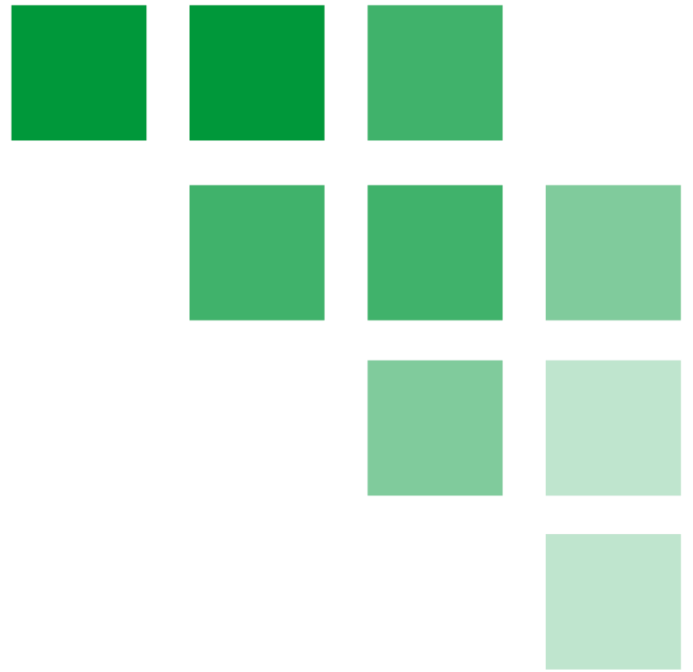




Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2026



Vantaan ja Keravan hyvinvointialue
Vanda och Kervo välfärdsområde



Sisällysluettelo

Johdanto.....	2
1 Uutta strategiaa rakentamassa	3
1.1 Henkilöstö menestymisen perustana	3
1.2 Johtamisen kehittäminen.....	4
2 Suunnitelma henkilöstörakenteeksi 2026	5
2.1 Henkilöstö toimialoittain 2026.....	6
2.2 Henkilöstön käytön periaatteet	7
2.3 Tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työpaikka	9
2.4 Työkykyisenä läpi koko työuran.....	10
3 Osaamisen kehittäminen.....	12
3.1 Osaamisen kehittämisen toimintamalli ja strategiset osaamiset	12
3.2 Lähijohtajan rooli osaamisen johtajana ja osaamisen kehittämisen keinot.....	14
4 Koulutussuunnitelma ja osaamisen kehittämisen painopisteet 2026	19



Johdanto

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2026 toimii keskeisenä työkaluna alueen palvelutuotannon tavoitteiden saavuttamisessa ja strategian toteuttamisessa. Suunnitelma ohjaa henkilöstön määrän, rakenteen ja osaamisen kehittämistä ennakoiden tulevia palvelutarpeita sekä toimintaympäristön muutoksia. Henkilöstö- ja koulutussuunnittelu on kiinteä osa toiminnan ja talouden suunnittelua sekä johtamista, ja sen avulla varmistetaan, että hyvinvointialueen palvelut voidaan tuottaa laadukkaasti ja kustannustehokkaasti olemassa olevalla henkilöstömäärällä.

Suunnitelman lähtökohtana on henkilöstön pitovoiman, hyvinvoinnin ja osaamisen vahvistaminen, mikä näkyy myös alueen strategiassa. Ennakoiva henkilöstörakenteen suunnittelu ja osaamisen kehittäminen mahdollistavat palveluiden tuottamisen muuttuvissa olosuhteissa sekä tukevat henkilöstön työkykyä ja motivaatiota. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma laaditaan vuosittain yhteistyössä henkilöstön ja johdon kanssa, ja sen toteutumista seurataan osavuosikatsauksissa sekä henkilöstöraportoinnin yhteydessä.

Suunnitelman valmistelussa huomioidaan lainsäädännön vaatimukset, kuten yhteistoimintalaki (449/2007) ja ammatillisen osaamisen kehittämistä koskevat säädökset (1136/2013, 1140/2013). Lisäksi suunnitelma pohjautuu ajankohtaiseen strategiaan, jonka painopisteinä ovat johtamisen kehittäminen, osaamisen vahvistaminen ja henkilöstön hyvinvoinnin tukeminen. Näiden tavoitteiden toteuttaminen edellyttää jatkuvaa kehittämistä, yhteistyötä ja avoimuutta koko organisaatiossa.



1 Uutta strategiaa rakentamassa

1.1 Henkilöstö menestymisen perustana

Strategiakaudella 2026–2029 VAKEssa vahvistetaan luottamusta työnantajaan panostamalla henkilöstön pitovoimaan, hyvinvointiin sekä johtamisen laatuun. Vastuu hyvän työyhteisön rakentamisesta kuuluu kaikille. Hyvä työnantajuus ja toimiva työyhteisö on VAKEn menestyksen perusta. Hyvinvoivalla ja osaavalla sekä oikein mitoitettulla henkilöstöllä on suora vaikutus asiakaskokemukseen ja siihen kuinka asiakaslähtöistä, ammatillista ja ammattitaitoista palvelua hyvinvointialueen asiakkaat saavat.

Strategia ohjaa panostamaan johtamisen kehittämiseen sekä henkilöstön osaamisen vahvistamiseen siten, että palvelulupauksemme toteutuu. Lisäksi henkilöstörakenteen uudistaminen vaatii meiltä oikeanlaisen osaamisen tunnistamista, jotta voimme jatkossakin tuottaa hyvinvointialueen asukkailla oikea-aikaiset ja palvelutarvetta vastaavat palvelut.



Kuva 1. Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen strategia 2026–2030 (luonnos).



1.2 Johtamisen kehittäminen

Henkilöstön sitoutumista, hyvinvointia ja yhteistä onnistumista tuetaan panostamalla johtamisen laatuun. Laadukas johtaminen tarkoittaa, että jokainen lähijohtaja menettelee VAKEn yhteisten johtamislupausten mukaisesti: toimii tavoitteellisesti, kohtaa arvostavasti ja uudistaa rohkeasti. Johtamista arvioidaan systemaattisesti ja lähijohtajille tarjotaan työkaluja oman johtamisosaamisensa kehittämiseen. Johtamisen kehittämisessä panostetaan henkilöstön osallisuuden ja vuorovaikutuksen lisäämiseen.

Keskeinen tekijä henkilöstön pysyvyyden, saatavuuden sekä työhyvinvoinnin ja aikaansaamisen varmistamiseksi on panostaminen lähijohtajatyön kehittämiseen johtamislupaustemme suuntaisesti, erityisesti valmentavan johtamisen näkökulmasta. Vuonna 2026 jatkamme valmentavan johtamisen perusteiden kouluttamista sekä valmentavuuden syventämistä verkkovalmennuksin VAKEn johtamislupauksien sisältämistä teemoista.

Vuoden 2026 aikana otetaan myös käyttöön johtamislupaustemme mukaista johtamiskäyttäytymistä mittaava 360 palautetyökalu kaikille johtamisroolissa työskenteleville. Palautteen avulla johtamisrooleissa työskentelevät laativat henkilökohtaisen kehityssuunnitelman. Lisäksi tuloksia hyödynnetään organisaatiotasoisien kehittämisen painopisteiden määrittämisessä.

VAKEssa on selkeytetty johtamisrooleihin kuuluvien vastuita ja tehtäviä kunkin johtamistason osalta. Vuoden 2026 aikana keskitytään siihen, että kukin johtamisroolissa työskentelevä ymmärtää oman roolinsa vastuut ja tehtävät, sekä niihin liittyvät osaamistarpeet. Lähijohtajan oma kehityskeskustelu tukee tehtävässä vaadittavan osaamisen ja kehittymistarpeiden tunnistamista. Tunnistetut tarpeet kirkastavat osaltaan myös organisaatiotasoisien johtamisen kehittämisen painopisteitä.

Vuonna 2026 hyvinvointialueella otetaan käyttöön uusi HR-järjestelmä sekä työvuorosuunnittelujärjestelmä, mikä edellyttää panostusta lähijohtajien kouluttamiseen. Lisäksi jatkamme lähijohtajien koulutuksia muutosjohtamisen, työyhteisöjen johtamisen, työkykyjohtamisen, työturvallisuusjohtamisen sekä palvelussuhdeosaamisen vahvistamiseksi.



2 Suunnitelma henkilöstörakenteeksi 2026

Strategisen henkilöstösuunnittelun tavoitteena on varmistaa, että VAKEssa on oikea määrä sopivia henkilöitä oikeissa tehtävissä oikeaan aikaan. Sen tehtävänä on määritellä, miten VAKEn työvoimarakenteen tulisi kehittyä toimintaolosuhteiden muuttuessa ja palvelutuotantomme kehittyessä.

Hyvinvointialueen taloudellinen tilanne ei mahdollista henkilöstömäärän kasvattamista palvelutarpeen kasvun mukaisesti, joten suurelta osin vain omaksi toiminnaksi siirrettävät palvelut lisäävät henkilöstömäärää. VAKE tekee tavoitteellista ja suunnitelmallista pidemmän aikajänteen henkilöstösuunnittelua, jonka tehtävänä on määritellä, miten VAKEn työvoimarakenteen tulisi kehittyä toimintaolosuhteiden muuttuessa ja palvelutuotannon kehittyessä vastatakseen alueen strategiaan tavoitteisiin taloudellisesti kestäväällä tavalla. Jotta palvelut pystytään tuottamaan olemassa olevalla henkilöstömäärällä, myös toimialoilla tehdään palveluprosessien kehittämistä ja henkilöstön käytettävyyttä parantavia toimia.

Strategisen henkilöstösuunnittelun yksi perustavanlaatuinen lähtökohta on analysoida sekä nykyistä että tulevaisuudessa toivottua työvoimaa. Näiden tilojen analysointi auttaa tunnistamaan eroja sen välillä, mikä on tämänhetkinen tilanne VAKEn työvoiman osalta ja minkälainen työvoima tulisi tulevaisuudessa olla peilaten strategiaamme tavoitteisiin. Muutostarpeiden tunnistaminen antaa hyvät suuntaviivat kohti konkreettisempia toimintasuunnitelmia ja toimenpiteitä kohti toivottua tahtotilaa, jotta voimme järjestää tehokkaasti, taloudellisesti kestäväällä tavalla ja vaikuttavasti VAKElle määritellyt palvelut ja siten saavuttaa tavoitteemme.

Strateginen henkilöstösuunnittelumme kytkeytyy vahvasti VAKEn strategiaan ja sen tavoitteisiin, joiden pohjalta henkilöstön suhteen asetetaan määrällisten tavoitteiden lisäksi myös laadullisia. Tällöin VAKEn strateginen henkilöstösuunnittelu kokonaisuudessaan tulee kattamaan suunnitelmat resurssoinnista ja määrällisestä tarpeesta, henkilöstörakenteesta, osaamisen kehittämisestä, sitouttamisesta sekä henkilöstön käytön joustavuuden lisäämisestä. Henkilöstörakennetta uudistetaan esimerkiksi vaihtuvuutta hyödyntämällä, henkilöstöä kouluttamalla sekä tarpeen mukaan vakanssien ja henkilöstön siirroilla toimialojen sisällä ja välillä.

Henkilöstön mitoitukseen luotua mitoituslaskennan standardia hyödynnetään, jotta pystytään aiempaa paremmin kohdentamaan henkilöstöä palvelutarpeen mukaisesti. Samalla varmistetaan, että henkilöstöä on oikealla osaamisella oikea määrä. Henkilöstömitoituksen käyttöönotto yhdessä joustavan henkilöstön käytön kanssa mahdollistaa henkilöstöresurssitarpeen vaihtelevaan kysyntään vastaamisen välttämällä samalla henkilöstöresurssien harkitsematonta käyttöä ja siihen liittyviä kustannuksia.



Henkilöstömitoitus yhtenä näkökulmana auttaa suunnittelemaan tarvittavaa henkilöstöresurssia niin pidemmällä kuin lyhyelläkin aikavälillä. Tätä tavoitetta varten vuoden 2026 aikana hyvinvointialueella otetaan käyttöön uusi työvuorosuunnittelujärjestelmä sekä kilpailutetaan henkilöstösuunnittelujärjestelmä.

2.1 Henkilöstö toimialoittain 2026

	<i>Vakanssit 13.11.2025</i>	<i>Lisäykset TAE 2026</i>	<i>Henkilöstö- ja koulutus- suunnitelma 2026</i>
Aikuissosiaalityön ja vammaispalvelujen toimiala	729	0	0*
Hyvinvointialueen johto ja päätöksenteko	4	0	4
Keski-Uudenmaan pelastuslaitos	494	12**	506
Konsernipalvelujen toimiala	417	0	417
Lapsiperheiden ja aikuissosiaalityön palvelujen toimiala	1057	3	1559*
Terveystenhuollon palvelujen toimiala	1464	18	1482
Vammaisten ja vanhusten palvelujen toimiala	1137	0	1367*
Yhteensä	5302	33	5335

Taulukko 1. Henkilöstö toimialoittain.

* 1.1.2026 lukien hyvinvointialueen toimialoista aikuissosiaalityön ja vammaispalvelujen toimiala yhdistetään muihin toimialoihin

** 1.9.2026 alkaen

Hyvinvointialueen henkilöstöstä 84 % työskentelee sosiaali- ja terveysten palveluissa ja 8,5 % pelastuspalveluissa. Hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön osuus koko henkilöstöstä on 7,5 %. Kolme suurinta ammattiryhmää ovat lähihoitajat, sairaanhoitajat ja sosiaaliohjaajat. Henkilöstön keski-ikä on 45,1 vuotta. Hyvinvointialueen henkilöstöstä 82 % työskentelee vakituisessa palvelussuhteessa ja määräaikaisien osuus on 18 %. Henkilöstön palvelussuhteista 87 % on kokoaikaisia. Henkilöstöstä 25 % on virkasuhteisia ja 75 % työsopimussuhteisia.

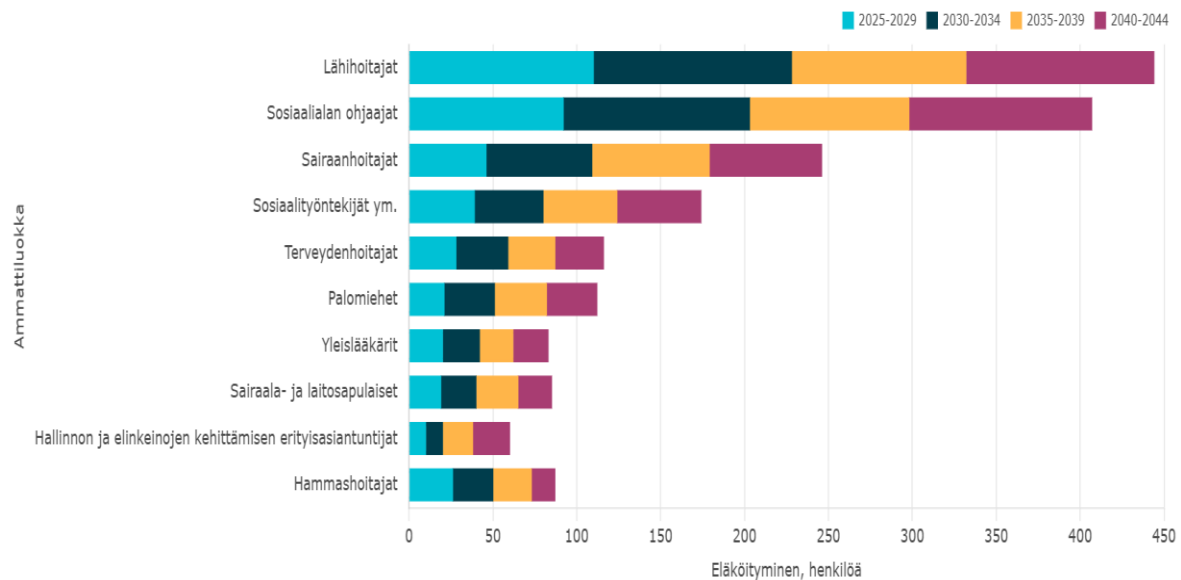
Henkilöstötilanne hyvinvointialueella on parantunut merkittävästi viime vuosien aikana ja vuonna 2025 saavutettiin tilanne, jossa lähes kaikki vakituiset vakanssit on täytetty.



Avoimia työpaikkoja oli lokakuun loppuun mennessä avattu 933 kappaletta, mikä on yli 500 työpaikkaa vähemmän kuin viime vuoden vastaavaan ajankohtaan verrattuna. Hakijoita sen sijaan on ollut kaksinkertainen määrä/haku, mikä kertoo henkilöstön saatavuuden olevan huomattavasti aiempia vuosia parempi. Onnistuaksemme palvelutehtävässämme, tulee hyvinvointialueen olla jatkossakin houkutteleva ja laadukas työnantaja, mikä näkyy myös uudessa strategiassa.

Kevan eläköitymisennusteen mukaan henkilöstöstä eläköityy joko vanhuuseläkkeelle, osa- tai työkyvyttömyyseläkkeelle seuraavan viiden vuoden aika 644 työntekijää eli 11,3 % henkilöstöstä. Kevan eläköitymisennusteiden mukaan vanhuuseläkkeelle siirtyneiden keski-ikä oli 65,0 vuotta (vuosi 2024). Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen keski-ikä on 59,3 vuotta (vuosi 2024). Vuoteen 2034 mennessä eniten henkilöstöä eläköityy lähihoitajien (n=228), sosiaaliohjaajien (n=203) ja sairaanhoitajien (n=109) tehtävistä. (Kuva 4)

Eläköitymisennuste ammattiryhmittäin (jos vähintään 5 henkilöä)



Kuva 2. Eläköitymisennuste ammattiryhmittäin (Lähde Keva 13.11.2025)

2.2 Henkilöstön käytön periaatteet

Hyvinvointialueella on virkoja ja työsuhteita

Hyvinvointialueen palveluksessa oleva henkilöstö on virkasuhteessa tai työsopimussuhteessa hyvinvointialueeseen. Tehtävää, jossa käytetään julkista valtaa,



hoidetaan virkasuhteessa ja tällaista tehtävää varten perustetaan virka. Muita tehtäviä hoidetaan työsopimussuhteessa.

Palvelussuhteet ovat voimassa toistaiseksi tai määräajan

Työ- tai virkasuhde voi olla toistaiseksi voimassa oleva tai määräaikainen. Määräaikaisia palvelussuhteita voidaan solmia laissa erikseen tarkoitetuissa tilanteissa tai työntekijän/viranhaltijan omasta pyynnöstä. Määräaikaisia palvelussuhteita käytetään, kun työvoiman tarve tehtävään on tiedossa vain määräajaksi. Käytännössä tavallinen syy määräaikaaisuudelle on esimerkiksi sijaisuus.

Joustavat työaikajärjestelyt ja osa-aikatyö

Hyvinvointialueen tavoitteena on muun muassa erilaisin työaikajärjestelyin mahdollistaa työn joustot ja yksilölliset, työ- ja perhe-elämää/vapaa-aikaa tukevat ratkaisut. Joustavilla työaikajärjestelyillä tuemme myös osaavan henkilöstön saatavuutta. Erilaisia työaikajoustoja ovat esimerkiksi liukuva työaika, etätyö ja yhteisöllinen työvuorosuunnittelu. Hyvinvointialueella on käytössä liukuva työaika ja joustava etätyökäytäntö. Osa-aikatyötä voidaan käyttää silloin, kun se on työn järjestämiseksi perusteltua. Työntekijän/viranhaltijan oma toive osa-aikaisesta työsuhteesta pyritään toteuttamaan, mikäli se on mahdollista työn toteuttamisen kannalta.

Hyvinvointialueella on käynnissä uuden työvuorosuunnittelujärjestelmän käyttöönotto. Uudeksi järjestelmäksi on valittu OmaTyö, joka mahdollistaa työntekijöille paremman näkyvyyden työvuoroihin ja työvuorohallintaan. Osana OmaTyön käyttöönottoa tarkastellaan ja tarvittaessa yhtenäistetään hyvinvointialueella käytössä olevia työaikamuotoja sekä suunnittelujaksoja. Työvuorosuunnittelun piirissä olevissa tehtävissä joustoa tuo mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin esimerkiksi työvuorotoiveiden, työaikapankin tai yhteisöllisen työvuorosuunnittelukäytännön avulla.

Työntekijän hakiessa osittaista hoitovapaata, tulee sen antamisesta sopia, jollei vapaan antaminen aiheuta sellaista vakavaa haittaa työpaikan tuotanto- ja palvelutoiminnalle, jota ei voida välttää kohtuullisilla järjestelyillä. Jos työntekijä haluaa muista sosiaalisista tai terveydellisistä syistä tehdä työtä säännöllistä työaikaa lyhyemmän ajan, työnantaja pyrkii järjestämään työt niin, että työntekijä voi tehdä osa-aikatyötä. Työntekijä voi lyhentää säännöllistä työaikaansa siirtyäkseen osittaiselle varhennetulle vanhuuseläkkeelle tai osatyökyvyttömyyseläkkeelle taikka tehdäkseen osittaisen sairauspoissaolon aikana osa-aikatyötä.



Vastaavasti työnantajan on järjestettävä työt osa-aikatyön mahdollistavalla tavalla silloin, kun 55 vuotta täyttänyt, työnantajan palveluksessa vähintään kolme vuotta ollut työntekijä haluaa lyhentää säännöllistä työaikaansa. Työajan lyhentäminen toteutetaan työnantajan ja työntekijän sopimalla tavalla ottaen huomioon työntekijän tarpeet sekä työnantajan tuotanto- ja palvelutoiminta.

Etätyö- ja hybridityö

Hyvinvointialueella on luonteeltaan erilaisia työtehtäviä, joissa on mahdollista tehdä etä- ja hybridityötä. Etä- ja hybridityö mahdollistaa työ- ja muun elämän yhteensovittamisen. Monipaikkaisessa työssä korostuvat etätyön johtaminen ja työntekijän itsensä johtamisen taidot. Palvelujen toiminnan luonne ja tehtävät ratkaisevat etä- ja hybridityön tekemisen mahdollisuudet. Etätyöskentelyn ehdot voivat olla samanlaiset koko työpaikalla tai perustellusti poiketa tehtävittäin. Etä- ja hybridityötä ohjaavat hyvinvointialueen yleiset ohjeet ja palvelualueiden suunnitelmat etä- ja hybridityön tekemisestä.

Vuonna 2025 hyvinvointialueella pilotoitiin etätyön tekemistä EU-maasta. Vuoden 2026 aikana tavoitteena on tehdä päätös etätyön tekemisen mahdollistamisesta EU- ja ETA-maista.

2.3 Tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työpaikka

Vantaan ja Keravan hyvinvointialue tekee työtä asukkaiden hyvinvoinnin eteen ja tuottaa heille tasa-arvoisesti ja yhdenvertaisesti palveluita. Tässä tehtävässä onnistuminen edellyttää, että yhdenvertaisuus ja tasa-arvo toteutuvat myös Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen henkilöstön osalta. Monimuotoisuutta ja inklusiivisuutta edistetään laajasti työnantajapolitiikassa ja toimintakulttuurissa. Hyvinvointialueen henkilöstöpolitiikassa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyö liittyy palvelussuhteen elinkaaren kaikkiin vaiheisiin.

Yhdenvertaisuuslaki ja tasa-arvolaki velvoittaa työnantajaa arvioimaan tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumista työpaikalla ja kehittämään työoloja sekä niitä toimintatapoja, joita noudatetaan henkilöstöä valittaessa ja henkilöstöä koskevia ratkaisuja tehtäessä. Vantaan ja Keravan hyvinvointialue on sitoutunut kaikessa toiminnassa edistämään tasa-arvoa ja estämään syrjivää kohtelua kuin myös edistämään yhdenvertaista kohtelua.



Vuonna 2026 jatkamme tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyötä mm. palkkatasa-arvon edistämiseksi ja anonyymin rekrytoinnin käyttöönottamiseksi. Palkitsemis- ja palkkausjärjestelmien kehittäminen sekä henkilöstöjohtamisen käytänteiden valmistelemineen jatkuvat ja huomioimme työssä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusnäkökulmat. Lisäksi huomioimme nimikkeiden yhtenäistämässä sukupuolineutraaliuden. Noudatamme syrjinnässä nollatoleranssia.

Vuoden 2025 lopussa tehdään katsaus tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustilanteeseen ja niiden pohjalta nostetaan toimenpiteet tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi päivittämällä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma vuosille 2026–2030.

2.4 Työkykyisenä läpi koko työuran

VAKEssa työhyvinvointi on kokonaisvaltaista ja ennakoivaa toimintaa, jossa painopiste on työntekijöiden voimavarojen vahvistamisessa ja työyhteisön yhteisöllisyyden tukemisessa. VAKEssa korostetaan avoimen vuoropuhelun ja luottamuksen rakentamisen merkitystä, jotta jokainen työntekijä osallistuu aktiivisesti oman ja työyhteisönsä hyvinvoinnin kehittämiseen. Panostamme jatkuvaan työntekijöiden ja lähijohtajien osaamisen kehittämiseen ja työn mielekkyyden lisäämiseen, sillä nämä tekijät tukevat työkykyä ja edistävät kestävää työuraa.

”VAKEssa panostetaan hyvinvoivaan työyhteisöön, varhaiseen tukeen ja työkykyhaasteiden ratkaisemiseen tarjoamalla selkeän rakenteen ja yhteisen suunnan työhyvinvoinnin tukemiselle koko palvelussuhteen ajan”

VAKEn hyvinvointialuestrategia 2026–2029

VAKEssa työkykyhaasteita ratkotaan tunnistamalla ja ennakoimalla työkykyriskejä, työkykyyn vaikuttavia tekijöitä ja tukemalla työkykyä johtamisen keinoin työuran eri vaiheissa yhdessä työntekijän kanssa työkyvyttömyyden ehkäisemiseksi. Sairaspoissaoloissa suurin aiheuttaja on mielenterveysperusteiset poissaolot. Tavoitteena on vähentää mielenterveysperusteisia sairauspoissaoloja kehittämällä johtamista, joka ennakoi kuormitusta, tukee työn hallintaa ja merkityksellisyyttä sekä rakentaa luottamukseen ja yhteisöllisyyteen perustuvaa työilmapiiriä.

Työkyky säilyy, kun työ ja sen muutokset ovat linjassa työntekijän ammatillisen kehityksen ja voimavarojen kanssa läpi koko työuran ajan. Parhaiten tässä onnistutaan



silloin, kun kyetään mahdollisimman varhain ja yhdessä työntekijän kanssa tunnistamaan työkykyriskit. Usein osatyökykyisyys näkyy esimerkiksi toistuvina tai pitkittyvinä poissaoloina, muutoksina työtehtävien suoriutumisessa tai tarpeena erilaisille joustoille työssä. Avoimuus ja asioiden rohkea puheeksi ottaminen tukevat työkykyä ja mahdollistavat parhaiden ratkaisujen löytämisen riittävän ajoissa. Lisäksi on tärkeää tunnistaa jokaisen toimijan, myös työntekijän oma aktiivinen rooli oman työhyvinvoinnin edistäjänä ja mahdollistajana.

Työkyvyn vaihdellessa eri elämäntilanteissa ja työuran eri vaiheissa työkykyisyyttä tuetaan työaikajärjestelyillä, työtehtäviä muokkaamalla, osaamisen vahvistamisella ja oppimista tukemalla. Osatyökykyisiä tuetaan ergonomisin ratkaisuin, työaikajoustoin, urasuunnittelulla, ammatillisella kuntoutuksella ja lisäkoulutuksella, jotta työntekijät voivat pysyä työssä tai palata työhön terveydentilansa mukaisesti ja vähentää työkyvyttömyysriskiä. Uuteen työhön sijoittumisen avulla pyritään löytämään osatyökykyiselle työntekijälle sopiva työ, jossa työntekijän toimintakykyprofiili sekä työn asettamat vaatimukset ja työn luomat mahdollisuudet kohtaavat parhaiten.

Osa-aikaeläke ja osatyökyvyttömyyseläke tarjoavat myös mahdollisuuksia pidentää työuraa. Eläkejärjestelyjen avulla työntekijä voi jatkaa työelämässä omien voimavarojensa mukaan, vaikka työkyky olisi alentunut. Näiden tukimuotojen tarkoituksena on ehkäistä ennen aikaista työkyvyttömyyttä, mahdollistaa joustava siirtyminen työstä eläkkeelle ja vähentää työkyvyttömyyden pitkittymistä.

Työttömyysuhan kohdatessa työntekijää, työnantaja luo edellytyksiä työllistymiselle järjestämällä valmennusta ja lisäkoulutusta työllistymisen edistymiseksi.



3 Osaamisen kehittäminen

3.1 Osaamisen kehittämisen toimintamalli ja strategiset osaamiset

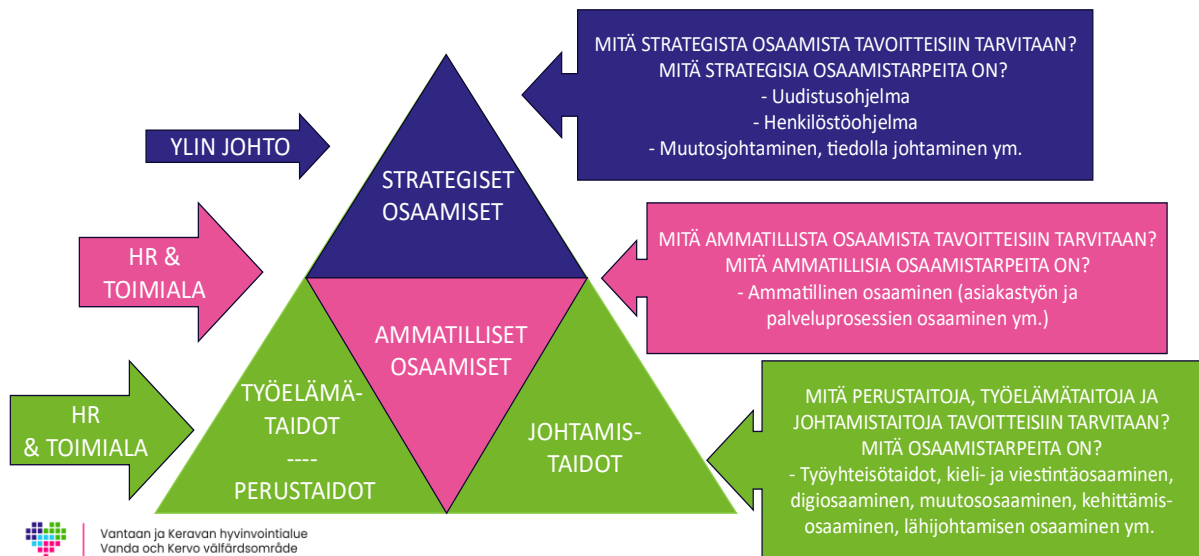
Osaamisen kehittäminen turvaa osaltaan hyvinvointialueen strategian ja palvelutuotannon tavoitteiden toteutumista, laatua sekä asiakas- ja potilasturvallisuutta. Osaamisen kehittämistä ohjaavat periaatteet ovat:

- ❖ Kaiken osaamisen kehittämisen tavoitteena on ajattelu- ja/tai toimintatapojen muutos. Kiinnitämme erityistä huomiota kustannusvaikuttavuuteen; osaamisen kehittämisen tavoitteenamme on tähdätä mahdollisimman pitkän elinkaaren omaaviin ja laajasti henkilöstöä tavoittaviin oppimiskäytäntöihin.
- ❖ Etsimme mahdollisimman vaikuttavia ratkaisuja ja monipuolistamme tapoja saada koulutusta tai hankkia osaamista. Suosimme ajasta ja paikasta riippumattomia osaamisen kehittämisen ratkaisuja, itseopiskelun ja työhön kytkeytyvän oppimisen tukemista sekä mahdollistamme ammattilaisten urapolkuja.
- ❖ Parannamme oppimiskäytäntöjen vaikuttavuutta myös menetelmällisin keinoin. Painotamme aktiivista oppijan roolia, jota tukevat oman osaamisen arviointi, motivoiva ja valmentava ote sekä opitun soveltamisen tukeminen.

Osaamisen kehittämisen toimintamallilla varmistetaan osaamisen kehittämisen suuntaaminen ja kohdentaminen strategisesti tärkeisiin osaamisiin sekä VAKE-tasolla että toimialoilla. Osaamisen kehittämisen malli sisältää kolme osaamisaluetta: strategiset osaamiset, ammatilliset osaamiset sekä työelämä-, perus-, ja johtamistaidot.



Osaamisen kehittämisen malli



Kuva 3. Osaamisen kehittämisen malli.

Strategiset osaamiset ovat hyvinvointialueen strategian toteutumisen kannalta tärkeintä ja kriittisintä osaamista; osaamista, jota on välttämätöntä lisätä, laajentaa tai syventää, jotta strategian ja uudistusohjelman tavoitteet saavutetaan. Tällaisia osaamisia ovat esim. kustannustehokkuus ja tiedolla johtaminen sekä itsensä johtaminen ja työhyvinvointi muutoksessa. Strategisia osaamisia kehittämällä, osaamisen kasvattamisella ja oppimisella reagoimme muutoksiin, ennakoimme tulevaa sekä motivoimme ja sitoutamme henkilöstöä.

Ammatilliset osaamiset ovat osaamista, joita tarvitsemme tuottaaksemme ammattitaitoisesti laadukkaita palveluita, esimerkiksi asiakastyön osaaminen, kuten asiakkaan kohtaamisen taidot sekä työturvallisuus ja uhkatilanteisiin varautuminen. Työelämätaidot ovat osaamista, joita työelämässä ja työyhteisössä toimiminen meiltä edellyttävät. Näitä ovat esimerkiksi työyhteisötaidot, kuten yhteistyö monimuotoisessa työyhteisössä sekä itsensä johtamisen taidot ja kehittämisosaaminen. Perustaidot ovat yleisoosaamista, jota kaikki tarvitsemme työssämme, kuten kielitaitoa, viestintätaitoja sekä digiosaamista. Johtamistaidot ovat johtamistehtävissä tarvittavaa osaamista, kuten työyhteisön johtamistaitoja, työkykyjohtamista, työturvallisuusjohtamista sekä lähijohtajan palvelussuhdeosaamista.



Kuva 4. Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen strategisen osaamisen painopisteet.

3.2 Lähijohtajan rooli osaamisen johtajana ja osaamisen kehittämisen keinot

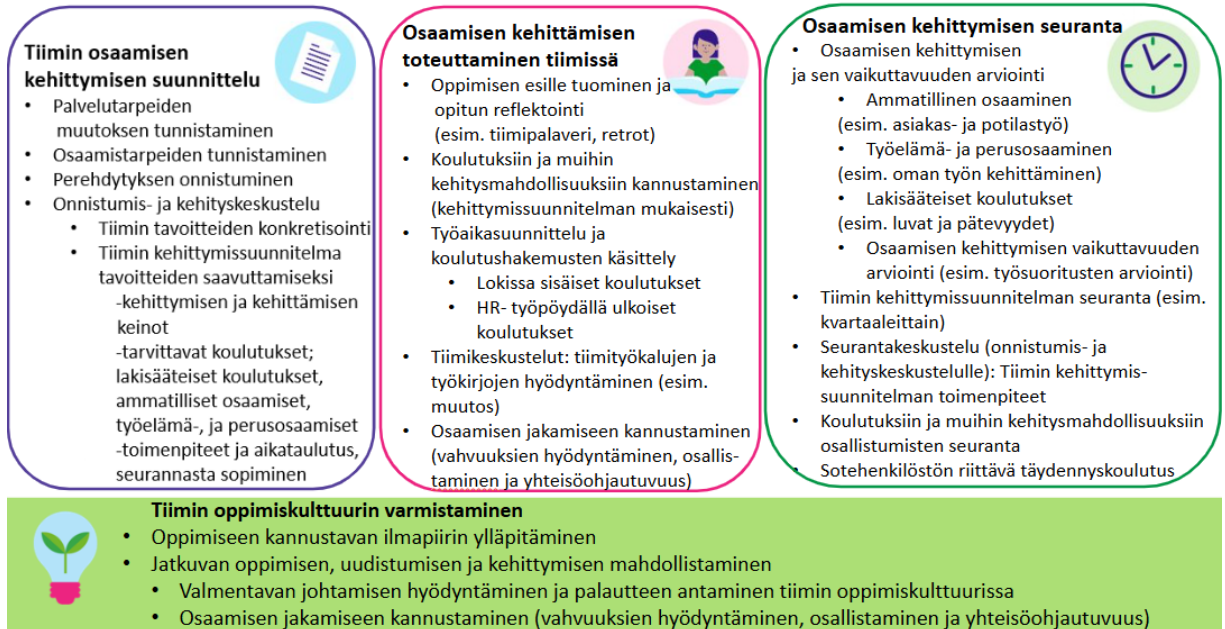
Onnistunut osaamisen johtaminen edellyttää lähijohtajilta sekä tavoitteellisuutta ja sitoutumista että konkreettisia oppimisen johtamisen tekoja arjessa. Lähijohtaja toimii osaamisen johtamisessa sekä strategisella ja operatiivisella tasolla. Onnistuneen lähijohtajien osaamisen johtamisen myötä meillä on oikea osaaminen oikeassa paikassa, kasvatamme työntekijöidemme sitoutumista ja motivaatiota ja vahvistamme muutoksenkyvykkyttämme. Lähijohtaja tunnistaa osaamistarpeita ja hyödyntää kehityskeskusteluja, mahdollistaa oppimisen, tekee näkyväksi osaamista sekä johtaa strategisesti osaamista.

Osaamisen kehittäminen perustuu tiimin oppimiskulttuurille. Lähijohtajan vastuulla onkin varmistaa ja ylläpitää oppimista kannustava ilmapiiri sekä mahdollistaa jatkuva oppiminen, uudistuminen ja kehittyminen tiimissään. Kehityskeskusteluissa tunnistetaan työtehtävien toteuttamisen ja työntekijän kehittymisen kannalta tärkeät osaamiset ja sovitaan yhdessä osaamisen kehittämisen keinoista kuten esimerkiksi tarvittavista koulutuksista. Kaikkiaan lähijohtaja vastaa tiimensä osaamisen kehittämisen suunnittelusta, toteuttamisesta sekä seurannasta.



Olemme lähtenee vahvistamaan lähijohtajien osaamista ja tietotaitoa roolistaan ja tehtävistään osaamisen johtajina. Jatkamme vuonna 2026 tätä vuonna 2025 aloitettua työtä.

Lähijohtaja osaamisen johtajana



Kuva 5. Lähijohtaja osaamisen johtajana.



Osaamisen kehittämisen keinot

Oppimista ja uudistumista voidaan saada aikaan monin eri tavoin. Osaamisen kehittämisessä hyvinvointialueellamme on monia tapoja:



Kuva 6. Osaamisen kehittäminen eri tavoin Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella.

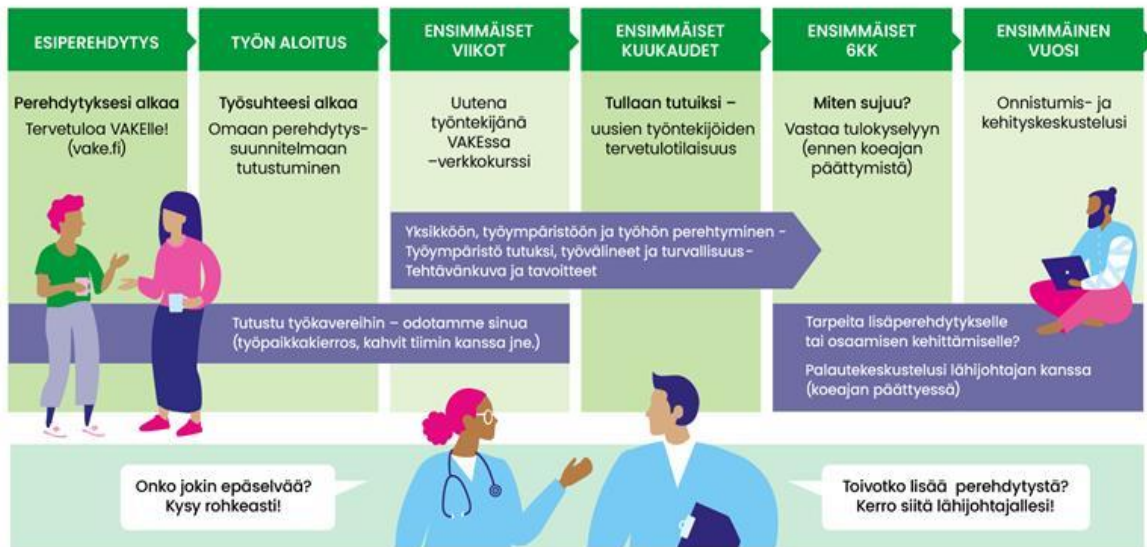
Perehdytys

Onnistuneella perehdytyksellä lisätään henkilöstön osaamista, parannetaan työn laatua, tuetaan työssä jaksamista ja vähennetään työtapaturmia ja poissaoloja. Onnistunut perehdytys tukee myös organisaation houkuttelevuutta työnantajana.

Olemme vuoden 2025 aikana rakentaneet hyvinvointialueen yleisperehdytyksen uusille työntekijöillemme – Uuden hyvän tekijän perehdytysmallin, joka otetaan käyttöön joulukuussa 2025. Perehdytysmallilla ja työkaluilla tuemme lähijohtajia uuden henkilön perehdyttämisessä ja varmistamme mahdollisimman laadukkaan perehdyttämisen kaikille uusille työntekijöillemme.

Lisäksi myös uusien lähijohtajien yleisperehdytysmallia jatkokehitetään hyödyntäen Uuden hyvän tekijän perehdytysmallin parhaita käytäntöjä. Näin varmistamme, että jatkossa meillä on yhtenäinen, VAKE-tasoinen perehdytysmalli sekä työntekijöille että lähijohtajille.

Uuden hyvantekijän perehdytyspolku



Kuva 7. Uuden hyvantekijän perehdytysmalli Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella.

Uuden työntekijän vastaanottaminen ja perehdytyksen hoitaminen yhteisellä mallilla ja työkaluilla viestii koko henkilöstölle meidän tavastamme arvostaa kaikkia työntekijöitämme.

Ulkoinen ja sisäinen koulutus

Osaamisen kehittämisessä kouluttautumisen keinoin hyödynnettävissä ovat hyvinvointialueen oma sisäinen koulutustarjonta sekä ulkoinen koulutustarjonta. Sisäistä koulutusta ovat sekä hyvinvointialueen kaikille yhteinen henkilöstökoulutus (yhteinen koulutustarjonta) että toimialojen omat koulutukset (toimialakohtainen koulutustarjonta). Lisäksi tarvittaessa hyödynnettävissä ovat ulkoisten koulutustarjoajien järjestämät koulutukset (ulkoista koulutusta).

Joustavaa itseopiskelua Noheva-verkko-oppimisympäristössämme

Vahvistamme Noheva-oppimisympäristön roolia ja kurssitarjontaa monipuolisemmaksi. Hybridimallit, joissa yhdistämme verkkokursseja live-opetukseen ja työyhteisön oppimiseen, lisäävät koulutusten vaikuttavuutta ja tukevat erilaisten oppijoiden tarpeita.

Verkkokurssit tarjoavat joustavan ja kustannustehokkaan tavan kehittää osaamista. Mahdollisuus edetä omaan tahtiin ja hyödyntää erilaisia oppimismenetelmiä parantaa tiedon omaksumista ja helpottaa kurssien sovittamista työvuoroihin. Räätelöidyt ja



omatuotantona syntyneet kurssit ovat vakiinnuttaneet asemansa ammatillisen osaamisen kehittämisessä.

Ammatillinen täydennyskoulutus

Tuemme henkilöstöä täydennyskoulutuksella, joka ylläpitää ja kehittää työssä tarvittavaa osaamista. Koulutus vastaa sekä ajankohtaisiin tarpeisiin että tulevaisuuden taitoihin, ja liittyy kiinteästi henkilön tehtäviin ja niiden kehittämiseen. Tarpeellisuudesta ja osallistumisesta sovitaan kehityskeskusteluissa, huomioiden organisaation tavoitteet ja osaamisen kehittäminen. Lähijohtaja arvioi koulutuksen hyödyllisyyttä työyhteisön ja tehtävien kannalta sekä työntekijän osaamisen näkökulmasta. Työnantajalla on lakisääteinen velvoite järjestää täydennyskoulutusta tietyille ammattiryhmille, ja erityislainsäädäntö edellyttää sekä työnantajalta että ammattihenkilöltä osaamisen ylläpitoa ja kehittämistä.

Oppiminen ja uudistuminen työyhteisössä

Työyhteisössä oppimista voidaan tukea erityisesti mahdollistamalla muilta oppiminen ja osaamisen jakaminen. Keskinäinen sparraaminen, workshopit, varjostaminen ym. keinot edesauttavat tämäntyyppistä työyhteisössä tapahtuvaa oppimista. Työyhteisön uudistumista puolestaan tukevat esimerkiksi työnohjaus, coaching sekä muu työyhteisön kehittämistyö. Oppimista ja uudistumista työyhteisöissä tukevat mikro-oppimisen mallit, joissa yhdistämme lyhyitä tallenteita itsearvioinnin ja tiimikeskustelumallien tueksi strategisesti tärkeissä teemoissa kuten esimerkiksi työhyvinvoinnin ja valmentavan toimintakulttuurin parissa. Tämäntyyppisillä malleilla kasvatamme tiimien oppimiskulttuuria ja mahdollisuuksia joustaviin ja mahdollisimman vaikuttaviin oppimishetkiin arkisten kokoontumisten kuten esimerkiksi tiimipalaverien lomassa.

Omaehtoinen oppiminen ja kouluttautuminen

Kannustamme hyvinvointialueemme työntekijöitä omaehtoiseen kouluttautumiseen. Työnantajana tuemme omaehtoista tutkintotavoitteista koulutusta enintään 5 palkallisella koulutusvapaalla tiettyjen kriteerien täyttyessä. Muuta omaehtoista kouluttautumista voimme tukea mahdollistaen osallistumisen esimerkiksi palkattomana vapaana tai lomapäiviä myöntäen.



4 Koulutussuunnitelma ja osaamisen kehittämisen painopisteet 2026

Hyvinvointialueellinen koulutussuunnitelma luo suuntaviivat Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Koulutussuunnitelma koskee koko Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen henkilöstöä. Suunnitelmassa huomioidaan tarvittavien osaamistarpeiden ennakointi ja tarvittavan ammatillisen osaamisen vahvistaminen toimialojen osaamisen kehittämisen suunnitelmien mukaisesti. Toimialojen koulutussuunnitelmatyössä on hyödynnetty kehityskeskustelujen yhteydessä kerättyä tietoa henkilöstön koulutustarpeista sekä keskeisten tietolähteiden tuottamaa tilannekuvaa osaamistarpeista (laadun- ja omavalvontaohjelman raportit, asiakaspalautteet, Pulssi-tulokset).

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmalla ja koulutusohjelmilla vastataan sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön täydennyskoulutuksesta annetun asetuksen säädöksiin. Asetus on tullut voimaan 1.4.2024. Asetuksella säädetään henkilöstön täydennyskoulutuksen laadun edellytyksistä ja määrästä sekä sen arvioinnista ja seurannasta. Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön tulee voida osallistua riittävästi ammattitaitoa ja osaamista ylläpitävään ja kehittävään oman alan täydennyskoulutukseen. Hyvinvointialueena olemme velvollisia huolehtimaan siitä, että täydennyskoulutuksen määrä on riittävä sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön osaamistarpeiden, täydennyskoulutukselle asetettujen tavoitteiden sekä täydennyskoulutuksen laadun edellytysten varmistamiseksi.

Hyvinvointialueella noudatetaan em. asetuksen mukaista suunnitelmallisuutta osaamisen kehittämisessä ja osaamistarpeiden ennakoinnissa. Lisäksi seuraamme ja arvioimme järjestelmällisesti täydennyskoulutusta sekä täydennyskoulutusta koskevien suunnitelmien toteutumista. Vuoden 2026 aikana kehitetään koulutuksen seuranta; koulutuksen määrän riittävyys, koulutukseen osallistuminen, koulutuksen sisältö, laatu ja vaikuttavuus sekä koulutuksesta aiheutuvat kustannukset.

Koulutusohjelman 2026 suunnittelua tehdään loppuvuonna 2025 ja oppimiskäytännöt ovat henkilöstön saatavilla asteittain vuoden 2026 alusta lähtien.



Osaamisen kehittämisen painopisteet

Koulutussuunnitelmaan on nostettu toimialojen henkilöstön osaamisen kehittämisen tarpeet teemoittain ja hyvinvointialuetasoiseen suunnitelmaan on nostettu osaamisen kehittämisen painopisteet vuodelle 2026. Hyvinvointialuetasoisien painopisteiden lisäksi toimialat ovat tunnistaneet myös toimiala- ja palvelualuekohtaisia ammatillisia henkilöstön osaamisen kehittämisen tarpeita.

Strategiset osaamiset	Kustannustehokkuus ja tiedolla johtaminen	Taloustietoisuus ja talousosaaminen Taloudellinen ajattelu ja kustannustietoisuus
	Itsensä johtaminen ja työhyvinvointi muutoksessa	Työyhteisötaidot ja itsensä johtaminen Muutoksessa pärjääminen ja uudistuminen
	Ammatillinen osaaminen ja asiakaskokemus	Ammatillinen osaaminen Asiakkaan kohtaaminen
	Johtaminen	Valmentavan johtajuuden syventäminen Muutoskyvykkyyden tukeminen
Työelämätaidot	Työyhteisötaidot	Tiimin ilmapiirin edistäminen Rakentavasti toimiminen ristiriitatilanteissa
		Itsensä johtamisen taidot
		Muutoksessa toimiminen
	Kehittämisaikataulu	Projektijohtaminen ja projektityöskentely
		Palvelumuotoilu
	Fasilitointitaidot	Fasilitointitaidot



Perustaidot	Digiosaaminen	Microsoft 365 -osaaminen Tekoälyn hyödyntäminen Tietoturva ja tietosuoja (Navisec/Granite) Uudet HR-järjestelmät Oma Työ (työvuorosuunnittelu)
	Kieliosaaminen	Ruotsin kieli asiakastyössä Suomen kieli asiakastyössä
	Viestintäosaaminen	Viestintä ja tiedottaminen
	Työyhteisön johtaminen	Muutosjohtaminen Työyhteisön moninaisuuden ja haastavien tilanteiden johtaminen
	Työkykyjohtaminen	Työhyvinvoinnin johtaminen Ennakoiva työkykyjohtaminen
Johtamistaidot	Palvelussuhdeosaaminen	Palvelussuhteen elinkaaren johtaminen ja hallinnointi Opiskelijayhteistyö
	Työturvallisuusjohtaminen	Riskien arviointi vaikuttavassa työturvallisuusjohtamisessa
Ammatilliset osaamiset	Kirjaamisosaaminen ja APOTTI	Laadukkaan kirjaamisen taidot APOTTI-osaaminen
	Ohjausosaaminen	Ohjausosaaminen (opiskelijat, perehtyjät, mentorointi, yhteisöllinen ohjaus)
	Asiakastyön osaaminen	Moninaisuus, monikulttuurisuus



		Vuorovaikutus asiakastyössä
		Hyvinvoinnin, terveyden ja osallisuuden edistäminen asiakastyössä
		Päihde- ja mielenterveysosaaminen
		Väkivaltatyö ja erityisryhmien kanssa työskentely
	Työturvallisuus ja uhkatilanteisiin varautuminen	Toiminta työssä kohdattavissa vaara- ja uhkatilanteessa
		Haastavan asiakkaan kohtaaminen sekä vaativat asiakastilanteet ja irrottautuminen
		Toimitilaturvallisuus (esim. palo- ja pelastusturvallisuus)
	Kliinisen hoitotyön taidot	Lääkehoito-osaaminen Haavahoito Hygieniataidot Potilas- ja laiteturvallisuus
	Ensiapu	Laaja ensiapukoulutus Ensiapu kertauskoulutus Hätäensiapu

Taulukko 2. Hyvinvointialuetasoisesti tunnistetut osaamisen kehittämisen painopisteet vuodelle 2026.