



Henkilöstökertomus 2024



Sisällys

1	HENKILÖSTÖJOHTAJAN KATSAUS	2
2	HENKILÖSTÖ PÄHKINÄNKUORESSA	3
2.1	Avainlukuja vuodelta 2024.....	3
2.2	Henkilöstön tilannekuva johtamisen tueksi.....	5
2.3	Henkilöstökulut	6
2.4	Palkitseminen ja edut.....	7
3	HENKILÖSTÖ JA JOHTAMINEN OSANA UUDISTUMISTA	7
3.1	Henkilöstöä koskevat strategiset tavoitteet	8
3.2	Henkilöstö on tärkein voimavaramme.....	10
4	KOHTI YHTENÄISTÄ JOHTAMISKULTTUURIA.....	13
4.1	Valmentava johtaminen on valintamme	13
4.2	Johtamislupausten kautta luotiin tahtotila yhteiselle johtamiselle.....	14
4.3	Arvioimme johtamisemme nykytilaa.....	15
5	HENKILÖSTÖN SAATAVUUDESSA MERKITTÄVÄ KÄÄNNE	19
5.1	Vetovoimainen työnantajamaine.....	19
5.2	Rekrytoinneissa onnistumisten vuosi.....	20
5.3	Oppilaitosyhteistyö	22
6	HYVINVOIVA JA OSAAVA HENKILÖSTÖ.....	24
6.1	Henkilöstön pulssilla.....	24
6.2	Työhyvinvointi.....	25
6.3	Tunnistimme strategisia osaamisia	26
7	HENKILÖSTÖN OSALLISUUS / YHTEISTOIMINNAN KEHITTÄMINEN.....	28



1 HENKILÖSTÖJOHTAJAN KATSAUS

Vuosi 2024 oli monilta osin tuloksellinen ja onnistumisia sisältänyt. Erityisesti henkilöstötilanteen oleellinen parantuminen monien vaikeiden vuosien jälkeen oli merkittävä niin palveluiden tuottamisen, henkilöstön jaksamisen kuin henkilöstökustannustenkin kannalta. Hoitohenkilöstön osalta yhtä hyvä henkilöstötilanne kuin oli vuoden 2024 lopulla on edellisen kerran ollut 2010-luvun puolivälissä. Erityistä oli myös se, että lääkärivakanssit saatiin muutamaa vaille täytetyiksi. Merkittävä saavutus!

Johtamisella on suuri vaikutus henkilöstökokemukseen ja niinpä jatkettiin ja voimistettiin johtamisen kehittämiseen panostamista, alkanut vuosi 2025 tulee olemaan sen osalta merkittävä, kun saamme johtamisroolit yhdenmukaisiksi ja päivitettyä johtamisrakenteemme.

Tärkeä onnistuminen on ollut myös se, että henkilöstön sairastavuus on saatu kääntymään alenevaan suuntaan. Silläkin mahdollistetaan palvelujen tuottamista ja sitä että, kun vähemmän sairastetaan, työssä olijoiden taakka hieman kevenee. Toki sairastavuudessa on isoja eroja henkilöstöryhmien ja työtehtävien välillä ja joiltakin osin sairastavuus on edelleen korkea.

Alkanut vuosi 2025 on mielenkiintoinen, pystymmekö pitämään hyvät trendit hyvinä ja monet hyvinvointialueen alkutaipaleen kehittämistoimet tuottamaan tuloksia. Kun näkymää hyvästä käänteestä jo on, innostaa se tekemään entistä kovemmin töitä, että edelleen onnistumme.

Anne Sivula

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen (VAKE) henkilöstöjohtaja



2 HENKILÖSTÖ PÄHKINÄNKUORESSA

2.1 Avainlukuja vuodelta 2024



Kuva 1. Henkilöstöön liittyvät avainluvut vuonna 2024.

Henkilöstömäärä ja rakenne

Vantaan ja Keravan hyvinvointialue (VAKE) henkilöstömäärä oli vuoden 2024 lopussa 6 008 henkilöä, joista 4 672 oli vakituisessa työsuhteessa ja 1 336 oli määräaikaisessa työsuhteessa.

Henkilötyövuosien määrä vuonna 2024 (HTV1) oli 5 538. HTV1 kertoo kalenterivuonna palveluksessaolopäivien lukumäärän huomioiden osa-aikaisuudet. Palkallisten henkilötyövuosien (HTV2) määrä vuonna 2024 oli puolestaan 5 172 henkilötyövuotta.

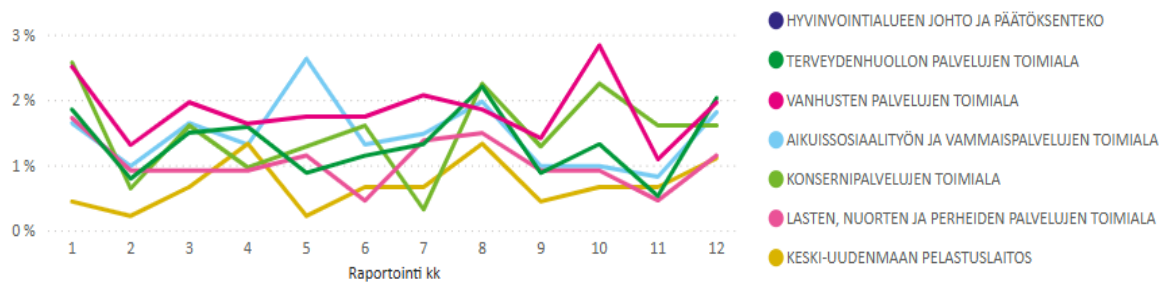
Henkilöstön keski-ikä vuoden 2024 lopussa oli 44,57. Eniten henkilöstöä oli 35–39-vuotiaiden ikäryhmässä ja vähiten yli 60-vuotiaiden ikäryhmässä, jossa kuitenkin on yli 9 % koko henkilöstöstä. Vuoden 2024 aikana hyvinvointialueelta eläköityi 68 henkilöä ja ennusteen mukaan seuraavan 10 vuoden aikana hyvinvointialueelta eläköityy yli 20 % henkilöstöstä. Kun tarkastellaan hyvinvointialueen henkilöstöä kokonaisuudessaan, lukumääräisesti eniten eläköityviä on lähi- ja sairaanhoitajissa, jotka ovat myös VAKEn suurimman henkilöstöryhmät.



Ikäryhmä	Henkilöstö	lkm-%
0-29	869	14,48%
30-34	852	14,20%
35-39	853	14,21%
40-44	813	13,55%
45-49	770	12,83%
50-54	658	10,96%
55-59	626	10,43%
60-64	486	8,10%
65+	74	1,23%

Taulukko 1. VAKEn henkilöstön ikäjakauma vuoden 2024 lopussa.

Vakituisen henkilöstön lähtövaihtuvuus



Taulukko 2. Vakituisen henkilöstön lähtövaihtuvuus % toimialoittain eri kuukausina vuonna 2024.



Henkilöstön kumulatiivinen lähtövaihtuvuus % toimialoittain vuoden 2024 lopussa

Vanhustenpalvelut	24,54 %
Aikuissosiaalityön ja vammaispalvelujen toimiala	18,09 %
Konsernipalvelut	17,43%
Terveydenhuollon palvelut	15,76%
Lasten, nuorten ja perheiden palvelut	12,94%
Hyvinvointialueen johto ja päätöksenteko	9,09%
Keski-Uudenmaan pelastuslaitos	8,26%

Kuva 2. Henkilöstön kumulatiivinen lähtövaihtuvuus% toimialoittain vuoden 2024 lopussa

Henkilöstön kumulatiivinen lähtövaihtuvuus% oli vuonna 2024 16,7 %. Eniten vaihtuvuutta oli lähihoitajan, sairaanhoitajan ja terveydenhoitajan ammattiryhmissä. Vaihtuvuudessa oli suurta vaihtelua toimialojen välillä. Henkilöstöjohtamisen toimenpitein vaihtuvuutta saatiin vuoden aikana hivenen hillittyä ja pidettyä lähes samalla tasolla kuin edellisenä vuonna 2023.

Terveysperusteiset poissaolot

Terveysperusteisia poissaolopäiviä vuonna 2024 oli 94 998 kalenteripäivää. Terveysperusteisia poissaolopäiviä henkilövuotta kohden oli 18,2 kalenteripäivää ja sairauspäiväpoissaolo % oli vuonna 2024 4,4 % (16,21 pv/hlö). 0-päivää sairastaneiden osuus henkilöstöstä oli 24,4 %. Terveysperusteisista poissaoloista suurin ryhmä on mielenterveysperusteiset poissaolot, joiden osuus oli 19,6 %.

2.2 Henkilöstön tilannekuva johtamisen tueksi

Vuoden 2024 aikana kehitettiin HR-dataan ja sen analyysiin perustuvaa henkilöstön tilannekuvaa. Sen tavoitteena on ohjata toimialojen ja HR-palveluiden henkilöstöjohtamisen toimia henkilöstön saatavuuden, käytettävyyden, työkyvyn ja motivaation parantamiseksi sekä henkilöstövuokrauksen vähentämiseksi. Henkilöstön tilannekuva tarjottiin toimialojen



johdon käyttöön kuukausittain ja sitä rikastettiin talouden ja toiminnan tunnusluvuilla ja näistä tehdyllä analyysillä.

VAKEN vara- ja vuokrahenkilöstöä työyksiköihin sijoitteleavassa HR:n resurssipalveluissa otettiin käyttöön visuaalinen työkalu laadukkaaseen, tehokkaaseen ja reaaliaikaiseen henkilöstön käytön suunnitteluun ja sijoitteluun. Työkalun avulla tunnistetaan työyhteisöjen henkilöstötarve ja sijoitellaan työntekijät sinne missä on kriittisin tilanne. Työkalun on tuottanut Seure Henkilöstöpalvelut Oy, joka in-houseyhtiönä on pääasiallinen henkilöstövuokrauskumppani. Niinpä työkalun avulla voidaan myös tehdä tilauksia Seureen ja seurata tilausten täyttymistä reaaliajassa.

2.3 Henkilöstökulut

Palkka- ja palkkiomenot olivat tilinpäätösvuonna 325,8 milj. euroa. Edellisvuonna henkilöstökulut (palkka- ja palkkiomenot) olivat 291,4 milj. euroa eli kasvua edellisvuodesta 11,8 %. Toimintavuonna 2024 palkkoja korottivat 1.2.2024 lukien sote-sopimuksen palkkaus uudistus sekä lääkäreiden uraporraspalkkojen käyttöönotto. 1.6. lukien palkkoja korotettiin paikallisilla järjestelyerillä sekä yleiskorotuksilla ja korotukset koskivat kaikkia sovellettavia virka- ja työehtosopimuksia eli hyvinvointialan yleistä virka- ja työehtosopimusta, lääkäreiden virka- ja työehtosopimusta sekä sosiaali- ja terveystalouden henkilöstön virka- ja työehtosopimusta. Henkilöstötilanteen paranemisen johdosta edellisvuonna käyttöön otetusta sitoutumislisästä voitiin valtaosin luopua 1.6.2024 korotusten yhteydessä.

Henkilöstövuokrauskulut hoitohenkilöstön osalta olivat vuonna 2024 18,9 milj. euroa eli huomattavasti alemmat kuin vuonna 2023 (31,63 milj. euroa). Seure henkilöstöpalveluiden osuus tästä kasvoi jonkin verran, ollen 58,6 %, (11,08 milj. euroa), kun vuonna 2023 Seuren osuus oli 42 % (13,4 milj.). Seure henkilöstöpalveluiden lisäksi henkilöstövuokraukseen kilpailutettiin puitesopimus kesäkuussa 2024. Sen myötä muun henkilöstövuokrauksen hinta on laskenut merkittävästi. Puitesopimuskuumppaneita on käytetty akuuteissa tilanteissa, joissa Seure henkilöstöpalvelut ei ole pystynyt sijaista toimittamaan.

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

Lääkärivuokrauksen kulut laskivat edellisvuodesta 5,6 milj. eurosta 2,9 milj. euroon.



2.4 Palkitseminen ja edut

Henkilöstön palkitsemisen toimenpiteissä painottui toimintavuonna henkilöstön saatavuuden parantaminen, palkkausjärjestelmien uudistaminen ja palkkojen harmonisoinnin edistäminen.

Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön palkkausjärjestelmässä toteutettiin mittava uudistus. Uudistus mahdollistaa henkilöstölle paremman näkyvyyden uralla etenemiselle ja tehtävien vaativuuden huomioimiselle. Sosiaali- ja terveydenhuollon johto- ja esihenkilötehtävissä, erityisasiantuntijatehtävissä, asiantuntijatehtävissä, ammattitehtävissä sekä muissa ammattitehtävissä ja peruspalvelutehtävissä otettiin käyttöön uudet palkkauksen määräytymisperusteet ja palkkatasot. Lähes 3800 ammattilaisten palkkausperusteet tarkastettiin vastaamaan työn vaatimuksia, vastuita, osaamista ja koulutustasoa. Uudistuksen myötä henkilöstön peruspalkkoja ja tehtäväkohtaisia palkkoja tarkastettiin.

Terveyskeskuslääkäreiden toimenpidepalkkiojärjestelmä korvattiin 1.1.2024 alkaen suoritepalkkajärjestelmällä. Suoritepalkkauksen tarkoituksena on parantaa lääkäreiden palkkauksen oikeudenmukaisuutta ja kannustaa tehokkuuteen. Suoritepalkkauksen toimivuuden arviointi käynnistyi loppuvuodesta ja tarvittavat muutokset toteutetaan vuonna 2025. Lääkäreiden palkkojen harmonisointi saatettiin loppuun, kun hammaslääkäreiden palkkojen harmonisointi saatiin päätökseen lokakuussa.

Pelastuspalvelujen henkilöstön ja toimitilapalvelujen sekä hallinto-, asiantuntija- ja tukipalveluhenkilöstön palkkauksen kehittämisen painopiste oli nykyisten palkkausjärjestelmien palkkaepäkohtien korjaamisessa, palkkojen tarkastamisessa ja henkilökohtaisessa palkitsemisessa. Molempien palkkausjärjestelmien uudistamiseen valmistaudutaan. Muutoksen aikataulu tarkentuu vuoden 2025 aikana.

Palkkojen harmonisointia edistettiin palkkausjärjestelmittäin palkkaepäkohtia korjaamalla ja palkkoja yhteensovittamalla. Palkkauksen harmonisointiin ja palkkauksen kehittämiseen kohdennettiin n. 2 milj. euroa järjestelyeriä.

Henkilöstöllä on käytössään henkilökohtainen hyvinvointibudjetti ja lounasetu. Oman hyvinvoinnin edistämiseen liikunta-, kulttuuri- ja hyvinvointipalveluja sekä työmatkaetua hyödynsi 91 % henkilöstöstä. Lounasetua vähintään kerran vuodessa käytti 64,6 %. VAKEn työntekijöitä muistettiin heidän lähtiessään eläkkeelle. Tasavuotia 40 vuotta, 50 vuotta tai 60 vuotta täyttäessään henkilöstöä muistettiin aineellisella tai aineettomalla lahjalla.

3 HENKILÖSTÖ JA JOHTAMINEN OSANA UUDISTUMISTA



3.1 Henkilöstöä koskevat strategiset tavoitteet

Tavoite	Mittari	Tavoitetaso 2025	Toteutuma 2024
Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmämme on oikeudenmukainen ja kannustava, ja se motivoi ja palkitsee ammattitaitoisesta suoriutumisesta ja kehittämisestä.	a. Palkitsemismalli ja sen mukaiset käytännöt	a. Tehty ja käytössä selkeä malli, joka kannustaa osaamisen kasvattamiseen, vastuunottoon, tulokselliseen työhön	a. Sote-sopimuksen osalta on toteutettu valtakunnallisen mallin mukaisesti uudistettu tehtävien sijoittelu uusiin hinnoitteluryhmiin. Lääkäreiden uraporraspalkkaus otettiin käyttöön vuoden 2024 alussa. Johtamistehtävien palkkauksen kehittämistyö aloitettiin osana johtamisen kokonaiskehittämistä.
	b. Henkilöstöedut	b. Henkilöstö koee edut kannustaviksi	b. Uusia henkilöstöetuja ei otettu v. 2024 käyttöön hyvinvointialueen taloudellisen tilanteen johdosta. Lounasetu ja 300 euron arvoinen kulttuuri-, liikunta- ja työhyvinvointietu olivat entiset ja etenkin jälkimmäinen koetaan tärkeäksi eduksi, jonka henkilöstö hyödyntää.
Työntekijöillä on mahdollisuus uudistua, kehittää osaamista ja työtään.	a. Oppimisen ja uudistumisen mahdollistaminen erikeinoin	a. Käytössä useita keinoja tukea henkilöstön oppimista ja uudistumista	a. Verkko-oppimisympäristö Nohevaan verkkokurssitarjontaan tuotettiin uusia itseopiskeltavia verkko-opintokokonaisuuksia henkilöstön ja johtamisen kehittämisen tueksi. Henkilöstön omaehtoisen koulutuksen tuki otettiin käyttöön tutkintotavoitteellisen koulutuksen suorittamiseksi.



	b. Urapolut tukevat hyvää henkilöstökokemusta	b. 30 % henkilöstöstä on suunnitellun ja dokumentoidun urasuunnittelun piirissä	b. Urapolun mallinnus tehty ja työtä aloitettu ensi vaiheessa terveydellisin perustein uudelleensijoitettavien osalta. Dokumentointi muuttuu systemaattiseksi uuden hr-järjestelmän myötä v. 2026
Henkilöstömme voi hyvin.	a. Työn joustot mahdollistavat yksilölliset työ- ja perhe-elämää tukevat ratkaisut	a. Käytössä useita erilaisia joustoratkaisuja	a. Työaikapankkia pilotoitiin ja päätettiin sen laajentamisesta. Lääkäreille mahdollistettiin pidemmät tasoittumisjaksot (6/12 viikkoa). Nykyiset sopimukset mahdollistaa joustoja, mutta niitä osataan käyttää vielä riittämättömästi ja siksi lähijohtajia koulutetaan ja kannustetaan asiaan. Uuden työvuorosuunnittelujärjestelmän mahdollisuudet tukea työaikajoustoja ei vielä ole tiedossa (kilpailutusvaihe käynnissä).
	b. Lähtövaihtuvuus	b. Lähtövaihtuvuus enintään 9 %	b. Vaihtuvuus laski vain hieman edellisvuodesta ollen 16,7 %, edellisvuonna 16,8 %. Eniten vaihtuvuutta oli lähihoitajan, sairaanhoitajan ja terveydenhoitajan ammattiryhmissä.
	c. Terveysperusteiset poissaolot	c. Terveysperusteiset poissaolot enintään 4,5 %	c. Terveysperusteisia poissaoloja v. 2024 oli 4,4%
Hyvinvointialueellemme halutaan tulla töihin.	a. Henkilöstökokeemus: työnantajan suosittelu	a. Suosittelijoiden määrä yli 78%	a. 78% toteutui kahdella toimialalla (terveydenhuollon palvelujen sekä lasten, nuorten ja perheiden toimialat). Muutkin toimialat hyvin lähellä tavoitetta; pelastuslaitoksessa suosittelukuoli oli kuitenkin 50 %.



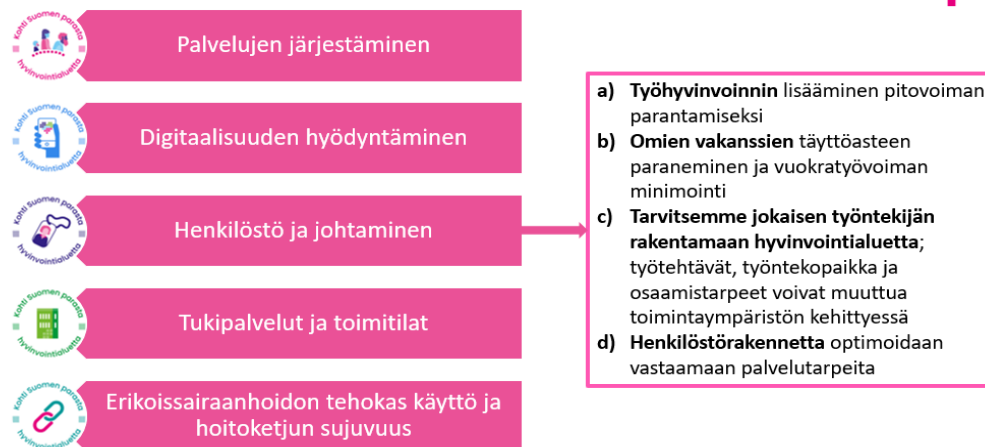
	b. Työvuorojen työntekijävajeet vähenevät asiakas-tarpeeseen perustuvalla ennakoivalla henkilöstösuunnittelulla	b. Työvuorojen työntekijävajeet vähenevät	b. Henkilöstötilanne on hyvä, henkilöstösuunnitteluun satsattu mm. mitoitusprojektin käynnistämällä.
Arvostavalla, osallistavalla, ratkaisuja tukevalla ja valmentavalla johtamisella mahdollistamme jokaisen onnistumisen ja jatkuvan kehittymisen.	a. Yhteisö-ohjautuvuuden toteuttaminen	a. Yhteisö-ohjautuvuutta pilotoitu kaikilla toimialoilla vähintään yhdessä tiimissä	a. Kaikille johtamistehtävissä oleville järjestetty valmentavan johtamisen koulutus alkuaskeleena sekä valmentavaan johtamiseen että sitä edellyttävään yhteisöohjautuvuuteen
	b. Johtamis-lupauksen määrittely ja sen mukaisen valmentavan johtamistavan toteuttaminen	b. Johtamislupaus määritelty ja sen toteutumista arvioidaan säännöllisesti esihenkilöittäin.	b. Johtamislupaus on kirjattu, sitä on käyty läpi eri johtamisfoorumeissa ja sen toteutumista arvioidaan Pulssikyselyin

3.2 Henkilöstö on tärkein voimavaramme

Vuonna 2024 laadittiin VAKEn strategian toteuttamista tukemaan uudistusohjelma, jonka tavoitteena on uudistaa palvelurakenteita ja toimintamalleja siten, että VAKE turvaa asukkaiden tarpeisiin vastaavat palvelut, säilyy työntekijöille vetovoimaisena työnantajana ja huolehtii kestävästä taloudesta. Yhdessä keskeiseksi osaksi uudistusohjelmaa tunnistettiin henkilöstöön ja johtamiseen panostaminen, sillä sitoutunut ja hyvinvoiva henkilöstö on onnistuneen palveluiden tuottamisen edellytys. Ilman riittävää, osaavaa ja oikein kohdennettua henkilöstöä VAKE ei pysty suoriutumaan järjestämisvastuunsa toteuttamisesta. Hyvällä johtamisella luodaan onnistumisen edellytyksiä.



Uudistusohjelma 2024–2030 on strategiamme toimeenpanoa



Kuva 3. Henkilöstö ja johtaminen osana uudistusohjelmaa.

Henkilöstömäärää ei pystytä lisäämään tulevaisuudessa palvelutarpeen kasvun mukaisesti. Siksi VAKElle tarvitaan ennakoivaa, pitkän aikavälin henkilöstösuunnittelua sekä henkilöstön joustavaa käyttöä. Henkilöstö on VAKEn yhteistä henkilöstöä, jonka työpanosta kohdennetaan asukkaiden palvelutarpeen mukaan. Henkilöstöstä saatavilla olevaa tietoa hyödynnetään ohjaamaan toimia oikeisiin asioihin, jotta henkilöstön pysyvyyttä ja saatavuutta voidaan parantaa. Ennakoivalla henkilöstösuunnittelulla ja pitkän aikavälin henkilöstön hankintasuunnitelmalla parannetaan oman henkilöstön saatavuutta ja riittävyttä sekä vähennetään henkilöstövuokrauksen käyttöä.

Henkilöstö riittää tulevaisuudessa sitä paremmin tuottamaan asukkaiden tarvitsemat palvelut, mitä tavoitteellisempaa työ on, miten motivoitunutta henkilöstö on, mitä vähemmän henkilöstö sairastaa ja mitä pienempi on henkilöstön vaihtuvuus. Näihin kaikkiin vaikutetaan johtamista kehittämällä, panostamalla työhyvinvointiin ja tekemällä toimia, joilla henkilöstökokemus paranee.

Uudistusohjelman henkilöstö ja johtaminen osa-alueessa keskeistä on:

- Henkilöstömäärämme pysyy nykytasolla vuodet 2025–2026.
- Ainoa poikkeus on tilanne, jossa päätämme siirtää nyt ostopalveluina tuotettavia palveluita omaksi toiminnaksemme.
- Jokainen työntekijä on meille tärkeä.
- Palveluiden uudistamisen myötä kuitenkin esimerkiksi työtehtävät tai työpiste voivat muuttua.
- Panostamme henkilöstön hyvinvointiin sekä työn onnistumisen edellytyksiin esimerkiksi johtamista kehittämällä.



Näiden pohjalta laadittiin kaksivuotinen Henkilöstöohjelma, jonka tehtävänä on tukea uudistusohjelman tavoitteiden toteutumista kolmen kattoteeman kautta:



Keskitetysti johdetulla henkilöstösuunnittelulla kohdennetaan henkilöstö palvelutarpeen mukaan ja osaamisperusteisesti.



Henkilöstökokemusta parannetaan pito- ja vetovoiman parantamiseksi.



Työhyvinvointia parannetaan pitovoiman ja henkilöstön käyttöasteen parantamiseksi.

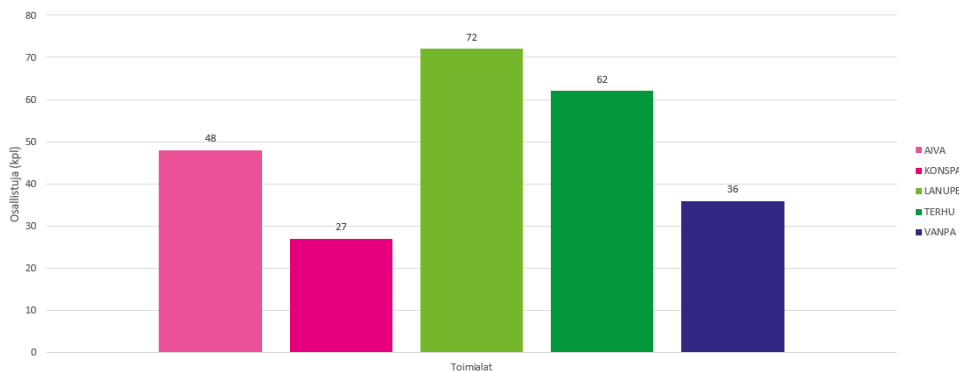




4 KOHTI YHTENÄISTÄ JOHTAMISKULTTUURIA

4.1 Valmentava johtaminen on valintamme

Toimintavuoden aikana kaikki VAKEn johtamistehtävissä työskentelevät pääsivät osallistumaan valmentavan johtamisen valmennuksiin, joiden tavoitteena on vahvistaa johtamistehtävissä olevien kykyä johtaa valmentavalla otteella VAKEn arvojen, toimintakulttuurin ja johtamislupauksen mukaisesti. Valmennuksien tarkoituksena oli auttaa lähijohtajia hahmottamaan omia vahvuuksiaan ja kehittymiskohteita sekä saada oivalluksia ja työkaluja omaan johtamiseen. Vuoden 2024 aikana 245 johtamistehtävässä työskentelevää vakelaista suoritti valmentavan johtamisen valmennuksen. Täydentäviä ryhmiä suunnitellaan tarvelähtöisesti uusille lähijohtajille ja niille ketkä eivät ole vielä päässeet valmennukseen osallistumaan.



Taulukko 3. Valmennuksen osallistujat toimialoittain

“Tiedämme että hyvällä johtamisella on positiivisia vaikutuksia myös työyhteisön kokemuksiin. Toivomme totta kai, että johtamisvalmennusten myötä pystymme takaamaan onnistuneen johtamisen koko henkilöstöllemme ja sitä kautta vaikuttamaan henkilöstömme viihtyvyyteen. Valmentavaan johtamiseen kytkeytyy myös vahvasti tiimien yhteisöohjautuvuus, ja jatkona lähijohtajien valmennuksille tulemmekin tulevaisuudessa tukemaan myös tiimejä yhteisöohjautuvuuden onnistumiseksi.”

HR-asiantuntija, henkilöstöpalvelut



Valmennuksien aikana lähijohtajat asettivat itselleen kehittymistavoitteita ja oppeja on myös tarkoitus kokeilla käytännössä oman tiimin kanssa. Valmennukset ovat olleet myös hyvä mahdollisuus jakaa ajatuksia ennestään vieraampien lähijohtajakollegoiden kesken. Yhteistä vakelaista johtamiskulttuuria vahvistettiin valmennuksissa sekaryhmissä sekä sparrauspareja hyödyntäen. Työntekijöille valmentava johtajuus näkyy lähijohtajan kautta osallistavana ja vuorovaikutteisena tapana toimia. Tämä tarkoittaa käytännössä arjen kohtaamisia sekä aktiivista keskustelua esimerkiksi työn tavoitteista ja fiksusta tavoista toimia yhdessä.

”Pyrin jatkossa luomaan vielä avoimemman kommunikaatiokulttuurin tiimissä, jotta kaikkien yksilöllinen potentiaali nousisi esille ja jokainen uskaltaisi olla oma itsensä ja tuoda omat mielipiteet rohkeasti esiin. Nyt aion keskittyä tiimini motivaation ja sitoutumisen ylläpitämiseen ja seuraavaksi sitten tiimini jäsenten yksilöllisiin kehitystarpeisiin.”

Varahenkilöstön lähijohtaja

Valmennukseen osallistuneiden palaute on ollut erinomaista; 4,23 yleisarvosanan osallistuneilta lähijohtajilta (asteikko 1-5). Valmennusten koettiin tukevan yhteisen johtamiskulttuurin kehittymistä seuraavin tavoin:

- Yhteiset johtamiskulttuurin teemat ja niiden käsittely. Yhteisten arvojen jakaminen.
- Yhteiseen kulttuuriin sitoutumisen tärkeyden käsittely ja konkreettiset esimerkit.
- Luottamuksen ja kunnioituksen rakentuminen.
- Koulutus tuki pois autoritäärisestä johtamisesta ja toi esiin yhteisen tekemisen arvoa.
- Valmennuksessa korostettiin enemmän yhteisyyttä kuin eroja.
- Yhteistyö muiden osallistujien kanssa toisilta toimialoilta; kokemusten jakaminen ja muilta oppiminen.

4.2 Johtamislupausten kautta luotiin tahtotila yhteiselle johtamiselle

Johtamislupaukset kuvastavat sitä, millaista johtamista meillä tavoitellaan ja arvostetaan. Johtamislupausten taustalla on VAKEn visiot, arvot sekä tavoiteltu toimintakulttuuri. Jokainen lähijohtaja on tärkeässä roolissa johtaa johtamislupausten mukaisesti ja näin ollen vaikuttaa koko henkilöstömme henkilöstökokemukseen. Arjessa johtamislupaukset näkyvät johtamistekoina. Toimintavuoden aikana johtamislupauksemme kiteytettiin helposti muistettavaan ja käytävään muotoon. Johtamislupauksia viedään käytäntöön yhdessä



henkilöstön kanssa keskustellen. Johtamislupauksissamme on huomioitu tavoitteemme strategiassa, uudistusohjelmassa sekä organisaatiokulttuurissa.

Selkeän suunnan ja tavoitetilan lisäksi johtamislupaukset:

- toimivat tukena lähijohtajien rekrytoinnissa ja perehdyttämisessä
- antavat raamin johtajuudessa kehittymiselle
- ohjaavat, miten tukea johtamisroolissa toimivien tiimiläisten kehittymistä
- antavat mahdollisuuden mitata halutun johtamisen toteutumista



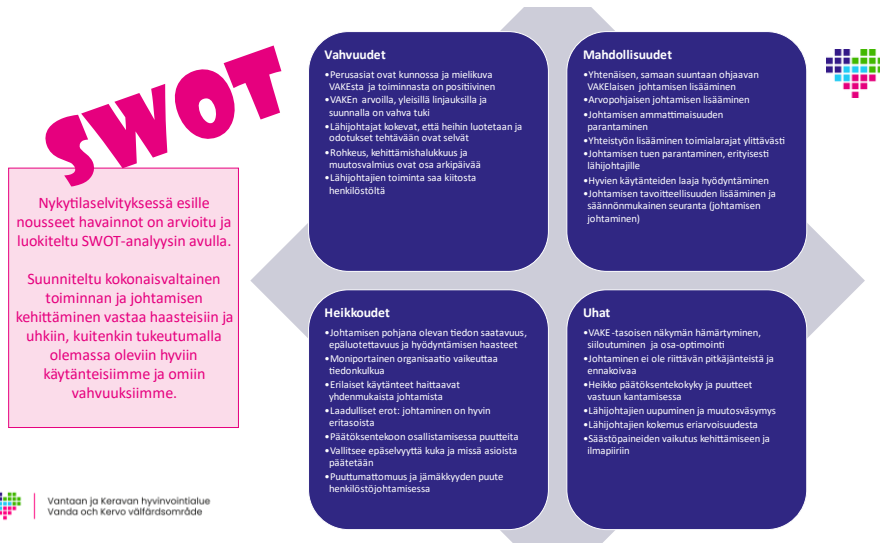
Kuva 4. Johtamislupauksemme.

Esimerkillistä johtamista halutaan myös tehdä näkyväksi ja sen vuoksi marraskuussa järjestetyllä Johtamisareenalla palkittiin johtamislupauksen mukaisia johtamistekoja vuoden varrelta. Ehdokkaiden valinnasta vastasivat toimialojen johtoryhmät ja ehdokkaiksi valittiin jokaiselta toimialalta henkilöitä, jotka ovat kuluneen vuoden aikana menestyksekkäästi edistäneet uudistus- tai säästöohjelmaamme toimimalla esimerkillisesti johtamislupaustemme mukaisesti.

4.3 Arvioimme johtamisemme nykytilaa



Johtamisen nykytila-arvio toteutettiin syksyllä 2024. Työ tehtiin pohjaksi johtamisen kehittämisen kokonaisuudelle.



Kehittämisen painopisteet:




Kehittämisen painopiste 1:

Yksinkertaisempi rakenne ja selkeät vastuut



Havaintoja nykytilasta	Tavoitetila	Keskeiset toimenpiteet
<ul style="list-style-type: none"> - Moniportainen organisaatio vaikeuttaa tiedonkulkua - Erilaiset käytänteet haittaavat yhdenmukaista johtamista - Päätöksenteossa puutteita osallistamisesta - Vallitsee epäselvyyttä kuka ja missä asioista päätetään 	<p>Yhdenmukainen ja matala organisaatiomme tukee kustannustehokkaiden palveluiden tarjoamista asiakkaillemme, toimialarajat ylittäen. Selkeät johtamisen rakenteet ja käytänteet sekä vastuut varmistavat ketterän päätöksenteon ja asioiden ripeän toimeenpanon.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) organisaatorakenteen kehittäminen vastaamaan tavoitetilaa 2) tavoitteellista johtamista ja yhteistyötä tukevien johtamisfoorumien käyttöönotto 3) yhtenäisten johtamisroolien ja -vastuiden määrittely ja hyödyntäminen 4) toimivaltasäännösten kriittinen tarkastelu ja päätöksenteon selkeyttäminen

 Vantaan ja Keravan hyvinvointialue
Vanda och Kervo välfärdsområde

Kehittämisen painopiste 2:

Yhteinen suunta ja riittävä tuki



Havaintoja nykytilasta	Tavoitetila	Keskeiset toimenpiteet
<ul style="list-style-type: none"> - VAKE-tasoisien näkymän hämärtyminen, siloutuminen ja osa-optimointi - Johtaminen ei ole riittävän pitkäjänteistä ja ennakoivaa - Heikko päätöksentekokyky ja puutteet vastuunkannossa - Johtamisen pohjana olevan tiedon saatavuus, epäluotettavuus ja hyödyntämisen haasteet - Lähijohtajien uupuminen ja muutosväsymys 	<p>Johdamme tavoitteellisesti, yhteiseen strategiseen suuntaan ja perustamme johtamisemme luotettavaan tietoon. Ammattimaiset tukipalvelut ja korkealaatuiset asiantuntijapalvelut varmistavat johtamistehtävään keskittymisen ja siinä onnistumisen.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) strategisen johtamisen kehittäminen, ml. tavoiteasetanta ja seuranta 2) johtamisen tukena olevan asiantuntijuuden kehittäminen ja roolin kirkastaminen 3) tiedolla johtamisen kehittäminen 4) yhteisten tukipalvelujen keskittäminen ja kehittäminen johtamista paremmin tukeväksi

 Vantaan ja Keravan hyvinvointialue
Vanda och Kervo välfärdsområde

Kehittämisen painopiste 3:

Laadukas ja linjakas johtaminen



Havaintoja nykytilasta	Tavoitetila	Keskeiset toimenpiteet
<ul style="list-style-type: none"> - Johtaminen on hyvin eritasoista - Puuttumattomuus ja jämäkkyuden puute henkilöstöjohtamisessa - Heikko päätöksentekokyky ja puutteet vastuunkannossa - Johtaminen ei kaikilta osin ole tavoitteellista, eikä siinä onnistumista seurata säännönmukaista 	<p>Johtamisemme on ammattimaista ja laadukasta läpi koko organisaation. Yhdenmukaisella, arvoihin pohjautuvalla johtamisella tuemme hyvää suoriutumista ja työhyvinvointia. Olemme hyvä ja houkutteleva työnantaja ja luotamme työntekijöihimme.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) johtamisosaamisen johdonmukainen lisääminen ja kehittäminen kaikilla johtamisen tasoilla 2) tavoitellun johtamistyön kriteerien määrittely ja onnistumisen säännöllinen arviointi 3) työnantajapolitiikan määrittely, ohjeistusten tarkistaminen ja käytännön toteutumisen varmistaminen

 Vantaan ja Keravan hyvinvointialue
Vanda och Kervo välfärdsområde



LUE LISÄÄ VERKKOSIVUILTAMMME:

[Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella panostetaan johtamisen kehittämiseen](#)

[Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella vahvistetaan yhtenäistä johtamiskulttuuria](#)

[VAKEn johtamisareenalla syvennyttiin tuottavuuden parantamiseen sekä johtamislupausten mukaiseen johtamiseen](#)

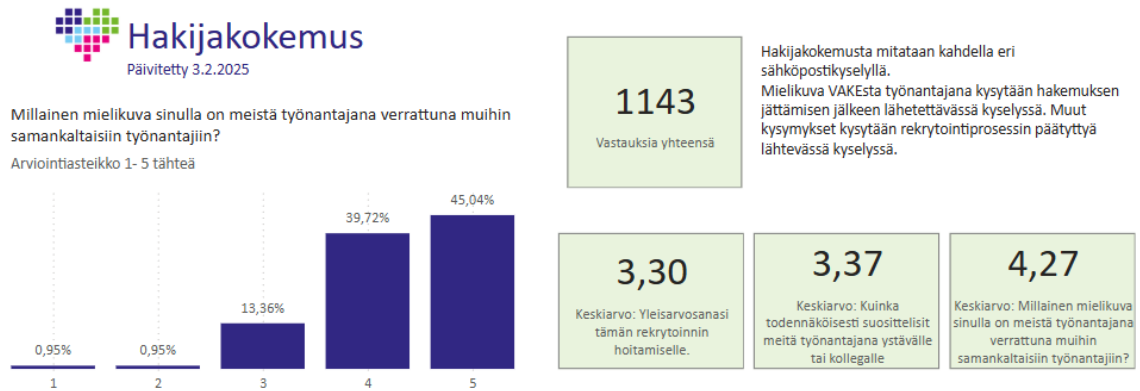
[Johtamisareenalla palkittiin vuoden johtamistekoja](#)



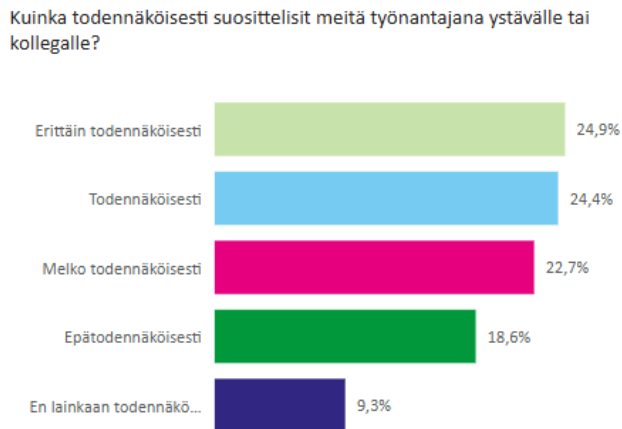
5 HENKILÖSTÖN SAATAVUUDESSA MERKITTÄVÄ KÄÄNNE

5.1 Vetovoimainen työnantajamaine

Hyvä työnantajakuva on merkittävästi auttanut rekrytoinneissa ja on ollut kannattava panostus. Toimintavuoden aikana hyvinvointialuetta työnantajana ja HYVANTEKIJÖITÄ on tehty tutuksi monella eri tapaa oppilaitoksissa, tapahtumissa ja kampanjoissa. Syksyn aikana on ollut käynnissä "Töissä VAKEssa" - mielikuvakampanja, jossa on esitelty vakelaisten työntekijätarinoita. Lisäksi on vierailtu useissa sosiaali- ja terveysalan ammattilaitos tapahtumissa sekä alan oppilaitoksissa. Työnhakijoiden kokemuksen perusteella VAKE näyttäytyy positiivisena verrattuna muihin samankaltaisiin työnantajiin ja saikin hakijoilta arvosanaksi 4,27 (asteikolla 1–5).



Kuva 5. Hakijakokemusraportti 2024 (asteikko 1–5).



Taulukko 4. Työnhakijoiden suositteluhaluus.



5.2 Rekrytoinneissa onnistumisten vuosi

Toimintavuoden aikana VAKEn avoimien työpaikkojen täyttyminen on parantunut merkittävästi lähes kaikissa ammattiryhmissä. Rekrytoinnin tarve on ollut viime vuotta vähäisempää ja rekrytoinneissa on onnistuttu. Avoimiin tehtäviin hakijoita on pääosin hyvin; sekä hakijoiden määrä/haku ja kelpoisten hakijoiden määrä on kehittynyt vuoden aikana positiivisesti. Tähän on vaikuttanut muun muassa VAKEn hyvä työnantajamaine sekä aktiivinen rekrytointimarkkinointi.

Toimintavuoden aikana kilpailutettiin kumppaneita rekrytointimarkkinoinnin ja sisällön tuotannon tueksi. Myös VAKEn oma viestintäyksikkö on ottanut suurempaa roolia rekrytointimarkkinoinnin tuotannossa erityisesti sosiaalisen median osalta, mikä on osoittautunut kannattavaksi panostukseksi. Yhtenä toimenpiteenä henkilöstön saatavuuden tukemiseksi oli myös käytössä rekrytoinnin vihjepalkkio, jonka VAKEn henkilöstö on voinut saada uuden henkilön palkkaamiseen johtavasta vinkistä 400 euron palkkion. Vuoden aikana vihjepalkkiota maksettiin 44 vakelaiselle.

Toimenpiteet ovat tuottaneet tulosta ja avointen vakanssien täyttöaste toimintavuoden lopussa olikin peräti 98 %. Erityisiä onnistumisia on saatu lääkäreiden rekrytoinnissa, jonka ansiosta on voitu kokonaan luopua vuokralääkäreiden käytöstä. Myös hoitohenkilöstön saatavuudessa on ollut selkeä muutos ja omia vakansseja on saatu täytettyä selvästi aiempaa paremmin.

”Sairaalapalveluissa olemme kehittäneet lääkirikrytointia ja olleet muun muassa aktiivisella näkyvyydellä rekrytointitapahtumissa HYVANTEKIJAT Robin Hood teemalla; joka tunnistetaan ja on saanut hyvin näkyvyyttä. Lisäksi toimimme aktiivisesti sosiaalisessa mediassa. Hyödynnämme omia verkostojamme ja henkilökohtaista kontaktointia; mahdollisuus tehdä mielekästä työtä toimivassa tiimissä on valtti. Parantunut lääkäritilanne ja laajat erikoistumismahdollisuudet ovat myös auttaneet meitä rekrytoinnissa.”

Johtava ylilääkäri Kaisa Rajala

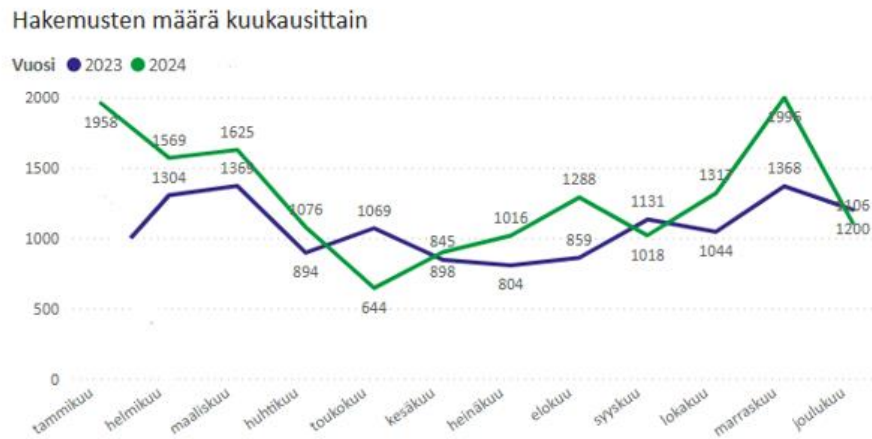


Rekryointitilasto

Päivitetty 3.2.2025

Hakuja avattu	Hakemuksia yhteensä	Valittu	Kelpoiseksi merkitty hakemus*	Ei kelpoiseksi merkitty hakemus*
1195	15511	1143	8409	2803
Työpaikkojen lkm	Hakemuksia / haku	Hakuja jäänyt täyttämättä	Kelpoisia hakemuksia* / haku	Sisäinen hakija
1686	13	87	7	2131

Kuva 6. Rekrytoinnin luvut 2024.



Taulukko 5. Hakemusten määrän kehitys 2023/2024.

Onnistumisia koettiin myös kansainvälisen rekrytoinnin saralla. Hyvinvointialueelle vuonna 2022 kansainvälisesti rekrytoidut 17 sairaanhoitajaa saivat marraskuussa täydennettyä ulkomailla suoritetun sairaanhoitajatutkintonsa ja he voivat nyt hakea Valviralta sairaanhoitajan ammatinharjoittamisoikeutta. Kaikilla hoitajilla on tavoitteena jäädä VAKEn töihin sairaanhoitajan vakituiseen tehtävään. Lähihoitajan koulutuspolun valinnet valmistuivat jo aikaisemmin keväällä ja työskentelevät kaikki vakituudessa työsuhteessa hyvinvointialueella lähihoitajan työtehtävissä.

Vuoden 2024 aikana VAKEn saapui Filippiineiltä yhteensä 15 hoiva-avustajaa ja 14 sairaanhoitajaa, jotka sijoittuvat hoiva-asumisen lisäksi tällä kertaa myös kotona-asumisen palveluihin ja sairaalapalveluihin. Kansainvälinen rekrytointi on yksi VAKEn monista keinoista turvata työvoiman saatavuutta tulevaisuudessa. Vuonna 2025 pidetään kuitenkin välivuosi



uusien ryhmien osalta ja arvioidaan tarvetta tulevien vuosien osalta osana toimialojen henkilöstösuunnittelua.



Kuva 7. Filippiiniläisten hoitajien tervetuloilaisuus 3/2024.

5.3 Oppilaitosyhteistyö

Oppilaitosten kanssa tehtävä yhteistyö on tärkeä keino turvata henkilöstön saatavuutta tulevaisuudessa. VAKEssa halutaankin rakentaa pitkäjänteisesti tulevaisuuden osaajia houkuttelevaa opiskelijamyönteistä kulttuuria ja panostaa opiskelijaohjauksen laatuun. Vuoden 2024 aikana tiivistettiin yhteistyötä useiden alueellisesti tärkeiden oppilaitosten kanssa yhteistyön kehittämiseksi.

Haluamme jatkossakin tarjota monipuolisia harjoittelu- ja työmahdollisuuksia alan opiskelijoille ja näin edistää VAKEn vetovoimaisuutta opiskelijoiden keskuudessa. Vuoden 2024 aikana laajennettiin digitaalisten harjoitteluvarausjärjestelmien käyttöä. Kaikista sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakouluopintoihin liittyvistä harjoitteluista ilmoitetaan www.jobiili.fi -palvelussa ja toisella asteella otettiin käyttöön uusi Tiitus-harkka palvelu. Järjestelmien ansiosta saamme tulevaisuudessa myös entistä parempaa tietoa toteutuneiden harjoittelujen määrästä hyvinvointialueella.

Elokuussa 2024 aloitimme VAKEssa keräämään opiskelijapalautetta kaikilta sosiaali- ja terveysalan opiskelijoilta. Opiskelijaohjauksen valtakunnallisesta laatukselystä saadun palautteen avulla kehitämme oppimisympäristöjämme ja niissä toteutettavaa opiskelijaohjausta. Lisäksi laatukselystä saadun palautteen avulla kehitämme kansallisessa



vertaisarvioinnissa hyvinvointialueiden kesken. Ensimmäisiä tuloksia päästään raportoimaan vuoden 2025 alussa.

LUE LISÄÄ VERKKOSIVUILTAMMME:

[Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen rekrytointitilanne on parantunut merkittävästi](#)

[Vantaan ja Keravan hyvinvointialue tarjosi sadalle nuorelle kesätyöpaikkoja](#)

[Vantaan ja Keravan hyvinvointialue rekrytoi kansainvälisesti 30 uutta hoiva-avustajaa ja sairaanhoitajaa](#)



6 HYVINVOIVA JA OSAAVA HENKILÖSTÖ

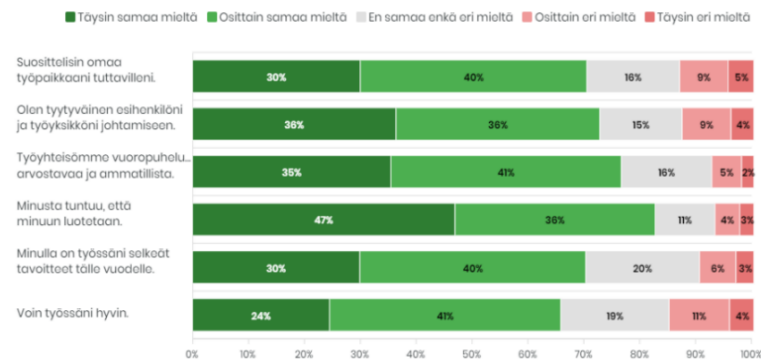
6.1 Henkilöstön pulssilla

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. Vuoden 2024 aikana toteutettiin Pulssikysely henkilöstölle kolme kertaa. Pulssia hyödynnetään työyhteisöjen kehittämisen apuvälineenä ja myös yhtenä ennakoivana mittarina työhyvinvoinnin tukemisessa. Vuoden viimeisessä kyselyssä vastaajia oli enemmän kuin kertaakaan aikaisemmin (3096) vastausprosentin ollessa 57 %, aiemmin ollut 37–48 %. Marraskuussa toteutetun kyselyn tulosten perusteella 70 % henkilöstöstä suosittelisi VAKEa työnantajana.

Vahvuudet; Pulssi 11/2024



- 83% tuntuu, että itseän luotetaan.
- 76% kokee, että työyhteisössä vuoropuhelu on arvostavaa ja ammatillista.
- 73% on tyytyväinen esihenkilön ja työyksikön johtamiseen.
- 70% suosittelisi omaa työpaikkaansa tuttavilleen



Kuva 8. Vuoden viimeisen Pulssi-mittauksen tulokset.

Myös VAKelta pois lähteviltä työntekijöiltä pyydetään palautetta hyvinvointialueella työskentelystä ja lähdön syistä. Vuoden 2024 aikana kyselyyn vastasi 50 työntekijää, mikä on määränä vähäinen ja kertoo siitä, että lähtökyselyn tärkeyttä tulee tulevaisuudessaan entisestään korostaa. Vastaajista 60 % työskenteli toistaiseksi voimassa olevassa palvelusuhteessa ja 40 % määräaikaisessa. Eniten vastaajia oli hoitohenkilökunnasta yhteensä 44 % kaikista vastaajista. Tulosten perusteella tärkeimmät lähtösyöt olivat kiinnostavampi työmahdollisuus muualla ja määräaikaisen työsuhteen päättyminen. Lähteneiden suositteluhalukkuus oli alhainen, ja eNPS oli -2. Positiivisina asioina kyselyistä nousivat esiin kannustava työyhteisö, esihenkilöiden tuki, hyvät työvälineet ja



henkilöstöedut. Kehitystarpeina mainittiin johtamiskulttuuri, työolosuhteet, työn kuormittavuus ja palkkaus.

6.2 Työhyvinvointi

VAKEssa työkykyjohtamisen ja työturvallisuusjohtamisen toimintamallien kehittämistä jatkettiin. Johdolle raportoitavaa työkykyjohtamisen tilannekuvaa ja niistä johdettujen toimenpiteiden analysointia hyödynnettiin toimialoilla työkykyriskien ja sairaspöissaolujen vähentämiseksi. Erityisesti suuren työkykyriskin työntekijöiden tunnistamiseen panostettiin oikea-aikaisien varhaisen vaikuttamisen toimenpiteiden varmistamiseksi. Myös Pulssikyselyä hyödynnettiin ennakoivana mittarina työhyvinvoinnin tukemiseksi ja loppuvuodesta tunnistettiin tulosten perusteella sellaisia työyksiköitä ja/tai palvelualueita, jotka tarvitsivat enemmän tukea voidakseen työssä hyvin.

Terveysperusteista, uuteen työhön sijoittumisen toimintamallia uudistettiin käyttöön otettavaksi vuonna 2025. Uudistetussa toimintamallissa mm. eri toimijoiden rooleja on kirkastettu, lähijohtajille varmistetaan parempi tuki ja ohjaus sekä terveyden perusteella uuden työn tarvitsijoiden mahdollisuuksia löytää työkykyään vastaavaa työtä hyvinvointialueelta on laajennettu.

Työturvallisuusriskien ennakointia ja työturvallisuusilmoitusten raportointia kehitettiin edelleen. Työtapaturmien tutkintaan liittyvä toimintamalli kuvattiin ja uudistetun mallin perusteella tullaan järjestämään koulutusta. Työssä esiintyvien vaarojen ja haittojen tunnistamiseen, sekä riskienarviointien vaikuttavuutta arviointiin valmisteltiin mallia toimialatasoisten arviointiryhmien käynnistämiseksi koordinoimaan riskienarviointeja toimenpiteineen.

Tehtyjen työturvallisuusilmoitusten määrät kasvoivat verrattuna edelliseen vuoteen. Kaikista tehdyistä (5026 kpl) ilmoituksista läheltä piti -ilmoitusten määrä kasvoi n. 40 %:lla ja näiden ilmoitusten osuus kaikista tehdyistä ilmoituksista oli 7 %. Uhka- ja väkivalta ilmoitusten määrä nousi ja oli 41,6 % kaikista tehdyistä ilmoituksista. Uhka- ja väkivaltailmoituksista 81,4 % (1713 kpl) koskivat väkivalta- tai väkivallan uhkatilanteita. Työtapaturmailmoituksia kirjattiin 793, mikä oli 20,5 % enemmän kuin edellisena vuonna. Tapaturmia sattui eniten liukastumisen, kaatumisen, kompastumisen seurauksena. Työmatkalla sattuneet kaatumiset ja liukastumiset selittivät suurelta osin työtapaturmista tehtyjen ilmoitusten määrän kasvua. Toiseksi eniten tapaturmia ilmoitettiin syntyneen piston tai viillon seurauksena.

Henkilöstön työterveyshuoltopalvelut siirtyivät Aava Oy:lle vuoden 2024 alussa. Palvelumallia ja yhteistyön tapaa on hiottu vuoden aikana ja pyritty kohdentamaan palvelu



ennaltaehkäisevään työterveyshuoltoon ja toisaalta nopeaan reagointiin mielenterveysperusteisissa poissaoloissa, jotta niiden pitkittyminen voitaisiin estää työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon yhteisellä toiminnalla. Ennaltaehkäisevien työterveyspalvelujen osuus työterveyshuollon palveluista oli toimintavuonna 64 %. Henkilöstön työ- ja toimintakykyyn liittyviä työterveysneuvotteluja käytiin 316 kpl. Työpaikkaselvityskäyntejä tehtiin 52 kpl työpaikkaan. Työkykykeskusteluja käytiin 412 kpl työntekijän ja lähijohtajan kesken. Korvaavaa työssä työskenneltiin 452 päivää.

6.3 Tunnistimme strategisia osaamisia

Osaamisen johtamisen ja kehittämisen tueksi luotiin toimintamalli, joka varmistaa osaamisen kehittämisen suuntaamisen ja kohdentamisen palvelutuotannon kannalta strategisesti kriittisten osaamisten kehittämiseen. Toimintamallin mukaisella osaamisen johtamisella ja kehittämällä haettiin hyvinvointialueitasoisia hyötyjä; henkilöstölle yhteisten osaamisen kehittämisen tarpeiden tunnistaminen, hyvinvointialueitasoinen tilannekuva henkilöstön osaamisen kehittämistarpeista, tiivis yhteistyö ja synergia osaamisen kehittämisen keinojen ja oppisratkaisujen suunnittelussa sekä toteuttamisessa henkilöstölle.

Toimintavuonna tunnistettiin hyvinvointialueen strategisesti kriittiset osaamiset 2025–2026 (kuva 9) ja otettiin käyttöön omistajuusmalli. Omistajuusmallissa Vuoden 2025 koulutussuunnittelua ja oppisratkaisujen tuottamista ohjasi uusi toimintamalli ja strategisesti kriittiset henkilöstön osaamisen kehittämistarpeet painopisteineen.



Kuva 9. Strategisen henkilöstön kehittämisen osaamisen painopisteet vuosille 2025–2026.



Henkilöstön koulutuspäiviä kertyi yhteensä 9782, mikä tarkoittaa keskimäärin 3,38 päivää työntekijää kohden. Tämä on huomattava kasvu edellisvuoteen verrattuna, jolloin koulutuspäiviä oli 1,5 työntekijää kohden. Kasvun taustalla on toiminnan vakiintuminen ja koulutustietojen systemaattisempi kirjaaminen.

Osaamisen kehittämisessä olemme panostaneet erityisesti digitaalisiin verkkokursseihin, jotka mahdollistavat ajasta ja paikasta riippumattoman oppimisen henkilöstölle. Noheva-verkko-oppimisympäristö tarjoaa monipuolisia kursseja sekä henkilöstölle että lähijohtajille. Toimintavuonna tuotettiin 35 uutta verkkokurssia itseopiskelun tueksi. Johtamisen kehittämisen tueksi tuotettiin mm. HYVA-lähijohtajatyö ja Työturvallisuusjohtamisen perusteet. Henkilöstölle puolestaan tuotettiin mm. seuraavat verkkokurssit: Valmentava itsensä johtaminen, Työyhteisötaidot, Asiakkaan ja lähiomaisen arvostava kohtaaminen asiakastyössä, Toiminta työssä kohdattavassa vaara- tai uhkatilanteessa sekä Moniammatillinen yhteistyö ja verkostoissa toimiminen. Lisäksi toimialoilla rakennettiin verkkokursseja omiin, toimialakohtaisesti tunnistettuihin, ammatillisen osaamisen kehittämisen tarpeisiin sekä erityisesti perehdyttämisen tueksi.

Digitaalisten opintomahdollisuuksien lisäksi olemme tarjonneet henkilöstölle lähi- ja etäkoulutuksia, kuten ensiapukoulutuksia, kielikursseja ja työkykywebinaareja. Lähijohtajien osaamista on kehitetty palvelussuhdeosaamisen koulutuksilla ja Valmentavan johtamisen valmennuksilla. Ammatillisen osaamisen kehittämisessä on ollut tarjolla myös Apotti-koulutuksia ja LOVe lääkehoidon osaamisen kursseja.

Kannustimena työntekijöitämme omaehtoiseen kouluttautumiseen otimme käyttöön tutkintotavoitteisissa koulutuksissa enintään viiden palkallisen koulutusvapaapäivätuen.

LUE LISÄÄ VERKKOSIVUILTAMMME:

[Vaken toimintakulttuuri kehittynyt vuodessa jokaisella osa-alueella](#)





7 HENKILÖSTÖN OSALLISUUS / YHTEISTOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Yhteistoiminnan ja osallisuuden toimintamalli laadittiin yhdessä hr:n, viestinnän ja henkilöstön edustajien kanssa. Malli tukee työyhteisöjen toiminnan kehittämisessä, että osallisuus ja yhteistoiminta toteutuvat parhaalla mahdollisella tavalla.

Edustuksellisen yhteistoiminnan rakenne on vahva, sekä hyvinvointialueella toimii yhteistyöelin ja myös kaikilla toimialoilla ja ne kaikki kokoontuvat kesäaikaan lukuun ottamatta lähes kuukausittain.

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

Työsuojelun yhteistoiminnassa on ollut haasteita. Niitä kokoonnuttiin pohtimaan syksyllä yhteistoimintaseminaarissa, jonka aikana KT:n kuntaryhmän edustajien johdolla rakennettiin työsuojelun ja edunvalvonnan rooleja selventävä matriisi. Tämän tavoitteena on selkiyttää työnjakoa henkilöstön edustajien välillä.

TUTUSTU HENKILÖSTÖÖMME:

<https://vakehyva.fi/fi/tyontekijatarinat>

