

Hyvinvoinnin ja terveyden lautakunta 16.12.2021 § 39

§ 39

## **Vastaus valtuustokysymykseen psykologien rekrytointi- ja sitouttamiskäytännöistä (kv-asia)**

Valmistelijat / lisätiedot:  
Laitsaari Susanna  
Råman-Maljonen Susanna  
Pakarinen Ilkka  
Saloranta-Eriksson Outi  
Salminen Anne  
Kivistö Anu  
Reikko Pinja  
Pippuri Terhi  
etunimi.sukunimi@espoo.fi  
Vaihde 09 816 21

### **Päätösehdotus**

Perhe- ja sosiaalipalvelujen johtaja Ahlström Mari

Hyvinvoinnin ja terveyden lautakunta antaa selostusosan mukaisen lausunnon vastauksena valtuutettu Pinja Niemisen sekä 27 muun valtuutetun valtuustokysymykseen psykologien rekrytointi- ja sitouttamiskäytännöistä.

### **Käsittely**

### **Päätös**

Hyvinvoinnin ja terveyden lautakunta

Esittelijän ehdotus hyväksyttiin yksimielisesti.

### **Selostus**

Pinja Nieminen sekä 27 muuta valtuutettua ovat 25.10.2021 jättäneet valtuustokysymyksen, jossa pyydetään selvitystä niistä keinoista, joilla on pyritty rekrytoimaan ja sitouttamaan psykologeja Espoon koulu- ja opiskeluterveydenhuoltoon sekä lasten kuntoutuspalveluihin ja lastenpsykiatrisen yksikköön. Lisäksi toivotaan vertailua lääkärin rekrytoinnissa ja sitouttamisessa käytettyihin keinoihin.

Lisäksi valtuustokysymyksessä kysytään

- Missä määrin rekrytoinnissa tarjotaan mahdollisuuksia oman työajan muokkaamiseksi?
- Tukeeko kaupunki rahallisesti ja ajallisesti erikoistumiskoulutusten suorittamisia ja miten palkkataso vertautuu muihin pääkaupunkiseudun kuntiin?
- Onko johtamisjärjestelmä koettu toimivaksi vai onko siinä kehittämisen tarpeita ja mahdollisuuksia?

- Miten pula lääkäreistä ja muista ammattiryhmistä vaikuttaa tällä hetkellä psykologien työhön?
- Mitä kaupunki voisi itse erityisesti kehittää, jotta psykologeja saataisiin rekrytoitua ja sitoutettua työhönsä?

Asiaa on käsitelty Kasvun ja oppimisen lautakunnassa 15.12.2021, Nämnden Svenska rum lautakunnassa 16.12.2021 ja Hyvinvoinnin ja terveyden lautakunnassa 16.12.2021.

## **Psykologityön kokonaisuus Espoon kaupungin lapsiperheiden palveluissa**

Lapsiperheille tarjottavaa psykologipalvelua toteutetaan sekä opiskeluhuollon että perhe- ja sosiaalipalvelujen toimesta. Opiskeluhuollon ja perhe- ja sosiaalipalvelujen psykologien ja esihenkilöiden kesken on tehty psykologityön tehtäväjakoon liittyvää kehittämistyötä useamman vuoden ajan. Tavoitteena on ollut sujuvoittaa palveluun ohjautumista ja vähentää päällekkäisen työn tekemistä. Psykologityöhön liittyvissä palvelupoluissa on tuotu näkyville kuntalaisten tarvitsema palvelu ja sovittu mistä yksiköstä palvelua eri tilanteissa tarjotaan. Yhtenä esimerkkinä on levottoman lapsen hoitopolkuun liittyvä työnjako, myös mm mielialaan tai käytöshäiriöihin liittyvä polku psykologityön osalta on kuvattuna. Psykologien rekrytointihaasteet erityisesti opiskeluhuollossa ja lastenpsykiatrisessa yksikössä näkyvät siten, että kuvauksen mukaisia palvelupolkuja ei ole pystytty täysimääräisesti toteuttamaan. Lapsiperheiden palvelut muodostavat laajan kokonaisuuden, jossa työskentelee useilla eri osaamisilla ja koulutuksilla olevia ammattilaisia. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen valmistelussa tullaan tarkastelemaan palvelupolkuja, joissa huomioidaan tämä kokonaisuus ja pyritään kohdentamaan eri ammattiryhmien työ mahdollisimman vaikuttavasti. Henkilöstövaje jossain kohdassa palveluketjua vaikuttaa koko palveluketjun sujuvuuteen. Tässä valtuustokysymys –vastauksessa keskitytään psykologien tilanteeseen kysymyksen mukaisesti.

## **Opiskeluhuollon psykologit (59 vakanssia)**

Opiskeluhuollon psykologit sijoittuvat kasvun ja oppimisen toimialalle. Suomenkielisessä perusopetuksessa ja toisen asteen koulutuksessa on 53 psykologin tai aluepsykologin vakanssia, joista 14 on tällä hetkellä ilman työntekijää. Ruotsinkielisessä perusopetuksessa ja lukiokoulutuksessa on 5,6 psykologivakanssia, jotka ovat kaikki tänä lukuvuonna täynnä. Rekrytointihaasteet koskevat erityisesti esi- ja perusopetuksen psykologintyötä. Rekrytointiin on haettu näkyvyyttä nostamalla avoimia työpaikkoja esille Oikotiellä ja LinkedInissä. Avoimia paikkoja on myös mainostettu Psykologi-lehdessä. Markkinointi ei ole juurikaan tuottanut tuloksia. Vuonna 2021 yhtä psykologin tehtävää kohden on ollut 0,6 hakijaa. Tällä hetkellä yksityisellä sektorilla on runsaasti kiinnostavia työtehtäviä, joissa palkkaus ja edut ovat parempia kuin Espoon kaupungilla. Muutamia psykologeja on myös siirtynyt opiskeluhuollon tehtäviin naapurikuntiin sekä toisaalle Espoon kaupungin sisällä, esimerkiksi perheneuvolaan.

Espoossa opiskeluhuollon psykologin palkka on 3 647,50 EUR. Aiemmin esi- ja perusopetuksessa psykologien palkka oli hieman alempi kuin toisen asteen psykologeilla (3 507,64 EUR), mutta 1.12.2021 alkaen palkkaa nostettiin, ja se on samansuuruinen kaikilla. Palkka on samalla tasolla kuin psykologien palkat muissa pääkaupunkiseudun isoissa kunnissa. Psykologien työaika on liukuva. Espoossa psykologeille on mahdollistettu

osa-aikainen (vähintään 80 %) työskentely myös muissa kuin lakisääteisissä tilanteissa. Psykologeilla on lakisääteinen täydennyskoulutusvelvoite. Opiskeluholloissa koulutuksia on järjestetty tyypillisesti koko psykologiyhteisölle heidän omista tarpeistaan ja toiveistaan lähtien. Koulutuksiin voi käyttää työaika 1-2 päivää kuukaudessa. Uudet psykologit pääsevät vuoden mittaiseen perehdytykseen ja saavat mentorin. Psykologeilla on säännölliset työnohjaukset.

Kohtuuttoman suureksi koettu työkuorma on syy, jonka useat opiskeluholloissa psykologin tehtävistä pois hakeutuvat ilmoittavat syyksi hakeutua toisaalle. Tämä korostuu tilanteessa, jossa koronapandemia on lisännyt oppilaiden/opiskelijoiden oppimisen ja hyvinvoinnin eroja. Kun psykologilla on työalueenaan iso koulu tai useita kouluja, työssä ei aina mahdollistu yhteisöllisen ja ennaltaehkäisevän työn ensisijaisuus, kuten oppilas- ja opiskelijahuoltolain mukaisesti pitäisi. Toisen asteen koulutuksessa on tällä hetkellä paljon opiskelijoita, jotka tarvitsevan tukea mielen hyvinvoinnin haasteissa. Esi- ja perusopetuksessa psykologien työkuormaa lisäävät muun palvelukentän haasteet. Esimerkiksi oppilaiden aktiivisuuden ja tarkkaavuuden haasteissa tilanne kouluissa on vaikea, kun Espoon lastenpsykiatrisen yksikkö on sulkiutilassa ainakin koko syyslukukauden 2021. Psykologien asiakasmäärä kasvoi lukuvuonna 2020-2021 20 % (n=4433) edelliseen lukuvuoteen verrattuna.

Suomenkielisessä esi- ja perusopetuksessa yhdellä psykologilla on työalueenaan keskimäärin 850 oppilasta, toisen asteen koulutuksessa 1227 opiskelijaa. Vastaavat luvut ruotsinkielinen esi- ja perusopetus 752, toisen asteen koulutus 895. Eduskunnassa on parhaillaan käsittelyssä lakiesitys, jonka mukaan oppilas- ja opiskelijahuoltolakiin tulisi sitovana henkilöstömitoituksena kaikille koulutusasteille 780 oppilasta tai opiskelijaa/psykologi 1.8.2023 alkaen.

Opiskeluholloissa psykologin työ on merkityksellistä ja haastavaa. Kouluissa ja oppilaitoksissa tehtävässä psykologin työssä mahdollistuu ainutlaatuisella tavalla oppilaiden tai opiskelijoiden tukeminen sekä yksilökohtaisella että yhteisöllisellä tasolla. Opiskeluholloa toteutetaan lakisääteisesti ensisijaisesti yhteisöllisenä opiskeluholloina, joka kuuluu kaikille koulu-/oppilaitosyhteisössä työskenteleville. Koronaepidemian aikana lasten ja nuorten kuormitus ja opiskeluholloissa tarve on lisääntynyt. Yhteisöllisen opiskeluholloissa keinoin pyritään vahvistamaan kaikkien oppilaiden osallisuutta ja yhteenkuuluvuutta. Tarvittaessa oppilaille järjestetään yksilökohtaista opiskelun ja hyvinvoinnin tukea. Psykologin työtehtäviä kehitetään jatkuvasti, jotta resurssi saadaan hyödynnettyä niissä tehtävissä, joissa psykologin asiantuntemusta eniten tarvitaan. Psykologien tutkimuskriteereitä on täsmennetty ja yhdessä henkilöstön kanssa tehty yhtenäiset ohjeet ohjaus- ja tukikäytäntökeskusteluihin.

Psykologit työskentelevät kouluilla. Suomenkielisessä opetuksessa ja koulutuksessa psykologit ovat osa aluetiimejä, joita johtaa aluepsykologi. Haastavassa rekrytointitilanteessa aluepsykologit paikkaavat kehitetyn toimintamallin kautta psykologivajetta, mikä osaltaan vie aikaa lähiesihenkilö- ja kehittämistyöltä. Ruotsinkielisten psykologien esihenkilö on johtava psykologi. Kaikkien psykologien ammatillisena lähiesihenkilönä on psykologi. Tiimirakenne on tärkeä ammatillisen osaamisen jakamisen ja työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta. Kasvun ja oppimisen toimialan esikunnassa työskentelee opiskeluholloissa päällikkö, joka vastaa opiskeluholloissa kuraattori- ja psykologipalvelujen järjestämisen kokonaisuudesta toimialalla. Ruotsinkielisellä puolella opiskeluholloissa

kokonaisuus on opetuspäällikön vastuulla. Opiskeluhoitoa johdetaan kokonaisuutena, johon kuuluvat psykologit, kuraattorit ja kouluterapeutit. Oppilas- ja opiskelijahuoltolain mukaan opiskelijoiden on päästävä määräajassa keskustelemaan psykologin tai kuraattorin kanssa. Espoossa kaikki kuraattorivakanssit (57) ovat täynnä. Psykologi- ja kuraattoripalvelujen järjestämisvastuu siirtyy Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueelle 1.1.2023. Se merkinnee muutoksia opiskeluhoitoon palvelujen organisointiin ja johtamiseen.

### **Terveyspalvelujen psykologit (10 vakanssia)**

Mtp-klinikalla eli aikuisten vastaanottotyössä on 8 psykologin vakanssia, 7 on täytetty, yksi vakanssi on rekrytointivaiheessa. Nuorisopoliklinikalla on 2 vakanssia. Vakansseilla on tekijät.

### **Perhe- ja sosiaalipalvelujen psykologit (44 vakanssia)**

Perhe- ja sosiaalipalveluissa psykologeja työskentelee lastenpsykiatrisessa yksikössä, lasten kuntoutuspalveluissa ja perheneuvolassa.

Pääkaupunkiseudun muihin kuntiin verrattuna psykologien palkoissa hyvinvoinnin ja terveyden toimialalla ei ole merkittäviä eroja. Joihinkin Länsi-Uudenmaan kuntiin verrattuna meillä on matalampi palkkataso. Perhe- ja sosiaalipalvelujen psykologien palkka on perheneuvolassa ja lastenpsykiatrisessa yksikössä 3649,16 €. Lasten kuntoutuspalveluissa palkka on 3507,61 €, kevään 2021 järjestelyeräneuvotteluissa tähän tuli 50 € korotus.

Perhe- ja sosiaalipalveluissa on marraskuusta 2019 lokakuuhun 2021 ollut vakinaisia psykologin paikkoja auki yhteensä 17 kpl ja määräaikaista tehtäviä 13 kpl. Kelpoisten hakijoiden määrä per vakinainen tehtävä on vaihdellut kyseisellä ajanjaksolla 13 kelpoisesta hakijasta 1 kelpoiseen hakijaan. Määräaikaisten tehtävien osalta vaihteluväli on ollut 0-4 hakijaa.

Perheneuvola (25 vakanssia) ja Lasten kuntoutuspalvelut (11 vakanssia) Perheneuvolassa ja lasten kuntoutuspalvelujen yksikössä vakinaiset psykologin tehtävät on saatu täytettyä, pl. ruotsinkielinen psykologi lasten kuntoutuspalveluihin. Tämä on paikattu ostopalveluin. Perheneuvolapalveluissa on 25 vakanssin lisäksi määräajalla kaksi vakanssitonta psykologin tehtävää.

Psykologeilla on lakisääteinen täydennyskoulutusvelvoite ja koulutusta tarjotaan yksittäin sekä ryhmissä tarpeen mukaan koulutusmäärärahojen puitteissa. Tämän lisäksi perheneuvolassa psykologit ovat saaneet käyttää työaikaansa tiettyihin psykoterapeuttiopintoihin, erityisesti perheterapia, liittyen. Psykoterapeuttiopinnot eivät ole vaadittava koulutus perheneuvolassa eikä psykoterapiaa perheneuvoloissa tarjota. Opinnoista on kuitenkin hyötyä työn toteuttamisessa ja moni työntekijä myös haluaa oman tehtävänsä lisäksi sivutoimisesti toimia psykoterapeutina.

Perheneuvolapalvelujen psykologin työssä erityispiirteenä on se, että psykologit terveydenhuollon ammattihenkilöinä toteuttavat sosiaalihuoltolain mukaista kasvatus- ja perheneuvontaa. Terveydenhuollon ammattihenkilöinä hoidollisen työn ja sosiaalihuollon palveluprosessien yhteensovittamisessa on jonkin verran haasteita ja se on perheneuvolapalveluissa osaltaan vaikuttanut siihen, että kokeneempia ja erityisesti erikoistumiskoulutuksia (ml. psykoterapiakoulutukset)

hankkineita työntekijöitä on siirtynyt perheneuvolasta mm. yksityisiin psykoterapiapalveluihin. Perheneuvolassa on saatu psykologin vakanssit täytettyä, mutta hakijoita on vähän ja tyypillisesti hakijoilla on vähän työkokemusta eikä juurikaan lisäkoulutuksia.

Psykologeille on liukuva työaika ja he voivat sen puitteissa pääsääntöisesti suunnitella työpäiviensä sisällön ja keston. Lisäksi heillä on mahdollisuus toteuttaa halutessaan osa työtehtävistä etänä kotoa käsin, tästä mahdollisuudesta työntekijät ovat antaneet positiivista palautetta.

Sekä perheneuvolan että lasten kuntoutuspalvelujen palvelua tarjotaan kolmesta toimipisteestä käsin, joissa kaikissa toimii moniammatillinen työryhmä. Jokaisessa toimipisteessä on nimetty hallinnollinen esihenkilö ja lisäksi yksiköiden päälliköt ovat tarvittaessa mukana toimipisteiden johtamistyössä.

## **Lastenpsykiatrisen yksikön psykologit (8 vakanssia)**

Lastenpsykiatrisen yksikkö sijoittuu lapsiperheiden erityispalveluihin. Hoidon porrastuksen mukaan palvelua voidaan tarjota sen jälkeen, kun tukitoimia on kokeiltu ja laajempia selvityksiä toteutettu perustasolla sekä kuntouttavissa palveluissa ja niistä huolimatta lastenpsykiatrisen huoli ei poistu tai lieviy. Yhteistyö ja hoidon porrastus HUS:n kanssa on suunniteltu siten, että kriisiytyneissä vakavammassa akuuttihoitoa vaativissa tilanteissa perustason toimijat voivat lähettää lapsen suoraan terveyskeskuslääkärin läheteellä HUS:n lastenpsykiatrian päivitykseen. Lastenpsykiatrisesta yksiköstä lähete laaditaan, mikäli lapsen ja perheen tilanne kriisiytyy yksikön hoidon aikana vakavammalle tasolle eikä hoitovastetta saada Espoon Lastenpsykiatrian yksikön tuen avulla. Näin ollen psykologin työssä Lastenpsykiatrisessa yksikössä on tärkeää riittävä ymmärrys sekä osaaminen Lastenpsykiatrisista pulmista, niiden arvioinnista, tutkimisesta sekä hoitamisesta ja jatkokuntoutusmahdollisuuksista.

Psykologin vakansseja yksikössä on 8, joista 3 on täytetty vakituisesti ja 1 pitkäaikaisen sijaisen avulla. Avoimista vakansseista 1 on vakituinen toimi ja 2 perhevapaiden pitkiä sijaisuuksia sekä 1 vakanssipohjaa hyödynnetään palveluesimiehen palkkaamiseksi. Ylilääkärin puuttuessa johtamisrakennetta on kehitetty siten, että on katsottu palveluesimiehen toimi ehdottoman tarpeelliseksi, jotta työntekijöille pystytään takaamaan riittävä ja tarpeellinen lähiesihenkilötuki sekä apu työn koordinoinnissa haastavammassa tilanteissa. Johtamisrakenne päällikkö, ylilääkäri ja palveluesimies voisi olla toimiva ratkaisu pysyvästi.

Rekrytointia tehdään lähes jatkuvasti psykologipaikkojen täyttämiseksi. Ilmoituksia jaetaan myös LinkedInissä ja markkinoidaan paikkoja suullisesti tavanomaisten rekrytointitoimenpiteiden lisäksi. Rekrytointi-ilmoitusten sisältöön pyritään vaikuttamaan aktiivisesti. Erityisesti ylilääkärin ja virkalääkäreiden puute vaikuttaa psykologien rekrytointiin sekä sitouttamiseen, koska psykologin työn luonteen ja tutkimusten jälkeisten toimenpiteiden (mm. kuntoutusläheteet ja diagnosointi) vuoksi tarvitaan riittävää tukea lääkäriltä hoidon jatkotoimenpiteiden suunnittelemiseksi sekä järjestämiseksi. Lisäksi perustason puutteelliset resurssit vaikuttavat konsultaatioita sekä asiakasmäärää lisäävästi. Korona-ajan vaikutus on ollut nähtävissä lasten ja perheiden hyvinvoinnin ja toimintakyvyn heikentymisenä. Nämä tuovat erityisiä paineita myös psykologin työskentelyyn. Ruotsin kielen taitoisia psykologeja on haasteellista saada, vaikka tämä mainitaan eduksi jokaisessa rekrytoinnissa. Lisäksi tehdään

yhteistyötä ruotsinkielisten palveluiden erityisasiantuntijan kanssa ja ilmoituksia on jaettu mm. hänen kautta.

Psykologin työ on itsenäistä sekä itseohjautuvaa asiantuntijatyötä, jossa työskentelyn aikatauluja saa organisoida täysin itsenäisesti huomioiden työpari-, tiimi- ja verkostotyö sekä liukuvan työajan reunaehdot. Psykologilla on käytössään myös etätömahdollisuus sovittujen yhteisten käytäntöjen mukaisesti ja huomioiden asiakaslähtöisyys. Psykologin työskentelyä tukee moniammatillinen työryhmä ja erityistyöntekijöiden konsultaatiomahdollisuus sekä lääkärityö resurssien ollessa optimitilanteessa. Työn tukena toteutetaan säännöllistä psykologien omaa työnohjausta ja haastavammissa tilanteissa on päälliköllä mahdollisuus järjestää 1-3krt yksilöllistä/työparityönohjausta. Nykytilanteessa psykologi- ja neuropsykologitutkimuspalvelut on myös kilpailutettu määräaikaisesti, jotta mahdollisilla (erityisesti ruotsinkieliset) tutkimusostoilla voidaan keventää tarkoituksenmukaisesti psykologien työtaakkaa.

Psykologeilla on mahdollisuus 1-3 pv/vuosi omatoimiseen työajalla toteutuvaan maksuttomaan ulkopuoliseen koulutukseen. Yksikössä on mahdollisuus osa-aikaiseen opintovapaaseen ja täydennyskoulutuksista neuvotellaan aina yksilökohtaisesti. Useimmissa tilanteissa pidempää opiskelua tuetaan siten, että siihen on mahdollisuus käyttää myös työaika sovittujen käytäntöjen mukaisesti. Espoossa on käytössä stipendirahasto, josta työryhmää on tiedotettu. Psykologin tietotaitoa ja osaamista hyödynnetään yhteisessä kehittämisessä sisäisesti sekä yhteistyökumppaneiden kanssa ja esim. yhteisissä hoidon porrastuksen mukaisissa työnjakoasioissa koskien psykologin työtä/tutkimuksia.

Koululääkärien tilanne (vakansseja 16, joista täytetty 15)

Lääkäreiden työpanos suunnataan lääkärin koulutusta edellyttäviin tehtäviin. Terveystoiminta on lääkärin lähityöpari, keskinäisiä yhteistyökäytäntöjä ja työnjakoa kehitetään jatkuvasti. Lääkärin työpanoksen tasapuolinen jakautuminen lääkärin hoitamien koulujen kesken varmistetaan sujuvalla yhteistyöllä terveystoiminta-lääkäri-tiimeissä. Koulupaketin suunnittelussa kuunnellaan lääkärin toivetta koulusteen sekä koulujen sijainnin osalta.

Uusien lääkäreiden perehdytyksestä vastaavat kokeneet erikoislääkärit ja sen sisältöjä ja toteuttamistapaa kehitetään jatkuvasti saadun palautteen perusteella. Jokainen lääkäri pääsee alkuvaiheessa seuraamaan kokeneen lääkärin vastaanottoa. Konsultaatio on mahdollista useita eri kanavia käyttäen.

Koululääkäreinä toimivien erikoislääkäreiden työpanosta on irrotettu lääkäreiden keskinäiseen konsultaatiotoimintaan, esim neuropsykiatrisissa ja psykiatrisissa ongelmissa. Tämä mahdollisuus on saanut paljon kiitosta lääkäreiltä. Lisäksi lääkäreillä on säännölliset konsultaatiotapaamiset HUS nuorisopsykiatrin kanssa.

Lääkäreiden työjärjestelyt ovat joustavat, mikä helpottaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Lääkäreillä on mahdollisuus osa-aikatyöhön, työpäivät voivat olla täysiä päiviä tai halutessaan työajan voi jakaa useammalle päivälle, jolloin yksittäiset päivät ovat normaalia lyhyemmät. Myös työpäivien aikataulut ovat lääkärin itsensä määritettävissä. Käytössä on liukuva työaika. Lomien järjestely on joustavaa.

Lääkäreillä on mahdollisuus säännölliseen ryhmätyönohjaukseen. Lääkäreiden keskinäinen yhteydenpito on tiivistä, mm whatsapp nopeita

kysymyksiä varten. Yhteinen lääkärikokous on kerran viikossa. Lääkäreitä kannustetaan kouluttautumiseen, ulkopuolisiin koulutuksiin on mahdollisuus osallistua 10pv/v, mikä on Lääkäriliiton suositus. Lisäksi järjestetään sisäisiä koulutuksia lääkäreiden toivomista aiheista, joko vain lääkäreille, tai yhteisiä terveydenhoitajien tai koko opiskeluhuollon kanssa. Johtamisjärjestelmän lääkärit kokevat toimivaksi ja oikeudenmukaiseksi.

Koululääkärin työ sopii hyvin osaksi lääkäreiden erikoistumiskoulutusta, esim lastentauteihin, lastenneurologiaan, lasten- tai nuorisopsykiatriaan erikoistuville. Näillä perusteilla meille hakeutuu sijaisia, joiden työpanoksella katetaan osa-aikaisuuksista johtuvaa resurssivajetta.

## **Päätöshistoria**

## **Liitteet**

## **Oheismateriaali**

- Valtuustokysymys psykologien rekrytointi- ja sitouttamiskäytännöistä 25.10.2021

## **Tiedoksi**