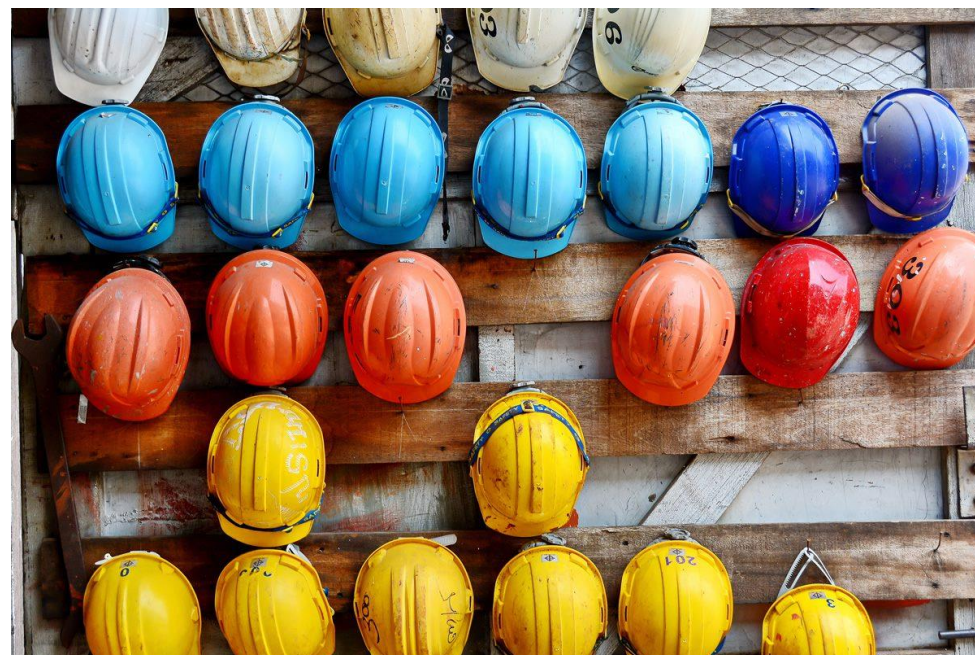
FCG.





# Mihin tarvitaan johtamista ja ohjausta?

- ✓ Innostaminen, rohkaiseminen, kannustaminen
- ✓ Sparraaminen ja tukeminen
- ✓ Puolustaja ja keulakuva
- ✓ Suunnan antaja
- ✓ Rajojen asettaminen, korjausliikkeet
- ✓ Organisoiminen, asioiden junailu
- ✓ Tiedon saaminen ja tulkitseminen
- ✓ Päätöksenteko ja ongelmien ratkaisu
- ✓ Mahdollistaja
- ✓ Yhteistyön rakentaja



## Superpomo

- ✓ Suunnan määrittelijä
- ✓ Innostaja ja kytkijä (ihmiset ja asiat)
- ✓ Tukija
- ✓ Kuuntelija ja kysyjä
- ✓ Erilaisuuden arvostaja
- ✓ Keulakuva ja esimerkki
- ✓ Kiteytetysti siis odotamme:
  - ✓ Ihmislähtöisyyttä, ihmistä ja käyttäytymistä ymmärtävää käytöstä, ihmisiin keskittymistä, toisten (alaiden) auttamista ja tukemista. Pomo on alaisia varten. Hän on palveleva johtaja
  - ✓ Vastuun, päätöksenteon ja vallan jakamista, omatoimisuuteen ja itseohjautuvuuteen kannustamista
  - ✓ Yhdessä tekemistä ja ohjautumista
  - ✓ Valmentavaa otetta
- ✓ **Haastaja**

## Ihannealainen

- ✓ Sopeutuva innostuja
- ✓ Aktiivinen vastuunottaja
- ✓ Yhteistyön rakentaja
- ✓ Empaattinen optimisti

## Huono pomo

- ✓ Mikromanageeraaja; puuttuu liikaa alaistensa asioihin ja aikatauluihin, nipottaa ja pilkuttaa
- ✓ Käskyttäjä; käskyttää ja vaatii mahdottomia, ei kerro asioita suoraan, vihjailee
- ✓ Poissaolija; ei näy eikä kuulu, ei vastaa kysymyksiin, kukaan ei tiedä missä menee
- ✓ Lupauksien pettäjä; puhuu ja lupaa paljon, ei tee mitään asioiden eteen
- ✓ Epäoikeudenmukainen; kohtelee alaisiaan eriarvoisesti ja epäoikeudenmukaisesti, suosii, syrjii
- ✓ Herkkähipiäinen; ei kestä itseensä kohdistuvaa kritiikkiä, provosoituu helposti
- ✓ Palautteenannon kaihtaja; ei kiitä eikä kehu, ei kerro mitä mieltä on suorituksista

## Ei niin hyvä työntekijä

- ✓ Negatiivinen
- ✓ Pelisäännöistä piittaamaton
- ✓ Passiivinen ja tehoton

Millainen on mielestänne hyvä esimies?



## Johtaja- ja esimiestyyli

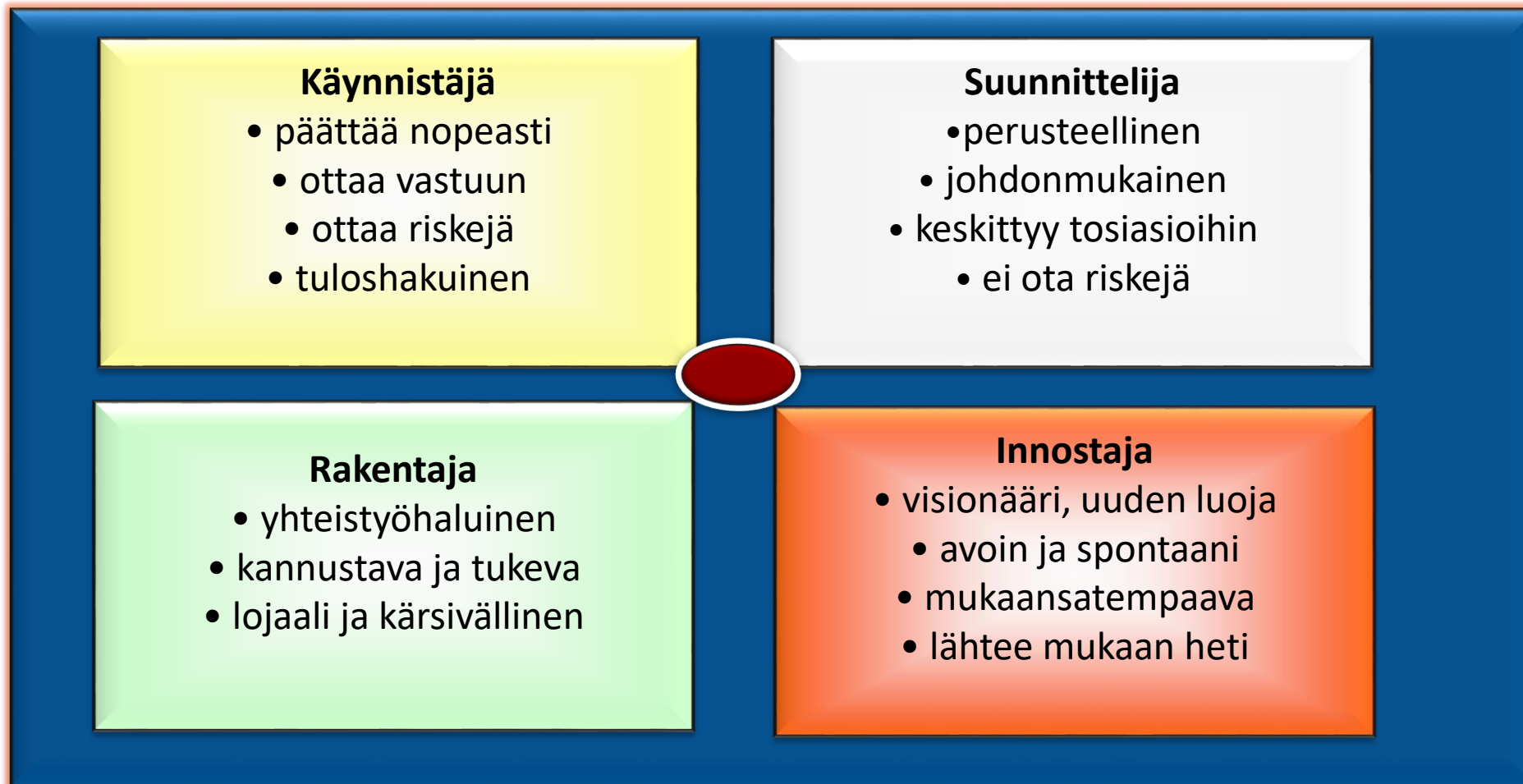
|                                          | PAKOTTAJA                                                                                                                                    | VISIONÄÄRI                                                                                                            | YHDENTÄJÄ                                                                                                                     | "DEMO-KRAATTI"                                                                                                           | TIEN NÄYTTÄJÄ                                                                                        | VALMENTAJA                                                                                                                                     |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| MILLOIN TARKOITUKSENMUKAINEN?            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kriiseissä</li> <li>Muutoksen käynnistämisessä</li> <li>Vaikeiden tilanteiden johtamisessa</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kun tarvitaan uutta suuntaa ja uusia näkemyksiä (muutostilanteissa)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ristiriitojen selvittämisessä</li> <li>Motivointi stressaavissa tilanteissa</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Konsensuksen rakentamisessa</li> <li>Alaisten tietojen hyödyntämisessä</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kun tarvitaan nopeita tuloksia</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pitkäjänteisen toiminnan (ja vahvuuksien) kehittämisessä</li> <li>Suorituksen parantamisessa</li> </ul> |
| TAVOITE                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pakottaa noudattamaan välittömästi linjauksia</li> </ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Saada ihmiset toimimaan visioiden suuntaisesti</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Luoda harmoniaa</li> </ul>                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sitouttaa ihmiset osallistumisen kautta</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Näyttää suuntaa</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rakentaa ja vaalaa vahvuuksia</li> </ul>                                                                |
| VAIKUTUKSET ILMAPIIRIIN                  | Vahvasti negatiivinen                                                                                                                        | Erittäin positiivinen                                                                                                 | Positiivinen                                                                                                                  | Positiivinen                                                                                                             | Negatiivinen                                                                                         | Positiivinen                                                                                                                                   |
| MILLAISIIN ASIOIHIN PYRKII VAIKUTTAMAAN? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Saavuttaminen</li> <li>Aloitekyky</li> <li>Itsekontrolli</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Itseluottamus</li> <li>Empatia</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Empatia</li> <li>Sitoutuminen</li> <li>Konfliktien hoitaminen</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Yhteistyö</li> <li>Viestintä</li> <li>Tiimitoiminta</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tietoisuus</li> <li>Tavoitteet</li> <li>Aloitekyky</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Empatia</li> <li>Tunteet</li> <li>Ihmisasiat</li> </ul>                                                 |

Johtamis- ja esimiestyylejä (Daniel Goleman, 2005)

Mitkä ovat odotuksemme esimiehen ja esimiestyön suhteen?  
Mihin tarpeeseen esimiestyön tulee vastata?

## Huomioi ihmisten erilaisuus johtamisessa ja asiantuntijatyössä

Persoonallisia toimintatyylejä erilaisissa tilanteissa



Mistä ja miten löydämme tilanteeseen/ryhmään sopivia esimiehiä?

*Mihin oma luontainen toimintatyylini sijoittuu? Mistä minä ammennan voimaa ja jaksamista?*

# Esimiestyön johtamisen kokonaisuus



## Tuloksellinen esimies

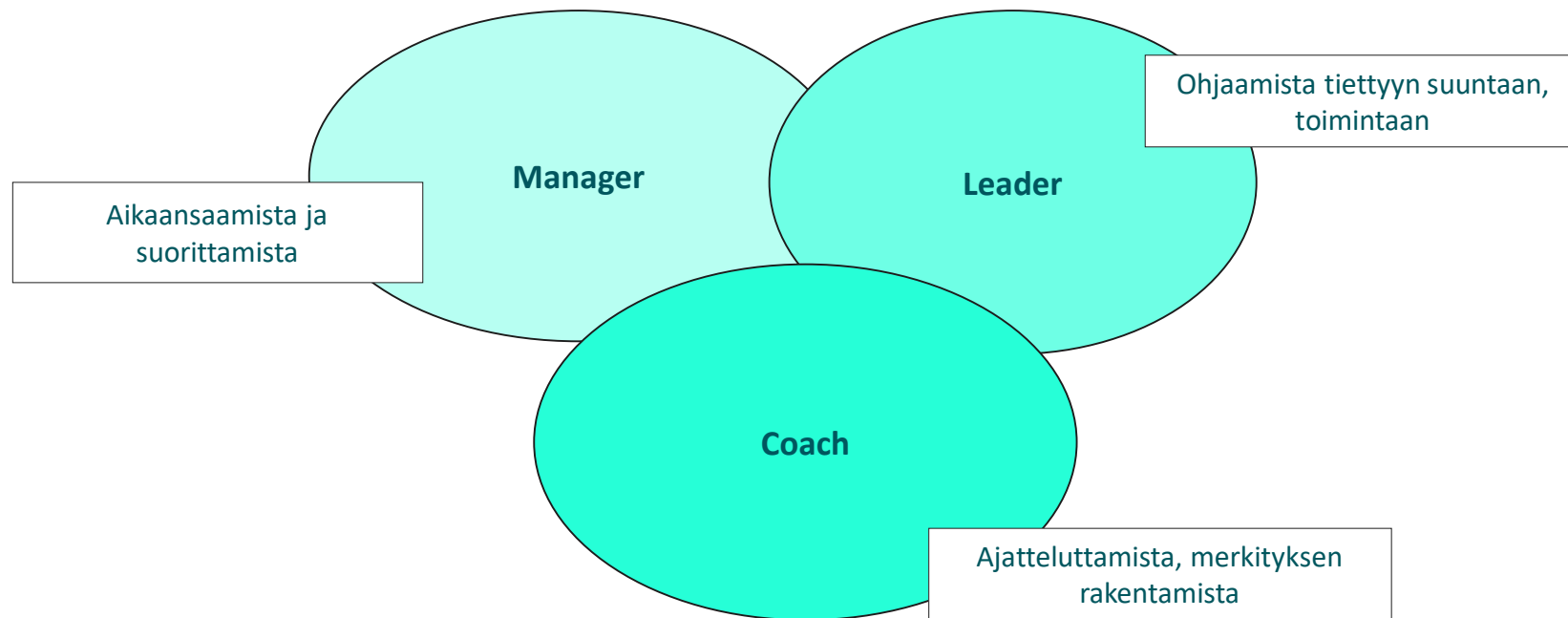
Esimiestyö määritetään vastuiden, tehtävien ja roolien kautta. Näiden selkeä määrittäminen kohdentaa johtamista organisaation kannalta tärkeisiin asioihin. Vastuut liittyvät sekä asioiden että ihmisten johtamiseen.

Mitä odotetaan esimieheltä?  
Millaiset tavoitteet on asetettu?  
Vastuut, tehtävät ja rooli – ovatko selkeästi määritelty?

Odotukset pitää pystyä sanomaan ääneen!

# Valmentavan johtajuuden ydinroolit

- ✓ Valmentavassa johtajuudessa **managerin, leaderin ja coachin** roolit sulassa sovussa keskenään



Ristikangas, Ristikangas, 2013

# Moduuli 3: Tiedon käyttö ennakoivasti hyvinvoivan työyhteisön johtamisessa





# Mitä agendalle työkykyjohtamisesta?

- ✓ Hyvinvointi on tärkeä arvo meille jokaiselle
- ✓ Hyvinvoivat työntekijät ovat organisaation kriittinen menestystekijä
- ✓ Tekemättömässä työssä puhutaan henkilön menetystä etuudessa olla palkkatyössä ja mukana työyhteisössä
- ✓ Sairauspoissaolot ja ennenaikainen työkyvyttömyyseläköityminen kustantaa miljardeja
- ✓ Kunta10-aineiston mukaisesti työntekijä on töistä poissa keskimäärin 16,7 pv/vuodessa



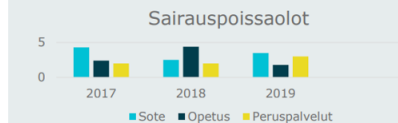
**Tiedot ja taidot  
työkykyjohtamisen  
tukena**

Lapin liiton tilaisuus 7.10.2021

Miten hyödynnämme henkilöstöä koskevaa tietoa?



**A. Seuraamme tilannetta  
vuodesta toiseen**



**B. Seuraamme muutoksia  
suhteessa tavoitteisiin**



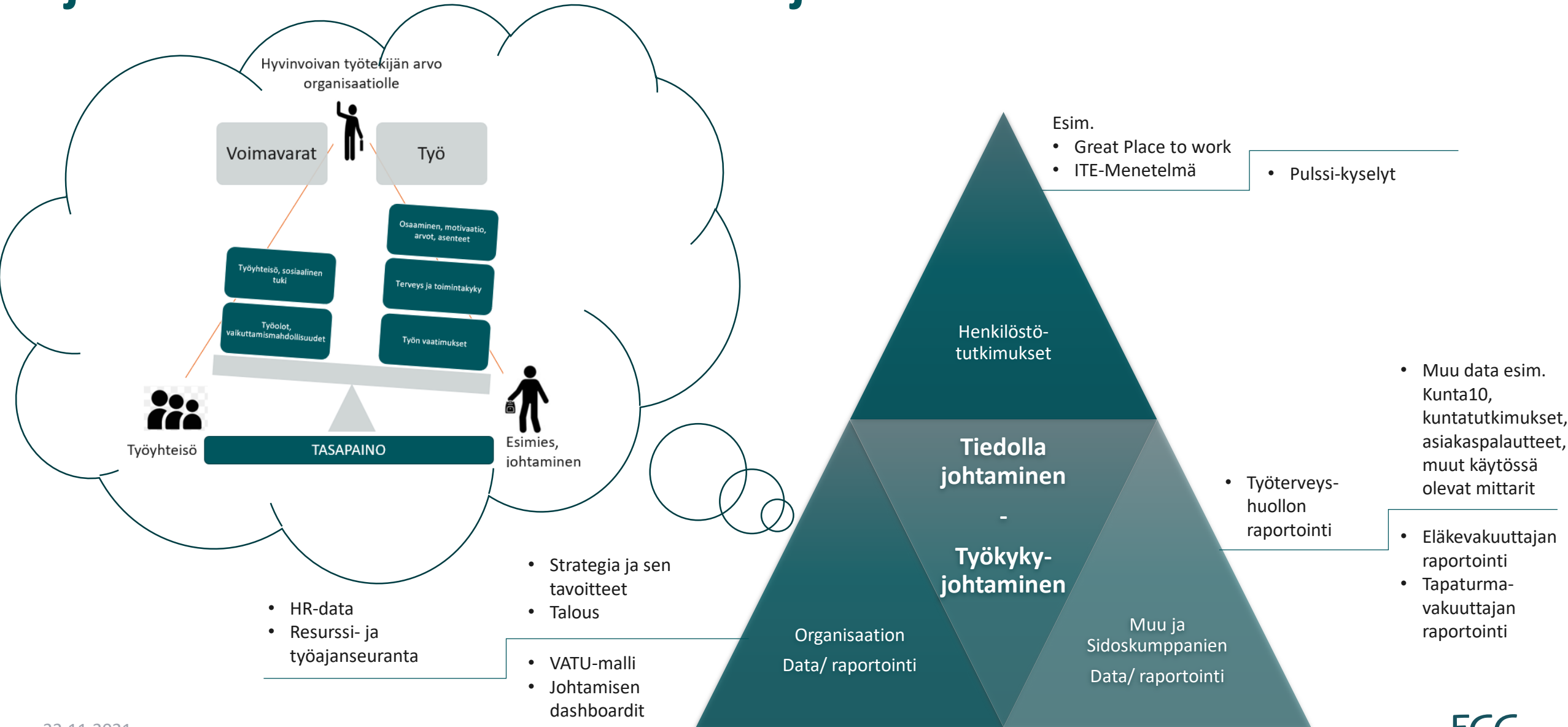
**C. Analysoimme eri osa-alueiden  
tietoa moniammatillisesti**



**D. Integroimme henkilöstötiedon  
osaksi talouden ja toiminnan tietoja**



# Tiedon käyttö ennakoivasti hyvinvoivan työyhteisön johtamisessa – Millä tiedoilla johdetaan?



# Tiedon käyttö ennakoivasti hyvinvoivan työyhteisön johtamisessa – Mittaritaso

## ENNAKOIVAT MITARIT



### Määrälliset

Esihenkilöiden  
koulutus päivien määrä  
Varhaisen tuen  
keskustelujen määrä  
Henkilöstön vaihtuvuus

### Laadulliset

Prosessien toimivuus  
Osaamistarpeet  
Asenteet  
Asiakastyytyväisyys

## TULOSMITARIT

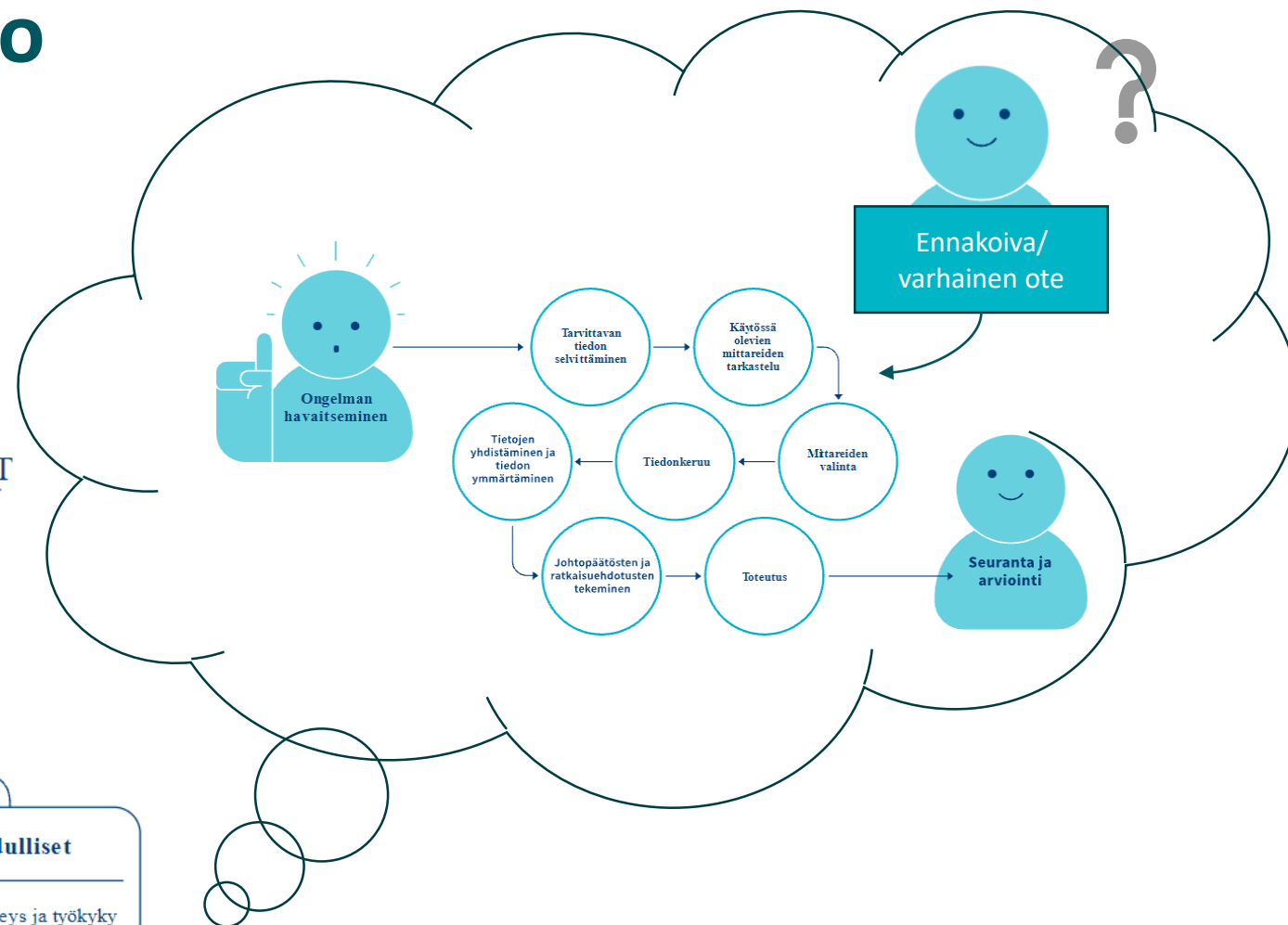


### Määrälliset

Sairauspoissaolo päivät  
Työkyvyttömyyseläkkeet  
Kustannukset

### Laadulliset

Koettu terveys ja työkyky  
Osaamisen lisääntyminen



# Työkyvyn tuki – miten yleensä onnistuttu?

## ✓ Lähtökohtana työkyvyn ON/OFF ajattelusta pois

- ✓ Korvaava, kevennetty työ
- ✓ Osasairauspäiväraha, osa-työkyvyttömyyseläke

## ✓ Varhainen puuttuminen ja yhteistyötahojen toimivuus

- ✓ HR, esihenkilötyö, esimiesten rooli
- ✓ Työterveyden ja Eläkevakuuttajan rooli/ tuki (tapaturmavakuuttajan rooli)
  - = Kolmikantayhteistyö - Case manageeraus, työkykyneuvottelut, työnhönpaluun tuki
- ✓ Työkyvynjohtamisen järjestelmät, läpinäkyvyys
- ✓ Omailmoitteisten poissaolojen käyttö

## ✓ Tiedolla johtaminen – mihin suunnata?

- ✓ Henkilöstötutkimukset
- ✓ Varhaiset signaalit ennen sairauspoissaoloja?
- ✓ Mistä sairauspoissaolot tulevat?
- ✓ Lyhyitä toistuvia sairauspoissaoloja vai pitkiä työkyvyttömyyksiä?
- ✓ Työn fyysiset ja psyykkiset kuormitustekijät, työturvallisuus
- ✓ Työntekijän tarpeet työuran ja elinkaaren erivaiheissa
- ✓ Tavoitteet, mittarit, seuranta

## ✓ Teot

- ✓ Työntekijän työn sujuvuutta ja tehokkuutta tukevat rakenteet ja prosessit
- ✓ Arvostus, luottamus, vastuut
- ✓ Työyhteisön tarpeet ja toimivuus, työilmapiiri, moniammatillisuus
- ✓ Resurssointi
- ✓ Toiminnan johtaminen, johtamisen rakenteet, esimiestyö

Millaisia indikaattoreita  
tarvitsemme HR-johdamisen  
tueksi

FCG.





# Keskustelun pohjana KT:n suositus henkilöstökertomuksen laadintaan (2021)

Tukitunnin aikana käydään yhteinen keskustelu

- Mihin tarpeeseen mittareilla halutaan vastata?
- Suosituksen hyödyntäminen Lapin alueen henkilöstökertomuksissa; löydetäänkö yhteiset indikaattorit?
- Miten indikaattoreihin liittyvää työskentelyä tulisi Lapissa jatkaa?

## Mittareiden ja tunnuslukujen luominen

Mittarit johdetaan organisaation strategiasta, arvoista ja visiosta. Mittarit läpileikkaavat organisaation eri toimintoja ja niiden avulla ohjataan toimintaa haluttuun suuntaan.

Mittareita määriteltäessä huomioidaan, missä kontekstissa ja toimintaympäristössä toimitaan, jotta mittari soveltuu mitattavan asian mittaamiseen. Mittausajankohta ajoitetaan niin, että se mittaa oikeaa asiaa ja kohdetta.



# KT: Suositus henkilöstökertomuksen laadintaan, 2021

## SUOSITUKSEN NELJÄ AIHEALUETTA

Suosituksessa henkilökertomuksen laadintaan näkökulmia tuodaan esiin neljästä eri aihealueesta, jotka ovat:

- osaaminen ja uudistuminen
- työhyvinvoinnin johtaminen
- johtaminen ja esihenkilötyö
- tuottavuus ja tuloksellisuus.

Tarkoituksena on tukea henkilöstön osaamista ja kehittymistä sekä taata osaavan ja hyvinvoinnin henkilöstön saatavuus ja pysyvyys sekä työn tuloksellisuus.

Yleisiä tunnuslukuja ovat:

- henkilöstömäärä
- henkilötyömäärä (*henkilötyövuoden yhteinen laskentatapa luvussa 7*)
- työajan jakautuminen
- henkilöstön ikärakenne (*yhteinen laskentatapa luvussa 7*)
- henkilöstön vaihtuvuus (*yhteinen laskentatapa luvussa 7*)
- eläköityminen
- sairauspoissaolot (*yhteinen laskentatapa luvussa 7*)
- henkilöstön osaamisen kehittäminen (*yhteinen laskentatapa luvussa 7*)
- työvoimakustannukset ja henkilöstöinvestoinnit
- palkitseminen

# Osaaminen ja uudistuminen

## KESKUSTELUSTA:

### Osaaminen

- Osaan löytyy tietoja, osaan ei ole vielä valmiutta
- Henkilöstökyselyjä tehdään
- Kunnittaista vaihtelua
- Paljon esimiehistä kiinni; myös seurataanko toteutumista

### Asiakaskokemus:

- Potentiaalia kehittää
- Asiakasraadit, kehittäjäasiakkuudet,
- Tämä asia todella merkityksellinen, myös työhyvinvointi liittyy tähän

### Digiosaaminen:

- Olisi tärkeää, että saataisi tätä näkökulmaa esiin
- Vaikuttaa kaikkien työhön ja tehtäviin
- Voitaisiinko esim. määritellä tehtäviin, mikä tason (esim. taso 1, taso 2 jne) osaamista siinä tarvitaan. Tähän testit, jolla taso määritellään
- Kun yhteneväiset taidot, eläminen helpompaa

Mittareita auttamaan henkilöstön muutoskyvyn, osaamisen, saatavuuden ja pysyvyyden ennakoinnissa sivulla 9 esitellyjen yleisten tunnuslukujen lisäksi:

- hakijakokemus (rekrytointi)
- hakijamäärät (kelpoisten hakijoiden määrä) kesätyön hakijoiden määrä
- henkilöstökyselyt, työntekijäkokemus
- ketterän kehittämisen projektit/ kehittämisprojektit
- omaehtoinen osaamisen kehittäminen
- työssä tapahtuva kehittyminen
- henkilöstön monimuotoisuus
- väestötietomittarit.

### Asiakaskokemukseen liittyviä mittareita voivat olla:

- Kullekin kohderyhmälle räätälöidyt palvelukokemuksen mittarit, joissa huomioidaan esimerkiksi ikä, kielitaito tai digitaidot.
- Asiakaskyselymittarit, joissa huomioidaan esimerkiksi asiakastytyväisyys, asiakaspalautteet, NPS tai tunteiden mittaaminen.
- Tuloksellisuusmittarit, joissa huomioidaan esimerkiksi asioinnin helppous, palvelutavoitteet, kuten vastausaika, ratkaisuaite eli seurataan sitä, millä todennäköisyydellä asiakkaan asia on hoidettu kuntoon ensimmäisellä kerralla.
- Henkilöstömittarit, esimerkiksi työhyvinvointikysely.

### Digiosaamiseen liittyviä mittareita:

- digiosaamiseen liittyvien koulutuspäivien määrä, henkilöstökoulutukset,
- käyttöön otettujen uusien ratkaisujen määrä,
- tekoälykokeilujen määrä,
- käydyt kehityskeskustelut, tehdyt kehityssuunnitelmat
- asiakaskokemuksen mittarit eri palvelukanavissa.

# Työhyvinvoinnin johtaminen

## KESKUSTELUSSA ESIIN NOUSSUTTA:

### Strateginen taso:

- Ei juurikaan seurata
- Paljon töitä osaamisen ja rekrytointien onnistumisessa
- Yhteistyötä työterveyshuollon kanssa on

### Toimialataso:

- Ylitöitä yms ei seurata

---

### Strategisella tasolla työhyvinvoinnin ja työkyvyn mittareita:

- työhyvinvoinnin kokonaistilanne: tyhy-kyselyt, työterveyshuollon kustannukset, terveysperusteiset poissaolot, työkyvyttömyyden kokonaiskustannukset
- muutokseen tarvittavat tavoitteet, mittarit ja seuranta, jotka on määritelty toiminta- ja taloussuunnitelmassa
- uusiin tehtäviin sijoittumiset ja tuen kehityssuunta sekä onnistuneet työkyvyn tukemisen ratkaisut (ammattillinen kuntoutus, työn muokkaaminen)
- vakinaisen henkilöstön lähtövaihtuvuus suhteessa vakinaiseen henkilöstöön
- johtamisen ja työyhteisön laadun parantamista kuvaavat mittarit
- työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden tunnusluvut (täysi työkyvyttömyyseläke, kuntoutustuki) sekä vakinaisilla että määräaikailla.

---

### Toimialatasolla käytettäviä työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyviä mittareita:

- strategisen tason mittareiden hyödyntäminen toimialakohtaisesti
- terveysperusteisten poissaolojen jaksopituudet, kehitys ja keskeisimmät syyt
- ylitöiden seuranta ja arviointi
- käydyt puheeksiottokeskustelut ja niiden toteutuneet toimenpiteet
- sattuneet tapaturmat ja suunnitellut toimenpiteet tapaturmien ehkäisemiseksi
- ilmoitetut läheltä piti- ja uhka- ja väkivaltatilanteet ja toimenpiteet niiden ehkäisemiseksi
- johtamisen ja työyhteisön laadun parantamista kuvaavat mittarit.

# Työhyvinvoinnin johtaminen

## KESKUSTELUSSA ESIIN NOUSSUTTA:

- Siirtymistä pienimuotoisiin, pulssikyselyihin, varsinkin kehittämistyön yhteydessä voisi kokeilla
- Haasteellista löytää kaikille kunnille yhteisesti sovittuja mittareita; myös miten tieto näistä kerätään

## Työyhteisötasolla käytettäviä työhyvinvoinnin ja työkyvyn mittareita:

- työilmapiiri- ja työhyvinvointikyselyjen tulosten käsittely ja jatkotoimenpiteet
- johtamisen ja työyhteisön laadun parantamista kuvaavat mittarit
- ylitöiden, varallaolojen jakautuminen
- rekrytointitilastot,
- osaamisen kehittyminen ja kehittäminen
- aloitteet ja kehittämistoimenpiteet
- terveysperusteiset poissaolot
- työsuojaus- ja turvallisuuspoikkeamat
- perehdyttämissuunnitelman toteutuminen
- arvioinnin ja työterveyshuollon työpaikkaselvityksen tulokset ja kehittämis ehdotukset
- asiakaspalaute.

## Yksilötasolla käytettäviä työhyvinvoinnin ja työkyvyn mittareita:

- oma arvio työkyvystä, työhyvinvoinnista, motivaatiosta, osaamisesta ja työssä tapahtuvasta kehittämisestä
- filismitarit
- kehittämissuunnitelmat.



# Johtaminen ja esihenkilötyö

Mittarit valitaan strategian mukaan siten, että ne kertovat tavoitteiden toteutumisen lisäksi myös muutoksesta johtamisen laadusta.  
Tavallisia mittareita ovat esimerkiksi:

- henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen
- yksikön tavoitteiden saavuttaminen
- asiakaskokemus
- henkilöstökyselyt (työntekijäkokemus, suosittelevuus)
- johtamis- ja 360-arviointia
- esihenkilökoulutuksen suorittaneiden määrä versus esihenkilöiden määrä
- sparrauksen/coachauksen/mentoroinnin/ yms. yksilön kehittämisen ohjausmuodot.

## KYSYMYKSIÄ JOHTAMISEN MERKITYKSELLISYYDEN JA MIELEKKYYDEN ARVIOINTIIN

- Miten selkeä organisaation perustehtävä on jokaiselle?
- Mikä merkitys työyksikön tavoitteilla on?
- Missä suhteessa työnteon resurssit ovat työyksikön tavoitteisiin?
- Millaisia kokemuksia on autonomiasta, kyvykkyydestä ja yhteisöllisyydestä?
- Miten päätöksenteko rakentuu yksiköissä/tiimeissä/työyhteisöissä?
- Ovatko päätöksenteon rajat selkeitä työyhteisössä?
- Miten yhteiset rajat päätöksenteolle ymmärretään työyhteisöissä?
- Mikä on yhteinen käsitys organisaation/työyhteisön kehittämistavoitteista?

# Tuloksellisuus ja tuottavuus

## KESKUSTELUSSA ESIIN NOUSSUTTA:

- Prosessit kaipaavat ”jumppaamista”
- Laatujärjestelmiä ei juuri ole käytössä

## VÄLINEITÄ TULOKSELLISUUSTYÖHÖN

Henkilöstön aikaansaannoskyky ja halu kehittää palvelutoimintaa liittyy olennaisesti alla lueteltuihin esimerkkeihin tuloksellisuus-työvälineistä:

- asiakaskyselyt
- henkilöstö- ja työyhteisökyselyt (esimerkiksi koettu työyhteisön työhyvinvoinnin tila, kokemukset työn imusta, omasta työkyvystä ja pystyvyydestä)
- työhyvinvoinnin mittaaminen
- henkilöstösuunnitelma
- kehitys- ja urakeskustelut
- riskienarviointi ja henkilöstöraportointi
- palvelusuunnitelmat
- vaikuttavuustarkastelut
- laatujärjestelmät
- Kunta10-tulosten hyödyntäminen
- prosessien tarkastelu (esimerkiksi LEAN, EFQM, itsearvioinnit).

# Yhteiset tunnusluvut

## KESKUSTELUSSA ESIIN NOUSSUTTA:

- Muut ok, mutta henkilötyövuosi haasteellinen
- Myös sairauspoissaoloissa haastetta, varsinkin jos verrataan/hyv
- Nämä viisi mittariakin on haasteellisia saada vertailukelpoiseksi
- Kuntien kulttuuri vaihtelee, esim. sairauslomalle jääminen, ennaltaehkäisevät toimet..., löydetäänkö joustoa työhön
- Mikä auttaisi?:
  - Pitäisi olla riittävästi resurssia ja osaamista
  - Yksinkertaiset ohjeet; kuvat, kaaviot..
  - Olisi hyvä jos "avainluvut" tulisivat suoraan järjestelmistä
  - Tähän pyritään Opiferuksella; KT:n viisi mittaria esitetty menemään järjestelmään valmiiksi
  - Olisi hyvä, jos kuntien tietyistä tunnusluvuista voitaisiin tehdä "työhyvinvointi-indeksi"

Yhteisesti kerättäviksi ja raportoitaviksi on valittu viisi tunnuslukua. Nämä tunnusluvut ovat:

1. Henkilötyövuosi
2. Henkilöstön ikärakenne
3. Vakinaisen henkilöstön vaihtuvuus
4. Sairauspoissaolot
5. Henkilöstön osaamisen kehittäminen / koulutuspäivät

**Millaisin rakentein ja  
toimenpitein mennään eteenpäin  
kun sote siirtyy pois kunnan  
organisaatiosta**

**FCG.**



# Vaikutus henkilöstömääriin

## Uudistus vaikuttaa kuntiin laajasti

Sote-uudistus vaikuttaa merkittävästi kuntien toimintaan ja talouteen. Se vaikuttaa muun muassa kuntien tehtäviin ja niitä koskevaan rahoitukseen, verotusoikeuteen ja valtionosuusjärjestelmään, omaisuuteen, velkoihin ja sopimuksiin sekä henkilöstöön.

Kuntasektorin työntekijämäärä vähentyy merkittävästi. Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen henkilöstö siirtyy kokonaisuudessaan hyvinvointialueiden palvelukseen. Yli 173 000 ihmisen työnantaja vaihtuu.

Uudistuksen seurauksena kuntien toiminnan kustannukset vähenevät ja käyttötalousmenoista siirtyy pois noin puolet. Pitkällä aikavälillä oleellisin kuntavaikutus on, että väestön ikääntymiseen ja sairastavuuteen liittyvät kustannukset ja niistä seuraavat kuntatalouteen kohdistuvat riskit siirtyvät pois yksittäisten kuntien vastuulta.

Kunnilta siirtyviä sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen tehtävien järjestämistä varten Suomeen perustetaan 21 uutta itsehallinnollista hyvinvointialuetta. Ne ottavat järjestämistehtävät vastaan vuodesta 2023 alkaen.

Helsingin kaupunki vastaa sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisestä alueellaan, eikä se kuulu mihinkään hyvinvointialueeseen. Lisäksi uusi HUS-yhtymä järjestää laissa erikseen säädetty tai Uudellamaalla erikseen sovitut vaativan erikoissairaanhoidon toiminnot.

[www.soteuudistus.fi](http://www.soteuudistus.fi)

Taulukko 1. Hyvinvointialueille siirtyvä ja kuntiin jäävä henkilöstö

|                      | Siirtyvä<br>henkilöstö | Kuntiin jäävä<br>henkilöstö |
|----------------------|------------------------|-----------------------------|
| Henkilöstömäärä      | 215 997                | 209 363                     |
| Kokoaikaisia         | 181 968 (84,2 %)       | 183 450 (87,6 %)            |
| Osa-aikaisia         | 33 181 (15,4 %)        | 25 542 (12,2 %)             |
| Sivutoimisia         | 848 (0,4 %)            | 371 (0,2 %)                 |
| Henkilöstöstä naisia | 84 %                   | 76 %                        |
| Vakinaisia           | 77 %                   | 77 %                        |
| Keski-ikä            | 44,8                   | 46,5                        |

[www.kt.fi](http://www.kt.fi)



# Miten muutosta johdetaan kunnissa

- **Keskeistä tunnistaa** mitkä asiat muuttuvat
- Millaiset **vaikutukset** muutoksella ovat
  - Työhön ja työtehtäviin
  - Henkilöstömäärään
  - Palveluihin
  - Asiakkaisiin/kuntalaisiin
  - Johtamiseen ja esimiestyöhön
  - Talouteen
  - Työyhteisöön
  - ...
- Sijaistaminen, osaaminen ja osaamisen ajan tasalla pitäminen



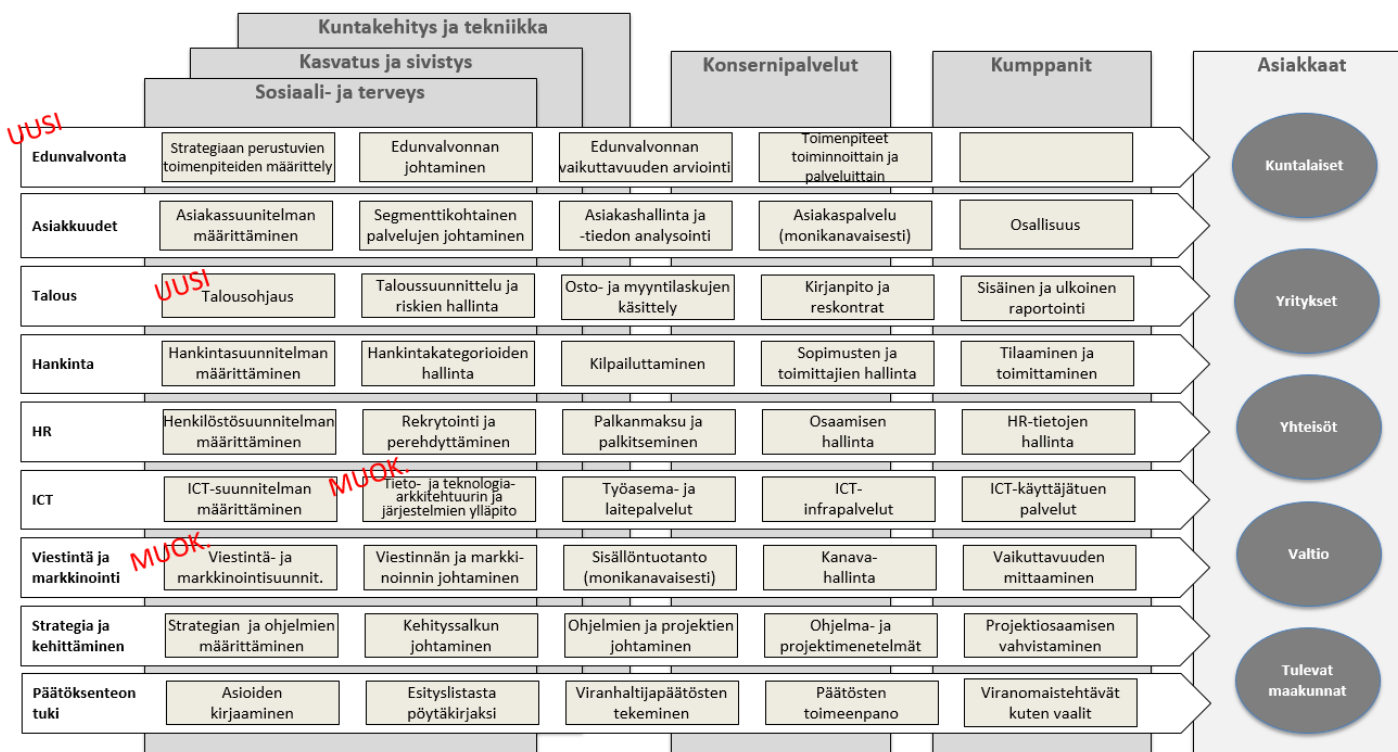
# Miten muutosta johdetaan kunnissa

- Muutokseen sopeutuminen/sopeuttaminen vaatii paljon työtä
- Lähtee tehtävistä; mitä meidän pitää hoitaa ja mihin meidän pitää pystyä vastaamaan
- Tehtävien läpikäyminen ja kirjaaminen
  - Kuvataan tehtävät
  - Määritellään resurssitarve
  - Myös henkilöiden tehtäväkuvat käytävä läpi
    - Mistä kenenkin henkilön työ muodostuu
- Yllä mainittu iso työ, mutta pitää tehdä



# Esimerkkejä tehtävien ja niiden toteuttamiseen tarvittavien resurssien kuvaamisesta

## Yhteisten palvelujen kehittämisen osa-alueet



## Yleishallinnolliset tehtävät - tehtävien osuus toimenkuvasta

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| Nimi:    |  | 100 |
| Yksikkö: |  | 0   |
|          |  | 100 |

|                                              |                  |
|----------------------------------------------|------------------|
| Talous/ Ostolaskujen esikäsittelyn tehtävät: | Osuus työajasta: |
|                                              | 0                |

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| Talous/ Yleislaskutuksen tehtävät: |   |
|                                    | 0 |

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| Henkilöstöhallinnon tehtävät: |   |
|                               | 0 |

|                     |   |
|---------------------|---|
| Päätöksenteon tuki: |   |
|                     | 0 |

|                                          |   |
|------------------------------------------|---|
| Asiakaspalvelu (kuntalaisille) tehtävät: |   |
|                                          | 0 |

|                              |   |
|------------------------------|---|
| Substanssiasioiden tehtävät: |   |
|                              | 0 |

|                |   |
|----------------|---|
| Muut tehtävät: |   |
|                | 0 |

# Esimerkki resurssikartoituksesta

|         | Ostolaskujen esikäsittely | Yleislaskutus | Muut talousohjauksen ja palveluiden tehtävät |     | Henkilöstöhallinnon tehtävät | Hallintopalvelut ja päätöksenteon tuki | Asiakaspalvelu (kuntalaisille) tehtävät | Kehittämispalvelut | Kuntalaisvaikuttaminen | Hankintojen ohjaus ja -palvelut | ICT-kehittäminen | Turvallisuus | ATK-tuki | Viestintäpalvelut/markkinointiviestintä | Tapaturmatuotanto | Terveyden ja hyvinvoinnin ohjaus | Maahanmuutto ja työllisyys | Substanssialueiden tehtävät/toimialue | Johtaminen | yht. | Kommentit                  |
|---------|---------------------------|---------------|----------------------------------------------|-----|------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------|------------------------|---------------------------------|------------------|--------------|----------|-----------------------------------------|-------------------|----------------------------------|----------------------------|---------------------------------------|------------|------|----------------------------|
| Henkilö |                           |               |                                              |     |                              |                                        |                                         |                    |                        |                                 |                  |              |          |                                         |                   |                                  |                            |                                       |            |      |                            |
| Henkilö | 0                         | 1             |                                              |     | 0                            | 10                                     | 14                                      |                    |                        | 0                               |                  |              |          | 0                                       |                   |                                  |                            | 75                                    |            | 100  | laskutus koskee Kalliom    |
| Henkilö | 2                         | 0             |                                              |     | 96                           | 2                                      | 0                                       |                    |                        | 0                               |                  |              |          | 0                                       |                   |                                  |                            |                                       |            | 100  | taksikortit, luottokorttil |
| Henkilö | 0                         | 0             | 5                                            |     | 0                            | 5                                      | 20                                      |                    |                        | 0                               |                  |              |          | 0                                       |                   |                                  |                            | 70                                    |            | 100  | yksityisen hoidon kuntal   |
| Henkilö | 2                         | 1             |                                              |     | 0                            | 0                                      | 10                                      |                    |                        | 2                               |                  |              |          | 0                                       |                   |                                  |                            | 85                                    |            | 100  | koulukuljetuslaskut, sijo  |
| Henkilö | 15                        | 10            |                                              |     |                              |                                        |                                         |                    |                        | 10                              |                  |              |          | 0                                       |                   |                                  |                            | 35                                    |            |      |                            |
| Henkilö | 1                         | 2             |                                              |     | 0                            | 0                                      | 22                                      |                    |                        | 0                               |                  |              |          | 0                                       |                   |                                  |                            | 75                                    |            | 100  | varhaiskasvatuksen lask    |
| ...     | 3                         |               |                                              |     |                              |                                        |                                         |                    |                        | 3                               |                  |              |          | 0                                       |                   |                                  |                            | 94                                    |            | 100  | Sivistyspalveluiden talou  |
|         | 1                         | 0             | 5                                            |     | 0                            | 0                                      | 10                                      |                    |                        | 0                               | 5                |              |          | 20                                      |                   |                                  |                            | 59                                    |            | 100  | Timmijärjestelmä           |
|         | 0,2                       | 0,1           | 0,1                                          | 0,0 | 1,0                          | 0,2                                    | 0,8                                     | 0,0                | 0,0                    | 0,2                             | 0,1              | 0,0          | 0,0      | 0,2                                     | 0,0               | 0,0                              | 0,0                        | 4,6                                   | 0,0        | 7,35 |                            |
|         | 5                         | 0             |                                              |     | 0                            | 38                                     | 5                                       |                    |                        | 2                               |                  |              |          | 0                                       |                   |                                  |                            | 50                                    |            | 100  |                            |
|         | 30                        | 0             |                                              |     | 5                            | 0                                      | 10                                      |                    |                        | 10                              |                  |              |          | 5                                       |                   |                                  |                            | 40                                    |            | 100  |                            |
|         | 0                         | 0             | 50                                           |     | 0                            | 0                                      | 0                                       |                    |                        | 0                               |                  |              |          | 0                                       |                   |                                  |                            |                                       |            | 50   | Henkilön työajasta 50 %    |
|         | 5                         | 0             |                                              |     | 0                            | 0                                      | 10                                      |                    |                        | 20                              |                  |              |          | 0                                       |                   |                                  |                            | 65                                    |            | 100  |                            |

# Esimerkki: Toimenpiteiden vaikuttavuusanalyysi

| Toimenpide |                                                              | Vaikutukset asiakkaiden saamiin palveluihin                                                                                                                                                                                              | Vaikutukset henkilöstömäärään                                                                                                                                                                                                | Vaikutukset organisaatorakenteeseen                                                                                                                                              |
|------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5.         | Sihteeri- ja kanslistitoiminnan tiimityttäminen              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Palvelujen toimitusvarmuus lisääntyy</li> </ul>                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tehtävien mahdollinen uudelleenmäärittely voi vähentää henkilöstötarvetta</li> <li>- Tilojen käytön tehostuminen ja ICT:n hyödyntäminen voi vähentää henkilöstötarvetta.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muutos esimiestyön organisointiin</li> <li>- Tiedonkulku, sijaistaminen paranee eri tasoilla ja eri organisaatioiden välillä</li> </ul> |
| 6.         | Taloushallinnon tulevaisuus ja talousosaamisen vahvistaminen |                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 htv vähennys</li> </ul>                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toiminnan siirtyminen osakkuusyhtiöön, ulkoistaminen tms.</li> </ul>                                                                    |
| 7.         | HR                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ei suoranaisia vaikutuksia kuntalaisiin</li> <li>- Henkilöstön osalta vaikuttaa heidän saamiensa henkilöstöpalvelujen laatuun</li> <li>- Myös vaikutusta työhyvinvoinnin lisäämiseen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kun HR-osaaminen keskitetty ja sitä koskeva tieto helposti saatavilla, vapautuu esimiehiltä aikaa muuhun esimies- ja asiantuntijatyöhön</li> </ul>                                  |                                                                                                                                                                                  |
| 8.         | Viestintä                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuntalaisten tietämys kunnan toiminnasta ja palveluista lisääntyy</li> <li>- Osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuudet paranevat</li> </ul>                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Viestintäsuunnitelman mukainen toiminta</li> <li>- Viestinnän kokonaisvastuun määrittelemine</li> <li>- Viestintä sisällytetään jokaisen tehtäväkuvaan</li> </ul>                   |                                                                                                                                                                                  |

**Millä rakenteille kunnissa  
hyvinvointialueiden perustamisen  
jälkeen**

**FCG.**





# Kuntien talousarviot 2023 ja hyvinvointiuudistus

TALOUS →

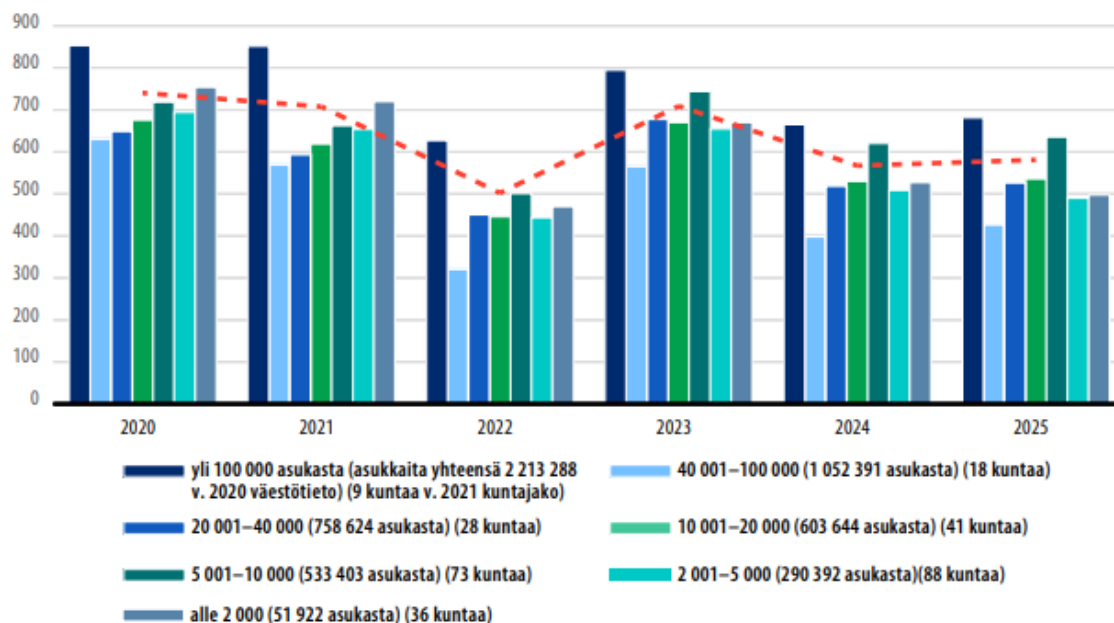
## Kuntien talousarvion laatijat helisemässä – näin epätietoisessa tilanteessa ei budjettia ole aiemmin tehty

Kirsi Riipinen

24.9.2021 klo 11:39



Kuvio 3. Vuosikate vuosina 2020–2025 kuntakokoryhmittäin, €/asukas.



Taulukko 11. Kuntatalouden kehitys vuoteen 2025 kuntien kirjanpidon mukaan, mrd. euroa (käyvin hinnoin).

|                                      | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  | 2025  |
|--------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Tuloksen muodostuminen</b>        |       |       |       |       |       |       |       |
| 1. Toimintakate                      | -29,8 | -30,6 | -31,0 | -32,9 | -12,7 | -13,0 | -13,2 |
| 2. Verotulot                         | 23,0  | 23,9  | 25,3  | 25,5  | 13,6  | 13,0  | 13,3  |
| 3. Valtionosuudet, käyttötalous      | 8,7   | 11,0  | 10,0  | 10,6  | 3,2   | 3,3   | 3,4   |
| 4. Rahoitustuotot ja kulut, netto    | 0,5   | 0,4   | 0,4   | 0,4   | 0,4   | 0,4   | 0,4   |
| 5. Vuosikate                         | 2,3   | 4,7   | 4,7   | 3,6   | 4,5   | 3,7   | 3,8   |
| 6. Poistot                           | -2,9  | -3,1  | -3,2  | -3,3  | -3,1  | -3,2  | -3,3  |
| 7. Satunnaiset erät, netto           | 0,4   | 0,1   | 0,1   | 0,1   | 0,1   | 0,1   | 0,1   |
| 8. Tilikauden tulos                  | -0,2  | 1,7   | 1,6   | 0,4   | 1,5   | 0,6   | 0,6   |
| <b>Rahoitus</b>                      |       |       |       |       |       |       |       |
| 9. Vuosikate                         | 2,3   | 4,7   | 4,7   | 3,6   | 4,5   | 3,7   | 3,8   |
| 10. Satunnaiset erät                 | 0,4   | 0,1   | 0,1   | 0,1   | 0,1   | 0,1   | 0,1   |
| 11. Tulorahoituksen korjauserät      | -0,9  | -0,5  | -0,5  | -0,5  | -0,5  | -0,5  | -0,5  |
| 12. Tulorahoitus, netto              | 1,8   | 4,3   | 4,3   | 3,2   | 4,1   | 3,3   | 3,4   |
| 13. Käyttöomaisuusinvestoinnit       | -5,4  | -5,7  | -5,8  | -5,8  | -5,0  | -5,1  | -5,2  |
| 14. Rahoitusosuudet ja myyntitulot   | 1,4   | 1,1   | 1,0   | 1,0   | 1,0   | 1,0   | 1,0   |
| 15. Investoinnit, netto              | -4,0  | -4,7  | -4,7  | -4,8  | -4,0  | -4,1  | -4,2  |
| 16. Rahoitusjäämä (tulorah.–invest.) | -2,2  | -0,4  | -0,4  | -1,5  | 0,1   | -0,7  | -0,7  |
| 17. Lainakanta                       | 21,9  | 23,4  | 23,8  | 25,4  | 20,6  | 21,3  | 22,1  |
| 18. Kassavarat                       | 6,3   | 7,9   | 7,9   | 7,9   | 7,4   | 7,4   | 7,4   |
| 19. Nettovelka (lainat – kassavarat) | 15,6  | 15,5  | 15,9  | 17,4  | 13,2  | 13,9  | 14,6  |

# Sote-uudistuksen talousvaikutukset

- ✓ Suora talousvaikutus on vain osatotuus ja pieni sellainen. Suorat talousvaikutukset rajataan siirtymätasauksella +/- 60 eur/as. Merkityksellisempää on se, miten kuntaan jäävien palveluiden tarve ja kustannustaso kehittyy suhteessa kunnille jäävään rahoitusjärjestelmään.
- ✓ Tasapainotilan pysyvyys
  - ✓ Uudistus ei pelasta kunnan heikkoa taloustilannetta. Jos kunta on selvästi alijäämäinen ennen uudistusta, on se alijäämäinen myös uudistuksen jälkeen. Sopeuttamismahdollisuudet ovat selvästi kapeammat.
- ✓ Kuntien käyttötaloustilastoinnin erityiskysymykset
  - ✓ Kuntien tapa kohdistaa kustannuksia vaihtelee merkittävästi. Tilastoinnissa on myös ollut aikaisempina vuosina selviä puutteita.
- ✓ Verotulot vuosina 2023 ja 2024
  - ✓ Kunnille maksetaan aikaisempien verovuosien tilitykset vanhoilla veroperusteilla ja korkeammilla veroprosenteilla
- ✓ Verorahoituksen rakenne muuttuu
  - ✓ Verorahoituksen rakenne ja siten verorahoituksen kasvuvauhti/ennakoitavuus muuttuvat kuntakohtaisesti eri tavoin
- ✓ Kiinteistöt
  - ✓ Sairaanhoidopiirien ja erityishuoltopiirien kiinteistöt siirtyvät, mutta kuntien ja muiden kuntayhtymien eivät

# Vaikutukset sote-siirrossa, jos kunta säästää ennen uudistusta?

- ✓ Mitä suuremmat menot, sitä enemmän lähtee verorahoitusta
- ✓ Jos kaikki säästävät → veroprosentin muutos pienenee, jolloin kunnille jää enemmän verovaraa
- ✓ Jos kunta sopeuttaa sote-menot ennen siirtymää, kunta hyötyy taloudellisesti. Jos sopeutus jätetään hyvinvointialueelle, valtio hyötyy. Pysyvästi.
- ✓ Siirtolaskelmassa viimesijainen joustava tekijä on tuloveroprosentti, joten säästötoimenpiteiden todellinen vaikutus selviää vasta lopullisessa laskelmassa, missä koko maa on laskettu läpi ja siirtoon käytettävä tuloveroprosentti määritetty.
- ✓ Tilannetta voidaan kuitenkin arvioida yksittäisen kunnan kohdalla ennen uudistusta. Muutosrajoitin saa aina kunnan kannalta edullisempia arvoja, **kun kunta pystyy sopeuttamaan siirtyvistä kustannuksista suhteessa koko maan kehitykseen**. Sote-palveluiden sopeuttamisesta ennen uudistusta on siten kunnalle etua myös uudistuksen jälkeen.

# Henkilöstön siirron perusteet sote-uudistuksessa

## Alueellisen toimeenpanon tiekartta



✓ Uudistuksen voimaantulon 10 §

*”Väliaikaisen valmistelutoimielimen tehtävänä on selvittää hyvinvointialueille siirtyvä henkilöstö ja valmistella aluevaltuustolle ehdotukset henkilöstön siirtosuunnitelmaksi ja sopimuksiksi”*

# Vaikutus henkilöstömääriin

## Uudistus vaikuttaa kuntiin laajasti

Sote-uudistus vaikuttaa merkittävästi kuntien toimintaan ja talouteen. Se vaikuttaa muun muassa kuntien tehtäviin ja niitä koskevaan rahoitukseen, verotusoikeuteen ja valtionosuusjärjestelmään, omaisuuteen, velkoihin ja sopimuksiin sekä henkilöstöön.

Kuntasektorin työntekijämäärä vähentyy merkittävästi. Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen henkilöstö siirtyy kokonaisuudessaan hyvinvointialueiden palvelukseen. Yli 173 000 ihmisen työnantaja vaihtuu.

Uudistuksen seurauksena kuntien toiminnan kustannukset vähenevät ja käyttötalouksmenoista siirtyy pois noin puolet. Pitkällä aikavälillä oleellisin kuntavaikutus on, että väestön ikääntymiseen ja sairastavuuteen liittyvät kustannukset ja niistä seuraavat kuntatalouteen kohdistuvat riskit siirtyvät pois yksittäisten kuntien vastuulta.

Kunnilta siirtyviä sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen tehtävien järjestämistä varten Suomeen perustetaan 21 uutta itsehallinnollista hyvinvointialuetta. Ne ottavat järjestämistehtävät vastaan vuodesta 2023 alkaen.

Helsingin kaupunki vastaa sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisestä alueellaan, eikä se kuulu mihinkään hyvinvointialueeseen. Lisäksi uusi HUS-yhtymä järjestää laissa erikseen säädetyt tai Uudellamaalla erikseen sovitut vaativan erikoissairaanhoidon toiminnot.

[www.soteuudistus.fi](http://www.soteuudistus.fi)

Taulukko 1. Hyvinvointialueille siirtyvä ja kuntiin jäävä henkilöstö

|                      | Siirtyvä<br>henkilöstö | Kuntiin jäävä<br>henkilöstö |
|----------------------|------------------------|-----------------------------|
| Henkilöstömäärä      | 215 997                | 209 363                     |
| Kokoaikaisia         | 181 968 (84,2 %)       | 183 450 (87,6 %)            |
| Osa-aikaisia         | 33 181 (15,4 %)        | 25 542 (12,2 %)             |
| Sivutoimisia         | 848 (0,4 %)            | 371 (0,2 %)                 |
| Henkilöstöstä naisia | 84 %                   | 76 %                        |
| Vakinaisia           | 77 %                   | 77 %                        |
| Keski-ikä            | 44,8                   | 46,5                        |

[www.kt.fi](http://www.kt.fi)



# Eläkejärjestelmän maksujen tulevaisuus

- ✓ Hyvinvointialueuudistuksen hallituksen esityksessä perustellaan tarvetta eläkemenoperusteisen eläkejärjestelmän muutokselle
  - ✓ Nykyisin kunnallisen eläkejärjestelmän maksun tason ja sen laskentaperusteet päättää Kevan valtuuskunta... .... Hyvinvointialueiden perustamisen myötä valtio tulee käytännössä maksamaan merkittävän osan maksusta, koska hyvinvointialueiden menojen rahoituksesta vastaa pääosin valtio. Tällöin päätöstä eläkemaksun määräytymisestä ei voida jatkossa nähdä yksinomaan kuntien asiana eikä päätöksiä voida siksi enää nykyisessä laajuudessa tehdä Kevassa
- ✓ Tällä perusteella kunnallisen eläkejärjestelmän ehdotetaan jatkossa muodostuvan kolmesta osasta: palkkaperusteisesta eläkemaksusta, työkyvyttömyyseläkemaksusta ja nykyisen **eläkemenoperusteisen maksun korvaavasta tasausmaksusta**
- ✓ Hyvinvointialueiden ja kuntien osuudet määräytyisivät sen palkkasumman perusteella, joka niillä on kunnallisen eläkejärjestelmän **kokonaispalkkasummasta uudistuksen voimaantulohetkellä**. Palkkasummassa otettaisiin huomioon myös niiden yhtiöiden palkkasumma, jotka ovat Kevan jäsenyhteisöjä.



# Kuntaan kohdistuvat muutospaineet

- ✓ Kokonaishenkilöstömäärä pienenee, miten jäljelle jäävät tukipalvelut reagoivat?
  - ✓ Kuntakohtaiset erot suuria erilaisista sote-malleista johtuen
- ✓ Kunta ei ole jatkossa ylikunnallisen soten kuntayhtymän jäsen, vaan kunnat ja hyvinvointialueet ovat täysin itsenäisiä
  - ✓ Rahoituksellinen riippuvuus poistuu
  - ✓ Hyvinvointialueen näkökulmasta kunta on palveluiden tarjoaja siinä missä muutkin toimijat
    - > Kunnan toiminta tukipalveluissa siirtyy kilpailuille markkinoille
    - > Heti uudistuksen alettua 2023 koskee mm. ruokahuoltoa ja puhtauspalveluita
    - > Kiinteistöjen siirtymäajan jälkeen koskee myös tilojen vuokraustoimintaa hyvinvointialueille
      - tämän hetken lainsäädännöllä sote-kiinteistöjen siirto kunnilta yhtiöille aiheuttaisi n. 300 miljoonan euron varainsiirtoveron -> **lakiin muutospainetta / varainsiirtoverovapaus**

# Ratkaisumalleja tulevaan markkinoilla toimimiseen

- ✓ Kunnan oma tukipalveluyhtiö, joka osallistuu hyvinvointialueen kilpailutuksiin
- ✓ Kuntien yhteisomistama tukipalveluyhtiö, joka osallistuu hyvinvointialueen kilpailutuksiin
- ✓ Kuntien ja yksityisten toimijoiden yhteisomistama tukipalveluyhtiö, joka osallistuu hyvinvointialueen kilpailutuksiin
- ✓ Kuntien ja hyvinvointialueen yhteisomistama sidosyksikkö, joka tuottaa palveluita omistajilleen
- ✓ Hyvinvointialueiden yhteisomistamat yhtiöt
- ✓ *Mitä muita malleja?*
- ✓ *Miten henkilöstönne ja kunnan omat tukipalvelut tähän reagoivat?*