



Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma 2026-2027



Sisällys

1	Johdanto.....	2
2	Tiivistelmä.....	3
3	Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus.....	5
3.1	Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus lainsäädännössä.....	5
3.2	Yhdenvertaisuus.....	5
3.3	Tasa-arvo	7
4	Henkilöstö Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella.....	9
5	Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutuminen 2024–2025	13
5.1	Tavoitteet ja toteutuminen 2024–2025	13
5.2	Johtaminen.....	13
5.3	Osaamisen kehittäminen ja perehdytys	15
5.4	Rekrytointi	16
5.5	Palkkaus ja palkitseminen.....	17
5.6	Hyvinvoiva työyhteisö	19
5.7	Saavutettavuus	20
5.8	Seuranta ja arviointi.....	21
6	Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma osana arkea.....	24
7	Uuden suunnitelmakauden tavoitteet.....	26
7.1	Vuosien 2026–2027 tavoitteiden työstäminen	26
7.2	Tavoitteet 2026–2027.....	28
7.3	Tavoitteiden seuranta ja arviointi	31
	LIITTEET.....	33



1 Johdanto

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen strategia vuosille 2026–2029 hyväksyttiin joulukuussa 2025. Strategia perustuu VAKEn arvoihin: oikeudenmukaisuuteen, vastuullisuuteen ja rohkeuteen. Se nojaa myös visioon olla vakaa edelläkävijä, jonka palveluihin asukkaat luottavat. Strategia määrittää toiminnan suunnan ja tavoitteet tuleville vuosille sekä ohjaa päätöksentekoa ja palvelujen tuottamista.

Strategiakaudelle asetettiin tavoitteita strategian toteuttamiseksi. Tavoitteet on jaettu neljään painopisteeseen, joista yksi koskee VAKEn työnantajana ja sen henkilöstöä. Strategisena tavoitteena on olla luotettava työnantaja ja hyvä työyhteisö. Painopisteen mukaisesti: *”Panostamme henkilöstön hyvinvointiin, pitovoimaan ja laadukkaaseen johtamiseen. Meillä jokainen työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi, tulee kuulluksi ja voi hyvin. Sitoutunut ja hyvinvoiva henkilöstö rakentuu arjen teoista, kohtaamisesta ja yhteisöllisyydestä.”* Osana tätä kokonaisuutta on tunnistettu myös hyvinvoivan henkilöstön monimuotoisuus, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus.

Vantaan ja Keravan hyvinvointialue on Suomen monikulttuurisin hyvinvointialue. Muiden kuin suomea tai ruotsia äidinkielenään puhuvien osuus väestöstä on alueella maan suurin, yli 23,4 % asukkaista. Vuonna 2030 muunkielisten osuuden ennustetaan olevan noin 32 % alueen asukkaista. Myös VAKEssa työskentelee eri-ikäisiä ja moninaisista taustoista tulevia työntekijöitä. Jokaisella työntekijällä on oma ainutlaatuinen taustansa ja ominaisuutensa. Taustasta tai ominaisuuksista riippumatta jokaisen tulee voida kokea työnsä merkitykselliseksi, tulla kuulluksi ja voida hyvin. Tasa-arvo ja monimuotoisuus ovat luonnollinen osa päivittäistä toimintaa niin työyhteisöissä kuin palvelujen tuottamisessa.

Henkilöstön tasa-arvo ja yhdenvertaisuus eivät toteudu itsestään, vaan edellyttävät suunnitelmallista työtä ja hyvin johdettuja rakenteita. Tämä vuosille 2026–2027 laadittu tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma kuvaa henkilöstön yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon nykytilaa sekä suuntaa kehittämistyötä lähivuosina. Suunnitelma liittyy laajemmin strategiakauden toimintavuosiin 2026–2030, mutta tasa-arvolain mukaisesti se laaditaan vuosille 2026–2027. Tämän jälkeen toteutumista arvioidaan ja suunnitelma päivitetään.

Suunnitelmassa on huomioitu toimintaympäristön ja lainsäädännön muutokset, kuten yhdenvertaisuuslain muutos 1.6.2025 alkaen sekä EU:n palkka-avoimuusdirektiivin toimeenpano osaksi kansallista lainsäädäntöä kesän 2026 aikana.



2 Tiivistelmä

Tämän suunnitelman tarkoituksena on varmistaa, että Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen henkilöstöä kohdellaan tasa-arvoisesti ja yhdenvertaisesti kaikissa palvelussuhteen vaiheissa. Suunnitelma kokoaa yhteen nykytilan keskeiset havainnot, määrittää vuosien 2026–2027 painopisteet ja ohjaa käytännön toimenpiteitä johtamisessa, rekrytoinnissa, osaamisen kehittämisessä, palkkauksessa ja työhyvinvoinnissa.

Keskeiset havainnot nykytilasta

- VAKEn henkilöstö on vahvasti naisvaltainen, mutta sukupuolijakauma vaihtelee selvästi ammattiryhmittäin ja johtotehtävittäin.
- Henkilöstö on monimuotoista ja toimintaympäristö muuttuu nopeasti erityisesti monikulttuurisuuden näkökulmasta, mikä lisää tarvetta kielitietoisille ja inklusiivisille käytännöille.
- Johtamisen tasalaatuisuus on keskeinen yhdenvertaisuuskysymys: nykytilassa on vahvuuksia, mutta myös vaihtelua, johon tulee puuttua systemaattisesti.
- Työhyvinvointi-, syrjintä- ja häirintähavaintoja seurataan jo usealla mittarilla, mutta ilmoittamiskäytännöissä ja varhaisessa tunnistamisessa on edelleen kehittämistarvetta.
- Palkkausjärjestelmiä ja rakenteita on kehitetty merkittävästi, mutta palkkatasa-arvon, nimikkeiden yhdenmukaisuuden ja rekrytointikäytäntöjen läpinäkyvyyden vahvistaminen jatkuu.

Tavoitteet vuosille 2026–2027

- Vahvistetaan yhdenvertaista johtamista ottamalla yhdenvertaisuus näkyväksi osaksi esihenkilötyön arviointia, perehdytystä ja johtamiskäytäntöjä.
- Rakennetaan syrjimätöntä ja turvallista työympäristöä selkeyttämällä puuttumiskäytäntöjä, tukemalla työyhteisötaitoja ja vahvistamalla turvallista toimintakulttuuria.
- Kehitetään ikä- ja työkykyjohtamista sekä vahvistetaan osa- ja täsmätyökykyisten yhdenvertaisia mahdollisuuksia työssä.
- Edistetään monimuotoista ja inklusiivista työyhteisöä lisäämällä koulutusta, kieltukea ja hyvien käytäntöjen levittämistä koko organisaatioon.
- Vahvistetaan rakenteellista tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta kehittämällä palkkauksen läpinäkyvyyttä, ottamalla käyttöön sukupuolineutraaleja nimikkeitä ja edistämällä anonyymia rekrytointia.



Toteutumisen seuranta

Suunnitelman toteutumista seurataan osana normaalia henkilöstöjohtamista. Seurannan välineinä käytetään henkilöstökyselyjä, Pulssi-kyselyä, työhyvinvointitutkimusta, häirintä- ja epäasiallisen kohtelun ilmoituksia, palkka- ja prosessitietoja sekä esihenkilöarviointeja. Vastuu seurannasta jakautuu johdolle, HR:lle ja toimialoille, ja tavoitteiden toteutumista arvioidaan suunnitelmakauden aikana säännöllisesti.



3 Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus

3.1 Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus lainsäädännössä

Seuraavassa kuvataan tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta koskeva keskeinen lainsäädäntö, joka ohjaa työnantajan velvoitteita. Lainsäädäntö muodostaa perustan suunnitelman toimenpiteille, joita kuvataan seuraavissa luvuissa. Suomen perustuslain 6 § turvaa yhdenvertaisuusperiaatteen. Lain tavoitteena on suojata jokaista epäoikeudenmukaiselta kohtelulta.

Asiasta säädetään tarkemmin yhdenvertaisuuslaissa sekä laissa naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (tasa-arvolaki). Yhdenvertaisuuslain tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta, ehkäistä syrjintää ja tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeusturvaa. Tasa-arvolain tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä, edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa ja parantaa erityisesti naisten asemaa työelämässä. Lain tavoitteena on myös ehkäistä sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuvaa syrjintää. Tasa-arvolaki velvoittaa työnantajaa laatimaan tasa-arvosuunnitelman ja yhdenvertaisuuslaki yhdenvertaisuussuunnitelman.

Lisäksi tasapuolisen kohtelun vaatimuksesta sekä syrjintäkielloista on säädetty työsopimuslaissa (TSL 2:2 §) sekä laissa kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta (KVhL 3:12 §).

3.2 Yhdenvertaisuus

Yhdenvertaisuuslain (3: 8 §) mukaan ketään ei saa syrjiä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Yhdenvertaisuuslaki sisältää lisäksi velvoitteita yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Yhdenvertaisuuslaki velvoittaa jokaista työnantajaa arvioimaan yhdenvertaisuuden toteutumista työpaikalla ja kehittämään työoloja sekä niitä toimintatapoja, joita noudatetaan henkilöstöä valittaessa ja henkilöstöä koskevia ratkaisuja tehtäessä (2:6 §)

Henkilöstöpoliittisella yhdenvertaisuustyöllä voidaan edistää työpaikkojen yhdenvertaisuutta ja ehkäistä yhdenvertaisuuslain vastaista syrjintää. Syrjinnällä tarkoitetaan tilannetta, jossa jotakuta kohdellaan ilman hyväksyttävää syytä muihin verrattuna epäedullisemmin vertailukelpoisessa tilanteessa ja kohtelu liittyy johonkin lain kieltämään syrjintäperusteeseen, kuten sukupuoleen, alkuperään tai vammaisuuteen. Syrjintä voidaan jakaa



neljään pääryhmään: välittömään syrjintään, välilliseen syrjintään, häirintään sekä käskyn tai ohjeeseen syrjiä.

Syrjintä on välitöntä, jos jotakuta kohdellaan henkilöön liittyvän syyn perusteella epäsuotuisammin kuin jotakuta muuta on kohdeltu, kohdellaan tai kohdeltaisiin vertailukelpoisessa tilanteessa. Välittömästä syrjinnästä on kyse esimerkiksi tilanteessa, jossa hakija ei rekrytoinnissa tule valituksi ikänsä tai kansalaisuutensa vuoksi tai tilanteessa, jossa henkilö irtisanotaan syrjivällä perusteella.

Syrjintä on välillistä, jos näennäisesti yhdenvertainen sääntö, peruste tai käytäntö saattaa jonkun muita epäedullisempaan asemaan henkilöön liittyvän syyn perusteella. Säännöillä, perusteilla ja käytännöillä tulee olla hyväksyttävä tavoite ja tavoitteen saavuttamiseksi käytettyjen keinojen tulee olla asianmukaisia ja tarpeellisia. Välillisestä syrjinnästä voi olla kyse esimerkiksi tilanteessa, jossa yt-neuvotteluiden perusteella irtisanottavaksi valitaan pelkästään yhtä sukupuolta edustava työntekijäryhmä, vaikka tälle ei ole objektiivista perustetta.

Myös häirintä on syrjinnän muoto. Häirinnällä tarkoitetaan tässä tapauksessa henkilön ihmisarvoa tarkoituksellisesti tai tosiasiallisesti loukkaavaa käyttäytymistä, mikäli taustalla on henkilöön liittyvä syrjintäperuste. Lisäksi edellytyksenä on, että kyseinen käyttäytymisen luo henkilöä halventavan, nöyryyttävän, uhkaavan, vihamielisen tai hyökkäävän ilmapiirin. Häirinnän ilmapiiri voi syntyä esimerkiksi esittämällä ihmisarvoa loukkaavia lausumia tai kiusaamalla muulla tavoin häirinnän kohdetta.

Työnantajan on arvioitava yhdenvertaisuuden toteutumista työpaikalla ja työpaikan tarpeet huomioon ottaen kehitettävä työoloja sekä niitä toimintatapoja, joita noudatetaan henkilöstöä valittaessa ja henkilöstöä koskevia ratkaisuja tehtäessä. Edistämistoimenpiteiden on oltava toimintaympäristö, voimavarat ja muut olosuhteet huomioon ottaen tehokkaita, tarkoituksenmukaisia ja oikeasuhtaisia. Työnantajan on laadittava suunnitelma tarvittavista toimenpiteistä yhdenvertaisuuden edistämiseksi.

Yhdenvertaisuuden edistäminen voi joskus vaatia myös positiivista erityiskohtelua. Positiivisen erityiskohtelun tarkoituksena on tosiasiallisen yhdenvertaisuuden edistäminen. Yhdenvertaisuuslain mukaan sellainen oikeasuhtainen erilainen kohtelu, jonka tarkoituksena on tosiasiallisen yhdenvertaisuuden edistäminen taikka syrjinnästä johtuvien haittojen ehkäiseminen tai poistaminen, ei ole syrjintää. Positiivinen erityiskohtelu on sallittua, jos sillä on objektiivisesti ja perusoikeusjärjestelmän kannalta hyväksyttävät perusteet ja jos toimenpide on oikeassa suhteessa tavoiteltuun etuun nähden. Työelämässä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi yksilöllisesti tarpeen mukaan järjestettävää tukea, kohtuullisia mukautuksia tai muita ratkaisuja, joilla varmistetaan yhdenvertaiset mahdollisuudet suoriutua työtehtävistä ja osallistua työyhteisöön.

Vammaisten henkilöiden osalta yhdenvertaisuuslaissa on erillinen säännös, jonka mukaan työnantajan tulee tehdä vammaisille henkilöille kohtuullisia mukautuksia, jotta he voivat



suoriutua työtehtävistään. Mukautukset voivat liittyä työn järjestelyihin, kuten esimerkiksi työoloihin ja työn organisointiin, fyysiseen työympäristöön, työmenetelmiin ja työvälineisiin.

3.3 Tasa-arvo

Sukupuolten välisen tasa-arvon edistämisestä säädetään laissa naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Lain tarkoituksena on estää kaikenlainen syrjintä, joka johtuu sukupuolesta, sukupuoli-identiteetistä tai sukupuolen ilmaisusta. Lisäksi lain tarkoituksena on edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä parantaa erityisesti naisten asemaa työelämässä (1 §).

Tasa-arvolaki velvoittaa jokaista työnantajaa edistämään sukupuolten välistä tasa-arvoa työelämässä tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti.

Lain mukaan (6 §) työnantajan tulee mahdollisuuksien mukaan:

- toimia siten, että avoinna oleviin tehtäviin hakeutuisi sekä naisia että miehiä;
- edistää naisten ja miesten tasapuolista sijoittumista erilaisiin tehtäviin sekä luoda heille yhtäläiset mahdollisuudet uralla etenemiseen;
- edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa työehdoissa, erityisesti palkkauksessa;
- kehittää työoloja sellaisiksi, että ne soveltuvat sekä naisille että miehille;
- helpottaa naisten ja miesten osalta työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamista kiinnittämällä huomiota etenkin työjärjestelyihin; ja
- toimia siten, että ennakolta ehkäistään sukupuoleen perustuva syrjintä.

Tasa-arvolaki sisältää myös syrjintäkiellon työelämässä. Tasa-arvolaissa (8 §) kielletään syrjintä:

- Työhönotossa
- Tehtävään ja koulutukseen valinnassa
- Palkkauksessa ja muissa työsuhteen ehdoissa

Syrjintää ei saa myöskään esiintyä

- Työn johtamisessa
- Työoloissa
- Palvelussuhdetta lakkautettaessa
- Työntekijää siirrettäessä
- Lomautettaessa



Työnantajan tulee laatia tasa-arvosuunnitelma (6 a §) , joka tehdään sen varmistamiseksi, että kaikkia sukupuolesta riippumatta kohdellaan yhtä hyvin ilman epäasiallista kohtelua, häirintää tai syrjintää. Sukupuoleen kohdistuvalla häirinnällä ja syrjinnällä voidaan tarkoittaa esimerkiksi eriarvoistamista sukupuolen, sukupuoli-identiteetin (henkilön tunne omasta sukupuolestaan), sukupuolen ilmaisun (oman sukupuolen näyttäminen esimerkiksi vaatteilla tai käytöksellä), raskauden, synnytyksen, vanhemmuuden tai perheenhuoltovetvöllisyyden perusteella.

Puhuttaessa sukupuolten välisestä tasa-arvosta ja tasa-arvolain mukaisista työnantajan velvoitteista, on tärkeää huomioida myös muunsukupuoliset henkilöt.



4 Henkilöstö Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella

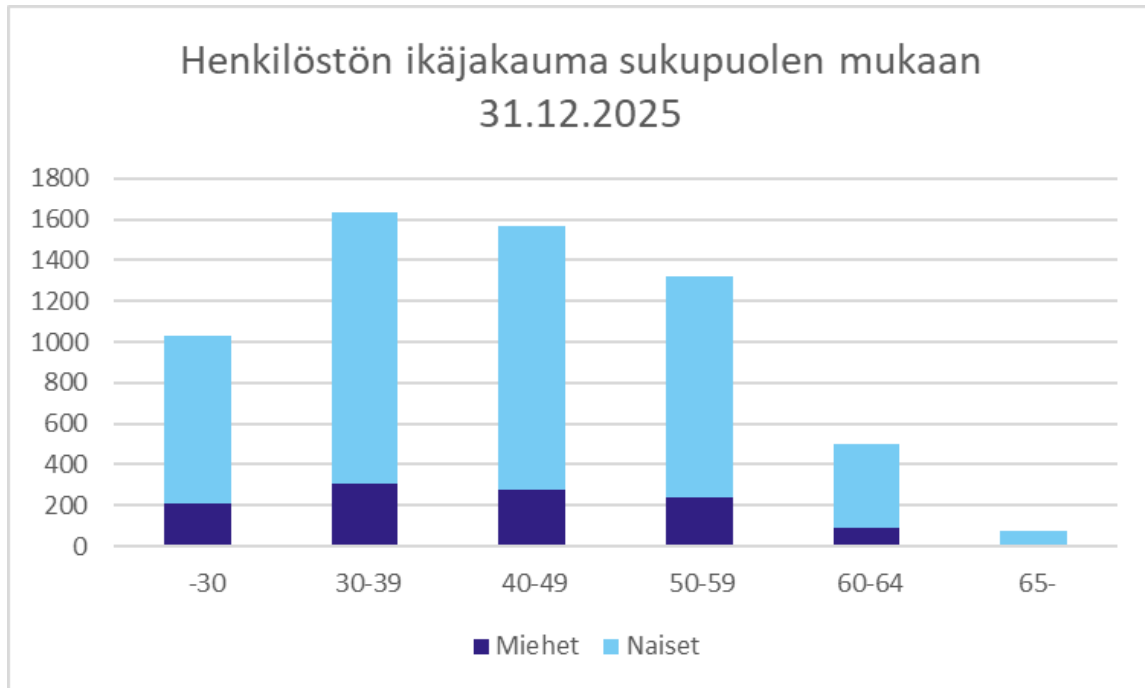
Henkilöstömäärä oli vuoden 2025 lopussa 6 109 henkilöä. Henkilöstöstä 4 830 työskenteli vakituissa palvelussuhteissa ja 1 279 määräaikaisissa palvelussuhteissa. VAKEssa työskennellään sekä työ- että virkasuhteissa. Lisäksi työtä tarjotaan esimerkiksi työllistetyille, opiskelijoille sekä oppisopimussuhteissa oleville.

Ikä											
	Sukupuoli	-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-	Yhteensä
Vakinainen, toist. voim. oleva	Naiset (n)	346	530	608	575	548	497	474	397	63	4038
	Naiset (%)	8,57 %	13,13 %	15,06 %	14,24 %	13,57 %	12,31 %	11,74 %	9,83 %	1,56 %	100,00 %
	Miehet (n)	61	98	141	108	114	123	93	91	16	845
	Miehet (%)	7,22 %	11,60 %	16,69 %	12,78 %	13,49 %	14,56 %	11,01 %	10,77 %	1,89 %	100,00 %
Määräaikainen	Naiset (n)	139	82	79	53	49	32	32	11	27	504
	Naiset (%)	27,58 %	16,27 %	15,67 %	10,52 %	9,72 %	6,35 %	6,35 %	2,18 %	5,36 %	100,00 %
	Miehet (n)	60	24	19	19	9	7	2	1	3	144
	Miehet (%)	41,67 %	16,67 %	13,19 %	13,19 %	6,25 %	4,86 %	1,39 %	0,69 %	2,08 %	100,00 %
Sijainen	Naiset (n)	138	82	63	43	28	28	17	18	10	427
	Naiset (%)	32,32 %	19,20 %	14,75 %	10,07 %	6,56 %	6,56 %	3,98 %	4,22 %	2,34 %	100,00 %
	Miehet (n)	31	23	16	10	7	2	2	0	1	92
	Miehet (%)	33,70 %	25,00 %	17,39 %	10,87 %	7,61 %	2,17 %	2,17 %	0,00 %	1,09 %	100,00 %
Työllistetty, yhteiskuntatakuu	Naiset (n)	3	2	0	4	2	4	4	3	0	22
	Naiset (%)	13,64 %	9,09 %	0,00 %	18,18 %	9,09 %	18,18 %	18,18 %	13,64 %	0,00 %	100,00 %
	Miehet (n)	7	9	2	1	3	1	5	9	0	37
	Miehet (%)	18,92 %	24,32 %	5,41 %	2,70 %	8,11 %	2,70 %	13,51 %	24,32 %	0,00 %	100,00 %
Oppilas/harj./kesätyöntekijä	Naiset (n)	7	1	1	0	0	0	0	0	0	9
	Naiset (%)	77,78 %	11,11 %	11,11 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
	Miehet (n)	0	0	1	0	0	1	0	0	0	2
	Miehet (%)	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	50,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Oppisopimussuhteinen	Naiset (n)	3	1	2	4	2	0	2	0	0	14
	Naiset (%)	21,43 %	7,14 %	14,29 %	28,57 %	14,29 %	0,00 %	14,29 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
	Miehet (n)	2	1	1	0	0	0	0	0	0	4
	Miehet (%)	50,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %

Taulukko 1. Palvelussuhteet Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella.

Henkilöstön keski-ikä vuoden 2025 lopussa oli 44,02 vuotta. Eniten henkilöstöä oli 35–39-vuotiaiden ikäryhmässä ja vähiten yli 60-vuotiaiden ikäryhmässä, jossa oli kuitenkin yli 8 % koko henkilöstöstä. Vuoden 2025 aikana hyvinvointialueelta eläköityi 70 henkilöä. Ikärakenne on valtakunnallisesti verrattuna nuori, mutta myös ikääntyneempiä työntekijöitä on määrällisesti paljon. VAKelle onkin ominaista nuorten merkittävä osuus koko henkilöstöstä. Henkilöstössä painottuu naisten osuus, mikä on tyypillistä sote-alalla. Kokonaisuudessaan henkilöstöstä 82 % on naisia ja 18 % miehiä.

Korkeimmillaan naisten osuus on terveydenhuollon vaativissa ammattitehtävissä, joissa naisia on noin 92,1 % henkilöstöstä. Pienimmillään naisten osuus on pelastushenkilöstön johtotehtävissä, joissa naisia on 11,9 % henkilöstöstä.



Taulukko 2. Henkilöstön ikäjakauma Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella.

Palvelussuhteiden määrä ammattiryhmittäin sukupuolen mukaan sekä naisten osuus (%) poikkileikkauspäivänä 31.12.2025				
Ammattiryhmä	Naiset lkm	Miehet lkm	Yhteensä	Naiset %
Johto, asiantuntijat	253	59	312	81,1 %
Toimistohenkilöstö	150	21	171	87,7 %
Terv.huollon vaativat amm.teht	194	12	206	94,2 %
Terveysthuollon ammattiteht.	1776	173	1949	91,1 %
Sos.huollon johto-/esimiesteht	185	16	201	92,0 %
Sos.huollon asiantuntijateht.	260	25	285	91,2 %
Sos.huollon vaativat amm.teht.	52	8	60	86,7 %
Sos.huollon ammattitehtävät	1538	206	1744	88,2 %
Muu henkilöstö	19	38	57	33,3 %
Pelastushlöstö, ammattimiehet	56	69	125	44,8 %
Pelastushlöstö, johto	8	86	94	8,5 %
Terveyskeskuslääkärit	251	86	337	74,5 %
Terv.keskuksen hammaslääkärit	129	20	149	86,6 %
Yhteensä	4871	819	5690	85,6 %

Taulukko 3. Palvelussuhteiden määrä ammattiryhmittäin sukupuolen mukaan.



Kun tarkastellaan henkilöstön ikäjakaumaa sukupuolen mukaan jaoteltuna ammattiryhmittäin, havaitaan naisten merkittävä osuus erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön työ- ja virkaehtosopimuksen eli ns. SOTE-sopimuksen piirissä. SOTE-sopimuksen soveltamisalaan kuuluvat esimerkiksi sairaanhoitajan, lähihoitajan ja sosiaaliohjaajan tehtävät, jotka ovat myös yleisimmät VAKEssä käytössä olevat tehtävänimikkeet.

Myös hyvinvointialan yleisen työ- ja virkaehtosopimuksen piiriin kuuluvissa tehtävissä painottuu naisten osuus. HYVTESin soveltamisalaan kuuluvat esimerkiksi toimisto- ja hallinnolliset tehtävät. HYVTESin liitteen 7 soveltamisalaan kuuluvat tekniset tehtävät eli käytännössä useat VAKEn kuuluvan Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen tehtävät. Tämän työ- ja virkaehtosopimuksen piirissä valtaosa on miehiä ja naisten osuus on huomattavasti matalampi. Lääkärisopimuksen piiriin kuuluvat sekä lääkärit että hammaslääkärit.

Kun tarkastellaan henkilöstön ikää keskiarvoina eri työ- ja virkaehtosopimusten piirissä, nuorinta henkilöstö on miespuolisissa lääkäreissä, joissa keski-ikä on 36,5 vuotta. Lääkärintä henkilöstö on HYVTESin soveltamisalaan kuuluvissa miehissä, joissa keski-ikä on 46,6 vuotta. Kaiken kaikkiaan erot ovat kuitenkin maltillisia.

Henkilöstön ikäjakauma sukupuolen mukaan poikkileikkauspäivänä 31.12.2025								
Työehtosopimus	Sukupuoli	- 30	30-39	40-49	50-59	60-64	65 -	Ka
SOTE-tes	Naiset	700	1135	1085	905	340	53	42,70
	Miehet	103	163	148	99	34	6	41,40
HYVTES	Naiset	31	78	102	101	43	5	46,20
	Miehet	8	28	19	33	13	0	46,60
HYVTES liite 7	Naiset	6	7	8	6	5	1	43,80
	Miehet	60	78	84	96	39	3	44,30
Terveyskeskuslääkärit, LS	Naiset	65	66	69	53	13	5	41,20
	Miehet	32	30	16	6	5	0	36,50
Terveyskeskus-hammaslääkärit, LS	Naiset	24	45	31	18	8	1	40,60
	Miehet	4	6	6	3	1	0	40,40

Taulukko 4. Henkilöstön ikäjakauma sukupuolen mukaan.



VAKEn henkilöstön erityispiirre on myös monikulttuurisuus. VAKE tuottaa palveluja Vantaan ja Keravan kaupungeille sekä Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen toiminta-alueelle. Vantaan kaupungin oman ennusteen mukaan vieraskielisen väestön osuus kasvaa vuoteen 2040 mennessä noin 44 prosenttiin koko väestöstä. VAKEssa tunnistetaan tulevaisuuden työelämätarpeet myös monikulttuurisuuden näkökulmasta. VAKEssa ei kerätä tietoa eikä seurata esimerkiksi henkilöstön taustaa tai alkuperää.

Henkilöstörakenteen tarkastelu osoittaa, että tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyössä keskeistä on huomioida ammattiryhmien väliset erot sekä sukupuolijakauman vaikutus rakenteelliseen tasa-arvoon.



5 Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutuminen 2024–2025

5.1 Tavoitteet ja toteutuminen 2024–2025

Hyvinvointialueelle laadittiin vuosille 2024–2025 tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma. Suunnitelmakaudelle asetetut tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyön tavoitteet olivat:

- Koulutamme esihenkilöitä enemmän tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyvistä teemoista.
- Teemme suunnitelman anonyymin rekrytoinnin käyttöönottamisesta.
- Intran ja henkilöstöhallinnon materiaaleissa kiinnitämme huomiota selkeään ja ymmärrettävään kieleen. Kokoamme henkilöstöä koskevat ohjeistukset ja linjaukset intraan uuteen Meillä töissä -osioon, josta kaikki tarvittavat ohjeet ovat helposti löydettävissä.
- Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen tehtävänimikkeitä tarkastellaan ja yhtenäistetään vuoden 2024 aikana. Nimikkeiden yhtenäistämässä otamme mahdollisuuksien mukaan huomioon sukupuolineutraaliuden.
- Jatkamme palkkojen yhteensovittamista ja kehitämme palkkausjärjestelmää.
- Selvitämme esteettömyyskartoitusten tekemistä Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen työyksiköissä.
- Selvitämme sähköisten dokumenttien ja intrasivujen saavutettavuuden toteutumista.
- Pyrimme tunnistamaan ja ehkäisemään sukupuoleen perustuvaa syrjintää, mukaan lukien häirintää ja seksuaalista häirintää. Tunnistaminen toteutetaan henkilöstölle osoitettujen kyselyiden perusteella.
- Kiinnitämme huomiota monikulttuurisuuteen ja maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden perehdytykseen.

Suunnitelman tavoitteita toteutettiin systemaattisesti osana henkilöstöprosesseja, kuten johtamista, osaamisen kehittämistä, perehdytystä, rekrytointia ja työhyvinvoinnin kehittämistä.

5.2 Johtaminen

Vuonna 2025 VAKEssa työskenteli yhteensä noin 358 esihenkilöä. Esihenkilöt ovat laajasti eri ikäisiä ja moninaisista taustoista tulevia. Johtamisasemassa toimivista käytetään sukupuolineutraaleja termejä esihenkilö ja lähijohtaja.



Esihenkilötehtävissä työskentelevien naisten osuus on 81,2 %. Naiset ovat enemmistönä esihenkilötehtävissä kaikissa henkilöstöryhmissä pelastushenkilöstön johtoa lukuun ottamatta, jossa miehet muodostavat enemmistön. Naispuolisten lähijohtajien yleisin tehtävänimike on tehtäväaluepäällikkö (32) ja miesesihenkilöillä ensihoitoesihenkilö (8). Toimialajohtajista 60 % on naisia. Johtoryhmässä naisia on 50 % ja laajennetussa johtoryhmässä naisten osuus on 61,54 %.

VAKEssa esihenkilöiden työ ja johtaminen perustuvat tasalaatuisuuteen ja laadukkaaseen johtamiseen, jonka perustana ovat yhteiset johtamislupaukset. Ne kuvaavat sitä, millaista johtamista tavoitellaan ja arvostetaan. Johtamislupausten taustalla ovat arvot ja tavoiteltu toimintakulttuuri, joissa korostuvat muun muassa avoin ja arvostava vuorovaikutus sekä oikeudenmukaisuus.

Jokaisella lähijohtajalla on tärkeä rooli hyvinvointialueen johtamislupausten toteuttamisessa ja työyhteisön tuloksellisuuden, hyvinvoinnin sekä henkilöstökokemuksen vahvistamisessa. Arjessa johtamislupaukset näkyvät johtamistekoina ja käyttäytymisenä. Ne on liitetty tiiviisti osaksi henkilöstöjohtamisen käytäntöjä esimerkiksi rekrytoinnissa ja perehdytyksessä.

Johtamislupausten mukaisesta johtamistavasta keskustellaan säännöllisesti toimialoilla lähijohtajien kesken. Lähijohtajilla on myös mahdollisuus vahvistaa johtamisosaamistaan verkko-opintojen avulla. Johtamislupauksia syventävä verkko-oppimiskokonaisuus tarjoaa työkaluja esimerkiksi arvostavaan vuorovaikutukseen ja työyhteisön moninaisuuden huomioimiseen. Lisäksi VAKEen on laadittu johtamisen tasalaatuisuutta tukeva viitekehys, jossa johtamisen vastuut ja tehtävät on määritelty johtamisrooleittain.

Lähijohtajien johtamisosaamisen kehittämistä tuetaan johtamisroolin tueksi rakennetulla monipuolisella koulutustarjottimella. Lähijohtajille on tarjottu muun muassa henkilöstöjohtamisen koulutuksia, jotka tukevat tasa-arvoista, oikeudenmukaista ja yhdenvertaista johtamista.

Kaikki eri tasoilla johtamisrooleissa työskentelevät on koulutettu valmentamaan johtamiseen, jolla halutaan kehittää osallistavaa ja arvostavaa työkulttuuria. Työyhteisöjen valmentavaa työtettä on tuettu lisäksi ”Valmentava VAKE – osallistuva ja oppiva työyhteisö” -valmennuskokonaisuuden avulla.

Suunnitelmakauden aikana on myös tarkasteltu ja mahdollisuuksien mukaan yhtenäistetty käytössä olevia tehtävänimikkeitä. Nimikkeiden yhtenäistämisessä on otettu huomioon sukupuolineutraalius, ja esimerkiksi esimiesnimikkeitä on korvattu esihenkilönimikkeillä. Myös henkilöstön edustajien käytössä ollut nimike luottamusmies korvattiin luottamusedustaja-nimikkeellä.



5.3 Osaamisen kehittäminen ja perehdytys

VAKEn henkilöstöllä on yhdenvertaiset mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen. Osaamisen kehittäminen perustuu tiimin oppimiskulttuurille. Lähijohtajan vastuulla on varmistaa ja ylläpitää oppimista kannustava ilmapiiri sekä mahdollistaa jatkuva oppiminen, uudistuminen ja kehittyminen tiimissään.

Suunnitelmakaudella kilpailutettiin osaamisen kehittämisen tueksi sopimustoimittajia useisiin koulutusteemoihin. Lisäksi VAKella on kumppaneita työyhteisöjen kehittämisen tueksi. Näillä ratkaisuilla tuetaan tasa-arvoista työyhteisöä, yhteistyötä ja hyvinvointia. Palveluihin kuuluvat esimerkiksi yksilö- ja ryhmätyönohjaus, yksilö- ja ryhmäcoaching, johdon ja johtoryhmien coaching sekä työyhteisösovittelu.

Henkilöstön osaamisen kehittämisen keinovalikoimaan kuuluvat lisäksi Noheva-verkkokurssit lukuisista teemoista sekä lähi- ja etäkoulutukset. Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden tukemiseksi koko henkilöstölle on tarjottu verkkokurssi ”*DEI – Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja inklusio työpaikalla*” (2 h). Lisäksi henkilöstölle on tarjolla *Osallisuuden edistäminen VAKEssa -verkkokoulutus* (1 h).

Suunnitelmakauden aikana lanseerattiin myös tiimikohtaisia oppimISRatkaisuja: *Hyvinvoiva ja voimavarainen tiimi* (työhyvinvointi ja muutosresilienssi) sekä *Valmentava VAKE* (valmentava työskulttuuri ja yhteisöohjautuvuus). Näiden oppimISRatkaisujen avulla vahvistetaan tiimien yhteistä oppimiskulttuuria ja pyritään tukemaan tiimien arjessa tapahtuvaa oppimista joustavasti ja pieninä paloina.

Vuonna 2025 pilotoitiin hyvinvointialueen yleisperehdytys ”*Uuden hyvantekijän perehdytysmalli*”. Malli on tarkoitettu kaikille uusille työntekijöille. Perehdytysmallilla ja työkaluilla tuetaan lähijohtajia uuden henkilön perehdyttämisessä ja varmistetaan mahdollisimman laadukas perehdyttäminen kaikille uusille työntekijöille. Perehdytyksessä on pyritty erityiseen selkokieliisyyteen, jotta perehdytys olisi mahdollisimman saavutettava ja takaisi laadukkaan perehdytyksen kaikille riippumatta perehdytettävän henkilöstön taustasta tai rajoitteista. Myös uusien lähijohtajien yhteistä perehdytysmallia on kehitetty ja jalostettu.



5.4 Rekrytointi

Henkilöstön saatavuus ja pysyvyys Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella ovat hyvällä tasolla. Saatavuuden turvaamisessa on rekrytoinnin lisäksi korostunut henkilöstön pitovoiman ja työssä jatkamisen tukeminen. VAKEn rekrytoinnin painopisteitä ovat vastuullinen rekrytointiprosessi ja pitkäjänteinen henkilöstön saatavuuden turvaaminen. Hyvinvointialuetta työnantajana on tehty näkyväksi muun muassa oppilaitosyhteistyön, rekrytointitapahtumien ja sosiaalisen median kautta. Tulevaisuuden työvoiman saatavuutta tuetaan myös tarjoamalla kesätyömahdollisuuksia lähes sadalle nuorelle.

VAKEssa on kehitetty ja toteutettu sisäisten hakujen ja etusijamenettelyjen prosesseja, joilla on ollut merkittävä vaikutus tosiasiallisen yhdenvertaisuuden tukemisessa erityisesti työkyvyn heikentymiseen tai organisaatiomuutoksiin liittyvissä tilanteissa. Rekrytointiin osallistuvien esihenkilöiden ja HR-henkilöstön osaamista tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden teemoissa on vahvistettu koulutuksin ja ohjeistuksin.

Rekrytointiprosessissa hakijoita arvioidaan ennalta määriteltyjen, tehtävään liittyvien osaamis- ja kelpoisuuskriteerien perusteella. Yhdenvertaisen kohtelun varmistamiseksi työhakemuksessa ei kerätä tehtävän hoidon kannalta tarpeettomia henkilötietoja, kuten hakijan ikää tai valokuvaa. Anonyymien rekrytoinnin käyttöönottoa koskeva suunnittelu käynnistettiin, ja käyttöönoton mahdollisuuksia kartoitettiin vuosina 2024–2025. Käyttöönottoa ei vielä toteutettu HR-järjestelmäkokonaisuuden kehittämisen vaiheistamisen vuoksi, mutta valmiudet siihen nykyisessä rekrytointijärjestelmässä ovat jo olemassa.

Henkilöstön saatavuus on edellyttänyt VAKEssa myös kansainvälistä rekrytointia. Osana vastuullisuutta on kehitetty kummitoimintaa tukemaan kansainvälisesti rekrytoitujen työntekijöiden kotoutumista suomalaiseen työelämään ja arkeen. Kansainvälisesti rekrytoituille henkilöille tarjotaan saman rakenteinen, mutta yksilölliset tarpeet huomioiva tuki. Myös heidän lähijohtajiaan on tuettu tarjoamalla selkeä toimintamalli ja tuki, joiden avulla esihenkilöt voivat edistää perehdytyksen sujuvuutta ja yhdenvertaista integroitumista työyhteisöön.

Vuoden 2025 aikana valmisteltiin rekrytoinnin monimuotoisuuslausekkeet. Kaikissa VAKEn rekrytoinneissa on vuoden 2026 alusta otettu käyttöön vakiotekstinä monimuotoisuuslausekkeet. Lausekkeessa todetaan: *”Arvostamme yhdenvertaisuutta ja monimuotoisuutta. Haluamme työyhteisöön osaajia erilaisista taustoista, sillä uskomme monimuotoisuuden vahvistavan työtämme ja palvelujamme.”* Rekrytointi-ilmoituksissa käytetään henkilöstön kuvia. Kuvien kautta ilmaistaan henkilöstön moninaisuutta ja moninaisia taustoja.



5.5 Palkkaus ja palkitseminen

VAKEn henkilöstön palkkaus perustuu hyvinvointialueella sovellettaviin työ- ja virkaehtosopimuksiin. Sovellettavia työ- ja virkaehtosopimuksia ovat hyvinvointialan yleinen työ- ja virkaehtosopimus HYVTES, teknistä alaa ja pelastusalaa koskeva HYVTESin liite 7, sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön työ- ja virkaehtosopimus SOTE-sopimus sekä lääkärisopimus. Työ- ja virkaehtosopimuksiin perustuva palkkaus on avointa, läpinäkyvää ja selkeää.

VAKEen on sen perustamisvaiheessa siirtynyt työntekijöitä eri alueilta liikkeenluovutuksen myötä. Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön osalta liikkeenluovutuksesta aiheutunut palkkaharmonisointi on saatettu loppuun ja henkilöstön palkat on harmonisoitu. Palkkauksen harmonisointiin ja palkkauksen kehittämiseen on kohdennettu merkittäviä euromääräisiä summia vuositasolla.

Lääkäreiden osalta palkkausjärjestelmä on uusittu uuteen lääkärin uraporrasmalliin vuoden 2024 alusta alkaen. Palkkausjärjestelmä on saatu valmiiksi ja palkat harmonisoitu.

Vuoden 2025 ja 2026 aikana on valmistauduttu SOTE- ja HYVTES-palkkausjärjestelmien uudistamiseen eli uusiin valtakunnallisiin tasopalkkamalleihin. SOTE-sopimuksen osalta työ on alkanut jo vuonna 2024 tehdyn liiterakenneuudistuksen myötä. Jo tätä ennen havaittuja palkkaepäkohtia on korjattu ja palkkaharmonisointia edistetty säännönmukaisesti. SOTE-sopimuksen uusi tasopalkkajärjestelmä otetaan käyttöön 1.10.2026. HYVTESin osalta uusi tasopalkkajärjestelmä tulee ottaa käyttöön viimeistään 1.1.2027. HYVTESin liitteen 7 osalta palkkausjärjestelmä uudistetaan vuonna 2027. Uudistuva tasopalkkajärjestelmä mahdollistaa henkilöstölle entistä paremman näkyvyyden urakehitykseen sekä tehtävien osaamisen ja vastuun huomioimiseen palkkauksessa.

Vuodesta 2025 alkaen valmistauduttu EU:n palkka-avoimuusdirektiivin kansalliseen implementointiin. Kansallisen lainsäädännön odotettiin tulevan voimaan kesän 2026 aikana, mutta sittemmin lain voimaantulo on viivästynyt. Nykyarvion mukaan lain odotetaan tulevan voimaan loppuvuoden 2026 aikana, jolloin viimeistään myös lainsäädännön tarkempi sisältö varmistuu. Vaikka lainsäädäntö ei ole tiedossa, VAKE:ssa on kuitenkin palkka-avoimuudenkin näkökulmasta yhdenmukaistettu palkkoja systemaattisesti ja valmius palkkatietojen avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen on varmistettu. VAKEssa valmistaudutaan osana palkka-avoimuutta myös sukupuolineutraalien tehtävänimikkeiden käyttöön ottoon laajasti jo ennen lain odotettua voimaantuloa.

Osana henkilöstön tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa on laadittu katsaus henkilöstön palkkatasa-arvoon ja palkkojen muodostumiseen. Erityisesti palkkakatsauksessa on tarkasteltu naisten ja miesten välisen palkkatasa-arvon toteutumista. Tämän suunnitelman liitteenä 1 on palkkavertailu. Suunnitelmaan sisältyvä palkkavertailu on laadittu vuoden 2025 palkkatietojen ja silloin sovellettujen virka- ja työehtosopimusten perusteella.



Palkkakartoituksessa tarkastellaan myös, liittyvätkö havaitut erot tehtävien vaativuuteen, vastuisiin, työaikaan, palvelussuhteen ehtoihin, kokemukseen, osaamiseen tai muihin hyväksyttäviin palkkausperusteisiin. Selvityksen perusteella erotellaan perustellut erot niistä havainnoista, jotka edellyttävät jatkoselvitystä tai korjaavia toimenpiteitä.

Palkkatasa-arvon seuranta ei siis rajoitu palkkaerojen kuvaamiseen, vaan havaittujen ja selvitystä edellyttävien erojen taustat arvioidaan. Mikäli palkkaeroille ei löydy hyväksyttävää tehtävään, vastuuseen, osaamiseen, kokemukseen, työaikaan tai muihin palkkausperusteisiin liittyvää perustetta, laaditaan korjaavat toimenpiteet osana palkkausjärjestelmien kehittämistä ja palkka-avoimuuden toimeenpanoa. Vuonna 2026 tunnistetaan palkkakartoituksen perusteella selvitystä vaativat erot ja vuonna 2027 arvioidaan korjaavien toimenpiteiden etenemistä.

Palkka-avoimuudesta sekä palkkatasa-arvosta tullaan viestimään henkilöstölle luontevalla tavalla sekä osana uusia tasopalkkajärjestelmiä että omana kokonaisuutenaan palkka-avoimuuslainsäädännön voimaantulon yhteydessä.



5.6 Hyvinvoiva työyhteisö

VAKEssa panostetaan hyvinvoivaan työyhteisöön. Henkilöstön työkykyhaasteita ratkaistaan ja ennaltaehkäistään tarjoamalla työhyvinvoinnin tukemiselle selkeä rakenne ja yhteinen suunta. Henkilöstön työhyvinvointia tuetaan koko palvelussuhteen ajan. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on kokonaisvaltaista ja ennakoivaa toimintaa, jossa painopiste on jokaisen työntekijän voimavarojen vahvistamisessa ja työyhteisön yhteisöllisyyden tukemisessa.

Lähijohtajien työkykyjohtamisen tueksi on käytössä työkykyjohtamisen toimintamalli, jossa korostetaan hyvinvoivan työyhteisön merkitystä yksilön työkyvyn taustalla. Avoin vuoropuhelu ja luottamuksen rakentaminen on tärkeää, jotta jokainen työntekijä voi osallistua aktiivisesti oman ja työyhteisönsä hyvinvoinnin kehittämiseen.

Vuonna 2025 kehitettiin uuteen työhön sijoittumisen toimintamalli, jonka tavoitteena on tukea työntekijöiden työkykyä ja mahdollistaa työuran jatkuminen silloin, kun työkyky omaan tehtävään on olennaisesti ja pitkäaikaisesti tai pysyvästi vähentynyt. Vuonna 2025 vahvistettiin myös korvaavan työn toimintamallin käyttöä. Korvaavan työn toimintatapa on tarkoitettu tilanteisiin, joissa työkyky on heikentynyt sairauden tai tapaturman myötä vain lievästi ja lyhytaikaisesti. Korvaava työ mahdollistaa sairauspoissaolon sijasta sellaisen työn tekemisen, joka ei vaaranna työntekijän toipumista.

Vuonna 2025 VAKE oli mukana Työterveyslaitoksen 2.9.–14.10.2025 toteuttamassa työhyvinvointitutkimuksessa. Vastaava työhyvinvointitutkimus järjestettiin myös vuonna 2023. Tulosten mukaan työ koetaan palkitsevampana ja työhön panostetaan aiempaa enemmän. Yhteistyö työyhteisössä on sujuvampaa verrattuna vuoden 2023 tuloksiin, ja esihenkilöiden toiminta koetaan oikeudenmukaiseksi. Myös kehityskeskustelujen käyminen on yleistynyt.

Tulokset olivat monin paikoin paremmat kuin hyvinvointialueiden kokonaistulokset keskimäärin. Esimerkiksi hyvinvointialueiden kokonaistulosten mukaan 62 % vastaajista suosittelisi työnantajaa ystävälleen. VAKEssa vastaava luku oli 66 %. 76 % vastaajista koki lähijohtajien toiminnan oikeudenmukaiseksi, kun hyvinvointialueiden kokonaistuloksissa vastaava luku oli 74 %.

Tuloksista kehityskohteiksi nousivat muun muassa työn henkinen kuormittavuus, vaikutusmahdollisuuksien vähentyminen sekä epävarmuustekijöiden kasvu. Kehityskohteiden osalta tuloksissa oli tapahtunut positiivista kehitystä vuoden 2023 tuloksiin verrattuna.

Työhyvinvointitutkimuksen mukaan työpaikkakiusaamista on kokenut 14,3 % vastaajista, mikä on samalla tasolla muiden hyvinvointialueiden kanssa. Myös syrjinnän kokeminen, 10,9 %, on samalla tasolla. Asiakkaiden taholta koetun seksuaalisen häirinnän määrä on sen sijaan vähäisempi kuin muilla hyvinvointialueilla: VAKEssa 9,2 % ja muilla keskimäärin 11,4 %. Näistä kokemuksista ilmoitetaan työnantajalle enemmän kuin hyvinvointialueilla.



keskimäärin. Silti alle puolet työntekijöistä ilmoittaa kokemastaan syrjinnästä tai seksuaalisesta häirinnästä, ja työpaikkakiusaamisesta ilmoittaa hieman yli puolet.

VAKEssa toteutetaan säännöllisesti myös Pulssi-kysely, joka kuvaa työn sujuvuutta ja henkilöstökokemusta. Vuonna 2025 kysely toteutettiin kolme kertaa. Pulssia hyödynnettiin työyhteisöjen kehittämisen välineenä ja ennakoivana mittarina työhyvinvoinnin tukemisessa. Tulosten perusteella pyritään tunnistamaan ne yksiköt, joissa tarvitaan vahvistusta johtamisen ja työyhteisön toimivuuden edellytyksiin. Näiden havaintojen pohjalta tukea on kohdennettu aiempaa tarkemmin, ja saadut positiiviset muutokset vahvistavat toimintamallin vaikuttavuutta.

Vuoden 2025 viimeisessä kyselyssä 75 % henkilöstöstä suositteli VAKEn työnantajana. Enemmistö, 89 %, koki, että Pulssin tuloksia käsitellään avoimesti ja osana arjen toimintaa. Lisäksi 84 % vastaajista koki, että heihin luotetaan.

Lähijohtajat ja työyhteisöt on ohjeistettu laatimaan suunnitelma voimavaroja ylläpitävistä kehittämistoimenpiteistä, joihin työyhteisö voi yhdessä vaikuttaa. Suunnitelman tueksi on ohjeistettu huomioimaan työhyvinvointitutkimuksen lisäksi yksikön Pulssitulokset ja työturvallisuuden riskienarvioinnin kehittämissuunnitelma.

Hyvinvoinnin työyhteisön peruspilarina on myös hyvin johdettu työturvallisuus ja työturvallisuuden tilaa seurataan jatkuvasti. Työturvallisuusriskien arviointi on osa työnantajan lakisääteistä huolehtimisvelvollisuutta ja työpaikan työsuojelutoimintaa. Vaaratapahtuman ja epäkohdan ilmoittaminen tapahtuu työnantajan erikseen tätä varten käytössä olevissa järjestelmissä. Työpaikan turvallisuuteen ja terveyteen liittyen tehdään erilaisia selvityksiä. Lisäksi työterveyshuolto tekee työpaikoilla työpaikkaselvityksiä ja Lupa- ja valvontavirasto työsuojelutarkastuksia.

5.7 Saavutettavuus

Vuosien 2024–2025 aikana on panostettu systemaattisesti intran ja henkilöstöhallinnon materiaaleissa selkeään ja ymmärrettävään kieleen sekä saavutettavuuteen. Ohjeita on selkeytetty ja kaikki henkilöstöä koskevat ohjeistukset ja linjaukset on koottu intranetin Meillä töissä -osioon, josta kaikki tarvittavat ohjeet ovat helposti löydettävissä.

Vuosina 2024–2025 on kehitetty dokumenttien digitalisointia sekä intrasivujen saavutettavuuden toteutumista. Esimerkiksi kaikki työ SOPIMUKSET laaditaan nykyään sähköisesti.

Myös esteettömyyskartoituksen tekemistä on selvitetty työyksiköissä. Työtä jatketaan uudella suunnitelmakaudella.



5.8 Seuranta ja arviointi

Vuosina 2024–2025 tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa ovat toteuttaneet ja seuranneet johto, esihenkilöt, HR ja henkilöstö. Suunnitelma on koskenut jokaista VAKEn työntekijää.

Seuranta on toteutettu:

- Pulssi-kyselyillä
- Johdon ja henkilöstön kanssa keskustellen
- Työterveyslaitoksen hyvinvointialueiden työhyvinvointitutkimuksella 2.9.–14.10.2025

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa on toteutettu:

- osana päivittäistä johtamista
- HR-yksikön toimenpiteinä, kuten koulutusten tai ohjeiden laatimisella
- erilaisena toimialojen toimintana

Tasa-arvotyön tavoite	Keskeinen tekeminen	Seuranta ja vastuu
Koulutamme esihenkilöitä enemmän tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyvistä teemoista.	Koko henkilöstön käyttöön on otettu verkko-koulutus ”DEI – Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja inklusio työpaikalla” (2h.) Henkilöstön tarjolla on tuotu ”Osallisuuden edistäminen VAKEssa”- verkkokoulutus (1h).	Johto HR Esihenkilöt
Teemme suunnitelman anonyymin rekrytoinnin käyttöönottamisesta.	Suunnitelma anonyymin rekrytoinnin käyttöönotosta on tehty. Keskustelu käyttöönoton mahdollisuuksista on aloitettu rekrytoinnin järjestelmätoimittajan kanssa. Käyttöönoton suunnitelman työstämistä jatketaan uudella suunnitelmakaudella.	HR



Intran ja henkilöstöhallinnon materiaaleissa kiinnitämme huomiota selkeään ja ymmärrettävään kieleen. Kokoamme henkilöstöä koskevat ohjeistukset ja linjaukset intraan uuteen Meillä töissä -osioon, josta kaikki tarvittavat ohjeet ovat helposti löydettävissä.	Intran ja henkilöstöhallinnon materiaalit uudistettiin ja selkeytettiin suunnitelman mukaan. VAKEn henkilöstöä koskevat ohjeistukset ja linjaukset koottiin intran Meillä töissä- käsikirjaan, jonka sisältöä on myös kehitetty suunnitelma-kauden aikana. Ohjeissa on erityisesti kiinnitetty huomiota selkeään ja ymmärrettävään kieleen sekä siihen, että ohjeet löytyvät helposti.	HR
Tehtävänimikkeitä tarkastellaan ja yhtenäistetään vuoden 2024 aikana. Nimikkeiden yhtenäistämässä otamme mahdollisuuksien mukaan huomioon sukupuolineutraaliuden.	Tehtävänimikkeitä tarkasteltiin ja yhtenäistettiin vuosien 2024–2025 aikana. Nimikkeiden yhtenäistämässä otettiin huomioon mahdollisuuksien mukaan sukupuolineutraalius. VAKEssa siirryttiin pääsääntöisesti käyttämään esimies- termin sijasta esihenkilö-terminiä.	Johto HR
Jatkamme palkkojen yhteensovittamista ja kehitämme palkkausjärjestelmää.	Palkkojen yhteensovittamista jatkettiin säännönmukaisesti. Uusi lääkärien palkkausjärjestelmä otettiin käyttöön 2024 alusta. SOTE- ja HYVTES- palkkausjärjestelmiä kehitettiin ja valmistauduttiin uusiin tasopalkka- palkkausjärjestelmiin.	Johto HR
Selvitämme sähköisten dokumenttien ja intrasivujen saavutettavuuden toteutumista.	Intranetin päivittäjät ohjeistettiin laatimaan sivustot automaattisesti saavutettavina tai viime kädessä tarkastamaan tiedostojen saavutettavuus Office-ohjelmasta. Intranetin avainkäyttäjät ohjattiin huomioimaan saavutettavuusnäkökulma ja tarjoamaan ratkaisuksi ensisijaisesti saavutettavia sivuja.	Viestintä



Pyrimme tunnistamaan ja ehkäisemään sukupuoleen perustuva syrjintää, mukaan lukien häirintää ja seksuaalista häirintää. Tunnistaminen toteutetaan henkilöstölle osoitettujen kyselyiden perusteella.	Osaamista tuettiin perehdytysten ja ohjeistuksia kehittämällä. Esihenkilöitä koulutettiin yhdenvertaisuuden teemoista. Henkilöstölle tarjottiin ja hyödynnettiin riskiarvioinnin ja työsuojelun tukea tilanteiden tunnistamisessa. Tunnistamista toteutettiin työterveyslaitoksen hyvinvointitutkimus (työympäristöä ja turvallisuutta sekä osaamista koskevien kysymykset) sekä henkilöstölle tehtävien Pulssi-kyselyiden avulla.	Johto HR
Kiinnitämme huomiota monikulttuurisuuteen ja maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden perehdytykseen.	Kiinnitimme huomiota monikulttuurisuuteen ja maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden perehdytykseen huomioimalla erityisesti selkokiellisuuden. Kehitettiin kansainvälisesti rekrytoitujen hoitajien kummitoimintaa. Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen vanhuspalvelut toimivat vahvana suunnannäyttäjänä monimuotoisuustyössä. Vuonna 2024 monimuotoisuusohjelma palkittiin Vuoden monimuotoisuuden kehittämistekona – merkittävänä valtakunnallisena tunnustuksena henkilöstön hyvinvointia ja yhdenvertaisuutta edistävästä työstä.	Johto HR Vammais- ja vanhuspalvelujen toimiala

Taulukko 5. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelman tavoitteiden toteutuminen 2024–2025.

Kokonaisuutena suunnitelmakauden tavoitteet toteutuivat pääosin hyvin, mutta erityisesti johtamisen tasalaatuisuudessa ja ilmoittamiskäytännöissä tunnistettiin edelleen kehittämistarpeita. Keskeisenä oppina on, että tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyö etenee parhaiten silloin, kun se kytketään arjen johtamiseen ja henkilöstöprosesseihin.

Seuraava luku kuvaa käytännön esimerkin siitä, miten tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyö toteutuu parhaimmillaan arjessa.



6 Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma osana arkea

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella henkilöstön monimuotoisuus on tunnistettu keskeiseksi voimavaraksi, joka tukee sekä henkilöstön hyvinvointia että palvelujen laatua. Seuraava luku kuvaa, miten tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyö toteutuu käytännössä organisaation arjessa. Vuonna 2025 monimuotoisuustyö on edennyt erityisesti arjen käytäntöjen tasolle, ja vanhuspalvelut ovat toimineet tässä kehityksessä esimerkillisenä suunnan-
näyttäjänä koko hyvinvointialueelle.

Vanhuspalveluissa monimuotoisuus on nähty osana palvelujen ydintehtävää: monimuotoinen henkilöstö vastaa paremmin monimuotoisen asiakaskunnan tarpeisiin. Monimuotoisuusohjelmaa on toteutettu suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti, ja sen keskiössä ovat olleet eritaustaisten työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu, osaamisen tunnistaminen sekä vahvuuksien hyödyntäminen työyhteisöissä. Monimuotoisuutta tarkastellaan laajasti kattaen muun muassa kulttuuritaustan, kielen, iän, sukupuolen, työkyvyn ja elämäntilanteet.

Käytännössä monimuotoisuustyö on tarkoittanut esimerkiksi:

- selkeämpiä ja saavutettavampia perehdytyskäytäntöjä
- työyhteisöjen yhteisiä keskusteluja monimuotoisuudesta ja toimintakulttuurista
- esihenkilöiden aktiivista roolia psykologisesti turvallisen ilmapiirin rakentamisessa
- kielitietoisuuden vahvistamista arjen työssä
- monimuotoisuuteen liittyvien materiaalien ja verkkokurssien tuottamista sekä avainhenkilöverkoston käynnistämistä

Monimuotoisuus ei ole ollut irrallinen kehittämishanke, vaan osa työn sujuvuuden, henkilöstön sitoutumisen ja asiakasturvallisuuden vahvistamista. Rekrytointikäytäntöjä on kehitetty vastaamaan paremmin osaamisperusteisuutta ja vähentämään tiedostamattomien ennakkoluulojen vaikutusta valintoihin. Samalla henkilöstön kieli- ja kulttuuriosaamista on hyödynnetty vahvemmin osana palvelujen laatua.

Keskeisessä roolissa onnistumisessa on ollut esihenkilötyö. Esihenkilöitä 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.

Vuoden 2025 kokemukset osoittavat, että monimuotoisuustyö tuottaa vaikuttavia tuloksia silloin, kun se kytketään tiiviisti arjen toimintaan ja johtamiseen. Monimuotoisuus toimii keinona rakentaa hyvinvoivaa henkilöstöä, toimivia työyhteisöjä ja laadukkaita palveluja.



Monimuotoisuusohjelmaa kehitetään edelleen koko organisaatiossa. Työssä hyödynnetään avainhenkilöverkostoa, koulutuksia ja käytännönläheisiä ratkaisuja, jotka tukevat yhdenvertaisuutta ja turvallista toimintakulttuuria. Hyvien käytäntöjen laajentaminen koko VAKEssa on keskeistä, jotta tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyö toteutuu tasalaatuisesti kaikilla palvelualueilla.





7 Uuden suunnitelmakauden tavoitteet

7.1 Vuosien 2026–2027 tavoitteiden työstäminen

Uuden suunnitelmakauden tavoitteet valmisteltiin yhteistoiminnassa henkilöstön edustajien kanssa ja henkilöstöä kuullen. Suunnitelmakauden alussa pääluottamusedustajien ja työsuojeluvaltuutetun kanssa järjestettiin työpaja, jossa arvioitiin aiemman suunnitelmakauden toteutumista ja valmisteltiin uutta tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa.

Työstö toteutettiin suunnitelmapohjaan tulevien painopisteiden ympärillä, joita olivat 1) rekrytointi, tehtäväkuvat ja urapolut, 2) palkkaus ja palkitseminen, 3) johtaminen ja esihenkilötyö, 4) osaamisen kehittäminen ja perehdytys sekä 5) työhyvinvointi ja yhdenvertaiset työolosuhteet.

Työstön tarkoituksena oli tunnistaa seuraavan kauden keskeiset tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta edistävät painopisteet. Samalla pyrittiin nimeämään konkreettisia toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi sekä alustavia mittareita ja seurantatapoja. Työskentelyä ohjasivat apukysymykset, ja samalla etsittiin kytkentöjä VAKEn strategiaan. Yhteistoiminnallisen valmistelun jälkeen työnantaja kokosi työpajan keskeiset havainnot.

Työpajasta nousseet teemat olivat:

- 1) Yhdenvertainen johtaminen:
“Tasa-arvoinen ja tasalaatuinen johtaminen koko VAKEssa.”
- 2) Syrjimättömyys ja turvallinen työympäristö:
“Turvallinen, syrjimätön ja luottamukseen perustuva työyhteisö”
- 3) Ikä- ja työkykyjohtaminen:
“Eri ikäisten ja eri työkykyisten yhdenvertainen kohtelu ja tukeminen.”
- 4) Monimuotoinen ja inklusiivinen työyhteisö:
“Monimuotoinen työyhteisö, jossa kuormitus ja mahdollisuudet jakautuvat yhdenvertaisesti.”
- 5) Rakenteellinen tasa-arvo (rekrytointi, palkkaus, nimikkeet):
“Yhdenvertaiset ja läpinäkyvät henkilöstörakenteet.”

Johtamisen osalta työpajan keskeinen havainto oli, että johtamisen kirjavuus näyttäytyi huomioitavana yhdenvertaisuusriskinä. Erityisesti havaittiin tarve “johtamisen johtamiselle” ja esihenkilöiden systemaattiselle tuelle. Esimerkkinä toimenpide-ehdotuksesta oli yhdenvertaisuuden ottaminen osaksi esihenkilöarviointia ja kehityskeskusteluja.



Kolmas keskeinen havainto oli se, että ikään ja työkykyyn liittyvät kysymykset ovat jääneet aiemmin sivuun, eikä yhtenäistä ikäjohtamisen mallia ole. Erityinen huomio kohdistui yli 55-vuotiaisiin sekä siihen, osataanko mahdollinen ikäsyrrjintä tunnistaa. Lisäksi havaintoina nousi esiin osatyökykyisten yhdenvertainen kohtelu.

Tärkeä havainto koski myös monimuotoisuutta: henkilöstön monimuotoisuus kasvaa, mutta rakenteet eivät kaikilta osin vielä tue sitä riittävästi. Työpajasta nousi esimerkiksi esiin kielitaitohaasteita, jotka kuormittavat työyhteisöjä epätasaisesti. Havaintoina nousivat perehdytyksen ja kielituen kehittämistarve sekä monikulttuuristen tiimien johtamiseen liittyvä osaamisvaje.

Joitain havaintoja nousi myös tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumisen rakenteista. Rakenteellista tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta voisi tukea anonyymirekrytoinnin käyttöönotto sekä sukupuolineutraalien nimikkeiden käyttöönotto läpi organisaation. Lisäksi palkkojen yhteensovittamisen hitaus ja läpinäkyvyyden tarve nousivat esiin kehittämistarpeina.

Henkilöstön edustajien lisäksi kuultiin myös henkilöstöä tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumisesta sekä kehittämistarpeista. Henkilöstöinfossa toteutetussa Mentimeter-kyselyssä kysyttiin, mistä yhdenvertaisuutta tai tasa-arvoa edistävästä asiasta henkilöstö on työyhteisössään erityisen ylpeä ja mihin asioihin VAKEssa tulisi vielä kiinnittää huomiota. Avoimia vastauksia saatiin yhteensä 379, joista 200 ensimmäiseen kysymykseen ja 179 jälkimmäiseen.

Ensimmäisen kysymyksen keskeisiä havaintoja olivat vastauksissa eniten korostunut monimuotoisuus; erityisesti ikäjakauma, erilaiset taustat, kielet ja kulttuurit. Tämä oli yleisin vastauksissa toistunut teema. Lisäksi nousi vahvasti esiin kokemus avoimuudesta ja kuuluksi tulemisesta. Moni nosti ylpeydenaiheeksi sen, että mielipiteitä saa tuoda esiin ja ihmiset tulevat kuulluiksi. Kolmas keskeinen havainto oli kunnioittava ja yhdenvertainen arki – eli reilu kohtelu, arvostava puhe, hyvä ilmapiiri ja kokemus siitä, että kaikkia kohdellaan tasavertaisesti.

Kohteet, joissa henkilöstö näki kehitettävää, olivat esimerkiksi palkkaus ja palkkatasa-arvo. Vastauksissa toistuvat palkka, palkkauksen reiluus, samasta työstä sama palkka ja palkkaerojen perustelut. Toinen keskeinen havainto oli avoimuus, kuulemisen kokemus ja osallistaminen. Moni toivoi avoimempaa viestintää, työntekijöiden mielipiteiden huomioimista ja sitä, että myös hiljaisempien ääni kuuluu. Lisäksi vastauksissa korostui johtaminen ja tasapuolinen kohtelu arjessa. Vastauksissa näkyvät esihenkilötyö, kunnioittava käytös, oikeudenmukaiset käytännöt ja kokemus siitä, ettei päätöksiä tehtäisi työn arjesta irrallaan.

Keskeisinä riskeinä tunnistetaan johtamisen tasalaatuisuuden vaihtelu, ilmoittamiskynnyksen jääminen matalaksi syrjintä- ja häirintätilanteissa sekä palkka- ja rekrytointikäytäntöjen läpinäkyvyyden riittämättömyys.



7.2 Tavoitteet 2026–2027

Aikaisemman suunnitelmakauden analysoinnin, tiedonkeruun ja työpajatyöskentelyn kautta kirkastuivat uuden suunnitelmakauden tavoitteet. Tavoitteet haluttiin asettaa siten, että ne tukevat osaltaan strategiakauden strategisia tavoitteita. Tavoitteet asetettiin ja sanoitettiin siten, että jokainen tavoite on selkeä ja mitattava. Lisäksi työstämisessä tunnistettiin tavoitteen toteuttamisen kannalta keskeiset toimenpiteet sekä niiden seuranta ja vastuu.

Vastuu tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämisestä jakautuu koko organisaatiolle. Johto vastaa tavoitteiden asettamisesta ja seurannasta, HR toimintamallien, ohjeiden ja mittareiden valmistelusta, toimialajohto toimeenpanosta omalla alueellaan, lähijohto yhdenvertaisten käytäntöjen toteutumisesta arjessa ja jokainen työntekijä omalta osaltaan arvostavasta, turvallisesta ja syrjimättömästä työyhteisöstä.

Tämä suunnitelma toimii työkaluna tavoitteelliseen kehittämiseen ja varmistaa, että tasa-arvo ja yhdenvertaisuus toteutuvat systemaattisesti osana johtamista ja henkilöstöprosesseja. Tavoitteiden toteuttaminen edellyttää johdon sitoutumista ja toimialojen aktiivista toimeenpanoa. Suunnitelman toteutumista seurataan osana vuosittaista henkilöstöjohtamista ja raportoidaan säännöllisesti.

Suunnitelmakaudella keskeisimpinä painopisteinä korostuvat johtamisen tasalaatuisuuden vahvistaminen, turvallisen työympäristön kehittäminen sekä rakenteellisen tasa-arvon edistäminen.

Henkilöstölle viestitään suunnitelman tavoitteista sekä seurannan keskeisistä tuloksista intrassa, henkilöstöinfoissa ja esihenkilöviestinnän kautta. Viestinnässä painotetaan käytännönläheisesti sitä, mitä suunnitelma tarkoittaa arjen työssä ja mistä henkilöstö saa tukea.

Strateginen tavoite	Yhdenvertaisuus ja tasa-arvotyön tavoite	Keskeinen tekeminen	Seuranta ja vastuu
Tasalaatuinen ja oikeudenmukainen johtaminen	Yhdenvertainen johtaminen koko VAKEssa	Yhdenvertaisuus otetaan osaksi esihenkilötyön perusvaatimuksia ja arviointia seuraavien toimenpitein: Vahvistetaan yhtenäisten johtamisvastuiden ja -tehtävien käyttöä osana esihenkilöiden perehdytystä ja johtamislupausten mukaista johtamistyötä.	Henkilöstökyselyt, esihenkilöarvioinnit HR Toimialojen lähijohto



		Otetaan johtamistyön säännöllinen arviointi osaksi esihenkilöiden kehityskeskusteluja. Yhdenmukaistetaan johtamiskäytäntöjä ja prosesseja koulutuksen, perehdytyksen ja ohjeistuksen keinoin. Otetaan aktiivisemmin käyttöön työnohjaus- ja coaching-palveluja yhdenmukaisen johtamisen kehittämisen työkaluina.	
Luottamus ja turvallinen toimintakulttuuri	Syrjimätön ja turvallinen työympäristö	Vakiinnutetaan Pulssi-kyselyn, työhyvinvointitutkimuksen ja työturvallisuuden riskienarvioinnin tulosten yhteinen käsittely osaksi työyhteisöjen kehittämistä. Tulosten perusteella työyhteisöt tunnistavat keskeiset vahvuudet ja kehittämiskohteet sekä sopivat konkreettisista toimenpiteistä, vastuista ja seurannasta. Valmistellaan turvallisen tilan periaatteet ja pilotoidaan niiden käyttöä vuonna 2026, minkä jälkeen päätetään laajemmasta käytönotosta vuonna 2027. Laaditaan syrjivien rakenteiden ja toimintatapojen tunnistamisen kriteeristö ja perehdytys esihenkilöille. Otetaan käyttöön nollatoleranssi ja selkeät puuttumiskäytännöt (menettelytapakuvaus ja ohjeistus) koskien epäasiallisen kohtelun selvittelyä. Seurataan ilmoitusten määrää. Lisätään viestintää siitä, että epäasiallisesta kohtelusta ilmoittaminen on osa vastuullista työyhteisötoimintaa. Ohjeistetaan ilmoituskanavat selkeästi. Koulutetaan esihenkilöitä tunnistamaan häirintää, syrjintää, epäasiallista kohtelua ja työyhteisökonflikteja. Vahvistetaan henkilöstön työyhteisötaitoja koulutuksin.	Häirintä- tai epäasiallisen kohtelun ilmoitukset, kyselyt Pulssikysely HR



		Syrjimättömän työympäristön kehittämisessä kiinnitetään erityistä huomiota myös etniseen syrjintään, rasismiin sekä kieleen tai alkuperään liittyvään epäasialliseen kohteluun. Otetaan käyttöön laajasti ”Tullaan tutuiksi” – tilaisuudet vahvistamaan uusien työntekijöiden integroitumista VAKEn kulttuuriin.	
Työkykyinen ja kestävä henkilöstörakenne	Ikä- ja työkykyjoh- tamisen vahvistaminen	Tarjotaan esihenkilöille mahdollisuus osallistua Työterveyslaitoksen koulutukseen ”Koulutus nuorten sotepe-työntekijöiden esihenkilöille” Vahvistetaan osa- ja täsmätyökykyisten yhdenvertaisia ratkaisuja. Kehitetään VAKEn prosessia täsmätyökykyisten uuteen työhön sijoittumisessa. Kartoitetaan vuoden 2027 aikana ikäjohtamisen mallin tarve ja painopisteet.	HR
Monimuotoisuutta tukeva organisaatio	Inklusiivinen ja yhdenvertainen arki	Vuoden 2026 ja 2027 aikana levitetään systemaattisesti monimuotoisuusohjelman hyviä käytäntöjä läpi organisaation. Huomioidaan monimuotoisuus sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä. Tarjotaan jatkuvassa koulutustarjonnassa henkilöstölle mahdollisuuksia kouluttautua monimuotoisuuden huomioimisesta työyhteisössä. Tarjotaan henkilöstölle koulutusmahdollisuuksia kehittää omaa kielitaitoaan.	Henkilöstökokemus, kuormituksen jakautuminen HR
Läpinäkyvät palkkausjärjestelmät, palkkauksen rakenteet sekä henkilöstöprosessit	Rakenteellinen yhdenvertaisuus ja tasa-arvo	Vuonna 2026 kartoitetaan käytössä olevat sukupuolittuneet nimikkeet ja laaditaan ehdotus niiden korvaamisesta sukupuolineutraaleilla nimikkeillä. Vuonna 2027 toteutetaan muutokset henkilöstö- ja palkkajärjestelmissä siltä osin kuin ne ovat toiminnallisesti ja sopimuksellisesti mahdollisia.	Prosessiseuranta, palkkatiedot HR



		Lisätään palkkausrakenteiden avoimuutta uusien SOTE- ja HYVTES-tasopalkkajärjestelmien käyttöönoton yhteydessä. Palkkakartoituksen perusteella tunnistetaan vuonna 2026 selvitystä vaativat palkkaerot ja vuonna 2027 arvioidaan niihin liittyvien korjaavien toimien etenemistä. Vuonna 2026 laaditaan anonyymien rekrytointien käyttösuunnitelma ja toteutetaan pilotti tehtävissä, joissa anonyymi hakemuskäsittely on tarkoituksenmukaista. Pilotin perusteella arvioidaan vaikutukset hakijakokemukseen, rekrytointiprosessin sujuvuuteen ja yhdenvertaisen valinnan toteutumiseen. Vuonna 2027 päätetään laajentamisesta pilotin tulosten perusteella. Rekrytointi perustuu jatkosakin tehtävän kannalta olennaiseen osaamiseen, kelpoisuuteen ja soveltuvuuteen.	
--	--	---	--

Taulukko 6. Tavoitteet vuosille 2026–2027.

7.3 Tavoitteiden seuranta ja arviointi

Suunnitelmakauden tavoitteiden etenemistä seurataan säännöllisesti sovittujen mittareiden ja henkilöstöltä kerättävän palautteen avulla. Toteutumista arvioidaan yhdessä henkilöstön edustajien kanssa suunnitelmakauden aikana. Keskeisiä seurantatietoja ovat Pulssi-kyselyn tulokset, työhyvinvointitutkimuksen havainnot, häirintää ja epäasiallista kohtelua koskevat ilmoitukset, esihenkilöarvioinnit sekä palkka-, rekrytointi- ja prosessitiedot.

Vuoden 2026 elokuussa uudistuvaan Pulssi-kyselyyn sisällytetään psykologista turvallisuutta mittaava väittämä: ”Tiimissämme on turvallinen ilmapiiri tuoda esiin näkemyksiä, keskeneräisiä asioita ja virheitä.” Lisäksi vuoden 2026 viimeisessä Pulssi-kyselyssä kysytään erikseen tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumisesta. Näiden tulosten perusteella muodostetaan lähtötaso, johon vuoden 2027 arviointia ja suunnitelmakauden etenemistä verrataan.

Keskeisiä koko suunnitelmakauden mittareita ovat suunniteltujen toimenpiteistä toteutuminen (määrä ja osuus), epäasiallisen kohtelun ilmoitusten määrä, Pulssin tulokset, jotka kertovat tasa-arvoisuuden ja yhdenvertaisuuden kokemuksesta,



työhyvinvointitutkimuksen syrjintä-, häirintä- ja kiusaamiskokemukset, palkkakartoituksen selvitystä vaativat erot sekä anonyymi rekrytoinnin ja nimikemuutosten eteneminen.

Ensimmäinen väliarviointi tehdään vuonna 2027 ja käsitellään yhteistoiminnassa henkilöstön edustajien kanssa. Suunnitelmakauden päätyttyä tavoitteiden toteutumisesta laaditaan kooste vuoden 2027 toteumatietojen perusteella. Kooste raportoidaan aluehallitukselle vuoden 2028 aikana osana henkilöstöä koskevaa raportointia tai erillisenä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman seurantaraporttina.



LIITTEET

Seuraavissa liitteissä esitetään tarkemmat palkkatasa-arvon analyysit ja tilastot.

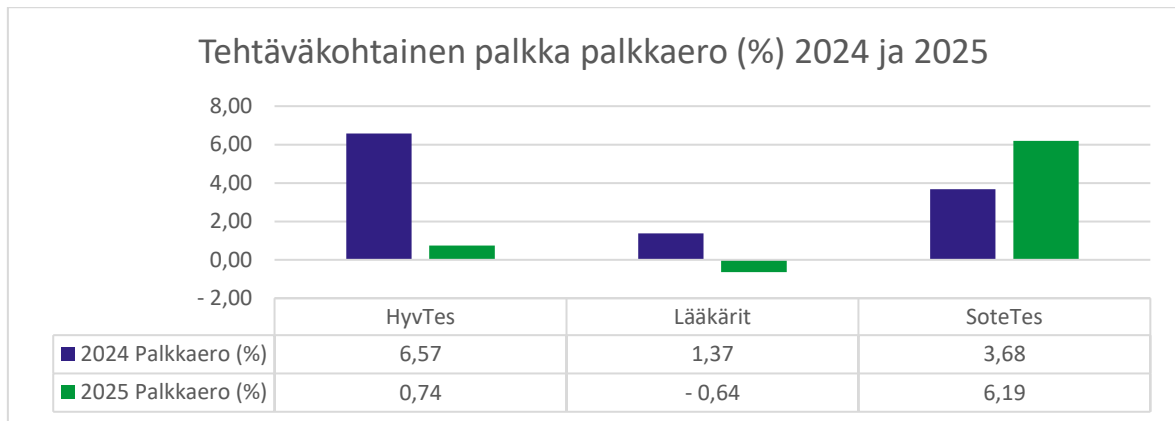
LIITE 1 SELVITYS SUKUPUOLTEN VÄLISESTÄ PALKKATASA-ARVOSTA

Ammattiryhmä	Selitys	Naiset lkm	Miehet lkm	Tehtäväkohtainen palkka Naiset	Tehtäväkohtainen palkka Miehet	Palkkaero %	Kokonaisansio Naiset	Kokonaisansio Miehet	Palkkaero %
10	Johto, asiantuntijat	253	59	4 818,06	4 946,24	-2,59	5 280,84	5 454,25	-3,18
11	Toimistohenkilöstö	149	21	2 671,27	2 821,73	-5,33	2 890,54	2 993,97	-3,45
19	Terv.huollon vaativat amm.teht	194	12	4 035,07	4 097,19	-1,52	4 219,27	4 274,59	-1,29
20	Terveysterveysten ammattiteht.	1774	173	2 913,22	2 754,76	5,75	3 083,84	2 855,98	7,98
25	Sos.huollon johto-/esimiesteht	185	16	3 941,61	4 066,68	-3,08	4 337,38	4 409,64	-1,64
26	Sos.huollon asiantuntijateht.	260	25	4 348,18	4 277,98	1,64	4 622,55	4 549,00	1,62
27	Sos.huollon vaativat amm.teht.	52	8	3 444,92	3 391,99	1,56	3 731,08	3 598,45	3,69
28	Sos.huollon ammattitehtävät	1538	206	2 873,47	2 789,88	3,00	3 021,56	2 893,11	4,44
40	Muu henkilöstö	23	38	2 541,02	2 121,14	19,80	2 916,22	3 186,70	-8,49
45	Pelastushenkilöstö, ammattimiehet	56	69	3 056,26	2 988,35	2,27	3 774,72	4 313,18	-12,48
47	Pelastushenkilöstö, johto	8	84	1 974,99	934,45	111,35	6 509,18	11 575,07	-43,77
49	Terveysterveysten ammattiteht.	251	86	6 398,17	6 001,18	6,62	7 232,33	6 549,84	10,42
50	Terv.keskuksen hammaslääkärit	129	20	4 981,06	4 974,02	0,14	5 520,88	5 389,84	2,43

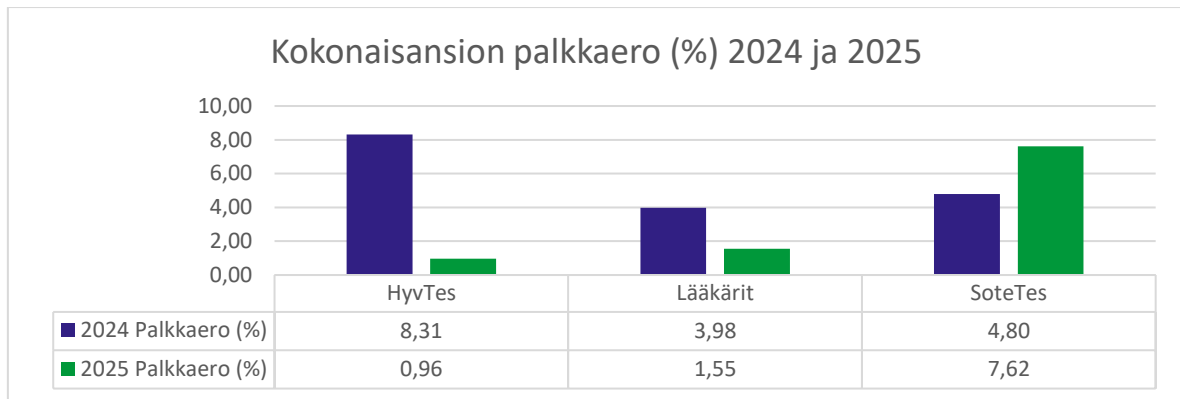


LIITE 2 PALKKAKARTOITUS

Tehtäväkohtaisen palkan ero sukupuolen mukaan 2024–2025							
Sopimus	Vuosi	Naiset lkm	Miehet lkm	Naisten tehtävä- kohtainen palkka (€)	Miesten tehtä- väkohtainen palkka (€)	Palkkaero mie- het-naiset (€)	Palkkaero %
HyvTes	2024	557	184	3 334,51	3 128,95	-205,56	6,57
	2025	528	152	3 690,80	3 663,83	-26,97	0,74
Lääkärit	2024	417	162	5 355,30	5 283,15	-72,15	1,37
	2025	485	188	5 443,47	5 478,69	35,22	-0,64
SoteTes	2024	6989	1262	2 904,05	2 800,99	-103,06	3,68
	2025	7212	1699	3 022,81	2 846,70	-176,11	6,19



Kokonaisansion ero sukupuolen mukaan 2024–2025							
Sopimus	Vuosi	Naiset lkm	Miehet lkm	Naisten ko- konaisan- sio (€)	Miesten koko- naisansio (€)	Palkkaero miehet- naiset (€)	Palkkaero %
HyvTes	2024	557	184	3 564,08	3 290,56	-273,52	8,31
	2025	528	152	3 947,28	3 909,78	-37,50	0,96
Lääkärit	2024	417	162	5 952,60	5 725,03	-227,57	3,98
	2025	485	188	6 039,82	5 947,83	-91,99	1,55
SoteTes	2024	6989	1262	3 057,63	2 917,66	-139,97	4,80
	2025	7212	1699	3 176,01	2 951,26	-224,75	7,62



Tehtäväkohtaisen palkan erot hinnoittelutunnuksittain 2025						
Hinnoittelutunnus	Selitys	Naiset lkm	Miehet lkm	Naisten tehtäväkohtainen palkka (€)	Miesten tehtäväkohtainen palkka (€)	Palkkaero %
H1999999	Hinnoittelematon Hyvtes liite1	139	40	4 582,81	4 360,83	5,09
H9999999	Hinnoittelematon Hyvtes muut	41	10	4 093,91	4 572,67	-10,47
L1TK002A	Erikoislääkäri 2A	33	9	7 052,89	6 757,90	4,37
S1ESI10030	Esihenkilötehtävät taso 30	19	8	4 508,96	4 235,38	6,46
S3SAT100	Sos.huollon asian-tunt.tehtävät	72	7	3 047,80	2 786,85	9,36
S3SVA100	Sos.huollon vaativat as.tunt.t	102	38	3 311,48	3 182,23	4,06
S3SVA10020	Sos.huollon vaativat as.tunt.t	176	32	3 275,42	3 142,86	4,22
S5999999	Hinnoittelematon Sote liite5	63	45	2 093,56	2 015,44	3,88
S9999999	Hinnoittelematon Sote muut	86	21	1 948,79	1 495,60	30,30

*Palkkaerot hinnoittelutunnuksittain tarkasteltuna. Taulukkoon on koottu ne hinnoittelutunnukset, joilla tehtäväkohtaisen palkan ero miesten ja naisten välillä oli yli 3 %.



Palvelussuhteiden määrä ammattiryhmittäin sukupuolen mukaan sekä naisten osuus (%) 2025				
Ammattiryhmä	Naiset lkm	Miehet lkm	Yhteensä	Naiset %
Johto, asiantuntijat	391	83	474	82,5 %
Toimistohenkilöstö	196	39	235	83,4 %
Hallinnon avustavat tehtävät	67	8	75	89,3 %
Terv.huollon vaativat amm.teht	139	12	151	92,1 %
Terveydenhuollon ammattiteht.	2964	468	3432	86,4 %
Sos.huollon johto-/esimiesteht	238	24	262	90,8 %
Sos.huollon asiantuntijateht.	264	25	289	91,3 %
Sos.huollon vaativat amm.teht.	56	9	65	86,2 %
Sos.huollon ammattitehtävät	2699	432	3131	86,2 %
Muu henkilöstö	67	57	124	54,0 %
Pelastushlöstö, ammattimiehet	514	686	1200	42,8 %
Pelastushlöstö, johto	13	96	109	11,9 %
Terveyskeskuslääkärit	332	152	484	68,6 %
Terv.keskuksen hammaslääkärit	111	24	135	82,2 %
Hinnoittelemattomat muut	55	11	66	83,3 %
Yhteensä	8106	2126	10232	79,2 %

Lähde: Populus-palkkajärjestelmän tasa-arvoraportti. Raportille tulostuu sukupuolittain henkilölukumääriä, tehtäväkohtaisen palkan ja kokonaisansion keskimääräisiä eurosummia kuukaudessa sekä palkaneroprosentteja. Raportit on ajettu ajanjaksoilta 1.1.–31.12.2024 ja 1.1.–31.12.2025. Huomioitavaa tulkinnassa: koko vuoden tarkastelu perustuu henkilöihin, jotka ovat olleet työssä eri aikoina vuoden aikana. Tämän vuoksi lukumäärä on suurempi kuin yksittäisen poikkileikkauspäivän henkilöstömäärä.

Henkilöstön ikäjakauma sukupuolen mukaan poikkileikkauspäivänä 31.12.2025								
Sopimus	Sukupuoli	-30	30-39	40-49	50-59	60-64	65-	Ka
SOTE-tes	Naiset	700	1135	1085	905	340	53	42,70
	Miehet	103	163	148	99	34	6	41,40
HyvTes Hyvinvointialueen yl virka ja ts	Naiset	31	78	102	101	43	5	46,20
	Miehet	8	28	19	33	13	0	46,60
HyvTes liite 7 Hyvinvointialueen liite 7	Naiset	6	7	8	6	5	1	43,80
	Miehet	60	78	84	96	39	3	44,30
Terveyskeskuslääkärit, LS	Naiset	65	66	69	53	13	5	41,20
	Miehet	32	30	16	6	5	0	36,50
Terveyskeskushammaslääkärit, LS	Naiset	24	45	31	18	8	1	40,60
	Miehet	4	6	6	3	1	0	40,40