



Hyvää  
työpäivää!

HENKILÖSTÖKERTOMUS 2017





## 7 JOHDANTO

## 9 HENKILÖSTÖN RIITTÄVYYS JA REKRYTOINTI

- 9 Henkilöstövoimavarat
- 10 Palkitseminen & palkkakustannukset
- 11 Henkilöstön saatavuus jatkui hyvänä
- 13 Toimintalähtöisyys ohjaa työvuorosuunnittelua
- 14 Osaavia ammattilaisia innovatiivisten hankkeiden kautta

## 17 VUOROVAIKUTTEINEN JOHTAMINEN

- 17 Esimiestyön kehittäminen
- 18 Koulutuksista ja mentoroinnista tukea ja intoa esimiesuralle

## 21 HENKILÖSTÖN OSAAMINEN

- 21 Perekäytöksen vuosi 2017
- 23 Osaamisen kehittämissuunnitelmat
- 24 Kehityskeskustelut
- 25 Koulutus
- 26 Lean kehittämisen viitekehysenä
- 27 Magneettisairaalamalli käytössä hoitotyön kehittämisessä

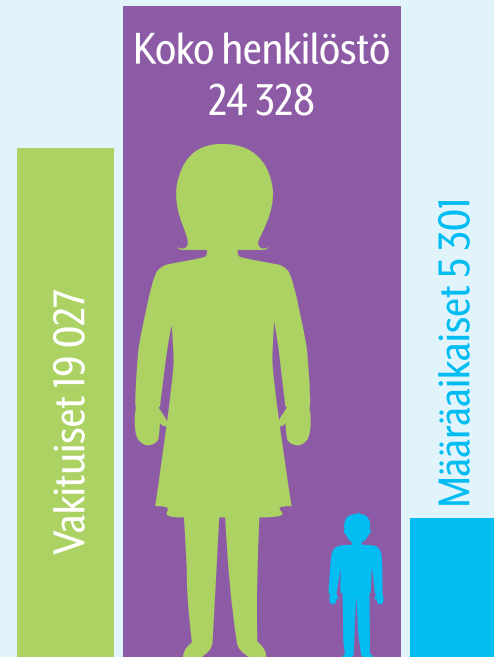
## 29 TYÖHYVINVOINTI JA TYÖSUOJELU

- 29 Tavoitteena turvallinen työympäristö ja työkykyinen työntekijä
- 29 Työkykyisyys, ylikuormitus ja sairauspoissaolot
- 31 Terveyttä edistävä hyvinvointitoiminta
- 31 Toimiva ja turvallinen työyhteisö
- 32 Työhyvinvointipalkitseminen
- 32 Työ- ja työmatkatapaturmat
- 33 Turvallinen työ

## 37 KOHTI TULEVAISUUTTA



## Henkilöstömäärä



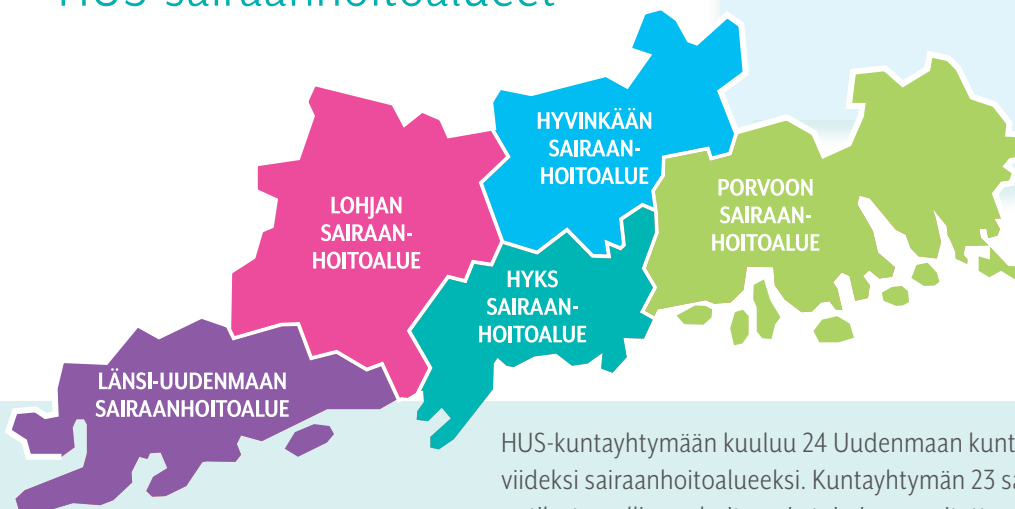
HUS:n henkilöstöstä löytyy kymmenien eri alojen osaajia. Hoitohenkilökunnan osuus on edelleen reilusti yli puolet koko henkilöstöstä. Vuoteen 2016 verrattuna henkilöstömäärä kasvoi 1 600 henkilöllä.

## Sukupuolijakauma



Jokaista miestyöntekijää kohden on HUS:ssa runsaat viisi naispuolista työtoveria. Miesten osuus henkilöstöstä on pysynyt ennallaan edellisvuoteen verrattuna. Lääkäreistä 63 prosenttia ja hoitajista 91 prosenttia oli naisia

## HUS-sairaanhoitoalueet

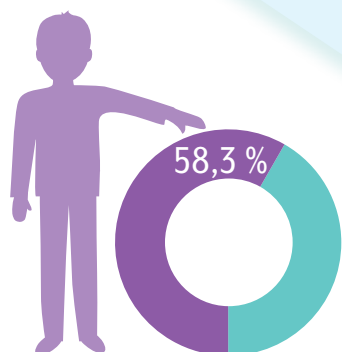


HUS-kuntayhtymään kuuluu 24 Uudenmaan kuntaa, jotka on järjestetty viideksi sairaanhoitoalueeksi. Kuntayhtymän 23 sairaalassa panostetaan potilasturvalliseen hoitoon ja toiminnan mitattavaan laatuun.

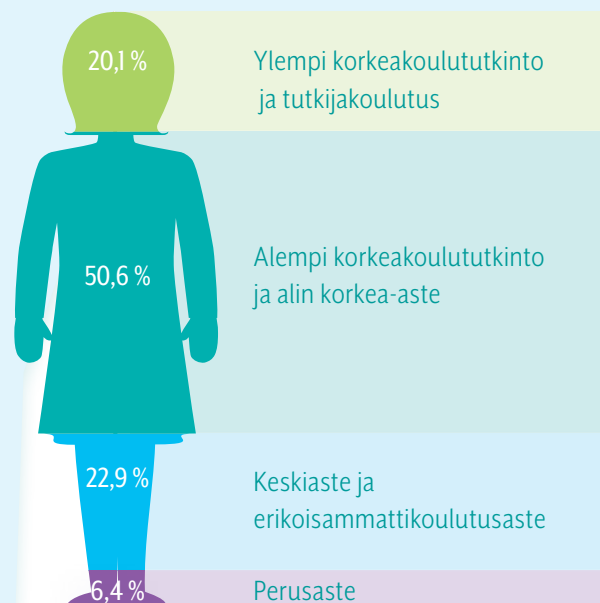
## HUS-kuntayhtymän 2017 maksamat palkat ja palkkiot



## Henkilöstökulujen osuus HUS:n toimintakuluista



## Koulutusrakenne 2017



HUS:n henkilöstön osaamista hyödynnetään tarkoituksenmukaisilla tehtäväkokonaisuuksilla. Henkilökuntaa kannustetaan oman osaamisen kehittämiseen ja ylläpitämiseen.

## Koulutukseen osallistuneiden osuus henkilöstöstä

Vuoden aikana toteutettiin muun muassa palvelumuotoilu- ja Lean-kehittämishankkeita sekä koulutusta, kartoitettiin osaamista ja suunniteltiin koulutuksia.



69 % henkilöstöstä osallistui koulutuksiin vuoden 2017 aikana



TAVOITE	MITTARI	TAVOITETASO 2017	TOTEUMA 2017
<b>Henkilöstö suosittelee HUS:a työnantajana</b>	Työnantajan suositteleminen TOB-kysymys: Suositteletisitko ystäväillesi tai tuttavillesi HUS:ia työnantajana?	85 %	80 %
<b>Johtaminen on laadukasta</b>	Esimiesindeksi TOB-kysymykset: Esimieheni on tavoitteellinen johtaja; Esimieheni on oikeudenmukainen; Esimieheni on kannustava ja tukee tarvittaessa; Esimieheni antaa palautetta; Työyksikössäni huolehditaan työntekijöistä (esim. työntekijöiden terveys ja turvallisuus); Olen tyytyväinen työyksikköni/osastoni johtamiseen	3,9	3,7
<b>Henkilöstö on sitoutunutta</b>	Vakinaisen henkilöstön lähtövaihtuvuus (sisältää myös eläkkeellejääneet)	5,5 % - 6,5 %	6,5 %

## ISOJA JA VÄHÄN PIENEMPIÄ MUUTOKSIA:

# Suunnittelua, valmistautumista ja käytännön toteutusta

Vuotta 2017 väritti valmistautuminen isoihin tuleviin muutoksiin. HUS:n omat sote-valmisteluryhmät käynnistyivät vuoden alussa ja niiden kautta välitettiin tietoa valtakunnan, Uudenmaan maakunnan ja HUS:n omasta valmistelutyöstä. Henkilöstön edustajat olivat edustettuina näissä ryhmissä. Sote oli myös marraskuussa pidetyn yhteistoimintapäivän teemana. Päivä keräsi ennätyselliset 302 osallistujaa.

HUS:n asiantuntijoiden osaamista hyödynnettiin Uudenmaan maakunta- ja sote-valmistelussa. Yhä useampi avainhenkilö osallistui pitkin vuotta erilaisiin valmisteluryhmiin ja osa siirtyi syksyllä 2017 työskentelemään Uusimaa 2019 -hankkeeseen osa-aikaisesti. Osaamistamme ja toimintatapojamme siis arvostettiin! Avainhenkilöiden työpanoksen jakaminen HUS:n ja maakuntavalmistelun kesken toi omat haasteensa, mutta erilaisten tehtävä- ja sijaisjärjestelyjen myötä saimme uusia osaajia vastuutehtäviin. Myös Apotti-hanke ja isot rakennushankkeet saivat aikaan sisäistä tehtäväkiertoa.

Maakunta- ja sote-valmistelun rinnalla kehitimme omaa toimintaamme ja asiakaspalveluamme. HUS:n ja jäsenkuntien välillä tehtiin useita työnjaollisia muutoksia ja HUS:iin siirtyi vuoden aikana yhteensä noin 1200 henkilöä. Toimintojen uudelleenorganisointia ja sairaanhoitoalueiden välisiä toimintojen muutoksia tapahtui runsaasti eri puolella organisaatioita. Lisäksi koko HUS:n yhteisillä läpimurtohankkeilla, joita ovat uudet palvelukonseptit digitalisaatiota hyödyntäen, asiakaslähtöinen palveluiden tuotantomalli, potilas aktiivisena osallistujana ja vaikuttajana, johtaminen voimavarana,



kansainväliset akkreditoinnit sekä biopankkitoiminta osaksi päivittäistä toimintaa pyrittiin varmistamaan HUS:n strategisten avaintavoitteiden toteuttamista.

Outi Sonkeri  
henkilöstöjohtaja





## HENKILÖSTÖN RIITTÄVYYS JA REKRYTOINTI

### Henkilöstövoimavarat

Ammattitaitoinen ja osaava henkilöstö on edellytys HUS:n päämäärien saavuttamiselle ja laadukkaan potilashoidon toteutumiselle. HUS:n sairaaloissa toteutetaan vaativaa erikoissairaanhoidon osaamista edellyttämää potilashoitoa. Lääketieteen erikoisalajat ovat laajasti edustettuna. HUS on Suomen toiseksi suurin työnantaja ja sen palveluksessa oli vuoden 2017 lopussa 24 328 henkilöä. Henkilöstömäärä kasvoi edellisvuoteen verrattuna noin 1 600 henkilöllä. Vuoden 2017 talousarviossa ennakoitu henkilöstömäärä ylittyi noin 530 henkilöllä.

Henkilöstömäärän kasvu selittyy talousarviossa hyväksytyjen toimintojen siirtymisestä omistajakunnista ja Erva-alueelta HUS:iin. Vuoden aikana yhteensä noin 1 200 työntekijää siirtyi HUS:n palvelukseen. Henkilöstösiirrot olivat osa valmistautumista tulevaan Sote-uudistukseen. Henkilöstöstä vakinaisia oli 78 prosenttia ja määräaikaisia 22 prosenttia. Vakinaisen henkilöstön palvelussuhteen kesto oli keskimäärin 14,5 vuotta ja määräaikaisen 3,6 vuotta. Osa-aikaisessa palvelusuhteessa oli 14 prosenttia henkilöstöstä. Yleisimmät perusteet osa-aikaisuudelle olivat osittainen hoitovapaa ja osa-aikaeläke.

Henkilöstörakenne on pysynyt aiempiin vuosiin nähden samankaltaisena hoitohenkilökunnan osuuden ollessa selvästi yli puolet koko henkilöstöstä (kaavio 1). Muun henkilökunnan osuus nousi hieman edellisvuodesta muun muassa Helsingin kaupungin ja HUS:n välisten laitoshuollon henkilöstösiirtojen vuoksi. Toimiala on naisenemmistöinen, ja miesten osuus henkilöstöstä pysyi ennallaan edellisvuoteen verrattuna ollen 16 prosenttia. Lääkäreistä 63 prosenttia ja hoitajista 91 prosenttia oli naisia. Naisten yleisimmät tehtävänimikkeet

olivat sairaanhoitaja, laitoshuoltaja, osastonsihtööri, laboratoriohoitaja ja kätilö. Miesten yleisimmät nimikkeet olivat sairaanhoitaja, erikoistuva lääkäri, osastonlääkäri, erikoislääkäri ja logistiikkatyöntekijä. Ylimmissä johtotehtävissä toimivista hieman yli neljännes oli naisia.

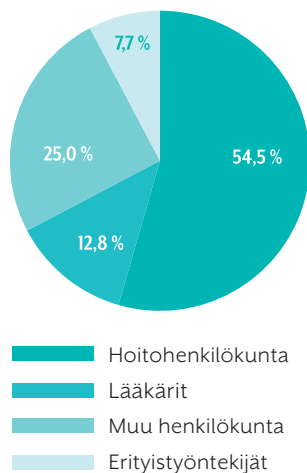
Henkilöstön keski-ikä oli 44 vuotta. Henkilökunnan ikärakenne on tasapainoinen kaikissa ikäryhmissä, vain alin ja ylin ikäluokka ovat hieman pienemmät kuin muut ikäryhmät. Tasapainoisesta ikärakenteesta johtuen esimerkiksi lähivuosina eläkkeelle jäävien osuus henkilöstöstä on HUS:ssa pienempi kuin kunta-alalla keskimäärin.

Vakinaisen henkilöstön kokonaisvaihtuvuus oli vuositason tavoitteen mukaisesti 6,5 prosenttia. Vaihtuvuus ilman eläkkeelle siirtyneitä oli 4,2 prosenttia. Eläkkeelle jäi 566 henkilöä. Eläkkeelle jääneiden määrä nousi hieman edellisvuodesta ja eläkkeelle jäätiin keskimäärin 61 vuoden iässä. Eläkeuudistuksen johdosta 1.2.2017 osa-aikaeläke poistui ja tilalle tuli osittainen varhennettu vanhuuseläke.

Henkilötyövuosia tehtiin 19 538, mikä oli noin kuusi prosenttia enemmän kuin edellisvuonna. Talousarviossa henkilötyövuosia oli budjetoitu kuluneelle vuodelle 19 098, arvio ylittyi kahdella prosentilla. Henkilötyövuosien kasvua selittävät pääosin vuoden aikana tehdyt henkilöstösiirrot. Henkilötyön tuottavuutta lisäsi helmikuussa 2017 voimaan tullut, valtakunnalliseen kilpailukyky sopimukseen liittyvä työajanpidennys, jonka avulla voitiin suunnitella työvuoroja entistä joustavammin toiminnan tarpeiden mukaisesti.

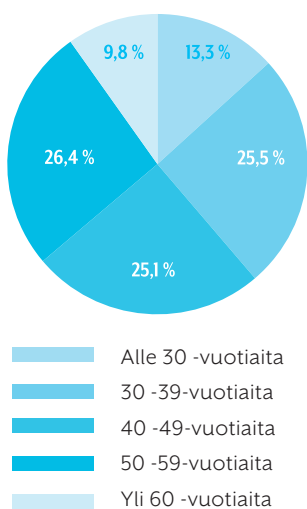
Kaavio 1

## Henkilöstö henkilöstöryhmittäin 2017



Kaavio 2

## Henkilöstön ikäjakauma 2017



Kaavio 3

## Vuonna 2017 tapahtuneet isoimmat henkilöstösiirrot

Luovuttava organisaatio	Toiminto/ ammattiryhmä	Henkilömäärä
Carea (Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä)	Diagnostiikan toiminnot	380
Helsingin kaupunki	Kiireetön potilaskuljetus	15
Helsingin kaupunki	Lasten ja nuorten foniatria	17
Helsingin kaupunki	Hammaslääketieteen perusopetuksen kliininen koulutus	13
Helsingin kaupunki	Tekstinkäsittely	50
Helsingin kaupunki	Laitoshuolto	750
Espoon kaupunki	Laitoshuolto	50

Keskimääräinen henkilötyövuoden hinta sivukuluineen oli 59 460 euroa, mikä oli kaksi prosenttia edellisvuoden hintaa alhaisempi. Henkilötyövuoden hinnan kehitykseen vaikuttivat muun muassa edellisvuotta pienempi henkilöstösivukuluprosentti ja valtakunnalliseen kilpailukyky sopimukseen sisältyneet lomarahojen 30 prosentin leikkaus vuosille 2017–2019.

## Palkitseminen &amp; palkkakustannukset

HUS-kuntayhtymän vuoden 2017 maksetut palkat ja palkkiot sivukuluineen olivat yhteensä 1 174 miljoonaa euroa. Palkkasummassa on mukana työaikakorvaukset, joiden osuus oli 12 prosenttia henkilöstökuluista. Palkkakustannukset olivat noin neljä miljoonaa euroa pienemmät kuin mihin talousarviossa oli varauduttu. Palkkakustannusten alittumiseen vaikutti muun muassa Apotti-henkilöstöresurssien ennakoitua alhaisempi määrä.

Palkkakustannukset kasvoivat edellisvuoteen verrattuna 3,5 prosentilla. Kustannusten kehitykseen vaikuttivat muun muassa liikkeenluovutuksena tapahtuneet henkilöstösiirrot sekä vastaavasti kustannuksia alentavasti kilpailukyky sopimukseen sisältyneet lomarahojen leikkaus.

Vuoden 2017 aikana myönnettiin uusia henkilökohtaisia lisiä, jotta KVTES-alan sopimuksen sitova vähimmäismäärä (1,3 prosenttia tehtäväkohtaisten palkkojen summasta) saavutettiin tasapuolisesti eri ammattialojen osalta.

Palkkakustannuksiin sisältyy myös vuosittain maksettava tulospalkkio. Tulospalkkioita maksettiin HUS:n henkilöstölle 4,4 miljoonaa euroa (ilman sivukuluja), mikä oli noin kymme-

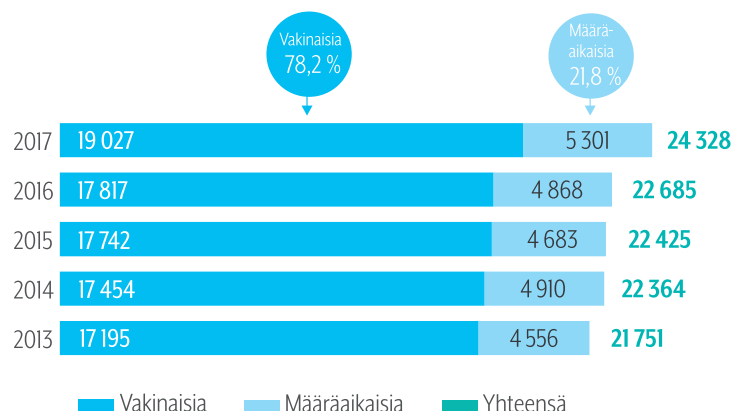
nen prosenttia enemmän kuin edellisvuonna. Tulospalkkioita maksettiin tulosyksiköille kustannustehokkuuden ja tuottavuuden parantumisesta sekä palveluiden saatavuustavoitteiden täyttymisestä. Lisäksi tulospalkkiolla palkittiin erikseen valittuja kehittämishankkeita niiden saavuttaessa asetetut tavoitteet. Palkituissa kehittämishankkeissa oli ennalta sovituin mittarein tarkasteltuna muun muassa onnistuttu tehostamaan toimintaa ja parantamaan potilastytyväisyyttä sekä ottamaan käyttöön uusia toimintatapoja. Tulospalkkiohankkeiden avulla HUS:n strategiasta valittujen avaintavoitteiden kuten asiakaslähtöisyyden, kilpailukykyyn ja kuntayhteistyön pitkäjänteistä kehittämistä edistettiin.

Nopsa-kertapalkkioita maksettiin 604 000 euroa, mikä oli noin viidennes vähemmän kuin edellisvuonna. Nopsa-kertapalkkio on nopean palkitsemisen keino, ja palkkio voidaan myöntää tunnustuksena erinomaisesta työtuloksesta henkilölle tai ryhmälle. Nopsa-palkkiot olivat suuruudeltaan keskimäärin 300 euroa ja ryhmälle myönnetty palkkio 500 euroa. Tulokselliseen toimintaan kannustavia erilaisia suoritepalkkioita maksettiin noin miljoona euroa. Suoritepalkkausjärjestelmä oli käytössä muun muassa HUS-Tukipalveluiden tekstinkäsittelyssä ja potilaskuljetuksessa, Lohjan sairaalan



Kaavio 4

## Henkilöstömäärän kehitys 2013 - 2017



tekonivelleikkauksissa, HYKS Naistentaudeilla ja synnytyksissä ultraäänitutkimuksissa, HUSLABin näytteneottajilla sekä HYKS Psykiatrian hoitohenkilöstön suoritepalkkakokeilussa.

Vuoden 2017 aikana toteutettiin sekä henkilöstösiirtoihin että työnvaativuuden arviointiin liittyvää palkkaharmonisointia. Työn vaativuuden arviointi (TVA) tavoitepalkkoineen uudistettiin ruokahuollon, farmasian ja ICT-tehtävien osalta ja näiden ammattiryhmien tehtäväkuvat arvioitiin uuden TVA:n mukaisesti.

HUS maksoi varhaiseläkemenoperusteisia maksuja 4,9 miljoonaa euroa, mikä oli 100 000 euroa enemmän kuin edellisvuonna. Vaikka pysyvien työkyvyttömyyseläkkeiden määrä laski vuonna 2017, varhe-maksu nousi hieman johtuen muun muassa työkyvyttömyyseläkkeelle jääneiden edellisvuotta paremmasta palkkatasosta. Työkyvyttömyyseläkkeelle jäi 20 henkilöä ja määrä oli samalla tasolla kuin edellisvuonna. HUS:n työkyvyttömyyseläkemaksujen ja sairauspoissaolojen palkkakustannusten suhde henkilöstökustannuksiin on kuitenkin keskimääräistä pienempi verrattuna muuhun kunta-sektoriin, sillä henkilökunnan työkykyisyys on HUS:ssa ollut hyvällä tasolla usean vuoden ajan.

## Henkilöstön saatavuus jatkuu hyvänä

HUS:lle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen edellytyksenä on, että onnistutaan osaavan henkilöstön rekrytoinnissa ja henkilöstön sitouttamisessa. HUS:n tavoitteena on olla houkutteleva työpaikka erikoissairaanhoidon ammattilaisille ja sellaisiksi haluaville. Työntekijät myös kokivat HUS:n hyvänä työpaikkana, kun vuosittaisessa henkilöstökyselyssä 80 prosenttia nykyisestä henkilöstöstä suosittelee omaa työnantajaansa muille.

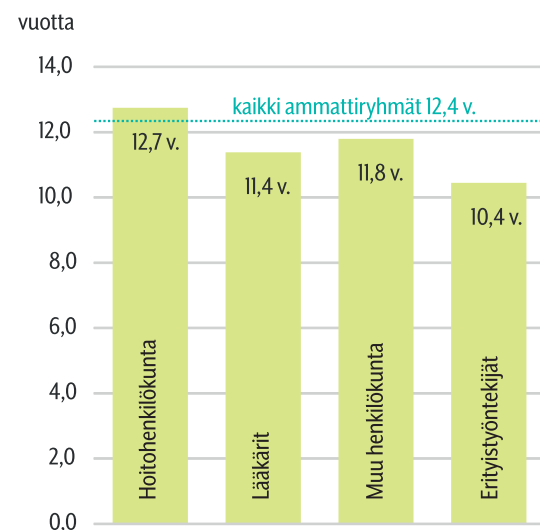


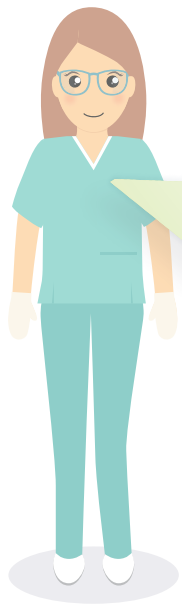
HUS oli edelleen suurena ja varmana työnantajana houkutteleva työpaikka työnhakijoille – myös muille kuin sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisille. Vakinaisen henkilöstön saatavuus jatkui edelleen hyvänä: avoinna olevaan vakituiseen hoitohenkilöstön tehtävään oli hakijoita keskimäärin 22,5, erityistyöntekijän tehtävään 12,5 ja muihin tehtäviin 24,9. Vakituiseen lääkärin virkaan haki keskimäärin 2,3 hakijaa. Terveystieteiden ammattilaisille tarjottiin kiinnostavia uramahdollisuuksia monitieteellisen tutkimuksen, potilashoidon ja tietojärjestelmien kehittämishankkeiden parissa sekä uusia toimintamalleja käyttöönotettaessa. Esimerkiksi osastofarmasiapalvelussa ja sairaanhoidon avopalveluissa avautui uusia tehtäviä ja tehtäviin saatiin useita hakijoita.

Erikoislääkärien virat saatiin pääosin täytettyä pätevillä hakijoilla, mutta pääkaupunkiseudun ulkopuolelle on ollut vaikeampi houkuttaa osaajia mm. psykiatrian ja lastenpsykiatrian erikoisaloille. Edellisvuoden haaste fysiatrien rekrytoimiseksi sen sijaan ratkesi myönteisesti, kun Helsingin kaupungin

Kaavio 5

### Keskimääräinen palvelusaika (koko henkilöstö)





”Kriittisten erikoisalojen osalta on pyritty lisäämään näkyvyyttä ja kiinnostavuutta”

fysiatriryksikön toiminta siirtyi Hyksin alaisuuteen. Myös radiologeja on rekrytoitu HUS:iin aiempaa menestyksekkäämin. Lääkärien saatavuuden parantamiseksi on panostettu avoimien tehtävien aktiiviseen markkinointiin sekä tarjoamalla erilaisia keinoja sovittaa paremmin yhteen työ ja vapaa-aika. Kriittisten erikoisalojen osalta on pyritty lisäämään näkyvyyttä ja kiinnostavuutta esimerkiksi lääketieteen opiskelijoille suunnatuissa tapahtumissa.

Vuokratyövoiman käytön kustannukset vuonna 2017 olivat 20,7 miljoonaa euroa. HUS:n vuokratyövoiman kokonaiskustannuksista 11 miljoonaa euroa, 53,2 % muodostuu lääkäreiden vuokratyövoimakustannuksista. Vuokratyövoimakustannukset nousivat 1,9 miljoonaa euroa edellisvuoteen verrattuna, josta lääkäreiden osuus oli noin 1,4 miljoonaa euroa. Erikoislääkärivajeeseen on hankittu vuokratyövoimaa HUS:n puitesopimuskumppaneilta. Vuokratyövoimaa tarvittiin vuonna 2017 eniten yhteispäivystyksiin ja kuvantamispalveluihin. Lääkäreiden vuokratyövoiman käytön kasvua selittää muun muassa Carean alueen kuvantamistoimintojen siirtyminen HUS-Kuvantamisen tuloksyksikköön.

Hoitohenkilöstön tehtävissä hyödynnettiin henkilöstöpalveluyhtiö Seuren vuokratyövoimaa paikkaamaan muun muassa äkillisiä poissaoloja. Sijaishankinnan keskittämisellä pyrittiin vähentämään esimiesten sijaisrekrytointiin kuluttamaa aikaa sekä vähentämään työvoimakustannuksia. Muilta palveluntomittajilta hankittiin lisäksi muun muassa hengityshalvaushoitajia ja anestesiahoitajia.

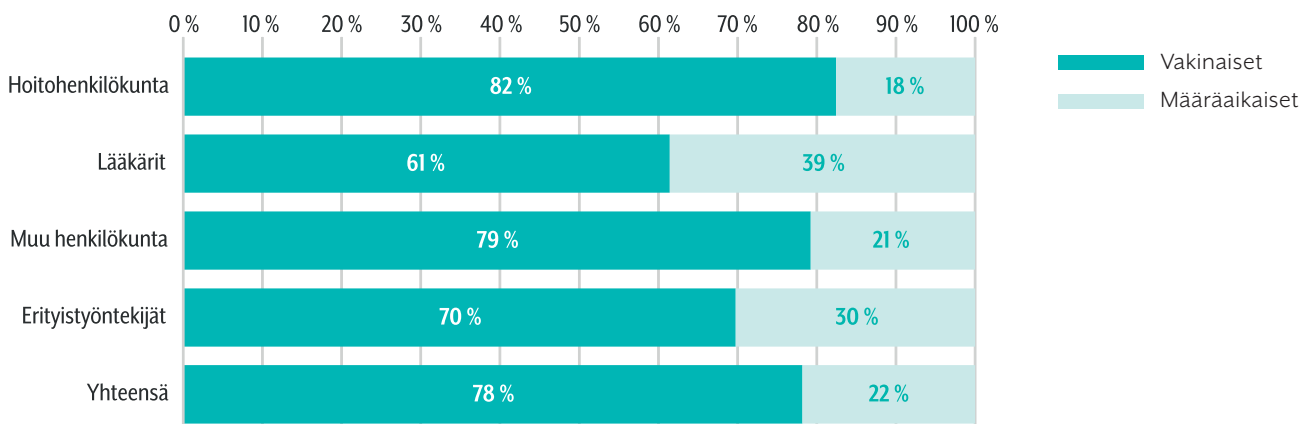
## Toimintalähtöisyys ohjaa työvuorosuunnittelua

Vuonna 2017 työvuorosuunnittelun kehittämistä jatkettiin johtoryhmän tekemien linjausten mukaisesti. Kehittämistoimenpiteiden tavoitteena on, että työvuorosuunnittelun laatu ja kustannustehokkuus paranevat ja henkilöstön joustava liikkuvuus lisääntyy. Tulevaisuudessa työvuorojen suunnittelu ja henkilöstön sijoittumista ohjaisivat entistä enemmän toiminta eli potilaiden hoidontarpeet ja palveluiden kysyntä sekä henkilöstön osaaminen. Tavoitteena on, että työvuoroja suunnittelevat suurempina kokonaisuuksina työvuorosuunnittelun ammattilaiset, jotka tuntevat niin toiminnan tarpeet kuin työaikalainsäädännön.

Syksyllä 2017 osana vuoden 2018 henkilöstösuunnitelmien valmistelua valmisteltiin uutena työvuorosuunnittelijan

Kaavio 6

### Henkilöstöryhmät palvelussuhteen tyypin mukaan





*”Henkilöstön joustavaa käyttöä ja liikkuvuuden lisäämistä on edistetty ns. sissi-vakansseilla”*

nimike ja tehtäväkuva käyttöönotettavaksi yksiköissä vaiheittain. Tehtävään haluttiin nimike, joka vastaa uutta tehtäväkuva ja vahvistaa uutta kehitteillä olevaa toimintamallia.

Käynnissä oleva hanke keskitettyyn työvuorosunnitteluun siirtymisestä tukee henkilöstön kohdentamista ja joustavaa liikkuttelua toiminnan tarpeiden mukaan. Lomakausien työvuorosunnittelua kehitettiin tuomalla työkaluja, jotka osaltaan auttavat varmistamaan tarvittavan miehityksen sekä osaamisen lomakaudella työvuorosunnittelun sekä toiminnantarpeiden näkökulmasta. Uuteen toimintamalliin siirtymistä tuettiin erilaisilla esimiehille ja työvuorosunnittelijoille suunnatuilla koulutuksilla ja teemapäivillä.

Henkilöstön joustavaa käyttöä ja liikkuvuuden lisäämistä on edistetty ns. sissi-vakansseilla, joissa tehtävää hoitava työskentelee toiminnan tarpeen mukaan eri yksiköissä. Hyksin edellisvuonna käynnistynyt sisäisten sijaisen käytön kehittämishanke vakainastettiin onnistuneen kokeilun jälkeen. Käytössä olivat jo myös lainavuoromalli ja työntekijän toiminta-alueen laajentaminen yhtä yksikköä laajemmalle alueella sekä henkilöstön joustava siirtymisen sinne, missä kulloinkin tarve oli. Näitä malleja laajennettiin useampiin yksiköihin ja kiinteistöihin sekä kehitettiin edelleen luontevan toiminnallisen tarpeen ja työtehtävien perusteella esim. Hyvinkään sairaalan leikkaustoiminnassa ja Porvoon sairaalassa.

Vuonna 2017 otettiin käyttöön uusi sähköinen työajanseurantaratkaisu muun muassa Iho- ja allergiasairaalassa, HUSLAB-toimitalossa, Porvoon sairaalassa

ja Meilahden torni- ja kolmiosairaalassa. Järjestelmän ja uuden toimintatavan käyttöönottoja jatketaan vuonna 2018 ja tavoitteena on, että koko henkilöstö leimaa sähköisesti työvuoronsa alkaessa ja päättyessä. Hyvinkään alueella vastaava järjestelmä on ollut käytössä useamman vuoden. Sähköisen työajan seurannan tavoitteena on lisätä läpinäkyvyyttä ja oikeudenmukaisuutta työaikaan liittyvissä asioissa ja tukea työkuorman tasaista jakautumista työyksiköissä. Järjestelmän käyttöönotto toi esiin sekä työajan johtamiseen liittyviä haasteita että työaikajärjestelmän kehittämistarpeita. Näistä syistä johtuen käyttöönottamista jouduttiin hidastamaan suunnitellusta aikataulusta. Järjestelmään liittyvät kehittämistarpeet työstetään vuoden 2018 aikana erillisessä työryhmässä.

## Osaavia ammattilaisia innovatiivisten hankkeiden kautta

Oppilaitosyhteistyö on HUS:lle tärkeää tulevaisuuden osaamisen saamiseksi. Oppilaitosyhteistyöhankkeissa pohditaan tulevaisuuden osaamistarpeita ja suunnitellaan niihin vastaavia koulutusmuotoja. HUS tarjoaa harjoittelu-, työssäoppimis- ja

koulutuspaikan tuhansille opiskelijoille vuosittain. Yhteistyötä tehdään myös opetuksen ja koulutusohjelmien kehittämisessä sekä yhä enemmän myös osaavan henkilöstön kouluttamiseksi ja rekrytoimiseksi uuteen toimintaan.

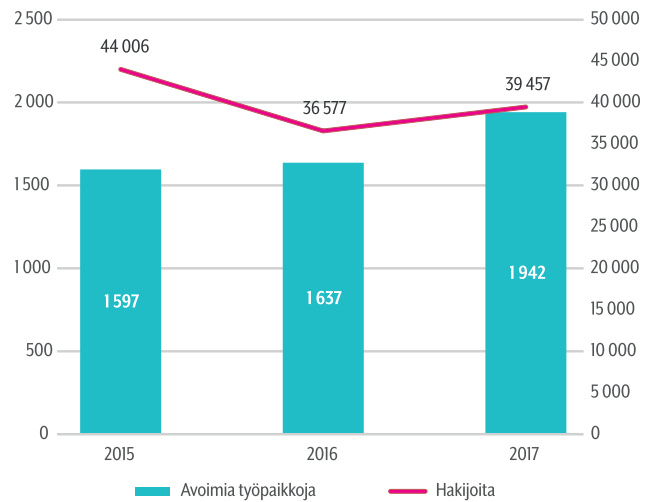
HUS-Apteekki on Helsingin yliopiston farmasian tiedekunnan strateginen kumppani. Tähän liittyen vuoden 2017 aikana rekrytoitiin kliininen opettaja, jonka avulla kehitetään ja toteutetaan käytännön tarpeisiin perustuvaa perusopetusta yliopistolla sekä osastofarmaseuttien täydennyskoulutus HUS-Apteekissa. Hyvinkään sairaalan laajentuvaan toimintaan koulutetaan osaavia laitoshuoltajia HUS-Tukipalvelujen ja Hyria-ammattioppilaitoksen yhteistyönä.

Sosiaali- ja terveysalan opiskelijoiden sisäänottomäärien kasvu edellytti uutta lähestymistapaa harjoittelujen järjestämiseen ja ohjausresursseihin. Hyvinkään sairaalassa pilotoitiin syksyllä opiskelijamoduuli-mallia, jossa yksi ohjaaja koordinoi opiskelijoiden harjoittelua.

Lohjalla hoitohenkilöstön kliinisen osaamisen kehittämistä edistettiin jatkamalla suunnitelmallista yhteistyötä alueen ammatillisten oppilaitosten kanssa. Yhteistyötä kehitettiin niin,

Kaavio 7

## Avoimet työpaikat ja työhakemusten määrä



että opiskelijat olivat entistä tiiviimmin yksiköiden hoitohenkilöstön matkassa.

Työelämälähtöiset korkeakouluopiskelijoiden opinnäytetyöt hyödyttävät myös HUS:n oman toiminnan kehittämistä, esimerkiksi Länsi-Uusimaan alueella ylipainoisten lasten hoitoketjujen kehittäminen ja päivystyksen lean-projekti.







## VUOROVAIKUTTEINEN JOHTAMINEN

### Esimiestyön kehittäminen

HUS:ssa työskentelee yhteensä noin 990 esimiestä eri esimiestasioilla. Esimiestyöhön ja sen kehittämiseen tuovat haastetta suuren organisaation erikoiset yksiköt ja useat esimiestasot. Yhdellä esimiehellä on keskimäärin noin 25 suoraa alaista.

Esimiestyötä arvioidaan vuosittain tehtävän työolobarometrin yhteydessä. Esimiesindeksi on yksi HUS:n strategisten avaintavoitteiden mittari ja se kuvaa työntekijöiden näkemystä esimiesten tavoitteellisuudesta, oikeudenmukaisuudesta, kyvystä kannustaa työntekijöitä, tuesta ja palautteen annosta sekä työntekijöiden terveyden ja turvallisuuden huolehtimisesta yksikössä.

HUS-tasolla esimiesindeksi oli 3,66. Parhaat arvosanat annettiin esimiehen tavoitteellisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. Selkeänä kehittämiskohteenä oli palautteen antaminen, joka kuitenkin oli parantunut hiukan edellisestä vuodesta. Tavoite on asetettu haastavaksi ja vaikka sitä ei saavutettukaan, niin tulos oli kehittynyt ensimmäisen kerran viiteen vuoteen positiiviseen suuntaan.

Yksi HUS:n vuoden 2017 strategisista läpimurtohankkeista oli Johtaminen voimavarana -hanke, jonka tavoitteena on varmistaa laadukas johtaminen ja esimiestyö. Hankkeen aluksi johtoryhmä määritteli HUS:n johtamisen painopistealueet, jotka ovat asiakaskokemuksen huomioiminen, tuote- ja palvelukehitys sekä vuorovaikutteinen esimiestyö. Hankkeen aikana haastateltiin kaikkien HUS:n sairaanhoitoalueiden,

Hyksin tulosyksiköiden ja muiden tulosalueiden johto. Näiden haastattelujen ja hankkeen aikana toimineen johtamiskoulutusten koordinaatioryhmän työskentelyn perusteella määriteltiin HUS-tason esimies- ja johtamiskoulutuskokonaisuuteen tehtävät muutokset, joiden toteuttaminen käynnistyi ja jatkuu 2018 aikana.





## Koulutuksista ja mentoroinnista tukea ja intoa esimiesuralle

HUS-tason johtamis- ja esimieskoulutuksiin osallistui vuoden aikana 984 henkilöä. Esimiesvalmennusten palaute oli pääsääntöisesti erittäin hyvää. Palautteen mukaan osallistujat suosittelisivat koulutuspäiviä myös kollegoilleen.

Lean-päivittäisjohtamisen kehittämistä jatkettiin eri puolilla organisaatiota. Magneettisairaalamalliin (laatujohtaminen) liittyen Lohjalla kehitettiin osallistavaa johtamista ja Porvoossa sairaalan vetovoimaisuutta. Myös resursointiin ja työvuorosuunnitteluun liittyvän osaamisen kehittäminen on ollut koko HUS yhdistävä teema. HUS-Apteekki järjesti johtoryhmävalmennusta ja kehitti esimiestensä perehdytystä samoin kuin HUS-Tietohallinto.

Ensimmäinen esimiestyöhön valmentava koulutus päättyi joulukuussa ja 2017 syksyllä käynnistettiin toinen koulutus yhteistyössä Omnian kanssa. Koulutus on jatkossa tarkoitus to-

teuttaa kerran vuodessa. HUS:n yhteisen koulutuksen rinnalla vastaavaa tutkintoa suoritti 35 henkilöä HUS-Tukipalveluista.

Esimiesuran alkuvaihetta tuetaan HUS:n omien esimiesvalmennusten avulla. Vuoden aikana toteutettiin kolmipäiväisten esimiesvalmennusten (EVA I ja II) lisäksi työhyvinvoinnin johtamiskoulutuksia, Ota puheeksi -valmennuksia ja palvelusuhdeasioiden koulutuspäiviä. Esimiehiä tuettiin myös työolobarometrin tulosten käsittelyssä järjestämällä erillisiä purkutyöpajoja.

Toimitusjohtajan isännöimiä Lindénin lukupiiri -tilaisuuksia oli vuoden aikana neljä. Lukupiirien tavoitteena on tarjota tuleville tai uusille lääkäriesimiehille mahdollisuus pohtia johtamista ja keskustella siitä yhdessä kollegoiden kanssa.

Kokeneille esimiehille tarjottiin HUS:n omien koulutusten rinnalla pidempiä valmennuksia. Vuoden aikana oli käynnissä kaksi aiemmin aloittanutta johtamisen erikoisammattitutkinto -ryhmää ja niiden lisäksi aloitti yksi uusi ryhmä. Lisäksi

HUS-Tietohallinnon teknologia ja tuotantopalveluissa jokaisessa vastuuyksikössä käynnistyi pilotti, joka edistää tuotannon läpinäkyvyyttä ja työtehtävien aikataulutusta.



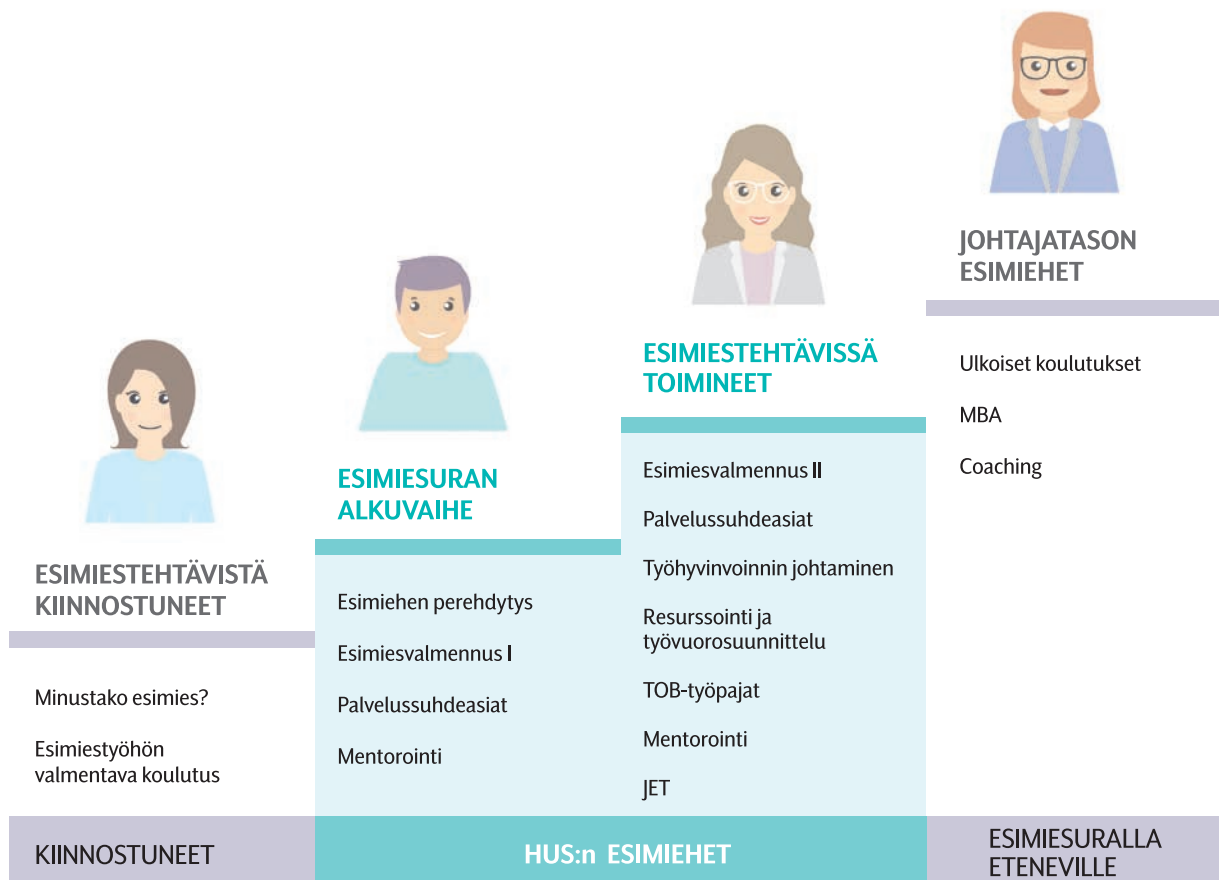
KT:n, Kevan ja FCG:n toteuttama esimiesten ja keskijohdon valmennus jatkui, HUS:sta valmennukseen osallistui 20 henkilöä.

Vuonna 2017 toteutettiin toista kertaa HUS:n keskitetty MBA-rahoitushaku. Ensisijaisena kohderyhmänä olivat johtavat ylihoitajat, linja- ja vastuualuejohtajat, ylihoitajat sekä

esimiestehtävissä toimivat ylilääkärit. Hakijoita oli 16 eri HUS:n sairaanhoitoalueilta ja Yhtymähallinnosta. Haettavissa oli 40 000 euroa kolmelle MBA-koulutuksen suorittajalle. Rahoitusta voi käyttää kotimaisten yliopistojen ja korkeakoulujen järjestämien MBA-koulutuksien suorittamiseen.

Yhteistyössä Kevan kanssa pidettiin esimiehille kolme kohdennettua työkyvynjohtamisen työpajamuotoista valmennuspäivää. Työpajoissa sovellettiin työkyvyn tuen toimintamalleja ja työkaluja erilaisissa käytännön tilanteissa case-esimerkkien avulla. Valmennuksiin osallistui yhteensä 90 esimiestä ja kokonaisarvio tilaisuuksista oli 4,3.

Koulutusten lisäksi HUS:ssa on toiminnassa esimiestyön mentorointiohjelma. Keväällä päättyneessä ohjelmassa oli 26 osallistujaa ja syksyllä käynnistyneessä uudessa ohjelmassa 40 osallistujaa.





## HENKILÖSTÖN OSAAMINEN

### Perehdytyksen vuosi 2017

Perehdytyksen laatuun ja uusien perehdytystyökalujen käyttöönottoon kiinnitettiin erityistä huomiota, kun kysynnän kasvu lisäsi rekrytointeja, toiminnassa tapahtui muutoksia ja henkilöstöä siirtyi muista organisaatioista HUS:iin. Sähköistä yleisperehdytysprosessia päivitettiin käyttäjiltä saadun palautteen mukaan ja yksiköitä tuettiin sen käyttämisessä. Yksiköt kehittivät tulosyksikkö- ja ammattikohtaisia perehdytysmateriaaleja. Kehittämistyössä on hyödynnetty HUS-Perehdytysohjelman suosituksia.

Perehdytystä kehitettiin laajasti:

- HUS-Apteekin Helsingin lääketoimituksessa toteutettiin työolobarometrin tuloksiin perustuva kehittämishanke, jossa panostettiin perehdyttämisen kesto- ja laatuun, tutorointiin ja laadittiin yksikkökohtainen perehdytyksen muistilista yhteistyössä uusien työntekijöiden kanssa. Perehdytyksen onnistumista seurattiin ja saatu palaute oli hyvää.
- Tietohallinto järjesti kuukausittain yleisperehdytyslaisuuden ja uusille esimiehille yhteensä kuusi yhteistä perehdytystilaisuutta.
- Peijaksen sijaispoolissa on huolehdittu perehdytyksestä ja varmistettu riittävä osaaminen ja kehittyminen.
- Hyvinkään sairaanhoitoalueella kehitettiin sähköistä perehdytysalustaa ja tavoitteena oli saada jokaiseen tulosyksikköön yksikkökohtainen verkkoperehdytysohjelma.

*”Lohjan sairaanhoitoalueella päivitettiin eri yksiköissä toimivien osastosihteerien perehdytysohjelmia yhteistyössä osastonsihteerien ja esimiehen kanssa.”*

Kehittäminen aloitettiin Hyvinkää Akuutin päivystyspoliklinikalta.

- Lohjan sairaanhoitoalueella päivitettiin eri yksiköissä toimivien osastosihteerien perehdytysohjelmia yhteistyössä osastonsihteerien ja esimiehen kanssa.
- Porvoon sairaanhoitoalue aloitti sairaanhoitoalueen perehdytysohjelman laatimisen syksyllä 2017. Perehdytysohjelma on kolmitasoinen: yleinen ja kaikkia koskeva ammattiryhmittäinen sekä työyksikkökohtainen perehdytys ja työohjeet.

Perehdytyskysely tehdään uusille hussilaisille osana palvelusuhteen aloitusprosessia.



## Osaamisen kehittämissuunnitelmat

Vuoden 2017 HUS-tason osaamisen kehittämisen painopisteet olivat:

- Asiakaskokemuksen tunnistaminen ja asiakaspalautteen hyödyntäminen
- Palvelu- ja tuotekehitys
- Yhteistyö perusterveydenhuollon kanssa
- Lean-osaaminen
- Kustannustietoisuus
- Tiedolla johtaminen ja muutosjohtaminen
- Uusien tietojärjestelmäversioiden hallinta, mm. Apotti

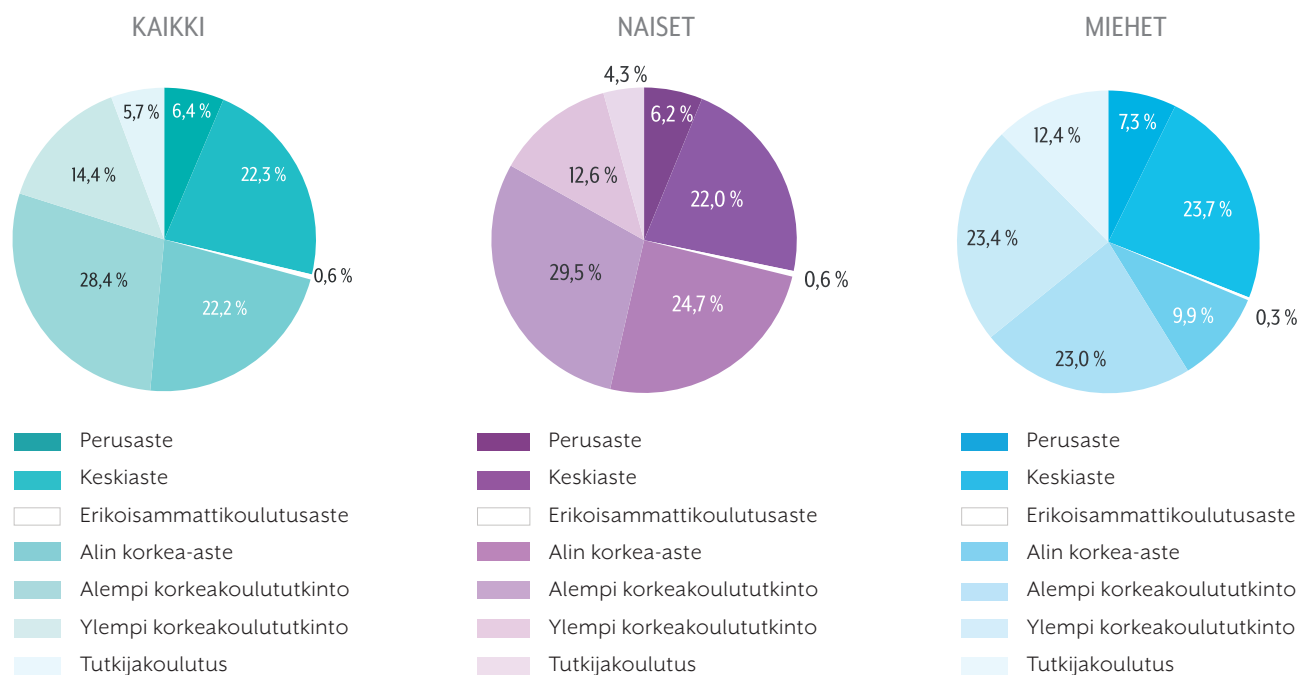
Kehittämistavoitteet näkyivät myös HUS:n strategisina läpimurtohankkeina. Vuoden aikana toteutettiin muun muassa palvelumuotoilu- ja Lean-kehittämissuunnitelmia sekä koulutusta, panostettiin osaamisen kartoittamiseen ja koulutusten suunnitteluun sekä seuraajasuunnitteluun ja oppilaitosyhteistyöhön.

*”Osaamisen kehittämissuunnitelmassa brändättiin HUS-Tukipalvelujen laitoshuollon tehtävät: osaava laitoshuoltaja, taitava palveluohjaaja ja monitaitoinen palveluesimies. Näille eri tehtäville laadittiin kullekin omat koulutussuunnitelmat.”*

Työolobarometrin tulosten perusteella henkilöstö kokee, että heillä on riittävät tiedot ja taidot työtehtäviensä hoitamiseen (keskiarvo 4,3). Työnantajan järjestämiin sisäisiin ja ulkoihin koulutuksiin osallistui vuoden aikana lähes 70 prosenttia työssä olevasta henkilöstöstä. Koulutuksiin käytettiin noin 65 400 työpäivää, joka on noin 1 000 päivää enemmän kuin edellisvuonna. Kasvaneeseen henkilömäärään nähden koulutuspäivien määrä henkilöä kohden kuitenkin väheni 0,4 työpäivää edellisvuoteen verrattuna. Ulkoihin koulutuspalveluihin käy-

Kaavio 8

### Henkilöstön koulutusrakenne 2017





tettiin noin 6,4 miljoonaa euroa eli noin 0,2 miljoonaa euroa enemmän kuin vuonna 2016. Koulutuspäivien määrä suhteutettuna henkilöstön määrään laski kaikilla ammattiryhmillä.

## Kehityskeskustelut

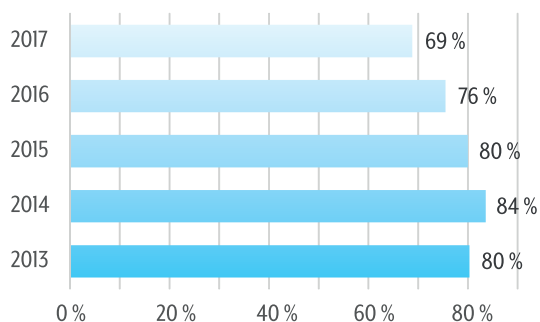
Kehityskeskustelut nähdään HUS:ssa keskeisenä johtamisen työkaluna ja niiden käymiseen sekä laatuun halutaan panostaa. Vuoden 2017 aikana aloitettiin kehityskeskusteluihin liittyvän ohjeistuksen päivitys. Kehityskeskusteluprosessi kuvattiin ja sen yhteydessä mm. haastateltiin esimiehiä kehityskeskustelujen toteutuksesta. HUS:n kehityskeskustelujen intrasivuja päivitettiin osittain ja työ jatkuu vuoden 2018 aikana. Kehityskeskustelutietojen sähköinen kirjaaminen Harppi-järjestelmään eteni vähitellen.

Kehityskeskustelujen käymistä ja niiden hyödyllisyyttä seurataan vuosittain työolobarometrillä. Kehityskeskustelujen käyntiaste oli 62 prosenttia (tavoite 80 prosenttia). Kun tuloksia tarkastellaan poistamalla alle vuoden työssä olleiden henkilöstön vastaukset, nousee käyntiaste hieman (70 prosenttia).

Kehityskeskustelun käyneistä työntekijöistä enemmistö (69 prosenttia) koki sen hyödylliseksi oman työn kannalta ja oli myös valmistautunut keskusteluun täyttämällä kehityskeskustelulomakkeen ennakkoon (74 prosenttia).

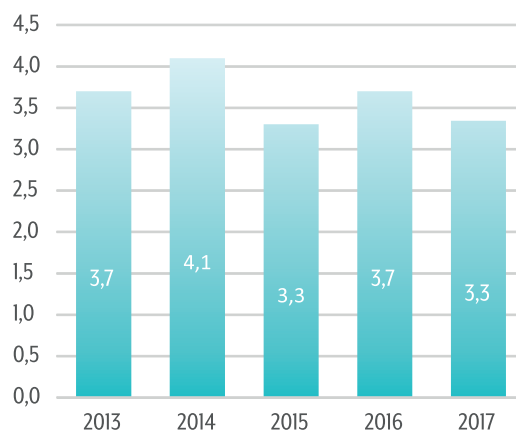
Kaavio 9

### Koulutukseen osallistuneiden osuus henkilöstöstä



Kaavio 10

### Täydenniskoulutusten määrä pv/hlö/vuosi







## Koulutus

Vuonna 2017 panostettiin HUS:n verkkokoulutusten kehittämiseen ja digitaalisen oppimisen vahvistamiseen, työ jatkuu vuonna 2018. Keskitettyjä henkilöstökoulutuksia järjestettiin noin 250 erillisestä koulutusteemasta. Lääkehoidon verkkokoulutusten osallistujamäärät kasvoivat uusien koulutusvaatimusten myötä ja myös uusia erikoisosioita otettiin käyttöön. Muita osallistujamääriltään merkittäviä koulutuskokonaisuuksia olivat esimerkiksi Titania ja Asko -koulutukset, kielikoulutukset sekä Oppiportin verkkokoulutukset. Ruotsin kielen koulutuksiin osallistui 141 henkilöä vuonna 2017.

HUS:n organisaatiomuutoksen myötä myös HUS-Servisin Koulutuspalveluissa tapahtui muutoksia: Koulutuspalvelut siirtyivät syyskuun alussa Yhtymähallinnon yhteyteen osaksi Henkilöstöjohtoa ja nimi vaihtui HUS Henkilöstökoulutukseksi. Toiminta jatkui kuitenkin pitkälti samanlaisena kuin aiemmin.

Koko HUS-tason koulutuksia järjestävät myös HUS-Tietohallinto (tietojärjestelmäkoulutukset), HUS-Kiinteistöt Oy (turvallisuuksokoulutukset) ja Yhtymähallinnon eri yksiköt. Pääosa koulutuksista on kuitenkin yksiköiden itsensä järjestämiä, esimerkiksi erikoisalakohtaisia koulutuksia.



Sisäiseen työnohjaukseen osallistui vuoden aikana 757 työntekijää ja ulkoiseen 450. Ulkoiseen työnohjaukseen käytettiin n. 450 000 euroa. Työnohjauspalveluiden kysyntä ja tarjonta eivät ole kaikilta osin kohdanneet. Työnohjauspalveluiden saatavuuteen on erityisesti vuonna 2017 vaikuttanut HUS:n sisäisten, koulutettujen työnohjaajien määrän tuntuva väheneminen eläköitymisen johdosta.

HUS:n kieliohjelma tukee strategiaan kirjattua tavoitetta tarjota laadullisesti hyvää erikoissairaanhoidoa molemmilla kotimaisilla kielillä. Kieliohjelman toteuttamista koordinoiva ohjausryhmä edisti kaksikielistä palvelua muun muassa järjestämällä Svenska veckan -teemaviikon, kehittämällä kielilähettilästoimintaa järjestämällä koulutus- ja verkostoitumisiltapäivän, seuraamalla asiakastytyväisyyskyselyn tuloksia, kielikoulutuksen toteutusta ja kielillisen kehittymistä HUS-alueella. Kielenkäyttölisan avulla, esimiestyöllä sekä kielikoulutuksilla kannustetaan henkilöstöä käyttämään molempia kotimaisia kieliä. Kielenkäyttölisää maksettiin joulukuussa 2724 henkilöle eli noin 100 henkilölle enemmän kuin edellisenä vuonna. Asiakkaat kokevat pääosin saavansa hyvin palvelua omalla äidinkielellään.

## Lean kehittämisen viitekehyksenä

HUS:n Lean-kehittämisen yksikkö aloitti toimintansa 1.1.2017. Yksikön tehtävänä on toimia johdon neuvonantajana, valmentaa ja tukea yksiköiden omia Lean-valmentajia ja kouluttaa uusia Lean-valmentajia sekä järjestää muuta Lean-koulutusta.



Lean-valmentajakoulutuksia käynnistyi kolme, joista kaksi on yhteisiä kuntien kanssa ja yksi HUS:n tukipalveluille suunnattu koulutus. Lisäksi järjestettiin yksi Lean-johtajakoulutus. Valmentajakoulutuksiin osallistuu yli 93 koulutettavaa ja johtajakoulutuksiin tänä vuonna 35 henkilöä.

Vuosina 2014–2016 koulutetuista Lean-valmentajista ja HUS:n eri yksiköiden omista Lean-osaajista muodostettuun verkostoon, HUS Pro Akatemiaan, kuuluu tällä hetkellä 77 jäsentä. Tälle verkostolle järjestettiin vuoden 2017 kuluessa kolme tapaamista.

Merkittävimpiä hankkeita vuoden aikana olivat muun muassa Naistenklinikan synnytystoiminnan kehittäminen, HYKS Lasten- ja nuorten sairauksien kehityshankkeet sekä Peijaksen leikkaustoiminnan ja Meilahden leikkausosastolla toteutettavan lihavuuskirurgian kehittäminen. Lihavuuskirurgiassa on puolessatoista vuodessa puolitettu leikkauksen kustannus. Päihdepsykiatriassa on lean menetelmin kyetty merkittävästi nostamaan samoilla henkilöresursseilla hoidettujen potilaiden määrää.

Loka-marraskuun vaihteessa toteutettiin HUS:n ensimmäinen Shingijutsu kaizen, jossa Shingijutsu lean konsulttiyrityksen erittäin kokenut Lean-valmentaja ohjasi neljää kaizen-viikkoa HUSLABissa ja Naistenlinikalla. Tulokset olivat erinomaisia. Esimerkiksi Naistenklinikan hormonipoliklinikalla toteutettiin viikon kuluessa muutoksia, jotka mahdollistivat kapasiteetin nostamisen 25 prosentilla samoilla resursseilla. Lisäksi

tunnistettiin muutoksia, joilla ensi vuoden alusta saadaan kapasiteettia nostettua toisella 25 prosentilla. Tulokset esiteltiin viikon lopuksi julkisessa raportointitilaisuudessa, johon osallistui noin 200 henkeä.

## Magneettisairaalamalli käytössä hoitotyön kehittämisessä

Hallintoylihoitajan johdolla jatkettiin hoitotyön kehittämistä Magneettisairaala-laatujärjestelmän mukaisesti. Magneettisairaala-statusta pidetään kansainvälisesti korkeimpana sairaalaorganisaatiolle myönnettävänä tunnustuksena hoitotyön erinomaisesta laadusta. Hyksin Lasten ja nuorten sairauksien tulosyksikkö ja Syöpäkeskus tulevat hakemaan magneettisairaalan statusta HUS:n yksiköistä ensimmäisinä.

Hoitotyön yhtenäisten toimintamallien jalkautusta ja niihin liittyvien hoitotyönsensitiivisten tulosten seurannan kehittämistä on jatkettu haittaa aiheuttaneiden kaatumisten ja toisen asteen painehaavojen osalta. Myös keskuslaskimokanyyleihin ja virtsatiekatetreihin liittyvien infektioiden seurantaan on kehitetty toimintamalli. Yhteistyössä kaikkien yliopistosairaaloiden hoitotyön kehittäjien kanssa on suunniteltu suomalaista hoitotyön laatutietokantaa.

Magneettisairaala-mallin mukaista hoitajan työtyytyväisyyden mittausta on kehitetty yhteistyössä Magneettisairaala-statusta myöntävän organisaation kanssa. Nurse Engagement Survey -kyselyyn perustuva mittaus toteutetaan alkuvuodesta 2018 kaikissa Suomen yliopistosairaaloissa. Potilaiden tyytyväisyyttä hoitajien toimintaan on mitattu kolmen kuukauden välein Hyksin Lasten ja nuorten sairauksien tulosyksikössä ja Syöpäkeskuksessa. Tulokset ovat olleet erinomaisia.

Hyvän, transformationaalisen hoitotyön johtamisen vahvistamiseksi HUS Hoitotyön johto järjesti toistamiseen Leadership Laboratory -koulutuksen 40 osastonhoitajalle ja 14 ylihoitajalle. Koulutus sai jälleen kiitosta vuorovaikutteisten menetelmien, uusien näkökulmien ja avoimen kommunikaation vuoksi.

HUS:n hoitotyön asiantuntijaryhmät ovat muun muassa käynnistäneet kaksivuotisen HUS Taitava hoitaja -koulutuksen ja HUS syventävän perehdytyksen suunnittelun, pilotoineet toisen asteen koulutetun hoitajan kompetenssi-mittaria osa-

na TAURA ammattiuramallin kehitystä, jatkaneet yhtenäisten toimintatapojen toteutumisen edistämistä ja työvuorosuunnittelun käytäntöjen yhtenäistämistä. Lisäksi on järjestetty asiakaskohtaamiskoulutusta ja kehitetty asiakasraati- ja kokemusasiantuntijatoimintaa. Yksikkötason asiantuntijaryhmien toiminta on ollut aktiivista, ja ryhmien kehitystöiden tuloksia on esitelty erilaisissa koulutustilaisuuksissa.





## TYÖHYVINVOINTI JA TYÖSUOJELU

# Hyvinvoiva, työkykyinen ja osaava henkilöstö turvallisessa työympäristössä

### Tavoitteena turvallinen työympäristö ja työkykyinen työntekijä

Työhyvinvointiohjelman painopisteet olivat edellisen vuoden tapaan: turvallinen työympäristö, sairauspoissaolojen hallinta, työurien pidentäminen ja ennenaikaisen eläköitymisen vähentäminen. Vuoden 2017 aikana tehtiin Työhyvinvointiohjelma vuosille 2018-2021.

### Työkykyisyys, ylikuormitus ja sairauspoissaolot

Henkilökunnan kokema työkykyisyys on pysynyt HUS:ssa hyvällä tasolla usean vuoden ajan, joskin 2014 alkanut laskeva trendi jatkui edelleen. Työolobarometrin tulosten perusteella työkykyisyysindeksi oli hyvä: 4,06. Tunne työn aiheuttamasta ylikuormittumisesta lisääntyi lievästi ja oli 3,36.

Enemmistö työntekijöistä otti ylikuormituksen puheeksi esimiehen kanssa, ja puolet vastaajista kertoi, että asiaan on pyritty löytämään ratkaisuja. Haitallinen työkuormitus ja niiden seuranta sekä tehdyt toimenpiteet ovat olleet Etelä-Suomen hallintoviraston työsuojelun tarkastusten kohteina. Työolobarometriraportointi tehtiin vuonna 2017 myös siten, että tarkasteltiin erikseen esimiesten vastauksia suhteessa muuhun henkilöstöön. Selvisi, että esimiehet vastaavat kyselyyn muuta

henkilöstöä positiivisemmin ja johtopäätöksenä oli, että esimiesten työhyvinvointi HUS:ssa on hyvä.

Suurin osa HUS:n esimiehistä osaa jo varhain ja ennakoivasti puuttua mahdollisiin työkykyongelmiin. Esimerkiksi työergonomiaan osataan työyksiköissä kiinnittää huomiota ja yhteistyössä eri asiantuntijoiden kanssa on tehty työergonomiaa parantavia ratkaisuja. Tehdyt toimenpiteet näkyvät mm työolobarometrin ergonomiaindeksin nousevana trendinä.

Esimiesten toimintaa työkykyasioiden ratkaisemisessa pyritään edelleen tehostamaan. Yhteistyössä Kevan asiantuntijoiden kanssa järjestettiin esimiehille kolme työkykyjohtamisen valmennuspäivää. Valmennusten tavoitteena oli antaa esimiehille varmuutta ja rohkeutta työkykyasioiden hoidossa ja lisätä heidän osaamistaan erilaisissa työkykyongelmatilanteissa.

Sairauspoissaolopäiviä oli vuonna 2017 keskimäärin 13,4 työntekijää kohden, mikä on 0,3 päivää vähemmän kuin vuonna 2016. Sairauspoissaoloprosentti oli 4,0. Sairauspoissaolopäivien määrä on edelleen hyvällä tasolla ja oman ilmoituksen perusteella myönnettävien sairauspoissaolopäivien määrän muutokset kolmesta päivästä viiteen päivään eivät ole aiheuttaneet sairauspoissaolopäivien määrän nousua. Eniten pitkiä sairauspoissaolopaksoja aiheutui tuki- ja liikuntaelinsairauksista, psyykkisistä syistä ja tapaturmista.



Sairauspoissaoloihin pyrittiin vaikuttamaan sairauspoissaoloa korvaavan työn toimintamallilla, joka otettiin käyttöön 1.1.2017. Työntekijöille tarjottiin mahdollisuus tehdä sairauspoissaolon sijasta korvaavaa työtä. Tulosalueilla toimintamallia on hyödynnetty vaihtelevasti. Eniten sairauspoissaoloa korvaavaa työtä tehtiin silloin, kun työkyky oli alentunut ylä- tai alarajavamman tai sairauden vuoksi. Korvaavalla työllä kyettiin lyhentämään pitkiä sairauspoissaoloja. Korvaavassa työssä oli vuoden aikana 137 työntekijää, kaikissa ikäluokissa ja 25 eri nimikkeellä, eniten sairaanhoitajan tehtävissä. Korvaavaa työtä tehtiin 1 990 kalenteripäivää, joka on noin 0,7 prosenttia HUS:n sairauspoissaolopäivistä. Alustavat kokemukset ja taloudelliset hyödyt viittaavat siihen, että toimintamallilla on positiivisia vaikutuksia työssä jatkamiseen ja työkyvyn ylläpitoon.

Täyden palkan maksaminen osa-aikaisen sairauspoissaoloajan alkuvaiheessa -pilotti loppui vuoden 2017 alkupuolella. Kokemusten pohjalta pilotointia ei jatkettu. Toimintamalli lisäsi hallinnollista työtä ja osa-aikaisten poissaolokustannukset sekä poissaolojen kestot kasvoivat.

Vuoden aikana käynnistyneellä HUS:n ja Kevan rahoittamalla ”Osatyökykyisten jatkamisen keinojen mallintaminen ja vaikuttavuus” - kehittämishankkeella selvitettiin ja vertailtiin eri työkyvyn tuen muotojen kustannuksia ja vaikuttavuutta. Alustavien tulosten perusteella eniten kustannushyötyjä on sovelletusta ja korvaavasta työstä. Hankkeen lopulliset tulokset ja analysointi valmistuvat vuoden 2018 alussa.

HUS-Työterveys tuotti yli 42 000 vastaanottokäyntiä ja yli 6 200 tuntia työpaikkoihin kohdistuvaa toimintaa. Työterveyshuollon tavoitettavuuden parantamiselle oli tarve, johon vastattiin laajentuneella puhelinpalvelulla. Ajanvaraus- ja neuvontapuheluita kertyi yli 46 000 ja vain 0,6 prosenttia puheluista päättyi ennen kuin niihin voitiin vastata. Vuoden 2017 aikana työkykyarvioita tehtiin noin 600 työntekijälle. Lisäksi HUS-Työterveys toteutti aiempaa laajemmat henkilöstön kausi-influenssan joukkorokotukset ja HUS:n rokotuskattavuus nousi vuoden 2017 päättyessä uuteen ennätykseen, yli 93 prosenttiin.

### ***Tehostetun työkyvyn tuen keinojen käyttö***

- *osa-aikaisella sairauspoissaololla: 289 työntekijää, 2016: 204*
- *ammattillisessa kuntoutuksessa: 98 työntekijää, 2016: 73*
- *sovelletussa työssä: 12 työntekijää, 2016: 9*



## Terveyttä edistävä hyvinvointitoiminta

Kesäkuussa 2017 tehtiin henkilökunnan terveystottumuksista ja hyvinvoinnista kysely, johon vastasi noin 2 300 työntekijää. Kyselyn keskeiset tulokset on esitetty kaaviossa II sivulla 33.

Huslaisille luotiin vuoden aikana useita mahdollisuuksia edistää terveyttä ja hyvinvointia. Keskeisemmät olivat Matka hyvään kuntoon, Keho & tasapaino ja Tervettä liikettä -tapahtumat.

## Toimiva ja turvallinen työyhteisö

Yhteistoimintaorganisaatio päivitettiin vastaamaan muuttunutta organisaatorakennetta, kun HUS-tukipalvelut-tulosalue perustettiin 1.9.2017. Lisäksi henkilöstömäärän merkittävän kasvun vuoksi laitoshuoltopalveluille perustettiin oma yhteistyöryhmä. Yhteistoiminnan yhdenmukaista toteuttamista mm. liikkeenluovutus- ja organisaatiomuutostilanteissa pyrittiin edistämään yhteisellä toimintatavalla. Mallissa on kuvattu muutoksen etenemisen vaiheisiin liittyvät toimenpiteet ja vastuut.

Työsuojeluvaltuutettujen ajankäytöstä, toiminta- ja vaalialueista neuvoteltiin, ja työsuojeluvaalit toteutettiin ensimmäistä kertaa sähköisessä äänestysohjelmassa. Työsuojeluvaalessa valittiin uudet työsuojeluvaltuutetut vuosille 2018-2021.

Työyhteisöjen toimivuutta ja turvallisuutta tuettiin vuoden aikana lukuisin koulutuksin, hankkein ja palkitsemisen keinoin.

- Ota puheeksi – valmennuksissa esimiehet saivat tukea hankalien tilanteiden käsittelyyn omassa työssään.
- Työsuojelun toimintakauden kuukausittaisia kampanjajaherätteistä tehtiin Kampanja- kalenteri. Kalenterin aineistoa voi hyödyntää työyksiköiden osastotunneilla ja kampanjoissa vuoden 2018 aikana.
- Turvallisuusasioihin luotiin sekä pika- ja yleisperehdytysaineisto.



*“On hienoa, että työtä jota tiimi tekee, arvostetaan. Tämä merkitsee todella paljon,” totesi Arja Pajunen HUS-Desikosta.*

Koettu työpaikkahäirintä ja -kiusaaminen sekä väkivallan kokeminen laskivat hieman edelliseen vuoteen verrattuna. Häirintää kokeneista vastaajista 47 prosenttia ilmoitti toimineensa HUS:n häirintäohjeen mukaisesti ja puolet vastaajista ilmoittivat, että työpaikkahäirinnän selvittämiseksi on käynnistetty toimenpiteitä. Väkivaltakokemuksista tehdään HUS-Riskit järjestelmään heikosti ilmoituksia.

## Työhyvinvointipalkitseminen

Työhyvinvointipalkinnon saivat kuusi huippuesimiestä ja kuusi huippuyksiköitä. Palkituissa yksiköissä työhyvinvointiminta ja johtaminen ovat esimerkillisiä, uudistumiskykyisiä ja työhyvin-

vointiohjelman mukaisia. HUS-turvallisuuspalkinnon saivat 13 työyksikköä, joista kolme olivat turvallisuuden huipputasolla ja kymmenen perustasolla. Palkitsemisen tavoitteena on edistää turvallisuuskulttuuria ja hyödyntää kriteerejä oman yksikön turvallisuustason arvioinnissa.

## Työ- ja työmatkatapaturmat

Työssä sattuneet tapaturmat olivat edellisen vuoden tasolla, joskin tänä vuonna oli pientä laskevaa trendiä. Työmatkatapaturmat laskivat hieman edellisestä vuodesta. Korvattuja tapaturmia oli 1 017, joista 465 (45,7 prosenttia) sattui työmatkalla. Tapaturmien kokonaismäärä laski 3,5 prosenttia



## Henkilöstön terveystottumukset



edelliseen vuoteen verrattuna ja työtapaturmista aiheutuneet poissaolot vähenivät 562 päivää eli 7 prosenttia. Tapaturmista aiheutuneet korvausmaksut laskivat jonkin verran. Vakuutusyhtiö maksoi tapaturmista aiheutuvia korvauksia noin 1,4 miljoonaa euroa.

Eniten tapaturmia sattui kaatumisen, liukastumisen ja terävään esineeseen satuttamisen seurauksena. HUS:n tapaturmataajuus on 3,9, joka on edelleen laskenut ja on tämän suuruudessa organisaatiossa hyvä luku.

Vertailutietoja muista organisaatioista saadaan Kevan Avaintiedot-palvelusta. Vuoden lopussa HUS osallistui Kevan

Avaintiedot-palvelun pilotointiin. Avaintiedot-palvelusta saadaan tietoa työkykyjohtamisen ja työkyvyttömyyskustannusten arviointiin. Palvelu sisältää Kevan tutkimus- ja tilastotietoja kuntatyönantajan henkilöstöstä, sairauspoissaoloista, työtapaturmista, eläkkeistä ja työterveyshuollosta sekä organisaation itse tuottamaa tietoa.

## Turvallinen työ

Työturvallisuuden parantamisessa vakiintuneeksi toiminnaksi ovat muodostuneet riskien arvioinnit, työturvallisuuskierrokset ja -auditoinnit, henkilö-, palo- ja hätäensiapukoulutukset sekä työsuojelukampanjat.

*HUS-Apteekin  
käyttöönottama Suomen ensimmäinen  
solunsalpaajarobotti. Robotin avulla  
varmistetaan sekä potilaskohtaisen tuotteen  
laatua että työntekijöiden  
työturvallisuutta.*

Vuoden 2017 aikana turvallisuutta edistivät:

- henkilökunnan tekemät turvallisuushavainnot. Vuoden aikana tehtiin 215 turvallisuushavaintoa ja havainnoissa esiintyviä puutteita korjattiin
- ilmoitetut "läheltä piti tilanteet", joita oli 1 350. Ne käsiteltiin osittain HUS-riskit ohjelman tapaturmatutkinnan yhteydessä
- työsuojelun työturvallisuuskampanjat: Kunnossa Kaiken Ikää, Tupakaton työpaikka, Terveellinen työ – Elämän eri vaiheessa, ÄLÄ anna palaa.
- Työterveyslaitoksen "Esimiesten työturvallisuusverkko-koulutuksen" pilotointi

Veritapaturmien vähentämiseksi pyrittiin siirtymään turvatuotteiden käyttöön niissä toimenpiteissä, jotka mahdollistivat turvatuotteiden käytön. Hyvänä esimerkkinä on Porvoon sairaala, joka siirtyi kokonaisuudessa turvatuotteiden käyttöön.

Toimintatapaohjeet sisäilmaongelmien hoitamisessa päivitettiin. Yhteistyötä eri ammattiryhmien välillä tehostettiin ja tiedottamista sisäympäristöasioissa parannettiin. Kätilöopiston toiminnot jouduttiin siirtämään muualle sisäympäristöongel-

mien vuoksi. Sisäympäristöongelmat ovat olleet media-kiinnostuksen kohteena vuonna 2017.

Savuton sairaala -hankkeen myötä HUS osallistui vuosittaiseen valtakunnalliseen Savuton sairaala -auditointikyselyyn, jossa tänä vuonna saavutettiin pronssitaso. Työsuojeluhenkilöstö kampanjoi edelleen savuttomuuden edistämiseksi ja henkilöstölle tarjottiin mahdollisuus osallistua "Kohti savuttomuutta" -verkkokurssille.







## KOHTI TULEVAISUUTTA

Vuoden 2018 avaintavoitteena on, että HUS on ammattimaisesti johdettu parhaiden osaajien moniammatillinen työpaikka. HUS:n tavoitteena on olla toimialansa arvostetuin työnantaja, joka onnistuu osaavan henkilöstön rekrytoinnissa ja pitämisessä. Moniammatillisia työyhteisöjen johtaminen on laadukasta ja ammattitaitoista. Hyvällä esimiestyöllä on merkitystä niin henkilöstön pysyvyyden, ammatillisen kehittymisen, henkilökunnan työhyvinvoinnin kuin onnistuneen resursoinnin näkökulmasta.

Vuorovaikutteinen, reilu ja selkeä johtaminen edistää työn tuloksellisuutta ja työssä jaksamista. Johtamisen ja lähiesi-

miestyön osaamiseen liittyy olennaisesti esimiesten hyvä perehdytys ja perehdytystä varmistavan kulttuurin edistäminen. Esimies- ja johtamiskoulutuksia uudistetaan osana Johtaminen voimavarana –läpimurtohanketta.

Näköpiirissä olevat muutostilanteet vaikuttavat myös osaamisen kehittämiseen. Oikealla osaamisella varmistetaan toiminnan jatkuvuus, mutta pystytään myös vastamaan mahdollisiin maakunta- ja sote-uudistuksen myötä tuleviin uusiin osaamistarpeisiin.

TAVOITE	MITTARI	TAVOITETASO 2018
Henkilöstö suosittelee HUS:ia työnantajana	Työnantajan suositteluinen TOB-kysymys: Suositteletko ystäville tai tuttavillesi HUS:ia työnantajana?	85 %
Johtaminen on laadukasta	Esimiesindeksi TOB-kysymykset: Esimieheni on tavoitteellinen johtaja; Esimieheni on oikeudenmukainen; Esimieheni on kannustava ja tukee tarvittaessa; Esimieheni antaa palautetta; Työyksikössäni huolehditaan työntekijöistä (esim. työntekijöiden terveys ja turvallisuus); Olen tyytyväinen työyksikköni/osastoni johtamiseen	3,9
Henkilöstö on sitoutunutta	Vakinaisen henkilöstön lähtövaihtuvuus (sisältää myös eläkkeelle jääneet)	5,5 % - 6,5 %

# Tunnuslukuja ja taulukoita

## Kaaviot

Kaavio 1	Henkilöstö henkilöstöryhmittäin 2017
Kaavio 2	Henkilöstön ikäjakauma 2017
Kaavio 3	Vuonna 2017 tapahtuneet henkilöstösiirrot
Kaavio 4	Henkilöstömäärän kehitys 2013 - 2017
Kaavio 5	Keskimääräinen palvelusaika (koko henkilöstö)
Kaavio 6	Henkilöstöryhmät palvelussuhteen tyypin mukaan
Kaavio 7	Avoimet työpaikat ja työhakemusten määrä
Kaavio 8	Henkilöstön koulutusrakenne 2017
Kaavio 9	Koulutukseen osallistuneiden osuus henkilöstöstä
Kaavio 10	Täydennyskoulutusten määrä pv/hlö/vuosi
Kaavio 11	HUS terveys- ja hyvinvointikysely 2017 tuloksia

## Taulukot

Taulukko 1	Avainlukuja 2013 - 2017
Taulukko 2	Koko-/osa-aikaiset palvelussuhteet 1.12.2017
Taulukko 3	Henkilöstön lukumäärä
Taulukko 4	Tytäryhtiöiden henkilöstömäärät
Taulukko 5	Henkilötyövuodet vuonona 2017 (31.12.)
Taulukko 6	Henkilöstömäärä henkilöstöryhmittäin ja palvelussuhteen luonteen mukaan 2013 - 2017
Taulukko 7	HUS:n henkilöstömäärä 31.12.2017 palvelussuhteen tyypin mukaan
Taulukko 8	Keskeisimmät henkilöstöinvestoinnit 2013 - 2017
Taulukko 9	Maksetut palkat henkilöstöryhmittäin 2017
Taulukko 10	Henkilöstötunnuslukuja tulosalueittain ja liikelaitoksittain 2017
Taulukko 11	Henkilötyövuosien kehitys 2011 - 2017
Taulukko 12	Henkilöstömäärän kehitys 2011 - 2017
Taulukko 13	Henkilöstötunnuslukuja henkilöstöryhmittäin 2017
Taulukko 14	Palvelusaika HUS:ssa
Taulukko 15	Sairauspoissaolopäivät 2013 - 2017
Taulukko 16	Sairauspoissaolot
Taulukko 17	VARHE-maksujen osuus palkkakustannuksista
Taulukko 18	Ammattitaudit ja tapaturmat
Taulukko 19	Yhteenveto tapaturmista 2017
Taulukko 20	Esimieskoulutuksiin osallistuneet



Taulukko 1

## AVAINLUKUJA 2013 - 2017

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Henkilöstön lukumäärä</b>	<b>21 751</b>	<b>22 364</b>	<b>22 425</b>	<b>22 685</b>	<b>24 328</b>
vakinaiset	17 195	17 454	17 742	17 817	19 027
määräaikaiset, joista	4 556	4 910	4 683	4 868	5 301
sijaisia	2 792	3 005	2 893	3 050	3 322
avoimen hoitajia	1 672	1 709	1 660	1 780	1 929
lyhytaikaisia (1-12 pvä)	92	196	130	38	50
<b>Henkilöstö henkilöstöryhmittäin</b>	<b>21 751</b>	<b>22 364</b>	<b>22 425</b>	<b>22 685</b>	<b>24 328</b>
hoitohenkilökunta	12 189	12 519	12 568	12 685	13 208
lääkärit	2 860	2 891	2 990	3 036	3 118
muu henkilökunta	5 690	5 894	5 763	5 770	6 739
erityistyöntekijät	1 012	1 060	1 104	1 194	1 263
<b>Keski-ikä</b>	<b>43,6</b>	<b>43,5</b>	<b>43,7</b>	<b>43,7</b>	<b>43,8</b>
naiset	43,8	43,7	44	44	44,1
miehet	42,6	42,2	42,1	42,2	42,3
vakinaiset	45,9	45,9	45,9	46	46,2
määräaikaiset	35,3	35,0	35,3	35,1	35,4
<b>Sukupuolijakauma naisia / miehiä (%)</b>	<b>85,3 / 14,7</b>	<b>85,0 / 15,0</b>	<b>84,3 / 15,7</b>	<b>84,0/16,0</b>	<b>84,2/15,8</b>
<b>Vakinaisen henkilöstön lähtövaihtuvuus</b>	<b>6 %</b>	<b>5,9 %</b>	<b>5,7 %</b>	<b>7,0 %</b>	<b>6,5 %</b>
<b>Koulutuspäiviä / henkilö</b>	<b>3,7</b>	<b>4,1</b>	<b>3,3</b>	<b>3,7</b>	<b>3,3</b>
<b>Sairauspoissaolo%</b>	<b>4,0 %</b>	<b>4,1 %</b>	<b>3,9 %</b>	<b>4,0 %</b>	<b>4,0 %</b>
<b>Palkat ja palkkiot toimintakuluista ilman sosiaalikuluja (%)</b>	<b>50,7</b>	<b>49,8</b>	<b>49,1</b>	<b>47,5</b>	<b>47,4</b>
<b>Vuokratyövoiman käyttö euroina (€)</b>	<b>12 542 000</b>	<b>11 646 000</b>	<b>12 920 000</b>	<b>18 834 300</b>	<b>20 683 246</b>

Taulukko 2

## KOKO-/OSA-AIKAISET PALVELUSSUHTEET 1.12.2017 (sisältää osa-aikaiset poissaolot)

	Henkilöä	Osa-aikaiset	Osa-aikaiset %	Koko-aikaiset	Koko-aikaiset %	Työssä yht. henkilöä	Työssä %	Poissa yhteensä	Poissa %
Hoitohenkilökunta	13171	1 943	14,8	11 228	85,3	10 431	79,2	2 740	20,8
Lääkärit	3117	608	19,5	2 509	80,5	2 482	79,6	635	20,4
Muu henkilökunta	6619	503	7,6	6 116	92,4	5 579	84,3	1 040	15,7
Erityistyöntekijät	1303	291	22,3	1 012	77,7	1 073	82,4	230	17,7
<b>Yhteensä</b>	<b>24210</b>	<b>3 345</b>	<b>0,1</b>	<b>20 865</b>	<b>0,9</b>	<b>19 565</b>	<b>80,8</b>	<b>4 645</b>	<b>19,2</b>

Taulukko 3

## HENKILÖSTÖN LUKUMÄÄRÄ (31.12.)

Henkilöstön lukumäärä	TP 2016	Muutettui TA 2017	TP 2017	TP2017 vs TA2017 poikkeama	TP2017 vs TA2017 poikk.-%	TP2017 vs TP2016 muutos	TP2017 vs TP2016 muutos-%
<b>HUS yhteensä</b>	<b>22 685</b>	<b>23 801</b>	<b>24 328</b>	<b>527</b>	<b>2,2 %</b>	<b>1 643</b>	<b>7,2 %</b>
Hoitohenkilökunta	12 685	12 985	13 208	223	1,7 %	523	4,1 %
Lääkärit	3 036	3 111	3 118	7	0,2 %	82	2,7 %
Muu henkilökunta	5 770	6 584	6 739	155	2,4 %	969	16,8 %
Erityistyöntekijät	1 194	1 121	1 263	142	12,7 %	69	5,8 %
<b>Sairaanhoitoalueet yhteensä</b>	<b>19 142</b>	<b>19 402</b>	<b>19 883</b>	<b>481</b>	<b>2,5 %</b>	<b>741</b>	<b>3,9 %</b>
Hoitohenkilökunta	12 644	12 942	13 160	218	1,7 %	516	4,1 %
Lääkärit	3 000	3 073	3 083	10	0,3 %	83	2,8 %
Muu henkilökunta	2 488	2 442	2 580	138	5,7 %	92	3,7 %
Erityistyöntekijät	1 010	945	1 060	115	12,2 %	50	5,0 %
<b>HYKS-sha</b>	<b>16 206</b>	<b>16 476</b>	<b>16 865</b>	<b>389</b>	<b>2,4 %</b>	<b>659</b>	<b>4,1 %</b>
Hoitohenkilökunta	10 575	10 860	11 026	166	1,5 %	451	4,3 %
Lääkärit	2 578	2 657	2 658	1	0,0 %	80	3,1 %
Muu henkilökunta	2 165	2 135	2 243	108	5,1 %	78	3,6 %
Erityistyöntekijät	888	824	938	114	13,8 %	50	5,6 %
<b>Hyvinkään sha</b>	<b>1 292</b>	<b>1 279</b>	<b>1 369</b>	<b>90</b>	<b>7,0 %</b>	<b>77</b>	<b>6,0 %</b>
Hoitohenkilökunta	922	915	964	49	5,4 %	42	4,6 %
Lääkärit	191	200	207	7	3,5 %	16	8,4 %
Muu henkilökunta	133	116	145	29	25,0 %	12	9,0 %
Erityistyöntekijät	46	48	53	5	10,4 %	7	15,2 %
<b>Lohjan sha</b>	<b>728</b>	<b>731</b>	<b>733</b>	<b>2</b>	<b>0,3 %</b>	<b>5</b>	<b>0,7 %</b>
Hoitohenkilökunta	517	532	528	-4	-0,8 %	11	2,1 %
Lääkärit	102	93	99	6	6,5 %	-3	-2,9 %
Muu henkilökunta	82	80	80	0	0,0 %	-2	-2,4 %
Erityistyöntekijät	27	26	26	0	0,0 %	-1	-3,7 %
<b>Länsi-Uudenmaan sha</b>	<b>324</b>	<b>310</b>	<b>311</b>	<b>1</b>	<b>0,3 %</b>	<b>-13</b>	<b>-4,0 %</b>
Hoitohenkilökunta	221	221	217	-4	-1,8 %	-4	-1,8 %
Lääkärit	48	45	42	-3	-6,7 %	-6	-12,5 %
Muu henkilökunta	43	39	47	8	20,5 %	4	9,3 %
Erityistyöntekijät	12	5	5	0	0,0 %	-7	-58,3 %
<b>Porvoon sha</b>	<b>592</b>	<b>606</b>	<b>605</b>	<b>-1</b>	<b>-0,2 %</b>	<b>13</b>	<b>2,2 %</b>
Hoitohenkilökunta	409	414	425	11	2,7 %	16	3,9 %
Lääkärit	81	78	77	-1	-1,3 %	-4	-4,9 %
Muu henkilökunta	65	72	65	-7	-9,7 %	0	0,0 %
Erityistyöntekijät	37	42	38	-4	-9,5 %	1	2,7 %
<b>Muut tulosalueet yhteensä</b>	<b>3 543,0</b>	<b>4 399,0</b>	<b>4 445,0</b>	<b>46</b>	<b>1,0 %</b>	<b>902</b>	<b>25,5 %</b>
Hoitohenkilökunta	41,0	43,0	48,0	5	11,6 %	7	17,1 %
Lääkärit	36,0	38,0	35,0	-3	-7,9 %	-1	-2,8 %
Muu henkilökunta	3 282,0	4 142,0	4 159,0	17	0,4 %	877	26,7 %
Erityistyöntekijät	184,0	176,0	203,0	27	15,3 %	19	10,3 %
<b>HUS-Tilakeskus</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>1</b>	<b>3,7 %</b>	<b>1</b>	<b>3,7 %</b>
Muu henkilökunta	27	27	28	1	3,7 %	1	3,7 %
<b>Yhtymähallinto</b>	<b>151</b>	<b>151</b>	<b>167</b>	<b>16</b>	<b>10,6 %</b>	<b>16</b>	<b>10,6 %</b>
Hoitohenkilökunta	2	1	4	3	300,0 %	2	100,0 %
Lääkärit	16	17	17	0	0,0 %	1	6,3 %
Muu henkilökunta	121	130	133	3	2,3 %	12	9,9 %
Erityistyöntekijät	12	3	13	10	333,3 %	1	8,3 %



Taulukko 3

## HENKILÖSTÖN LUKUMÄÄRÄ (31.12.)

Henkilöstön lukumäärä	TP 2016	Muutettui) TA 2017	TP 2017	TP2017 vs TA2017 poikkeama	TP2017 vs TA2017 poikk.-%	TP2017 vs TP2016 muutos	TP2017 vs TP2016 muutos-%
<b>Ulkoinen tarkastus</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0,0 %</b>	<b>1</b>	<b>33,3 %</b>
Muu henkilökunta	3	4	4	0	0,0 %	1	33,3 %
<b>HUS-Työterveys</b>	<b>73</b>	<b>76</b>	<b>73</b>	<b>-3</b>	<b>-3,9 %</b>	<b>0</b>	<b>0,0 %</b>
Hoitohenkilökunta	36	38	38	0	0,0 %	2	5,6 %
Lääkärit	20	21	18	-3	-14,3 %	-2	-10,0 %
Muu henkilökunta	12	12	13	1	8,3 %	1	8,3 %
Erytistyöntekijät	5	5	4	-1	-20,0 %	-1	-20,0 %
<b>HUS-Tietohallinto</b>	<b>268</b>	<b>324</b>	<b>299</b>	<b>-25</b>	<b>-7,7 %</b>	<b>31</b>	<b>11,6 %</b>
Muu henkilökunta	268	324	299	-25	-7,7 %	31	11,6 %
<b>HUS-Apteekki</b>	<b>244</b>	<b>241</b>	<b>265</b>	<b>24</b>	<b>10,0 %</b>	<b>21</b>	<b>8,6 %</b>
Muu henkilökunta	77	73	79	6	8,2 %	2	2,6 %
Erytistyöntekijät	167	168	186	18	10,7 %	19	11,4 %
<b>HUS-Logistiikka</b>	<b>248</b>	<b>259</b>	<b>264</b>	<b>5</b>	<b>1,9 %</b>	<b>16</b>	<b>6,5 %</b>
Muu henkilökunta	248	259	264	5	1,9 %	16	6,5 %
<b>HUS-Tukipalvelut</b>	<b>2 529</b>	<b>3 317</b>	<b>3 345</b>	<b>28</b>	<b>0,8 %</b>	<b>816</b>	<b>32,3 %</b>
Hoitohenkilökunta	3	4	6	2	50,0 %	3	100,0 %
Muu henkilökunta	2 526	3 313	3 339	26	0,8 %	813	32,2 %

TP2016 tiedot on muutettu vastaamaan vuoden 2017 organisaatiota.

<sup>1)</sup> Muutos, valtuusto 15.6.2017.

Taulukko 4

## TYTÄRYHTIÖIDEN HENKILÖSTÖMÄÄRÄT

	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017
HUS-Kiinteistöt Oy	313	311	315
Uudenmaan Sairaалapesula Oy	218	256	246
Kiinteistö Oy HUS-Asunnot	0	0	0
HYKSin Kliiniset Palvelut Oy	19	33	12
HYKS-instituutti Oy	-	-	84
<b>Yhteensä</b>	<b>550</b>	<b>600</b>	<b>657</b>

## HENKILÖTYÖVUODET VUONNA 2017

Henkilötyövuodet	TP 2016	Muutettu) TA 2017	TP 2017	TP2017 vs TA2017 poikkeama	TP2017 vs TA2017 poikk.-%	TP2017 vs TP2016 muutos	TP2017 vs TP2016 muutos-%
<b>HUS yhteensä</b>	<b>18 411,0</b>	<b>19 097,7</b>	<b>19 537,6</b>	<b>439,9</b>	<b>2,3 %</b>	<b>1 126,6</b>	<b>6,1 %</b>
Hoitohenkilökunta	9 959,6	10 151,3	10 332,3	181,0	1,8 %	372,7	3,7 %
Lääkärit	2 632,2	2 588,0	2 734,2	146,2	5,7 %	102,0	3,9 %
Muu henkilökunta	5 107,3	5 635,5	5 720,7	85,2	1,5 %	613,4	12,0 %
Erytistyöntekijät	712,0	723,0	750,4	27,4	3,8 %	38,4	5,4 %
<b>Sairaanhoidoalueet yhteensä</b>	<b>15 338,3</b>	<b>15 491,4</b>	<b>15 887,4</b>	<b>396,1</b>	<b>2,6 %</b>	<b>549,1</b>	<b>3,6 %</b>
Hoitohenkilökunta	9 926,8	10 114,2	10 296,7	182,5	1,8 %	369,9	3,7 %
Lääkärit	2 607,2	2 559,4	2 709,7	150,3	5,9 %	102,4	3,9 %
Muu henkilökunta	2 228,1	2 231,1	2 277,9	46,8	2,1 %	49,8	2,2 %
Erytistyöntekijät	576,2	586,7	603,2	16,5	2,8 %	27,0	4,7 %
<b>HYKS-sha</b>	<b>12 915,5</b>	<b>13 071,8</b>	<b>13 429,4</b>	<b>357,6</b>	<b>2,7 %</b>	<b>513,9</b>	<b>4,0 %</b>
Hoitohenkilökunta	8 293,5	8 466,3	8 637,4	171,1	2,0 %	343,9	4,1 %
Lääkärit	2 209,5	2 173,0	2 306,9	133,9	6,2 %	97,5	4,4 %
Muu henkilökunta	1 929,3	1 936,3	1 973,9	37,6	1,9 %	44,7	2,3 %
Erytistyöntekijät	483,3	496,2	511,2	15,0	3,0 %	27,9	5,8 %
<b>Hyvinkään sha</b>	<b>1 049,8</b>	<b>1 063,8</b>	<b>1 101,0</b>	<b>37,2</b>	<b>3,5 %</b>	<b>51,2</b>	<b>4,9 %</b>
Hoitohenkilökunta	714,6	723,2	746,1	22,9	3,2 %	31,5	4,4 %
Lääkärit	177,3	177,8	188,7	10,9	6,1 %	11,4	6,5 %
Muu henkilökunta	122,5	125,6	127,0	1,4	1,1 %	4,4	3,6 %
Erytistyöntekijät	35,4	37,2	39,2	2,0	5,4 %	3,8	10,6 %
<b>Lohjan sha</b>	<b>608,8</b>	<b>613,4</b>	<b>617,7</b>	<b>4,3</b>	<b>0,7 %</b>	<b>8,8</b>	<b>1,5 %</b>
Hoitohenkilökunta	416,6	429,5	427,0	-2,5	-0,6 %	10,4	2,5 %
Lääkärit	97,5	93,4	97,0	3,6	3,8 %	-0,5	-0,6 %
Muu henkilökunta	75,0	72,0	73,9	1,9	2,6 %	-1,2	-1,6 %
Erytistyöntekijät	19,7	18,5	19,8	1,3	7,1 %	0,1	0,6 %
<b>Länsi-Uudenmaan sha</b>	<b>272,0</b>	<b>259,8</b>	<b>253,3</b>	<b>-6,6</b>	<b>-2,5 %</b>	<b>-18,8</b>	<b>-6,9 %</b>
Hoitohenkilökunta	180,0	177,2	169,7	-7,5	-4,2 %	-10,3	-5,7 %
Lääkärit	42,0	42,3	39,7	-2,6	-6,1 %	-2,3	-5,4 %
Muu henkilökunta	41,0	35,8	39,6	3,8	10,6 %	-1,4	-3,5 %
Erytistyöntekijät	9,0	4,5	4,3	-0,2	-5,1 %	-4,7	-52,5 %
<b>Porvoon sha</b>	<b>492,1</b>	<b>482,5</b>	<b>486,1</b>	<b>3,5</b>	<b>0,7 %</b>	<b>-6,1</b>	<b>-1,2 %</b>
Hoitohenkilökunta	322,1	318,0	316,5	-1,5	-0,5 %	-5,6	-1,7 %
Lääkärit	81,0	72,8	77,3	4,5	6,1 %	-3,7	-4,6 %
Muu henkilökunta	60,3	61,4	63,6	2,2	3,5 %	3,3	5,5 %
Erytistyöntekijät	28,8	30,3	28,7	-1,6	-5,1 %	-0,1	-0,2 %
<b>Muut tulosalueet yhteensä</b>	<b>3 072,7</b>	<b>3 606,4</b>	<b>3 650,2</b>	<b>43,8</b>	<b>1,2 %</b>	<b>577,5</b>	<b>18,8 %</b>
Hoitohenkilökunta	32,8	37,1	35,6	-1,5	-4,0 %	2,8	8,6 %
Lääkärit	24,9	28,6	24,5	-4,1	-14,2 %	-0,4	-1,6 %
Muu henkilökunta	2 879,2	3 404,4	3 442,8	-16,6	-0,5 %	563,6	19,6 %
Erytistyöntekijät	135,8	136,3	147,2	10,9	8,0 %	11,5	8,4 %
<b>HUS-Tilakeskus</b>	<b>22,5</b>	<b>23,0</b>	<b>23,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,1 %</b>	<b>0,5</b>	<b>2,2 %</b>
Muu henkilökunta	22,5	23,0	23,0	0,0	0,1 %	0,5	2,2 %
<b>Yhtymähallinto</b>	<b>109,5</b>	<b>128,1</b>	<b>123,8</b>	<b>-4,3</b>	<b>-3,4 %</b>	<b>14,3</b>	<b>13,0 %</b>
Hoitohenkilökunta	1,0	0,9	1,3	0,4	38,9 %	0,3	26,3 %
Lääkärit	10,4	10,7	10,9	0,2	1,7 %	0,5	4,8 %
Muu henkilökunta	96,5	114,6	110,3	-4,3	-3,8 %	13,8	14,3 %
Erytistyöntekijät	1,6	1,9	1,4	-0,5	-27,9 %	-0,3	-16,0 %

Taulukko 5

## HENKILÖTYÖVUODET VUONNA 2017

Henkilötyövuodet	TP 2016	Muutettu) TA 2017	TP 2017	TP2017 vs TA2017 poikkeama	TP2017 vs TA2017 poikk.-%	TP2017 vs TP2016 muutos	TP2017 vs TP2016 muutos-%
<b>Ulkoisen tarkastus</b>	<b>2,4</b>	<b>3,6</b>	<b>3,3</b>	<b>-0,3</b>	<b>-9,2 %</b>	<b>0,9</b>	<b>39,1 %</b>
Muu henkilökunta	2,4	3,6	3,3	-0,3	-9,2 %	0,9	39,1 %
<b>HUS-Työterveys</b>	<b>57,0</b>	<b>64,7</b>	<b>58,3</b>	<b>-6,4</b>	<b>-9,8 %</b>	<b>1,3</b>	<b>2,3 %</b>
Hoitohenkilökunta	28,8	32,8	29,9	-2,9	-8,8 %	1,1	3,8 %
Lääkärit	14,6	17,9	13,6	-4,3	-23,9 %	-0,9	-6,4 %
Muu henkilökunta	10,1	10,1	11,6	1,5	14,9 %	1,5	15,0 %
Erytistyöntekijät	3,6	3,9	3,2	-0,7	-18,5 %	-0,4	-10,4 %
<b>HUS-Tietohallinto</b>	<b>224,4</b>	<b>260,8</b>	<b>247,3</b>	<b>-13,4</b>	<b>-5,2 %</b>	<b>22,9</b>	<b>10,2 %</b>
Lääkärit	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0 %	0,0	0,0 %
Muu henkilökunta	224,4	260,8	247,3	-13,5	-5,2 %	22,9	10,2 %
<b>HUS-Apteekki</b>	<b>194,6</b>	<b>193,0</b>	<b>208,7</b>	<b>15,7</b>	<b>15,0 %</b>	<b>14,1</b>	<b>12,4 %</b>
Muu henkilökunta	64,1	62,5	66,1	3,5	5,7 %	2,0	3,1 %
Erytistyöntekijät	130,6	130,5	142,7	12,2	9,3 %	12,1	9,3 %
<b>HUS-Logistiikka</b>	<b>224,6</b>	<b>235,3</b>	<b>240,5</b>	<b>5,2</b>	<b>2,2 %</b>	<b>15,9</b>	<b>7,1 %</b>
Muu henkilökunta	224,6	235,3	240,5	5,2	2,2 %	15,9	7,1 %
<b>HUS-Tukipalvelut</b>	<b>2 237,7</b>	<b>2 697,9</b>	<b>2 745,2</b>	<b>47,3</b>	<b>1,8 %</b>	<b>507,5</b>	<b>22,7 %</b>
Hoitohenkilökunta	3,0	3,4	4,5	1,1	30,9 %	1,5	49,3 %
Muu henkilökunta	2 234,7	2 694,5	2 740,8	46,3	1,7 %	506,1	22,6 %

TP2016 tiedot on muutettu vastaamaan vuoden 2017 organisaatiota.

<sup>1)</sup> Muutos, valtuusto 15.6.2017.



Taulukko 6

## HENKILÖSTÖMÄÄRÄ HENKILÖSTÖRYHMITÄIN JA PALVELUSSUHTEEN LUONTEEN MUKAAN 2013 - 2017

HUS	TP2013	TP2014	TP2015	TP2016	TP2017	TP2017 vs TP2016	
						Muutos %	Erotus
<b>Hoitohenkilökunta yht.</b>	<b>12 189</b>	<b>12 519</b>	<b>12 568</b>	<b>12 685</b>	<b>13 208</b>	<b>4 %</b>	<b>523</b>
Lyhytaikainen 1)	38	95	51	14	23	18 %	9
Sijainen	1 627	1 787	1 725	1 858	2 038	10 %	180
Avoimen vakanssin hoitaja	233	258	256	287	256	-12 %	-31
Vakinainen	10 291	10 379	10 536	10 526	10 891	3 %	365
<b>Lääkärit yht.</b>	<b>2 860</b>	<b>2 891</b>	<b>2 990</b>	<b>3 036</b>	<b>3 118</b>	<b>3 %</b>	<b>82</b>
Lyhytaikainen 1)	6	12	7	15	8	-100 %	-7
Sijainen	524	515	551	545	542	-1 %	-3
Avoimen vakanssin hoitaja	590	563	537	593	652	11 %	59
Vakinainen	1 740	1 801	1 895	1 883	1 916	2 %	33
<b>Muu henkilökunta yht.</b>	<b>5 690</b>	<b>5 894</b>	<b>5 763</b>	<b>5 770</b>	<b>6 739</b>	<b>17 %</b>	<b>969</b>
Lyhytaikainen 1)	48	87	71	9	19	14 %	10
Sijainen	519	576	502	513	602	18 %	89
Avoimen vakanssin hoitaja	676	690	642	665	779	18 %	114
Vakinainen	4 447	4 541	4 548	4 583	5 339	17 %	756
<b>Erityistyöntekijät</b>	<b>1 012</b>	<b>1 060</b>	<b>1 104</b>	<b>1 194</b>	<b>1 263</b>	<b>6 %</b>	<b>69</b>
Lyhytaikainen 1)	0	2	1	0	0	0 %	0
Sijainen	122	127	115	134	140	5 %	6
Avoimen vakanssin hoitaja	173	198	225	235	242	3 %	7
Vakinainen	717	733	763	825	881	7 %	56
<b>Yhteensä</b>	<b>21 751</b>	<b>22 364</b>	<b>22 425</b>	<b>22 685</b>	<b>24 328</b>	<b>7 %</b>	<b>1 643</b>
Lyhytaikainen 1)	92	196	130	38	50	9 %	12
Sijainen	2 792	3 005	2 893	3 050	3 322	9 %	272
Avoimen vakanssin hoitaja	1 672	1 709	1 660	1 780	1 929	9 %	149
Vakinainen	17 195	17 454	17 742	17 817	19 027	7 %	1 210

1) Alle 13 päivän palvelussuhde

Taulukko 7

## HUS:N HENKILÖSTÖMÄÄRÄ 31.12.2017 PALVELUSSUHTEEN TYYPIN MUKAAN

	Vakinaiset		Avoimen viran/toimen hoitajat		Sijaiset ja lyhytaikaiset		Henkilöstö yhteensä
	Hlöä	%-osuus	Hlöä	%-osuus	Hlöä	%-osuus	
Hoitohenkilökunta	10 891	82,5 %	256	1,9 %	2061	15,6 %	13 208
Lääkärit	1 916	61,4 %	652	20,9 %	550	17,6 %	3 118
Muu henkilökunta	5 339	79,2 %	779	11,6 %	621	9,2 %	6 739
Erityistyöntekijät	881	69,8 %	242	19,2 %	140	11,1 %	1 263
<b>Yhteensä</b>	<b>19 027</b>	<b>78,2 %</b>	<b>1 929</b>	<b>7,9 %</b>	<b>3 372</b>	<b>13,9 %</b>	<b>24 328</b>

Taulukko 8

## KESKEISIMMÄT HENKILÖSTÖINVESTOINNIT VUOSINA 2013 - 2017

	2013	2014	2015	2016	2017	2017 vs. 2016 muutos-%
Palkkakustannukset	871 824 000	887 993 000	914 900 190	907 428 264	955 292 413	5,3 %
Sivukulut	202 224 000	213 704 000	217 321 825	226 140 970	218 298 300	-3,5 %
Koulutus	7 861 000	8 005 000	8 446 251	7 232 853	7 190 527	-0,6 %
Työterveyshuolto	6 933 000	6 395 000	6 746 359	7 664 926	8 021 091	4,6 %
Muut (Lylyinen, virkistys, ruokailu, työmatkaliput)	6 379 000	6 629 000	5 820 112	5 656 347	6 273 904	10,9 %
<b>Yhteensä</b>	<b>1 089 756 000</b>	<b>1 122 726 000</b>	<b>1 153 234 737</b>	<b>1 154 123 360</b>	<b>1 195 076 235</b>	<b>3,5 %</b>

Taulukko 9

## MAKSETUT PALKAT HENKILÖSTÖRYHMITÄIN VUONNA 2017

	Henkilömäärä 31.12.2017	Palkat	Työaikakorvaukset	Työaika korvausten %-osuus palkoista
Hoitohenkilökunta	13 208	461 513 562	65 675 041	14,2 %
Lääkärit	3 118	250 693 914	61 424 225	24,5 %
Muu henkilökunta	6 739	199 909 553	13 072 000	6,5 %
Erityistyöntekijät	1 263	47 653 994	354 172	0,7 %
Palkkiot		5 332 921		0,0 %
Jaksotetut palkat		4 217 444	3 713 187	88,0 %
Luottamushenkilöiden palkat		593 438		0,0 %
<b>Yhteensä*</b>	<b>24 328</b>	<b>969 914 827</b>	<b>144 238 624</b>	<b>14,9 %</b>

\*ei sisällä henkilöstökorvauksia



Taulukko 10

## HENKILÖSTÖTUNNUSLUKUJA TULOSALUEITTAIN 2017

	Hlö lkm	Henkilötyö- vuoden hinta (HUS-Total) tot 1-12/2017	Työpanos, HTV (HUS-Total)	Henkilötyö- tunnin hinta (€)	Vakinaisia %	Määrä- aikaisia %	Varhe- maksut (€)
10 HYKS-SAIRAANHOITOALUE	16 865	62 387	13 429	27,65	77,6 %	22,4 %	2 553 465
110 HYKS Leikkaussalit, teho- ja kivunhoito	1 897	61 844	1 608	27,75	80,3 %	19,7 %	537 386
111 HYKS Lasten ja nuorten sairaudet	2 030	62 666	1 602	27,77	77,2 %	22,8 %	318 757
112 HYKS Psykiatria	1 923	58 882	1 565	26,20	75,4 %	24,6 %	441 338
113 HYKS Akuutti	715	69 788	623	27,38	77,6 %	22,4 %	52 408
114 HYKS Pää- ja kaulakeskus	1 520	63 308	1 211	28,46	72,1 %	27,9 %	127 915
115 HYKS Sisätaudit ja kuntoutus	710	52 707	596	24,68	76,5 %	23,5 %	88 184
116 HYKS Sydän- ja keuhkokeskus	833	65 178	694	28,67	76,8 %	23,2 %	55 270
117 HYKS Naistentaudit ja synnytykset	991	62 714	818	27,44	75,5 %	24,5 %	107 908
118 HYKS Syöpäkeskus	549	61 474	419	27,42	73,6 %	26,4 %	104 219
119 HYKS Tukielin- ja plastiikkakirurgia	703	69 155	577	30,28	74,0 %	26,0 %	9 681
120 HYKS Tulehduskeskus	455	59 343	358	27,01	78,6 %	21,4 %	78 558
121 HYKS Vatsakeskus	1 053	67 982	829	30,53	71,5 %	28,5 %	208 483
122 HUS-Kuvantaminen	1 212	68 332	1 089	30,43	85,7 %	14,3 %	243 723
123 HUSLAB	1 570	54 522	1 397	24,28	84,2 %	15,8 %	160 807
128 Sairaanhoidon johto, HYKS	45	89 993	43	36,86	96,6 %	3,4 %	18 828
30 HYVINKÄÄN SAIRAAHOITOALUE	1 369	63 702	1 101	27,78	79,8 %	20,2 %	249 744
40 LOHJAN SAIRAAHOITOALUE	733	65 764	618	28,50	81,8 %	18,2 %	393 566
50 LÄNSI-UUDENMAAN SAIRAAHOITOALUE	311	64 044	253	28,20	83,1 %	16,9 %	117 198
60 PORVOON SAIRAAHOITOALUE	605	63 337	486	27,66	78,3 %	21,7 %	127 557
70 HUS-TILAKESKUS TULOSALUE	28	87 966	23	39,12	92,9 %	7,1 %	0
71 YHTYMÄHALLINTO TULOSALUE	167	101 295	124	38,51	77,5 %	22,5 %	264
73 HUS-TYÖTERVEYS TULOSALUE	73	74 142	58	31,81	95,9 %	4,1 %	5 081
74 HUS-TIETOHALLINTO TULOSALUE	299	68 427	247	29,80	84,6 %	15,4 %	8 317
75 HUS-APTEEKKI LIKELAITOS	265	47 725	209	21,97	83,5 %	16,5 %	48 409
76 HUS-LOGISTIikka LIKELAITOS	264	43 433	241	18,77	87,2 %	12,8 %	85 893
77 HUS TUKIPALVELUT	3 345	39 567	2 745	17,82	79,4 %	20,6 %	1 204 845
<b>Yhteensä (sisältää Ulkoisen tarkastuksen)</b>	<b>24 328</b>	<b>59 455</b>	<b>19 538</b>	<b>26,33</b>	<b>78,6 %</b>	<b>21,4 %</b>	<b>4 794 340</b>

Vuokratyövoiman käyttö (€)	Työssäolo %, kokonais-työaika (HUS-Total)	Perehdyttämisen toteutuminen	Työnantajan suosittelenen %	Esimiesindeksi	Vaihtuvuus (%)	Sairauspoissaoloprosentti	Sairauspoissaolot, pvä/hlö (HUS-Total)	Työkykyisyysindeksi
12 008 703	73,5%	3,69	77,0 %	3,63	6,1%	3,8	12,8	4,1
358 035	72,5%	3,69	74,0 %	3,60	4,7%	4,4	14,8	4,0
1 567 956	70,5%	3,72	80,0 %	3,64	5,0%	3,6	12,2	4,1
669 155	74,2%	3,72	78,0 %	3,81	7,0%	3,7	12,7	4,2
2 371 760	73,3%	3,58	83,0 %	3,18	8,9%	3,8	13,6	4,1
402 440	72,4%	3,82	83,0 %	3,71	5,6%	3,5	11,3	4,1
390 691	74,8%	3,73	85,0 %	3,84	5,3%	4,1	13,7	4,2
1 003 839	74,5%	3,94	86,0 %	3,77	6,0%	3,8	13,2	4,1
278 322	72,4%	3,48	55,0 %	3,55	5,4%	4,2	14,5	3,9
109 298	72,8%	3,79	87,0 %	3,81	5,2%	3,4	11,3	4,2
428 647	73,8%	3,67	86,0 %	3,71	4,9%	2,5	8,6	4,2
105 901	74,3%	3,92	86,0 %	3,69	4,7%	4,1	13,8	4,2
172 376	74,2%	3,52	74,0 %	3,55	4,3%	3,4	11,7	4,0
4 122 799	75,4%	3,73	81,0 %	3,69	5,5%	3,9	12,9	4,0
27 484	76,2%	3,53	66,0 %	3,40	10,6%	4,0	13,2	3,8
0	79,3%	3,52	91,0 %	3,51	5,4%	1,3	3,8	4,1
1 083 146	73,7%	3,56	85,0 %	3,50	5,9%	4,1	14,1	4,1
2 341 431	74,2%	3,70	90,0 %	3,69	5,0%	3,8	13,3	4,2
288 402	75,0%	3,94	84,0 %	3,90	4,0%	3,2	11,2	4,2
1 836 906	73,7%	3,53	76,0 %	3,74	5,1%	3,7	12,9	4,0
0	80,1%	2,89	89,0 %	3,84	7,7%	2,6	8,5	4,4
0	81,1%	3,54	88,0 %	3,69	0,8%	2,4	7,4	4,3
777 523	77,4%	4,16	92,0 %	3,75	5,6%	4,3	13,9	4,2
0	79,6%	3,48	78,0 %	3,82	9,5%	3,3	10,9	4,2
0	73,7%	3,54	76,0 %	3,69	4,5%	3,6	11,4	4,0
188 033	81,6%	3,65	82,0 %	3,91	6,6%	3,8	12,9	4,1
2 159 100	78,4%	3,60	86,0 %	3,78	9,0%	5,4	17,7	4,0
<b>20 683 246</b>	<b>74,4%</b>	<b>3,67</b>	<b>80,0 %</b>	<b>3,66</b>	<b>6,5%</b>	<b>4,0</b>	<b>13,4</b>	<b>4,1</b>

Taulukko 11

## HENKILÖTYÖVUOSIEN KEHITYS 2011 - 2017

Henkilötyövuodet	TP 2011	TP 2012	TP 2013	TP 2014	TP 2015	TP 2016	TP 2017
<b>HUS yhteensä</b>	<b>16 909</b>	<b>17 340</b>	<b>17 468</b>	<b>17 611</b>	<b>18 016</b>	<b>18 411</b>	<b>19 538</b>
Hoitohenkilökunta	9 114	9 446	9 517	9 593	9 855	9 960	10 332
Lääkärit	2 226	2 264	2 342	2 371	2 476	2 632	2 734
Muu henkilökunta	4 954	5 002	4 973	5 006	5 028	5 107	5 721
Erytistyöntekijät	615	628	636	640	658	712	750

Taulukko 12

## HENKILÖSTÖMÄÄRÄN KEHITYS 2011 - 2017

Henkilöstön lukumäärä	TP2011	TP 2012	TP 2013	TP 2014	TP 2015	TP2016	TP2017
Yhteensä	21 322	21 738	21 751	22 364	22 425	22 685	24 328
Hoitohenkilökunta	11 878	12 160	12 189	12 519	12 568	12 685	13 208
Lääkärit	2 683	2 783	2 860	2 891	2 990	3 036	3 118
Muu henkilökunta	5 737	5 759	5 690	5 894	5 763	5 770	6 739
Erytistyöntekijät	1 024	1 036	1 012	1 060	1 104	1 194	1 263

Taulukko 13

## HENKILÖSTÖTUNNUSLUKUJA HENKILÖSTÖRYHMITÄIN 2017

	Henkilöstö				Työsuhteen laatu		Kehityskeskustelu						Strategiset mittarit		
	Htv	Hlö lkm	Osuus henkilöstöstä	Työssä-olevat	Vaki-naiset	Määrä- aikai- set	Henkilö- työtunnin hinta (€)	Alle vuo- den palve- luksessa olleita	Sairaus- poissaolo päivää/ hlö	Käynti- aste	Koettu hyödyllisyys	Työkyky- syys- indeksi	Työn- antajan suositte- minen %	Esimies- indeksi	Vaihtu- vuus
Hoito- henkilökunta	10 332	13 208	54,3 %	10 431	10 891	2 317	23,8	6,9 %	15,0	61 %	69 %	4,03	78 %	3,58	6,1 %
Lääkärit	2 734	3 118	12,8 %	2 482	1 916	1 202	48,9	6,4 %	5,3	56 %	72 %	4,16	72 %	3,77	6,4 %
Muu henkilökunta	5 721	6 739	27,7 %	5 579	5 339	1 400	19,8	14,4 %	15,6	65 %	69 %	4,10	86 %	3,79	6,8 %
Erytis- työntekijät	750	1 263	5,2 %	1 073	881	382	27,7	11,1 %	6,2	67 %	72 %	4,05	76 %	3,72	11,5 %
<b>Yhteensä</b>	<b>19 538</b>	<b>24 328</b>	<b>100,0 %</b>	<b>19 565</b>	<b>19 027</b>	<b>5 301</b>	<b>26,3</b>	<b>9,0 %</b>	<b>13,4</b>	<b>62 %</b>	<b>69 %</b>	<b>4,08</b>	<b>80 %</b>	<b>3,66</b>	<b>6,5 %</b>

\*henkilötyövuoden hinta (yhteensä, kumulatiivinen)





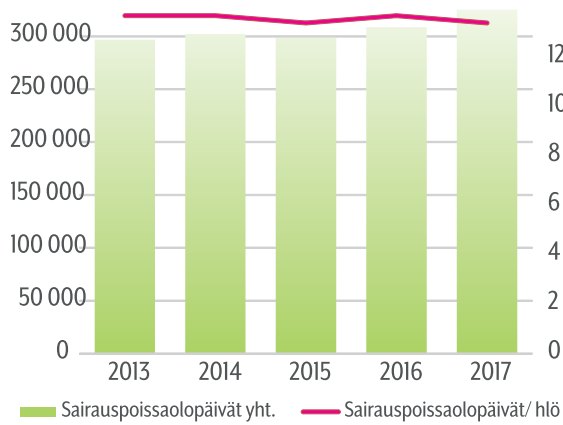
Taulukko 14

### PALVELUSAIKA HUS:SSA

	Henkilömäärä	Prosenttiosuus
Alle vuoden	2 185	9 %
1-2 vuotta	2 857	12 %
3-4 vuotta	2 366	10 %
5-9 vuotta	4 907	20 %
10-19 vuotta	6 959	29 %
20 vuotta tai yli	5 054	21 %
<b>Yhteensä</b>	<b>24 328</b>	<b>100 %</b>

Taulukko 15

### SAIRAUSPOISSAOLOPÄIVÄT 2013 - 2017



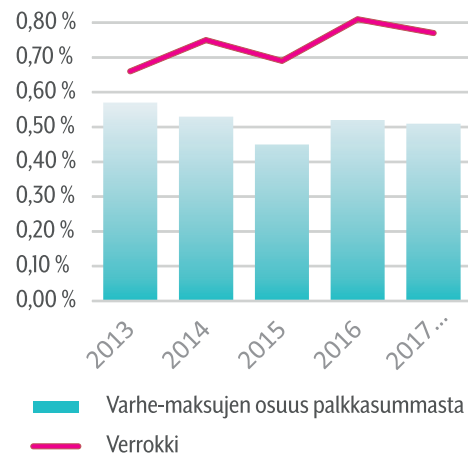
Taulukko 16

### SAIRAUSPOISSAOLOT

	HUS	VERROKIT (2016)
Sairauspoissaolokustannukset palkkasummasta	3,19 %	3,48 %
Vähemmän kustannuksia suhteessa verrokeihin	2 812 753,00 €	

Taulukko 17

### VARHE-MAKSUJEN OSUUS PALKKAKUSTANNUKSISTA



Taulukko 18

## AMMATTITAUDIT JA TAPATURMAT 2013 - 2017

	2013	2014	2015	2016	2017
Työtapaturma	510	518	567	570	531
Työmatkatapaturma	430	321	373	474	465
Työliikennetapaturma	1	1	0	0	0
Ammattitauti	1	1	0	2	3
Ammattitautiepäily	10	2	6	7	6
<b>Yhteensä</b>	<b>952</b>	<b>843</b>	<b>946</b>	<b>1053</b>	<b>1005</b>

Taulukko 19

## YHTEENVETO TAPATURMISTA 2017

Tiedot	
Kaikki ilmoitetut vahingot	2 771 kpl
Kaikki korvatut vahingot	1 017 kpl
Korvatut sairauspäivät	7 921 pv
Korvaukset yhteensä	1 363 158 €
Keskimääräinen vahingonkorvaus	1 324 €

Taulukko 20

## ESIMIESKOULUTUKSIIN OSALLISTUNEET

Henkilöstöryhmä	HUS esmies- valmennus I	HUS esimies- valmennus II	Palvelusuhdeasioi- den koulu- tuspäivät	Työhyvin- voinnin johtamisen koulutus- päivät	Ota puheeksi -valmen- nukset	Työolo- barometri -työpajat	Harppi- koulutukset	Pitkät esimieskou- lutukset (JET III-V, Erva -keskijohdon koulutus, Lähie- simies)	Yhteensä
Lääkärit	26	11	2	7	3	0	15	24	88
Hoitohenkilökunta	91	16	138	136	25	13	89	64	572
Erytistyöntekijät	4	2	4	22	1	1	4	4	42
Muu henkilökunta	41	17	43	82	28	9	46	16	282
<b>Yhteensä</b>	<b>162</b>	<b>46</b>	<b>187</b>	<b>247</b>	<b>57</b>	<b>23</b>	<b>154</b>	<b>108</b>	<b>984</b>





HUS on Suomen suurin terveydenhuoltoalan toimija ja koko maan toiseksi suurin työnantaja. Osaamisemme on kansainvälisesti korkeatasoista. Tuotamme palveluja 24 jäsenkunnan yli 1,6 miljoonalle asukkaalle ja vastaamme monien erikoisalojen sairaanhoidosta valtakunnallisesti. Vuosittain yli puoli miljoonaa erikoissairaanhoidon potilasta saa hoitoa 23 sairaalassamme. HUS:n liikevaihto on noin kaksi miljardia euroa ja palveluksessamme on 24 000 ammattilaista.

Stenbäckinkatu 9, PL 100, 00029 HUS, puh. 09 4711

**WWW.HUS.FI**

[www.facebook.com/HUS.fi](http://www.facebook.com/HUS.fi)

[twitter.com/HUS\\_uutiso](https://twitter.com/HUS_uutiso)

[www.linkedin.com/company/hospital-district-of-helsinki-and-uusimaa-hus-](http://www.linkedin.com/company/hospital-district-of-helsinki-and-uusimaa-hus-)

[www.youtube.com/HUSvideot](http://www.youtube.com/HUSvideot)

[www.issuu.com/husjulkaisut](http://www.issuu.com/husjulkaisut)

HUS on savuton.



4041 0920  
Painotuote