



SAVON KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ  
**HENKILÖSTÖSUUNNITELMA**  
**2024**



**KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ**



# HENKILÖSTÖ- SUUNNITELMA 2024

# Sisällys

<b>Johdanto</b> .....	<b>4</b>
<b>Henkilöstö</b> .....	<b>5</b>
Henkilöstön määrä ja rakenne vuosina 2024–2026.....	5
Henkilöstön eläköityminen.....	6
Rekrytointi.....	7
<b>Periaatteet erilaisten palvelussuhdemuotojen käytöstä</b> .....	<b>9</b>
Palvelussuhteen luonne.....	9
Osa-aikatyö.....	9
Etätyö.....	9
<b>Henkilöstön työkyvyn tukeminen</b> .....	<b>10</b>
Työterveyshuolto.....	12
Työsuojelu ja työturvallisuus.....	12
<b>Henkilöstön osaamisen kehittäminen</b> .....	<b>13</b>
Organisaation kyvykkyyksien kehittäminen.....	14
Perehdytys osana työkykyä, ammatillista kehittämistä ja kehittymistä.....	14
Henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittäminen vahvuus- ja tavoitekeskustelujen avulla.....	15
Pedagogisen osaamisen ja opetushenkilöstön kehittäminen.....	16
<b>Työllistymistä edistävät toimintatavat</b> .....	<b>17</b>
Työnantajan koulutusvelvollisuus tuotannollisilla tai taloudellisilla perusteilla irtisanotuille.....	17
Tuotannollisilla tai taloudellisilla perusteilla irtisanotun työterveyshuolto.....	17
Irtisanotun henkilön oikeudet.....	17
Työnantajan velvollisuudet.....	17
<b>Henkilöstön vaikutuskanavat ja yhteistoiminta</b> .....	<b>18</b>
Välitön yhteistoiminta.....	18
Edustuksellinen yhteistoiminta.....	18
<b>Suunnitelman toteutumisen seuranta</b> .....	<b>18</b>

## JOHDANTO

Henkilöstösuunnittelun lähtökohtana ovat Savon koulutuskuntayhtymän strategia ja taloudelliset suuntaviivat. Yhdessä henkilöstön kanssa uudistettu **strategia** ohjaa ja tukee Sakkyn toimintaa vuoteen 2027 saakka. Uudet arvomme ovat: arvostus, rohkeus ja vastuullisuus.

Sakkyn strategiaan on kirjattu kolme tavoitetta, joista yksi on: Pidämme osaajistamme huolen. Tähän tavoitteeseen liittyy seuraavat asiat:

- Henkilöstömme on ylpeästi ammattilaisia! Luomme puitteet kannustavalle organisaatiokulttuurille ja mahdollisuuden itsensä toteuttamiselle sekä rohkeudelle toimia. Edistämme joustavia toimintamalleja ja -prosesseja.
- Varmistamme tulevaisuuden tarpeisiin vastaavan osaamisen – tuemme ja kannustamme henkilöstön ammatillisia kehittymismahdollisuuksia – edistämme kokeilukulttuuria työtavoissa ja teknologiassa.
- Arvostamme työtämme ja kannustamme toisiamme yhteistyötä tehden.

Henkilöstön rakennetta ja määrää suunnitellaan samanaikaisesti taloussuunnittelun kanssa. Suunnittelussa keskeistä on henkilöstöön liittyvien määrällisten (henkilöstön määrä) ja laadullisten (työkyky ja osaaminen) tarpeiden kohdentuminen. Kohdentumisen suunnittelu on ennakointia sen osalta, kuinka paljon eri tehtävissä, toiminnoissa tai yksiköissä tarvitaan henkilöstöä ja miten tarve mahdollisesti muuttuu. Kuntayhtymän henkilöstösuunnitelmassa määrällinen ennakointi esitetään kuntayhtymä- ja tulosaluetasoisesti.

Vuonna 2024 jatketaan kehittämistoimia rekrytoinnin ja perehdyttämisen parantamiseksi. Näiden tärkeys korostuu kilpailtaessa osaavan työvoiman saatavuudesta ja henkilöstön pysyvyydestä. Henkilöstön määrä vähenee vuonna 2024 ja laskee maltillisesti vuosittain. Tähän vaikuttavat osaltaan henkilöstön eläköityminen ja toiminnan kehittäminen entistä sujuvammaksi esimerkiksi tiedolla johtamisen myötä.

Henkilöstön työhyvinvointia kehitetään aktiivisesti yhteistyössä henkilöstön, esihenkilöiden, henkilöstöpalveluiden, työsuojelun ja työterveyshuollon kanssa. Tulevina vuosina painopistealueena on henkilöstön työkyvyn tukeminen ja ylläpitäminen läpi työkaaren. Erityistä huomiota kiinnitetään henkilöstön ja esihenkilöiden työssä jaksamiseen sekä mielenterveyden tukemiseen. Päivittäisen johtamisen lisäksi kuntayhtymässä työhyvinvointia ja työkykyä seurataan työkykyjohtamisen ohjausryhmässä. Myös työterveyshuolto seuraa ja toimii proaktiivisesti työkyvyn edistämiseksi. Työhyvinvointiin liittyy tärkeänä osa-alueena turvallisuus ja työsuojelu. Näiden parantamiseksi tehdään jatkuvaa riskien arviointia ja yhteistyötä työterveyshuollon sekä viranomaisten kanssa.

Henkilöstön osaamisen jatkuva kehittäminen on tärkeä osa strategista henkilöstöjohtamista ja organisaation kestävänsä tulevaisuuden rakentamista. Osaamisen kehittäminen on systemaattista ja ennakoivaa johtamistyötä, jolla varmistetaan henkilöstön osaamisen ajantasaisuus ja sen tehokas hyödyntäminen niin, että strategiset tavoitteet saavutetaan. Jokaisella työntekijällä on vastuu oman ammatillisen osaamisensa kehittämisestä ja ajankohtaisen tiedon hankkimisesta vastaamaan työelämän vaatimuksiin. Osaamisen kehittäminen konkretisoituu henkilöstökoulutusten suunnitelmassa ja yksilökohtaisessa kehittämissuunnitelmassa, joka käydään esihenkilön kanssa läpi vähintään kerran vuodessa vahvuus- ja tavoitekeskustelun yhteydessä.

# HENKILÖSTÖ

## HENKILÖSTÖN MÄÄRÄ JA RAKENNE VUOSINA 2024–2026

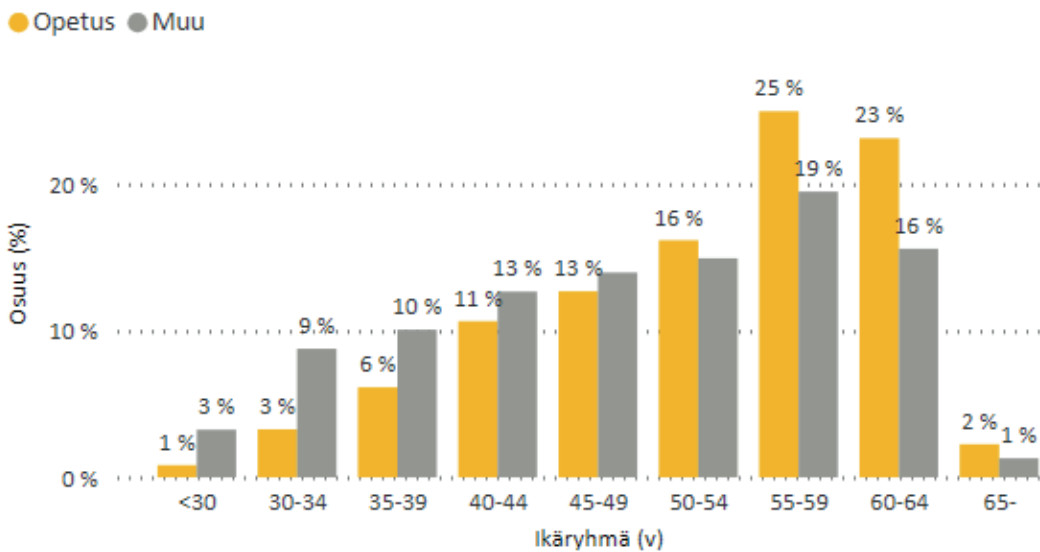
Kuntayhtymän henkilöstön kokonaismäärä vähenee vuodesta 2024 alkaen. Tulosaluekohtainen arviointi henkilöstömäärän kehitymisestä perustuu ennakkointiin oppimis- ja tukipalveluissa.

Taulukossa 1 on esitetty vuodet 2024–2026 jaottelulla kokoaikainen ja osa-aikainen henkilöstö. Kehityssuunta myös tällä vertailulla on pääosin laskeva vuodesta 2024 eteenpäin.

**Taulukko 1. Arvio henkilöstömäärästä tulosalueittain vuosina 2024–2026 (kokoaikaiset ja osa-aikaiset).**

Tulosalueet	Kokoaik. 2024	Osa-aik. 2024	Yht. 2024	Kokoaik. 2025	Osa-aik. 2025	Yht. 2025	Kokoaik. 2026	Osa-aik. 2026	Yht. 2026
Oppimis palvelut	583	56	639	582	52	634	582	50	632
Tukipalvelut	126	2	128	126	2	128	124	2	126
Kuntayhtymän johto	8	0	8	8	0	8	8	0	8
<b>Kuntayhtymä yhteensä</b>	<b>717</b>	<b>58</b>	<b>775</b>	<b>716</b>	<b>54</b>	<b>770</b>	<b>714</b>	<b>52</b>	<b>766</b>

Henkilöstön keski-ikä on 52,4 vuotta (RapSa 12.9.2023). Kaaviossa 1 on esitetty jakauma ikäryhmittäin opetushenkilöstö / muu henkilöstö (RapSa 12.9.2023). Sekä opetushenkilöstön että muun henkilöstön osalta suurin ryhmä ovat 55–59-vuotiaat. Ikärakenteen kehitykseen vaikuttavat eläköitymiset ja rekrytoitavan uuden henkilöstön ikä.



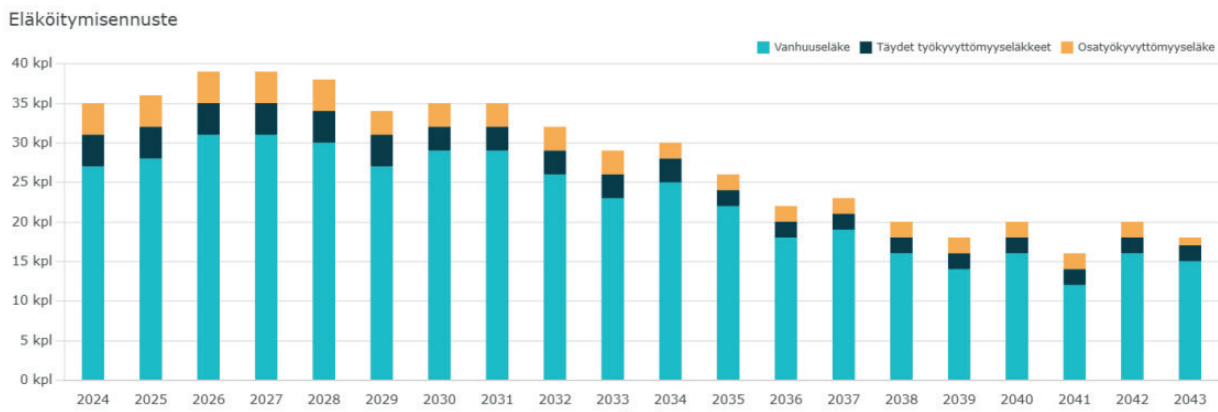
**Kaavio 1. Henkilöstön ikärakenne opetushenkilöstö / muu henkilöstö (RapSa 12.9.2023)**

## HENKILÖSTÖN ELÄKÖITYMINEN

Henkilöstön eläköitymisen perusteella voidaan arvioida luonnollisen poistuman vaikutuksia henkilöstön määrään tulevina vuosina. Vanhuuseläkkeelle voi pääsääntöisesti jäädä 63 ja 68 ikävuoden välillä. Vuonna 1959 ja sitä ennen syntyneillä viranhaltijoilla/työntekijöillä on henkilökohtainen eläkeikä, jos palvelusuhde on alkanut ennen 1.1.1993 ja jatkuu eläkeikään saakka. Se lasketaan painotettuna päivän tarkkuudella 63–65 vuoden välille. Vanhuuseläkeikä on sitä lähempänä 63 vuotta, mitä enemmän työvuosia henkilöllä on ollut ennen vuotta 1995. Vuoden 2017 eläkeuudistuksesta johtuen alimmat eläkeiät nousevat syntymävuoden mukaan portaittain. Eläkeikä ei välttämättä ole sama kuin eläkkeelle siirtymisikä.

Kaavio 2 kuvaa Kevan ennustetta Sakkyn työntekijöiden arvioidusta eläköitymisestä eläkelajin mukaan. Ennuste perustuu vuoden 2023 maaliskuun lopussa vakuutettuna olleiden työ- ja virkasuhteisten tilanteeseen sekä vuoden 2023 alun organisaatiotilanteeseen. Ennusteessa on huomioitu vanhuus-, työkyvyttömyys- ja osatyökyvyttömyyseläkkeelle siirtyvät henkilöt. Vanhuuseläkkeet sisältävät varhennetut vanhuuseläkkeet. Täydet työkyvyttömyyseläkkeet sisältävät täydet kuntoutustuet ja työuraeläkkeet. Osatyökyvyttömyyseläkkeet sisältävät osakuntoutustuet. Vuoden 2017 eläkeuudistuksesta johtuen alimmat eläkeiät nousevat syntymävuoden mukaan portaittain.

Kevan ennusteen mukaan vuosina 2024–2026 vanhuuseläkkeelle siirtyy yhteensä 86 henkilöä. Vakituisten henkilöstön määrä ei ole arvioitu vähenevän yhtä paljon kuin vuosina 2024–2026 eläköitymisennusteen mukaan henkilöstöä poistuisi.



**Kaavio 2. Kevan eläköitymisennuste henkilömäärinä vuoteen 2043 saakka.**





## REKRYTOINTI

Savon koulutuskuntayhtymän rekrytointiprosessin lähtökohtana on yhteisesti sovitut toimintamallit, yhdenvertaisuus, tasa-arvo, avoimuus sekä strategiaamme vuoteen 2027 asti kirjatut arvomme: arvostus, rohkeus ja vastuullisuus. Pidämme osaajistamme huolen ja tuemme sekä kannustamme henkilöstön ammatillisia kehittymismahdollisuuksia.

Koulutuskuntayhtymän työtehtävät ovat monipuolisia ja avoimiin työtehtäviin voi hakeutua erilaisilla koulutus- ja osaamistaustoilla. Rekrytoinnin tavoitteena on saada avoinna oleviin palvelussuhteisiin päteviä osaajia. Kelpoisuusvaatimukset on määritelty kuntayhtymän hallintosäännössä, ellei siitä ole toisin laissa tai asetuksessa säädetty. Rekrytointijärjestelmänä käytetään Kuntarekryä, joka mahdollistaa prosessinmukaisen ja luotettavan rekrytoinnin.

Rekrytoinnit suunnitellaan lainsäädännön ja 1.3.2021 voimaan tulleen rekrytointiohjeen mukaan, jossa rekrytointiprosessista kerrotaan tarkemmin. Rekrytointiohje ja -prosessi päivitetään vuoden 2024 aikana.



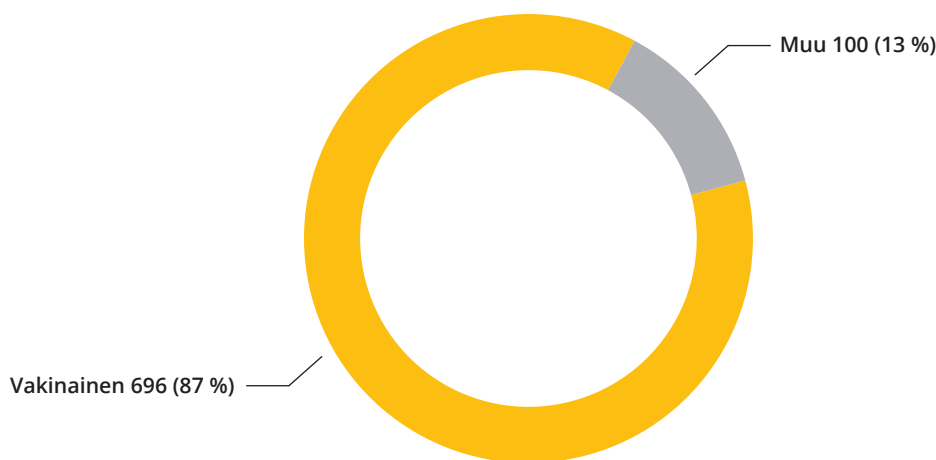




# PERIAATTEET ERILAISTEN PALVELUSSUHDEMUOTOJEN KÄYTÖSTÄ

## PALVELUSSUHTEEN LUONNE

Pysyviin tehtäviin henkilöstö palkataan toistaiseksi voimassa olevaan palvelussuhteeseen. Määräaikaisen palvelussuhteen perusteena pitää olla perusteltu syy, esimerkiksi sijaisuus. Työsopimuksessa tai viranhaltomääräyksessä on aina ilmoitettava määräaikaisuuden syy. Kaavio 3 osoittaa, että kuntayhtymän henkilöstöstä vuonna 2023 toistaiseksi voimassa olevassa palvelussuhteessa on 87 % henkilöstöstä. Tavoite vuosille 2024 ja 2025 on 90 %.



*Kaavio 3. Vakinainen ja muu henkilöstö (RapSa 17.9.2023)*

## OSA-AIKATYÖ

Palvelussuhde voi olla osa-aikainen sopimuksen perusteella tai työnantajan päätöksellä. Viranhaltijalla/työntekijällä on tietyissä tilanteissa oikeus siirtyä osa-aikatyöhön, esimerkiksi perhevapaalta osittaiselle hoitovapaalle. Harkinnanvaraisissa tilanteissa esihenkilö tekee päätöksen huomioiden kokonaistilanteen tehtävän hoidon suhteen. Perhevapaaudistus 1.8.2022 lisää molempien vanhempien mahdollisuutta jäädä lapsen syntymän jälkeen perhevapaalle.

Palvelussuhteen osa-aikaistaminen on mahdollista taloudellisilla ja tuotannollisilla irtisanomisperusteilla silloin, kun tarjolla oleva työ on vähentynyt, eikä viranhaltijalle/työntekijälle voida enää tarjota koko-aikaisia töitä. Palvelussuhteen osa-aikaistaminen on tällöin mahdollista irtisanomisaikaa noudattaen. Ennen kuin työnantaja päättää osa-aikaistamisesta on asiaa käsiteltävä yhteistoimintamenettelyssä. Mikäli työnantaja tarvitsee lisää työntekijöitä osa-aikatyöntekijälle sopiviin tehtäviin, on töitä tarjottava ensisijaisesti osa-aikatyöntekijälle. Lisätöiden tarjoamisvelvollisuus osa-aikaiselle työntekijälle ohittaa taloudellisista ja tuotannollisista syistä irtisanotun takaisinottovelvollisuuden.

## ETÄTYÖ

Palvelussuhteessa tehtävään etätyöhön sovelletaan työlainsäädäntöä sekä kunnallisia virka- ja työehtosopimuksia ja toimitaan voimassa olevan etätyöohjeen mukaan. Etätyön toimintaohjetta päivitetään alkuvuonna 2024. Tavoitteena yhteisöllisyyden ja työyhteisön toimivuuden lisääminen.

# HENKILÖSTÖN TYÖKYVYN TUKEMINEN

Kuntayhtymän menestyksekkään toiminnan jatkuvuuden edellytyksiä ovat henkilöstön hyvinvointi ja riittävä työkyky. Uusittuun strategiaan vuoteen 2027 saakka on kirjattu päätavoitteeksi pitää osaajistaan huolta. Tähän pyritään terveellisillä, turvallisilla ja nykyaikaisilla työympäristöillä, mutta myös luomalla puitteet kannustavalle organisaatiokulttuurille ja mahdollisuudet itsensä toteuttamiselle sekä rohkeudelle toimia. Strategian mukaisesti edistämme joustavia toimintamalleja ja -prosesseja. Varmistamme tulevaisuuden tarpeisiin vastaavan osaamisen – tuemme ja kannustamme henkilöstön ammatillisia kehittymismahdollisuuksia – edistämme kokeilukulttuuria työtavoissa ja teknologiassa. Arvostamme työtämme ja kannustamme toisiamme yhteistyötä tehden.

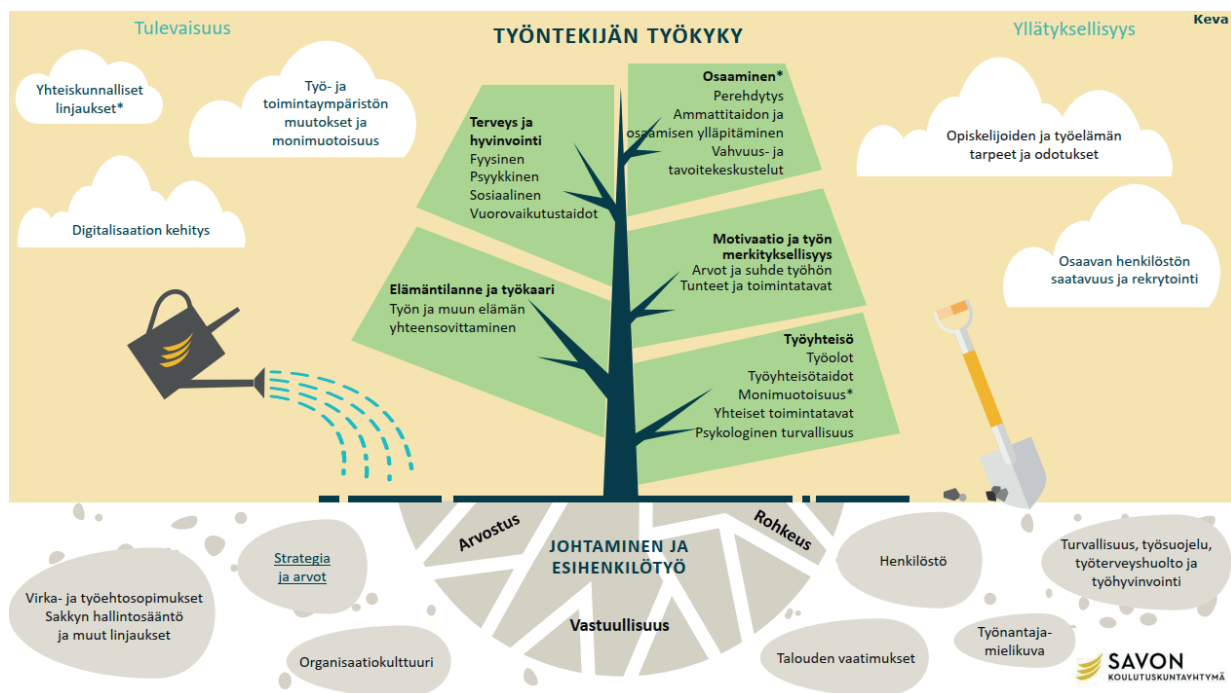
Työkykyä johdetaan kokonaisvaltaisesti ja siten, että

- johtaminen tukee hyvinvointia
- esihenkilöt tunnistavat varhaiset signaalit työkyvyn heikkenemisestä ja toimivat aktiivisesti niiden ratkaisemiseksi
- toimintatavat ja prosessit tukevat hyvinvointia ja työkykyä
- yhteistyö työterveyden, johdon ja työsuojeluorganisaation kanssa on aktiivista ja edistää terveen työpaikan rakentumista ja
- työkykyjohtaminen tukee eläkekustannusten hallintaa.

Työkykyjohtamisen tavoitteena on työkyvyn säilyttämistä tukevan toimintakulttuurin ylläpitäminen. Vuonna 2024 työkykyjohtamista toteutetaan ja kehitetään työkykypuu-mallin mukaisesti (Kuva 1 seuraavalla sivulla). Siinä työntekijän työkykyä kuvataan puuna vehreine lehtineen kasvu- ja elinympäristössään. Työkyky on ihmisen voimavarojen ja työn välistä yhteensopivuutta ja tasapainoa. Vastuu yksilön työkyvystä jakaantuu yksilön, työnantajan ja yhteiskunnan kesken. Työkykypuu-mallissa puu edustaa yksilöä/työntekijää ja maaperä työnantajaa/organisaatiota. Vastaavasti toimintaympäristöä ja yhteiskuntaa edustaa puun kasvuympäristö. Juuristo on puun tärkein osa – se, minkä varaan puu rakentuu ja pysyy pystyssä. Puun runko yhdistää juuriston kautta maaperän ja lehdet toisiinsa. Puun laajalle ulottuvat juuret imevät maaperästä ravinteita, siksi maaperän ainesosilla on merkittävä vaikutus puun lehvästään, eli yksilön työkykyyn. Maaperä juurien ympärillä koostuu monista tekijöistä, kuten esihenkilötyöstä ja arvoista. Ilmassa on myös muistutuksena tulevaisuus ja yllätyksellisyys - asioita, ilmiöitä, joihin ei aina osata varautua.

Työhyvinvoinnin kehittäminen konkretisoituu tulosalueiden ja osaamispoolien omissa kehittämissuunnitelmissa. Kuntayhtymän tulosalueet ja osaamispoolit laativat vuosittain oman kehittämissuunnitelman sa palautetiedon pohjalta käytävän yhteisen keskustelun perusteella. Tietoa kehittämissuunnitelmaan tuottavat henkilöstökyselyt (Kuukausifililis-mittaus, TOB työolobarometri ja vaarojen kartoituksen pohjalta tehty riskien arviointi), työpaikkaselvitykset, tilasto korvaavan työn käytöstä, Kevan tilasto eläköitymistilanteesta sekä Sirius HR-työkykyjohtamisen toiminnanohjausjärjestelmä. Kevan Avaintiedot-palvelusta saadaan tietoa työkykyjohtamisen tueksi entistä tarkemmin.

Kehittämissuunnitelmaan kirjataan ne konkreettiset toimenpiteet, joiden avulla työyhteisön työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa, toteuttamiselle asetettu aikataulu ja vastuuhenkilö sekä tapa, jolla sovitun asian toteutumista seurataan. Esihenkilöiden työkykyjohtamisen osaamista ja kehittämistä vahvistetaan järjestämällä eri asiantuntijoiden, mm. työterveyshuollon, infotilaisuuksia. Tukea työkykytilanteiden kohtaamiseen saa työterveyshuollon lisäksi myös työsuojelun sekä henkilöstöpalvelujen tahoilta.



**Kuva 1. Sakkyn työkyky (Kevan mallin pohjalta)**

Kuntayhtymän tarpeisiin laaditaan Työhyvinvointisuunnitelma/-ohjelma, joka valmistuu ja josta tiedotetaan henkilöstöä vuoden 2024 aikana. Tässä suunnitelmassa huomioidaan tarpeellisilta osin myös Työturvallisuuslakiin 1.6.2023 tehtyjä muutoksia, joilla tarkennetaan työnantajan työturvallisuusvelvoitteita. Lain tavoitteena on edistää 55 vuotta täyttäneiden työssä jaksamista ja vähentää varhaista työelämästä poistumista. Lakimuutoksilla pyritään ehkäisemään työkyvyttömyyttä ja parantamaan työntekijöiden mahdollisuuksia työskennellä pidempään työkykyisenä.

Kuntayhtymässä jatketaan Aivotyö sujuvaksi Sakkysa -hankkeessa aloitettua kognitiivisen ergonomian kehittämistyötä. Sillä pyritään taklaamaan henkilöstön kokemia ergonomisia haasteita ja sujuvoittamaan kuormittavaa aivotyötä. Toimenpiteillä tavoitellaan parempaa hyvinvointia ja työssä jaksamista. Aivotyöagentteina toimii parikymmentä Sakkylaista eri toimi- ja vastuualueilla.

Uudistetussa strategiassa tietojohdaminen ja digitalisaatio kulkevat pohjavireenä läpi koko organisaation toiminnan. Johtoryhmän päätöksellä kuntayhtymälle laaditaan digistrategia, joka täydentää Sakkyn strategiaa ja tietohallintostrategiaa. Lisäksi tukipalvelujen henkilöstön digiosaamista kehitetään lisäämällä digikoulutusta sekä käynnistämällä heille digimentoritoimintaa.

Henkilöstön työkyvyn tukemiseen liittyvät asiakirjat intrassa:

- Työkykyjohtamisen malli: työkykyppuu
- Työkyvyn tukeminen
- Ohje työkyvyn ylläpitämiseksi
- Häirinnän ja epäasiallisen kohtelun käsittely
- Päihdeasioiden käsittely
- Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma 2022–2024

## **TYÖTERVEYSHUOLTO**

Kuntayhtymän työterveyshuollon palveluihin kuuluvat lakisääteinen ennaltaehkäisevä työterveyshuolto ja yleislääkäritasoinen sairaanhoito. Työterveyshuollon palvelut on hankittu Terveystalo Oyj:lta, mutta palveluiden tuottaja kilpailutetaan vuonna 2024. Työterveyshuollon palvelusopimus kohdentuu erityisesti työkyvyn parantamiseen ja ennaltaehkäisevään työterveyshuoltoon. Työterveyshuollon sairaanhoito on yleislääkäritasoinen, jossa tehdään hyvän työterveyshuoltokäytännön mukaisesti yhteistyötä perusterveydenhuollon, erikoissairaanhoidon ja kuntoutuksen kanssa. Työterveyshuollon palveluihin kuuluu myös työfysioterapeutin suoravastaanotto tuki- ja liikuntaelimistön ongelmiin. Työterveyshuollosta saa työterveyspsykologin yksilövastaanoton lisäksi etäpalveluna tukea myös mielen hyvinvointiin. Mielen chat -hyvinvoinnin digipalvelussa tarjolla on työterveyspsykologin välitöntä, matalan kynnyksen keskustelutukea 24/7.

## **TYÖSUOJELU JA TYÖTURVALLISUUS**

Työsuojelulla pyritään ehkäisemään, vähentämään ja poistamaan työssä ja työoloista aiheutuvia vaaroja. Työsuojelu on osa työyhteisön johtamista ja kehittämistä. Työsuojelun tavoitteena on turvallisen ja häiriöttömän toiminnan, asioinnin ja työskentely- ja oppimisympäristön takaaminen. Työsuojelun toimintaohjelma ja painopisteet perustuvat strategian mukaisiin arvoihimme. Työsuojelun toimintaohjelmassa painotetaan erityisesti ennaltaehkäisevää työsuojelua, vaarojen ja riskien arviointia ja organisaation muutostilanteiden hallintaa. Kuntayhtymän työsuojelutoiminta on osa henkilöstösuunnitelmaa, jossa on kuvattu yhteistoimintamenettelyn ja työsuojelun tehtävät.

Jokaisen työyhteisön jäsenen tulee käytettävissään olevin keinoin huolehtia omasta ja muiden työntekijöiden työoloista, turvallisuudesta ja terveydestä. Työsuojeluorganisaatio toimii asiantuntijana ja sen tehtävänä on tukea ja auttaa työyhteisöjä tiedottamalla ja kouluttamalla työsuojeluun liittyvissä ajankohtaisissa asioissa. Työsuojeluyhteistyötä varten yhteistyöryhmässä valitut henkilöt toimivat linjaorganisaation tukena varmistamassa ja edistämässä työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta.

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan riittävän järjestelmällisesti selvittämään ja tunnistamaan työstä ja työympäristöstä työntekijän terveydelle ja turvallisuudelle aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät. Kuntayhtymässä tehdään sähköisesti vaarojen tunnistamista ja arviointia. Näiden arviointien pohjalta esihenkilö laatii kehittämissuunnitelman johtamaansa työyksikköön. Työterveyshuollon kanssa tehdään työpaikkaselvitykset 3–5 vuoden välein riippuen alan työturvallisuusriskeistä ja niissä käydään läpi työntekijöiden jaksamista sekä psykososiaalisten kuormitustekijöiden jatkuvaa seurantaa osana henkilöstön hyvinvointia.

Työtapaturmista ja turvallisuushavainnoista tehtyjen ilmoitusten käsittelyssä käytetään tapaturman tutkintamallia. Tämän mallin avulla selvitetään yhteistyössä esihenkilöiden, henkilöstön ja työsuojelun kanssa, miten vaaratilanne tai tapaturma voidaan jatkossa estää. Tavoitteena on vähentää työstä johtuvia tapaturmia ja ennaltaehkäistä työmatkatapaturmia sekä hyödyntää tutkintamallin kautta saatuja tietoja työtapaturmien ennaltaehkäisemiseksi ja tehostaa työtapaturmien käsittelyä osaamisalueittain.



# HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Henkilöstön osaamista kehitetään työn vaatimuksista nousevien osaamistarpeiden mukaan. Henkilöstön osaaminen koostuu sekä organisaation toiminnassa tarvittavasta osaamisesta (organisaatio-osaaminen) että oman ammatin osaamisvaatimuksista (ammattillinen osaaminen). Henkilöstöltä vaadittava osaaminen pohjaa työelämän ja opiskelijoiden tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Samanaikaisesti ennakoitaan ja huomioidaan toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset (teknologia, lainsäädäntö, ympäristön muutokset, talouden kehitys, sosiaaliset tekijät eli asiakkaiden ja muiden sidosryhmien vaatimukset ja odotukset) ja työelämän toimialakohtaiset muuttuvat osaamistarpeet, ja näiden vaikutus oman henkilöstön osaamisen kehittämiseen.

Henkilöstön osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen ovat tärkeä osa strategista henkilöstöjohtamista ja organisaation kestäväen tulevaisuuden rakentamista. Osaavat ihmiset ovat merkittävin resurssi tuotettaessa työelämän tarvitsemaa osaamista tuloksellisesti ja vaikuttavasti. Osaamisen kehittäminen on systemaattista ja ennakoivaa johtamistyötä, jolla varmistetaan henkilöstön osaamisen ajantasaisuus ja sen tehokas hyödyntäminen niin, että strategiset tavoitteet saavutetaan. Jokaisella työntekijällä on vastuu oman osaamisensa kehittamisestä ja ajankohtaisen tiedon hankkimisesta.

Jatkuvan oppimisen kautta turvataan osaamista myös tulevaisuudessa, työn, teknologian ja maailman muutoksissa. Kuntayhtymän ennakkoinnin toimintamallia hyödyntäen voimme entistä paremmin ennakoita työelämän tulevaisuuden osaamistarpeita, ja etsiä uusia ratkaisuja näihin tarpeisiin. Tähän linkittyy tiiviisti myös henkilöstön osaamisen varmistaminen ja uudistaminen. Alkuvuodesta laadittava toimintaympäristöanalyysi on koko kuntayhtymän henkilöstön hyödynnettävissä. Se sisältää tietoa mm. keskipitkän aikavälin työvoima-, koulutus- ja osaamistarpeista. Hyvää taustatietoa saadaan myös mm. Pohjois-Savon liiton, Opetushallituksen osaamisen ennakkointifoorumin (OEF) ja Sitran tuottamasta tilasto- ja ennakkointitiedosta.

Vuonna 2024 kuntayhtymän uudistetun ennakkoinnin toimintamallin mukaisesti teemme systemaattista, niin kuntayhtymätasoisista kuin myös alakohtaista ennakkointityötä. Olemme tunnustaneet ne oleellimmat, omaan toimintaamme ja eri koulutusaloihimme vaikuttavat toimintaympäristön muutokset ja työelämän uudet osaamistarpeet. Ja näiden pohjalta kehitämme uusia innovatiivisia toimintatapoja ja ratkaisuja, ja panostamme strategian mukaisesti vahvasti myös oman osaamisen kehittämiseen. Tähän hyödynnämme yhtenä keinona uudistettavia henkilöstön työelämäjaksoja.

Ennakkointi on strategisen johtamisen perusta. Toimintaympäristön ja työelämän tulevaisuuden muutokset heijastuvat näkyviin hiljalleen heikkojen signaalien kautta, tuottaen meille tärkeää tietoa, jota hyödynnämme osana omaa koulutuspoliittisen suunnittelun kenttäämme. Hyödynnämme ennakkointitietoa johtamisen ja päätöksenteon tukena, varmistuen näin ammatillisen koulutuksen entistä parempaa tuloksellisuutta, vaikuttavuutta ja laatua. (Hallitusohjelma: Vahva ja välittävä [Suomi Hallitusohjelma \(valtioneuvosto.fi\)](https://www.suomi.fi/hallitusohjelma))

## ORGANISAATION KYVYKKYYKSIEN KEHITTÄMINEN

Organisaation kriittisinä menestystekijöinä pidetään organisaation kyvykkyyksiä, joiden toteuttamiseen tarvitaan yleensä yhdistelmä prosesseista ja toimintamalleista, henkilöstöstä ja sen osaamisesta sekä tiedosta ja tietojärjestelmistä. Kyvykkyys perustuu johtamisprosessien toimivuuteen, toiminnan prosesseihin, henkilöstön osaamiseen ja verkostojen hyödyntämiseen.

Sakkyyn uudessa strategiassa päätavoitteeseen Pidämme osaajistamme huolen liittyviksi kyvykkyyksiksi valikoituivat hyvinvointi, johtaminen ja uudistumiskyky. Yhteiset toimintatavat määritellään toiminnan-ohjausjärjestelmiin (IMS ja intra). IMS-järjestelmään kuvataan tärkeimmät prosessit ja kirjataan niihin liittyvät ohjeet. Intra on ohjeiden julkaisualusta, jonka käyttöön henkilöstöä koulutetaan.

Tietojohdamista kehitetään edelleen. Tietojohdaminen pitää sisällään tiedon johtamisen (mm. järjestelmät ja kirjauskäytännöt sekä datan kokoaminen ja luokittelu) ja tiedolla johtamisen (mm. tietojen esittäminen, johtopäätökset ja päätöksenteko), joita kumpiakin huomioidaan kehittämässä. Intrassa olevan RapSan kehittämistä jatketaan.

Henkilöstön koulutussuunnitelmaa päivitetään tarpeen mukaan. Koulutussuunnitelmaan on kuvattu aihekokonaisuuksina:

- koko henkilöstön osaamista edistävät koulutukset
- esihenkilötaitoja ja johtamisosaamista lisäävät koulutukset
- opetushenkilöstön osaamista lisäävät koulutukset
- tukipalveluhenkilöstön osaamista lisäävät koulutukset.

Henkilöstön koulutuskalenteriin kootaan ne koulutukset, joita järjestetään organisaation omana toimintana. Henkilöstö osallistuu myös muiden organisaatioiden järjestämiin koulutuksiin.

## PEREHDYTYS OSANA TYÖKYKYÄ, AMMATILLISTA KEHITTÄMISTÄ JA KEHITTYMISTÄ

Työntekijän osaamista vahvistetaan muun muassa oikea-aikaisella, suunnitelmallisella ja laadukkaalla perehdyttämällä. Se on myös osa työkyvyn ylläpitoa, turvallisuutta ja vahvistaa työhyvinvointia ja sitoutumista työhön. Hyvällä perehdytyksellä vahvistamme työntekijän valmiuksia tehdä työtään, ja uusien työntekijöiden kohdalla myös kiinnittymistä osaksi organisaatiota ja työyhteisöä. Jotta tämä onnistuu, tarvitaan siihen perehtyjän lisäksi koko työyhteisön sekä esihenkilön toimia.

Palvelussuhteen alussa työntekijä opastetaan työkäytäntöihin ja työtehtäviin. Opastamisen tukena käytetään perehdytysuunnitelmaa ja sähköistä perehdyttämismateriaalia, jota päivitetään aktiivisesti yhteistyössä eri tahojen kanssa. Työyhteisössä jokaisella on velvollisuus auttaa ja tukea uutta työyhteisön jäsentä. Uudella työntekijällä puolestaan on vastuu aktiivisesti perehtyä työhönsä ja organisaatioon sekä tutustua työyhteisöönsä. Organisaatio saa työntekijältä työpanoksen lisäksi käyttöönsä erilaista osaamista, uusia käytäntöjä ja ideoita. Onnistunut perehdytys tuottaa työntekijälle myös onnistumisen kokemuksia, joka edistää omanarvontuntoa, itseluottamusta sekä oppimista ja osaamista. Päävastuu perehdyttämisen toteutuksesta ja onnistumisesta on esihenkilöllä.

Kuntayhtymässä on käytössä kolmiportainen perehdytysohjelma, joka sisältää kaikille uusille työntekijöille:

1. perehdytyksen kuntayhtymään ja organisaatioon
2. perehdytyksen yhteisiin yleisiin asioihin
3. perehdytyksen alaan, pooliin ja työyhteisöön.

Lisäksi oppimispalvelujen henkilöstölle on useita muita infoja, kuten mm.: järjestyssäännöt ja kurinpi-to, vuosityöaika, oppivelvollisuus, koulutuksen järjestäjän lainsäädäntö, opiskeluhuolto sekä tutkinnon muodostuminen ja arviointi.

Oman osaamisen syventäminen ja uuden oppiminen luovat työn imua ja ovat tärkeitä voimavaratekijöitä jokaisen työssä. Perehtyminen ja uuden oppiminen jatkuu läpi koko työntekijän työkaaren, huomioiden työtehtävien ja -tapojen sekä työvälineiden muuttuminen ja kehitys. Vastuu ja velvoite osaamisen kehittämiseen on kaikilla työntekijöillä. Perehtymiselle ja perehdyttämiselle on varattava riittävästi aikaa ja henkilöresursseja.

## **HENKILÖSTÖN AMMATILLISEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN VAHVUUS- JA TAVOITEKESKUSTELUJEN AVULLA**

Työntekijöiden osaamisen kehittämistä huolehditaan koulutuksen, työnohjauksen, mentoroinnin ja vahvuus- ja tavoitekeskustelujen avulla. Työntekijälle vuosittainen vahvuus- ja tavoitekeskustelu on keskeinen väline osaamisen kehittämistarpeiden määrittelemisessä ja kehittämistoimenpiteiden valinnassa. Vahvuus- ja tavoitekeskustelussa määritellään henkilökohtaiset ja kuntayhtymän strategian toteuttamista edistävät tavoitteet ja varmistetaan, että osaaminen on työnkuvan onnistuneen toteuttamisen mahdollistavalla tasolla. Vahvuus- ja tavoitekeskustelussa käydään läpi työntekijän ammatillisen osaamisen kehittämisen tavoitteet ja laaditaan suunnitelma sen toteuttamiseksi. Vahvuus- ja tavoitekeskustelujen, työelämäfoorumien ja muun ennakoinnin tuottamat osaamisen kehittämistarpeet kirjataan kuntayhtymän koulutussuunnitelmaan, joka julkaistaan intrassa ja jota päivitetään säännöllisesti.

Hyvässä vahvuus- ja tavoitekeskustelussa työntekijän ja esihenkilön luottamuksellinen suhde korostuu, koska se helpottaa työntekijän elämäntilanteen sekä kehittymistarpeiden puheeksi ottamista. Esihenkilön tulee kuunnella sekä kannustaa ja rohkaista uusien toimintatapojen kehittämiseen. Työntekijä on osaltaan vastuussa, että oma osaaminen vastaa työn nykyvaatimuksia. Kokeneidenkin työntekijöiden osaamista kehittämällä voidaan ehkäistä osaamisvajeesta johtuvaa työkyvyn heikkenemistä ja ennenaikaista työuran päättymistä, mikä on tärkeää työntekijän itsensä lisäksi myös yhteiskunnan kannalta.

Vahvuus- ja tavoitekeskusteluiden yhteyteen sopii osaamisen seuranta, työuran suunnittelu ja henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laatiminen tulevaisuuslähtöisesti. Keskustelussa on luontevaa ottaa puheeksi organisaation ja työntekijän tavoitteet sekä niiden yhteensovittaminen, työturvallisuus ja -hyvinvointi, työyhteisön toiminta ja palautteen saaminen ja sen antaminen. Työuran eri vaiheissa keskusteluissa painottuvat eri asiat ja hyvin toteutettuna keskusteluista hyötyvät kaikenikäiset. Työuran loppuvaiheessa vahvuus- ja tavoitekeskusteluissa suunnitellaan viimeisiä työvuosia ja hiljaisen tiedon sekä osaamisen siirtämistä ja valmistaudutaan eläkkeelle jäämiseen. Onnistunut keskustelu vaatii muun muassa osapuolien huolellista valmistautumista, aktiivista vuorovaikutusta puolin ja toisin sekä sovittujen asioiden viemistä käytäntöön.

## PEDAGOGISEN OSAAMISEN JA OPETUSHENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN

Opettajan tulee olla oman alansa ja pedagogiikan osaaja. Substanssiosaaminen koostuu opettajan ammatillisesta tietotaidosta eli hänen ammattiosaamisensa tiedoista ja taidoista. Substanssiosaamisen ylläpitäminen edellyttää opettajalta sekä muuntautumiskykyä että tulevaisuusorientaatiota. Ajantasainen osaaminen on pohjana hyvälle pedagogiikalle >> opetukselle, ohjaamiselle ja oppimiselle. Jokaisella työntekijällä on vastuu oman osaamisensa kehittämistä sekä ajankohtaisen tiedon hankkimisesta ja koulutuksiin osallistumisesta sovitaan esihenkilön kanssa. Erittäin tärkeää on myös eri tavoin toteutettava vuoropuhelu ja yhteistyö työelämän kanssa, jota vahvistamme mm. työelämäjaksojen toteuttamisella.

Pedagogiikalla tarkoitetaan tässä tapoja, joilla toteutetaan opetusta ja ohjausta. Opetushenkilöstön osaamisen kehittämistoimissa huomioidaan kuntayhtymän uudistuvan strategian mukaiset linjaukset ja vahvistamme organisaatiomme pedagogista kyvykkyyttä. Kehitämme asiakasymmärrystä ja -osaamista hyödyntämällä entistä enemmän asiakkaisiin liittyvää tietoa ja määrittelemällä, mikä on oleellista tietoa. Vahvistamme kaikilla opintoaloilla tietoisuutta opiskelijan tukemiseksi tarkoitetuista toimintamalleista. Tuotamme mahdollisuuksia vertaistukeen ja keskusteluun muun muassa erityisen tuen sekä muiden pedagogisten aiheiden osalta. Vahvistamme opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamista opiskelijoiden työelämään ja jatko-opintoihin siirtymiseen tukemisessa sekä yrittäjyystaitojen edistämässä.

Opetuksen/ohjauksen kehittämistä ovat esimerkiksi toiminnallisuuden ja työelämälähtöisyyden lisääminen, oikea-aikainen ja opiskelijan tarpeiden mukainen ohjaus eri oppimisympäristöissä sekä osaaminen oppimisympäristöjen hyödyntämisessä huomioiden erilaiset oppijat. Tärkeä osa opettajan osaamisen kehittämistä on henkilökohtaistamisen osaaminen niin, että opettaja huomioi kullekin opiskelijalle sopivat oppimistavat ja -ympäristöt, aiemman osaamisen (osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen) ja tekee tarvittavat kirjaukset laadukkaasti. Ammatillisten ja yhteisten opintojen integraatiota kehitämme opettajien yhteistyötä lisäämällä. Teknologia- ja digiosaamisen tarve lisääntyy kaikilla aloilla tulevaisuudessa. Laadimme digistrategian ohjaamaan mm. pedagogisesti perusteltuja hankintoja. Oppimispalvelujen henkilöstön digiosaaminen on yksi tärkeimmistä oman osaamisen kehittämisen painopisteistä ammatillisen ja pedagogisen osaamisen ohella. Tuemme oppimis- ja tukipalvelujen henkilöstöä esimerkiksi tekoälyn käyttöönottamisessa ja hyödyntämisessä.

Pedagogisen osaamisen kehittämällä varmistamme, että:

- oppimisen, ohjauksen ja tuen suunnittelu ja toimintatavat ovat joustavia ja monipuolisia
- oppiminen on monipuolista, laadukasta ja vastaa tutkintojen perusteita sekä koulutus- ja oppimistavoitteita
- digitaalisuus mahdollistaa ja tukee kaikissa oppimisympäristöissä oppimista ja ohjausta - myös ajasta ja paikasta riippumatta.

Pedagogisen osaamisen kehittämisen keskeiset toimet:

1. toteutamme Askelmerkki-koulutuksia säännöllisesti sekä tarvittaessa muita infotilaisuuksia
2. koulutamme sekä tuemme pedagogisessa toiminnassa keskeisiä toimijaryhmiä, kuten esimerkiksi tutoropettajia, mentoreita, suunnitteluun osallistuvia ja esihenkilöitä
3. toteutamme pedagogisten painopisteiden mukaisia koulutuksia säännöllisesti ja tarjoamme mahdollisuutta yhteiseen pedagogiseen keskusteluun
4. laadimme pedagogisen suunnitelman, päivitämme toimintamalleja sekä prosesseja säännöllisesti, perehdytämme henkilöstön ja hyödynnämme kehittämisessä toiminnanohjausjärjestelmää.

Otamme käyttöön opetukselle/ohjaukselle laatutavoitteet, joiden toteutumisen seurannassa on yhdenmukaiset mittarit ja toimintatavat.



# TYÖLLISTYMISTÄ EDISTÄVÄT TOIMINTATAVAT

Työnantaja on yhteistoimintaneuvottelujen yhteydessä velvollinen esittelemään työllistymistä edistävän toimintasuunnitelman tai toimintaperiaatteet (YTL 9 §).

## TYÖNANTAJAN KOULUTUSVELVOLLISUUS TUOTANNOLLISILLA TAI TALOUDELLISILLA PERUSTEILLA IRTISANOTUILLE

Työnantajan tulee tarjota irtisanotuille tilaisuus osallistua työnantajan kustantamaan työllistymistä edistävään valmennukseen tai koulutukseen, jos työnantajan palveluksessa on säännöllisesti vähintään 30 henkilöä ja työntekijä tai viranhaltija on ollut ennen palvelussuhteen päättymistä yhdenjaksoisesti vähintään viisi vuotta työnantajan palveluksessa.

Työnantaja päättää valmennuksen tai koulutuksen sisällöstä, sillä edellytyksellä, että koulutus on työntekijän tai viranhaltijan työllistymistä edistävää, ja että se vastaa arvoltaan yhden kuukauden palkkaa. Arvo lasketaan irtisanotun työntekijän tai viranhaltijan kuukausiansioista tai samassa toimipaikassa työskentelevän henkilöstön keskimääräisestä kuukausiansiosta. Näistä vaihtoehdoista valitaan suurempi. Valmennuksesta tai koulutuksesta ei synny veronalaista tuloa työntekijälle tai viranhaltijalle.

Pääsääntönä on, että valmennus tai koulutus on toteutettava kahden kuukauden kuluessa irtisanomisajan päättymisen jälkeen. Painavista syistä valmennus tai koulutus voidaan toteuttaa osittain tai kokonaan myöhempänäkin ajankohtana.

## TUOTANNOLLISILLA TAI TALOUDELLISILLA PERUSTEILLA IRTISANOTUN TYÖTERVEYSHUOLTO

Työnantajan tulee järjestää irtisanotuille työterveyshuolto kuuden kuukauden ajaksi työntekovelvollisuuden päättymisestä lukien, jos työnantajan palveluksessa on säännöllisesti vähintään 30 henkilöä ja työntekijä tai viranhaltija on ollut ennen työsuhteen päättymistä yhdenjaksoisesti vähintään viisi vuotta työnantajan palveluksessa. Järjestämisvelvollisuus ei jatku enää sen jälkeen, kun työntekijä on siirtynyt toisen työnantajan palvelukseen ja työterveyshuollon piiriin.

## IRTISANOTUN HENKILÖN OIKEUDET

Irtisanomisaikana työntekijä tai viranhaltija on oikeutettu palkalliseen vapaaseen, kun hakee töitä, osallistuu työllistymissuunnitelman tekoon tai siinä sovittuihin toimenpiteisiin. Palkallisen vapaan pituus 5–20 päivää, määräytyy irtisanomisajan pituuden mukaan. Se ei saa aiheuttaa merkittävää haittaa työnantajalle.

## TYÖNANTAJAN VELVOLLISUUDET

Kun tuotannollisin tai taloudellisin perustein irtisanottuja on vähintään kymmenen, työnantaja tekee henkilöstön kanssa työllistymistä edistävän toimintasuunnitelman. Kun irtisanottuja on alle kymmenen, työnantaja kertoo toimintaperiaatteet, miten irtisanomisajan tukipalvelut toimivat. Jos työnantaja palkkaa neljän kuukauden sisällä irtisanomisten jälkeen uutta henkilökuntaa, hänellä on velvollisuus tarjota työtä ensin irtisanotuille työntekijöille. Jos irtisanotun työsuhde on kestänyt 12 vuotta, takaisinottoaika on kuusi kuukautta.

# HENKILÖSTÖN VAIKUTUSKANAVAT JA YHTEISTOIMINTA

Työyhteisön asioita hoidetaan yhteistoiminnassa, jonka perustana on keskinäinen luottamus ja avoin vuorovaikutteinen ilmapiiri. Yhteistoimintaa kuntayhtymässä säätelee laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa. Yhteistoiminnan osapuolia ovat kuntayhtymä työnantajana ja sen palveluksessa oleva henkilöstö, jonka edustajina toimivat luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutettu.

## VÄLITÖN YHTEISTOIMINTA

Välittömässä yhteistoiminnassa henkilöstölle annetaan mahdollisuus osallistua toiminnan kehittämiseen ja omaan työyhteisöön vaikuttaviin tekijöihin. Yhteistoiminta on työnantajan ja viranhaltijan/työntekijän välistä vuorovaikutusta. Välitöntä yhteistoimintaa on myös yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvien asioiden käsittely esimerkiksi työpaikkakokouksessa. Työntekijän/työntekijöiden pyynnöstä asioiden käsittelyyn voi osallistua myös henkilöstön edustajana luottamusmies ja/tai työsuojeluvaltuutettu.

## EDUSTUKSELLINEN YHTEISTOIMINTA

Kuntayhtymän edustuksellinen yhteistoiminta toteutetaan yhteistoimintaryhmässä, johon kuuluvat työnantajan ja työntekijöiden edustajat. Ryhmä toimii myös kuntayhtymän työsuojelutoimikuntana. OHO, eli Osaava, hyvinvoiva ja osallistuva henkilöstö -strateginen kehittämistiimi koostuu myös työntekijöiden ja työnantajan edustajista.

Kuntayhtymässä toimii myös koulutusyksikkökohtaisia kehittämisryhmiä, jotka antavat henkilöstölle ja opiskelijoille vaikutusmahdollisuuksia omaa työtään ja työyhteisöään koskevien päätösten valmisteluun. Kehittämisryhmä käsittelee ja ottaa kantaa mm. työympäristöä, työskentelyoloja ja työterveyttä koskeviin asioihin.

# SUUNNITELMAN TOTEUTUMISEN SEURANTA

Henkilöstösuunnitelman toteutumista seurataan säännöllisesti sekä esihenkilötyössä että kuntayhtymän johtoryhmässä. Tulokortissa henkilöstönäkökulman mittarit ovat yksi keskeinen seikka toteutumisen jatkuvassa seurannassa. Lisäksi vuosittain laadittavassa henkilöstökertomuksessa suunnitelman toteutumisesta raportoidaan vertailutietoina aiempien vuosien toteutumatiiedot.

Kuntayhtymässä kehitetään henkilöstöprosesseja ja otetaan käyttöön digimenetelmiä, mm. henkilöstön työkyvyn ylläpitämiseen ja osaamisen lisäämiseen. Esimerkiksi henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja voi seurata RapSassa. Yhtenäisten toimintatapojen avulla tiedonkeruu on luotettavaa ja ajantasaista, mikä tukee mm. tietojohdamista.







VALO

WURTH  
RECYCLED



**SAVON**

KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ

KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ