



Henkilöstökertomus 2025



Sisällys

1	HENKILÖSTÖJOHTAJAN KATSAUS	2
2	HENKILÖSTÖ PÄHKINÄNKUORESSA	3
2.1	Avainlukuja vuodelta 2025	3
2.2	Henkilöstökulut	5
2.3	Palkitseminen ja edut.....	5
3	HENKILÖSTÖ OSANA STRATEGIAA JA UUDISTUMISTAMME	7
3.1	Henkilöstöä koskevat strategiset tavoitteet	7
	TAULUKKO 2. STRATEGIARAPORTOINTI 2025. HENKILÖSTÖÄ ARVOSTAEN.....	12
3.2	Henkilöstöohjelman toimeenpanoa	12
3.3	HR-järjestelmien uudistus tukee henkilöstön arkea ja strategiaa	14
4	KOHTI YHTENÄISTÄ JOHTAMISKULTTUURIA	15
4.1	Uudistunut johtamisrakenne ja johtamisroolien selkeyttäminen.....	15
4.2	Johtamislupauksemme arkeen	16
5	HENKILÖSTÖN SAATAVUUS JA REKRYTOINTI	19
5.1	Hakijatilanne rekrytoinnissa erinomainen	19
5.2	Panostamme kansainvälisesti rekrytoitujen tukeen.....	21
5.3	Oppilaitosyhteistyö	24
6	HYVINVOIVA JA OSAAVA HENKILÖSTÖ.....	27
6.1	Henkilöstön pulssilla.....	27
6.2	Työhyvinvointi hyvällä tasolla	29
6.3	Henkilöstön osaaminen.....	31
6.4	Henkilöstön monimuotoisuus – vanhuspalvelut suunnannäyttäjänä	33
7	HENKILÖSTÖN OSALLISUUS JA YHTEISTOIMINTA	35
7.1	Arvostavia kohtaamisia henkilöstöpäivässä.....	35
7.2	Henkilöstöinfot osallistamisen keinona	36
7.3	Yhteistoiminta	37



1 HENKILÖSTÖJOHTAJAN KATSAUS

Vuosi 2025 oli VAKElle monella tavalla onnistumisten vuosi. Tulos oli taloudellisesti erinomainen, useat palvelut kehittyivät aiemmasta, vakanssit saatiin täytettyä ja henkilöstöluvut vahvistuivat edelleen.

Henkilöstötilanteen selkeä käänne parempaan lähti liikkeelle jo vuonna 2024 ja jatkui vahvana läpi viime vuoden. Vakanssit ovat nyt täynnä, ja avoimiin tehtäviin saamme runsaasti hakemuksia erinomaisilta hakijoilta. Kun vakanssit saatiin täytettyä ja työ- sekä työaikasunnittelua kehitettiin, onnistuimme pienentämään henkilöstövuokrauksen kuluja merkittävästi. Viime vuoden taso on jatkossa meille järkevä: henkilöstövuokraus on nopea ja kustannustehokas ratkaisu, kun tarve on äkillinen, tilapäinen tai lyhytaikainen.

Henkilöstön suositteluluku on korkealla tasolla ja 75 % henkilöstöstämme suosittelisi VAKEn työnantajana. Pitkään olemme jo tunnustaneet, että henkilöstökokemus rakentuu vahvasti siitä, miten työntekijä kokee johtamisen. Siksi johtamista on kehitetty määrätietoisesti. Johtamisrakennetta kevennettiin ja yhdenmukaistettiin siten, että jokaisella toimialalla on samat johtamistasot. Tasojen määrä väheni, ja jokaisen tason rooli, vastuut ja osaamisvaatimukset määriteltiin yhdenmukaisiksi. Tavoitteena on linjakas, tasalaatuinen ja selkeä johtaminen. Työterveyslaitoksen tekemän työhyvinvointikyselyn perusteella henkilöstön tyytyväisyys johtamiseen on meillä paremmalla tasolla kuin keskimäärin, ja Pulssi-kyselyjen tulokset vahvistavat tätä kehitystä. Jatkossa VAKEssa tulee entisestään panostaa työyhteisöjemme hyvinvointiin.

Meille on luotu toimintakulttuuria, jossa olemme rohkeita uudistajia. Se ei ole jäänyt pelkästään kulttuuripuheeksi, vaan kulttuuria on rakennettu teoilla. Tiedostan hyvin, että paljon on vielä tekemättä, mutta niin aina on – valmista ei tule koskaan. Kannustan kaikkia vakelaisia tunnustamaan onnistumiset, pienetkin. Huomaamaan ja iloitsemaan. Emme rämmi suossa vaan olemme saaneet yhteisen VAKE-lintumme lentämään. Lento jatkuu!

Nyt on kuitenkin minun aikani siirtyä kohti uusia tehtäviä. Lähdän ylpeänä VAKEstä ja vakelaisuudesta ja annan viestikapulan **Juha Saariselle**, joka aloittaa VAKEn henkilöstöjohtajana 3.3.2026. Juhaa alkuvuoden aikana perehdyttäessäni ja häneen tutustuessani olen saanut varmuuden siitä, että viestikapula jää osaavan ammattilaisen käsiin. Lähdän hyvällä ja iloisella mielellä.

Anne Sivula

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen (VAKE) henkilöstöjohtaja



2 HENKILÖSTÖ PÄHKINÄNKUORESSA

2.1 Avainlukuja vuodelta 2025



KUVA 1. HENKILÖSTÖÖN LIITTYVÄT AVAINLUVUT VUONNA 2025.

Henkilöstömäärä ja rakenne

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen (VAKE) henkilöstömäärä oli vuoden 2025 lopussa 6 109 henkilöä, joista 4 830 oli vakituisessa työsuhteessa ja 1 279 oli määräaikaisessa työsuhteessa.

Henkilötyövuosien määrä vuonna 2025 (HTV1) oli 5 778. HTV1 kertoo kalenterivuonna palveluksessaolopäivien lukumäärän huomioiden osa-aikaisuudet. Palkallisten henkilötyövuosien (HTV2) määrä vuonna 2025 oli puolestaan 5 444 henkilötyövuotta.

Henkilöstön keski-ikä vuoden 2025 lopussa oli 44,02. Eniten henkilöstöä oli 35–39-vuotiaiden ikäryhmässä ja vähiten yli 60-vuotiaiden ikäryhmässä, jossa kuitenkin on yli 8 % koko henkilöstöstä. Vuoden 2025 aikana hyvinvointialueelta eläköityi 70 henkilöä.



Ikäryhmä	Henkilöstö	Ik-m-%
Alle 30 v.	882	14,44 %
30–34 v.	873	14,29 %
35–39 v.	902	14,77 %
40–44 v.	804	13,16 %
45–49 v.	747	12,23 %
50–54 v.	684	11,20 %
55–59 v.	640	10,48 %
60–64 v.	502	8,22 %
Yli 65 v.	75	1,23 %

TAULUKKO 1. VAKÉN HENKILÖSTÖN IKÄJAKAUMA VUODEN 2025 LOPUSSA.

Lähtövaihtuvuus

Henkilöstön kumulatiivinen lähtövaihtuvuus oli vuonna 2025 11,37 %. Vaihtuvuudessa oli suurta vaihtelua toimialojen välillä. Henkilöstöjohtamisen toimenpitein vaihtuvuutta saatiin vuoden aikana hillittyä ja vähennettyä lähes viidellä prosentilla vuoteen 2024 verrattuna.

VAKElta pois lähteviltä työntekijöiltä pyydetään palautetta hyvinvointialueella työskentelystä ja lähdön syistä. Vuoden 2025 aikana kyselyyn vastasi 219 työntekijää. Vastaajista 60 % työskenteli toistaiseksi voimassa olevassa palvelusuhteessa ja 40 % määräaikaisessa. Eniten vastaajia oli hoitohenkilökunnasta yhteensä 35 % kaikista vastaajista. Tulosten perusteella tärkeimmät lähtösyöt olivat kiinnostavampi työmahdollisuus muualla ja määräaikaisen työsuhteen päättymisen. Lähteneiden suosittelemuus (NPS) oli -6. Positiivisina asioina lähtökyselyistä nousi kokemus siitä, että työyhteisö koetaan lämpimäksi, ammattitaitoiseksi ja toisiaan tukevaksi, ja mukavat sekä osaavat työkaverit nousivat voimavaraksi. Myös lähijohtajien tuki, läsnäolo ja luottamus työntekijöihin saivat kiitosta. Työ koettiin monipuoliseksi, mielekkääksi ja merkitykselliseksi, ja joustavat työjärjestelyt sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön koettiin positiivisena. Lisäksi henkilöstöeduista, koulutusmahdollisuuksista ja toimivista työvälineistä pidettiin.



2.2 Henkilöstökulut

Palkka- ja palkkiomenot olivat tilinpäätösvuonna 347,9 milj. euroa. Edellisvuonna henkilöstökulut (palkka- ja palkkiomenot) olivat 325,8 milj. euroa eli kasvua edellisvuodesta 6,7 %. Toimintavuonna 2025 palkkoja korotettiin paikallisilla järjestelyerillä sekä yleiskorotuksilla ja korotukset koskivat kaikkia sovellettavia virka- ja työehtosopimuksia eli hyvinvointialan yleistä virka- ja työehtosopimusta, lääkärin virka- ja työehtosopimusta sekä sosiaali- ja terveysalan henkilöstön virka- ja työehtosopimusta. Vuonna 2025 henkilöstökuluja lisäsivät kotiutettavien palvelujen myötä kasvanut henkilöstömäärä sekä se, että suurin osa vakansseista saatiin täytettyä hyvän henkilöstön saatavuuden ansiosta.

Henkilöstövuokrauskulut hoitohenkilöstön osalta olivat vuonna 2025 7,5 milj. euroa eli huomattavasti alemmat kuin vuonna 2024 (18,9 milj. euroa). Seure henkilöstöpalveluiden osuus tästä kasvoi edelleen, ollen 94 %, (6,96 milj. euroa), kun vuonna 2024 Seuren osuus oli 58,6 % (11,08 milj.). Seure henkilöstöpalveluiden lisäksi henkilöstövuokraukseen on käytetty kilpailutetua puitesopimusta (0,47 milj. Euroa). Sen myötä muun henkilöstövuokrauksen hinta on laskenut merkittävästi. Puitesopimuskumppaneita on käytetty akuuteissa tilanteissa, joissa Seure henkilöstöpalvelut ei ole pystynyt sijaista toimittamaan.

Henkilöstövuokrauskulut ovat vuoden 2024 jälkeen vähentyneet edelleen merkittävästi, henkilöstövuokrauksen käytön painottuen vain lyhytaikaisiin sijaisuuksiin. Vähentymisen mahdollistaa se, että omat vakanssit on saatu täytettyä.

2.3 Palkitseminen ja edut

Henkilöstön palkitsemisen toimenpiteissä painottui toimintavuonna henkilöstön saatavuuden parantaminen, SOTE- ja HYVTES- palkkausjärjestelmien uudistamiseen valmistautuminen ja palkkojen harmonisoinnin edistäminen. Palkkausjärjestelmien uudistukset mahdollistavat henkilöstölle paremman näkyvyyden uralla etenemiselle ja tehtävien osaamisen ja vastuun huomioimiselle palkkauksessa.

Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön (SOTE) palkkausjärjestelmän uudistamista kohti tasopalkkajärjestelmää jatkettiin simuloimalla tasopalkan määräytymisperusteita. Lisäksi VAKE osallistui hallinto-, asiantuntija- ja tukipalvelujen henkilöstön (HYVTES) uuden tasopalkan määräytymisperusteiden simuloitiin. Simuloinneissa tunnistettiin tarve täsmentää tehtävänkuvia, huomioida paremmin tehtävien erityisosaaminen ja lisäkoulutus sekä paikalliset erityispiirteet ja varmistaa osaamisen ja vastuutasojen kriteerien yhtenäisyys ja läpinäkyvyys. Osana johtamisrakenteen uudistamista ja



johtamistehtävien roolityötä tunnistettiin johtamistasojen osaamiset ja vastuut johtamisrooleittain sekä toimintayksikön esihenkilö- ja tehtäväaluepäällikön tehtäviin liittyviä osaamisen ja vastuun erityispiirteitä.

Terveyskeskuslääkäreiden uraporras- ja suoritepalkkiojärjestelmän kehittämistyötä jatkettiin ja palkkausta kehitettiin kohti uudistuksessa tavoitteeksi asetettuja tavoitepalkkoja hyödyntäen paikallisia eriä. Suoritepalkkauksen tarkoituksena on parantaa lääkäreiden palkkauksen oikeudenmukaisuutta ja kannustaa tehokkuuteen. Arvioidun suoritepalkkauksen toteuman osalta saatiin tietoa kahdelta vuodelta ja lääkäreiden palkkausjärjestelmän osalta uraporras- ja suoritepalkkauksen tavoitepalkat saavutetaan vuoden 2026 aikana. Hammaslääkäreiden palkkauksen kilpailukykyä kehitettiin paikallisilla erillä.

Sekä hallinto-, asiantuntija- ja tukipalvelujen että pelastuspalvelujen henkilöstön ja toimitilapalvelujen palkkauksen kehittämisen painopiste oli nykyisien palkkausjärjestelmien palkkaepäkohtien korjaamisessa, palkkojen tarkastamisessa ja henkilökohtaisessa palkitsemisessa. Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön osalta liikkeenluovutuksesta aiheutunut palkkaharmonisointi saatettiin loppuun. Palkkauksen harmonisointiin ja palkkauksen kehittämiseen kohdennettiin kokonaisuudessaan palkkausjärjestelmien osalta n. 8 milj. euroa paikallisia eriä vuositasolla.

Henkilöstöllä on käytössään henkilökohtainen hyvinvointibudjetti ja lounasetu. Oman hyvinvoinnin edistämiseen liikunta-, kulttuuri- ja hyvinvointipalveluja sekä työmatkaetua hyödynsi 92,2 % henkilöstöstä. Lounasetua vähintään kerran vuodessa käytti 65,1 %. VAKEn työntekijöitä muistettiin heidän lähtiessään eläkkeelle. Tasavuotia 40 vuotta, 50 vuotta tai 60 vuotta täyttäessään henkilöstöä muistettiin aineellisella tai aineettomalla lahjalla.



3 HENKILÖSTÖ OSANA STRATEGIAA JA UUDISTUMISTAMME

3.1 Henkilöstöä koskevat strategiset tavoitteet

Henkilöstöön liittyvät strategiset tavoitteet kuvaavat niitä kokonaisuuksia, joilla hyvinvointialue varmistaa osaavan, hyvinvoivan ja työhönsä sitoutuneen henkilöstön. Vuoden 2025 aikana tavoitteita on edistetty monipuolisin toimenpitein niin palkkauksen, henkilöstökokemuksen, osaamisen kehittämisen kuin työhyvinvoinnin ja johtamisen osa-alueilla. Alla oleva taulukko kokoaa yhteen keskeiset mittarit, tavoitetasot sekä toteuman tilan, ja auttaa hahmottamaan, millä osa-alueilla kehitys on ollut vahvaa ja missä työ jatkuu edelleen tulevina vuosina.


Strategian näkökulma: Arvostamme henkilöstöämme					
TAVOITE	MITTARI	LÄHTÖTASO (TP2021 TAI VIIMEISIN TIETO)	TAVOITETASO 2025	TOIMEENPANO- JA RAPORTOINTI- VASTUU	TILA
-10. Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmämme on oikeudenmukainen ja kannustava, ja se motivoi ja palkitsee ammattitaitoisesta suoriutumisesta ja kehittämisestä.	a. Palkitsemismalli ja sen mukaiset käytännöt	a. (Uusi mittari)	a. Tehty ja käytössä selkeä malli, joka kannustaa osaamisen kasvattamiseen, vastuunottoon, tulokselliseen työhön	Konsernipalvelujen johtaja/henkilöstöjohtaja	Toteutuu osittain



Raportointi Lääkäreiden uusi palkkausjärjestelmä tehty, muiden sote-työntekijöitä koskevan sopimuksen osalta valtakunnallinen ratkaisu valmistui marraskuussa 2025. Palkkausjärjestelmän kehittäminen jatkuu, takaraja lokakuu 2026. Valmisteltiin kertapalkkiomalli, joka otetaan käyttöön 2026 alusta lukien.

10. Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmä on oikeudenmukainen ja kannustava, ja se motivoi ja palkitsee ammattitaitoisesta suoriutumisesta ja kehittämisestä.	b. Henkilöstöedut	b. (Uusi mittari)	b. Henkilöstö koee edut kannustaviksi	Konsernipalvelujen johtaja/henkilöstöjohtaja	Toteutuu 
---	-------------------	-------------------	---------------------------------------	--	--

Raportointi: Vuosina 2023–2025 henkilöstöetuuksien kokonaisuutta on kehitetty ja ylläpidetty tarjoamalla Epassin liikunta-, kulttuuri-, hyvinvointi- ja työmatkaetuja sekä muita henkilöstöä tukevia käytäntöjä, kuten henkilöstötilaisuudet ja virkistysraha. Etukokonaisuus on pystytty säilyttämään hyvinvointialuevertailussa korkeatasoisena, huolimatta 2025 lounasedun rajauksesta kymmeneen työpäivään.

11. Työntekijöillä on mahdollisuus uudistua, kehittää osaamista ja työtään.	a. Oppimisen ja uudistumisen mahdollistaminen eri keinoin	a. (Uusi mittari)	a. Käytössä useita keinoja tukea henkilöstön oppimista ja uudistumista	Toimeenpano: kaikki toimialat Raportointi: konsernipalvelujen johtaja/henkilöstöjohtaja	Toteutuu 
---	---	-------------------	--	--	--

Raportointi Uudistettu VAKE-tasoinen osaamiseen johtamisen malli ohjasi tunnistamaan strategian kannalta kriittiset osaamiset ja tuki VAKE-tasoinen koulutussuunnitelman laatimista. Koulutuskumppanit kilpailutettiin laadukkaana koulutustarjonnan mahdollistamiseksi. Räättälöity koulutustarjotin valmistui lähijohtamisen tueksi. Panostettiin digitaalisiin verkkokursseihin, jotka mahdollistavat ajasta ja paikasta riippumattoman oppimisen.




11. Työntekijöillä on mahdollisuus uudistua, kehittää osaamista ja työtään.	b. Urapolut tukevat hyvää henkilöstökoke musta	b. (Uusi mittari)	b. 30 % henkilöstöstä on suunnitellun ja dokumentoidun urasuunnittelun piirissä	Toimeenpano: kaikki toimialat	Ei toteudu <input type="checkbox"/>
<p>Raportointi Urapolkujen osalta ei ole päästy tavoiteltuun tulokseen. Urapolkumalli tehty, mutta suunnitelmallinen toimeenpano ei ole toteutunut asetetun tavoitteen mukaisesti.</p>					
12. Henkilöstömme voi hyvin.	a. Työn joustot mahdollistavat yksilölliset työ- ja perhe-elämää tukevat ratkaisut	a. (Uusi mittari)	a. Käytössä useita erilaisia joustoratkaisuja	Konsernipalvelujen johtaja/ henkilöstöjohtaja	Toteutuu osittain <input type="checkbox"/>
<p>Raportointi Työaikapankin tarjoama mahdollisuus säästää ja joustavasti käyttää työaika, osa-aikaisuuksien räätälöitävyys erilaisiin elämäntilanteisiin sekä uuden työvuorojärjestelmän työvuoro- ja vapaa-aikatoiveet kokonaisuutena ovat parantaneet ja tulevat parantamaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia omaan arkeensa.</p>					
12. Henkilöstömme voi hyvin.	b. Lähtövaihtuvuus	b. Ulkoinen lähtövaihtuvuus 2021 Keravan sote: 20,1 % Vantaan sote:12,92 %	b. Lähtövaihtuvuus enintään 9 %	Konsernipalvelujen johtaja/ henkilöstöjohtaja	Toteutuu osittain <input type="checkbox"/>
<p>Raportointi Lähtövaihtuvuus vakituisen henkilöstön osalta oli 11,4 %. Vaihtuvuutta onnistuttiin systemaattisesti vähentämään, mutta tavoitetasoa ei vielä saavutettu.</p>					




12. Henkilöstömme voi hyvin.	c. Terveysperusteiset poissaolot	c. Vantaa: Terveysperusteiset poissaolot 4,8 % (Pela ja Kerava valmistelussa)	c. Terveysperusteiset poissaolot enintään 4,5 %	Konsernipalvelujen johtaja/ henkilöstöjohtaja	Toteutuu
Raportointi Sairauspoissaoloprosentti 4,5 %.					
13. Hyvinvointialueemme halutaan tulla töihin.	a. Henkilöstökokemus: työnantajan suosittelu	a. 71 % (TP 2023)	a. Työnantajaa suosittelee vähintään 78 % vastaajista	Toimeenpano: kaikki toimialat Raportointi: konsernipalvelujen johtaja/ henkilöstöjohtaja	Toteutuu osittain
Raportointi 75% henkilöstöstä suosittelee hyvinvointialuetta työnantajana. Hyvästä henkilöstökokemuksesta kertovaa suosittelemista on onnistuttu systemaattisesti parantamaan, vaikka tavoitetasoon ei hyvinvointialuetasoisena mittarina päästy. Osalla toimialoista tavoitetasoon päästiin ja kaikilla toimialoilla tapahtui positiivista kehitystä lähtötasoon verraten.					
13. Hyvinvointialueemme halutaan tulla töihin.	b. Työvuorojen työntekijävajeet vähenevät asiakastarpeeseen perustuvalla ennakoivalla henkilöstösuunnittelulla	b. Uusi mittari	b. Työvuorojen työntekijävajeet vähenevät	Toimeenpano: kaikki toimialat Raportointi: konsernipalvelujen johtaja/ henkilöstöjohtaja	Toteutuu



Raportointi Henkilöstön saatavuuden merkittävä paraneminen mahdollisti sen, että lähes kaikki vakituiset tehtävät on täytetty ja henkilöstötilanne on erinomainen. Työvuorovajeita vähennettiin muun muassa parantamalla henkilöstön käytön suunnittelua sekä varahenkilöstön tehokkaammalla hyödyntämisellä. Äkillisiin kriittisiin henkilöstövajeisiin on hoitotyössä saatu lisähenkilöstöä vuokraamalla.

14. Arvostavalla, osallistavalla, ratkaisuja tukevalla ja valmentavalla johtamisella mahdollistamme jokaisen onnistumisen ja jatkuvan kehittymisen.	a. Yhteisöohjautuvuuden toteuttaminen	a. (Uusi mittari)	a. Yhteisöohjautuvuutta pilotoitu kaikilla toimialoilla vähintään yhdessä tiimissä	Toimeenpano: kaikki toimialat Raportointi: konsernipalvelujen johtaja/henkilöstöjohtaja	Toteutuu osittain 
---	---------------------------------------	-------------------	--	--	---

Raportointi Yhteisöohjautuvuuden pilotteja ei toteutettu suunnitellusti. Henkilöstöä kuitenkin kannustetaan yhteisöohjautuvuuteen valmentavan johtamisen keinoin esihenkilöiden osaamista kasvattamalla. Lisäksi työyhteisöjen yhteisöohjautuvuutta tukemaan rakennettiin Valmentava VAKE (valmentava työkuultuuri ja yhteisöohjautuvuus) -valmennuskokonaisuus.

14. Arvostavalla, osallistavalla, ratkaisuja tukevalla ja valmentavalla johtamisella mahdollistamme jokaisen onnistumisen ja jatkuvan kehittymisen.	b. Johtamislupauksen määrittely ja sen mukaisen valmentavan johtamistavan toteuttaminen	b. (Uusi mittari)	b. Johtamislupauksen määritely ja sen toteutumista arvioidaan säännöllisesti esihenkilöittäin.	Toimeenpano: kaikki toimialat Raportointi: konsernipalvelujen johtaja/henkilöstöjohtaja	Toteutuu 
---	---	-------------------	--	--	--



Raportointi Johtamislupaukset määriteltiin ja niiden jalkauttamista osaksi arjen johtamistyötä tehtiin monipuolisin keinoin. Pulssi-kyselyllä arvioidaan johtamislupausten toteutumista esihenkilöittäin.

TAULUKKO 2. STRATEGIARAPORTOINTI 2025. HENKILÖSTÖÄ ARVOSTAEN.

3.2 Henkilöstöohjelman toimeenpanoa

Vuonna 2025 henkilöstöohjelman toimeenpanoa vietiin eteenpäin laaja-alaisesti hyvinvointialueen strategian ja uudistusohjelman 2024–2030 mukaisesti. Toiminnan painopisteenä oli toimintamallit henkilöstörakenteen uudistamiseen, henkilöstökokemuksen parantaminen sekä työhyvinvoinnin parantaminen.

Henkilöstö ja johtaminen - kehittämiskokonaisuudet uudistusohjelman toteuttamisen tukena:















KUVA 2. UUDISTUSOHJELMAN HENKILÖSTÖ JA JOHTAMINEN KEHITTÄMISKOKONAIUUDET.

Uudistusohjelmaa toteuttava henkilöstöohjelma keskittyi vuoden aikana useisiin strategisesti keskeisiin teemoihin. Henkilöstösuunnittelun toimintamallia täsmennettiin ja roolituksia tarkennettiin, jotta henkilöstöä voidaan tulevaisuudessa kohdentaa entistä paremmin palvelutarpeen ja osaamisperusteisen johtamisen mukaisesti. Työhyvinvoinnin ja pito-/vetovoiman vahvistamiseksi kehitettiin sekä tukea lähijohtajille että yhteisiä henkilöstöprosesseja.



Vuoden 2025 aikana keskityttiin erityisesti:

-  Henkilöstöstä kertovan tiedon kuntoon laittamiseen.
-  Toimintamallien kehittämiseen henkilöstörakenteen uudistamisessa/ henkilöstösuunnittelussa.
-  Ratkaisujen löytämiseen tilanteissa, jossa työ nykyisellään ei enää ole mahdollista tai henkilöstötilanne vaatii uudelleenjärjestelyä.
-  Johtamisemme kehittämiseen johtamislupaustemme mukaisesti sekä muutosjohtamisen tukeen.
-  Johtamisroolien ja vastuiden selkeyttämiseen sekä työnantajapolitiikkamme auki sanoittamiseen.
-  Perehdytysmallien kehittämiseen lähijohtajatyön tueksi.

-  Tunnistamaan keinoja, joilla voimme paremmin tukea työyhteisöjemme monimuotoisuutta.
-  Viestintämme kehittämiseen ja parantamaan henkilöstöjohtamiseen liittyviä ohjeitamme.
-  Palkkausjärjestelmien toimeenpanoon ja tulospalkkauksen kehittämiseen.
-  Työkykyjohtamisen tukeen lähijohtajille.
-  Tukeen työkykyriskien tunnistamisessa ja niihin tarttumiseen varhaisessa vaiheessa.
-  Terveysperusteisen uudelleensijoitusprosessin uudistamiseen.

Vuonna 2025 henkilöstöohjelman toimeenpano vahvisti määrätietoisesti henkilöstö- ja johtamistyön rakenteita sekä toi lisää selkeyttä ja ennakoitavuutta henkilöstösuunnitteluun. Yhteistyö ja vuoropuhelu HR:n ja toimialojen välillä tiivistyivät, mikä tuki yhteisen ymmärryksen rakentumista ja tavoitteellista kehittämistä. Kokonaisuutena toimintaa vietiin johdonmukaisesti eteenpäin kohti yhtenäisempää johtamiskulttuuria, vahvempaa henkilöstökokemusta ja entistä strategisemmin johdettua henkilöstörakennetta.



3.3 HR-järjestelmien uudistus tukee henkilöstön arkea ja strategiaa

Moderni työ rakentuu toimivien digitaalisten ratkaisujen varaan. Kun organisaatiota uudistetaan, myös teknologian on kehityttävä mukana. VAKella tietohallinto koordinoi uudistusohjelman (#Digi2) digitaalisia ja teknologisia hankkeita tiiviissä yhteistyössä toimialojen kanssa.

Syksyllä 2024 käynnistettiin HR-järjestelmäkokonaisuuden laaja hankinta, jonka tavoitteena on rakentaa yhtenäinen, käyttäjälähtöinen ja digitaalisesti toimiva HR-palvelukokonaisuus. Hankinta kattaa työvuorosunnittelun, palkanlaskennan, työsuhteen elinkaaren ja henkilöstön kehittämisen sekä henkilöstösuunnittelun. Toimittajavalinnat tehtiin alkuvuodesta 2025, ja valmistelutyö eteni läpi vuoden. Järjestelmien käyttöönotto ajoittuu vuoden 2026 alkupuolelle.

Kuva 3 havainnollistaa Digi#2-kokonaisuuden keskeiset muutokset ylätasolla ja niiden vaikutukset HR-toiminnan ja henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen. Kuvassa jäsennetään siirtymää nykytilasta kohti yhtenäisempää ja automatisoidumpaa toimintamallia, jossa työvuorosunnittelu, palkanlaskenta ja HR-järjestelmät muodostavat toisiinsa kytkeytyvän kokonaisuuden. Uudistuksen tavoitteena on sujuvoittaa arjen prosesseja, parantaa tiedon laatua ja hyödynnettävyyttä sekä vahvistaa henkilöstösuunnittelua ja henkilöstön kehittämistä tukevia rakenteita. Kokonaisuutena Digi#2 tukee tiedolla johtamista, vähentää manuaalista työtä ja luo edellytyksiä entistä läpinäkyvämmälle, ennakoivammalle ja strategisemmalle henkilöstöjohtamiselle.

Uudet järjestelmät eivät ole pelkkiä teknisiä ratkaisuja, vaan ne mahdollistavat läpinäkyvämmän työnjaon, vähentävät manuaalisia työvaiheita ja poistavat päällekkäisyyksiä. Samalla ne tukevat henkilöstöressurssien tarkoituksenmukaista kohdentamista – oikeaan paikkaan, oikeaan aikaan ja oikealla osaamisella.



Digi#2: muutokset ylätasolla



Muutos nykyiseen

- Automatisointi, optimointi ja toimintamallien yhtenäistäminen
- Suunnitelmallinen ja ennakoitava liikkuvuus yksiköiden välillä
- Mitoitusvaatimusten (osaamiset, pätevyudet) ohjaava vaikutus



Muutos nykyiseen

- Työvuorosuunnittelujärjestelmä ja sinne tallennettu toteutunut työaika tuottavat valmiiksi tulkitun palkka-aineiston palkanmaksua varten
- Tuntipalkkojen maksu mahdollistuu

Muutos nykyiseen

- HR:n ohjausrooli kasvaa ja henkilöstösuunnittelua keskitetään
- Henkilöstö (määrä) suunnitellaan tarpeen ja kustannusten suhteen optimaalisesti yksiköihin
- Järjestelmäavusteinen suunnittelu
- Tiedolla johtamisen ja tiedon analysointi osaksi prosessia

Muutos nykyiseen

- HR-järjestelmä toimii henkilötiedon ydinjärjestelmänä, sisältäen työntekijöiden henkilötiedot, palvelussuhdetiedot, palkkatiedot, osaamisen ja pätevyudet sekä koulutukset ja suoritustiedot,
- tuottaa henkilötietoa liittymien avulla muille järjestelmille ja muihin prosesseihin.
- Henkilötietojen ja käyttäjätunnusten hallintaan voidaan tehdä ajantasaisesti ja riippumatta palkanmaksun sulkujakoista.



Vantaan ja Keravan hyvinvointialue
Vanda och Kervo välfärdsområde

KUVA 3. HANKKEEN MUUTOKSET YLÄTASOLLA.

4 KOHTI YHTENÄISTÄ JOHTAMISKULTTUURIA

4.1 Uudistunut johtamisrakenne ja johtamisrolien selkeyttäminen

Hyvällä johtamisella on suuri merkitys työn tekemiselle ja tuottavuudelle sekä VAKEN houkuttelevuudelle työnantajana. Johtamisrakenteen uudistamisella tavoiteltiin selkeyttä, linjakuutta, ammattimaisuutta ja yhdenmukaisuutta VAKEN johtamiseen.

Keväällä toteutetussa yhteistoimintamenettelyssä johtamisrakenteen ja organisaation kehittämistä käsiteltiin seuraavien aluehallituksen linjaamien periaatteiden mukaisesti:

- Toimialojen organisaatorakenteita kehitettiin asiakasprosesseja, kustannustehokkuutta ja vaikuttavuutta toteuttaviksi ja tukeviksi.
- Hyvinvointialueen johtamisrakennetta yhdenmukaistettiin eri johtamisportaille määriteltäviä johtamisrooleja ja -vastuita hyödyntäen.
- Organisaatio madallettiin enintään kuusitasoiseksi (viisi johtamistasoa).



- Konsernipalveluihin keskitettiin sellaiset yleiset tuki- ja asiantuntijatehtävien kokonaisuudet, jotka tukevat usean tai kaikkien toimialojen toimintaa.
- Muutokset vähensivät johtamistehtävien määrää hyvinvointialueella ja paransivat henkilöstön tarkoituksenmukaista sijoittumista.

Uudistuneet johtamisrakenteet tulivat voimaan syyskyn alussa. Lähijohtajien muutosjohtamisvalmiuksia tuettiin mm. Muutoksen mahdollistajat - valmennuskokonaisuuden sekä Tiimin uusi alku -tukimateriaalin avulla.

Johtamisen nykytila-arvion perusteella yhtenä kehittämisen painopisteenä tunnistettiin myös tarve selkeyttää ja yhdenmukaista johtamisen vastuita ja -käytänteitä eri johtamistasoilla. Toimintavuoden aikana määriteltiin VAKE yhtenäinen kuvaus johtamisroolien vastuista painopisteineen ja tehtävineen. Määrittelytyötä tehtiin yhteistyössä, toimialajohtajien ja palvelualuejohtajien näkemyksiä hyödyntäen. Roolikohtaiset kuvaukset vastuista tehtävineen valmistuivat joulukuussa. Samalla valmistui malli, jonka avulla toimialat toteuttavat johtamisrooleissa toimivien työpajat, joissa syvennetään yhteistä ymmärrystä arjen johtamistyölle asetetuista odotuksista ja painopisteistä.

4.2 Johtamislupauksemme arkeen

Vuonna 2025 johtamislupaukset ohjasivat konkreettisesti johtamisen kehittämistä, esihenkilötyön tukea sekä rekrytoinnin ja perehdytyksen käytäntöjä. Johtamislupaukset pohjautuvat VAKEn visioon, arvoihin ja tavoiteltuun toimintakulttuuriin, ja ne määrittävät yhteisen käsityksen siitä, millaista johtamista hyvinvointialueella arvostetaan ja edellytetään. Johtamislupaukset kiteytyvät kolmeen kokonaisuuteen: tavoitteelliseen toimintaan, arvostavaan kohtaamiseen ja rohkeaan uudistamiseen. Tavoitteellinen johtaminen tarkoittaa selkeiden tavoitteiden asettamista, työn sujumuuden varmistamista ja vastuun ottamista päätöksistä. Arvostava kohtaaminen korostaa luottamusta, kuuntelemista, yhdenvertaisuutta ja oikeudenmukaista toimintaa arjen vuorovaikutuksessa. Rohkea uudistaminen puolestaan näkyy haluna kehittää toimintaa, kokeilla uutta ja oppia jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Jokaisella lähijohtajalla on keskeinen rooli näiden lupauksen toteuttamisessa ja sitä kautta koko henkilöstön henkilöstökokemuksen ja työn vaikuttavuuden vahvistamisessa. Arjessa johtamislupaukset konkretisoituvat johtamistekoina.



KUVA 4. JOHTAMISLUPAUKSEMME.

Toimintavuoden aikana johtamislupauksiemme mukaisesta johtamistavasta on keskusteltu toimialoilla lähijohtajien kesken. Lähijohtajille on lisäksi tarjottu mahdollisuus syventää omaa osaamista itsenäisesti opiskeltavien verkko-opintojen avulla. Johtamislupauksia syventäviä verkko-oppimissisältöjä katsottiin vuoden aikana yhteensä 2 875 kertaa, mikä vastaa noin 170 tunnin oppimista.

Johtamislupaukset nivottiin myös tiiviisti rekrytointiprosessiimme mm. ilmoitustekstien sekä haastatteluvaiheen kysymysten ja case-tehtävien osalta. Lähijohtajien perehdytyskokonaisuutta hiottiin aiempaa paremmaksi ja samalla tavoitteena oli tukea uusien lähijohtajien perehtymistä johtamislupauksiimme sekä siihen, millaista johtamista heiltä odotetaan.

Vuosittainen Johtamisareena toimi keskeisenä foorumina johtamislupausten näkyväksi tekemiselle ja yhteisen johtamiskulttuurin vahvistamiselle. Tällä kertaa päivän keskeisenä teemana oli lupauksemme *Kohtaan arvostavasti*. Esimerkillistä johtamista halutaan tehdä näkyväksi ja sen vuoksi Johtamisareenassa palkittiin jälleen johtamistekoja vuoden varrelta kaikissa kolmessa johtamislupaustemme mukaisessa kategoriassa.

Yhtenäinen johtamiskulttuuri tarkoittaa myös valmentavan johtajuuden ja toimintatavan vahvistamista. VAKEn uudet lähijohtajat pääsivät osallistumaan Valmentavan johtaminen -koulutuksiin. Lisäksi koko henkilöstölle oli tarjolla Valmentava VAKE - osallistuva ja oppiva työyhteisö -kokonaisuus, jonka avulla tiimien on mahdollisuus yhdessä oppia, mitä valmentava johtaminen tarkoittaa työyhteisön näkökulmasta; mitä hyötyä siitä on ja mitä se vaatii taitoina tai asenteina.



Yhteenvetona voidaan todeta, että vuonna 2025 johtamislupaukset eivät jääneet periaatteelliselle tasolle, vaan ne näkyivät esihenkilötyön tukemisena, oppimisen mahdollisuuksina ja yhtenäisempänä johtamiskulttuurina koko organisaatiossa.

LUE LISÄÄ VERKKOSIVUILTAMMME:

VAKEn johtamisareenalla syvennyttiin arvostavaan kohtaamiseen ja palkittiin vuoden johtamistekoja

<https://vakehyva.fi/fi/ajankohtaista/ajankohtaista/vaken-johtamisareenalla-syvennyttiin-arvostavaan-kohtaamiseen-ja-palkittiin-vuoden-johtamistekoja>



5 HENKILÖSTÖN SAATAVUUS JA REKRYTOINTI

5.1 Hakijatilanne rekrytoinnissa erinomainen

Vuonna 2025 henkilöstön saatavuus VAKEssa jatkui kokonaisuutena hyvällä tasolla. Henkilöstön saatavuuden turvaamisessa korostui rekrytoinnin lisäksi henkilöstön pysyvyyden ja työssä jatkamisen tukeminen sekä ostopalveluiden vähentäminen. Vuokratyövoimaa käytettiin henkilöstön saatavuuden turvaamiseksi pääosin vain lyhytaikaisiin ja äkillisiin tarpeisiin. Samalla vuokratyövoiman käyttöä pyrittiin vähentämään pitkäjänteisesti panostamalla rekrytointiin sekä kehittämällä varahenkilöstön ja resurssipalveluiden toimintaa.

Rekrytointien tarve oli edellisvuotta maltillisempaa, mutta hakemusten määrä avattua hakuilmoitusta kohti kasvoi merkittävästi. Kehitystä selittää osaltaan valtakunnallisesti vaikea työmarkkinatilanne. Tässä toimintaympäristössä hyvinvointialueen rekrytointeja toteutettiin harkiten ja taloudelliset reunaehdot huomioiden. Rekrytoinnin painopisteet olivat vastuullinen rekrytointiprosessi sekä pitkäjänteisen henkilöstön saatavuuden turvaaminen. Kasvaneiden hakemusmäärien aiheuttama kuormitus toi esiin rekrytoinnin kehittämistarpeita prosessien sujuvuuden varmistamiseksi myös jatkossa.

Rekrytointitilasto

Päivitetty 2.2.2026

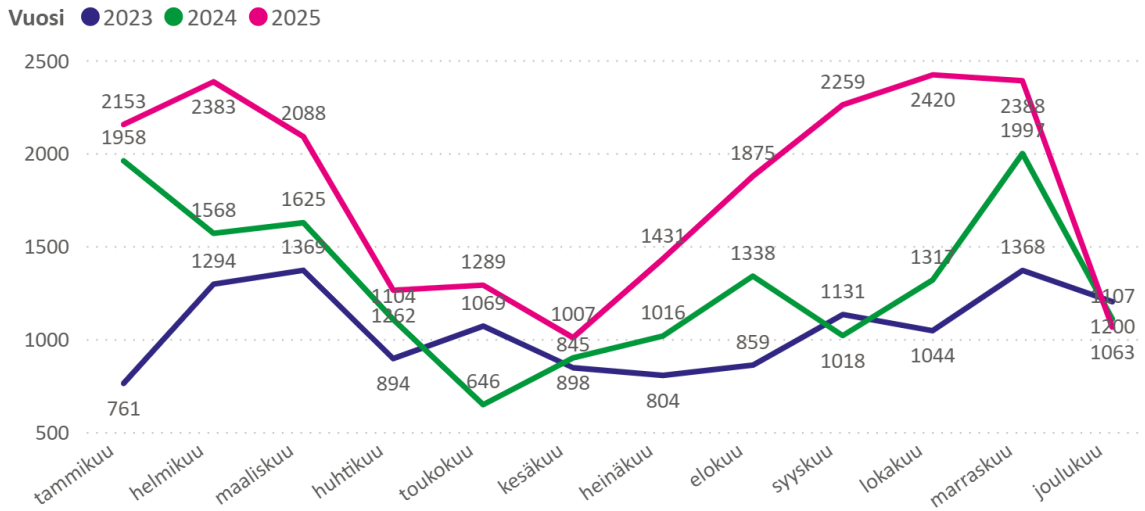
Hakuja avattu 826	Hakemuksia yhteensä 21955	Valittu 989	Kelpoiseksi merkitty hakemus* 8556	Ei kelpoiseksi merkitty hakemus* 2799
Työpaikkojen lkm 1063	Hakemuksia / haku 27	Hakuja jäänyt täyttämättä 12	Kelpoisia hakemuksia* / haku 10	Sisäinen hakija 3470

*luku perustuu järjestelmään manuaalisesti tallennettuun tietoon, ei sisällä kaikkia kelpoisia hakijoita, jos ko. kenttä jätetty täyttämättä

KUVA 5. REKRYTOINNIN LUVUT 2025

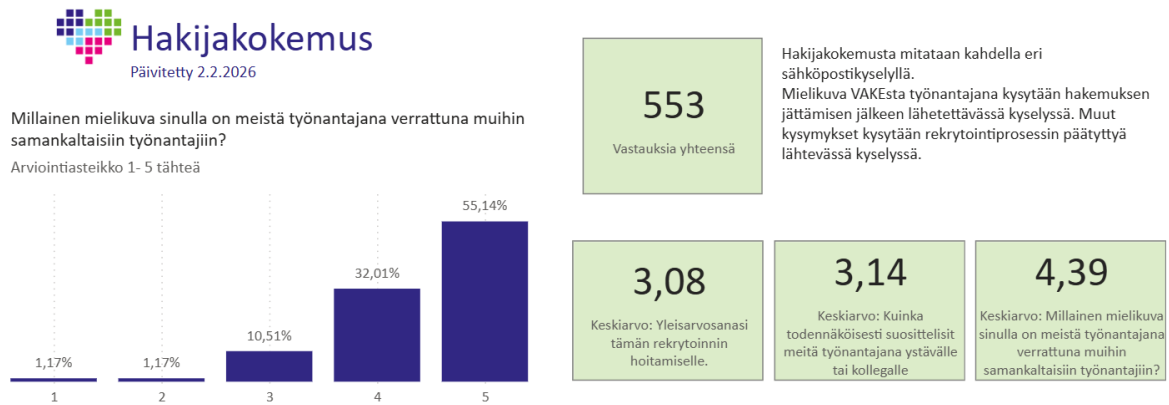


Hakemusten määrä kuukausittain



KUVA 6. HAKEMUSTEN MÄÄRÄN KEHITYS 2023–2025 (TILANNE 2.2.2026)

Suuret hakijamäärät vuonna 2026 viittaavat siihen, että hyvinvointialue on työnhakijoille saavutettava ja relevantti työnantaja. Työnhakijoiden palautteen seurannan perusteella VAKE näyttäytyi positiivisessa valossa myös tilanteessa, jossa kilpailevia työnantajia ja avoimia työpaikkoja oli alalla tavanomaista vähemmän. Työnhakijoiden mielikuva verrattuna muihin vastaaviin työnantajiin sai arvosanan 4,39 (asteikolla 1–5).



KUVA 7. HAKIJAKOKEMUKSEN LUVUT 2025



Suunnitelmallista ja pitkäjänteistä työnantajamielikuvatyötä jatkettiin tunnistaen, että työmarkkinatilanteen muuttuessa kilpailu osaavasta työvoimasta voi jälleen kiristyä nopeasti. Vuoden 2025 aikana luotiin edellytyksiä tuleville rekrytoinneille osallistumalla sosiaali- ja terveystieteiden ammattilaistapahtumiin sekä vierailemalla alan oppilaitoksissa.

Hyvinvointialuetta työnantajana tehtiin näkyväksi muun muassa oppilaitosyhteistyön, rekrytointitapahtumien ja sosiaalisen median kautta. Tulevaisuuden työvoiman saatavuuden turvaamiseksi alaa ja työnantajaa tehtiin tunnetuksi myös tarjoamalla kesätyömahdollisuuksia lähes sadalle kesänuorelle.

LUE LISÄÄ VERKKOSIVUILTAMME:

VAKE tarjosi kesätyön lähes sadalle nuorelle

<https://vakehyva.fi/fi/ajankohtaista/ajankohtaista/vake-tarjosi-kesatyon-lahes-sadalle-nuorelle>

5.2 Panostamme kansainvälisesti rekrytoitujen tukeen

Kansainvälinen rekrytointi on viime vuosina ollut yksi VAKEn keinoista turvata osaavan työvoiman saatavuutta. Ensimmäiset kansainvälisesti rekrytoidut hoitajat saapuivat alueelle jo Vantaan kaupungin aikana, ja heidän koulutus- ja laillistumisprosessinsa on edennyt suunnitellusti. Vuoden 2023 ja 2024 aikana osa ryhmistä on jo valmistunut ja siirtynyt vakituisiin tehtäviin eri palvelualueille.

Kansainvälisen rekrytoinnin toteuttamisessa on kiinnitetty erityistä huomiota vastuullisuuteen ja eettisyyteen. VAKEssa kansainvälinen rekrytointi perustuu avoimiin ja läpinäkyviin käytäntöihin, joissa varmistetaan työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu, yhdenvertaiset työehdot sekä selkeä ja ymmärrettävä tieto työsuhteen ehdoista jo ennen Suomeen saapumista. Rekrytoinnissa noudatetaan kansallisia linjauksia sekä kansainvälisiä suosituksia, joiden tavoitteena on ehkäistä työntekijöiden hyväksikäyttöä ja tukea kestävää työvoiman liikkuvuutta.

Kohti pätevoitymistä – laillistumisten eteneminen

Vuonna 2025 huomion keskiössä oli erityisesti toisen kansainvälisen rekrytointiryhmän eteneminen. Filippiineiltä vuonna 2024 saapuneet 15 hoiva-avustajaa ja 14 sairaanhoitajaa jatkoivat työskentelyään hoiva-asumisessa sekä kotihoidon ja



sairaalapalvelujen yksiköissä. Työskentelyä on tuettu suunnitelmallisesti siten, että työn ja opintojen yhteensovittaminen on ollut mahdollista ja pätevyisympolot ovat edenneet pääosin tavoitteiden mukaisesti.

Sairaanhoitajista kahdeksan sai vuoden 2025 aikana laillistumisopintonsa valmiiksi. Seuraavaksi he suorittavat yleisen kielitutkinnon (YKI), minkä jälkeen he voivat hakea Valviralta oikeutta toimia Suomessa laillistettuina sairaanhoitajina. Laillistumisopinnot toteutettiin yhteistyössä Metropolian ammattikorkeakoulun kanssa osana valtakunnallista SAILA-hanketta. [SAILA-hanke](#) on valtakunnallinen kehittämiskokonaisuus, jonka tavoitteena on tukea kansainvälisesti rekrytoitujen sairaanhoitajien pätevytyistä ja sujuvaa integroitumista suomalaiseen sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristöön. Hankkeessa vahvistetaan osaamista erityisesti suomalaisesta sote-järjestelmästä, ammattikäytännöistä, potilasturvallisuudesta sekä työelämän pelisäännöistä. VAKE osallistui hankkeeseen osana vastuullisen kansainvälisen rekrytoinnin kokonaisuutta, ja SAILA-hankkeen kautta saatu tuki edistää kansainvälisesti rekrytoitujen sairaanhoitajien siirtymistä koulutusvaiheesta kohti itsenäistä ammatinharjoittamista Suomessa.

Hoiva-avustajat jatkoivat oppisopimuskoulutusta lähihoitajiksi, ja heidän valmistumisensa ajoittuu kevääseen 2026. Oppisopimusmalli on edelleen keskeinen väylä osaamisen kehittämiseen ja ammatilliseen etenemiseen, sillä se mahdollistaa kouluttautumisen aidossa työympäristössä ja tukee samalla henkilöstön saatavuutta.

Kansainvälisesti rekrytoitujen työntekijöiden pätevytyis- ja koulutuspolut on rakennettu suunnitelmallisesti ja yhteistyössä oppilaitosten kanssa. Tavoitteena on varmistaa, että työntekijöillä on realistiset ja tuetut mahdollisuudet saavuttaa Suomessa vaadittava ammattipätevyys sekä edetä urallaan hyvinvointialueella. Pätevytyisprosessien etenemistä seurataan ja tuetaan yksilöllisesti, ja tarvittaessa tukea kohdennetaan esimerkiksi kieliopintoihin tai opintojen ja työn yhteensovittamiseen.

Kummitoiminta osana vastuullista kansainvälistä rekrytointia

Vuonna 2025 jatkettiin kansainvälisesti rekrytoitujen hoitajien ja hoiva-avustajien aktiivista tukemista kummitoiminnan avulla. Kummitoiminta tarjosi yksilöllistä ohjausta ammatilliseen kehittymiseen, kotoutumiseen ja opintojen seurantaan sekä tuki työntekijöiden kiinnittymistä työyhteisöihin eri vaiheissa. Lähijohtajille annettu tuki varmisti, että sekä työntekijät että esihenkilöt saivat tarvitsemansa ohjauksen ja tuen arjen johtamiseen.

Kummitoiminta on keskeinen osa VAKEn vastuullisen kansainvälisen rekrytoinnin kokonaisuutta. Sen avulla vahvistetaan työntekijöiden osallisuutta ja työssä pysyvyyttä



sekä tuetaan työyhteisöjä monimuotoisuuden johtamisessa ja mahdollisten haasteiden varhaisessa tunnistamisessa.

VAKE osallistui myös Työterveyslaitoksen valtakunnalliseen hankkeeseen, jossa tarkasteltiin ulkomailta rekrytoitujen hoitajien integroitumista työyhteisöihin ja kehitettiin työnantajille käytännön toimintamalleja sitoutumisen vahvistamiseksi. Hankkeen tuloksena julkaistuun oppaaseen sisällytettiin VAKEn hyviä käytäntöjä, kuten kummitoiminta, joka toimii esimerkkinä toimivasta ja rakenteellisesta tuesta kansainvälisille rekrytoinneille.

Tutustu hankkeen oppimateriaaleihin: [Ulkomailta rekrytoidun hoitajan perehdyttäminen työhön ja työelämään | Työterveyslaitos](#)

Kansainvälinen rekrytointi osana tulevaa henkilöstösuunnittelua

Vuonna 2025 ei käynnistetty uusia kansainvälisiä rekrytointihankkeita, ja toimintavuotta hyödynnettiin aiempien rekrytointiryhmien tukemiseen. Kansainvälisen rekrytoinnin tuleva rooli osana hyvinvointialueen henkilöstösuunnittelua on edelleen arvioinnissa, eikä uusia ryhmiä ole suunnitteilla lähivuosille. Arviointia tehdään osana toimialojen henkilöstötarpeen seuranta, jotta mahdolliset tulevat rekrytoinnit kohdentuvat tarkoituksenmukaisesti ja todelliseen palvelutarpeeseen.

Kansainvälisen rekrytoinnin kehittämistä jatketaan osana VAKEn henkilöstösuunnittelua ja vastuullista työnantajapolitiikkaa. Toimintamalleja arvioidaan säännöllisesti, ja kehittämisessä hyödynnetään sekä työntekijöiltä että työyhteisöiltä saatavaa palautetta. Tavoitteena on varmistaa, että kansainvälinen rekrytointi tukee sekä palvelujen jatkuvuutta että työntekijöiden hyvinvointia ja sitoutumista, eikä aiheuta haitallisia vaikutuksia lähtömalle tai työmarkkinoille.



KUVA 8. KANSAINVÄLISESTI REKRYTOITUJEN TYÖNTEKIJÖIDEN LAILLISTUMISOPINTOJEN VALMISTUMISTA VIETETTIIN JOULUKUUSSA 2025.

5.3 Oppilaitosyhteistyö

Oppilaitosten kanssa tehtävä yhteistyö on VAKEn keskeinen keino turvata henkilöstön saatavuutta tulevaisuudessa. VAKEssa rakennetaan opiskelijamyönteistä kulttuuria, joka houkuttelee tulevaisuuden osaajia ja tukee heidän ammatillista kasvuaan. Erityistä huomiota kiinnitetään opiskelijaohjauksen laatuun sekä työelämälähtöisten ja turvallisten oppimisympäristöjen kehittämiseen.

Vuonna 2025 jatkettiin ja vahvistettiin yhteistyötä alueellisesti tärkeiden oppilaitosten kanssa. Yhteistyön kehittämisessä painopisteinä olivat sujuvat ja yhdenmukaiset harjoittelukäytännöt, ohjauksen laatu sekä oppilaitosten ja palvelualueiden välinen säännöllinen vuoropuhelu.

VAKE haluaa tarjota jatkossakin monipuolisia ja laadukkaita harjoittelu- ja työmahdollisuuksia sosiaali- ja terveystieteiden opiskelijoille ja siten vahvistaa hyvinvointialueen vetovoimaa opiskelijoiden keskuudessa. Digitaalisten harjoitteluvälinejärjestelmien käyttö on vakiintunut osaksi toimintaa. Ammattikorkeakouluopintoihin liittyvistä sosiaali- ja terveystieteiden harjoitteluista ilmoitetaan valtakunnallisessa Jobiili-palvelussa, ja toisen asteen osalta käytössä on TiitusHarkka-harjoittelupalvelu.

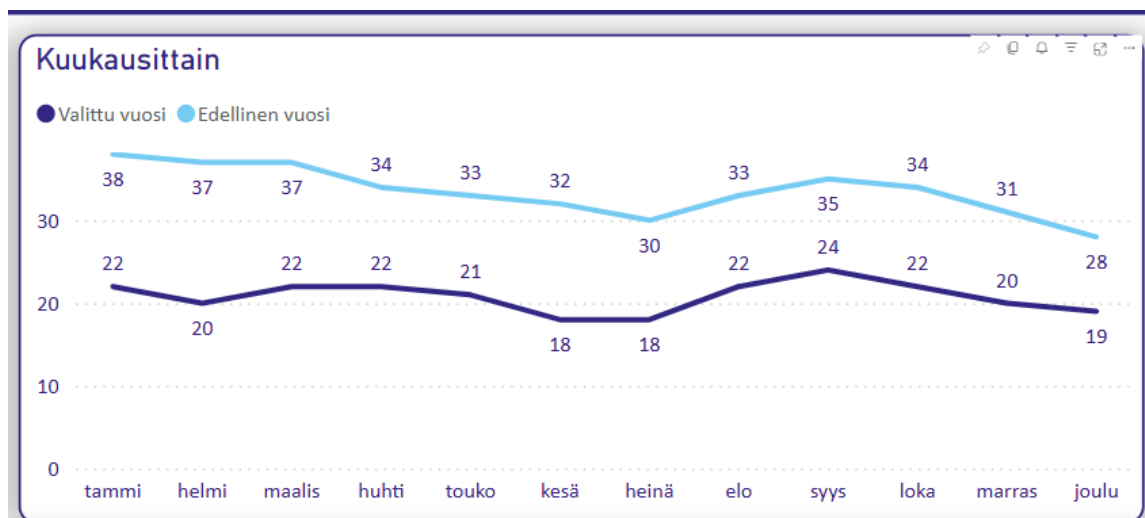


Elokuussa 2024 VAKEssa aloitettiin systemaattinen opiskelijapalautteen kerääminen kaikilta sosiaali- ja terveysalan opiskelijoilta. Opiskelijaohjauksen valtakunnallisesta laatukselystä saatavaa palautetta hyödynnetään oppimisympäristöjen sekä niissä toteutettavan opiskelijaohjauksen kehittämisessä. Lisäksi laatukselyn tuloksia käytetään osana hyvinvointialueiden välistä kansallista vertaisarviointia. Ensimmäisiä tuloksia päästiin raportoimaan vuoden 2025 alussa ja tulosten pohjalta opiskelijaohjauksen laatu on VAKEssa erinomaisella tasolla.

Digitaalisten järjestelmien ja palautetiedon avulla harjoittelutoimintaa voidaan kehittää entistä suunnitelmallisemmin ja tietoon perustuen. Tämä tukee sekä opiskelijoiden oppimiskokemusta että hyvinvointialueen pitkäjänteistä henkilöstösuunnittelua.

Oppisopimukset vahvistavat osaamista ja henkilöstön saatavuutta

Oppisopimuskoulutus oli vuonna 2025 VAKella keino mahdollistaa työn ja opiskelun yhdistäminen aidossa työympäristössä erityisesti sosiaali- ja terveysalan ammatillisissa tutkinnoissa. Myös kansainvälisen rekrytoinnin yhteydessä käynnistetyt oppisopimuspolut, kuten hoiva-avustajien lähihoitajakoulutus, etenivät suunnitellusti. Kokonaisuutena oppisopimukset ja yhteistyökoulutukset tukevat VAKEn strategisia tavoitteita varmistaa osaava, sitoutunut ja riittävä henkilöstö myös tulevaisuudessa. Oppisopimusmäärät on kuitenkin viime vuosina olennaisesti vähentyneet parantuneen rekrytointitilanteen takia.



KUVA 9. OPPISOPIMUKSET VUONNA 2025.



VAKEn, Varian ja Vantaan osaamiskeskuksen yhteispilotti: kielituettu oppisopimus väylänä työhön

VAKE, ammattiopisto Varia ja Vantaan osaamiskeskus käynnistivät vuonna 2024 yhteisen kielituetun hoiva-avustajien oppisopimuspilotin, jonka tavoitteena oli työllistää maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä sosiaali- ja terveysalalle sekä tarjota heille tutkintoon johtava koulutus työelämälähtöisesti. Pilottiin valittiin 14 eri-ikäistä ja eri kulttuuritaustoista tulevaa osallistujaa, jotka aloittivat opintopolkunsa kahden kuukauden intensiivisellä hoiva-alan suomen kielen kursilla. Oppisopimuskoulutus yhdisti palkallisen työskentelyn vammaispalveluissa ja aikuissosiaalityön asumisyksiköissä, teoriaopinnot sekä suomen kielen vahvan tuen.

Koulutusmalli tarjosi osallistujille konkreettisen reitin työelämään myös silloin, kun työllistymisen suurimpana esteenä oli puutteellinen kielitaito. Ensimmäiset opiskelijat valmistuivat toukokuussa 2025, ja jokaiselle heistä tarjottiin mahdollisuus jatkaa työskentelyä ja edetä lähihoitajakoulutukseen.

Pilotilla vastattiin sosiaali- ja terveysalan henkilöstöpulaan ja vahvistettiin osallistujien kotoutumista, osaamista ja työyhteisöihin kiinnittymistä. Malli kuvastaa VAKEn arvoja – oikeudenmukaisuutta, vastuullisuutta ja rohkeutta – ja osoitti, että yhteistyöllä voidaan rakentaa uusia, toimivia työllistymis- ja koulutuspolkuja maahanmuuttajataustaisille työntekijöille.

LUE LISÄÄ VERKKOSIVUILTAMME:

Kielituettu oppisopimuskoulutus toi uusia hyvantekijöitä hoiva-alalle

<https://vakehyva.fi/fi/ajankohtaista/ajankohtaista/kielituettu-oppisopimuskoulutus-toi-uusia-hyantekijoita-hoiva-alalle>

VAKEn opiskelijaohjauksen laatu erinomaisella tasolla

<https://vakehyva.fi/fi/ajankohtaista/ajankohtaista/vaken-opiskelijaohjauksen-laatu-erinomaisella-tasolla>



6 HYVINVOIVA JA OSAAVA HENKILÖSTÖ

6.1 Henkilöstön pulssilla

VAKE Pulssi -kysely kertoo henkilöstömme työn sujuvuudesta ja henkilöstökokemuksesta. VAKE Pulssin kautta saamme tietoa siitä, miten henkilöstömme voi ja miten työn tekemisen edellytykset arjessa toteutuvat. Pulssin tulokset kertovat myös toimintakulttuuristamme ja sen kehittymisestä toivottuun suuntaan. Vuonna 2025 toteutettiin Pulssikysely henkilöstölle kolme kertaa. Pulssia hyödynnetään työyhteisöjen kehittämisen apuvälineenä ja myös yhtenä ennakoivana mittarina työhyvinvoinnin tukemisessa.

Toimintavuoden aikana olemme kirkastaneet ja selkeyttäneet tapaa, jolla Pulssin tuloksia käsitellään osana johtamista ja työyhteisöjen kehittämistä. Kuvatusta prosessista on tullut aiempaa selkeämpi ja tehokkaampi, ja sekä vastuut että odotukset ovat täsmentyneet. Tahtotilamme on ollut tunnistaa Pulssitulosten perusteella ne yksiköt ja lähijohtajat, joiden kanssa voidaan yhteistyössä vahvistaa johtamisen ja työyhteisön toimivuuden edellytyksiä. Tämä on käytännössä tarkoittanut, että olemme tarkastelleet tuloksia aiempaa tarkemmalla ja systemaattisemmalla otteella. Yksikötasoisista tuloksista nostamme esiin ne yksiköt, joissa kaikkien Pulssin kysymysten keskiarvo on 3,3 tai alle. Samalla tarkastelemme lähijohtajakohtaisia tuloksia ja teemme vastaavat nostot niistä lähijohtajista, joilla keskiarvo jää 3,3 tai alle.

Näiden havaintojen pohjalta olemme kohdentaneet tukitoimenpiteet aiempaa vahvemmin juuri näihin yksiköihin ja lähijohtajiin, jotta tuki vastaisi paremmin todellisiin tarpeisiin. Tämän kohdennetun työskentelyn vaikutukset näkyivät jo loppuvuoden tuloksissa. Esimerkiksi PELAssa elokuun ja marras-joulukuun vaihteessa tehtyjen Pulssien tulokset osoittavat selkeää kehitystä: työnantajan suosittelun halukkuus nousi +6 % ja tyytyväisyys lähijohtajatyöhön +3 %. Nämä positiiviset muutokset vahvistavat, että uudistettu prosessi ja kohdennettu tuki tuottavat toivottua vaikuttavuutta ja jatkamme toimintamallia myös tulevalla toimintakaudella.

Vuoden viimeisessä kyselyssä, joka toteutettiin marras-joulukuun vaihteessa, vastaajia oli 59 %. Tulokset osoittavat, että 75 prosenttia henkilöstöstämme suosittelee meitä työnantajana. Enemmistö, 89 prosenttia, kokee että VAKE Pulssin tuloksia käsitellään avoimesti ja osana arjen toimintaa. Lisäksi 84 prosenttia vastaajista tuntee, että heihin luotetaan. Vuorovaikutusta kuvataan yleisesti arvostavaksi ja ammatilliseksi, sillä 80 prosenttia kokee keskustelukulttuurin toimivaksi. Myös lähijohtajatyö koetaan laadukkaaksi: 76 prosenttia henkilöstöstä on tyytyväinen lähijohtajan ja työyksikön



johtamiseen. -Pulssin tuloksia käsitellään avoimesti ja osana arjen toimintaa. Lisäksi 84 prosenttia vastaajista tuntee, että heihin luotetaan. Vuorovaikutusta kuvataan yleisesti arvostavaksi ja ammatilliseksi, sillä 80 prosenttia kokee keskustelukulttuurin toimivaksi. Myös lähijohtajatyö koetaan laadukkaaksi: 76 prosenttia henkilöstöstä on tyytyväinen lähijohtajan ja työyksikön johtamiseen.

Yhteenvetona voidaan todeta, että työyhteisöämme kuvaavat luottamus, avoin keskustelu sekä hyvin toimiva johtaminen.

Pulssi-tulokset 11-12/2025



KUVA 10. VUODEN VIIMEISEN PULSSI-MITTAUKSEN TULOKSET.

Pulssi-kyselyn avovastauksissa korostuvat myönteisinä tekijöinä esihenkilöiden saavutettavuus ja tuki, hyvä työilmapiiri sekä kokemus arvostavasta vuorovaikutuksesta työyhteisöissä. Henkilöstö kuvaa esihenkilöitä helposti lähestyttäviksi ja kokee tulevansa kuulluksi omissa näkemyksissään. Työyhteisöjen koetaan olevan pääosin kannustavia, ja kollegiaalinen tuki sekä ammattitaidon arvostaminen näkyvät vastauksissa vahvasti. Lisäksi joustavuus omassa työssä, mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviin sekä työn merkityksellisyys nousevat toistuvasti esiin henkilöstön kokemuksissa.

Kehittämispalautteissa painottuvat tarve vahvistaa esihenkilöiden läsnäoloa arjessa, työhyvinvoinnin tukea sekä työn selkeyttä. Avovastauksissa tuodaan esiin huolia työkuormasta, kiireestä ja kuormittavien tilanteiden käsittelystä, ja toivotaan



aktiivisempaa vuoropuhelua sekä konkreettisia ratkaisuja työssä jaksamisen tukemiseksi. Lisäksi esiin nousevat kehittämistarpeet viestinnässä, tiedonkulussa ja työn organisoinnissa: henkilöstö toivoo selkeämpiä tavoitteita, vastuunjakoa ja johdonmukaisempia linjauksia. Kokonaisuutena avovastaukset tukevat Pulssi-tulosten määrällistä kuvaa ja tarjoavat arvokasta suuntaa esihenkilötyön, työhyvinvoinnin ja arjen johtamiskäytäntöjen edelleen kehittämislle.

6.2 Työhyvinvointi hyvällä tasolla

VAKE oli mukana Työterveyslaitoksen 2.9.-14.10.2025 välillä toteuttamassa työhyvinvointitutkimuksessa, joka toteutettiin edellisen kerran vuonna 2023. Tulosten mukaan työhyvinvointimme on hyvällä tasolla, ja vahvuuksiamme ovat hyvä työyhteisö sekä työn palkitsevuus. VAKEn vastausprosentti tänä vuonna oli 51 %. Lähijohtajat ja työyhteisöt ohjeistettiin laatimaan suunnitelma voimavaroja ylläpitävistä kehittämistoimenpiteistä, joihin työyhteisö voi yhdessä vaikuttaa. Suunnitelman tueksi ohjeistettiin huomioimaan työhyvinvointitutkimuksen lisäksi yksikön Pulssitulokset ja työturvallisuuden riskienarvioinnin kehittämissuunnitelma.

Hyvinvointitutkimuksen päätuloksia vuonna 2025 (Mika Kivimäki)

- **Työ:** Työstressin kokemukset ovat hieman lisääntyneet. Tämä johtuu erityisesti vaikutusmahdollisuuksien puutteesta muutostilanteissa sekä työntekijöiden heikentyneestä sananvapauden kokemuksesta tehtävissään. Lisäksi yhä useampi työntekijä kokee epävarmuutta työssään. Positiivisena kehityksenä työn palkitsevuus on parantunut huomattavasti.
- **Työyhteisö:** Työyhteisö nähdään edelleen merkittävänä voimavarana. Tulokset ovat parantuneet entisestään vuoteen 2023 verrattuna.
- **Johtaminen:** Lähijohtaminen koetaan edelleen oikeudenmukaisena, ja 74 % työntekijöistä pitää tätä voimavarana. Lisäksi kehityskeskustelujen järjestämisessä on tapahtunut huomattavaa parannusta.
- **Työsuojelu:** Asiakasväkivallan ja työpaikkakiusaamisen kokemukset ovat pysyneet vuoden 2023 tasolla. Syrjintää kokeneiden määrä on kuitenkin laskenut hieman. Työpaikkakiusaamisesta ilmoitetaan aktiivisemmin työnantajalle, mutta syrjinnästä ilmoittaminen on hieman vähentynyt.



- **Työssä jatkaminen:** Tulokset ovat parantuneet. Yhä harvempi työntekijä harkitsee työnantajan vaihtamista, ja yhä useampi olisi valmis suosittelemaan työnantajaansa.

Toimintavuonna jatkettiin työkykyjohtamisen ja työturvallisuusjohtamisen toimintamallien kehittämistä. Johdolle raportoitavaa työkykyjohtamisen tilannekuvaa ja niistä johdettujen toimenpiteiden analysointia hyödynnettiin toimialoilla työkykyriskien ja sairauspoissaolojen vähentämiseksi. Erityisesti suuren työkykyriskin työntekijöiden tunnistamiseen panostettiin oikea-aikaisten varhaisen vaikuttamisen toimenpiteiden varmistamiseksi.

Uudistettu terveystieteiden uuteen työhön sijoittumisen toimintamalli otettiin käyttöön. Uudistetussa toimintamallissa eri toimijoiden rooleja tarkennettiin. Työntekijän toimijaroolia vahvistettiin ja lähijohtajille varmistettiin parempi tuki ja ohjaus. Terveystieteiden perusteella uuden työn tarvisijoiden mahdollisuuksia löytää työkykyään vastaavaa työtä hyvinvointialueelta laajennettiin.

Sairauspoissaolojen määrä lisääntyi kokonaisuudessaan noin 4 %:lla, joten sairauspoissaolokustannukset nousivat samassa suhteessa. Sairauspoissaolojen määrä oli toimintavuonna noin 98 900 päivää. Henkilöstömäärään suhteutettuna sairauspoissaolojen määrässä tapahtui kuitenkin vain hyvin pieni nousu. Mielenterveyspoissaolojen määrä pysyi sairauspoissaolojen määrään suhteutettuna samalla tasolla. Työkykykeskustelujen määrä työpaikalla pysyi lähes samalla tasolla ja niitä käytiin työntekijän ja lähijohtajan kesken 420 kappaletta.

Toimintavuoden aikana kartoitettiin toimialoilta korvaavan työn tekemisen haasteita ja edistäviä tekijöitä työpajatyöskentelyn sekä haastattelujen avulla. Sen jälkeen suunniteltiin, miten toimialoja voidaan jatkossa tukea korvaavan työn käytön lisäämisessä. Korvaavan työn käyttö kolminkertaistui vuodesta 2024 ja toimintavuonna korvaavassa työssä työskenteli 46 henkilöä yhteensä 1478 päivää.

Henkilöstön työterveyspalveluja tuottavan Aava Oy:n kanssa jatkettiin yhteistyön kehittämistä ja palvelumallin hiomista muun muassa toimintasuunnitelmaa tarkentamalla. Palvelua kohdistettiin entistä tarkemmin ennaltaehkäisevään työterveyshuoltoon ja nopeaan reagointiin mielenterveysperusteisissa poissaoloissa. Ennaltaehkäisevien työterveyspalvelujen osuus työterveyshuollon palveluista kasvoi edellisestä vuodesta lähes 20 prosenttiyksiköllä ollen toimintavuonna 83,4 %. Henkilöstön työ- ja toimintakykyyn liittyvien työterveysneuvottelujen määrä lisääntyi 15,5 %:lla edellisestä vuodesta, toimintavuonna niitä käytiin 365 kappaletta. Työpaikkaselvityskäyntejä tehtiin 25 % vähemmän kuin edellisenä vuonna, niitä tehtiin toimintavuonna 39 kappaletta.

Työturvallisuuden osalta toimintavuoden aikana vahvistettiin toimintamalleja ja päivitettiin ohjeistuksia erityisesti uhka- ja väkivaltatilanteiden ennaltaehkäisyn ja



hallinnan vahvistamiseksi. Tavoitteena oli parantaa henkilöstön turvallisuutta ja varmistaa yhdenmukaiset toimintatavat koko organisaatiossa.

Työtapaturmailmoituksia tehtiin yhteensä 815. Määrä kasvoi 2,4 prosenttia edellisvuoteen verrattuna, mutta kasvu ei enää kiihtynyt yhtä voimakkaasti kuin edellisessä tarkastelujaksossa. Suurimmat vaaratyytit ilmoituksissa olivat työmatkoilla sattuneet kaatumiset, liukastumiset ja kompastumiset sekä pisto- ja viiltotapaturmat. Ensimmäisten määrä laski hieman edellisvuodesta, kun taas pisto- ja viiltotapaturmien ilmoitukset lisääntyivät.

6.3 Henkilöstön osaaminen

Osaamisen kehittämisen keinovalikoima henkilöstöllemme säilyi ennallaan vuonna 2025: Noheva-verkkokursseja lukuisista teemoista sekä lähi- ja etäkoulutuksia, kuten ensiapukoulutuksia, kielikursseja ja työkykywebinaareja.

Lähijohtajien osaamisen kehittämistä jatkettiin erityisesti palvelussuhdeosaamisen koulutuksilla ja lisäksi Valmentavan johtamisen valmennuksia jatkettiin. Ammatillisen osaamisen kehittämisessä on ollut käytössä Terveysportti. Lisäksi tarjolla on ollut Apotti-koulutuksia ja LOVE lääkehoidon osaamisen kursseja. Pilottoimme myös syksyn 2025 ajan Eduhouse-oppimisympäristöä arvioiden sen suosiota mahdollisena osana osaamisen kehittämisen valikkoa, mutta sen käyttö jäi pieneksi. Saatu palaute käyttäjiltä oli silti hyvin myönteistä.

Kannustimena työntekijöitämme omaehtoiseen kouluttautumiseen jatkoimme vuonna 2024 käyttöön otettua enintään viiden palkallisen koulutusvapaapäivätuen mahdollisuutta tutkintotavoitteisissa koulutuksissa.

Olemme vuoden 2025 aikana rakentaneet ja vuoden lopussa ottaneet käyttöön hyvinvointialueen yleisperehdytyksen uusille työntekijöillemme – Uuden hyvantekijän perehdytysmallin. Perehdytysmallilla ja työkaluilla tuemme lähijohtajia uuden henkilön perehdyttämisessä ja varmistamme mahdollisimman laadukkaan perehdyttämisen kaikille uusille työntekijöillemme. Onnistuneella perehdytyksellä lisätään henkilöstön osaamista, parannetaan työn laatua, tuetaan työssä jaksamista ja vähennetään työtapaturmia ja poissaoloja. Onnistunut perehdytys tukee myös organisaation houkuttelevuutta työnantajana. Vuoden 2025 aikana aloitettiin myös jatkokehittämään uusien lähijohtajien yleisperehdytysmallia.

Vuonna 2025 lähdimme vahvistamaan myös lähijohtajien osaamista ja tietotaitoa roolistaan ja tehtävistään osaamisen johtajina. Lähijohtaja toimii osaamisen johtamisessa sekä strategisella ja operatiivisella tasolla. Osaamisen kehittäminen perustuu tiimin oppimiskulttuurille. Lähijohtajan vastuulla onkin varmistaa ja ylläpitää oppimista



kannustava ilmapiiri sekä mahdollistaa jatkuva oppiminen, uudistuminen ja kehittyminen tiimissään.

Olemmekin vuonna 2025 lanseeraneet tiimikohtaisia oppimiskäytäntöjä: Hyvinvoiva ja voimavarainen tiimi (Työhyvinvointi ja muutosresilienssi) sekä Valmentava VAKE (valmentava työkulttuuri ja yhteisöohjautuvuus). Näiden tiimien oppimiskäytäntöjen avulla olemme vahvistaneet tiimien yhteistä oppimisen kulttuuria ja pyrkineet avittamaan tiimien arjessa tapahtuvaa oppimista, joustavasti ja pieninä paloina.



KUVA 11. STRATEGISEN HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN OSAAMISEN PAINOPISTEET VUOSILLE 2025–2026.



6.4 Henkilöstön monimuotoisuus – vanhuspalvelut suunnannäyttäjänä

VAKella henkilöstön monimuotoisuus on tunnistettu keskeiseksi voimavaraksi, joka tukee sekä henkilöstön hyvinvointia että palvelujen laatua. Vuonna 2025 monimuotoisuustyö on edennyt erityisesti käytännön tekojen tasolle, ja vanhuspalvelut ovat toimineet tässä kehityksessä esimerkillisenä suunnannäyttäjänä koko hyvinvointialueelle.

Vanhuspalveluissa monimuotoisuus on nähty osana palvelujen ydintehtävää: monimuotoinen henkilöstö vastaa paremmin monimuotoisen asiakaskunnan tarpeisiin. Vuoden 2025 aikana vanhuspalveluissa on toteutettu monimuotoisuusohjelmaa suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. Ohjelman keskiössä on ollut eritaustaisten työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu, osaamisen tunnistaminen ja vahvuuksien hyödyntäminen työyhteisöissä. Monimuotoisuutta on tarkasteltu laajasti – kattaen muun muassa kulttuuritaustan, kielen, iän, sukupuolen, työkyvyn ja elämäntilanteet.

Käytännön tasolla tämä on tarkoittanut esimerkiksi:

- selkeämpiä ja saavutettavampia perehdytyskäytäntöjä
- työyhteisöjen yhteisiä keskusteluja monimuotoisuudesta ja toimintakulttuurista
- lähijohtajien aktiivista roolia psykologisesti turvallisen ilmapiirin rakentamisessa
- kielitietoisuuden vahvistamista arjen työssä.

Vanhuspalveluissa monimuotoisuus ei ole ollut irrallinen kehittämishanke, vaan osa työn sujumuuden, henkilöstön sitoutumisen ja asiakasturvallisuuden vahvistamista. Vanhuspalvelut ovat toimineet edelläkävijöinä myös yhdenvertaisemman rekrytoinnin kehittämisessä. Vanhuspalvelujen rekrytoinneissa on painotettu osaamisperusteisuutta ja tuettu eritaustaisten hakijoiden mahdollisuuksia työllistyä hyvinvointialueelle.

Rekrytointikäytäntöjä on kehitetty siten, että ne tukevat avoimuutta ja vähentävät tiedostamattomien ennakkoluulojen vaikutusta valintoihin. Samalla on panostettu olemassa olevan henkilöstön osaamisen tunnistamiseen ja hyödyntämiseen. Eritaustaisten työntekijöiden kieli- ja kulttuuriosaaminen on nähty vahvuutena, joka tukee asiakaslähtöisiä ja laadukkaita vanhuspalveluja.

Monimuotoisuusohjelman onnistumisen kannalta keskeisessä roolissa on ollut lähijohtajatyö. Vanhuspalveluissa lähijohtajia on tuettu inklusiiviseen ja oikeudenmukaiseen johtamiseen, jossa jokaisella työntekijällä on mahdollisuus tulla kuulluksi ja osallistua työyhteisön kehittämiseen. Tämä on vahvistanut luottamusta, työhyvinvointia ja yhteistä vastuunkantoa.



Vanhuspalveluissa saadut hyvät käytännöt ovat toimineet esimerkkinä myös muille palvelualueille, ja niitä on hyödynnetty hyvinvointialueen laajemmassa monimuotoisuustyössä.

Monimuotoisuudesta pysyvä osa hyvinvointialueen toimintaa

Vuoden 2025 aikana vanhuspalveluissa tehty työ osoittaa, että monimuotoisuusohjelma tuottaa tuloksia silloin, kun se kytketään tiiviisti arjen toimintaan ja johtamiseen. VAKE jatkaa monimuotoisuuden systemaattista edistämistä hyödyntäen vanhuspalveluissa kehitettyjä toimintamalleja koko organisaatiossa.

Monimuotoisuus ei ole tavoite sinänsä, vaan keino rakentaa hyvinvoivaa henkilöstöä, toimivia työyhteisöjä ja laadukkaita palveluja kaikille alueen asukkaille.



KUVA 12. MONIMUOTOISTA ARKEA VANHUSPALVELUISSA.



7 HENKILÖSTÖN OSALLISUUS JA YHTEISTOIMINTA

7.1 Arvostavia kohtaamisia henkilöstöpäivässä

Vuoden 2025 henkilöstöpäivä keräsi hyvantekijät yhteisen teeman äärelle kahdessa tilaisuudessa, jotka järjestettiin 14.11. ja 28.11. Koskenrannassa Helsingissä. Molempiin tapahtumiin osallistui yli tuhat henkilöä, ja iltapäivä rakentui liukuvan saapumisen, kahvitarjoilun ja yhteisen ohjelman ympärille. Ohjelmassa syvennyttiin uudessa strategiassa korostuvaan – hyvän työyhteisön vaalimiseen – tarjoamalla osallistujille näkökulmia kohtaamisten merkitykseen sekä siihen, miten jokainen hyvantekijä rakentaa arjen hyvää työyhteisöä.

Päivän keynote-puhujana toimi **Susanna Paloheimo**, joka käsitteli puheenvuorossaan kohtaamisten roolia työssä sekä sitä, miten omat toimintatavat vaikuttavat työyhteisön ilmapiiriin. Puheenvuoro tarjosi osallistujille käytännönläheisiä näkökulmia muutoksessa työskentelyyn ja siihen, miten jokainen voi tukea työhyvinvointia omassa yksikössään. Palaute puheenvuorosta oli myönteistä, ja sen koettiin tukevan henkilöstöpäivän teemoja konkreettisella tavalla.

Tilaisuudet päätettiin pikkujoulujen myötä yhteiseen verkostoitumiseen, joka tarjosi mahdollisuuden vaihtaa ajatuksia yli yksikkörajojen. Samalla juhlistettiin Vuoden kohtaajat -palkinnonsaajia, joiden esimerkit toivat esiin arvostavan toimintakulttuurin merkityksen osana hyvinvointialueen arkea. Henkilöstöpäivä vahvisti yhteisöllisyyden tunnetta ja tuki koko organisaation pyrkimystä rakentaa yhtenäistä ja hyvinvoivaa työyhteisöä.



KUVA 13. VAKEN HENKILÖSTÖPÄIVIIN OSALLISTUI YLI 1 000 HYVANTEKIJÄÄ.

7.2 Henkilöstöinfot osallistamisen keinona

VAKEssa vakiintunut käytäntö on järjestää koko henkilöstölle kuukausittainen henkilöstöinfo. Henkilöstöinfojen tavoitteena on tarjota henkilöstölle kokonaiskuvaa organisaation muutoksista, päätösten perusteista ja arkeen vaikuttavista asioista, jotta työ sujuu, epävarmuus vähenee ja henkilöstö kokee olevansa aidosti mukana yhteisessä suunnassa.

Vuoden 2025 henkilöstöinfojen kokonaiskuvaa hallitsivat organisaatiomuutokset ja niihin liittyvä henkilöstön kokemuksen tukeminen. Uudistuksia käsiteltiin läpi vuoden avoimesti, ja henkilöstölle tarjottiin tietoa sekä YT-neuvottelujen etenemisestä että uusien rakenteiden vaikutuksista omaan työhön ja johtamisen arkeen. Muutoksista viestiminen ja niiden avaaminen auttoivat vähentämään epävarmuutta ja loivat pohjaa yhteiselle ymmärrykselle siitä, miten hyvinvointialuetta rakennetaan tuleviksi vuosiksi.

Myös Pulssi- ja työhyvinvointikyselyiden tuloksia käytiin läpi useissa infoissa, ja niitä hyödynnettiin sekä toimialojen kehittämisessä että strategiatyön pohjana. Kyselyt toivat näkyväksi henkilöstön näkemyksiä työn sujuvuudesta, kuormituksesta ja työyhteisön toimivuudesta, ja niiden käsittely vahvisti tunnetta siitä, että henkilöstön kokemuksia arvostetaan ja niiden avulla ohjataan kehittämistä.

Kolmantena merkittävänä kokonaisuutena nousivat esiin osaamisen ja työn arjen sujuvuutta tukevat uudistukset. HR-järjestelmien kehittäminen, uudet



oppimiskokonaisuudet ja työssä jaksamista edistävät käytännöt näkyivät infojen sisällöissä läpi vuoden. Samoin turvallisuuteen ja varautumiseen liittyvät ohjeet ja harjoitukset tukivat työntekijöiden turvallisuuden tunnetta ja arjen hallintaa.

Yhdessä nämä teemat rakensivat kuvaa vuodesta, jossa henkilöstön hyvinvointi, osaaminen ja sujuva arki olivat keskeisessä roolissa muutosten keskellä.

7.3 Yhteistoiminta

VAKEn rakentavaa yhteistoimintaa jatkettiin yhteistoiminnan ja osallisuuden toimintamallin mukaisesti. Yhteistyö henkilöstön edustajien eli pääluottamusedustajien - aiemmalta nimeltään pääluottamusmiesten - ja työsuojeluvaltuutettujen kanssa jatkui ja syveni. Yhteistoiminnan rakenteita vahvistettiin yhteisillä yhteistyöpäivillä, jossa käytiin muun muassa arvokeskustelua sekä asetettiin yhteistoiminnalle yhteisiä tavoitteita. Yhteistoiminnan systematisoimiseksi laadittiin yhteinen yhteistoiminnan vuosikello, jonka seurannasta myös sovittiin.

Edustuksellinen yhteistoiminta jatkui hyväksi havaitun rakenteen mukaisesti. Hyvinvointialuejohtajasta, henkilöstöjohtajasta, toimialajohtajista ja työsuojelupäälliköstä sekä pääluottamusedustajista ja työsuojeluvaltuutetuista koostuva Hyvinvointialueen yhteistoimikunta kokoontui vuoden aikana seitsemän kertaa. Tämän lisäksi toimialojen omat yhteistyötoimikunnat kokoontuivat vuoden aikana säännönmukaisesti noin kerran kuukaudessa kesätaukoa lukuun ottamatta. Myös henkilöstöjohtajasta, HR-päälliköistä ja työmarkkinajuristista sekä pääluottamusedustajista koostuva HR-toimikunta kokoontui vuoden aikana säännönmukaisesti kerran tai kaksi kuukaudessa (pl. heinäkuu).

Keväällä selkeytettiin hyvinvointialueen yhteistoiminnan ja työsuojelutoiminnan rakenteita, käytäntöjä ja vastuita päivittämällä paikallinen sopimus *Yhteistoiminnan ja työsuojelun yhteistoiminnan rakenteista ja käytännöistä*. Sopimus kokoaa yhteen sekä yhteistoiminnan että työsuojelun yhteistoiminnan rakenteet. Päivitys ei laajentanut työnantajan lakisääteisiä yhteistoimintavelvoitteita, vaan täsmensi toimintamalleja ja eri toimijoiden vastuita hyvinvointialueen yhteistoiminnassa ja työsuojelun yhteistoiminnassa. Sopimuksen toimeenpanon tueksi laadittiin erillinen vastuunjakotaulukko, joka selkeyttää vastuunjakoa, tukee käytäntöjen jalkauttamista ja vahvistaa yhteistyötä sekä seurantaa.

Johtamis- ja organisaatorakenteen uudistamisen myötä hyvinvointialueella käytiin kuuden viikon yhteistoimintaneuvottelut huhti-toukokuussa pääsopijajärjestöjen kanssa. Neuvottelujen tavoitteena oli selkeyttää ja yhdenmukaistaa organisaatorakenteita ja johtamisrakennetta asiakasprosesseja, kustannustehokkuutta ja vaikuttavuutta



toteuttaviksi sekä varmistaa toimialojen tarkoituksenmukainen tuki ja resurssien kohdentuminen.

Johtamisrakenteen uudistamisessa toimialojen organisaatorakenteita madallettiin ja yhdenmukaistettiin kuusiportaiseksi ja yhteisiä tukitoimintoja keskitettiin konsernipalveluihin. Keskittäminen koski asiantuntija- ja kehittämistehtäviä, kuten työhyvinvointi- ja työsuojelutoimintoja, järjestämisen tukea, viestintää ja tiedolla johtamista, jotka siirtyvät toimialoilta konsernipalvelujen vastuulle. Samalla konsernipalveluiden tehtävarakenteita tiivistettiin ja palvelualueita vähennettiin.

Neuvottelujen myötä johtamistehtävä päättyi 36:lla henkilöllä, 24:llä tehtävät muuttuivat ja lisäksi kahdeksan avoinna ollutta tai vapautuvaa tehtävää lakkautettiin. Muutoksen kohteena oleville tarjottiin mahdollisuuksien mukaan vaihtoehtoisia tehtäviä sekä mahdollisuutta hakeutua avoimiin tehtäviin. Uudistamisen muita henkilöstövaikutuksia olivat asiantuntijatehtävien ja vastuiden selkeyttämiset, työpisteiden muutokset ja esihenkilövaihdokset.

Neuvottelutoimintaa kehitettiin edelleen henkilöstöjärjestöjen pääluottamusmiesten ja työnantajan välillä. Epämuodollisia yhteistyötä edistäviä tapaamisia lisättiin ja sillä saatiin arjen asioiden hoitumiseen sujuvuutta.

Samalla koko vuoden 2025 ajan jatkui hyvä välitön yhteistoiminta eli työntekijätason yhteistoiminta. Vahva työntekijän ja lähijohtajan välillä tapahtuva vuorovaikutus oli tärkeää sekä hyvinvointialueen toimintakulttuurin ja työnantajakuvan mukaisen hyvän johtamisen että yhteistoimintalain hengen rakentumisen kannalta. Hyvään välittömään yhteistoimintaan ja vuorovaikutukseen liittyivät olennaisesti myös muut VAKEn henkilöstöjohtamisen painopisteet eli esimerkiksi johtamislupauksen mukainen johtaminen sekä muu kehittäminen, muuttaminen ja palaute.

TUTUSTU HENKILÖSTÖÖMME:

[Töissä VAKEssa | Vantaan ja Keravan hyvinvointialue](#)

