

Henkilöstöjaosto

---

Kokousaika 26.10.2023 klo 16:00 - 17:52

Kokouspaikka Teams

Jäsenet	x Ahola Lotta	pj	Isomöttönen Katja	varajäsen
	x Lumela Meri	vpj	Aalto Touko	varajäsen
	x Haaparanta Jukka	jäsen	Åkerman Arto	varajäsen
	x Hämäläinen Jukka, saapui klo 16.17	jäsen	Parkkonen Kari	varajäsen
	x Nykänen Jouko	jäsen	Tirola Mikko	varajäsen
	x Paloniemi Aila, saapui klo 16.09	jäsen	Kässi-Jokinen Saara	varajäsen
	x Peltonen Tuula, saapui klo 16.02	jäsen	Rantanen Riikka	varajäsen

Muut läsnäolijat	x Heikkilä Eija-Liisa	esittelijä, HR-johtaja
	x Aniranta Ella Sofia	sihteeri, hallinnon asiantuntija
	x Aula Maria Kaisa	aluehallituksen puheenjohtaja
	x Anttila Päivi	rekrytointipäällikkö

Pöytäkirjan allekirjoitus ja varmennus	Lotta Ahola Puheenjohtaja	Ella Sofia Aniranta Pöytäkirjanpitäjä
---	------------------------------	--

Jukka Haaparanta Pöytäkirjantarkastaja
---

Jouko Nykänen Pöytäkirjantarkastaja
--

Pöytäkirjan tarkastus ja Pöytäkirja tarkastetaan viimeistään 30.10.2023, ja tarkastettu pöytäkirja nähtävillä olo muutoksenhakuohjeineen pidetään yleisesti nähtävillä Keski-Suomen hyvinvointialueen verkkosivulla [hyvaks.fi](https://www.hyvaks.fi) 2.11.2023.

Kokousaika 26.10.2023 klo 16:00 - 26.10.2023 17:52

Kokouspaikka Teams

Käsitellyt asiat

43 § Laillisuus ja päätösvaltaisuus .....	1
44 § Pöytäkirjan tarkastus .....	2
45 § Työjärjestyksen hyväksyminen .....	3
46 § Keski-Suomen hyvinvointialueen henkilöstöohjelma 2023–2025 .....	4
- Liite: Henkilöstöohjelma .....	7
- Liite: Lautakuntien lausunnot henkilöstöohjelman luonnoksesta .....	35
47 § Muut asiat .....	43
Muutoksenhakuohjeet .....	44

## Henkilöstöjaosto

---

### § 43

#### Laillisuus ja päätösvaltaisuus

#### Selostus asiasta

Hyvinvointialuelain 108 § mukaan muu toimielin kuin aluevaltuusto on päätösvaltainen, kun yli puolet jäsenistä on läsnä. Läsnäoleviksi katsotaan myös ne toimielimen jäsenet, jotka osallistuvat kokoukseen sähköisesti.

Tästä kokouksesta on annettu tieto hallintosäännön 149 ja 150 §:n mukaisesti.

Kirjallinen kutsu on toimitettu sähköisesti henkilöstöjaoston jäsenille 20.10.2023.

#### HR-johtajan ehdotus

Henkilöstöjaosto toteaa, että kokous on laillisesti kokoon kutsuttu ja päätösvaltainen.

#### Päätös

Päätösehdotus hyväksyttiin.

---

## Henkilöstöjaosto

---

### § 44

#### **Pöytäkirjan tarkastus**

#### **Selostus asiasta**

Hyvinvointialueesta annetun lain 95 §:n mukaan pöytäkirjan tarkastamisesta annetaan tarpeelliset määräykset hallintosäännössä.

Hallintosäännön 168 §:n mukaan pöytäkirja tarkastetaan toimielimen päättämällä tavalla. Pöytäkirja voidaan tarkastaa ja allekirjoittaa sähköisesti.

#### **HR-johtajan ehdotus**

Henkilöstöjaosto päättää valita kaksi pöytäkirjantarkastajaa, Jukka Haaparanta ja Jukka Hämäläinen.

#### **Päätös**

Pöytäkirjantarkastajiksi valittiin Jukka Haaparanta ja Jouko Nykänen.

---

## Henkilöstöjaosto

---

### § 45 Työjärjestyksen hyväksyminen

**Selostus asiasta** Käsiteltävät asiat ilmoitetaan ennalta jaetussa kokouskutsussa ja sen mukana seuranneessa esityslistassa.

Asiat käsitellään esityslistan mukaisessa järjestyksessä, jollei toimita toisin päätä.

**HR-johdajan ehdotus** Henkilöstöjaosto hyväksyy työjärjestyksen esityksen mukaisesti.

**Päätös** Päätösehdotus hyväksyttiin.

---

Henkilöstöjaosto

---

**§ 46 Keski-Suomen hyvinvointialueen henkilöstöohjelma 2023–2025**

Julkinen

**Diaarinumero** Hyvaks/1390/01.00.00.02/2023**Aiempi käsittely:**

Henkilöstöjaosto 5.10.2023 § 41

**Valmistelija(t)** Eija-Liisa Heikkilä, p. 050 567 9972**Selostus asiasta** Tavoite ja tausta

Henkilöstöohjelman avulla linjataan Keski-Suomen hyvinvointialueen henkilöstöä koskevaa päätöksentekoa ja johtamista. Henkilöstöohjelman tarkoituksena on varmistaa, että Keski-Suomen hyvinvointialueella on riittävä, osaava, hyvinvoiva, osallistuva ja sitoutunut henkilöstö oikeissa paikoissa oikeaan aikaan, jotta palvelut saadaan sujumaan tavoitellusti.

Henkilöstöohjelma on syntynyt osallistavan, neljä kuukautta kestäneen yhteistyöprojektin tuloksena, jossa on ollut mukana 54 toimijaa ja heidän edustamiensa yhteisöjen jäseniä. Mukana on ollut hyvinvointialueen johtoa, aluehallituksen ja aluevaltuuston jäseniä, henkilöstöjaoston jäseniä, eri osastojen johto-, päällikkö- ja asiantuntijatehtävissä työskenteleviä, työsuojeluvaltuutettuja sekä pääluottamushenkilöitä. Lähtökohtana työskentelylle on ollut Keski-Suomen hyvinvointialueen strategia ja kysymys "minkälaisen henkilöstöjohtamisen varassa se saadaan toteutumaan?". Työntekijöillä oli mahdollisuus osallistua henkilöstöohjelman työstöön Poliskyselyn kautta. Kysely keskittyi erityisesti työhyvinvoinnin ja työolosuhteiden kehittämiseen ja siihen vastasi 491 työntekijää.

Henkilöstöohjelma

Henkilöstöohjelman sloganiksi on muodostunut "Hyvä työarki kaikille".

Henkilöstöohjelman visio on "*Meillä henkilöstö elää hyvää työarkea. Hyvän työn tekemiseen on hyvät olosuhteet ja voimavarat sekä tukena hyvä johtaminen.*"

Henkilöstöohjelma toimii johtamisen työkaluna, jossa on määritelty:  
· Avainalueet, joihin keskitymme

---

## Henkilöstöjaosto

---

- Tavoitteet, jotka haluamme saavuttaa
- Keinot, joita käytämme ja
- Mittarit, joiden varassa arvioimme onnistumisia

Valitut kehittämistoimenpiteet strategiakaudelle ovat:

- Lähijohtamisen kehittäminen
- Työvoiman hankinnan kehittäminen
- Palkitsemisen kehittäminen
- Työhyvinvointia ja työolosuhteita tukevien käytäntöjen kehittäminen
- Resurssisuunnittelun kehittäminen

Tarkempi kuvaus tavoitteista, keinoista ja mittareista on liitteenä olevassa materiaalissa.

### Toteutus ja seuranta

Varsinainen toteutus tapahtuu priorisoimalla ja rytmittämällä kehitystoimenpiteitä koko strategiakauden ajalle. Ryhmittely tehdään HR-johdon vetämänä ja siitä päättävät hyvinvointialueen johtoryhmä ja aluehallitus. Kehitystoimenpiteiden toteutuminen edellyttää, että niille määritellään kotipesä ja "prosessin omistaja", jonka henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja työsuunnitelmaan tehtävä sisältyy.

Laajan yhteistyön tuloksena syntynyt henkilöstöohjelma on kehys, jota tarkennetaan kunkin teema-alueen "omistajan" ja hänen vetämänsä tiimin sekä yhteistyöverkoston toimesta.

Henkilöstöohjelma lähtee lausuntokierrokselle lautakuntiin ja menee aluehallituksen hyväksyttäväksi 31.10.2023.

**HR-johtajan ehdotus** Henkilöstöjaosto merkitsee asian tiedoksi.

**Päätös** Päätösehdotus hyväksyttiin.

Lisäksi henkilöstöjaosto päätti lähettää henkilöstöohjelman luonnoksen 2023-2025 lausuntokierrokselle lautakunnille. Lausunnot pyydetään toimittamaan henkilöstöjaostolle 26.10.2023 mennessä.

Maria Kaisa Aula poistui kokouksesta klo 18:06 päätöksenteon jälkeen.

---

Henkilöstöjaosto 26.10.2023 § 46

**Selostus asiasta** Henkilöstöjaosto päätti edellisessä kokouksessaan 5.10.2023 lähettää

---

## Henkilöstöjaosto

---

henkilöstöohjelman lausuntokierrokselle lautakuntiin.

Lausunnot saadaan ennen kokousta ja ne esitellään kokouksessa.

### Asian kokouskäsittely:

HR-johtaja esitteli lautakunnilta (lasten, nuorten ja perheiden, työikäisten ja ikääntyneiden sekä turvallisuuslautakunta) saapuneet lausunnot.

Saapuneista lausunnoista käytiin keskustelua ja niiden pohjalta tehtiin tarkennuksia henkilöstöohjelmaan seuraavasti:

- VISIOMME - vision elementit, joiden kautta sen saavuttamista mitataan: Hyvän työarjen kokemukseen lisättiin sana osallisuus Hyvät voimavarat lisättiin sana uudistuminen

Tarkennettu henkilöstöohjelma sekä kooste lausunnoista liitteinä.

**HR-johtajan ehdotus** Henkilöstöjaosto käsittelee saapuneet lausunnot ja tekee niiden pohjalta tarvittaessa muutoksia henkilöstöohjelmaan.

**Päätös** Henkilöstöjaosto päätti tehdä muutoksia henkilöstöohjelman Visiomme - osioon edellä kuvatun mukaisesti sekä lähettää henkilöstöohjelman aluehallituksen hyväksyttäväksi.

**Liitteet** Liite: Henkilöstöohjelma  
Liite: Lautakuntien lausunnot henkilöstöohjelman luonnoksesta

---



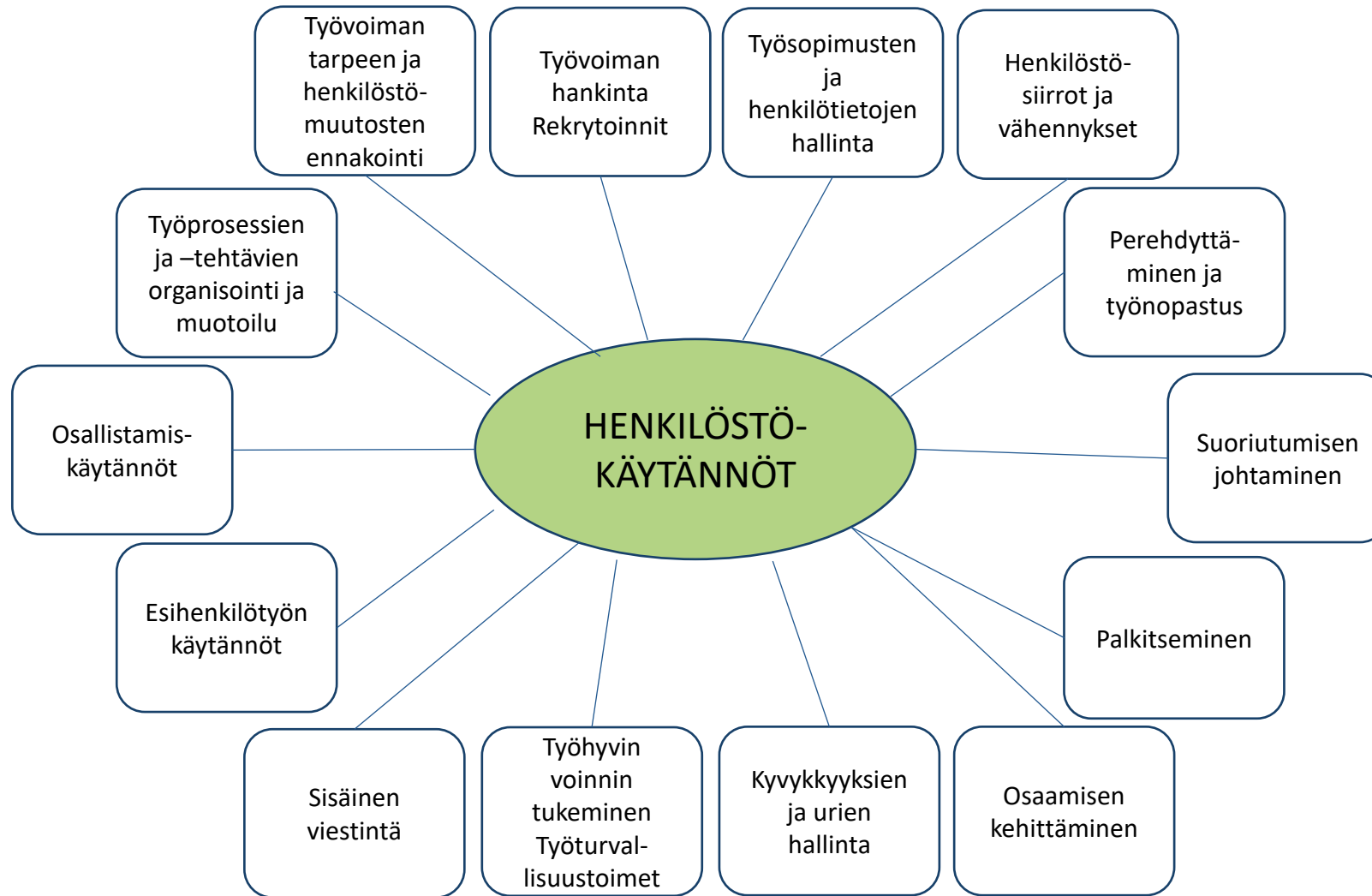
# Henkilöstöohjelma 2023–2025 Luonnos



# Lausuntopyyntö

1. Lausunnon antava toimielin
2. Huomioiko hyvinvointialueen henkilöstöohjelma ja sen toimenpiteet lausunnon antajan näkökulman ja tarpeet riittävällä tavalla? Mihin tulisi kiinnittää enemmän huomiota?
3. Millaisia myönteisiä vaikutuksia hyvinvointialueen henkilöstöohjelmalla lausunnon antavan toimielimen näkökulmasta voi olla henkilöstön hyvinvoinnille, veto- ja pitovoimalle?
4. Näettekö lausunnon antajan näkökulmasta, että henkilöstöohjelmalla voisi olla kielteisiä vaikutuksia?
5. Puuttuuko henkilöstöohjelman toimenpiteistä jotakin oleellista?
6. Muuta palautetta

# HENKILÖSTÖOHJELMA KATTAA KAIKKI HENKILÖSTÖJOHTAMISEN OSA-ALUEET



# Sisältö



1. Henkilöstöohjelman tavoite ja tausta
2. Kehityskohteet, keinot ja mittarit
  - Lähijohtamisen kehittäminen
  - Työvoiman hankinnan kehittäminen
  - Palkitsemisen kehittäminen
  - Työhyvinvointia ja työolosuhteita tukevien käytäntöjen kehittäminen
  - Resurssisuunnittelun kehittäminen
3. Henkilöstöohjelman toteutus ja seuranta: Seuraavat vaiheet

# 1. Tavoite ja tausta



# Henkilöstöohjelman tavoite



- Henkilöstöohjelman tarkoituksena on varmistaa, että Keski-Suomen hyvinvointialueella on riittävä, osaava, hyvinvoiva, osallistuva ja sitoutunut henkilöstö oikeissa paikoissa oikeaan aikaan, jotta palvelut saadaan sujumaan tavoitellusti.
- Henkilöstöohjelman avulla linjataan Keski-Suomen hyvinvointialueen henkilöstöä koskevaa päätöksentekoa ja johtamista.

# Henkilöstöohjelman tausta

- Henkilöstöohjelma on syntynyt osallistavan, neljä kuukautta kestäneen yhteistyöprojektin tuloksena, jossa on ollut mukana 54 toimijaa ja heidän edustamiensa yhteisöjen jäseniä:
  - Hyvinvointialueen johto, toimialajohtajia
  - Vastuualuejohtajia
  - Aluehallituksen ja aluevaltuuston johtoa
  - Henkilöstöjaoston jäseniä
  - Eri osastojen päällikkö- ja asiantuntijatehtävissä työskenteleviä
  - Palvelujohtajia ja palveluvastaavia
  - Työsuojeluvaltuutettuja
  - Pääluottamushenkilöitä (Jyty, JHL, JUKO, Tehy, Super, SPAL)
- Lähtökohtana työskentelylle on ollut Keski-Suomen hyvinvointialueen strategia ja kysymys ”minkälaisen henkilöstöjohtamisen varassa se saadaan toteutumaan?”

# Henkilöstön mielipiteitä kerättiin Polis-kyselyllä

- Työntekijöillä oli mahdollisuus osallistua henkilöstöohjelman työstöön Polis-kyselyn kautta 16.–25.8.2023. Kysely keskittyi erityisesti työhyvinvoinnin ja työolosuhteiden kehittämiseen ja siihen vastasi 491 työntekijää.
- Polis-kysely perustuu erilaisten väittämien äänestämiseen ja tuottaa tilastollisen analyysin avulla tietoa siitä, mistä osallistujat ovat samanmielisiä ja missä löytyy eroavaisuuksia.
- Kyselyn tulosten perusteella
  - **Lähijohtamisen kehittämiseen kannattaa panostaa**, jotta esihenkilötyö tukisi niin työhyvinvointia kuin työarjen sujumista tasapuolisesti koko hyvinvointialueellamme.
    - Tyytyväisyys tai tyytymättömyys esihenkilötyöhön heijastuu moniin työhyvinvoinnin osatekijöihin.
  - **Työntekijämme tunnistavat hyvin oman vastuunsa työyhteisön ilmapiiristä.**



# Henkilöstöohjelman slogan: ”Hyvä työarkei kaikille”

## VISIOMME

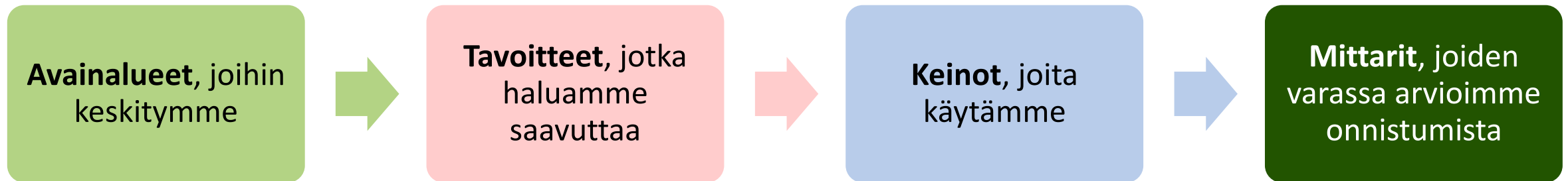
**Meillä henkilöstö elää hyvää työarkea. Hyvän työn tekemiseen on hyvät olosuhteet ja voimavarat sekä tukena hyvä johtaminen.**

Vision elementit, joiden kautta sen saavuttamista mitataan:

- Hyvän työarjen kokemus: työtyytyväisyys, osallisuus, pitovoima, työn koettu merkityksellisyys...
- Hyvät olosuhteet: turvallinen ja toimiva työympäristö, selkeät rakenteet, yhdenvertaisuus...
- Hyvät voimavarat: työkyky, osaaminen, uudistuminen, motivaatio...
- Hyvä johtaminen: esihenkilötyö, ylimmän johdon toiminta, osallistumismahdollisuudet...



# Henkilöstöohjelma toimii johtamisen työkaluna



## 2. Kehityskohteet, keinot ja mittarit



# Valitut kehittämiskohteet strategiakaudelle

**LÄHIJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN**

**TYÖVOIMAN HANKINNAN  
KEHITTÄMINEN**

**PALKITSEMISEN  
KEHITTÄMINEN**

**TYÖHYVINVOINTIA JA  
TYÖOLOSUHTEITA  
TUKEVIEN KÄYTÄNTÖJEN  
KEHITTÄMINEN**

**RESURSSISUUNNITTELUN  
KEHITTÄMINEN**

# Lähijohtamisen kehittäminen: Keinot

1. Selkiytetään esihenkilöiden tehtäväkuvia (määritellään johtamisen tehtävät ja aikaresurssit, vähennetään turhaa työtä, lisätään delegointia, tehtävien priorisointi).
2. Määritellään esihenkilöiltä vaadittava johtamisosaaminen ja huomioidaan se rekrytoinneissa.
3. Kehitetään esihenkilöiden perehdytystä ja ylläpidetään osaamista kouluttamalla ja valmentamalla (esim. Hyvaks-akatemia).
4. Keskitetty rekrytointi/resurssikeskus toimii esihenkilöiden tukena arjessa.
5. Parannetaan esihenkilöiden saamaa tukea (oma esihenkilö, linjajohto, kollegiaalinen tuki, HR-tuki).

# Lähijohtamisen kehittäminen: Tavoitteet ja mittarit

TAVOITTEET	MITTARIT
<b>Kaikki uudet esihenkilöt ja varahenkilöt saavat suunnitelmallisen perehdytyksen</b> → Esihenkilöperehdytys on suunnitelmallinen prosessi/polku	On käyty (aloitettu) / ei ole käyty (ei ole aloitettu) Säännölliset kyselyt ja tulosten arviointi Tyytyväisyys perehdytykseen (kysely)
<b>Esihenkilöperehdytyksessä hyödynnetään Introa</b> (Intro on väline perehdytysten seurantaan ja arviointiin)	On tehty / ei ole tehty Intron käyttöaste
<b>Henkilöstö on tyytyväinen esihenkilönsä johtamiseen</b>	Henkilöstökyselyssä asiaa käsittelevä kysymys / kysymyksiä
<b>Johtamisosaaminen on kunnossa</b> <b>Jokaisella esihenkilöllä hyvät perustiedot johtamistyöstä</b> (Hyvaksakatemian hyödyntäminen)	Johtamisosaamiskysely tasaisin väliajoin Koulutus on / ei ole Koulutussuunnitelma tehty / ei ole tehty
<b>Resurssikeskus tukee esihenkilöitä sijaisten hankinnassa varahenkilöstöllä ja muilla keinoilla</b> <b>Resurssikeskus tukee esihenkilöitä organisoimalla sijaisten hankintaa</b>	Varahenkilöstö on / ei ole keskitetty resurssikeskukseen
<b>Esihenkilöt ovat innostuneita työstään ja voivat hyvin</b>	Esihenkilöiden henkilöstökysely (työtyytyväisyyskysely) (henkilöstö)kyselyn tuloksia seurataan esihenkilöiden osalta erikseen)
<b>Esihenkilöiden työn tekemisen edellytykset ovat kunnossa</b>	Kysely esihenkilöille johtamisen tukipalvelujen toimivuudesta (tehtävien selkeys? Riittävä HR-tuki? Järjestelmien toimivuus?)
<b>Urapolku ja osaamisen kehittämisen suunnitelma olemassa</b>	On tehty / ei ole tehty

# Työvoiman hankinnan kehittäminen: Keinot

1. Kehitetään keskitettyä ”resurssikeskusta” (mm. vakituinen varahenkilöstö, sisäisten sijaisten hallinta; osatyökykyisten urapolut ja sijaisten välittäminen).
2. Kehitetään perehdytystä vakioimalla perehdytysprosessit ja avaamalla perehdytyksen sisällöt (avataan lupakäytäntöprosessit hyvinvointialuetasolla; tunnistetaan perehtyjien aiempi osaaminen, vahvistetaan ja tuodaan perehdytys näkyväksi työyksiköihin).
3. Kehitetään keskitettyä rekrytointia (yhdenmukaiset ja sujuvat hyvinvointialuetasoiset prosessit, hyödynnetään monipuolisia rekrytointimarkkinoinnin keinoja, työvoiman hankinnassa käytetään myös kansainvälistä rekrytointia).
4. Mahdollistetaan eri ammattiryhmien osaaminen ja sen hyödyntäminen perustehtävän toteuttamisessa kaikkialla organisaatiossa (osaamisten tunnistaminen ja kohdentaminen, osallistaminen).
5. Kehitetään henkilöstösuunnittelua (työvoimatarpeiden ennakoinnin kehittäminen, riskienhallinta resursoinnissa).

# Työvoiman hankinnan kehittäminen: tavoitteet ja mittarit 1/2

TAVOITTEET	MITTARIT
<b>Työvoimatarve pystytään ennakoimaan</b> (Tietoon pohjautuva henkilöstösuunnittelu on tehokasta)	Sijaisuuksien määrä & osuus; Lisä- ja ylityöt Eläkepoistuman ennakointi
<b>Työvoiman käyttö on kestäväällä tasolla varmistamalla riittävä perushenkilöstö ja sijaisresurssit</b>	Yksikkökohtaiset lisä- ja ylityöt + niiden aiheuttamat kustannukset Vuokratyövoiman kustannukset ja niiden osuus kaikista työvoimakustannuksista
<b>Vetovoima on hyvä</b> <b>Työnantajakuva ja –houkuttavuus ovat hyvällä tasolla</b> (hyvä työnantajamaine)	Hakijamäärä / avoin tehtävä Mainetutkimus
<b>Rekrytointi-ilmoitukset ovat laadukkaita ja kustannustehokkaita</b>	Tehtäväkuvat määriteltä selkeästi (laadullinen arviointi) Joustomahdollisuudet esitelty (laadullinen arviointi)
<b>Monipuoliset rekrytointi- ja markkinointikanavat sekä niiden jatkuva kehittäminen</b>	Työnhakulomakkeen kysymys: mistä kuulit tästä tehtävästä? Työpaikkailmoitusten rekrytointimarkkinoinnin analytiikka
<b>Rekrytoinnit onnistuvat. Tuloksellinen ja tehokas rekrytointi</b>	Tehtävien täyttöprosentti Valitut tulevat töihin ja pysyvät töissä Asiakaspalautteet
<b>Perehdytys on kunnossa</b>	Uusi työntekijä arvioi perehdytystä Intro-perehdytysohjelmistossa perehdytyksen päätyttyä (arvio 1-5, ja sanallinen arvio)



# Työvoiman hankinnan kehittäminen: tavoitteet ja mittarit 2/2

TAVOITTEET	MITTARIT
<b>Pitovoima on hyvä (alhainen lähtövaihtuvuus hyvinvointialueen ulkopuolelle)</b>	Henkilöstön pysyvyys (esim. työsuhteiden pituudet / rekrytoitujen henkilöiden pysyvyys 1 / 2 / 3 –vuoden seurantajaksolla); Vaihtuvuus%, vaihtuvuus lkm yksiköittäin
<b>Toimivat käytänteet kansainväliselle rekrytoinnille</b>	Käytänteet on / ei ole luotu Kaikkien ulkomailta rekrytoitujen henkilöiden määrä
<b>Rekrytoinnit sujuvat joustavasti</b>	On joustavaa / ei ole (kysely esihenkilöille)
<b>Oppilaitosyhteistyö ja harjoitteluprosessit ovat hyvällä tasolla</b>	Laadullinen arviointi; Opiskelijapalaute
<b>Lähtökeskustelut on käyty</b>	Käytyjen lähtökeskustelujen määrä suhteessa lähteneisiin
<b>Palkat ovat kilpailukykyiset toimialalla (hyvinvointialueella; ammattiryhmittäin)</b>	Palkkavertailu tehty / ei ole tehty Maksettujen rekrytointilisien määrä
<b>Henkilöstö on tyytyväinen työnantajaansa, työpaikkaansa ja työhönsä</b>	Henkilöstökysely
<b>Oppisopimuskoulutusta aktivoidaan palkallisilla lähipäivillä</b>	Toteutuu / ei toteudu
<b>HR-tukipalvelut ovat riittäviä ja laadukkaita</b>	Kysely esihenkilöille

# Palkitsemisen kehittäminen: Keinot

1. Käynnistetään palkkojen harmonisointi selkein linjauksin mahdollisimman pian ja sovitaan harmonisoinnin perusrakenteista.
2. Määritellään tehtävien vaativuudet kytkien ne palkkarakenteeseen.
3. Mahdollistetaan erityisen osaamisen huomioiminen palkitsemisessa.
4. Monipuolistetaan palkitsemisjärjestelmää ja kehitetään henkilöstöetuja.
5. Selkiytetään palkitsemisen kriteerejä ja ohjeistusta.



# Palkitsemisen kehittäminen: Tavoitteet ja mittarit

## TAVOITTEET

**Henkilöstö kokee palkkatyytyväisyyttä** (selkeys, oikeudenmukaisuus, yhdenvertaisuus)

**Tarjottavia etuja hyödynnetään**

**Palkkausjärjestelmä on rakennettu**

**Urapolkumalleja on laadittu**  
(ammattiryhmittäin)

**Palkkojen harmonisointi on tehty**  
(tehtäväryhmittäin)

**Motivoiva kertapalkitseminen**

**Aineetonta palkitsemista hyödynnetään aktiivisesti**  
(esim. arvostusta osoittavat tapahtumat)

## MITTARIT

Henkilöstökyselyn kysymys / kysymykset

Etujen käyttömäärät suhteessa potentiaaliin käyttäjiin

On tehty X-prosenttia tehtäväalueista

On tehty / ei ole tehty

On tehty / ei ole tehty

Kriteerit määritelty / ei ole määritelty  
Määrä, perustelut

Työntekijöiden tietoisuus ja tyytyväisyys (kysely, osa henkilöstökyselyä)  
Opiskelijapalautteet

# Työhyvinvointia ja työolosuhteita tukevien käytäntöjen kehittäminen: Keinot

1. Kehitetään työtä tukemaan paremmin työntekijöiden hyvinvointia:
  - Parannetaan työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollisuuksia ja kehitetään joustavuuden lisäämistä työvuorosunnittelun avulla (ennakoitavuus, säännöllinen rytmitys, riittävän palautumisen mahdollistaminen työvuorojen välissä, työaikajoustojen mahdollistaminen laajemmin kuin lainsäädännön ja sopimusten minimivaatimusten mukaan).
  - Edistetään työhyvinvointia työn muotoilun avulla (esim. osa-aikatyön ja etätyön mahdollistaminen, työn sisällöllinen muokkaus).
2. Työhyvinvoinnin edistämisen toimintakäytännöt linjaukset selkiytetään, viestitään hyvin ja toiminnallistetaan arkeen työpaikoilla. Työkyvyn hallintamalli otetaan kattavasti käyttöön. Paikannetaan, dokumentoidaan ja levitetään hyviä käytäntöjä.
3. Kehitetään työterveyshuollon palveluja ja yhteistyötä.
4. Kehitetään perehdytystä, jossa yhtenä teemana on työhyvinvointi.
5. Vahvistetaan koko henkilöstön työyhteisötaitoja ja yhteisvastuuta työhyvinvoinnista työpaikkojen arjessa.

# Työhyvinvointia ja työolosuhteita tukevien käytäntöjen kehittäminen: Tavoitteet ja mittarit

TAVOITTEET	MITTARIT
<b>Henkilöstö on tyytyväinen työhönsä ja työpaikkaansa</b>	Henkilöstökysely
<b>Henkilöstön työkyky on hyvä</b>	Sairauspoissaolot; Ennenaikaiset eläköitymiset (sairauseläkkeet, osaaikaeläkkeet); Tekemättömän työn kustannukset (KEVA:n laskentamalli)
<b>Pitovoima on hyvä</b>	Siirtymiset toisille lle Lähtöhaastattelut tai –kyselyt (lähdön syyt)
<b>Sisäinen liikkuvuus on tehokasta</b>	Sisäiset siirtymiset (määrä ja syyt)
<b>Työvuorosuunnittelu on toimivaa</b>	Henkilöstön tyytyväisyys työvuorosuunnitteluun (henkilöstökysely)
<b>Etätönnön käytännöt pelisäännöt ovat sovittu</b>	On sovittu / ei ole
<b>Työntekijöille mahdollistetaan joustoja</b> (soveltuvilla tehtäväalueilla ja resurssien rajoissa)	tyytyväisyys joustoihin: esim. Etätö mahdollista / ei ole Liukumat käytössä / eivät ole
<b>Työntekijät kokevat, että työpaikka on perheystävällinen</b>	Henkilöstökysely Tyytyväisyys työvuorosuunnitteluun
<b>Tyytyväisyys työterveyspalveluihin</b>	Kyllä / ei
<b>Henkilöstö on mukana ideoimassa ja kehittämässä toimintaa</b> (toimiva aloitejärjestelmä)	Aloitejärjestelmä on / ei, Aloitteiden määrä Käsiteltyjen aloitteiden määrä suhteessa saatuihin aloitteisiin

# Resurssisuunnittelun kehittäminen: Keinot

1. Mahdollistetaan eri ammattiryhmien osaaminen ja sen hyödyntäminen. Puretaan turhia, prosesseja haittaavia raja-aitoja. Tarvittaessa muutetaan hallintosäännön vastuunjako sujuvoittamaan toimintoja ja prosesseja.
2. Mitoitetaan henkilöstö monituottajamallia hyödyntäen siten, että ostopalvelujen määrää voidaan pienentää ja varmistetaan perustehtävän edellyttämä työpanos. Tämä on laadun varmistusta, työhyvinvoinnin edistämistä ja riskienhallintaa.
3. Kehitetään sisäistä sijaisjärjestelmää, jotta sen toiminta olisi yksinkertaista ja kustannustehokasta.
4. Kehitetään sisäisen liikkuvuuden toimintamallia. Määritellään ja kehitetään liikkuvan henkilöstön työskentelyedellytysten ja motivoinnin sekä palkitsemisen keinoja.
5. Kehitetään tehtäväjakoja myös hallinnollisen työn osalta. Otetaan käyttöön automatisaatiota / robotiikkaa ja vähennetään päällekkäistä työtä.

# Resurssisuunnittelun kehittäminen: Tavoitteet ja mittarit

TAVOITTEET	MITTARIT
<b>Osaamisprofiilit ja -tasot on määritelty, urapolkuja tehty</b> <b>Kelpoisuus- ja osaamisvaatimukset ovat kuvattuina</b>	On määritelty / ei ole On kuvattu / ei ole Polkuja on tehty/ei ole tehty (esihenkilötaso, kliininen taso, vastuutehtävät)
<b>Henkilöstön sisäinen liikkuvuus on sekä toiminnan sujuvuuden että henkilöstön osaamisen kehittämisen näkökulmasta hyvällä tasolla</b>	Sisäisten siirtyjien määrä ja syyt Työkierrossa olevien määrä & osuus Toisen tehtäviä hoitavien määrä & osuus
<b>Resursseja käytetään kestäväällä ja tehokkaalla tavalla</b>	Perustehtävään kuulumattoman työn tekeminen (kysely?)
<b>Henkilöstöä osallistetaan kehittämiseen</b> <b>Henkilöstö on mukana ideoimassa ja kehittämässä toimintaa</b> (toimiva aloitejärjestelmä) <b>Henkilöstö mukana resurssien käytön tehostamisessa</b>	Tehtyjen aloitteiden määrä Toimenpiteisiin johtaneiden aloitteiden määrä Resurssien tehokkaampaa käyttöä koskevien, tehostumiseen johtaneiden aloitteiden määrä
<b>Henkilöstöresurssien allokoinnin osumatarkkuus on hyvä</b>	Käyntimäärät / käyttöaste Toisessa yksikössä hoidetut potilaat
<b>Tehtäväkuvaukset on tehty</b>	On tehty / ei ole tehty
<b>Henkilöstömitoitukset on tehty</b>	On tehty / ei ole tehty
<b>Tehtävä työ ja resurssitarpeet ovat hyvin tiedossa</b> (Työkuormitus tiedossa ammattiryhmittäin)	Harmaan työn tehtävät & lisätehtävät kuvattu / ei ole tehty
<b>Tukipalvelut toimivat sujuvasti ja tehokkaasti</b>	Tarve selvitetty / ei ole Tyytyväisyys tukipalveluihin
<b>Varahenkilöstön määrä vastaa tarvetta &amp; varahenkilöpooli toimii tehokkaasti</b>	Varahenkilöpooli olemassa / ei ole Varahenkilötarjonta riittävä / ei ole (kysely esihenkilöille)
<b>Vuokratyövoiman käyttö on järkevällä tasolla taloudellisesti ja toiminnallisesti</b>	Vuokratyövoiman käyttö / työvoimatarve Vuokratyövoiman kustannukset ja niiden osuus kaikista työvoimakustannuksista

### 3. Toteutus ja seuranta: Seuraavat vaiheet





# 1. Henkilöstöohjelman toteutuksen priorisointi ja rytmittäminen

1. Selvitetään, mitä kehitystoimenpiteitä on jo käynnistetty ja meneillään – näitä jatketaan ja terävöitetään henkilöstöohjelmassa tehtyjen linjausten mukaisesti: KATEGORIA 1
  2. Päätetään, mitkä uudet kehittämistoimet ovat kiireisiä ja mahdollisia käynnistää uusina kehittämissuunnitelmissa välittömästi (esim. neljän kuukauden sisällä): KATEGORIA 2
  3. Aikataulutetaan karkealla tasolla ne kehitystoimenpiteet, jotka käynnistetään ensi vuonna: KATEGORIA 3
  4. Nimetään kehitystoimenpiteet, jotka ajoitetaan tarkemmalla tasolla strategiakauden edetessä
- Ryhmittely tehdään HR-johdon vetämänä. Siitä päättävät johtoryhmä ja aluehallitus.

## 2. Kehitystoimenpiteiden omistajuus

- Kehitystoimenpiteiden toteutuminen edellyttää, että niille määritellään kotipesä ja ”omistaja”, jonka henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja työsuunnitelmaan tehtävä sisältyy.
  - Kehittämistyön vaatima resursointi hoidetaan kotipesässä tai sen aloitteesta
  - Omistaja vastaa kehittämistyön vaatiman osaamisen hankinnasta ja asiaan liittyvien toimijoiden osallistamisesta
  - Omistaja koordinoi kehittämistyön ja raportoi välitulokset ja lopulliset aikaansaannokset johdolle
  - Monet kehittämistehtävät sisältyvät jos nyt esim. henkilöstöammattilaisten tai työsuojeluorganisaation tehtäväkenttään, jolloin omistajuus tulee luontevasti määritellyksi, mutta joissain projekteissa on nimettävä ja resursoitava omistaja ”puhtaalta pöydältä”.

# 3. Tavoitteiden ja mittaamisen konkretisointi

- Laajan yhteistyön tuloksena syntynyt henkilöstöohjelma on kehys, jota tarkennetaan kunkin teema-alueen ”omistajan” ja hänen vetämänsä tiimin sekä yhteistyöverkoston toimesta
- **Valitaan lopulliset mittarit**
  - Valitaan mittarit kullekin kehittämiskohteelle huomioiden osumatarkkuus ja sopiva kokonaismäärä
  - Huomioidaan jo olemassa olevat mittarit ja mittareiden vaatiman tiedon ja työn määrä
  - Henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden seurantalogiikka ja –työkalut sijoitetaan osaksi organisaation johtamisen ’dashboardia’ (kokonaiskuvaa kirkastava työpöytä)
- **Määritellään kullekin toimenpiteelle ja projektille raportointitasot**
  - Kenelle kukakin raportoi edistymisestä?
    - Eri toimenpiteitä raportoidaan organisaatorakenteen ja vastuiden mukaisesti eri tavoin
    - Jotkut strategisesti merkittävät kehitysprojektit raportoidaan ylimmän johdon ja aluehallituksen tasolla
- **Määritellään raportoinnin aikajänne sekä arvioinnin ajankohta ja paikka**
  - Esimerkiksi kvartaaleittain, vuosittain, puolivuotiskatsausten yhteydessä, toimintasuunnitelman laadinnan yhteydessä, johtoryhmän kokouksessa syyskuussa...

**Hyvinvointi**

**Terveys**

**Turvallisuus**

# Lautakuntien lausunnot henkilöstöohjelman luonnoksesta (26.10.2023)

# Lausuntopyyntö

1. Lausunnon antava toimielin
2. Huomioiko hyvinvointialueen henkilöstöohjelma ja sen toimenpiteet lausunnon antajan näkökulman ja tarpeet riittävällä tavalla? Mihin tulisi kiinnittää enemmän huomiota?
3. Millaisia myönteisiä vaikutuksia hyvinvointialueen henkilöstöohjelmalla lausunnon antavan toimielimen näkökulmasta voi olla henkilöstön hyvinvoinnille, veto- ja pitovoimalle?
4. Näettekö lausunnon antajan näkökulmasta, että henkilöstöohjelmalla voisi olla kielteisiä vaikutuksia?
5. Puuttuuko henkilöstöohjelman toimenpiteistä jotakin oleellista?
6. Muuta palautetta

## Mihin tulisi kiinnittää enemmän huomiota?

### Lasten, nuorten ja perheiden lautakunta

Lasten, nuorten ja perheiden lautakunta toteaa, että:

- Kehittämiskohteet ovat hyvin valittuja.
- Ohjelman **jalkauttaminen ja viestinnän** tulee olla **hyvin suunniteltua**, ripeää sekä hyvin aikataulutettua. Lautakunta odottaa ohjelman **seurantaraportointia** säännöllisesti.
- Lautakunta haluaa korostaa, että **kriittisimmät kehittämiskohteet tunnustetaan** ja niihin tartutaan viipymättä.
- Riittävän henkilöstön saatavuuden turvaaminen lasten, nuorten ja perheiden palveluissa.

### Turvallisuuslautakunta

Henkilöstöohjelman tavoitteista, toimenpiteistä ja menestymistä kuvaavista mittareista muodostuu kokonaisuus, joka onnistuessaan parantaa henkilöstön hyvinvointia, työssä jaksamista sekä kokemusta hyvinvointialueesta turvallisena työnantajana. Edellä mainittuja tavoitteita on mahdollista saavuttaa erityisesti ohjelmassa **suunnitelluille lähiesihenkilötyön laatua kehittäville toimenpiteillä sekä panostuksilla henkilöstön työhyvinvointiin.**

Lähijohtamista sekä työhyvinvointia parantavien kehittämiskohteiden tärkeimmäksi tavoitteeksi on perusteltua asettaa **esihenkilöiden tehtäväkuvien selkeyttäminen sekä johtamisosaamisvaatimusten standardisoiminen.**

Henkilöstöohjelmaan on tarkoituksenmukaista valita **rajallinen määrä tavoitteita ja painopisteitä**, jolloin valintoja joudutaan valmistelussa tekemään.

Ohjelmaan valikoituneet kärjet vaikuttavat onnistuneilta. Ohjelmassa keskitytään parantamaan koko henkilöstön työarkea **esihenkilöihin kohdentuvien toimenpiteiden** kautta, ehkäpä tulevaisuudessa seuraavan henkilöstöohjelman sisällöt voisivat painottua **suorittavan tason henkilöstöön?**

Henkilöstöohjelman työhyvinvointiin liittyvät toimenpiteet keskittyvät nimenomaan itse työn tekemiseen (lähijohtaminen, selkeät työnkuvat, kohtuullinen kuormitus, oikeudenmukainen palkitseminen jne.), työn ulkopuolisten toimenpiteiden sijasta. Valittu toimintamalli on oikea, **pitkäaikaisesti työhyvinvointia voidaan parantaa ja ylläpitää vaikuttamalla itse työn tekemiseen ja työolosuhteisiin.**

### Työikäisten ja ikääntyneiden lautakunta

Lautakunta näkee, että henkilöstöohjelmassa olisi tärkeä huomioida enemmän seuraavia asioita:

1. **Organisaation toiminta- ja keskustelukulttuurin** tulee olla **avointa, suoraa, empaattista ja luoda psykologista turvallisuutta** koko henkilöstölle
2. **Henkilöstöviestinnän** tärkeys, selkeys, yksinkertaisuus ja oikea-aikaisuus
3. Henkilöstön **aito kuuleminen** koko organisaatiossa
4. **Päätösten/ohjeistusten perusteet** tulee läpikäydä **vuorovaikutuksessa henkilöstön** kanssa
5. Henkilöstöä koskevissa päätöksissä toimia pohditaan **kokonaisvaikutusten** (talous, toiminnan tehokkuus, strategiset tavoitteet, palvelujen saatavuus ja laatu) **kannalta.**
6. **Rohkeutta kehittää ja uudistaa hyvinvointialueen palveluja** myös vaikeassa taloudellisessa tilanteessa.

#### Lasten, nuorten ja perheiden lautakunta

- Ohjelma antaa hyvän pohjan tekemiselle.
- Onnistuminen ratkaistaan kuitenkin toimeenpanossa  
→ hyvin toimeenpantuna ohjelma todennäköisesti tuottaa vetovoimaa ja hyviä tuloksia veto- ja pitovoimalle.

#### Turvallisuuslautakunta

**Panostukset laadukkaaseen johtamiseen, henkilöstön työhyvinvointiin, oikeudenmukaiseen palkitsemiseen ja riittävään resurssointiin** luovat pitkäjänteistä ja faktoihin perustuvaa positiivista työnantajakuva.

Näin ollen henkilöstöohjelmalla voidaan vaikuttaa hyvällä tavalla nykyisen henkilöstön pitovoimaan ja samalla parantaa vetovoimaamme työnantajana.

#### Työikäisten ja ikääntyneiden lautakunta

1. Henkilöstöohjelmaan voivat kaikki tukeutua ja se luo turvallisuutta sekä tasavertaisuutta koko organisaatioon.
1. Hyvä henkilöstöohjelma on vetovoimatekijä Keski-Suomen hyvinvointialueelle, on **viestinnän ja markkinoinnin** työkalu.



### Lasten, nuorten ja perheiden lautakunta

Varsinaisesti kielteisiä vaikutuksia ei tunnisteta, mutta kehittämiskohteina lautakunta tuo esille:

- **viestintä kaipaa napakkaa aikataulua**, organisaation sisäinen tiedonkulku keskeistä henkilöstön hyvinvoinnille – ulkoisen viestinnän merkitys myös tärkeää
- Paikkakunnille ja tehtäviin, joihin on vaikea saada henkilöstöä, on lautakunnan mielestä järkevämpää hyödyntää **rekrytointi- ja muita lisiä kuin hoitaa tehtävät ostopalvelulla**
- **Ennakointi** esimerkiksi väestökehityksen näkökulmasta olisi tärkeää nostaa esiin
- **Työympäristön turvallisuus ja työtilojen viihtyvyys** nähdään oleellisena veto- ja pitovoimatekijöinä

### Turvallisuuslautakunta

Henkilöstöohjelman sisällöille on vaikea nähdä kielteisiä vaikutuksia.

Mahdolliset negatiiviset kokemukset voivat seurata ohjelmaan **asetettujen tavoitteiden toteutumatta jäämisestä**. Ohjelman tavoitteet ovat kiitettävän kunnianhimoisia, ne koetaan usein samalla **henkilöstölle annettuina lupauksina**.

Esimerkiksi **palkitsemisen kokonaisuuden kehittäminen voi olla tulevana vuosina vaativa** tehtävä, jonka perusteella henkilöstö saattaa mitata koko ohjelman toteutumista.

### Työikäisten ja ikääntyneiden lautakunta

1. Henkilöstöohjelma on **velvoittava** ja ellei se toteudu, se heikentää työnantajakuva.
2. **Palkkaharmonisaation mahdolliset kielteiset vaikutukset** rekrytointiin huomioitava.

### Lasten, nuorten ja perheiden lautakunta

- **Palkkauksen vertailu** eurotasolla kriittisen alojen suhteen (mittarit)
- Henkilöstön **osallisuus** keskeinen asia, jota syytä korostaa

### Turvallisuuslautakunta

Ohjelma on looginen ja tarkoituksenmukainen kokonaisuus. Pohdittavaksi jää, voisiko ohjelmaan tulevaisuudessa lisätä **vastavuoroisuutta**.

Henkilöstöohjelman toteutuminen on monin osin riippuvainen **työnantajan kyvykkyydestä saavuttaa tavoitteita**, tosin yhdessä henkilöstön kanssa.

Olisiko mahdollista asettaa **haasteita, esimerkiksi koko henkilöstöä koskeviin sääntöihin sitoutumisen**, tai vaikkapa arjen kustannustietoisuuden lisääntymisen muodossa?

### Työikäisten ja ikääntyneiden lautakunta

1. **Määräaikaiselle sote-henkilöstölle tarjotaan mahdollisuus vakinaiseen työsuhteeseen** työtehtävissä, joissa on pulaa työntekijöistä. Lisää henkilöstön pitovoimaa ja henkilöstön saatavuutta.
2. **Johtamisen vaikuttavuuden mittaaminen**
3. Panostetaan **työntekijöiden työssä viihtymiseen ja työtyytyväisyyteen aineellisten etuuksien sijaan**
4. Henkilöstön työhyvinvointia **tukee hyvä työterveyshuolto ja sen tuottaman kustannushyödyn huomioiminen**

Lasten, nuorten ja perheiden lautakunta

Turvallisuuslautakunta

Työikäisten ja ikääntyneiden lautakunta

Ohjelman valmistelu on toteutettu laajasti eri osapuolia ja sidosryhmiä osallistamalla.

Laadukas toteutus valmistelussa näkyy hyvänä lopputuloksena ja antaa lupauksia tavoitteiden toteutumisen suhteen.

**1.Henkilöstöohjelmasta puuttuu tai se ei ota kantaa henkilöstöä ja sen asemaa koskeviin negatiivisiin asioihin tai muutoksiin.**

**2.Toimintaohjeet ja -periaatteet tulee olla selkeät henkilöstöä koskevissa muutosprosesseissa.**

# Kiitos

[www.hyvaks.fi](http://www.hyvaks.fi)  
#hyvaks #hyväarkikaikille

Henkilöstöjaosto

---

**§ 47** **Muut asiat**

Julkinen

**Diaarinumero** Hyvaks/1195/00.02.02/2023

Henkilöstöjaosto 26.10.2023 § 47

**Selostus asiasta** 1) Vuokratyövoiman käyttö ja rekrytoinnin haasteet Keski-Suomen hyvinvointialueella.

**HR-johhtajan ehdotus** Henkilöstöjaosto merkitsee muut asiat tiedoksi.

**Päätös** Päätösehdotus hyväksyttiin.

Rekrytointipäällikkö Päivi Anttila esitteli asiaa kokouksessa.

---

Henkilöstöjaosto

---

## MUUTOKSENHAKUKIELTO

Hyvinvointialueesta annetun lain 141 §:n mukaan seuraavista päätöksistä ei saa tehdä oikaisuvaatimusta eikä aluevalitusta, koska päätös koskee vain valmistelua tai täytäntöönpanoa: 43-47.

## OIKAISUVAATIMUSOHJEET

### Oikaisuvaatimusoikeus ja -perusteet

Hyvinvointialueesta annetun lain 139.1 §:n mukaan seuraaviin päätöksiin tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen: Oikaisuvaatimuksen saa tehdä se, johon päätös on kohdistettu tai jonka oikeuteen, velvollisuuteen tai etuun päätös välittömästi vaikuttaa (asianosainen) sekä hyvinvointialueen jäsen. Hyvinvointialueiden yhteistoiminnassa järjestettyjä tehtäviä koskevasta päätöksestä oikaisuvaatimuksen saa tehdä myös yhteistoimintaan osallinen hyvinvointialue ja sen jäsen. Oikaisuvaatimuksen voi tehdä sekä laillisuus- että tarkoituksenmukaisuusperustein.

### Oikaisuvaatimusviranomainen ja -aika

Oikaisuvaatimusviranomainen, jolle oikaisuvaatimus tehdään: Keski-Suomen hyvinvointialue, Aluehallitus Kirjaamon yhteystiedot: Keski-Suomen hyvinvointialueen kirjaamo Hoitajantie 140620 Jyväskyläkirjaamo@hyvaks.fi Oikaisuvaatimus on tehtävä 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Oikaisuvaatimus on toimitettava hyvinvointialueen kirjaamoon määräajan viimeisenä päivänä ennen kirjaamon aukioloajan päättymistä. Asianosaisen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, jollei muuta näytetä, seitsemän päivän kuluttua kirjeen lähettämisestä. Käytettäessä tavallista sähköistä tiedoksiantoa asianosaisen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, jollei muuta näytetä, kolmantena päivänä viestin lähettämisestä. Hyvinvointialueen jäsenen sekä hyvinvointialueiden yhteistoimintaan osallisen hyvinvointialueen ja sen jäsenen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon seitsemän päivän kuluttua siitä, kun pöytäkirja on pantu nähtäville yleiseen tietoverkkoon hyvinvointialueen verkkosivustolle.

### Oikaisuvaatimuksen muoto ja sisältö

Oikaisuvaatimus on tehtävä kirjallisesti. Myös sähköinen asiakirja täyttää vaatimuksen kirjallisesta muodosta.

Oikaisuvaatimuksessa on ilmoitettava:

- päätös, johon haetaan oikaisua
  - miten päätöstä halutaan oikaistavaksi
  - millä perusteella oikaisua vaaditaan.
-

## Henkilöstöjaosto

---

Oikaisuvaatimuksessa on lisäksi ilmoitettava tekijän nimi, kotikunta, postiosoite ja puhelinnumero.

Jos oikaisuvaatimuspäätös voidaan antaa tiedoksi sähköisenä viestinä, yhteystietona pyydetään ilmoittamaan myös sähköpostiosoite.

## **Pöytäkirja**

Päätöstä koskevia pöytäkirjan otteita ja liitteitä voi pyytää hyvinvointialueen kirjaamosta.

---