

Hankkeen nimi: Tiedosta - työhyvinvointia ja tuottavuutta



**Euroopan unioni**  
Euroopan sosiaalirahasto

**Hankehakemus**  
Kestävää kasvua ja työtä 2014–2020  
Suomen rakennerahasto-ohjelma



## Viranomaisen merkintöjä

Saapumispäivämäärä 14.11.2019	Diaarinumero EURA 2014/9044/09 02 01 01/2019/POPELY
Käsittelijä Verna Mustonen	Puhelinnumero 0295 023 573
Hakemusnumero 105365	Hankekoodi
Hakemustyyppi Uusi	Tila Saapunut

## 1 Viranomainen, jolle hakemus osoitetaan

Viranomainen Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus
---

## 2 Hakijan perustiedot

Hakijan virallinen nimi Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä	
Organisaatiotyyppi Kuntayhtymä	Y-tunnus 2496986-0
Jakeluosoite PL 400	Puhelinnumero 08 61561
Postinumero 87070	Postitoimipaikka Kainuu
Tilinumero (IBAN) FI08 8119 9710 0089 72	BIC DABAFIHH
WWW-osoite <a href="http://sote.kainuu.fi">http://sote.kainuu.fi</a>	
Hankkeen yhteyshenkilön nimi Marita Pikkarainen	Yhteyshenkilön asema hakijaorganisaatiossa kehittämisjohtaja
Yhteyshenkilön sähköpostiosoite marita.pikkarainen@kainuu.fi	Yhteyshenkilön puhelinnumero 044 710 0862
Hakijoiden lukumäärä tai tuen siirto -menettely <input type="checkbox"/> Vain yksi hakija <input checked="" type="checkbox"/> Hakijoita on useampi kuin yksi (yhteishanke) <input type="checkbox"/> Hakija siirtää osan haettavasta tuesta yhdelle tai useammalle taholle hankkeen toteuttamista varten (tuen siirto)	

## Osatoteuttajat

Hakijan (osatoteuttajan) nimi	Y-tunnus	Organisaatiotyyppi
Työterveyslaitos	0220266-9	Tutkimuslaitos
Lapin Yliopisto	0292800-5	Yliopisto
Kajaanin ammattikorkeakoulu	2553600-4	Ammattikorkeakoulu

Hankkeen nimi: Tiedosta - työhyvinvointia ja tuottavuutta

Perustele, miksi hanke toteutetaan yhteishankkeena.

Yhteiskehittämisellä Kainuun sote ja osallistuvat organisaatiot pystyvät kehittämään sekä Kainuun soten työhyvinvointia että kunkin organisaation omaa toimintaa. Yhteiskehittämisellä syntyy lisäarvoa jokaiselle toimijalle. Osahankkeiden lisäksi yhteiskehittämisessä on mukana omalla työpanoksellaan merkittäviä toimijoita (Osuuskauppa Maakunta, Kuntien Tiera Oy, Siun sote - Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä, Kainuunmeren Työterveys Oy).

Työterveyslaitos on valtakunnallinen tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatio työhyvinvoinnin tutkimisessa ja kehittämisessä. Työterveyslaitoksen asiantuntijuutta hyödynnetään hankkeessa työhyvinvoinnin edistämiseksi ja kehitettäessä systemaattinen malli työhyvinvoinnin edistämiseen, erityisesti työhyvinvointitiedon hyödyntämisestä eri organisaatitasoilla (tieto toiminnaksi) ja osana strategista johtamista.

Lapin yliopiston osahankkeen avulla hankkeessa saadaan käyttöön tutkittua tietoa ja mittareita, työkaluja työn tuottavuuden arvioimiseksi sekä johtamiskyvyyden analysoimiseksi ja lisäämiseksi.

Kajaanin ammattikorkeakoulun osallisuuden kautta työelämän ja koulutuksen yhteistyö laajenee uudelle toiminta-alueelle ja osahanke kytkee mukaan opiskelijoita, tulevia työntekijöitä sekä opettajia.

### 3 Hankkeen perustiedot

Hankkeen julkinen nimi Tiedosta - työhyvinvointia ja tuottavuutta	
Alkamispäivämäärä 1.2.2020	Päätymispäivämäärä 31.1.2023
Toimintalinja 3. Työllisyys ja työvoiman liikkuvuus	
Erityistavoite 7.1. Tuottavuuden ja työhyvinvoinnin parantaminen	
Hanketyyppi Hanke, jossa on henkilöitä varsinaisena kohderyhmänä	

### 4 Tiivistelmä (julkaistaan internetin tietopalvelussa)

#### 4.1 Hankkeen julkinen tiivistelmä (tavoitteet, toimenpiteet, tulokset)

Hankkeen avulla edistämme ja tuemme Kainuun soten henkilöstön työhyvinvointia jatkuvassa muutoksessa sekä vähennämme toimintaympäristön luomia paineita. Siten turvaamme laadukkaat palvelut asiakkaille ja kansalaisille.

Hankkeen päämääränä on hyvinvoivat työntekijät, hyvä työelämän laatu sekä tuottavuuden kasvu. Hankkeen tavoitteena on:

- 1) Vahvistaa työhyvinvoinnin tiedolla johtamista ja varmistaa tarvittavat toiminnan muutokset (tieto toiminnaksi) - työntekijöiden ja organisaation sopeutumiskyky erilaisiin muutostilanteisiin paranee
- 2) Uudistaa työhyvinvointijohtamista osana strategista johtamista
- 3) Omaksua tuottavuuden tarkastelu osaksi johtamista ja toimintaa - johdon ja henkilöstön osaamisen lisääminen

Hankkeessa on keskeistä työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen vahvistaminen. Tiedon hyödyntämisellä varmistetaan muutosten toteutuminen johtamisen ja toiminnan eri tasoilla. Tieto ja osaaminen ovat organisaation menestystekijöitä. Tiedon hyödyntäminen strategiselta tasolta ulottuen arjen teoiksi on tuloksellisuuden kannalta tärkeää. Hankkeen avulla tuodaan uusia välineitä ja toimintatapoja muutoksen toteuttamiseksi niin työntekijöille, esimiehille kuin johdolle. Hankkeen kautta mahdollistuu työn tuottavuuden uudelleenlainen tarkastelu ja mittaaminen, jossa taustalla on vahva teoreettinen ja tutkimukseen perustuva näyttö. Työelämän laadun kehittämiseen päästään vain työ- ja toimintakulttuurin muutoksella.

Hankkeessa kirkastamme työhyvinvoinnin johtamisen sisältöjä strategisella tasolla yhdessä uuden kumppanin, Osuuskauppa Maakunnan johdon kanssa tehtävissä vertaiskehittämisen työpajoissa.

Lapin yliopiston osakokonaisuus tuo uutta tutkittua tietoa, työmenetelmiä ja mittareita henkilöstötuottavuuteen ja sen parantamiseen. Työhyvinvointia mitataan työelämän laadun (QWL) indeksin avulla. Työkaluna käytetään

Hankkeen nimi: Tiedosta - työhyvinvointia ja tuottavuutta

kuntaorganisaatioille laadittua henkilöstötuottavuuden analysointityökalua. Oikea henkilöstötuottavuuden analysointi parantaa tiedolla johtamista ja luo perustan henkilöstökehittämisen tuottavuustakuu mallin luomiselle. Esimiesten vuorovaikutusjohtamista kehitetään uudella pedagogisella ratkaisulla, jossa hyödynnetään tekoälyavusteista simulaatio-opetusta.

Työterveyslaitoksen kanssa analysoimme ja työstämme jatkokehittämisen toimenpiteet 'Mitä kuuluu? työhyvinvointikyselyn' vastauksia hyödyntäen. Tavoitteena on kehittää yhteistyössä työhyvinvointia edistävä suunnitelma, tukea tarvittavia toiminnan muutoksia ja kehittää yhdessä systemaattinen malli työhyvinvoinnin edistämiseen, erityisesti työhyvinvointitiedon hyödyntämisestä eri organisaatiotasolla. Lisäksi suunnittelemme ja toimeenpanemme erilaisia terveys- ja toimintakykyiltoja yhdessä Työterveyslaitoksen, Kainuunmeren Työterveys Oy:n, Kajaanin ammattikorkeakoulun sekä mahdollisesti järjestöjen ja yritysten kanssa.

Kuntien Tiera Oy tarjoaa hankkeessa pilotoitavaksi sähköisen alustan erilaisten ryhmien esim. valmennusryhmien käyttöön. Hankkeessa testataan alustan soveltuvuutta työhyvinvoinnin tukemisessa.

Hankkeessa tarkastellaan henkilöstövoimavarojen johtamista. Osaaminen, henkilöstömitoitus ja asiakasvirrat ovat sen keskeisiä elementtejä. Toimintalähtöinen työvuorosuunnittelu mahdollistaa henkilöstövoimavarojen optimoinnin, osaamisen varmistamisen ja päivittäisjohtamisen. Hankkeessa tehdään asiantuntijayhteistyötä Siun soten kanssa.

Hankkeen tuloksena on hyvinvoivat ja tuottavat työntekijät, laadukkaat palvelut asiakkaille, kyvykäs (uudistuva) johtamisjärjestelmä, avoimet ja dialogiset työyhteisöt. Kainuun sote on haluttu työpaikka. Hanke on tukenut työurien pidentämistä erityisesti kohdistamalla toimenpiteitä yli 54 vuotiaiden työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämiseen. Organisaationa Kainuun sote on saanut uusia välineitä työn tuottavuuden tarkasteluun ja arvioimiseen.

Hankkeessa toteutuu sukupuolten keskinäinen tasa-arvo ja yhdenvertaisuus, sillä toteutettavissa toimenpiteissä oleellista on yksilö ja hänen oppimisensa. Kainuun sotessa suurin osa työntekijöistä on naisia; hankkeessa huomioidaan kuitenkin tasapuolisesti eri sukupuolet. Kestävän kehityksen näkökulma tulee toteutumaan hankkeessa käytettävillä sähköisillä toimintamalleilla, skypekokouksilla ja sähköisellä viestinnällä. Hiilijalanjälkeä pienennetään.

#### **4.2 Hankkeen nimi englannin kielellä**

Recognize Data - make changes to work welfare and productivity

#### **4.3 Hankkeen julkinen tiivistelmä englannin kielellä**

Through the project, we are promoting and supporting the wellbeing of our employees in Kainuu, through continuous change and reducing the pressure created by the operating environment. In this way, we provide high quality services to our customers and citizens.

The goal of the project is: Well-being employees, good quality of working life and increasing productivity.

The project aims are: 1) Strengthen workplace wellbeing with knowledge based management and ensure necessary operational changes (knowledge into action)

- the objective is to improve the adaptability of workers and the organization to different situations of change.

2) Renew occupational wellbeing management as part of strategic management (management model)

3) Embrace productivity as part of management and operations - enhancing management and staff skills

Utilization of knowledge ensures that changes are made at different levels of management and operations. Knowledge and know-how are key to the success of an organization. Utilizing knowledge from a strategic level to everyday actions is important for productivity. The project will bring new tools and practices for employees and managers. The project provides a new way to look at and measure labor productivity with strong theoretical and research-based evidence.

Improving the quality of working life can only be achieved with changes in working culture.

In the project, we will clarify the content of wellbeing management at strategic level in peer development workshops with a new partner, commercial company Osuuskauppa Maakunta.

The University of Lapland subdivision brings new research, working methods and indicators to improve staff productivity. Well-being at work is measured by the Quality of Work (QWL) Index. We will use the personnel productivity analysis, the tool, which has developed for municipal organizations. Correctly analyzing HR productivity improves knowledge management and creates the foundation for a productivity model. Interaction management will be developed with a new pedagogical solution that utilizes artificial intelligence-assisted simulation teaching.

Together with the Finnish Institute of Occupational Health, we will analyze and continue to develop our work on utilizing the results of a well-being survey. The aim is to develop a plan to promote wellbeing at work, support the necessary changes in operations and develop a systematic approach to promoting wellbeing at work, in particular the utilization of wellbeing information at different organizational levels. In addition, we will design and implement various health and operational pilots in cooperation with the Finnish Institute of Occupational Health, Kainuunmeren Työterveys Oy, Kajaani University of Applied Sciences and possibly with associations and companies.

Kuntien Tiera Oy provides an electronic platform for piloting various groups, such as training groups, in the project. The project tests the suitability of the platform for supporting well-being at work.

In addition, the project looks at human resource management, where competence, staffing and customer flows are key elements. "Activity-based shift planning" enables the optimization of human resources, ensuring competence and day-to-day management. The project cooperates with Siun sote.

Results of the project are well-being and productive employees, quality customer service, a capable (renewable) management system, open and dialogic workplaces. The Project has supported the careers of workers over 54 years old. Kainuun sote has received new tools to support labor productivity.

Gender equality will be achieved in the project, because the individual and his / her learning is essential for the measures to be implemented. Most of the workers in Kainuu social and health care joint authority are women; the project takes into account gender balance. The perspective on sustainable development will be realized through the electronic operating models and skype meetings.

## **5 Hankkeen tarve, tavoitteet ja kohderyhmä**

### **5.1 Mihin tarpeeseen tai ongelmaan hankkeella haetaan ratkaisua? Miten hanke on valmisteltu? Miten valmistelussa on otettu huomioon aiemmin rahoitettujen hankkeiden tulokset?**

Hankkeen taustalla on toimintaympäristön vahvat muutospaineet ja taloudellinen pakko työn tuottavuuden lisäämiseen. Tutkitun tiedon perusteella henkilöstön hyvä työhyvinvointi on yksi keskeinen työn tuottavuuden tekijä/lisääjä. Työelämän laatu on tuotantotekijä, johon tulee satsata. Hyvinvoivat työntekijät ja hyvä työelämän laatu tuottavat enemmän myös euroissa mitattuna. Henkilöstön työhyvinvointi vaatii uudenlaisia panostuksia, tukea ja yhteisöllisyyden vahvistamista muutosten keskellä työkyvyn ja tuottavuuden ylläpitämiseksi.

Tärkeä tavoite organisaation kulttuurin kehittämisessä on lisätä joustavuutta, yhteisöllisyyttä ja sosiaalista pääomaa, jotka liittyvät myös runsaampaan työn imuun ja iloon. Työn imu merkitsee mielekkäitä työkokemuksia ja hyvinvointia työntekijöille sekä entistä parempaa tuottavuutta yritykselle. Lisäksi työnimulla on selkeä yhteys asiakastytyväisyyteen sekä työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen ja tapaturmiin.

Hankkeen nimi: Tiedosta - työhyvinvointia ja tuottavuutta

Toimintaympäristön muutos haastaa koko sote organisaation; toisaalta uuden sairaalan valmistuminen ja toisaalta tuleva maan hallituksen uudet linjaukset soten rakenteille.

Uuden sairaalan valmistuminen aiheuttaa toiminnan ja resurssien muutoksia niin sairaalan sisällä kuin hoito- ja palveluketjuissa terveyskeskuksissa ja sosiaalihuollon palveluissa. Vaikka Kainuun sote on integroitu organisaatio (vuodesta 2005) sisältäen erikoissairaanhoidon, perusterveydenhuollon ja sosiaalihuollon palvelut, tulosalueiden välillä ei ole tapahtunut suuria tai merkittäviä resurssisiirtoja.

Henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta on keskeistä henkilöstövoimavarojen johtaminen, jossa osaaminen, henkilöstömitoitus ja asiakasvirrat ovat keskeisiä elementtejä. Voimavaralähtöinen suunnittelu eroaa perinteisestä talouden ja toiminnan suunnitteluperusteisesta ajattelusta siten, että se auttaa tunnistamaan uusia tapoja yhdistää voimavarat. Se myös vähentää ajan mittaan toimintayksiköiden välisiä raja-aitoja (siiloja) ja epä-optimaalista resursointia, joka taas omalta osaltaan edistää sekä kuntalaisten, asiakkaiden ja potilaiden, että hoitavan henkilöstön tasa-arvoa. Toimintalähtöinen työvuorosuunnittelu mahdollistaa henkilöstövoimavarojen optimoinnin, osaamisen varmistamisen ja päivittäisjohtamisen.

Työntekijöiden ikääntyminen ja eläköityminen sekä toisaalta nuorten työntekijöiden rekrytointi aiheuttavat kulttuurimuutosta työyhteisöissä. Toisaalta työn henkinen kuormittavuus lisääntyy, jos uutta ja osaavaa henkilöstöä ei saadakaan (työvoimapula hoitoalalla). Ikärakenteen muutos muiden työelämämuutosten lisäksi edellyttää työurien pidentämistä ja erityisiä toimenpiteitä yli 54 vuotiaiden työhyvinvointiin sekä tuottavuuden lisäämistä.

Kainuun soten omistajakunnat ovat vaatineet aktiivisesti muutoksia soten toimintaan, koska kuntien kantokyky ei kestä soten budjetin ylityksiä. Viime vuonna ylitys oli 20,8 milj. €. Kainuun sotessa on käynnistetty talouden tasapainottamisohjelma.

Viime aikoina julkisuudessa on ollut vahvasti esillä varsinkin vanhustenhuollon työntekijöiden työssä jaksaminen sekä hoidon laatu sekä valtakunnan tasolla että paikallisesti. Lisäksi Kainuun soten sisäisessä työnohjauksessa on tullut esille, että henkilöstö kokee vaikutusmahdollisuuden omaan työhönsä riittämättömiksi sekä työpaine ja henkilöstön riittämättömyys heikentävät jaksamista.

Kainuun soten henkilöstöraportin 2018 mukaan kuntayhtymän palveluksessa (ml. liikelaitos) oli 3881 henkilöä, joista vakinaisia oli 3064. Hausssa olevista tehtävistä noin 86 % saatiin täytettyä. Edellisvuosien tapaan lääkäreiden, sosiaalityöntekijöiden ja psykologien rekrytointi on ollut haasteellista. Myös sairaanhoitajien ja lähihoitajien rekrytointi muualle kuin Kajaaniin on ollut ongelmallista. 70 osatyökykyistä työntekijää on ollut uudelleensijoitusprosessissa. Kehityskeskusteluja on käyty (tietojärjestelmän mukaan) vain 52 %. Täydennyskoulutuspäivä toteutui keskimäärin 2,9 päivää, joka on lähellä asetettua tavoitetta (3,0). Koulutuspäivät jakaantuivat hyvin epätasaisesti, vaihteluväli on suuri (1,8 – 5,5.). Vähiten koulutuspäiviä on toteutunut sosiaali- ja terveysalan perustutkinnon tai kouluasteen tutkinnon suorittaneilla, eniten lääkäreillä ja hammaslääkäreillä. Työntekijät käyttivät työterveyshuollon lakisääteisten terveystalvelujen sairaanhoidollisia palveluja n. 2 milj.€. Kuntayhtymä tarjosi 80 € arvoisen liikunta- ja kulttuurisetelin työntekijöilleen, etuutta käytti 3024 työntekijää. Teoreettisesta työajasta noin viidesosa muodostui erilaisista poissaoloista; vuosilomien osuus oli lähes 49 % ja terveystalvelujen poissaolojen 24 %. Suurin sairauspoissaolojen syy oli tuki- ja liikuntaelin ja sidekudossairaudet, toiseksi suurimpana psykiatriset syyt. Sairauksista ja tapaturmista aiheutui välittömiä kustannuksia 5,5 milj. €. Henkilöstön vaihtuvuutta on raportissa kuvattu lähtö- ja tulovaihtuvuus käsitteillä. Alkaneita vakinaisia palvelussuhteita oli 103 ja päättäneitä 206. Henkilöstön keski-ikä oli 46,2 vuotta. Eläköitymisen ennustetaan kiihtyvän vuoteen 2023 saakka – 31,7 % henkilöstä eläköityy seuraavan 10 vuoden aikana.

Kainuun soten strategia 2019-2026 haastaa visiossaan löytämään uudenlaisia tapoja toimia. Visiomme on: Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä on arvostettu edelläkävijä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen

Hankkeen nimi: Tiedosta - työhyvinvointia ja tuottavuutta

järjestäjänä ja tuottajana. Strategisina päämäärinä on henkilöstön ja uudistumisen näkökulmasta houkutteleva työpaikka sekä johtamisen ja palvelujen järjestämisen näkökulmasta hyvän palvelun Kainuu. Strategian kriittisissä menestystekijöissä korostuu mm. riittävän, osaavan henkilöstön turvaaminen, johtamisen tukeminen sekä työhyvinvoinnin johtamisen ja osaamisen vahvistaminen. Lisäksi tehokkuuden ja vaikuttavuuden vaateet nousevat keskeisesti esille. Hallinnon BSC:ssä on puolestaan nostettu tavoitteeksi työntekijöiden muutosvalmiuksien vahvistuminen sekä asiakasymmärryksen merkityksen korostaminen palvelujen järjestämisessä ja tuottamisessa.

Kainuun sotessa on toteutettu vuonna 2018 Työterveyslaitoksen työhyvinvointikysely 'Mitä kuuluu?' ja tarkoituksena on toteuttaa syksyllä 2019 uusi kysely. Vuoden 2018 kyselyn vastausprosentti oli 80 %. Kyselyn perusteella (koko organisaatiotasolla) työnimua koetaan usein, työ koetaan mielekkääksi, yhteistyö toimivaksi, työ on tavoitteellista ja asiakaslähtöistä sekä lähiesimies vahvistaa alaistensa kyvykkyyksiä. Toisaalta kyselyn mukaan työntekijät eivät koe pystyvänsä vaikuttamaan muutoksiin työssään, työn eettinen kuormittavuus ja omien arvojen vastainen toiminta on suurta, kehityskeskusteluja ei koeta hyödyllisiksi ja väkivaltatilanteet (asiakkaiden taholta) kuormittavat henkistä jaksamista. Vain kolmasosa Kainuun soten työntekijöistä on kokenut muutokset myönteisiksi Mitä kuuluu? - työhyvinvointikyselyn 2018 (MK 2018) mukaan. Neljäsosa 50-59 -vuotiaista ja toisaalta lähes puolet alle 30-vuotiaista työntekijöistä ei usko jaksavansa työelämässä eläkeikään saakka (MK 2018).

Kyselyn jälkeen työyhteisöjen on pitänyt laatia suunnitelmat ja toimenpiteet niille osa-alueille, joissa kysely osoitti kehittämistarvetta. Tämä vaihe ei ole toteutunut riittävän hyvin organisaatiossa eikä organisaatiotasolla ole käytössä arviointi- ja seurantatietoa. Pelkästään työhyvinvointikyselyn toteuttaminen ei riitä parantamaan työhyvinvointia. Oleellista on tiedon muuttaminen toiminnaksi.

Valmistelussa on otettu huomioon Kainuun hallintokokeilun valmistelu (VM, 2003-2004), Hyvien työyhteisöjen Kainuu - tykeshanke (Tekes, 2005-2009), Työ Unelmatyöksi -hanke (ESR, 2014-2017 Kainuun sote), Uusi Sairaala -hanke (kesken, Kainuun sote). Aikaisemmissa hankkeissa on toteutettu erilaisia työhyvinvoinnin, esimiestyön sekä muutostuen toimenpiteitä. Vuorovaikutus, avoimuus ja muutosjohtamisen tärkeys on ollut näissä hankkeissa keskeisiä kehittämisen asioita. Vesote hankkeessa (STM, 2016-2018) kohderyhmänä olivat kainuulaiset keski-ikäiset ja nuoret miehet, joiden hyvinvoinnin tukemiseksi koulutettiin ammattilaisia unen, liikunnan ja ravitsemuksen teemoista. Tässä hankkeessa hyödynnetään osittain Vesote hankkeen koulutusmateriaaleja sekä siitä saatua osaamista.

Uudessa hankkeessa tavoitteena on vahvasti nostaa esille toiminnan ja työhyvinvoinnin johtaminen, jota kautta pystytään nostamaan työn tuottavuutta ja pidentämään työuria. Hankkeessa korostuu tiedolla johtaminen. Toimintaympäristö muuttuu, mikä edellyttää johdon, esimiesten ja työntekijöiden muutosvalmiuksien ja osaamisen vahvistamista. Sote organisaatio on henkilöstömäärältään iso, eikä aikaisemmissa hankkeissa ole tavoitettu koko henkilöstöä. Koska työntekijöitä ja esimiehiä vaihtuu, tarvitaan jatkuvaa toiminnan suuntaamista ja kehittämisen askelluksia.

Työhyvinvoinnin edistämisen hanke on Kainuun maakuntasuunnitelman ja maakuntaohjelman strategisten tavoitteiden ja painopisteiden mukainen hanke. Kainuun maakuntaohjelman toimeenpanosuunnitelman TOPSU 2019–2020 Kasvua Kainuuseen toimintalinjan 1.7: Alueen yritysten tuottavuuden ja henkilöstön osaamisen kasvaminen strategisina toimenpiteinä ovat:

"Parannetaan Kainuun työpaikkojen vetovoimaisuutta kehittämällä työelämän laatua (esim. työturvallisuus, työhyvinvointi). Tuetaan yrityksiä henkilöstönsä koko työuran kestävään osaamisen kehittämiseen. Samoin tuetaan työympäristöjen kokonaisvaltaista kehittämistä osana työyhteisöjen arkea. Julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin organisaatiot auttavat yrityksiä parantamaan työn tuottavuutta ja uudistamaan työn tekemisen tapoja sekä vastaamaan neljännen teollisen vallankumouksen haasteisiin ja hyödyntämään sen mahdollisuudet". Kainuun sote on alueen suurin työnantaja ja sen työntekijöiden hyvinvointi heijastuu alueelle laajasti esim. aluetalouteen ja alueen elinvoimaan.

Tätä hanketta on valmisteltu soten sisällä henkilöstöhallinnon, henkilöstöjärjestöjen luottamusmiesten, työsuojelun

Hankkeen nimi: Tiedosta - työhyvinvointia ja tuottavuutta

edustajien sekä muiden asiantuntijoiden kanssa. Lisäksi hankevalmistelua ovat sparranneet hankekumppanit.

## 5.2 Mitkä ovat hankkeen tavoitteet?

Hankkeen päämääränä on: Hyvinvoivat työntekijät, hyvä työelämän laatu sekä tuottavuuden kasvu.

Hankkeen tavoitteena on:

- 1) Vahvistaa työhyvinvoinnin tiedolla johtamista ja varmistaa tarvittavat toiminnan muutokset (tieto toiminnaksi)
  - tavoitteena parantaa työntekijöiden ja organisaation sopeutumiskykyä erilaisiin muutostilanteisiin.
- 2) Uudistaa työhyvinvointijohtamista osana strategista johtamista (toimintamalli johtamiseen)
- 3) Omaksua tuottavuuden tarkastelu osaksi johtamista ja toimintaa
  - johdon ja henkilöstön osaamisen lisääminen

Hankkeessa punaisena lankana on työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen vahvistaminen Kainuun sotessa. Tiedon hyödyntämisellä varmistetaan muutoksien toteutuminen johtamisen ja toiminnan eri tasoilla. Tieto ja osaaminen ovat organisaation menestymisen tekijöitä. Tiedon hyödyntäminen strategiselta tasolta lähtien ulottuen arjen teoiksi on tuloksellisuuden kannalta tärkeää. Hankkeen avulla tuodaan uusia välineitä ja toimintatapoja muutoksen toteuttamiseksi niin työntekijöille, esimiehille kuin johdolle. Hankkeen kautta mahdollistuu työn tuottavuuden uudenlainen tarkastelu ja mittaaminen, jossa taustalla on vahva teoreettinen ja tutkimukseen perustuva näyttö.

Työelämän laadun kehittämiseen päästään vain työ- ja toimintakulttuurin muutoksella.

Hankkeessa hyödynnetään digitaalisuutta maksimaalisesti. Hankkeessa käytetään uusimpia digitaalisia apuvälineitä, joilla mahdollistetaan tuottavuuden parantaminen skaalautuvalla teknologialla. Näitä ovat jatkuvatoiminen työelämän laadun mittaus sekä digitaalinen tekoälyavusteinen simulaatio-opetuspelejä. Simulaatiopeli noudattaa johtamisen peliteoriaa, joka mahdollistaa myös tekoälyn hyödyntämisen. Simulaatio hyödyntää malli-ohjattua arkkitehtuuria, joka mahdollistaa tekoälyn käyttämisen oppimisen tukena. Siinä tekoälyltä voidaan kysyä neuvoja johtamiskäyttäytymiseen erilaisissa muutostilanteissa. Lähiesimiehet tarvitsevat lisää tukea ja valmennusta muutosten läpiviemiseen ja työntekijöiden erilaisten näkemysten huomioimiseen.

Taustalla on teoreettinen ja kokemuksellinen tieto muutoksen johtamisesta ja toteuttamisen onnistumisesta. Muutosjohtaminen ja tuottavuuden parantaminen ovat kompleksisia, jolloin tutkimustietoon pohjautuvat kehittämissuunnitelmat ovat tärkeitä halutun vaikuttavuuden aikaansaamiseksi. Muutoksessa tärkeää on varmistaa työurien jatkuminen varsinkin ikääntyvien, yli 54 vuotiaiden työntekijöiden osalta kohdentamalla heille erilaisia tukitoimenpiteitä.

## 5.3 Mikä on hankkeen uutuus- tai lisäarvo? Mitä toimintatapojen muutosta halutaan saada aikaan?

Hankkeen uutuusarvo on vahvistaa työhyvinvoinnin strategista johtamista, parantaa tietoon perustuvaa työhyvinvoinnin johtamista ja kehittämistä siirtämällä tieto toiminnaksi, sekä edistää työhyvinvointia ja siten lisätä työn tuottavuutta, työurien pituutta sekä alan kilpailukykyä. Työhyvinvointikäsitteen kirkastaminen sekä työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon roolien täsmentäminen järkeväksi ja tehostaa työhyvinvoinnin toteuttamista.

Tuottavuuden mittaaminen julkisessa palvelutuotannossa on uutta yleensä, eikä sitä ole tehty Kainuun sotessa. Työelämän laadun kehittäminen on yksi ratkaisu talouden kohentamiseen kestäväällä tavalla. Työkaluna käytetään kuntaorganisaatioille laadittua henkilöstötuottavuuden analysointityökalua ja se mahdollistaa myös henkilöstökehittämisen tuottavuustakuu-mallin perustan. Tuottavuustakuumalli on uusi kehityksen alla oleva konsepti, jolla haetaan taloudellista tehokkuutta ja kestäväää kehitystä siten, että talouden parantaminen mahdollistuu myös haasteellisessa kassatilanteessa. Tutkimuksemme on kansainvälisen tiedeyhteisön hyväksymä ja QWL-indeksistä on vähitellen tulossa de-facto standardi henkilöstökyselyihin. (Lapin yliopisto)

Hankkeen nimi: Tiedosta - työhyvinvointia ja tuottavuutta

Hanke vahvistaa aidosti asiakastarpeen pohjalta toteutettua työn ja resurssien suuntaamista. Hankkeessa toteutuu hoitohenkilöstön kuormittavuustarkastelu läpi koko organisaation, joka on uutta toimintaa Kainuun sotessa. Sparraajana toimii Siun sote.

Tiivis ja monipuolinen yhteistyö asiantuntijaorganisaatioiden kanssa työhyvinvointitiedon jalkauttamisessa konkreettisiksi toimenpiteiksi on uutta.

Työhyvinvoinnin lisäämisessä käytetään välineenä pelillistämistä esimiestyön ja osaamisen vahvistamisessa.

Hankkeen kautta toimintatavaksi muuttuu tiedolla johtaminen työhyvinvoinnin edistämisessä.

Osuuskauppa Maakunnan kanssa tapahtuva vertaiskehittäminen on uutta toimintaa strategisen johtamisen näkökulmasta (yritys/julkinen sektori). Työhyvinvoinnin johtamisen merkitys osana strategista johtamista vahvistuu. Vastaavanlaista vertaiskehittämistä ei ole toteutettu aikaisemmin.

Uudenlaisen sähköisen alustan pilotointi julkisen organisaation työhyvinvoinnin edistämisessä (Tiera), mutta myös siihen liittyvä toimintamalli on uutta. Tarkoituksena on työkalun avulla tukea työntekijöitä oman työ- ja toimintakykynsä parantamisessa. Tuen tuottajina voivat olla myös sote-organisaation ulkopuoliset asiantuntijat.

Työhyvinvointia parannetaan tutkittuun tietoon perustuvilla toimenpiteillä ja muutosten toteutumista seurataan ja arvioidaan systemaattisesti.

Asiantuntijaorganisaatiot hyödyntävät ja levittävät hankkeessa saatua tietoa ja kokemuksia valtakunnallisesti.

#### **5.4 Mitkä ovat hankkeen varsinaiset kohderyhmät?**

Kainuun soten henkilöstö; työntekijät, lähiesimiehet ja johto.

Eryyisinä kohderyhminä ovat Uuden sairaalan, perusterveydenhuollon, kotihoidon henkilöstö ja yli 54 vuotiaat työntekijät.

#### **5.5 Mitkä ovat hankkeen välilliset kohderyhmät?**

Hankkeen välillisenä kohderyhmänä ovat kansalaiset ja muut sidosryhmät, jotka hyötyvät hyvinvoivasta henkilöstöstä ja sitä myötä laadukkaasta palvelutuotannosta.

Kainuun soten omistajakunnat hyötyvät hankkeen myötä tapahtuvasta tuottavuuden kasvusta.

## **6 Toteutus ja tulokset**

### **6.1 Mitkä ovat hankkeen konkreettiset toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi?**

Hankkeen toteutus on suunniteltu ajalle 1.2.2020- 31.1.2023 (liitteenä työaikajana, työpaketit toteutuvat hankkeen aikana limittäin)

Hanke perustuu Kainuun soten henkilöstön, esimiesten ja työntekijöiden, vahvaan osallisuuteen sekä yhteiskehittämiseen eri kumppaneiden kanssa.

Toimenpiteenä tavoitteeseen pääsemiseksi: Yleistä, organisoituminen ja hankehallinnointi: alkaen 2/2019-

-Palkataan hankkeen henkilökunta: projektipäällikkö, sihteeri/viestijä sekä projektisuunnittelijat/2. Hankehenkilöstö



Hankkeen nimi: Tiedosta - työhyvinvointia ja tuottavuutta

vastaa tavoitteiden ja toimenpiteiden toteutumisesta, koordinaatiosta ja yhteensovittamisesta, viestinnästä ja hankehallinnosta. Projektisuunnittelija 1. vastaa osaltaan toimenpiteistä kaikissa työpaketeissa sekä projektisuunnittelija 2.vastaa työpaketista 3.3. (kuormittavuus)

- Hankkeen aikana toteutetaan vähintään puolivuositain osahanketoteuttajien yhteisiä työkokouksia; vastuu projektipäälliköllä.

- Skypekokoukset hankehenkilöstön ja Työterveyslaitoksen ja Lapin yliopiston ja Kamkin kanssa sovitusti.

-Hankkeen alussa toteutetaan tarvittavat asiantuntijapalvelujen (esim. sähköisellä alustalla tapahtuva valmennus sekä simulaatiopeli)tarjouspyyntömenettelyt (alle kansallisten kilpailuttamisrajojen);

-Hankkeen alussa tehdään sopimus digialustan pilotoinnista Tieran kanssa (kk maksu)

-Toimintasuunnitelma, aikataulut sekä viestintäsuunnitelma tarkennetaan hankkeen alussa. Hankkeessa panostetaan organisaation sisäiseen viestintään.

- Ydinviesti: Hyvinvoiva työntekijä on osallistuva ja tuottava – johdamme tiedolla

- Hankkeen väli- ja loppuarviointi: toteutuu hankkeessa itsearviointina. Oleellista itsearvioinnissa on mm. hankkeen eteneminen aikataulussa, budjetissa pysyminen, hankkeen tavoitteiden saavuttaminen ja toimintamallien juurtuminen. Hankkeen arviointia tekevät hankkeen ohjausryhmä, asiakasryhmät sekä hanketyössä mukana olevat muut toimijat. Hankkeesta laaditaan loppuraportti ja hankkeen toiminnasta raportoidaan Kainuun soten yhtymähallitukselle ja omistajakunnille.

Hankkeen arviointi tehdään jatkuvana arviointina (prosessiarviointi), seurannan tukena. Arvioinnissa tarkastellaan tavoitteiden relevanssia, toteutusprosessin sujuvuutta ja tehokkuutta sekä tuloksia ja vaikutuksia. Arviointi tuottaa muutosehdotuksia tavoitteiden saavuttamiseksi ja luontevan, vaikuttavan toimintamallin synnyn varmistamiseksi. Arviointi on osa jatkuvaa laadun arviointia ja varmistusta siten, että sen arviointitulokset voidaan ottaa huomioon hankkeen ohjauksessa, siis etenemisen suunnittelussa ja toteutuksessa. Arviointi auttaa myös kriittisen kokonaiskuvan muodostamiseen hankkeen roolista kehittämislohkolla ja toimintaympäristössään. Sen tehtävänä on tuoda esille onnistumiset ja epäonnistumiset sekä niiden syyt ja seuraukset. Arviointi on osa yhteistä oppimisprosessia ja seurantatiedon tuottamisprosessia. Tämän vuoksi tiedon jatkuva tuottaminen ja jakaminen sekä dialogi toteuttajien kesken ovat arvioinnin ydintehtävä. Hyvistä käytännöistä ja onnistumisista viestitään koko organisaatiolle ja valtakunnallisesti.

## Työpaketti 1.

Hankkeen 1. tavoite on vahvistaa tiedolla johtamista ja varmistaa tarvittavat toiminnan muutokset (tieto toiminnaksi) - tavoitteena on parantaa työntekijöiden ja organisaation sopeutumiskykyä erilaisiin muutostilanteisiin.

- Työpaketin pääasiallinen asiantuntijuus tulee Työterveyslaitokselta, jonka osahankkeessa on tarkempi kuvaus toteutuksesta.

### 1.1. Valmistautuminen ja nykytilanteen kartoitus: Toteutus: 3-9/2020

- Kuvataan Kainuun soten strategisen johtamisen foorumit ja käytännöt vuositasolla taustamateriaaleista ja haastattelemalla avainhenkilöitä

- Selvitetään ja kuvataan Kainuun soten organisaation eri tasojen käytännöt, miten työhyvinvointikyselyn tuloksia on hyödynnetty toiminnan kehittämisessä, millaisia toimenpiteitä on tehty sekä mitkä tekijät ovat edistäneet ja estäneet toiminnan kehittämistä. Kootaan ja yhdistetään soten eri lähteistä tulevaa tietoa Mitä kuuluu kyselyn tuloksiin työyksikötasolla esimerkiksi sairauspoissaolot ja niiden syyt. Kirjallinen materiaali, avainhenkilöiden haastattelut.

- Tarkastellaan Mitä kuuluu? -työhyvinvointikyselyn tulosten pohjalta mihin työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistämisen

Hankkeen nimi: Tiedosta - työhyvinvointia ja tuottavuutta

osa-alueisiin tulee kiinnittää huomiota (2018 kyselyn pohjalta). Tarkastelussa huomioidaan vahvuudet ja heikkoudet.

- Lisäksi tarkastellaan ikääntyvien, yli 54-vuotiaiden, työhyvinvoinnin ja työkyvyn tilannetta heidän erityistarpeidensa huomioimiseksi.

### 1.2. Tavoitteiden määrittely ja suunnittelu, motiivointi vuoden 2019 kyselyn pohjalta

Toteutus: 8-9/2020

- Tarpeiden pohjalta määritellään yhteiset tavoitteet; toimintasuunnitelman laatiminen.
- Kirkastetaan Kainuun sotien yhteinen näkemys työhyvinvoinnin käsitteestä, merkityksestä ja elementeistä; työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon roolien ja vastuiden määrittäminen sekä työn vaatimusten ja vaikutusten ymmärtäminen työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistämiseksi. Määritellään työterveyshuollon rooli ja toimintatavat ennaltaehkäisevänä työhyvinvoinnin edistäjänä. Työhyvinvoinnin rooli kirkastetaan nimenomaan tuottavuuden näkökulmasta. Määrittelytyö tapahtuu sisällytettynä normaaliin toimintaan eri tulosalueiden johtoryhmissä, laajennetussa johtoryhmässä sekä työterveyshuollossa yhteistyössä henkilöstön kanssa; hankehenkilöstö tekee pohjaesityksen. Hankehenkilöstö valmistelee määrittelytyön yhdessä Työterveyslaitoksen ja Lapin yliopiston kanssa sekä fasilitoi työskentelyä. Työpajoja yhteensä 3 kpl, osallistujat sotien laajennettu johtoryhmä, Kainuunmeren työterveyshuollon edustajat, muut avainhenkilöt, yhteensä n. 25-30 henkilöä.

### 1.3. Ratkaisut ja toteutus - muutos

Toteutus:1-12/2021

- Työyksiköjä motivoidaan Työterveyslaitoksen fasilitoimilla Sytyttäjä – työpajoilla syksyllä 2020, mm. jalkauttamaan Mars Matkalle Terveyttä työpaikoille -suositukset. Työpajoja järjestetään esimiehille/johtoryhmille 10 työpajaa/n.20 hlöä/3,5 h. Sytyttäjä työpajoja jatketaan hankehenkilöstön ja esimiesten toimesta (n.20 työpajaa/n.15 hlöä/n. 2h). Osallistujat valikoituvat Mitä kuuluu kyselystä ja työterveyshuollon tietojen pohjalta, sekä yli 54v. Sytyttäjä työpajojen jälkeen työskentely jatkuu prosessin omaisesti työyhteisöissä hankehenkilöstön tukemana.
- muodostetaan 7 työhyvinvoinnin kehittämisryhmää; viisi ryhmää tulosalueille, yksi esimiesten ryhmä sekä yli 54-vuotiaat ryhmä. Ryhmäkoko keskimäärin kymmenen osallistujaa per ryhmä. Työsuojeluvaltuutettuja valikoidaan osallistujiksi kaikkiin sopiviin ryhmiin. Kehittämisryhmien osallistujat valitaan yhdessä Kainuun sotien ja Työterveyslaitoksen kanssa siten, että edustettuna ovat sekä esimiehet että eri henkilöstöryhmät. Kukin kehittämisryhmän osallistuja valitsee itselleen työpariksi työhyvinvointikonsultin (sotien työntekijä, koulutettu Työ Unelmatyöksi -hankkeessa), jonka kanssa toteuttaa kehittämiskokeilut. Heille järjestetään kasvokkainen kick-off -tilaisuus ja skypekokoukset kerran kuukaudessa. Kainuun sotien projektityöntekijät toimivat työparien apuna ja tukena. Toiminta on aktiivista 1/2021-12/2021

- Hankkeessa kokeillaan/pilotoidaan Kuntien Tiera Oy:n kehitysvaiheessa olevaa Hyvinvointiratkaisua, jonka avulla työnantaja voi tukea työntekijöidensä hyvinvointia ja edistää strategiansa toteutumista. Hyvinvointiratkaisun avulla luodaan ekosysteemi, joka yhdistää eri sektoreiden toimijoita työntekijöiden parhaaksi. Kokeilun kohderyhmäksi valitaan rajattu joukko Kainuun sotien työntekijöitä. Valintakriteereinä käytetään joko ikää (yli 54-vuotiaat työntekijät), Mitä kuuluu? –työhyvinvointikyselyn tuloksia ja/tai Kainuunmeren Työterveys Oy:n tietoja. Kohderyhmän lopullinen suuruus määräytyy valintakriteereiden perusteella. Kokeilun/pilotin onnistumisen kannalta kohderyhmän tulee olla riittävän suuri luotettavien tulosten saamiseksi, mutta rajattu kokeilun/pilotin hallittavuuden kannalta. Kohderyhmän koko on n. 500 henkilöä, mikä on n. 15 % Kainuun sotien vakinaisesta työntekijöistä. Hyvinvointiratkaisussa keskeisenä toimijana ovat työnantajan edustaja(t), jo(t)ka toimii ns. aktivaattor(e)ina työntekijöiden suuntaan. Ekosysteemiin voi kuulua myös muita toimijoita, jotka tukevat työntekijän hyvinvoinnin edistämistä. Kokeilussa/pilotissa työnantajan edustajana toimii joko Kainuunmeren Työterveyden asiantuntijat tai

Hankkeen nimi: Tiedosta - työhyvinvointia ja tuottavuutta

hankehenkilöstö, Kamkin toimijat (osahanke) sekä mahdollisesti kolmannen sektorin toimija(t) (asiantuntijapalvelun ostona), joilta edellytetään hakuvaiheessa myös tähän tehtävään tarvittavaa osaamista.

Hyvinvointiratkaisu tarjoaa työnantajan käyttöön jatkuvan datavirran, jota voidaan käyttää strategisen johtamisen tukena. Työnantaja voi saada ratkaisusta kokonaiskuvan työntekijöidensä hyvinvointitottumuksista työntekijöiden tuottaman datan perusteella. Raporttien muodostuksessa huomioidaan yksilön tietosuoja, jolloin tuloksia ei voida tarkastella työntekijätasolla vaan kokonaisuuksina. Työnantaja voi raporttien avulla seurata strategian toteutumista ja tehdä tarvittaessa toimenpiteitä sen toteutumiseksi. (liitteenä kuva)

#### 1.4 Mallintaminen ja vakiintuminen

Toteutus: 1/2021 - 10/2022

- Vaiheissa 1-4 toteutettu toimintamalli työhyvinvoinnin edistämiseksi mallinnetaan ja otetaan systemaattisesti käyttöön osana työhyvinvoinnin johtamista. Toimintamalli liitetään organisaation vakiintuneisiin työtoimintoihin ja prosesseihin (ml vuosikellon mukainen toiminta).

- Kootaan kehittämissyöryhmien tuotokset ja laaditaan yhteenveto, dokumentit julkaistaan Kainuun soten intrassa.

#### 1.5. Arviointi ja tulosten levittäminen

Toteutus koko hankkeen ajan

- Prosessiarviointi sisällytetään kaikkiin työpajoihin ja skypekokouksiin: kerätään palautetta jatkuvasti, ja sen perusteella suunnataan ja kehitetään toimintaa. Kirjataan muistiot.

- Arvioidaan miten kehitetyt toimintamallit on otettu käyttöön ja miten ne toimivat.

- Työhyvinvointikonsulttien ja kehittämissyöryhmien skypearviointikokous, muistiot ja keskustelun äänitallenteet, arviointi workshop johdon edustajille, kehittämissyöryhmien arviointikeskustelut muistioiksi ja äänitallenteet.

- Tuloksia levitetään organisaatioiden verkostojen kautta paikallisesti ja valtakunnallisesti.

- Hankkeessa tuotettavat toimintamallit, työhyvinvoinnin edistämisen strategisen johtamisen malli ja miten työhyvinvointitietoa hyödynnetään työhyvinvoinnin edistämässä Kainuun sotessa ovat laajasti suomalaista työelämää hyödyttäviä ja kiinnostavia asioita, joten hankkeessa tuotetut mallit esitellään ainakin Työterveyslaitoksen Pohjois-Suomen alueelliselle neuvottelukunnalle ja kirjallisesti informoidaan myös Työterveyslaitoksen johtokunnassa edustettuina olevia tahoja.

Hankkeen tuloksia ja tuotoksia esitetään Työterveyslaitoksen Nolla tapaturmaa foorumissa ja Työterveyspäivillä, sekä viestitään mediassa ja sosiaalisen median kanavilla sekä kirjoitetaan yleistajuisia juttua/annetaan haastatteluja keskeisiin ammatti- ja yleislehtiin. (Työterveyslaitoksen vastuu)

Maakunta18-hankkeessa kehitettyä työhyvinvointikyselyä (Mitä kuuluu?) ja sen tietoja hyödyntävät useat muutkin sote-alueet. Ohjausryhmässä käydään läpi säännöllisesti mukanaolevien tahojen hyviä käytäntöjä, joten hankkeen tuloksia esitetään myös sillä foorumilla.

#### Työpaketti 2.

Hankkeen 2. tavoite on uudistaa työhyvinvointijohtamista osana strategista johtamista

Toimenpiteenä tavoitteen saavuttamiseksi:

##### 2.1. Vertaiskehittäminen johtoryhmätasolla

Toteutus: 9/2020-9/2021

Hankkeen nimi: Tiedosta - työhyvinvointia ja tuottavuutta

Järjestetään vertaiskehittämisen työpajat työhyvinvoinnin johtamisen osalta Osuuskauppa Maakunnan kanssa. Työpajatyöskentelyä 3-5 kertaa/ johtoryhmä/ n. 20 hlöä/ 2-3 tuntia. Työpajoissa tavoitteena on verrata työhyvinvoinnin johtamisen toimintamalleja Kainuun sotessa ja Osuuskauppa Maakunnassa; miten työhyvinvointia johdetaan ja mitä opitaan ja miten toimintaa muutetaan. Hankehenkilöstö toimii työpajojen toteutuksessa fasilitaattorina.

2.2. Arvioidaan kehityskeskustelujen merkitys ja selvitetään mahdollisesti tehokkaamman toimintamallin käyttöönotto strategian jalkauttajana, osaamisen vahvistamisessa ja työhyvinvoinnin tukemisessa. Hankehenkilöstö tekee nykytila-analyysin ja kartoittaa erilaisia tapoja kehityskeskustelun toteutukseen. Kainuun soten johtoryhmä linjaa toimintatavan.

### Työpaketti 3.

Hankkeen 3. Tavoite on omaksua tuottavuuden tarkastelu osaksi johtamista ja toimintaa - johdon ja henkilöstön osaamisen lisääminen.

- Työpaketin pääasiallinen asiantuntijuus tulee Lapin yliopistolta.

#### 3.1. Työn tuottavuuden tarkastelu

Toteutus: 2/2020-12/2022

Työn tuottavuuden varmistaminen tapahtuu keräämällä lähtötiedot hankkeen alussa ja sen eri vaiheissa. Tiedot käsittävät sekä määrällistä että laadullista dataa, jotka analysoidaan henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiota käyttäen. Lapin yliopisto on kehittänyt laskentamallit ja työkalut, joilla vaikuttavuutta voidaan analysoida tuloksikokohtaisesti. Luotettava analytiikka käsittää useita virhelähteitä, joita pyritään hankkeessa hallitsemaan tiedollajohtamisen tasoa nostamalla. Tutkitaan mahdollisuutta mitata työyhteisöryhmien kokemaa työelämän laatua jatkuvatoimisesti, jolloin saatu tieto auttaa kohdentamaan toimenpiteitä ennakoivasti ja mahdollisimman tehokkaasti. Hankkeessa toteutettua tuottavuustarkastelua juurrutetaan osaksi organisaation toimintaa niin strategiselle kuin operatiiviselle tasolle.

Henkilöstötuottavuuden analysoinnin ja työelämän laadun indeksin (QWL-indeksi) avulla saadaan työhyvinvointi oikealla tavalla huomioitua tuotantotekijänä. QWL-indeksi on tärkeä myös, että saadaan henkilöstökehittämiseen tehokkuutta ja vaikuttavuutta.

1. Hankkeessa analysoidaan QWL-indeksi TTL henkilöstökyselystä ja huomioidaan tulokset organisaation kehittämisessä.
2. Henkilöstötuottavuuden analysointi tehdään kohdeorganisaation omilla luvuilla ja arvioidaan kehittämisen ROI eli takaisinmaksu. Analyysi on tärkeä, jotta saadaan johto sitoutumaan henkilöstötuottavuuden kehittämiseen.
3. Työelämän laadun kehittäminen on yksi ratkaisu talouden kohentamiseen kestäväällä tavalla. Työkaluna käytetään kuntaorganisaatioille laadittua henkilöstötuottavuuden analysointityökalua ja se mahdollistaa myös henkilöstökehittämisen tuottavuustakuu-mallin perustan. Tuottavuustakuumalli on uusi kehityksen alla oleva konsepti, jolla haetaan taloudellista tehokkuutta ja kestävää kehitystä siten, että talouden parantaminen mahdollistuu myös haasteellisessa kassatilanteessa.

#### 3.2. Vahvistetaan lähiesimiestyötä työhyvinvoinnin edistäjänä

Toteutus: 1/2021-12/2022

- toteutetaan esimiesten vuorovaikutusjohtamisen itsearvioinnin, joka auttaa saamaan vaikuttavuutta esimiesten

Hankkeen nimi: Tiedosta - työhyvinvointia ja tuottavuutta

vuorovaikutuskäytäntöihin ja työelämän laadun parantamiseen (Lapin yliopisto)

- tehdään toimintasuunnitelma analyysin perusteella
- vahvistetaan esimiesten osaamista Johtajuus –ajokorttiohjelman avulla. Se on uuden sukupolven esimiesvalmennus, jossa hyödynnetään tekoälyavusteista simulaatiokoulutusta.
- vahvistetaan lähiesimiesten osaamista toimia henkilöstön valmentajana. Kajaanin ammattikorkeakoulu toteuttaa valmennuksen esimiehille. Täsmennetään kohderyhmä hankkeen nykytila-analyysin jälkeen.
- tuetaan esimiehiä kehityskeskustelujen toteuttamisessa tai uudenlaisen toimintamallin omaksumisessa ja käytössä.

3.3. Henkilöstövoimavarojen johtaminen, hoitohenkilöstön kuormittavuuden tarkastelu koko organisaation tasolla  
Toteutus: 2/2020-12/2022

Henkilöstövoimavarojen johtaminen tarkoittaa

- henkilöstön määrää, sijoittelua ja optimaalista kohdentamista ja muuttuvassa toimintaympäristössä ja tilanteissa (työvoimahallinta)
- henkilöstön rakennetta, työnjakoa ja tehtäviä suhteessa palvelun ja hoivan/hoidon tarpeeseen
- välittömän työajan osuutta asiakastyössä (asiakasarvoa tuottava työ)
- henkilöstön osaamisen arviointia, osaamisen vahvistamista ja uudelleen suuntaamista, kouluttamista, työssäoppimisen ja kehittymisen keinoja
- henkilöstön hyvinvointia

Voimavaralähtöinen suunnittelu eroaa perinteisestä talouden ja toiminnan suunnitteluperusteisesta ajattelusta siten, että se auttaa tunnistamaan uusia tapoja yhdistää voimavarat. Se on toimintaympäristöltään inhimillistä ja haastavaa, koska voimavarat (pääoma), jota uudelleen jaetaan tai yhdistellään ovat inhimillistä pääomaa, joka rikkoo systeemistä ja kulttuurisesti pitkään ”betonoituja” rakenteita sekä samalla se rikkoo ja uudelleen rakentaa valtasuhteita (esim. työvuorosuunnittelu).

Se edistää kokonaisnäkemyksiä henkilöstövoimavarojen käytöstä ja paljastaa mm. epätasa-arvoisen resurssijaon. Se vähentää toimintayksiköiden välisiä raja-aitoja (siiloja) ja epäoptimaalista resursointia, joka saattaa edistää sekä kuntalaisten, asiakkaiden ja potilaiden, että hoitavan henkilöstön tasa-arvoa.

Liikkeelle lähdetään Uudesta sairaalasta ja edetään toimintakokonaisuuksiin; esh, pth vuodeosastot ja vanhuspalvelut.

Laaditaan toiminta- ja etenemissuunnitelma tavoitteena toimintalähtöinen työvuorosuunnittelu:

1. Hoiva- ja hoitohenkilöstömitoitus (talousarvo, strateginen johtaminen)
2. Asiakas- ja potilaslähtöisyys edellä (potilas- ja asiakasvirta)
3. Työvuorosuunnittelun kuormittavuusanalyysi (terveellisyys, työkykyjohtaminen)
4. Vuosilomasuunnittelu ja keskitetty oma sijaispalvelu (sijaisten yhdenmukainen saatavuus)
5. Välitön ja välillisen työajan kohdentamisen mittaus

Näiden määrittelyjen ja tiedon perusteella toteutetaan Toimintalähtöinen työvuorosuunnittelu, jonka tavoitteena: oikeaa osaamista, oikeassa paikalla, oikeaan aikaan, oikeassa tehtävässä

- > henkilöstövoimavarojen optimointi, osaamisen varmistaminen ja päivittäisjohtaminen.

Työvuorosuunnittelu tapahtuu siten, että 1. tehdään työyksikkökohtainen potilasvirta-analyysi (määrät, päivät, kello, laatu ym.) 2. määritellään työyksikön työntekijäresursointi toimintalähtöisesti 3. tehdään hoitotyön osaamiskartoitus 4. suunnitellaan työvuorot esimiesten määrittelemien taustatietojen, pelisääntöjen sekä KVTES:n säännösten mukaisesti.

Se edellyttää halua ja motivaatiota yhteistyöhön (pois yksikkökohtaisesta työvuorosuunnittelusta), uusien

Hankkeen nimi: Tiedosta - työhyvinvointia ja tuottavuutta

toimintamallien kehittämistä ja käytäntöön viemistä, työtehtävien uudelleen arviointia ja suunnittelua sekä siirtymistä keskitettyyn työvuorosuunnitteluun ja esimiesten työn uudelleen määrittelyyn.

Hyötyinä saadaan näkymätön tieto näkyväksi, joka helpottaa ja nopeuttaa työvuorosuunnittelua, vähentää henkilöstöresurssia työvuorosuunnittelussa, saadaan kustannussäästöjä ja nähdään yksiköiden resurssivaje tai – ylitykset.

Ennakkovaikutusten arviointia (EVA)käytetään mahdollisuuksien mukaan päätöksenteon valmistelussa.

Henkilöstön kuormittavuuden tarkastelu osana työhyvinvointia on keskeinen osa henkilöstövoimavarojen johtamista.

Henkilöstövoimavarojen johtaminen tarkoittaa laajaa kokonaisuutta, mm. henkilöstön määrää, sijoittelua ja optimaalista kohdentamista., henkilöstörakennetta, osaamista. Keskeisessä roolissa on tiedolla johtaminen. Työterveyslaitos on laatinut suosituksia työaikojen (erit. jaksotyö) kuormittavuuden tarkastelusta, jotka huomioinen työvuorosuunnittelussa.

Hankevalmistelussa on sovittu asiantuntijayhteistyöstä Siunsoten kanssa. Yhteistyö mahdollistaa vertaiskehittämisen ja osaamisen hyödyntämisen integroidussa organisaatiossa. Tuodaan toimintamallin hyödyt soten johdon (ml. päätöksentekijät) ja esimiesten tietoon ja suunnitellaan mahdolliset jatkotoimet Kainuun sotessa. Arvioidaan suoria eurovaikutuksia.

## **6.2 Mitä tuloksia hankkeella saadaan aikaan? Mitä lyhyen ja pitkän aikavälin vaikutuksia sillä on?**

Konkreettiset tulokset:

1. Nykytilakartoitus työhyvinvoinnin Mitä kuuluu? -kyselyn tulosten jalkautumisesta
2. Toimintasuunnitelma työhyvinvointikyselyn (2019) jalkauttamiseen
3. Dokumentti, joka sisältää Kainuun soten työhyvinvointikäsitteen määrittelyn ja eri toimijoiden roolit (työntekijä, työnantaja, työterveyshuolto)siinä
4. Syöttäjä työpajojen toimintamalli Kainuun sotessa
5. Systemaattinen toimintamalli työhyvinvoinnin jatkuvaan parantamiseen
6. Kokemukset/dokumentti Esimiesten Johtamisosaamisen kyselystä ja simulaatiopelin käyttämisestä johtamisosaamisen vahvistamiseen
7. Toimintamalli/dokumentti sähköisen alustan käytöstä työhyvinvoinnin tukena
8. Toimintamalli työhyvinvoinnin edistämiseen ja johtamiseen
9. Työhyvinvointisuunnitelma
10. Selvitys kehityskeskustelujen toteuttamistavoista, sis. nykytila-analyysi
11. Toimintalähtöiset työvuorosuunnitelmat
12. Opas toimintatavoista, menetelmistä ja käytännöistä työhyvinvoinnin edistämiseksi

Lyhyen aikavälin muutokset:

1. Tiedon hyödyntäminen eri organisaatiotasoilla
2. Tuottavuuden tarkastelu on omaksuttu osaksi johtamista ja toiminta
3. Yhteiskehittämisen aikana tapahtuva organisaation oppiminen strategisesta työhyvinvoinnin johtamisesta, työhyvinvoinnista ja näiden yhteydestä.
4. Esimiesten kyky ja osaaminen johtaa työhyvinvointia paranee.
5. Tunnistetaan ja saadaan työvälineitä hallita yli 54-vuotiaiden työntekijöiden työhyvinvoinnin haasteita
6. On löydetty uusia tapoja osallistaa ja vahvistaa työntekijöiden (yli 54v) motivaatiota ja mahdollisuuksia oman työhyvinvoinnin edistämiseen
7. Sairauspoissaolot vähenevät ja työhyvinvointi lisääntyy
8. Riittävä ja osaava henkilöstö on oikeassa paikassa
9. Henkilöstöresurssi työvuorosuunnittelussa vähenee

Pitkän aikavälin muutokset:

Hankkeen nimi: Tiedosta - työhyvinvointia ja tuottavuutta

1. Hyvinvoivat ja tuottavat työntekijät
2. Laadukkaat palvelut
3. Toimivat työyhteisöt
4. Toimiva ja avoin johtamisjärjestelmä
5. Toiminnan tuottavuus on kasvanut
6. Henkilöstö on optimaalisesti käytössä (kuormittavuus ja asiakasvirrat)
7. Houkutteleva työyhteisö - nykyiset työntekijät viihtyvät työssään ja saadaan uusia työntekijöitä.
8. Työurat ovat pidentyneet

### **6.3 Miten hakemuksen kohteena olevaa toimintaa jatketaan ja tuloksia sekä kokemuksia hyödynnetään hankkeen päättymisen jälkeen?**

Hankkeella kehitetään työhyvinvoinnin ylläpitämisen, muutoksen johtamisen ja työelämän laadun parantamisen toimintamalleja.

Hanke toimii normaalissa toimintaorganisaatiossa, ja kohderyhmänä on vakituinen henkilöstö, jolla varmennetaan toimintamallien juurtuminen automaattisesti toimintakäytännöiksi.

Työhyvinvoinnin johtamisen asema osana strategista johtamista vahvistuu, ja näin johto takaa toimintamallin jatkuvuuden.

Osallisuuden foorumit, esim. Syyttäjät työpajat, jatkavat toimintaansa tarpeen mukaan. Hankkeen toiminta perustuu yhdessä tekemiseen ja avoimeen yhteistyöhön, jolloin toimintojen juurtuminen jo hankeaikana varmistuu.

Hankkeen vahvuutena on virkamiesjohdon sekä luottamusmiesorganisaation sitoutuminen jo hankkeen valmisteluvaiheessa. Odotukset ja paineet toimintamallien ja muutoksen aikaan saamiseen ovat suuret, joten valmiudet tarvittavien päätösten tekemiseen ovat olemassa.

Organisaatioilla on vahvaa kehittämisosaamista ja kokemusta kehitettyjen asioiden juurruttamisesta.

Työhyvinvointi on Kainuun sotessa keskeinen jatkuvan seurannan ja arvioinnin kohde. Organisaatiossa tehdään säännöllisesti työhyvinvointimittauksia sekä suunnitelmia työhyvinvoinnin kehittämiseksi työyksikkö tasolla. Hankkeen tuomia muutoksia ja vaikutuksia seurataan hankkeen päättymisen jälkeen em. normaalin seurannan kautta. Hankkeessa kehitetty työhyvinvointisuunnitelma jää organisaation toimintaa ohjaavaksi dokumentiksi.

Kainuun sote sitoutuu tekemään tarvittavat päätökset toimintatapojen juurtumiseksi jo hankkeen aikana, esim. toimintalähtöinen työvuorosunnittelu.

Työterveyslaitos on suunnitellut hyödyntävänsä hankkeesta saatua aineistoa laajasti esim. muiden alueiden tukemisessa ja/tai tutkimuksessa (muut rahoituslähteet).

## **7 Kustannusarvion ja rahoitussuunnitelman tiivistelmä**

Hankkeelle haetaan ennakkoa <input type="checkbox"/> Kyllä <input checked="" type="checkbox"/> Ei
Kustannusmalli Flat rate 17 % palkkakustannuksista

### **A Hankkeen kustannukset ja rahoitus**

Hankkeen nimi: Tiedosta - työhyvinvointia ja tuottavuutta

Kustannukset	Yhteensä €
1 Palkkakustannukset	883 914
2 Ostopalvelut	52 820
3 Muut kustannukset	4 500
4 Flat rate	150 272
<b>Kustannukset yhteensä</b>	<b>1 091 506</b>
5 Tulot	0
<b>Nettokustannukset yhteensä</b>	<b>1 091 506</b>

Rahoitus	Yhteensä €	Osuus nettokustannuksista (%)
1 Haettava ESR- ja valtion rahoitus	818 630	75,00
2 Kuntien rahoitus	163 822	15,01
3 Muu julkinen rahoitus	109 054	9,99
4 Yksityinen rahoitus	0	0,00
<b>Rahoitus yhteensä</b>	<b>1 091 506</b>	<b>100,00</b>

## B Erikseen raportoitavat osallistujien palkkakustannukset ja niiden rahoitus (joihin ei myönnetä ESR:n ja valtion rahoitusta)

Kustannukset	Yhteensä €
6 Kunnat	0
7 Muu julkinen	0
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>

Rahoitus	Yhteensä €
5 Kuntien rahoitus	0
6 Muu julkinen rahoitus	0
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>

<b>Kustannusarvio yhteensä</b>	<b>1 091 506</b>
--------------------------------	------------------

<b>Rahoitussuunnitelma yhteensä</b>	<b>1 091 506</b>
-------------------------------------	------------------

## 8 Muilta rahoittajilta haettu rahoitus

### 8.1 Mitä sitovia sopimuksia tai aiesopimuksia on rahoitussuunnitelmassa esitetystä muun julkisen rahoituksen, kuntarahoituksen ja yksityisen rahoituksen osuuksista (ml. omarahoitusosuus)?

Kainuun sote sitoutuu omarahoitukseen jättäessään hakemuksen.

Työterveyslaitos, Lapin yliopisto sekä Kajaanin ammattikorkeakoulu ovat sitoutuneet omaan rahoitusosuuteensa yhteistyön aiesopimuksessa kuvatulla tavalla.

Lopullinen yhteistyösopimus toimitetaan myöhemmin, hakemuksessa on liitteenä aiesopimukset.

Hankkeessa työpanoksellaan mukana (strategisen johdon vertaiskehittäminen) olevalla yrityksellä, Osuuskauppa Maakunnalla, ei ole hankkeessa maksuosuuksia eikä rahoitusta ohjata heille.

Kainuunmeren Työterveyshuolto Oy on hankkeessa työpanoksellaan kumppanina, heillä ei ole maksuosuuksia eikä rahoitusta ohjata heille.

### 8.2 Onko hankkeeseen haettu tai ollaanko hakemassa rahoitusta muilta rahoittajilta? Mistä ja milloin rahoitusta on haettu? Kuinka paljon rahoitusta on haettu tai myönnetty?

Ei ole haettu, eikä aiota hakea.

## 9 Yhteydet muihin hankkeisiin

### 9.1 Mihin muihin Manner-Suomen rakennerahasto-ohjelmasta rahoitettaviin hankkeisiin tai hankekokonaisuuksiin hakemus liittyy ja miten? (Merkitse myös hakemusnumerot tai hankekoodit.)

Ei liity muihin hankekokonaisuuksiin

### 9.2 Mihin muista rahoituslähteistä rahoitettaviin hankkeisiin tai hankekokonaisuuksiin hakemus liittyy ja miten? (Merkitse myös hakemusnumerot tai hankekoodit, jos niitä on.)

Ei liity muihin hankekokonaisuuksiin

## 10 Maantieteellinen kohdealue



Hankkeen nimi: Tiedosta - työhyvinvointia ja tuottavuutta

<input checked="" type="checkbox"/> Hankkeen toiminta kohdistuu yhden maakunnan alueelle	<input type="checkbox"/> Hankkeen toiminta kohdistuu usean maakunnan alueelle	<input type="checkbox"/> Hankkeen toiminta on valtakunnallista
Maakunnat Kainuu		
Seutukunnat Kajaanin, Kehys-Kainuun		
Kunnat Hyrynsalmi, Kajaani, Paltamo, Ristijärvi, Sotkamo, Suomussalmi, Kuhmo		

**Jos hanke toteutetaan yhdessä paikassa, mikä on toteutuspaikan osoite?**

Jakeluosoite	Postinumero	Postitoimipaikka
--------------	-------------	------------------

**11 Hakijan osaaminen, hankkeen riskiarviointi ja ohjausryhmä****11.1 Minkälainen on hakijan osaaminen ja kokemus hankkeiden toteuttamisesta ja hankesuunnitelman mukaisesta sisällöllisestä teemasta?**

Hankeosaaminen:

Kainuun sotien kehittämisen ja suunnittelun yksikkö on toteuttanut vuodesta 2005 alkaen liki 80 erilaista kehittämishanketta. Organisaatiolla on vahva osaaminen ja kokemus kehittämishankkeiden hallinnoimisesta ja läpiviemisestä. Hankkeiden joukossa on ollut EU rahoitteisia hankkeita.

Lapin yliopistolla on tarvittavat resurssit, osaaminen ja kokemus hankesuunnitelman mukaisesta hankekokonaisuudesta.

Työterveyslaitoksen T&K -rahoituksen määrä on vaihdellut 8-9 miljoonan euron välillä vuosina 2014-2018. Suurimmat rahoitusosuudet ovat tulleet Euroopan sosiaalirahastosta (ELY-keskuksilta ja STM:ltä), Työsuojelurahastosta ja Suomen Akatemialta. Kappalemääräisesti eniten rahoitettuja hankkeita on Työsuojelurahastolta. Kokonaisuudessaan projektien määrä vaihtelee 100-150 välillä vuosittain. Työterveyslaitos tukee projektien hallinnollista toteuttamista erityisesti projektituen ja lakitiimin voimin. Työterveyslaitos on kokenut tk-projektien toteuttajataso, niin koordinaattorina kuin partnerina.

Substanssiosaaminen:

Kainuun sotella on työhyvinvointiin liittyen perusosaamista ja henkilöstöä useita käytettävissä hankkeen tueksi. Kainuun sote on käynyt läpi laajan muutosprosessin Kainuun hallintokokeilun myötä. Siitä kertynyttä kokemustietoa on käytössä, mutta aika, olosuhteet sekä toimijat ovat osin muuttuneet, joten tämän kehittämishankkeen tarve on havaittu.

Lapin yliopiston tekemä henkilöstötuottavuuden tutkimus edustaa kansainvälistä huippututkimusta. Kuntatuottavuuden analysointiin käytettävät teoriat ja analysointitavat ovat hyväksytyt laajasti. Hankkeessa käytetään parasta tieteellistä osaamista ja kokemusta.

Työterveyslaitos on työhyvinvoinnin asiantuntija, joka tutkii, palvelee ja kouluttaa. Työterveyslaitoksen projektiryhmä koostuu työhyvinvoinnin, työkyvyn ja terveyden edistämisen huippuasiantuntijoista.

**11.2 Minkälaisia riskejä hankkeen toteuttamiseen liittyy ja miten riskejä hallitaan?**

Hankkeen nimi: Tiedosta - työhyvinvointia ja tuottavuutta

Riski	Toimenpiteet riskin toteutumisen todennäköisyyden pienentämiseksi
Aikataulu	Hanke aikataulutetaan tavoitteiden ja työpakettien mukaisesti. Aikataulut ovat kaikkien nähtävillä ja mahdollistavat etukäteissuunnittelun. Hankesuunnittelijat, ohjausryhmä sekä muut hanketoimijat seuraavat aktiivisesti aikataulun toteutumista ja vievät hanketta suunnitelman mukaisesti eteenpäin. Riski on pieni; alussa tarvitaan aikaan toiminnan syvällisempään suunnitteluun, mutta siihen on varauduttu aikataulussa.
Hallinnointi	Kehittämis- ja suunnitteluyksikkö on toteuttanut ja hallinnoinut erilaisia ja erirahoitteisia hankkeita jo yli 12 vuotta hyvin tuloksin, joten riski epäonnistua hallinnoinnissa ei ole suuri. Myös ammattitaitoinen hankehenkilöstö ja heidän vastuunsa osaamisensa ja ammatillisuutensa ylläpitämisestä pienentävät hallinnoinnin epäonnistumista. Oikea-aikaiset, riittävän yksiselitteiset ohjeet ja hanketapaamiset (ELY/sote) tukevat hallinnoinnin onnistumista. Keskusteluyhteys ELY/sote on sujuvaa.
Hankkeen toimenpiteet	Riittävän yksityiskohtainen hankesuunnitelma tukee toimenpiteiden toteutumista. Hankerahoituksen saatua laaditaan hankkeen toimintasuunnitelma ja hanke aikataulutetaan tarkemmin. Ajankohtaisen tiedon käyttäminen hankesuunnittelussa ja menetelmissä.
Henkilöstö	Ammattitaitoinen hankehenkilöstö, joka on perehdytetty hyvin. Hankehenkilöstö toimii osana Kainuun sotea organisaation sisällä yhteistyössä eri vastualueiden kanssa. Hankkeen hallinnoinnista vastaava kehittäminen ja suunnittelu-yksikkö sekä henkilöstöhallinnon asiantuntijat ovat hankehenkilöstön tukena ja reflektioijana. Operatiivisen toiminnan henkilöstö osallistetaan kehittämistyöhön aktiivisella dialogisella yhteistyöllä. Hankkeessa tehdään systemaattista dokumentointia heti alusta alkaen ja näin estetään tietokatkokset, mikäli hankehenkilöstö vaihtuu
Sitoutuminen	Tavoitteiden ja toiminnan kautta johto sitoutuu hankkeeseen. Hanke keskittyy aluksi johdon strategiseen rooliin työhyvinvoinnin johtamisessa. Työpajojen ja sparrausten kautta rooli säilyy koko hankkeen ajan. Hankesuunnittelijoiden sitoutumista hanketyöhön edistetään hyvällä vakituisen kehittämis- ja henkilöstöhallinnon henkilöstön tuella sekä hyvän työyhteisön ja työhyvinvoinnin edistämällä. Hankehenkilöstö saa reflektiivistä tukea hankkeen toteutukseen sekä kehittämissyksiköstä että operatiivisista palveluista. Ohjaus – ja työryhmät sidotaan hankkeeseen dialogilla hankkeen merkityksellisyydestä ja tulosten/onnistumisen vaikutuksellisuudesta. Hankkeen aktiivinen julkisuudessa oleminen tukee toimijoiden sitoutumista hankkeeseen. Tarvittavat päätökset viedään asianomaiseen päätöksentekoon mahdollisimman pian.
Talous	Hankkeen budjettia noudatetaan. Riski pieni, koska organisaatiolla on hyvä taloushallinnon seurantajärjestelmä, ja vuosien kokemus hyvästä hankkeiden taloudenpidosta.
Viestintä	Viestinnän onnistumiseen kiinnitetään erityinen huomio. Vuorovaikuttuisen viestinnän toteutumisen tärkeyttä painotetaan hankesuunnitelmassa. Riittävän tarkka viestintäsuunnitelma, johon kirjataan huolellisesti viestinnän tahot ja keinot, sekä noudatetaan suunnitelmaa.

### 11.3 Esitys hankkeen ohjausryhmän kokoonpanoksi

Alustava esitys ohjausryhmäksi:

Edustajat hankeorganisaatioista:

- Kainuun sote; kuntayhtymän johtaja, henkilöstöjohtaja, kehittämisjohtaja, yhtymähallituksen jäsen, tulosaluejohtajat
- Työterveyslaitos
- Lapin yliopisto
- Kajaanin ammattikorkeakoulu

Hankkeen nimi: Tiedosta - työhyvinvointia ja tuottavuutta

- Osuuskauppa Maakunta
- Henkilöstöjärjestöjen edustaja x 2, työsuojeluvaltuutettu
- Rahoittajan edustaja

## 12 Hakemusvaiheessa ilmoitettavat arviot hankekohtaisista seurantatiedoista

### 12.1 Hankkeeseen osallistuvien yritysten arvioitu lukumäärä

Henkilöstömäärä	Yritysten lukumäärä
Mikroyritys	
Pieni yritys	
Keskisuuri yritys	
Suuryritys	1
<b>Yhteensä</b>	<b>1</b>

### 12.2 Hankkeeseen osallistuvien henkilöiden lukumäärät hankkeen keston ajalta työmarkkina-aseman mukaan, naisten määrä eriteltyinä

	Työttömät (ml. pitkäaikaistyöttömät)	Yleissivistävässä / ammatillisessa koulutuksessa olevat	Työssä olevat (ml. yrittäjät)	Työmarkkinoiden ulkopuolella olevat	Yhteensä
Alle 25-vuotiaita			64		64
25-29-vuotiaita			160		160
30-54-vuotiaita			750		750
Yli 54-vuotiaita			750		750
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 724</b>	<b>0</b>	<b>1 724</b>
Joista naisia			1 620		1 620

### 12.3 Osallistujien henkilökoulutus- ja henkilötyöpäivät koko hankkeen keston ajalta

	Yhteensä
Lähiopetuspäiviä	515
Etäopetuspäiviä	915
Tukityöllistämispäiviä	
Ohjaus- tai konsultointipäiviä	3 330
Muita henkilötyöpäiviä	
<b>Yhteensä</b>	<b>4 760</b>

### 12.4 Hankkeeseen osallistuvien alle 30-vuotiaiden, 30-54-vuotiaiden ja yli 54-vuotiaiden koulutustausta, naisten määrä eriteltyinä

#### Toimintalinja 3. Työllisyys ja työvoiman liikkuvuus

##### Erityistavoite 7.1. Tuottavuuden ja työhyvinvoinnin parantaminen

Hankkeen nimi: Tiedosta - työhyvinvointia ja tuottavuutta

	Osallistujat ilman perusasteen (ISCED 1) koulutusta	Alemman perusasteen (ISCED 1) ja ylemmän perusasteen (ISCED 2) koulutuksen suorittaneet	Keskiasteen (ISCED 3) tai keskiasteen jälkeisen (ISCED 4) koulutuksen suorittaneet	Korkea-asteen koulutuksen (ISCED 5 to 8) suorittaneet	Yhteensä
Alle 30-vuotiaita					0
30-54-vuotiaita					0
Yli 54-vuotiaita					0
<b>Yhteensä</b>	0	0	0	0	0
joista naisia					0

## 12.5 Hankkeeseen osallistuvien opinto-ohjaajien, uraneuvojen ja muiden ohjauspalveluiden asiantuntijoiden lukumäärä, naisten määrä eriteltyinä

### Toimintalinja 3. Työllisyys ja työvoiman liikkuvuus

#### Erityistavoite 7.1. Tuottavuuden ja työhyvinvoinnin parantaminen

	Yhteensä
Osallistuvat opinto-ohjaajat, uraneuvojat ja muut ohjauspalveluiden asiantuntijat	
joista naisia	

## 13 Horisontaaliset periaatteet

### 13.1 Sukupuolten tasa-arvo

	Kyllä	Ei	Perustelu
Hankkeessa on tehty toimintaympäristön analyysi sukupuolinäkökulmasta	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Osallistuva organisaatio on pääsääntöisesti naisvaltainen; Kainuun sotella naisten osuus henkilöstöstä on noin 87%. Hanke kohdistuu kuitenkin koko henkilöstöön. Organisaatiossa on laadittu henkilöstöraportit vuosittain sekä tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma. Tässä hankkeessa korostetaan yksilöllisyyttä muutoksessa ja työhyvinvoinnin kokemisessa. Työhyvinvointitutkimuksissa korostuu yksilöllisyyden huomioimisen merkitys.
Sukupuolinäkökulma on huomioitu hankkeen toiminnassa (valtavirtaistaminen)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hankkeessa tullaan kiinnittämään huomiota miesten osallisuuteen hankkeessa, koska organisaatio on naisvaltainen. Taustalla huomioidaan tehdyt tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelmat. Edelleen korostuu yksilöllisyyden huomioiminen. Sukupuolisensitiivinen orientaatio on mukana kehittämisessä ja kaikessa toiminnassa huomioidaan sukupuolten näkökulmat. Tasa-arvoa lisääviä toimenpiteitä sisältyy hankkeen toteutukseen mm. erilaisten vuorovaikutusmahdollisuuksien ja työkykyä ylläpitävien toimenpiteiden myötä.
Hankkeen päätavoite on sukupuolten tasa-arvon edistäminen	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Hanke palvelee kaikkia sukupuolia tasapuolisesti ja hankkeen luonteesta johtuen päätavoite ei ole sukupuolten tasa-arvon edistäminen.

### 13.2 Kestävä kehitys

Hankkeen nimi: Tiedosta - työhyvinvointia ja tuottavuutta

Vaikutuksen kohde	Vaikutusaste		Perustelu
	Välitön vaikutus	Välillinen vaikutus	
<b>Ekologinen kestävyys</b>			
Luonnonvarojen käytön kestävyys		6	Käytämme sähköisiä alustoja ja palveluja, toteutamme etäpalveluja ja etäkokouksista ja etäfoorumeita, vähennämme matkustamista ja paperin käyttöä
Ilmastonmuutoksen aiheuttamien riskien vähentäminen		5	ks. edellinen liittyen matkustamisen vähentämiseen, Kainuussa on pitkät välimatkat
Kasvillisuus, eliöt ja luonnon monimuotoisuus		1	ks. edellä
Pinta- ja pohjavedet, maaperä sekä ilma (ja kasvihuonekaasujen väheneminen)		2	ks. edellä
Natura 2000 -ohjelman kohteet			Ei suoranaista vaikutusta
<b>Taloudellinen kestävyys</b>			
Materiaalit ja jätteet	5		Paperin käyttöä, tulostamista vähennetään, käytetään digipalveluja, raportit julkaistaan verkossa
Uusiutuvien energialähteiden käyttö			ei suoranaista vaikutusta
Paikallisen elinkeinorakenteen kestävä kehittäminen	8	5	Hyvinvoiva henkilöstö tuottaa laadukkaita palveluja, jotka kohdistuvat kuntalaisiin. Kainuun sote on merkittävä toimija aluetalouden näkökulmasta ja kainuulaisessa elinkeinorakenteessa. Toiminnan tuottavuuden paraneminen heijastuu aluetalouteen. Hanke on esimerkki muille toimijoille hyvin toteutetusta muutoksesta. Hanke turvaa alueella tuottavan työvoiman saatavuuden ja pidentää työuria. Hankkeen toteutuksessa hyödynnetään paikallisia resursseja ja palveluja kilpailutuslainsäädäntö huomioiden.
Aineettomien tuotteiden ja palvelujen kehittäminen	8	7	Hanke luo pohjaa uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämiseksi. Siinä korostuu vuoropuhelun, sähköisten palvelujen ja yksilöllisyyden huomioiminen työkyvyn ja työhyvinvoinnin tekijänä ja osana muutoksen tukea. Henkilöstön osaaminen ja aineeton pääoma lisääntyy hankkeessa. Julkisen toiminnan tuottavuuden parantamisen uudet välineet.
Liikkuminen ja logistiikka	4		Liikkuminen vähenee digipalvelujen kautta, logistiikan tarve korostuu
<b>Sosiaalinen ja kulttuurinen kestävyys sekä yhdenvertaisuus</b>			
Hyvinvoinnin edistäminen	10	8	Hankkeen keskeinen tavoite on edistää työntekijöiden työhyvinvointia. Hyvinvoiva työntekijä tuottaa yleensä laadukkaita palveluja. Vaikutus ulottuu tätä kautta myös työntekijöiden läheisiin, omaisiin sekä asiakkaisiin sotepalveluissa. Työkyvyn parantuminen mahdollistaa työurien pidentymistä.
Tasa-arvon edistäminen	10		Tasa-arvo lisääntyy; huomioidaan eri-ikäiset, professioiden yhdenvertaisuus, eri kansallisuutta olevat työntekijät, osatyökykyiset työntekijät sekä alueellinen tasa-arvo (toimialat, maantieteellinen)
Yhteiskunnallinen ja kulttuurinen yhdenvertaisuus	6		Monimuotoisuuden huomioon ottaminen; organisaatioissa on eri kansallisuutta edustavia työntekijöitä, eri organisaatioiden työkulttuurit kohtaavat ja hyviä käytäntöjä otetaan käyttöön. Hyvinvoiva työntekijä edistää yhdenvertaisuutta palveluissa ja työyhteisössä.
Kulttuuriympäristö		5	Työntekijöiden kuuleminen ja osallisuuden vahvistaminen vaikuttavat osaltaan yhteisöllisyyttä edistävän kulttuurisen ilmapiirin rakentumiseen.

Hankkeen nimi: Tiedosta - työhyvinvointia ja tuottavuutta

Ympäristöosaaminen			Digitaalisuuden hyödyntäminen työssä vaikuttaa yksilöiden valintoihin myös yksityiselämässä 3 tietoisuuden lisääntyessä ympäristöasioista.
--------------------	--	--	--

## 14 Liitteet

### Pakolliset liitteet

Yhteishankkeen sopimus

### Muut liitteet

Aiesopimus LapinYliopisto

Vakuutus Työterveyslaitos

Verohallinnon ohjeistus ALV Lapin Yliopisto

Vakuutus Kajaanin ammattikorkeakoulu

ALV käsittely Kajaanin ammattikorkeakoulu

Tiera\_hyvinvointialustaratkaisu\_kuva

Vakuutus Lapin yliopisto Tiedosta-

Aiesopimus Kamk allekirjoituksilla

Aikajana\_työpaperi\_luonnos

Työtl ALV ohje

Vakuutus Kainuun sote 011019

Hakija vakuuttaa tässä hakemuksessa ja sen liitteissä antamansa tiedot oikeiksi.

Viranomaisella on oikeus tarkastaa hakijaa koskevat verovelkatiedot, arvonlisäverovelvollisuutta koskevat tiedot sekä muut tarvittavat toiselta viranomaiselta saatavat tiedot, joilla voi olla vaikutusta rahoituksen myöntämiseen.

Yhteishankkeessa tarkastusoikeus koskee kaikkia hakijoita ja tuen siirto –menettelyssä hakijan lisäksi kaikkia tuen siirronsaajia.

### Päiväys ja hakijaorganisaation sähköinen allekirjoitus

14.11.2019

Maire Annikki Ahopelto

Maire Ahopelto

(Allekirjoitettu sähköisesti vahvalla Katso-tunnistautumisella)